



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

بولاية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الاتصال

بوطيبة عبد الغني.....رئيسا

ياحي عبد المالك.....مشرفا ومقرا

بوسكرة عمر.....مناقشا

إشراف الأستاذ:

* أ. ياحي عبد المالك

إعداد الطالبين:

- بن سهيل مفيدة

- بن حمدان سمية

الموسم الجامعي:

(1437-1438هـ) الموافق لـ (2016-2017م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

شكر وتقدير

بسم الله مالك الكون والعباد، الذي أنعم علينا بنعمة الحياة وزينها بزينة العقل والصحة، وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، نحمده ونشكره كثيرا.

أما بعد، فهناك كلمة لابد من قولها

نتقدم بالشكر والامتنان لأستاذنا المشرف *ياحي عبد المالك* على المجهودات الجبارة التي بذلها في سبيل إرساء قاعدة علمية متينة، تساعد الطلبة والباحثين للانطلاق في البحث والتقصي عن الحقيقة والمعرفة العلمية.

كما ويطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل موظفين مؤسسة *الصدوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - لوكالة تيارت.

الذين كانوا لنا عوناً في دراستنا الميدانية.

إلى الذين مدوا لنا يد العون: الأستاذ زهواني، داود، تياقة. إليهم عظيم الشكر والعرفان.

تحية وشكر وتقدير عظيم للذان سمررت عيناها في إتمام هذا العمل الأخ (عبد محمد ومصطفى) حفظهما الله ووفقهما في مشوارهما المهني.



فَهْرَسْ

الْمَلْتَهْوِيَات

فهرس المحتويات

- شكر وتقدير
- الإهداء
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول والأشكال

1 مقدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة.

4 تمهيد.

4 أولا: أسباب اختيار الموضوع.

5 ثانيا: أهمية الدراسة.

5 ثالثا: أهداف الدراسة.

6 رابعا: إشكالية الدراسة.

8 خامسا: الفرضيات.

8 سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

1- الاتصال التنظيمي

13 تمهيد

13 1-1 عناصر العملية الاتصالية.

16 2-1 أهمية الاتصال.

17	3-1 أهداف الاتصال.
18	4-1 معيقات الاتصال.
19	5-1 أنواع الاتصال.
26	6-1 أهمية الاتصال التنظيمي.
29	7-1 وظائف الاتصال التنظيمي.
30	8-1 أهداف الاتصال التنظيمي.
32	9-1 افتراضات على الاتصال التنظيمي.
33	10-1 أثر الاتصال التنظيمي على تنمية المنظمات.
34	11-1 معيقات الاتصال التنظيمي.
37	خلاصة

2- العلاقات الاجتماعية

38	تمهيد
39	1-2 أهمية العلاقات الاجتماعية.
40	2-2 أنواع العلاقات الاجتماعية.
41	3-2 مستويات العلاقات الاجتماعية.
43	4-2 أنماط العلاقات الاجتماعية.
46	5-2 العوامل المتحركة في العلاقات الاجتماعية.

48..... خلاصة

49..... سابعا: الدراسات السابقة.

53..... ثامنا: المداخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي والعلاقات الاجتماعية.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

62..... تمهيد

63..... أولا: مجالات الدراسة.

63..... 1- المجال الجغرافي.

63..... 2- المجال البشري.

64..... 3- المجال الزمني.

64..... ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.

64..... ثالثا: أدوات جمع البيانات.

66..... 1- الملاحظة.

67..... 2- المقابلة.

68..... 3- الاستمارة.

71..... رابعا: العينة، كيفية اختيارها وخصائصها.

81..... خلاصة

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية.

83	تمهيد
83	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.
96	ثانياً: نتائج الدراسة الجزئية.
99	ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة.
100	خلاصة..
102	خاتمة
104	قائمة المصادر والمراجع.
110	الملاحق

قائمة الجداول

والأختصاصات

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
02	يمثل أفراد العينة حسب متغير السن	74
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	75
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	77
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية	78
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	79
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	80
08	يوضح اهتمام المؤسسة بنشر المعلومات المتعلقة بالعمال	83
09	يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات	84
10	يبين احتكار المعلومة المتعلقة بالعمل عن طريق بعض العمال	85
11	يمثل إيصال المعلومات والقرارات بسرعة	86
12	يوضح صعوبة الاتصال بالزملاء في مختلف الأقسام	87
13	يوضح عدم انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل تؤدي إلى عرقلة سير العمل	88
14	يمثل اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات	89
15	يوضح السهولة في الاتصال بالمسؤول المباشر	90
16	يوضح سهولة إيصال الانشغالات إلى الهيئة الإدارية العليا	91
17	يبين طبيعة العلاقة التي تربط العمال بمسؤوليهم	92
18	يوضح وجود اتصال دائم بين العمال والهيئة الإدارية العليا	93
19	يوضح مساهمة الاتصال السائد في تحقيق أهداف المؤسسة	94
20	يبين أنه في استشارة العامل للإدارة العليا تصل المعلومات بسرعة	95

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	يمثل عناصر العملية الاتصالية	01
16	يمثل مكونات وعناصر عملية الاتصال	02
25	يمثل أنواع الاتصال التنظيمي	03
28	يمثل أهمية الاتصال التنظيمي	04



مقدمة

إن اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث، استدعى علماء الاجتماع إلى الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها وتشخيصها وتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات، نظرا لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم. وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف داخل المؤسسة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار، والاتجاهات والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة.

من هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها البعض؛ فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها، فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ومبني على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك، وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر فقط.

وعليه فإن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وكذا زيادة الرضا الوظيفي إذ ينعكس ذلك ايجابيا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولات للكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والعلاقات الاجتماعية للعاملين *بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء*، واحتوت هذه الدراسة على مقدمة وثلاث فصول: تضمن الفصل الأول إشكالية البحث، الفرضيات، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه، تحديد المفاهيم الواردة في

البحث؛ وفيها تناولنا كل عناصر الاتصال التنظيمي، عناصر العملية الاتصالية، أهميته، وظائفه وأهدافه، وافتراضات عن الاتصال التنظيمي، أثر الاتصال التنظيمي على تنمية المنظمات وأخيرا معيقات الاتصال التنظيمي. أما فيما يخص العلاقات الاجتماعية تناولنا فيها: الأهمية، الأنواع، ومستويات العلاقات الاجتماعية، وأنماط العلاقات الاجتماعية والعوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية.

ثم تناولنا الدراسات السابقة وأهم النظريات المتعلقة بالبحث، و الفصل الثاني فقد تضمن منهجية البحث، والتعريف بميدان الدراسة. أما بالنسبة للفصل الثالث وأخيرا فقد خصص لدراسة الاتصال التنظيمي وأثره على العلاقات الاجتماعية بميدان الدراسة، وتضمن ما يلي:

- عرض النتائج وتحليلها على ضوء فرضيات البحث ثم الاقتراحات والتوصيات؛ وجاءت خاتمة هذه الدراسة كحوصلة لمختلف النتائج المتوصل إليها، وقد احتوت إشكالية بحثنا على سؤال رئيسي وسؤالين جزئيين تفرع كل منهما إلى فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثنا، وقد تم دراسة عينة من مجتمع البحث وشملت هذه العينة 65 فرد. واعتمدت الدراسة على أداتين هما: الملاحظة بنوعيتها والاستمارة، التي احتوت على 20 سؤال وزعت على ثلاث محاور.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري

تمهيد:

سنتكلم في هذا الفصل عن قسمين، القسم الأول يتمثل في موضوع البحث الذي سنتناول من خلاله الأسباب التي دفعتنا وحفزتنا لاختيار هذا الموضوع والهدف من الدراسة، عرض الإشكالية التي يقوم عليها الموضوع، وكذا الفرضيات التي قمنا بصياغتها لتحقيق من الإجابة العلمية عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية والوقوف على الحقائق ضمن المحيط المحلي للدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع الاتصال التنظيمي وأثره في العلاقات راجع إلى عدة مبررات نستمدتها كالتالي:

1- الأسباب الذاتية:

يعتبر موضوع الدراسة أحد اهتماماتنا بالبحث.

- رغبتنا في إجراء دراسة ميدانية تتناول أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعمال.

- الرغبة في المزج بين تخصص علم الاجتماع والاتصال وتخصص تسيير الموارد البشرية كذلك ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية باختلاف نشاطاتها، مما أثار فضولنا لمحاولة معرفة الأساليب التي تؤدي إلى عدم الفهم وتدهور العلاقات ما بين العمال.

2- الأسباب الموضوعية:

- توفر مجموعة من الأدبيات حول الموضوع، مما حفزنا لدراسته.

- اعتبار موضوع الدراسة من البحوث الاجتماعية.

- إمكانية النزول إلى الميدان وجمع المعلومات والبيانات والتحقق من صدق الفرضيات البحثية المصاغة.

ثانيا: أهمية الدراسة:

تستقي هذه الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع، فموضوع أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية يعدّ مسألة كبيرة لما يشهده من اهتمام زائد من قبل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية وغيرها من العلوم.

1-الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية لهذه الدراسة في:

- إمكانية إثراء المكتبة بدراسات ميدانية حول موضوع الدراسة.
- معرفة أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية، زيادة على هذا يعدّ موضوع الدراسة من اهتمامات البحث العلمي في الجزائر.
- الأهمية العملية (المجتمعية): وتتمثل في:
- التعرف على أهمية الاتصال التنظيمي كمتغير يؤثر على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- معرفة واقع اتصال التنظيمي ودوره الفعال في المؤسسة.
- معرفة واقع العلاقات الاجتماعية وأهميتها داخل المنظمة.
- معرفة المعوقات التي تحول دون سير العلاقات الاجتماعية داخل الاتصال التنظيمي.
- الكشف عن آثار الاتصال التنظيمي في خلق علاقات اجتماعية سليمة
- الوقوف على الاختلافات (الفروق) من وجهات نظر العمال نحو صلة العلاقات الاجتماعية بالاتصال التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

رابعاً: الإشكالية:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق، كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بم عزل عن الآخرين. فهو ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء، فعلى مستوى الفرد والجماعة أصبح الاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما أصبح يلعب دوراً حيوياً في توجيه جهود العاملين من أجل حل المشاكل الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة.

لذا فإن نظام الاتصال هو العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين، وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم، ويعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح سريان المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات، فتخطى الاتصال كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات المجتمع. ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

إذ أن الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة، فهو الذي يعمل على سير المعلومة داخل المؤسسة وفي كل الاتجاهات، فالعلاقات الاتصالية السليمة لا تكون إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي الأداة التي تساعد في زيادة التنسيق بين جميع الوحدات التنظيمية من خلال في إجراءات الاتصالات الصاعدة سواء عن طريق علاقاته الداخلية التي تتم بين لعاملين أو العلاقات الخارجية، فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ومبنياً على أساس أحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك، وليس مجرد إعطاء

المعلومات والإخبار والتعليمات والأوامر فقط بل كيفية سريان ونقلها بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، وفي كل أشكال الاتصالات الصاعدة.

فإذا كانت العلاقات الاجتماعية هي مجموعة الروابط المتبادلة والآثار التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك أو موقف، فالواقع الاجتماعي أكد أن هذه العلاقات قد تكون بين فرد وفرد أو فرد وجماعة أو جماعة وجماعة أخرى، كما قد تكون رسمية أو غير رسمية، ايجابية أو سلبية، سببية أو وظيفية بحسب الموقف والحاجة والدافع. كما أن التفاعل الاجتماعي هو أساس العلاقات الاجتماعية، ومؤشر لزيادة معدلات التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية لدى جميع مؤسسات المجتمع، والحديث عن العلاقات الاجتماعية يدفعنا إلى ضرورة الحذر في التعامل مع مؤشراتنا، خاصة إذا حاولنا ربطها بموضوع الاتصال التنظيمي هذا يظهر من خلال مدى دافعية الأفراد لانجاز مهامهم على أكمل وجه. فالعلاقات الاجتماعية هي تلك العلاقات التي تتضح جليا سليمة وذات نتائج ايجابية سواء بين العمال فيما بينهم والعمال والإدارة العليا، من خلال ارتفاع الدافعية والرغبة في أداء المهام والوظائف الموكلة للأفراد، زيادة على تكوين روابط قوية بينهم تجعلهم أكثر حبا واهتماما بما يقدم إليهم من أعمال. من جهة أخرى تلعب العلاقات الاجتماعية السلبية دورا بارزا في ضعف الدافعية لدى الأفراد في الانجاز والتهرب من المهام المسندة إليهم.

وفي ضوء هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة، تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

— ما أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلين

الفرعيين التاليين:

- هل يساهم سريان المعلومات داخل المؤسسة في زيادة معدلات التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية؟

- هل يساهم التعقيد في إجراءات الاتصال الصاعد في ضعف الدافعية للإنجاز؟
الفرضيات:

من أجل الإجابة على تساؤلات الإشكالية البحثية، اعتمدت الدراسة الراهنة على مجموعة من الفرضيات نوردتها كما يلي:
الفرضية العامة:

- يؤثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية.

الفرضيات الجزئية:

ف ج 1- يساهم سريان المعلومات داخل المؤسسة في زيادة معدلات التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

ف ج 2- يساهم التعقيد في إجراءات الاتصال الصاعد في ضعف الدافعية للإنجاز.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الاتصال التنظيمي في علم الاجتماع فنذكر منها:

- هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة، ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال الموكلة لهم. من خلال النظام المعمول به داخل المؤسسة ويختلف الاتصال التنظيمي

عن الاتصال بشكل عام، كونه يتم داخل مؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال، وتمكينهم من القيام بمهامهم¹.

هو العلاقات التي تتشكل عن طريق احتكاك المتفاعلين فيما بينهم داخل المؤسسة.
- يعرف بأنه "أحد العمليات الأساسية التي لا غنى عنها للأفراد والجماعات والمؤسسات، إذ يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات بين جميع أطراف عملية الاتصال داخل التنظيم"².

هو الطريقة أو العملية التي ينتجها الأفراد المتواصلين فيما بينهم في حدود المنظمة.
- يعرف كذلك بأنه الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات ويأخذ اتجاهين: الأول يسمى بالاتصال الصاعد والثاني يسمى الاتصال الهابط³.

للاتصال التنظيمي بعدين اتصال صاعد يكون من الرتب الدنيا إلى الرتب العليا، والثاني عكس الأول يكون من الرتب العليا إلى الدنيا.

- كما أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن نقل المعلومات من طرف إلى آخر، ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر، أو طلب أو تعليمات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية أو لتوجيه المرؤوسين⁴.

الاتصال التنظيمي إستراتيجية نقل المعلومات له أساليب مختلفة كطلب وأمر وتعليمية.

¹ - رويم فائزة ومهييري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، د.ط، د.ت، ص 285.

² - أحمد فتحي أبو كريمة: الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 115.

³ - عماد فاروق محمد صالح: الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، ط01، 2010، ص 99.

⁴ - أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمعارف، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط01، 2010، ص 281.

- يعرف كذلك الاتصال التنظيمي على أنه يتضمن في الواقع أفكار أساسية، تجدر الإشارة إليها وهي:

- 1- أن هناك عدة أطراف في عملية الاتصال أو طرفين على الأقل، يريد أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة.
- 2- أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.

أن لهذا الفعل هدف لا يتم الاتصال من دون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة¹.

المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي:

يمكن الاستدلال على مفهوم الاتصال التنظيمي إجرائيا من خلال بعدي سريان المعلومات داخل المؤسسة والتعقيد في إجراءات الاتصال، ولهذا فإن الاتصال التنظيمي هو عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة، وهو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر ولهذا فهو ينشأ داخل المؤسسة لمساعدة المعنيين في الحصول على المعلومات لأداء أعمالهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2-تعريف العلاقات الاجتماعية:

في هذا المجال تعدد التعاريف لذا سندرج البعض منها:

- هو مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد وجماعات المجتمع التي تنشأ عن اتصال بعضهم ببعض، وتفاعل بعضهم ببعض، مثل: روابط القرابة وروابط التي تقوم بين أعضاء الجمعيات التعاونية وأعضاء المؤسسات الاجتماعية، وأبناء طبقات المجتمع ... الخ².

¹ - أحمد نافع المدادحة وسلامة سويلم النوافعة: مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2013، ص 147.

2 -Madeline Gravitey : lexique des sciences sociales, paris, 7ème Edition, dallay 1999, p 350.

هي نتاج التفاعلات التي تنتجها وحدات المجتمع سواء أفراد أو جماعات.

- هي العلاقات الشخصية التي تربط الناس بعضهم البعض الآخر¹.

هي تلك الروابط التي تشمل العلاقات الشخصية كخصوصيات الأفراد والعلاقات العامة التي تشكل التفاعل الاجتماعي.

- ويعرف أحد الباحثين العلاقات الاجتماعية في جوهرها بوجود استجابات ومنبهات، ما دام تعليقنا السابق عن الجانب السيكولوجي حيث يؤكد على أن جوهر العلاقة الاجتماعية هو وجود استجابة من فرد نحو آخر أو مؤسسة، فإذا لم توجد علاقة بعبارة أخرى يحدث منبه يؤدي إلى استجابة أخرى من طرف المنبه. وهذا ما يدفع بنا إلى القول أن العلاقات الاجتماعية تعني التفاعل مهما كان نوعه².

للعلاقات الاجتماعية وجهان: وجه رسمي لا يعبر عن حقيقة العلاقات الاجتماعية

بينما العلاقات الرسمية هي الوجه الثاني لها.

- من جانب آخر يمكننا النظر إلى العلاقات الاجتماعية على جانب واحد فقط وهو علاقات الرسمية، إلا أن حقيقة مجال العلاقات الاجتماعية أوسع وأشمل وأعمق من هذا التصور بكثير، فهي تشمل جميع المجالات ودليل على ذلك مصطلح (شبكة العلاقات الاجتماعية)³.

بالنظر إلى العلاقات الاجتماعية يمكننا القول بأنها علاقات رسمية في غالب الأحيان.

¹ - سمير سعيد حجازي: معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص 285.

² - سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية، سيسيولوجية فعل الصراع، التمثلات ونتائج، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، عنابة، الجزائر، ص 11.

³ - سموك علي: نفس المرجع، ص 12.

- كما تعرف العلاقات الاجتماعية على أنها: نتيجة تفاعل اجتماعي (التأثير والتأثر والأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية¹.

عملية التفاعل الاجتماعي وما ينتج عنه من أخذ وعطاء بشكل موقع اجتماعي داخل التنظيم المؤسسي.

المفهوم الإجرائي للعلاقات الاجتماعية:

يمكننا الاستدلال على مفهوم العلاقات الاجتماعية إجرائياً على بعدي زيادة التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية وضعف الدافعية للإنجاز، إذا هي علاقة ترابط تربط فرد بفرد آخر، أو جماعة بجماعة أخرى، في إطار منظم لا يمكن ضبطها بالقوانين واللوائح بل تكون تلقائية، وقد تكون ايجابية ومن أشكالها التماسك الاجتماعي الناتج عن ولاء واندماج ورضا الأفراد داخل الجماعة، فقد تكون سلبية ومن أشكالها الصراع الناتج عن التنافس الأفعال وعدم المشاركة وانعدام الثقة والاحترام بين العمال.

¹ - معني خليل: البناء الاجتماعي، أنساقه ونظمه، دار الشروق، الأردن، ط03، 1999م، ص 77.

تمهيد:

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء. ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، وتشكل المنظمة حقلاً جيداً لدراسة الاتصال، فكثيراً من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما البعض عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية وحيوية ومستمرة بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة وتبرز أهميتها في اتخاذ القرارات.

1-الاتصال التنظيمي:

1-1- عناصر العملية الاتصالية:

تتلخص عناصر الاتصال في:

1- المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات، يود أن ينقلها إلى شخص آخر.

2- الرسالة: وهي عبارة عن تحويل للأفكار إلى مجموعة من الرموز، والكلمات، والحركات، والأصوات والحروف، والأرقام، وتعبيرات الوجه، و الصراخ والهمس.¹

تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية، وتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات، التي يرسلها (المرسل) المصدر إلى المستقبل، وهي النتاج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز (Code) معينة.²

1- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص281.

2- وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 195.

3- الوسيلة: وهي التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، لذلك فهي تكتسي أهمية بالغة في فهم الرسالة المرسل، و لهذا على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على المستقبل لها.¹

4- المستقبل: هو الطرف الآخر في الاتصال والذي تلقى بحواسه المختلفة الرسالة ويفسرها وفقاً لإدراكه، و دوافعه وصفاته.²

5- الرد أو (المعلومات المرتدة):

تأتي بعض الإجابات على الاتصال في شكل معلومات مرتدة، ويتم هذا بعدة طرق، فقد تأخذ الشكل الرسمي كالتقارير التي تطلبها المستويات الإدارية العليا.³ وبمعنى آخر: ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات، السابق الإشارة إليها في إرسال عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

6- بيئة الاتصال: إن ما يحيط بعملية الاتصال من أشخاص آخرين وعمل وأصوات أو رموز وأماكن وعلاقات، و وقائع يمكنها أن تسهل أو تعيق عملية الاتصال.⁴

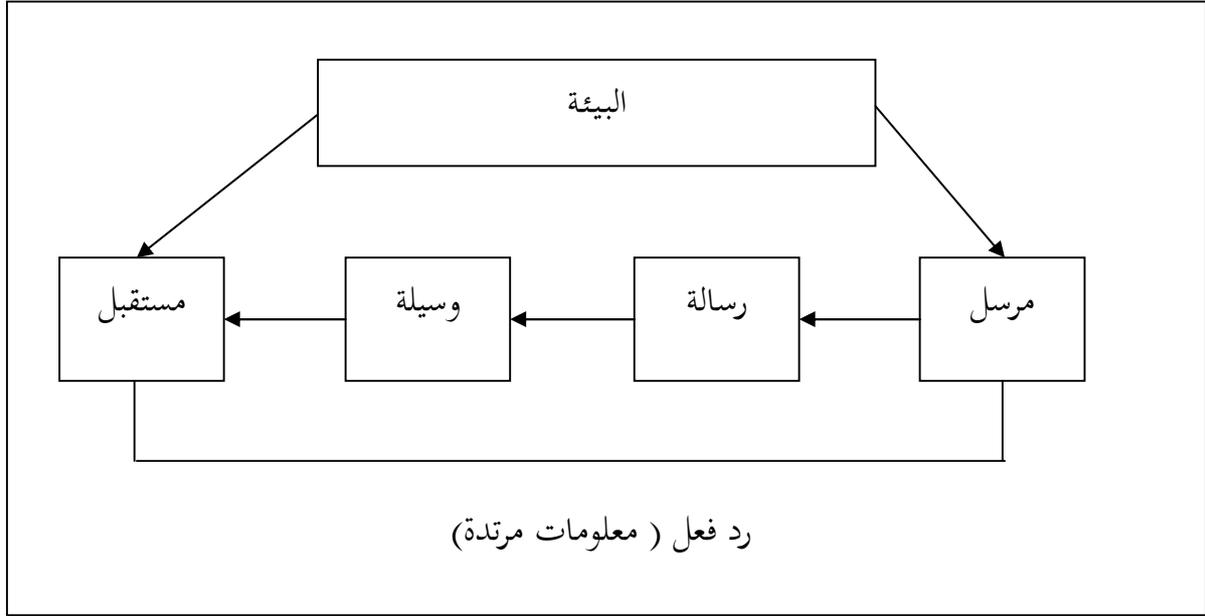
1- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، د.ط، 2004، ص131

2- احمد ماهر: مرجع سابق، ص282.

3- عبد السلام أو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة، بيروت، د.ط، 2010، ص79.

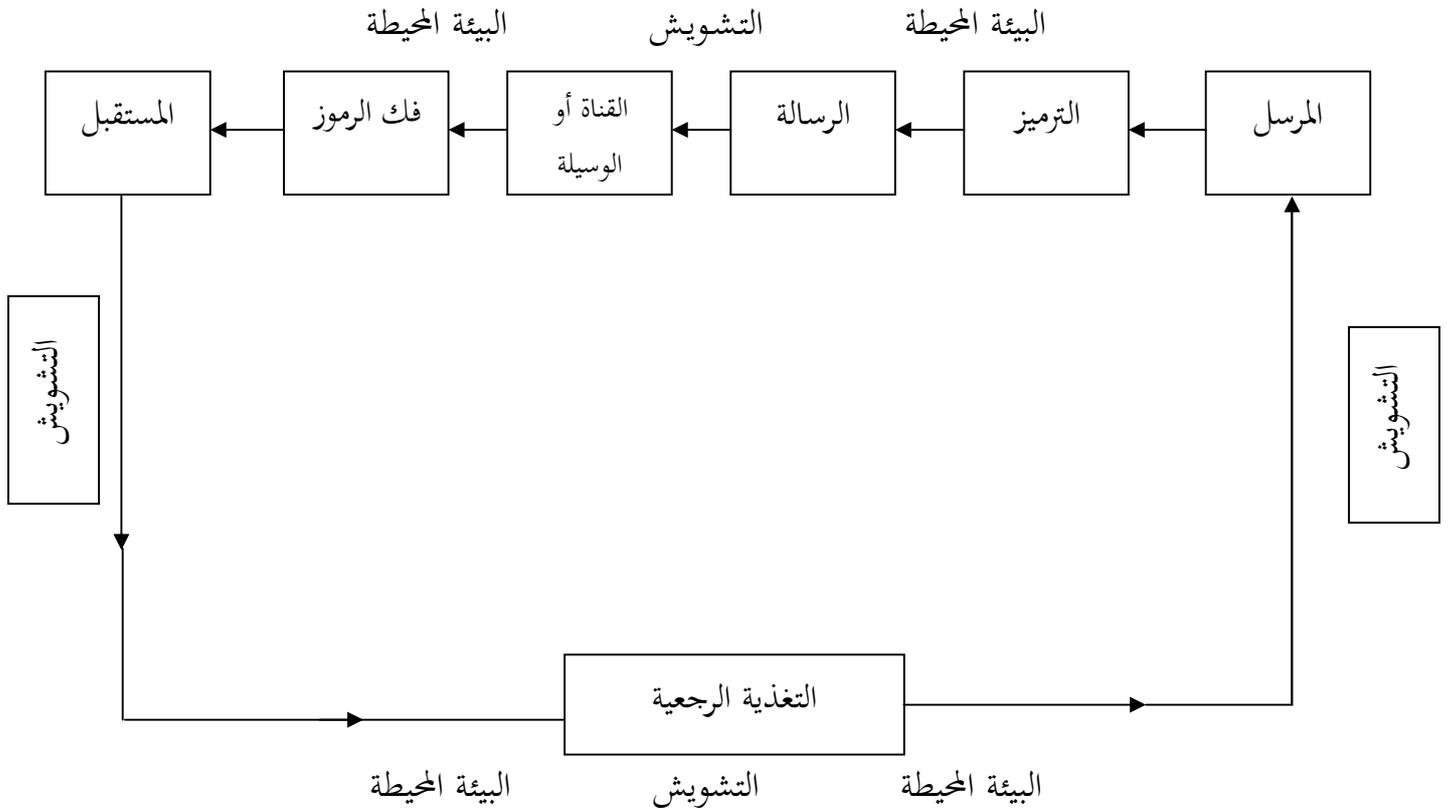
4- احمد ماهر: مرجع سابق، ص 282.

الشكل رقم (01) : يمثل عناصر العملية الاتصالية



المصدر : احمد ماهر، مرجع سابق، ص 280.

الشكل رقم (02): يمثل مكونات وعناصر عملية الاتصال



المصدر : ربحي مصطفى عليان: إدارة المكتبات (الأسس والعمليات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015، ص. 284.

1-2- أهمية الاتصال:

يمكن تلخيص أهمية وقيمة الاتصال في:

- أ- توصيل الفرد وآراؤه وأفكاره إلى غيره.
- ب- بالاتصال يصل حاضر الناس بماضيهم، فيساعد بالتالي على المحافظة على التراث الثقافي.
- ج- الاتصال هام لقضاء مصالح الفرد والجماعة.

- د- يمكن الاتصال الجماعة الإنسانية من الحصول على تجارب وخبرات الإنسانية جمعاء.¹
- هـ- التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات.
- و- الإقناع: أي أحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين ونقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.²
- ي- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو الجمهور المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.³

1-3-أهداف الاتصال:

إن الأهداف الأساسية للاتصال ثلاثية الأبعاد وهي:

1- الاستعلام والتحري 2- الإخبار 3- التأثير

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام)، وتزويد الآخرين بالمعلومات وتوسيع الفهم.⁴

أ- أهداف معرفية: ويقصد بها توصيل معلومات أو خبرات جديدة إلى المستقبل أو المتلقي، مثل العملية التعليمية.

ب- أهداف إقناعية: يقصد بها محاولة توصيل فكرة معينة إلى المستقبل (المتلقي) مثل: الإعلانات الحملات الانتخابية.

¹ - محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013 ص 91.

² - ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 279.

³ - وائل مختار إسماعيل: إدارة التنظيم والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص191

⁴ - عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص75.

ج- أهداف ترويجية: يقصد بها إدخال السرور والبهجة على المتلقي مثل : المسرح والسينما والإذاعة والتلفزيون.¹

- ومجمل القول أن الاتصال يهدف إلى ما يسمى بعملية التواصل الإنساني وما يترتب عنه من نقل تراث السابقين والتعرف عليه.

- ترابط الأجيال بعضهم البعض والوقوف إلى ما انتهى إليه السابقون.

- نقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.²

1-4- معيقات الاتصال:

فيما يتعلق بالعوامل التي تعيق عملية الاتصال فهي تتمثل فيما يلي:

- عوائق مادية: بحكم التسلسل الوظيفي ووجود بعد بين الأفراد.

- عوائق فردية: حيث تصدر أحكاما ما شخصية على الرسائل الموجهة أو المستقبلية.

- لغة الاتصال: ومدى فهم الطرق الذي توجه له الرسالة لمضمونها خاصة عندما تكون غير واضحة غياب الثقة بين المرسل والمستقبل.

- الاتصال الزائد، أي كثرة المعلومات.³

- العقبات الشخصية: والتي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد، والقائمة على مدى حكمة الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية.⁴

¹ - محمود أمين زويل: المرجع السابق، ص92.

² - فاروق عبده فليو والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2005، ص 168.

³ - علي سكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، الكويت، د ط، 2009، ص (144-145).

⁴ - عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 82.

كما تتعدّد عملية الاتصال نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) كما أن هناك بعض المعوقات اللفظية تظهر عندما يتم الاتصال بين حرفين لا يتحدان بلغة واحدة¹.

1-5- أنواع الاتصال التنظيمي:

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الاتصال التنظيمي، فإننا سنتناول في هذا الجانب أنواع الاتصال التنظيمي، أو مساراته، و ذلك من خلال نوعين أو قسمين رئيسيين، و كل قسم يتضمن أنواع، اتصال داخلي واتصال خارجي.

أولاً: الاتصال الداخلي:

يعرف هذا النوع بأنه الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه: فروع المختلفة أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات، ويمكن تقسيمه إلى رسمي وغير رسمي².

إن هذا الاتصال هو الذي نخوض البحث فيه، ومعرفة ما مدى اعتماد المنظمة عليه، في سير عملها، ودوره في اتخاذ القرارات، وبالتالي يمكن تعريفه بأنه:

مجموع العمليات والأنشطة الإعلامية والاتصالية، سواء كانت من قبل المكلفين بالاتصال في المؤسسة، أو من قبل الاستشارة يبين اللذين يضعون مبادئ السياسة الاتصالية بهدف تسهيل اندماج العاملين مع قيم وأهداف مؤسستهم³.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د. ط، 2007، ص 86.

² - العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، (2007-2008)، ص 150.

³ - فوزية بودريوة: واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 30.

ويمكن تقسيم الاتصال الداخلي إلى اتصال رسمي وغير رسمي:

1- الاتصال الرسمي:

تعرف الاتصالات الرسمية بأنها تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنظمة أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية.¹

هو كذلك الاتصال الذي يتم من خلال قنوات اتصال محددة، و وسائل محددة ووقت ومكان محدد، حيث يتم من خلال خطوط السلطة والمؤسسات التي يحددها التنظيم، والتي تتضمن لوائح وتعليمات المنظمة، وخطوط سير القرارات والتعليمات والتوجيهات من أعلى الهرم حتى القاعدة.²

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسسية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية بحيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا.³

أ- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل (الاتصال الهابط):

ويتضمن هذا النوع من الاتصال التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات المتعلقة بالأعمال المزودة للعاملين، والتي تتضمن اتفاقهم وتفهمهم لمسائل ونوح معينة، وأكثر وسائله

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 84.

² - احمد فتحي أبو كريمة: مرجع سابق، ص 122.

³ - العربي بن داود: مرجع سابق، ص 151.

استعملا هي (الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات، النشرات الدورية) وفي هذا النوع غالبا ما تحرف المعلومات.¹

ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات، و تنتقل من المستويات الإدارية الأعلى، إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها.²

ب- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال الصاعد):

يتمثل هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية في المنظمة؟، إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل والتي تستدعي تدخل السلطات العليا لحلها. وتكون هذه المعلومات في شكل تقارير تقدم.³

وقد أكد الكتاب الأوائل مثل (شيستر برنال) Chester Bernard وماري باركر فوليت Marry ParkerFollet على أهمية الاتصالات الصاعدة، بل أكدوا أن القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليها، وعن قناعة أكثر منه، بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.⁴

¹ - يوسف قزاقرة وآخرون: إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، د. ط، د. س، ص 93.

² - العربي بن داود: المرجع السابق، ص 153.

³ - محمد قاسم القريوتي: السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، 2004، ص 220.

⁴ - محمد قاسم القريوتي: المرجع نفسه، ص 220.

ويواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات، حيث غالبا ما يحول بعض المديرين دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت تحمل أخبارا تسيء إلى المؤسسة.¹

ج- الاتصال الأفقي:

تعمل الاتصالات الأفقية التي تتم بين من يعملون في نفس المستوى الوظيفي، على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات التنظيم.

ويرى (هنري فايول) Henry Foyol ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر، كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة وهذا الاتصال يكون بين أطراف العمل على مستوى واحد.²

كما يعرف الاتصال الأفقي بأنه انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الواقعون ذات المستوى التنظيمي، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات، لتحقيق غايات مشتركة.³

إضافة إلى أن الاتصال الأفقي يكون بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية التي تقع في نفس المستوى مثل الاتصال بين رؤساء الجامعات.⁴

¹ - وائل مختار إسماعيل: المرجع السابق، ص 214.

² - عزي عبد الرحمن ومصطفى عشوي: عالم الاتصال (سلسلة محاضرات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1992، ص 24.

³ - لوكيا الهاشمي، ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، دراسة تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، وجامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد السابع، جانفي 2012، ص 05.

⁴ - وائل مختار إسماعيل: المرجع السابق، ص 216.

د- الاتصالات القطرية:

وهي طرق الاتصالات بين أفراد مستويات إدارية مختلفة، بينهم علاقات وظيفية من دون علاقات إدارية رسمية، ولا تقتصر عملية الاتصال على قنوات الاتصال الرسمية، بل تتعداها إلى الاتصالات الغير رسمية التي تتم بين الأفراد وفي كل الاتجاهات داخل المؤسسة.¹

2- الاتصال الغير رسمي :

إن عملية الاتصال داخل المؤسسة، لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، و التي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، و هي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية كما يخلق هذا النوع من الاتصالات روح التعاون، والتماسك بين العمال، مما يجعل العمل يتم بثمرة أيسر وأكثر فعالية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية.²

تعرف الاتصالات الغير رسمية بأنها الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية، إنما حددها اتصالات الشخصية والعلاقات الاجتماعية.³ إضافة إلى أن الاتصال الغير رسمي هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي ويلازم وجوده مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال، ويتم بين الأصدقاء والأفراد بحيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والآلف واتساع الحاجات.⁴

¹ - يوسف قزاقرة: المرجع السابق، ص 94.

² - العربي بن داود: المرجع السابق، ص (157-158).

³ - عمر الطراونة: المستشار في استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2012، ص09.

⁴ - عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص (78-79).

كما تعرف الاتصالات الغير رسمية بأنها تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وتلعب الجماعات الغير رسمية، فهي تعد بمثابة أداة اتصال وقد تكون الجماعات الغير رسمية مفيدة أحيانا إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى، من خلال نشر الشائعات داخل المنظمة.¹

فبالرغم من أهمية الاتصالات الغير رسمية إلا أن هناك محاذير ينبغي تجنبها، فقد تأخذ شكل الإشاعات غير الصحيحة أو الحملات الشخصية الناتجة عن صراعات داخل المنظمة القصد منها الإساءة لبعض العاملين وللمنظمة.²

ثانيا: الاتصال الخارجي:

يتمثل هذا النوع من الاتصال في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين مع المنظمات الأخرى أو زبائنها أو المتعاملين معها، و يمكن أن تأخذ هذه الاتصالات صيغ وأشكال مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المؤسسة.³

ويستهدف هذا النوع من الاتصال الجمهور الخارجي لثمين قيمة المؤسسة، ويشمل مجموعة من الأنشطة الاقناعية التي تعمل على الترويج والتسويق التجاري لمبادئ وخدمات المنظمة، إضافة إلى:

العلاقات العامة التي تهدف إلى وضع الزبون في موقف إيجابي اتجاه المؤسسة.

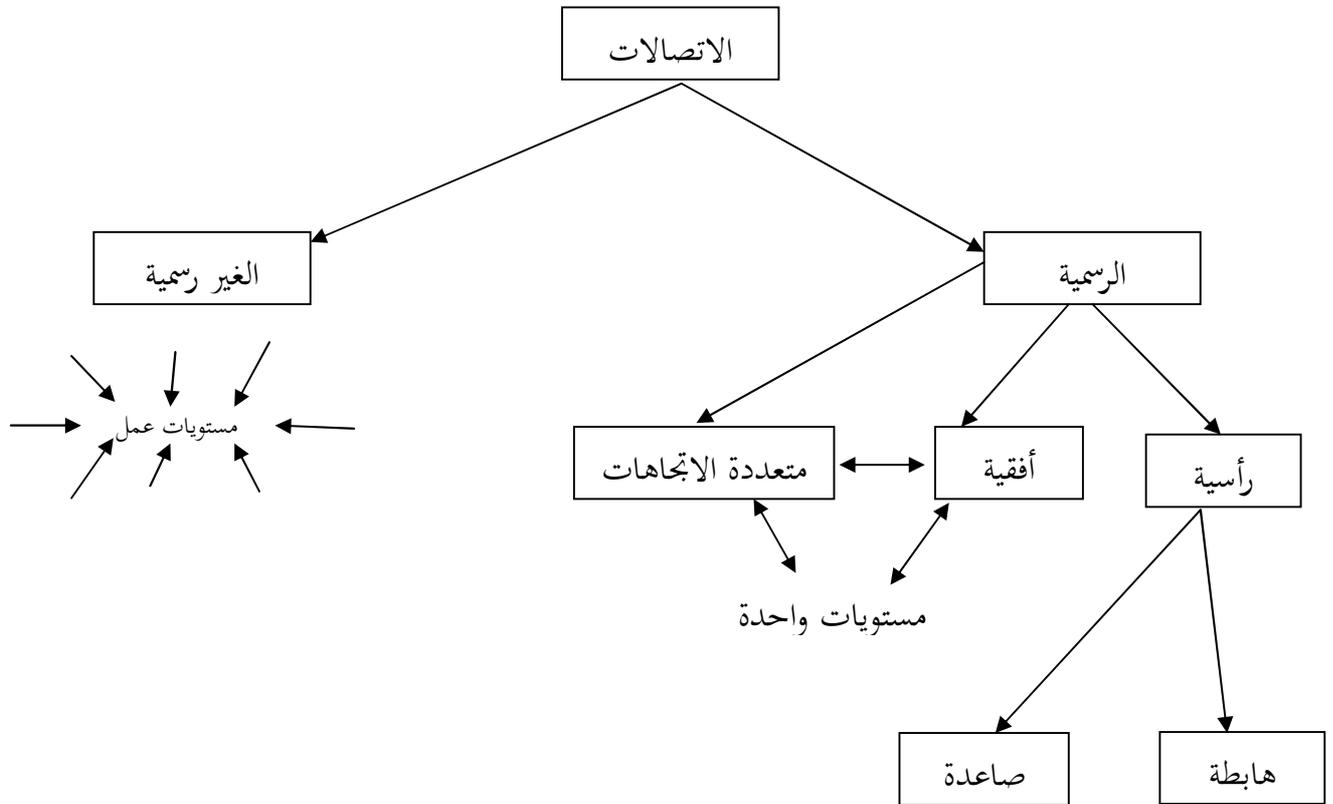
¹ - طلعت إبراهيم لطفي: المرجع السابق، ص 84.

² - حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 201.

³ - العربي بن داود: المرجع السابق، ص 160.

- الدعاية: وهي موجهة لتلميع صورة المؤسسة اجتماعيا (إنشاء جمعية فنية، ثقافية، رياضية) هذا مع ذكر اسم المؤسسة وليس منتجاتها.
- الدعم المالي: يهدف إلى ربط العلاقات بين نشاط واسم المنتج الذي نتيجة المنظمة.
- جماعات الضغط أو التكتلات: وهو نوع من الاتصال يمارس ضغوط على صناع القرار لمنعهم من تغيير قراراتهم.¹

الشكل رقم (03): يمثل أنواع الاتصال التنظيمي



المصدر: الباحثين

¹ - فوزية بودريوة: المرجع السابق، ص30.

1-6- أهمية الاتصال التنظيمي:

يشبه الباحثون الاتصالات بالجهاز العصبي Nervons System الذي يربط كافة العناصر المكونة للمنظمة فنظام الاتصالات هو الوسيلة لوصول الرئيس بالمرؤوس.

ويقول آخرون أن الاتصالات هي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد، باستخدام نظام من الرموز المتعارف عليها.

فأهمية الاتصالات في المنظمات تعود لسببين رئيسيين هما:

1- إن الاتصالات تعتبر الوسيلة لتمكين المدراء من القيام بمهامهم الرئيسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2- إن الاتصالات هي عملية يخصص لها الرؤساء جزءا كبيرا من أوقاتهم في الاتصال بمرؤوسيتهم، وبزملائهم، الإدارة العليا.¹

حيث تتبع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال "السلوك الإداري" إلا أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه، في الاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين 70% و80% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال، نظرا لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء في هذه الجزئية. أم فشلها.²

كما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في:

¹ - حنا نصر الله وآخرون، المرجع السابق، ص193.

² - وهبية غرامري: الإدارة الحديثة للمكاتب، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، د ط، 2010، ص 195.

أ- الاتصال بين المدير ومرؤوسيه:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في إنجاز العمل.

ب- الاتصال الذي يحدث بين الزملاء على المستوى نفسه:

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات حول كيفية أداء العمل.
- تشجيع التعاون بين الزملاء.
- بث المعلومات التي تهتم ونشرها.

ج- الاتصال بين المرؤوسين ومديرهم:

- الاستفهام عما يجب فعله وكيفية أداء المهام.
- تقديم معلومات وتقارير عما تم إنجازه.
- تقديم معلومات عن مشاكل العمل وآرائهم حول كيفية حلها.
- تقديم معلومات وفقا للإجراءات والسياسات.¹

● إضافة إلى:

الاتصال واتخاذ القرار: من خلال توفير المعلومات وتدقيق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار.

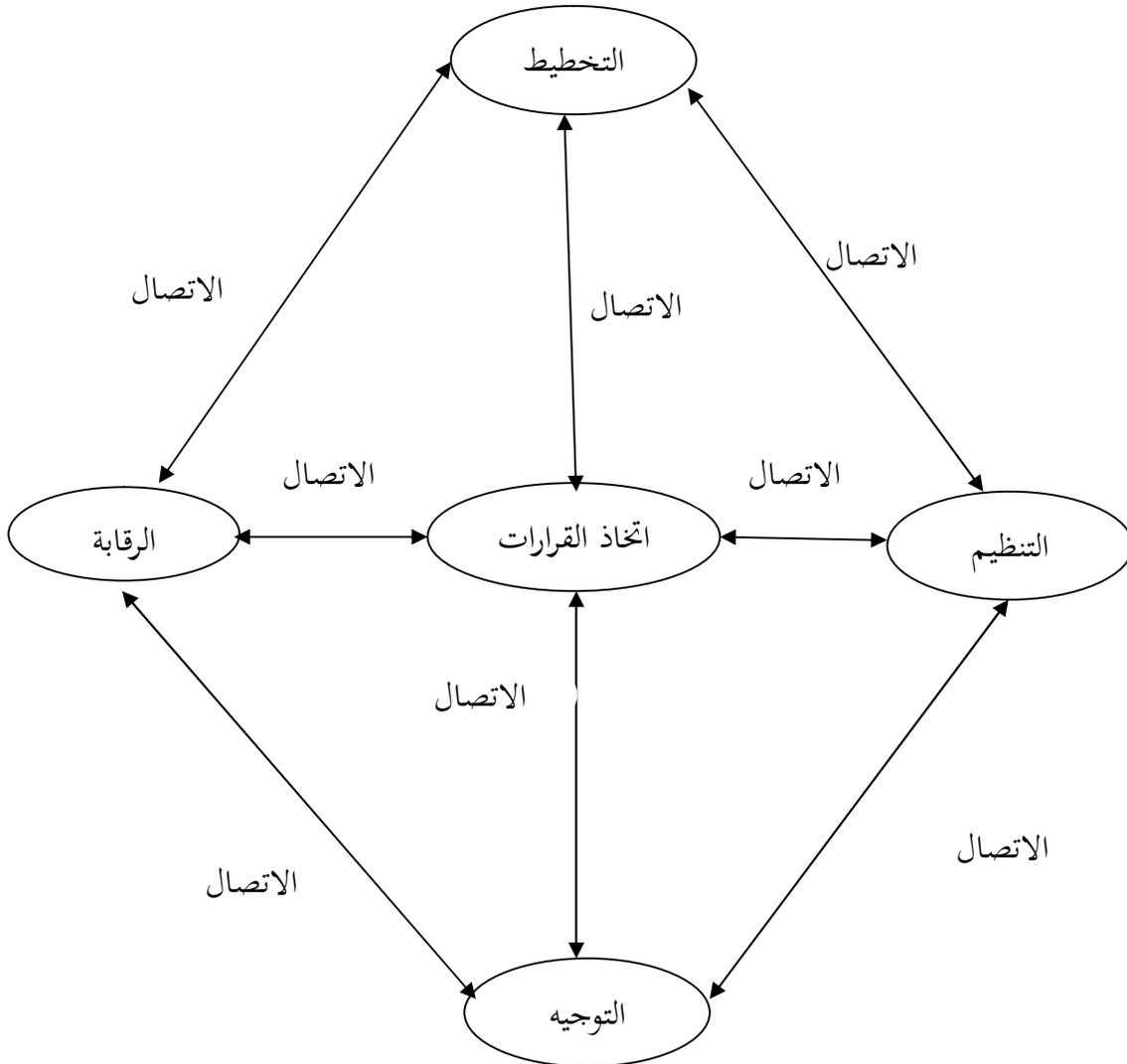
الاتصال والتوجيه: من خلال تحديد لأهداف التنظيم للعاملين وتبليغهم بمستوى أدائهم.

¹ - عمر الطراونة: المرجع السابق، ص 02.

الاتصال والتنسيق: من خلال المساعدة على التوفيق بين الأنشطة المختلفة، داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات.

المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها.¹

الشكل رقم (04) : يمثل أهمية الاتصال التنظيمي



المصدر: وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص195.

1- دارين سوايف: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2009، ص49.

1-7- وظائف الاتصال التنظيمي :

تعدد وظائف الاتصال التنظيمي، إلا أنه يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- وظيفة تعليمية ومعرفية: ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات من طرف إلى آخر، بهدف رفع مستويات الأفراد الفكرية، والمعرفية والعلمية، ومساعدتهم على التفاعل مع الأهداف والظروف المحيطة بشكل إيجابي مما يكسبهم في النهاية المهارات الأساسية المطلوبة.
- 2- وظيفة المساعدة في اتخاذ القرارات: حيث أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة، وهذا لا يتم إلا من خلال اتصال فعال لتحديد الخيارات المتاحة وتقويمها، ثم الوصول إلى القرارات الرشيدة والعقلانية.
- 3- وظيفة نقل الأنباء وتكوين الآراء والاتجاهات: حيث أصبح ما يحدث في مكان ما، ينقل إلى باقي الأرجاء بشكل سريع من خلال وسائل الاتصال المتطورة، وهذا ما يؤدي إلى تكوين اتجاهات، وإثارة الاهتمامات لدى الجمهور المستقبل لرسائله، مما يؤدي إلى تشكيل رأي عام، لدى الأفراد اللذين تصلهم الأخبار.
- 4- وظيفة تربوية: حيث يعتبر تطور وسائل الاتصال تكنولوجيا من القضايا التي ساهمت بشكل كبير في الارتقاء في العملية التربوية، من خلال الاستفادة منه في مجالات برامج التربية والتعليم المدرسي والجامعي.¹
- 5- وظيفة وجدانية: من خلال الاتصال يستطيع الأفراد التعبير عن حالات الشعور بالإحباط، أو الرضا لزملائهم وللإدارة نفسها، كذلك التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو بعضهم.

¹ - أحمد فتحي أبو كريم: المرجع السابق، ص 124.

- 6- وظيفة تنموية: حيث يعتبر الاتصال قاعدة معلومات رئيسية وأحد موارد التنمية.¹
- 7- وظيفة إعلامية: تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية.
- 8- وظيفة انضباطية: تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين (تحكم الإدارة في نقل المعلومات بكونها مركز سلطة، واقتصار المعلومات والرسائل، الصادرة عن الإدارة).
- 9- وظيفة إقناعية: العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.
- 10- وظيفة الإنتاج: الاتصال هو الذي يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والداء كتوجيهه، كما تشير بحوث كثيرة ابتداء من دراسات "هاوثون" إلى مدى تأثير الاتصال الغير رسمي في تقنين الإنتاج.
- 11- وظيفة الإبداع: وهو وضع وإنشاء أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.²

1-8- أهداف الاتصال التنظيمي:

- تختلف أهداف عملية الاتصال التنظيمي تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية:
- الإقناع بآثارها بطريقة ما أو بأخرى، وإن كثيراً من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكاراً جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع أفكارهم.
 - اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها وتسهيل عملية اتخاذ القرار.
 - مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية.

¹ - احمد فتحي أبو كريمة: المرجع السابق، ص 124.

² - دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات، المرجع السابق، ص 60.

- ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها البعض.¹
 - كما أن الاتصالات التنظيمية تهدف إلى نقل المعلومات المستويات الإدارية وهناك دراسة لأحد الباحثين وهو (فريدريك مينتزبرج) تفيد بأن الرؤساء يصرفون ما معدله 45% من وقتهم في الاتصال بزملائهم في نفس المستوى وفي الاتصال بجهات خارج المنشأة بنسبة 45% و فقط 10% من وقتهم في الاتصال مع رؤسائهم.²
 - كما يحقق الاتصال التنظيمي أهداف أخرى إذ هو العملية الهادفة إلى نقل تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات يهدف التأثير في سلوكهم، ولا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصال.
- فهو جزء أساسي من الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتوجيه ورقابة، فهو يعمل على تسهيل عملية صنع القرارات وتمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم.³

إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

- إعطاء معلومات حول مجريات الأمور في المنظمة.
- إبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى.
- تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك.⁴
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه التنفيذ ومواقف المرؤوسين من هذه المعوقات وسبل علاجها.

¹ - مشهور ثروت عباس: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص42.

² - حتّا نصر الله وآخرون، المرجع السابق، ص 193.

³ - محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2006، 2007، ص117.

⁴ - علي سكر: المرجع السابق، ص 144.

- تزويد الرؤساء بإجابات على طلباتهم.
- تزويدهم باقتراحات وأفكار لتحسين العمل.
- إصدار تعليمات وأوامر.
- المدح والمكافئة والتأديب.
- تنسيق النشاطات.¹

1-9- افتراضات عن الاتصال التنظيمي:

طرح بعض الباحثين افتراضات عن الاتصال التنظيمي منها :

- 1- إن البيئة التي يتم نقل الرسالة فيها، يمكن أن يكون لها أثر على ما سيلحقه (المستقبل / المستقبلون). بمعنى يفوق ذلك الكلمات المستخدمة فيها.
- 2- أن فرص التحريف والتصفية تتزايد في الاتصال الموجه نحو قاعدة السلم الهرمي للنظام، بتزايد حجم حلقات الاتصال فيه.
- 3- أنه خلال تحرك الرسالة وانتقالها عبر المستويات العليا في السلم الهرمي للنظام فإنها ستتعرض للتحريف.
- 4- أنه كلما تزايدت العقبات أمام الاتصال الرأسي، كلما تزايد الاتصال الأفقي والقطري.
- 5- انه في حالة القضايا والمهام البسيطة، فإن شبكة اتصال مركزية، تكون أكثر فاعلية، أما في حالة القضايا والمهام المعقدة، فإن شبكة اتصال لا مركزية تكون لها الفاعلية الأفضلية.
- 6- إن الاتصال المركب المنعقد (Graperine) موجود بصفة دائمة في النظام، وأنه قد يكون أكثر تثقيفا وسرعة من الاتصال عبر قنوات النظام الرسمية.²

1- عمر الطراونة: المرجع السابق، ص 6، 7.

2- هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2006، ص(227-228).

1-10- أثر الاتصال التنظيمي على تنمية المنظمات:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، فبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً.

ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل، و حصوله على رضى أكبر في العمل.

كما يشير احد الكتاب إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض أهمها:

1- نقل المعلومات والمعارف من اجل تحقيق التعاون.

2- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.¹

فلكل من الاتصالات الأفقية والعمودية، تأثير كبير على تنمية المنظمات، وزيادة

فاعليتها نذكر أهمها:

أ-الاتصالات العمودية (الصاعدة والنازلة):

حيث تساعد الاتصالات العمودية على تشجيع الابتكار، والإبداع في المنظمة بعدة

طرق كالاتي:

- إصدار إشارات بالحاجة إلى التطوير.

- تشجيع المشاركة والإسهام بالأفكار المبتكرة.

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، د س، ص (332-333)

- تشجيع المدراء على تبني الابتكارات في محيط العمل.¹

ب- الاتصالات الأفقية:

تفيد الاتصالات الأفقية في تنمية المنظمات بطرق شتى، نذكر منها :

- توطيد الصلة بين المسؤولين في الإدارات إذ أن قيام اتصالات أفقية فاعلية بين أعضاء من

إدارات مختلفة، من شأنه مساعدتهم على اكتشاف الفرص وتشخيص المشاكل.

- قيام علاقات بين أصحاب المهارات المختلفة، إذا أن الاتصالات الأفقية تساعد على

تبادل الخبرات والمهارات المتعددة وتوجيهها، باتجاه المشاكل والأهداف.

- محاولة استنباط طرق ووسائل مبتكرة لتحسين أوضاع المنظمة.

- استخدام الالكترونيات لتسهيل الاتصالات، حيث أن التقدم في مجال الالكترونيات، يوفر

للمسؤولين قنوات وأساليب اتصال جديدة وأكثر فاعلية ومن بين أهم المبتكرات:

✓ نظام البريد الالكتروني Electronic Mail System.

✓ التبريد الصوتي Voice Mail.

✓ شبكة تلفزيون مختلفة Video teconferencing.²

1-11- معوقات الاتصال التنظيمي:

على المدير الناجح تجنب معوقات الاتصال التالية:

أ- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال.

ب- وجود آراء وفرضيات غير واضحة.

ج- التلاعب بالمعاني والألفاظ.

د- عدم القدرة على التعبير.³

¹ - حنا نصر الله: المرجع السابق، ص 204.

² - حنا نصر الله: المرجع السابق، ص (205، 206).

³ - هاشم حمدي رضا: التدريب و التأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص35.

كما أن هناك عوامل فريدة من نوعها خاصة بالمنظمات تؤثر على فاعلية الاتصالات، من أهمها:

أ- قنوات الاتصال الرسمية:

حيث تؤثر على فاعلية الاتصال، للأسباب التالية:

- يؤدي نظام الاتصال الرسمي إلى الحد من سهولة وحرية انتقال المعلومات بين سائر المستويات الإدارية.
- تغطي قنوات الاتصال الرسمية مستويات عديدة ومتسعة في التنظيم.

ب- هيكل مستويات السلطة:

حيث تتأثر فاعلية ودقة المعلومات بالفروق في مركز السلطة، والنفوذ في المنظمة، فعلى سبيل المثال: إن الاتصال المباشر من قبل رئيس المنظمة، الذي يتم مع صغار العاملين، يخلق نوع من التوتر لهم، بحيث يعجزون عن البوح بالمعلومات بالحرية وبالدقة المطلوبة.¹

ج- التخصص الوظيفي:

بجانب أن الأعضاء في المجموعات المختلفة في المنظمات، تستخدم اصطلاحات ورموز خاصة بها وبشكل خاص في المجالات الفنية، لذا فالاتصالات التي تتم بين المجموعات قد تتميز بالغموض، وتشتد المشكلة كلما زادت التخصصات، مما يزيد من عدد الاصطلاحات الرموز.

د- ملكية المعلومات:

فقد تتجمع معلومات لدى كل قسم من خلال انجاز الأعمال والتعامل مع الإدارات العاملة الأخرى أو مع جهات خارجية، يعتبرونها ملكا لهم.

¹ - حنا نصر الله وآخرون: المرجع السابق، ص (201-202)

وغالبا ما يفرضون اطلاع الآخرين في المنظمة عليها.

هـ- التشويش على المعلومات العكسية:

فعلى المدراء بذل جهد إضافي في التحري عن المعلومات التي ترد إليهم، لتوفي الدقة والمصداقية بقدر الإمكان، حيث أن مرور المعلومة خلال أكثر من مستوى إداري يعرضها إلى إضافات أو حذف، من الرؤساء إلى تلك المستويات بحيث تصل مشوهة ومختلفة عما كانت عليه.¹

- إضافة إلى عدم وجود نشاط اجتماعي.
- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.
- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.
- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.²

¹ - حنا نصر الله وآخرون: المرجع السابق، ص (202-203)

² - روم فائزة ومهيري بلخير: المرجع السابق، ص 288.

خلاصة :

تستنتج مما سبق أن نشاط المنظمة يتوقف على سلامة ونشاط اتصالها الإداري، حيث ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة وبدون الاتصال تموت أو تفنى الحركة الدائبة للمنظمة، وتتوقف جميع أنشطتها، وللاتصال التنظيمي معوقات عديدة من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على التخفيف من حدتها، وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهداف وبرامجها.

تمهيد:

يرتبط أفراد المجتمع بعلاقات وروابط لا حصر لها، تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتفاعل رغباتهم واحتكاك بعضهم ببعض، وعلى أية حال يمكن التمييز بين النوعين من العلاقات مفتوحة ومغلقة على حد تعبير "ماكس فيبر" أما بالنسبة إلى "فرديناند تونيز" أعطى لها مفهوم آخر يتمثل في العلاقات الثانوية والأولية، فالعلاقات الأولية تتضمن الشخصية كلها. في حين أن العلاقات الثانوية تتضمن الشخصية كلها. في حين أن العلاقات الثانوية تتضمن جانبا أو جزءا صغيرا من الشخصية.

2- العلاقات الاجتماعية:

2-1- أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة

يثار تساؤل مهم عن اهتمام الأفراد بضرورة خلق علاقات اجتماعية ولقد أجاب على هذا التساؤل "مارفن MARVEIN" عندما أرجع ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك وقد ذكرها "مارفن" على سبيل الهدف:

أ- الجزء الذاتي: حيث أن الأفراد يسعون خلق علاقات أخرى لأنها تسبب في إشباع مظاهر النفس.

ب- الاهتمامات العامة: لأن العلاقات الاجتماعية تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي المستمد من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات.

ج- التوقع والاضطرار: حيث يشعر الفاعلون الاجتماعيون تجاه بعضهم البعض.

د- المعتقدات: فالذين يطالب أفراد بالتعاون، وكذا تشجيع العمليات الاجتماعية الإيجابية كالتوافق والانسجام والتناسق والمؤازرة والافتخار... .

هـ- القوة: إذ العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر وذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد والجماعات من أجل سيادة علاقات سوية.¹

تجدر الإشارة في هذا السياق أن أهمية دراسة الخلافات الاجتماعية بالمؤسسة تعود إلى أهمية العلاقات الناجمة عن ممارسات العمال في حد ذاتها، وهذا يعود كما أكد العديد من المختصين إلى طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع، والتي تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد، وعلاقتهم خارج المؤسسة وكذا داخلها.

¹ - جابر عوض سيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، د.ط، 1996، (146-147).

2-2- أنواع العلاقات الاجتماعية

أ- العلاقات الاجتماعية المفتوحة: تعتبر العلاقة الاجتماعية المفتوحة حيث ما - و بقدر ما- تكون المشاركة في الفعل الاجتماعي الذي يتوجه تبعاً لمحتوى المعنى الخاص بها. والذي تحدده تبعاً لأنظمتها. غير ممنوعة بالنسبة لأي شخص لديه القدرة والرغبة في المشاركة فيها.

ب- العلاقات الاجتماعية المغلقة: حيث ما - و بقدر ما - يحدد محتوى معناها أو أنظمتها النافذة لمشاركة على شروط يمكن أن يكون السبب في جعل علاقة مفتوحة أو مغلقة، سبباً تقليدياً، أو انفعالياً، أو عقلاً قيمياً أو غالباً.

• لقد صنف العلماء العلاقات الاجتماعية إلى 04 أصناف تتمثل فيما يلي:

1- علاقات اجتماعية طويلة الأجل وقصيرة الأمد:

أ- علاقات اجتماعية طويلة الأجل: هي نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معنية من الزمن، تؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات اجتماعية ثابتة وتعتبر علاقة الدور المتبادل بين الزوج والزوجة من العلاقات الاجتماعية الطويلة الأجل.

ب- علاقات اجتماعية قصيرة الأمد: هي نموذج التفاعل المتبادل الذي لا يستمر إلا فترة قصيرة من الزمن، كما هو الحال بالنسبة لقائد السيارة الذي يريد إقناع رجل الشرطة بأنه لم يكن مخطئاً.¹

2- علاقات اجتماعية مباشرة وغير مباشرة:

إن تواجد العلاقات الاجتماعية بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سوية، وإنما يمكن أن تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة. يشكل المؤسسات التنظيمية العامة التي تشمل المجتمع ككل. وبالتالي فإن الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء إلى الإحساس الذاتي

¹ - جابر عوض سيد: المرجع السابق، ص 145.

بالواجب نحو الطرق الآخر، و أيضا بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرارية هذه العلاقة وإما يتم في إطار المؤسسات التنظيمية العامة.

3- العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية:

وتتمثل العلاقات الاجتماعية الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة والعواطف التي بينهم وتمثل العلاقات الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة المحيطة بها.¹

وقد تناول بالتفصيل هذين النوعين العالم الأمريكي "جورج هومانز" عند تحليله للتفاعل في الجماعات الصغيرة وهو من الرواد المؤسسين لنظرية التفاعل.

العلاقات الاجتماعية الإيجابية والسلبية:

العلاقات الاجتماعية الإيجابية تؤدي إلى الاتفاق أو الإجماع، وهذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك ووحدة وتكامل المجتمع.²

- بينما العلاقات السلبية أو المعرفة هي التي تؤدي إلى عدم الاتفاق وعدم الإجماع وهذا النوع من العلاقات يساهم في عدم التماسك والتفكك في المجتمع، ومن أمثلتها: التنافس والصراع.³

2-3- مستويات العلاقات الاجتماعية:

الأساس في العلاقات الاجتماعية هو تبادل للتأثير والتأثر ويعد التبادل بهذا المعنى أعلى مستويات التبادل الاجتماعي، حيث تتطور العلاقات في مستويات متتابعة ومن أهم هذه المستويات نذكر:

¹ - جابر عوض سيد: نفس المرجع السابق، ص 147.

² - جابر عوض سيد: المرجع السابق، ص 153.

³ - نفس المرجع، ص 154.

أ- العلاقات اللاتبادلية:

في هذا النوع من العلاقات اللاتبادلية لا يتزامن (أ) مع وجود (ب) ولا يؤثر (أ) في (ب) ولا يتأثر به، ومعنى هذا أنه يوجد ب ولا يوجد بينهما تفاعل اجتماعي حقيقي أو يوجد بيانات عن (ب) ويطلب من (أ) أن يحكم على سلوك (ب) من تلك البيانات فكأن استجابات (أ) تتأثر في أحكامها بمعلومات (ب) .

ب- **علاقات الاتجاه الواحد:** في هذا المستوى لا يتزامن من وجود (أ) مع وجود (ب) ويتأثر (أ) في سلوكه (ب) ولا يتأثر بسلوك (أ): أن يشاهد (أ) برنامجا في التلفزيون يعده ويقدمه (ب) فيتأثر (أ) بسلوك (ب) لكنه لا يؤثر فيه ولا يحدث بينهما تفاعل حقيقي.

ج- **علاقات تشبه التبادلية:** تتم العلاقة في هذا المستوى بين (أ) و(ب) وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، حيث يواجه الفرد (أ) الفرد (ب) ويتخذ منه سلوكا محددًا وفق نظام دقيق لا يجيد عنه فهذا يبدو أن هناك تفاعل اجتماعي بينهما ولكمنه في الحقيقة هو إلا قيام الفردين بدورهما المنوط بهما تبعا لتوجيهات الإدارة أو المسؤول عنهما.

د- **العلاقات المتوازنة:** يتوازن في هذا السياق وجود (أ) مع وجود ب ويجمع بينهما موقف واحد حيث يتحدث (أ) إلى (ب) وهذا الآخر لا ينصت إليه، وكذلك الحال بالنسبة ل (ب) حيث يتحدثان في نفس الوقت ولا ينصت الواحد إلى الآخر.¹

و- **العلاقات المتبادلة غير المتناسقة:** تعتمد الاستجابات في هذا المستوى على فرد واحد حيث يحدث تفاعل بين (أ) و(ب) لكن عندما (أ) يحدث تفاعل فإن (ب) يستجيب على حسب سلوك (أ) بينما (أ) لا يعتمد في استجابته على سلوك (ب)، هذا ما يحدث في

¹ - فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمن: علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، د.ط،

اختبارات المقابلة وخاصة عندما تكون الأسئلة معدة من قبل ومحددة، فعندما يسأل الباحث ب الفرد (أ) فإن استجابته تتأثر بأسئلة ب ولكن ب + تتأثر أسئلته لاستجابات (أ).

هـ- العلاقات التبادلية: يعتبر هذا المستوى أصح صور العلاقات الاجتماعية، حيث أن هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، ويعني التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد إلى آخر، فكما يؤثر فرد في غيره، فإنه أيضا يتأثر بهم، فيصبح بذلك مؤثرا ومستجيبا معا، ويمكن أن يكون التبادل بين فردين أو بين جماعتين.¹

2-4- أنماط العلاقات الاجتماعية:

فيما يلي سنعرض المعلومات المختلفة لتنميط العلاقات الاجتماعية وذلك على النحو

التالي:

1- العلاقات الاجتماعية الأولية والتفاعل الاجتماعي عند "إيميل دوركيم": ويأتي إسهام "إيميل دوركيم" في هذا الصدد منطلق من تحليله لنمطي التضمن الاجتماعي في المجتمع، وهما التضامن الآلي والتضامن العضوي، حيث يكون تقسيم العمل البسيط في المجتمع الذي يسوده نمط التضامن الآلي، والذي يتمثل في الوعي الأخلاقي العام والمشارك بين جميع أعضاء المجتمع والذي يولد لدى كل عضو من أعضاء المجتمع البسيط ضميرا جمعيا أقل جمعيا أو عقلا جمعيا.

لتنصهر فيه جميع عقول الأفراد الذين يشكلهم بمقتضى هذا العقل الجمعي، وذلك العقل الجمعي الذي يخلق لدى الأفراد عواطف ومشاعر مشتركة ومشاركة وإجماع عام حول القيم والمعايير في المجتمع وبذلك تكون العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في نطاق

¹ - فؤاد البهي: المرجع السابق، ص 150.

التضامن الآلي موجها لعواطف والمشاعر والقيم المشتركة التي يقوم عليها الضمير الجمعي أو المجتمع.

في حين أن العلاقات الاجتماعية في مجتمع التضامن موجهة بالتباين والتنوع في الوظائف والأدوار ويسوده تقسيم العمل الدقيق والتحديد الدقيق للوظائف، وبالتالي يقوم على هذا التنوع بين الوظائف المتكاملة.¹

وبتدعيم نمط العلاقات الاجتماعية القائمة على الاعتماد المتبادل يصبح للتعاقدات قوى مؤثرة في تنظيم العلاقات الاجتماعية، وتوجيهه للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات في المجتمع.

2- أنماط العلاقات الاجتماعية عند "تشارلز كولي":

نظر "تشارلز" للمجتمع على أنه الكل المعقد يتكون من العمليات والصور التي تحقق وجودها ونموها من خلال تفاعلها مع بعضها.

كما أنه اهتم بتحليل أنماط العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بنمو شخصية الإنسان، ويرجع ذلك لكونه الذات عند "كولي" تنمو في سياق العلاقات الاجتماعية وداخل نطاقها، إذ أن الذات والآخر عنده ر يتحققان كوقائع منفصلة بصورة تامة، وقد جاء اكتشاف "كولي" للذات الاجتماعية مؤكداً أن العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي وخاصة العلاقات ذات الجماعة الأولية، حيث تتسم العلاقات بما يلي:

- إن العلاقات الاجتماعية بداخل الجماعات الأولية تقوم على المواجهة المباشرة والوثيقة.

¹ - السيد علي شتا: التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000، ص (42-43).

- تسند العلاقات الاجتماعية على حرية التعبير عن الشخصية والعواطف.

- وتتمثل الجماعة الأولية في الأسرة، جماعة اللعب، وجماعة الجيرة¹.

وفي المقابل يأتي نمط العلاقات الاجتماعية داخا الجماعات الثانوية وهي رغم ما لها من أهمية وتأثير على الشخصية والتفاعل الاجتماعي، إلا أن نمط العلاقات الاجتماعية بداخلها لم ينل من الاهتمام ما أولاه "كولي" للعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الأولية.

ويرجع ذلك لفاعلية الدور الذي تقوم به الجماعات الأولية من حيث تشكل الطبيعة الإنساني ولدى الشخصية ونموها، التأثير على ميزات الفرد، تدعيم المثاليات الاجتماعية العامة، فتأكيد الامتثال للمعايير الاجتماعية، تدعيم الحرية لدى الشخص².

3- أنماط العلاقات الاجتماعية والتفاعل:

وهذا عند "فرديناند تونيز"؛ حيث أكد عالم الاجتماع الألماني "تونيز" على أهمية العلاقات الاجتماعية في التحليل السوسيولوجي للمجتمع البشري وتسليماته وذلك لما تتسم به تلك العلاقات من أهمية في نشأة الكيان الاجتماعي، إذ تعتبر العلاقات الاجتماعية عنده بمثابة تجليات أو مظاهر لنمط الإرادة، المتمثلين في الإرادة الطبيعية والإرادة العاقلة، فيما يخص الإرادة الطبيعية فهي تسيير للتعبير التلقائي عند دوافع الإنسان ورغباته، وهنا تتوفر كل العناصر الحب، الولاء، الشرف، الصداقة، وما إلى ذلك في المجتمع المحلي ومن ثم اكتسبت هذه الإدارة صفة الإدارة المتكاملة وتلقائية التعبير³.

¹ - السيد علي شتا: المرجع السابق، ص (43-45).

² - السيد علي شتا: المرجع السابق: ص46.

³ - نفس المرجع، ص 46-47.

- والإدارة العاقلة هي تلك الإدارة التي تشكل بصورتها الأولية العلمية المعتمدة للزمن الرشيد، كما أن الإدارة الرشيدة توجهنا للتضامن مع أفراد لا تشعر بالضرورة نحوهم بالانجذاب.

بناءً على هذا يرتبط نمطي الإدارة عند "تونييز" بنمطين من العلاقات الاجتماعية:

- علاقات اجتماعية تعاطفية بين أعضاء الجماعة التي تسودها الإرادة الطبيعية حيث يكون للعلاقات الاجتماعية قيمة في حد ذاتها.

- نمط العلاقات الاجتماعية القصدية أو العمدية أي الرشيدة فهو يرتبط بنمط الإرادة العاقلة.¹

2-5- العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية:

تنشأ بين الأفراد علاقات اجتماعية وهذه الأخيرة تتقدم فيها عدة عوامل نوردها

كالتالي:

أ-القيم: تمثل القيم الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة والذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها، والتي تعتمد على المشاعر والمعتقدات العامة، فالقيم تشكل نسقا يجعل الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى تحقيق الأهداف على أنها محاولات لإشباع الرغبات قد تظهر هذه القيم منذ فترة طويلة عد أعضاء التنظيم فيكون الأفراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعلا مع بعضهم البعض، في حين تكون بعض القيم تكونت عند الأفراد عند تفاعلهم، فتكون نتيجة بدلا من سابقة.²

¹ - فؤاد الباهي وسعيد عبد الرحمن: علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، د.ط، 1999، ص 149.

² - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب والإدارة، المكتب العربي الحديث، د.ط، 1997 ص 105.

وتشمل القيم كل الموضوعات والظروف التي أصبحت ذات معنى من خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة، القوة، ضبط النفس، الحرية، العدالة ... إلخ. والقيم ليست هذه الصفات فقط بل في أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم، وتتغير القيم ضغط العوامل كالتغير التكنولوجي انتشار السكان، فتختلف من منطقة إلى أخرى.

- يشمل عنصر تماثل القيم نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل وأنماط التفاعل التي تظهر فيه، فتدعم السلوك والتماسك الذي يشير إلى عمق الروابط والصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل، وهذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي وإلا أصابه التفكك، ففي كل هذه العملية القيم تكون حاضرة، وتتأثر بمؤثرات ومعايير اجتماعية.¹

ب-المعايير: يرى بعض العلماء أن المعايير هي قواعد من السلوك نالت القبول والرضا الشرعي، قررتها زمرة من الأفراد لضبط وتنظيم سلوك الأفراد من حيث تنظيم علاقاتهم ببعضهم البعض فالمعايير تمثل قوة ضغط تؤثر على سلوك الأفراد وخاصة الجدد منهم.²

¹ - فاروق مدرس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، د.ط، 2002، ص67

² - فاروق مدرس: المرجع السابق، ص69.

خلاصة:

لا شك أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين فهم يعملون لتحقيق عدة أهداف في إطار القواعد والقوانين السائدة بينهم ويرتبطون ببعضهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف، الأحوال التي تمر عليهم، هم بذلك يكونون جماعة متماسكة ومتحابّة لا يفصل بينها حواجز إدارية أو مادية، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي تسعى العلاقات الاجتماعية لتحقيقه.

سابعاً: الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الأدبيات والبحوث التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقات الاجتماعية في المؤسسات العمومية الجزائرية وجدنا فيما يخص الاتصال التنظيمي:

1- دراسة محمد علي محمد:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية، ولقد أجريت في شركة "النصر للأصواف والمنتجات الممتازة للنساء" بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي.

ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع، ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

المقابلة الحرة: وذلك لإفصاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال 5 أقسام إنتاجية للكشف عن طبيعة نظام الاتصال، وقد شملت دراسته 5 جوانب للاتصال:

- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي، بيانات تتعلق بتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية، بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد، يكشف تقويم العمال للاتصال¹.

- ولقد استخلص (محمد علي محمد) في دراسته إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين الأساليب للاتصال ومضمون الاتصال.

¹ - مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية وأرطفونيا، جامعة منشوري، قسنطينة، 2008، ص 13.

يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، كذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية¹.

2-دراسة كانز كوبي وموريس (1950م):

بعنوان "دور الاتصال التنظيمي لرفع الإنتاجية" خلاصة هذه الدراسة هي أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى كافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منح الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال (15) دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات، وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعتا مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستفتاء عن الذهاب إلى كافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع².

3- دراسة بوذراع فوزي: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة بثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك فرع مركب GPIZ كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، التنظيم والعمل، عنابة، الجزائر، 2014.

هدفت الدراسة من خلال هذا البحث للوصول لتحقيق جملة من الأهداف الموجزة كمايلي:

1. محاولة التعرف على ثقافة مؤسسة سونطراك، كإحدى المؤسسات العالمية ومعرفة المنظومة الثقافية والقيمية لهذه المؤسسة لإدارة مواردها البشرية.

¹ - مارس هناء: المرجع السابق، ص 15.

² - كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، تر: سيد عبد المرسى، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص 50.

2. الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والممارسات التي تتبناها المؤسسة وتراها كنقاط قوة بالنسبة إليها.

3. معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي هو ثقافة المؤسسة بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها، تعبر عن شخصيتها، هويتها، صورتها، وأخيراً فلسفتها، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

- حيث انطلق الباحث من فرضيات وكانت كالتالي:

أن العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل داخل التنظيم يفسر طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة.

أما الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

- ✓ نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية يفسر قيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة.
- ✓ درجة مساهمة العمال وتشجيعهم داخل المؤسسة، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة.
- ✓ طبيعة نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة، يعكس صورة ثقافة المؤسسة.

ومن خلال هذا سنتعرض لأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وهي كالتالي:

- إن دراستنا لموضوع ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها بمركب GPIZ، كانت مبنية على فرضية رئيسية تقريرية واحدة، تتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وعليه كانت نتائجها المتوصل إليها تبعا لهذه الفرضيات للخروج في الأخير لإجابة عامة حول إشكالية البحث.
- المركب لا يعتمد على الاتصال الغير الرسمي الذي يعتبر مؤشر لتقوية العلاقات بين الإدارة العمال، وإزالة الفوارق التي تولد الشعور بالاستعلاء لدى العمال تجاه رؤوسهم، لذلك تعتمد المؤسسات على الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي لتسهيل عملية نقل القيم التي تتبناها الإدارة العليا.

4-دراسة ليفت ولفر (1951م):

تناولت هذه الدراسة التفاعل الاجتماعي ونمط العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراد الجماعات الصغيرة. وقام ليفت:

بتصميم أربعة نماذج لعلاقات الاتصال في أربع جماعات كل جماعة متكونة من خمس أفراد، جلس أفراد كل مجموعة على مائدة مستديرة بينهم حاجز يمنع رؤية بعضهم البعض لكن هناك فتحات تسمح بالاتصال بينهم عن طريق كتابة أوراق خاصة فكل فرد يعطي ورقة فيها خمس رموز على شرط أن يظهر أحد فقط من الورقة التي تعطى للمفحوص الثاني، وعلى المفحوصين اكتشاف الرموز العامة التي توجد عند كل منهم وتنتهي التجربة إلى اكتشاف الرمز ثم تبدأ محاولة أخرى ولقد حسب الزمن الذي استغرقه الفرد في الوصول الرمز وكذلك عدد الرسائل التي تبادلتها الجماعة حتى تمكنوا من التعرف على الرمز.

ولقد أوضحت هذه التجربة التي تتخذ على شكل عجلة في أكثر الشبكات الاجتماعية كفاءة في حل المشاكل ثم تليها العلاقة التي شكل (Y) ثم تليها علاقة السلسلة، وأخيرا علاقة الدائرة وفي نهاية التجربة سأل الباحث أفراد العينة عن مدى شعورهم برضا الذي

قاموا به في العمل وعن المواقع التي كانوا يحتلونها فقد تبين أن الجماعة المنظمة تنظيماً دقيقاً والتي مكنها هذا التنظيم بالأداء المطلوب بكفاءة عالية لا يشعرون جميعهم بالرضا والسعادة عن عملهم وإنما يشعر قائدهم بالرضا وهو الشخص الذي يحتل مكانة مركزية في علاقة العجلة ومعنى ذلك أن القادة هم الذين يشعرون فقط بهذا الرضا بينما الأتباع لا يشعرون بذلك.

- تؤكد هذه التجربة أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره العام بالرضا وكذلك تدل على أن قدرة الفرد على رفض جماعته والتحكم فيها واتخاذ القرارات بالنسبة لها تعتمد على المكانة في بناء الجماعة¹.

المدخل النظرية لدراسة الاتصال والعلاقات الاجتماعية:

ثامنا: المدخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي والعلاقات الاجتماعية:

أ- المدرسة الكلاسيكية:

ترجع جذورها إلى بدايات القرن العشرين (20) واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام على أواخر الثلاثينيات من نصف القرن، وقد تطورت في جو يتسم بظهور وتبلور الاقتصاد الرأس مالي القائم على المنافسة الحرة، حيث اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- نظرة للإنسان نظرة سليمة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.
- نظرت المنظمة على أنها نظام مغلق.
- اعتبرت الأعمال على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.
- اعتبرت معيار الكفاءة الذاتية فقط للحكم على المنظمات.
- كما تم إغفال الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في اتصالات الإدارية.

¹ - سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطفونيا، جامعة إخوة منشوري، قسنطينة، 2015، ص (26-27).

وتتضمن هذه المدرسة اتجاهين رئيسيين هما: الإدارة العلمية والبيروقراطية.

1- الإدارة العلمية:

بدأت الحركة العلمية في الو.م.أ في أعقاب الحرب الأهلية باهتمام بمجموعة صغيرة من المهندسين الذين أخذوا بتطبيق أعمالهم بطرق اقتصادية صحيحة، وأصبحوا رواد يجعلون مشغل الإدارة العلمية عالياً، وقد قام هؤلاء الإداريون العلميون من المهندسين الميكانيكيين بتطبيق نتائج دراسة الحركة والزمن في مواقع عملهم، ومن أبرز روادها: فريدريك تايلور، والذي جاء بالمبادئ التالية:¹

- تحديد مواصفات كل عمل.
- اختيار أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التدريب ضرورة للعاملين حتى يؤدوا عملهم بطريقة علمية.
- الحوافز وأهميتها للعاملين خاصة الحوافز المادية.
- التمييز بين الوظائف الإدارية والفنية.
- سلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف.
- أن الفكرة الأساسية في فلسفة تايلور وزملائه هي أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق أسلوب دراسة الحركة والزمن.²

نستنتج مما سبق بأن تايلور اهتم بعملية التكوين وذلك من خلال ما قدمه، فقد اهتم بعملية تدريب العمال على وسائل الإنتاج، فهو يرى بأنه كلما كان للعمال خبرة في التعامل مع وسائل الإنتاج والآلات كلما كانت هناك زيادة في الإنتاج، وفي أقل وقت ممكن؛ كما جاء

¹ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط3، 2004، ص49.

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مفهوم الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د، ط، 2013، ص68.

بتحديد مواصفات كل عمل وهذا يدعو إلى تدريب وتكوين العمال وفق ما يتطلبه منصب العمل، فكل عمل يحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة به. وبالإضافة إلى ذلك فهو يركز على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي على أساس الخبرة والكفاءة وهذه الأشياء تتحقق من خلال عملية التكوين.

2- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر هيرت سيمون من المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا لها من تقصير وتناقض، وقد قدم سيمون إطاراً لنظرية التنظيم تختلف تماماً عن الفكر الكلاسيكي والتي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم¹.

وهذا الأخير يقوم باختيار البديل من بين البدائل المحتملة ونظرية اتخاذ القرار تناولت كذلك الخصائص النفسية للجماعات التنظيمية والتي على أساسها يقوم اختيار البدائل لاتخاذ القرار وتحليل عملية اتخاذ القرار ذاتها.

- إن المفكرين الذين اهتموا بنظرية اتخاذ القرار في الإدارة لا يتناولون المجال الإداري لعملية اتخاذ القرارات ولكنهم يقومون بفحص الميدان الكامل لعمليات المشروع وبيئته، وبالتالي تصبح نظرية اتخاذ القرار عامة وذلك لأنها تنظر إلى المشروع باعتباره نظام اجتماعي بدلاً من الاقتصار على تركيز الضيق على عملية اتخاذ القرار².

3- التفاعلية الرمزية:

ترتبط التفاعلية الرمزية لعالم الاجتماع الأمريكي (جورج هرت ميد) من جامعة شيكاغو حيث وصفها بول روك (1979) بالغموض المتعمد. حيث تداولت الشفاهة لمدة طويلة أكثر من اعتمادها على كتب مدرسية معتمدة، ولكن عقد الماضي شهد محاولات

¹ - علي سامي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والشر والتوزيع، القاهرة، 1975م، ص 182.

² - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم وإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 302.

لإعطاء النظرية صفتها المؤسسية ووضعها على شكل نسق متكامل، وقد كان مركز تطورها هو قسم الاجتماع في جامعة شيكاغو في عشرينات هذا القرن¹.

فالفاعلية الرمزية هي نظرية محدودة النطاق أي أنها ترتبط بموقف معين بمواقف الحياة الاجتماعية، ولا تسعى إلى فهم المجتمع ككل فهي تستند إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي: الرموز والمعنى والتوقعات والسلوك والأدوار والتفاعل.

أ- الرموز والمعنى: أن النوع الإنساني فقط هو الذي سرعان ما يحول تعبيرات الوجه أو الإشارات إلى رموز وأصوات تنطوي على معنى، وتكتسب الرموز أهميتها وتصيح ذات دلالة.

ب- التوقعات والسلوك: أن المجتمع هو في نهاية الأمر كمية أو حجم معين من تفاعلات التي تجري بين أعضائه ويتم تنظيم السلوك داخل الجماعات وبين الجماعات وبعضها البعض وتنسيقه من خلال التوقعات.

حيث تتجلى طبيعة المجتمع في أنه جماع لتوقعات المتبادلة والسلوك الذي ينجز لهذه التوقعات.

ج- الأدوار والتفاعل: يؤدي المجتمع مهامه ويستمر في البقاء بسبب قدرة الناس على استخدام السلوك الرمزي، ويستمر المجتمع على أداء مهامه وفي البقاء بسبب التنشئة الاجتماعية للناس حتى يصبحوا قادرين على مواجهة التوقعات ومن ثم فالأفراد يستجدون متطلبات أداء الأدوار، ويتطلع كل منهم إلى إنجاز الأدوار المتوقعة منه².

فرضيات التفاعلية الرمزية:

يعطينا هربت بلومر (1969) صياغة الفرضيات التفاعلية:

1- أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء لهم.

2- هذه المعاني هي إنتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني.

¹ - إيان كريب: تر: محمد حسين غلوم، النظرية الاجتماعية (من تارسون إلى هابر ماس)، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، د.ط، الكويت، 1978، ص 117.

² - محمود عودة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د.ط، د.س، ص 98.

3- وهذه المعاني يتمحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد مع تعامله ومع الإشارات التي يواجهها¹.

4- النظرية البنائية الوظيفية:

لقد كان رواد علم الاجتماع في القرن التاسع عشر (19) "أوغست كونت" (1798-1857) و"هربرت سبنسر" (1820-1903) متأثرين بأوجه التشابه التي لاحظوها بين الكائنات البيولوجية الحية، وبين الحياة الاجتماعية وقد اتجه "هربرت سبنسر" بصفة خاصة إلى إعلان مبدأه المعروف بمبدأ المماثلة (ORGANIC ANALOGY) أي إلى تشبيه المجتمع بالكائن الحي.

- الواقع أن هذه المماثلة العضوية تشكل الأساس الفكري والفلسفي للاتجاه البنائي الوظيفي، وما ترتبط بذلك ارتباطا مركزيا لفكرة "النسق" (SYSTEME) بوصفه مركزا من العناصر أو المكونات التي ترتبط بعضها بعض الآخر. بشكل مستمر ومستقر عبر الزمان.

- لقد فهم الجسد الإنساني بوصفه "نسقا" يتكون من عدد من الأعضاء المترابطة والمتفاعلة القلب والمخ والأطراف، وكل عضو من هذه الأعضاء يؤدي وظيفة أو وظائف من أجل بقاء الكائن الحي، فالأعضاء تمثل بنية أو تركيبات (STRUCTURES) تواجد بواسطتها متطلبات الكائن الحي ومتطلبات البقاء.

- ولقد فهم علماء الاجتماع الوظيفيون النظم الاجتماعية بوصفها مماثلة للكائنات العضوية، على أساس تلك البنيات الاجتماعية تبشع وتحقق المتطلبات الضرورية اللازمة لبقاء المجتمع واستمراره، ويصنف هؤلاء العلماء النظم الاجتماعية في ضوء الوظائف الرئيسية التي تؤديها.

¹ - إيان كريب: المرجع السابق، ص 119.

وخلاصة هي أن النظم الاجتماعية تؤدي دائما وظائف ايجابية ومن ثم لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لأهمية هذا الاتجاه في علم الاجتماع، سوف تسعى إلى فحص بعض الدعائم الأساسية التي يستند إليه:

العلاقة بين الفرد والمجتمع:

إن الأفراد في التصور الوظيفي يستجيبون لمتطلبات مجتمعاتهم ويجدون مكانهم في إطار النظام الاجتماعي العام، وهم يتجهون إلى الارتباط بذلك الوضع الذي يحدده المجتمع لهم، إنهم يستطيعون التغيير لكن هذا التغيير لا بد أن يتم بطريقة التي يرسمها المجتمع لهم ومن ثم فإن المجتمع بالنسبة إلى الاتجاه الوظيفي هو العنصر الفاعل والنشط في تاريخ بينما دور الأفراد يتسم بالتبعية والسلبية بمعنى أن الأفراد هم مجرد أدوات للمجتمع وملكيات خاصة له.

2- مفهوم النسق الاجتماعي:

يعد مفهوم النسق الاجتماعي واحد من مفاهيم المركزية في الاتجاه الوظيفي، فهو نسق متوازن (غير متصارع) أو يتجه باستمرار نحو التوازن والتعادل ففكرة النسق الاجتماعي عند الوظيفيين تنهض على أساس ما يعرف بالنموذج العضوي أو المماثلة العضوية. فالمجتمع مكون من أعضاء أو عناصر وأنساق فرعية متفاعلة ومتداخلة ومعقدة، بعضها على بعض في توازن وتناغم وانسجام وأداء وظيفي متبادل مثل الأجهزة التي تكون الكائن العضوي.

مفهوم الوظيفة:

يذهب الوظيفيون إلى أن الطريقة التي يعمل بها المجتمع ويستمر في بقائه، يمكن فهمها من خلال وظيفة النسق الاجتماعي، أن جميع أجزاء النسق الاجتماعي أو عناصره هي إما وظيفة أو لا وظيفية، لكن الغالبية العظمى من هذه العناصر هي وظيفية تلعب أدوارا ايجابية من أجل صيانة النسق والمحافظة على توازنه.

ويميز الوظيفيون بين الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة، فالممارسات والاستخدامات الاجتماعية قد لا تكون دائما واضحة الأهداف محددة المقاصد، أما الوظائف الظاهرة فهي الأنشطة التي تلعب أدوارا معروفة وتستهدف أهداف واضحة.

وتستخدم أغراض اجتماعية:

يفهم الاتجاه الوظيفي إذن الطبيعة الإنسانية بوصفها قابلة للتشكل بالضرورات الاجتماعية، وأنها صنعة اجتماعية خالصة.

ويفهم المجتمع بوصفه ماثلا للكائن الحي، أنه نسق من الفعل والتفاعل يتسم بالتوازن والتحديد والاعتماد المتبادل¹.

-نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو":

ترتبط تحليلات هذه النظرية بإسهامات "التون مايو"، وزملائه في جامعة هارفارد، وتجارهم الشهيرة والتي أجريت على مصنع هاوثون التابع لشركة ويسترن، ليكتريك، والتي بدأت منذ عام 1927، واستمرت لعدة مراحل حتى نهاية عقد الأربعينيات، واستطاعت هذه النظرية أن تركز على دراسة التنظيمات المختلفة وسعيها إلى تحليل العمليات والبناءات الداخلية، والكشف عن سبل لزيادة الإنتاج وتحسين ظروف العمل ورفع الروح المعنوية، وروابط العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسات و حظوظ الإنتاج، وتحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل والعملية الإنتاجية مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية، التلوث وغيرها.²

تمحور اهتمام هذه النظرية حول نمط الإدارة، والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات الغير رسمية، كما ركزت على جانب الروح المعنوية لدى العمال ومدى تأثيرها على أداء العمال، فقد اهتمت بديناميكية الجماعة وتأثيرها

¹ - محمود عودة: المرجع السابق، ص (90-95).

² - عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص، ص 365-366 .

على إنتاجية الفرد، ولقد اعتمدت في ترقيتها للأفراد من منصب إلى آخر من خلال تركيزها على عملية التكوين التي يخضع لها الفرد، ومدى إعداده وخبرته وكفاءته في مجال العمل بهذه النظرية، وترى بأن التكوين شرط ضروري للأفراد وهذا من أجل تأهيلهم لشغل المناصب التي تتوافق مع قدراتهم المهنية¹.

¹ - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، المرجع السابق، ص، 85.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لدراسة أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية، والذي اعتمدناه كإطار مرجعي يساعدنا في الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية، هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، وذلك بعد صياغة الفرضيات (في الفصل الأول)، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك تحديد وضبط عينة البحث، إضافة إلى توضيح مجالات الدراسة، وذلك بغية الإجابة عن التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، وقد اعتمدنا في جمعنا لهذه البيانات على أدوات منهجية منها: الاستمارة والملاحظة المباشرة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

يعرف المجال المكاني بأنه المجتمع الذي يختاره الباحث لإجراء الدراسة، فهو الإطار الجغرافي الذي يطبق به البحث، وقد مجتمعا مفتوحا (مدينة- قرية-حي)، وقد يكون أحد مجالات الرعاية الاجتماعية مثل المؤسسات¹.

التعريف كان بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تيارت-ولاية تيارت.

تأسست مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء سنة 1984، تقع بولاية تيارت -شارع رحو محمد رقم (1)، تبلغ مساحتها الكلية 12921م²، يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي الزويير ومن الشرق مستشفى مصلحة التوليد، ومن الشمال شركة نفضال ومن الجنوب مركز الطفولة المسعفة. أما فيما يخص المساحة المبنية وتقدر بـ 4386م²، حيث تتكون من عدد الطوابق (R+2) تحتوي (100) مكتب.

2-المجال البشري:

يتضمن المجال البشري جميع العناصر البشرية التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، فهو لا يقتصر فقط على أفراد العينة التي يعتمد عليها الباحثين بل يتضمن كلا من المبحوثين (العينة)، والخبراء والمتخصصين الذين يتم الرجوع إليهم لأشكال البيانات².

حيث بلغ عدد العمال في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات سنة 2013 حوالي (373) عامل.

¹ - سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي (الأساليب - المناهج - الإحصاء)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص249.

¹ - سماح سالم سالم: المرجع السابق، ص 250.

أما في سنة 2017 تراجع عدد العمال من (373) عامل إلى (273) عامل لغاية شهر مارس 2017.

3-المجال الزمني:

يعرف المجال الزمني بأنه فترة جمع البيانات من الميدان وتحليلها وذلك في حالة البحوث الوصفية والكشفية.¹

ولقد تمت الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية والتي استغرقت (3) أيام خلال شهر فيفري من 21 إلى 23-2017.

والتي تم فيها استقبالنا من طرف المؤسسة التأمينات الاجتماعية للعملاء الأجراء، وكذلك الحصول على معلومات والخاصة بمجال الدراسة البشري والمكاني.

المرحلة الثانية: حيث تم فيها تحضير الاستمارة ثم تطبيقها في الميدان، والذي دام أيضا (5) أيام في أواخر شهر أفريل من سنة 2017 .

ثانيا: منهج الدراسة:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع. بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها. كي تصبح أكثر شمولا وتكاملا.

والمنهج ترجمة للكلمة الانجليزية (Méthod) وللکلمة الفرنسية (Méthode)، وللکلمة نظائرها في مختلف اللغات، استعملها "أفلاطون" بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة، واستخدمها

¹ - سماح سالم سالم، المرجع السابق، ص 258.

أرسطو بمعنى البحث، واستخدمت الآن لتشير إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيئ على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹ ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.²

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه. ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو: "المنهج الوصفي"، وقد تم اختيارنا لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة، أو موضوع الدراسة "أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية"³.

إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الاتصال التنظيمي وأثره على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر أنسب المناهج لمثل هذه المواضيع. وهنا يمكن أن نقوم بتفسير المنهج الوصفي حيث يعرف بأنه:

أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وعليه فهذا المنهج يركز على وصف دقيق.

وتفصيلي لظاهرة أو موضوع معين على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر على وضع قائم في فترة محدد.

كما يهدف هذا المنهج إلى تقويم وضع معين لأغراض علمية، أو قد يكون هدفه الأساسي رصد ظاهرة محددة بغرض فهم مضمونها.

¹ - عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، القاهرة، ط5، 1976، ص210.

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار نشر، الجزائر، 2002، ص119.

أما مراحل هذا المنهج فتتمثل في مرحلتين: الأولى هي مرحلة الاستطلاع والثانية يطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي.

وبما أن الدراسة الراهنة تندرج ضمن الدراسات الوصفية. فقد اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة، التي تعتبر من أدوات المنهج الوصفي مستخدمين في ذلك الإجراءات المنهجية المطبقة في المنهج الوصفي: وهي الاستمارة والملاحظة.

ثالثاً: أدوات الدراسة

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع، تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة، فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث، وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية الآتية:

1-الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة هامة من أدوات البحث العلمي، إذ عن طريقها نحصل على معلومات وحقائق لا يتسنى لنا الحصول عليها بالاعتماد على الأدوات الأخرى، فالملاحظة تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعته ورصد تغيراته، ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليله.¹

¹ - سماح سالم سالم: المرجع السابق، ص163.

كما تعرف الملاحظة بأنها وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، لذلك تحظى باهتمام الباحثين الاجتماعيين في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي، الذي يزود الباحثين بالمعلومات، وهي لا تقل أهمية عن المقابلة وعن دراسة الحالة.¹

إضافة إلى ذلك فالملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه. فهناك ظواهر لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق المقابلة أو الاستبانة، لا بد من اختيارها بنفسه مباشرة، مثل: العادات والتقاليد ... إذ تتطلب من الباحث أن يعيشها بملاحظة واعية.²

إذ اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة دون المشاركة وهي الملاحظة التي لا يحتاج الباحث فيها إلى الاعتماد على أدوات محددة، وتحدث تلقائياً أثناء جمع البيانات بوسائل أخرى، كالمقابلات والاستفتاءات. وهي ذات أهمية في حال قيام الباحث بتوظيفها لصالح البحث العلمي.³

- وقد اعتمدنا على الملاحظة دون المشاركة لرصد تحركات الموظفين داخل المؤسسة، والمسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية، وكيفية اتصال الموظفين بالمسؤولين وبعضهم البعض، سواء عن طريق الهاتف أو الاتصال المباشر.

كما أفادتنا في معرفة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الاستمارة مع كل سؤال يطرح، إضافة إلى أهم شيء لاحظناه هو عدم قبول بعض الموظفين بملئ الاستمارات، خوفاً من أسئلة الاستمارة أن تمس منصبهم في العمل، والتحجج بضيق الوقت وعدم التفرغ لملئ هذه الاستمارات.

2- المقابلة :

عرفها " بينجهام " بأنها محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد رغبة في المحادثة ذاتها.

¹ - جلال غربول السناد: البحث العلمي وكتابته، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص149.

² - محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عود: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص263.

³ - سماح سالم سالم: المرجع السابق، ص 167.

- ويعرفها "الجلسات" على أنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص مع شخص آخر. هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الحرة (غير مقننة) وفيها لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا. بل يطرح الباحث سؤالا عاما حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة الأخرى.

وقد تمت المقابلة مع عمال مؤسسة "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيارت، وكانت يومي 10-11 أبريل 2017 مع رئيس المصلحة. حيث أعمدنا ببعض المعلومات المتعلقة بنمط الاتصال السائد داخل المؤسسة وما هي الوسائل المستخدمة في الاتصال.

ومن خلال الحوار الذي دار بيننا أقر رئيس المصلحة بوجود أنواع من الوسائل من بينها: الهاتف، الملصقات، علبة الأفكار، الفاكس (نادرا ما يستخدم). كما طرحنا العديد من الأسئلة لكن لم يتم الإجابة عنها نظرا لانشغالات الرئيس وضيق الوقت، ولم تتعدى المقابلة 15 دقيقة خلال هاذين اليومين.

3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، حيث يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه².

وتجدر الإشارة هنا أن بناء الاستمارة مر بمراحل أساسية نجزها في النقاط التالية:

1- تحديد نوع المعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها.

2- تحديد شكل الأسئلة والاستجابات والصيغة وتسلسلها.

¹ - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر، عمان، ط4، 2011، ص 110.

² - العربي بن داود: المرجع السابق، ص 227.

3- اختبار الاستمارة قبل تعميم تطبيقها على المبحوثين.

4- تنسيق الاستمارة وإعدادها في صورتها النهائية.¹

فقد تم توزيعنا للاستمارة على بعض المسؤولين والإداريين والإطارات وكذلك أعوان التنفيذ والتحكم. الذين شملتهم عينة البحث والذي عددهم 65 على التوالي.

وقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى الملاحظة. إذ حرصنا على أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة وتهدف إلى الحصول على إجابات قاطعة وبسيطة، كما أن طبيعة الأسئلة تجنب المبحوث الإحراج أو التدخل في أمور قد تكون شخصية بالنسبة له.

كما اهتمامنا بسلامة المعلومات التي نحصل عليها وضمان الإجابة عنها كاملة، وحافظنا على التدقيق في المعلومات التي نريد جمعها، والتي هي محور بحثنا وصغنا أسئلة رتبت في شكل استمارة كانت منظمة على هيئة محاور تابعة لفرضيات الدراسة ومؤشراتها.

وقد حكمت الاستمارة من قبل أستاذنا المشرف "ياحي عبد المالك" نظرا لضيق الوقت، وتأخرنا قليلا في إنهاء الاستمارة، حيث نصحننا بضرورة ضبط الأسئلة وكان لنا عوننا في تحكيمها، وبذلك أصبحت بشكلها النهائي تضم 20 سؤال، وقد قسمت الاستمارة إلى المحاور الثلاثة الآتية:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية ويضم هذا المحور 7 أسئلة وهي: (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، مكان الإقامة، الوضعية التعليمية، الحالة المدنية، المستوى الوظيفي).

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ويضم هذا المحور 7 أسئلة وهي: اهتمام المؤسسة بعملية نشر المعلومات المتعلقة بالعمل بين العمال، اهتمام إدارة المؤسسة بإيصال المعلومات المتعلقة بالعمل إلى كل المستويات، وجود احتكار للمعلومة المتعلقة بالعمل عن طريق بعض العمال، وصول المعلومات والقرارات بسرعة، وجود صعوبة في الاتصال بالزملاء في مختلف أقسام المؤسسة، عدم انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل يؤدي إلى عرقلة سير العمل، اهتمام المؤسسة بعملية إشراك العاملين لاتخاذ القرارات.

¹ - جلال غربول السناد، المرجع السابق، ص 157.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، ويضم هذا المحور 6 أسئلة وهي: وجود سهولة في الاتصال بالمسؤول المباشر، سهولة إيصال الانشغالات إلى الهيئة الإدارية العليا، طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمسؤول المباشر، وجود اتصال دائم بين العمال، والهيئة الإدارية العليا مساهمة الاتصال السائد في تحقيق أهداف المؤسسة، وصول المعلومات بسرعة أثناء الاستشارة بالإدارة العليا.

رابعاً: العينة، كيفية اختيارها وخصائصها

إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث هي اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الأصلي، فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجاً صحيحاً على المعلومات المراد جمعها، لذلك وجب توفير عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي، يتم اختيار جزء من المفردات بطريقة معينة.

ومن خلال ذلك يمكننا تقديم تعريف للعينة: إذ تشير العينة إلى نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع ومفرداته، وخاصة في حالة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات. ويتم اختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق علمية متعارف عليها .

وعليه قد لجأنا إلى اختيار العينة العشوائية البسيطة والتي تعرف بأنها نوع من العينات يتم فيها إعطاء كل عنصر من عناصر المجتمع الفرصة نفسها لان يتم اختياره ضمن العينة، وهذا النوع مفيد في حالة تجانس المجتمع ووجود صفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي، من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث.¹

ولجأنا لاختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدة أسباب منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة العشوائية البسيطة دون غيرها.
- بواسطة العينة العشوائية البسيطة نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس، لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع.
- الاختيار العشوائي لأفراد العينة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق.
- كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية، ولا من حيث المستوى التعليمي.

¹ - محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عود: المرجع السابق ، ص (232-233).

وتجدر الإشارة هنا أننا لم نتمكن من الحصول على القائمة الاسمية، لذا تم السحب العشوائي منها في مكتب إدارة المستخدمين وعليه فالعينة التي وقع اختيارنا لها هي العينة العشوائية البسيطة والتي تم حسابها بالكيفية الآتية:

المجتمع الأصلي: 273 عامل

N: النسب المختارة

273 ← 100%

N ← 24%

$$N = \frac{273 \times 24}{100} = 65 \text{ مفردة} \quad \text{ومنه}$$

والمعارف عليه أنه كلما كان حجم عينة البحث كبيرا، كلما كانت النتائج المتحصل عليها دقيقة ومثلة للمجتمع الأصلي، لكن هناك العديد من العوامل تحول دون قدرة الباحث على تبني عينة كبيرة للدراسة، كعامل الوقت، المال، ونظرا لذلك فان حجم العينة المختارة هو 65 مفردة.

بعد تعرضنا لكيفية اختيار العينة وأسباب اختيارها، نحاول الآن تحديد خصائصها المتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، مكان الإقامة، الحالة المدنية...)، لما لهذه البيانات من تأثير على متغيرات الدراسة، ولها أيضا تأثير في تغيير مجرى البحث والذي يمكن أن يؤثر على إجابة المبحوثين على الأسئلة الأخرى. وجمع مثل هذه البيانات يساعد على فهم وتفسير البيانات الأخرى.

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	تكرار	الجنس / التكرار
48.33%	29	ذكور
51.67%	31	إناث
100%	60	المجموع

تؤكد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم 01 والمتعلق بجنس أفراد العينة ما يلي:

- 51.67 % من مجموع أفراد العينة إناث.

- 48.33 % من مجموع أفراد اللعينة ذكور.

والملاحظ من خلال ما تقدم أن هناك تقارب بين الجنسين بمؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

وهذا مؤشر أن طبيعة العمل بالمؤسسة تلائم كلا الجنسين.

الجدول رقم 02: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	تكرار	التكرار الجنس
08.34%	05	24-19
15%	09	30-25
38.33%	23	36-31
13.33%	08	40-37
25%	15	41 فما فوق
100%	60	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 02 ما يلي:

- 38.33 % من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين الفئة العمرية 36-31 سنة.
- 25 % من مجموع أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 41 سنة.
- 15 % من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين 30-25 سنة
- 13.33 % من مجموع العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40-37 سنة.
- 08.34 % من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين 24-19.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تسعى إلى تحقيق أهدافها بالاعتماد على فئة الشباب باعتبارهم الفئة التي تمتلك الرغبة والدافعية للعمل. إذ تؤكد الكثير من النظريات في هذا المجال على ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري بهدف القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة %	تكرار	التكرار الجنس
21.66%	13	أقل من 05 سنوات
46.67%	28	05 إلى 10 سنة
11.66%	07	11 إلى 15 سنة
11.66%	07	16 إلى 20 سنة
8.33%	05	21 فما فوق
100%	60	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (03) مايلي:

- 46.67% من مجموع أفراد العينة تنحصر أقدميتهم في العمل ما بين 5 إلى 10 سنوات.

- 21.66% من مجموع الأفراد تتراوح أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات.

- 11.66% من مجموع أفراد العينة تنحصر أقدميتهم في العمل ما بين 11 إلى 15 سنة.

- وبنفس النسبة من مجموع العينة تنحصر أقدميتهم ما بين 16 إلى 20 سنة.

- 8.33% من مجموع أفراد العينة تنحصر أقدميتهم في العمل من 21 سنة فما فوق.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على تحقيق أهدافها بدرجة أولى على العمال الذين التحقوا حديثا بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستغل الفرص عن طريق الاستثمار في خريجي الجامعات والمعاهد، على اعتبار انه يفترض أنهم يكونوا ذو كفاءة عالية.

وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة منفتحة على بيئتها الخارجية وبهذا المنظور فهي تعتمد على مقولات ومبادئ مدرسة الأنساق المفتوحة التي تؤكد على أن المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية مما يدل دلالة قطعية على أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات تعتمد على أسلوب الفعالية والمرونة في فتح قنوات الاتصال وخلق بيئة تنظيمية تتسم بجو من التناغم من العلاقات الاجتماعية وذلك بإتباع إستراتيجية فعالة متمثلة في تعدد مصادر استقطاب الموارد البشرية.

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
61.67%	37	قريب من العمل
38.33%	23	بعيد عن العمل
100%	60	المجموع

تؤكد الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- 61.67% من مجموع أفراد عينة البحث قريبون من مكان العمل.
- 38.33% من مجموع أفراد العينة مقيمين بعيدا عن العمل.

وبناءً عليه يمكن القول أن المؤسسة فيها مجموعة من العمال ينحدرون من مناطق جغرافية مختلفة وهذا ما أدى إلى تنوع الثقافات السوسيوتنظيمية في المؤسسة على اعتبار أن كل منطقة جغرافية لها عاداتها وتقاليدها وثقافتها الخاصة. وهذا من شأنه أن يؤثر على انسياب قنوات الاتصال بالمؤسسة. بالإضافة إلى تشكل العلاقات الاجتماعية على نحو لا ينفصم عن اختلاف الثقافات السوسيو مهنية. وهذا ما أكدت عليه الكثير من النظريات السوسيو تنظيمية، وفي هذا الصدد نجد ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية يؤكد على أن الأخلاق البروتستانتية تساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية.

النسبة %	التكرار	الوضعية التعليمية
/	/	دون مستوى
/	/	إبتدائي
/	/	متوسط
28.33%	17	ثانوي
71.67%	43	جامعي
100%	60	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- 71.67 % من مجموع أفراد العينة ذو مستوى جامعي.

- 28.33 % من مجموع أفراد العينة ذو مستوى ثانوي.

بناء على الشواهد الإحصائية المتضحة أعلاه نجد أن المؤسسة تعتمد على تحقيق أهدافها على خريجي الجامعات والمعاهد ذوي الشهادات العليا، وهذا في انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي وتعدد وتباين قنوات الاتصال واتسامها بطابع الحداثة والتطور، لأن ذوي الشهادات الجامعية في أغلب الأحوال يتحكمون في التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة. وهذا ما أكدته لنا بعض العمال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم. في المقابل أن بعض العمال منعدمي المستوى أو ذوي المستوى المتوسط أو الابتدائي الذين يتمتعون بخبرة كبيرة، لأنهم لا يتحكمون في بعض الأحيان في الوسائط التكنولوجية الحديثة. إذ هذه الدلائل الواقعية تؤكد نظرية "تومبسون" إذ أكد بأن العمال الذين يتمتعون بأقدمية عالية في المؤسسة يحدث لهم ما سماه بتقادم المهارات بالمؤسسة وهذا من شأنه أن يعرقل انسياب العمليات الاتصالية وأنسنت العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الوضعية التعليمية
33.33%	20	غير متزوج (ة)
61.66%	37	متزوج (ة)
03.33%	02	مطلق (ة)
01.67%	01	أرمل (ة)
100%	60	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول يتضح ما يلي:

- 61.66% من مجمل أفراد عينة البحث متزوجين.
- 33.33% من مجمل أفراد العينة غير متزوجين.
- 03.33% من مجمل أفراد العينة مطلقين.
- 01.67% من مجمل أفراد العينة أرامل.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن غالبية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات متزوجون وهذا من شأنه أن يساهم في زيادة معدلات الاستقرار المهني والاجتماعي والنفسي بين غالبية أفراد عينة البحث.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
16.66 %	10	إطار
43.34 %	26	عون تحكم
40 %	24	عون تنفيذ
100 %	60	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- 43.34% من مجمل أفراد عينة البحث عون تحكم.

- 40% من مجمل أفراد عينة البحث عون تنفيذ.

- 16.66% من مجمل أفراد عينة البحث إطارات.

ومن خلال هذه الشواهد الرقمية الواردة أعلاه يتضح أن هناك تنوع في التركيبة المهنية لأفراد عينة البحث. إذ هناك كفاية على مستوى الفئات السوسيو مهنية وتوازن كذلك من حيث العدد. وهذا ما يسهل عملية انسياب العمل والقدرة على الحفاظ على مستويات عالية من التنسيق والاتصال الدائم بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة. إذ تؤكد الكثير من الدراسات الحقلية إلى أن نقص الأيدي العاملة في المؤسسة يعرقل عملية الاتصال ووصول المعلومة الإدارية في وقتها المحدد. بل هناك من اعتبر ذلك يعد من أهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة.

خلاصة:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل نستخلص أنه شمل على مجموعة من المواضيع والمتغيرات: تحديد مجال الدراسة المكاني، البشري، الزمني، وكذلك المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي. وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات الضرورية، معتمدين على الملاحظة والمقابلة و الاستمارة .

أما العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، فطبيعة الموضوع اقتضت اختيار مفردات المجتمع الأصلي بإتباع العينة العشوائية البسيطة، وذلك راجع لطبيعة المؤسسة التي تحتوي على فئات مهنية غير متجانسة، قسمت إلى إطارات عليا وأعوان تنفيذ وأعوان تحكم. وقد تم تحديد مواصفات العينة بناء على مؤشرات ومتغيرات تضمنتها أسئلة الاستمارة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ...، وسنتناول في الفصل الموالي باقي المؤشرات والمتغيرات بالتحليل والمناقشة.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة البيانات

الميدانية

تمهيد:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض موجز لتحليل ومناقشة نتائج الجداول الميدانية، وعرض نتائج الدراسة في ضوء فروضها الجزئية، والدراسات السابقة، واستخلاص نتيجة عامة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

نحاول في هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح اهتمام المؤسسة بنشر المعلومات المتعلقة بالعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	52	86.67%
لا	08	13.33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 08 يتضح أن نسبة 86.67 % من جموع أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تهتم بنشر المعلومات المتعلقة بالعمال، في المقابل نجد نسبة 13.33% من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة لا تهتم بنشر المعلومات المتعلقة بالعمال.

ومن خلال المعطيات الإحصائية السالفة الذكر نجد أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعمل على عملية نشر المعرفة ومختلف المعلومات التي ترتبط بكيفية أداء المهام. وأهم وسيلة تستخدمها المؤسسة لتحقيق هذا الغرض التنظيمي يتمثل في عملية إخضاع العاملين لدورات تدريبية تؤهلهم للتحكم الجيد في أداء مهامهم.

بالإضافة إلى توصيل المعلومات في وقتها المحدد وبمختلف وسائل وطرق الاتصال (الفاكس، المراسلات الإدارية، لوح الإعلانات، الاتصال الشفوي المباشر)، بهدف تسريع وتيرة أداء المهام والحفاظ على معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة، زيادة على الاهتمام البالغ بالاتصال الصاعد وتسهيل طرقه وإجراءاته وهذا ما أكده لنا بعض العمال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم.

الجدول رقم 09: يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	43	71.67%
لا	17	28.33%
المجموع	60	100%

تبرز الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم 09 أن نسبة 71.67% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات على كل المستويات، في حين نجد نسبة 28.33% من أفراد عينة البحث يقرون بعدم اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات.

إن الشواهد الرقمية تؤكد تأكيداً قطعياً باهتمام إدارة المؤسسة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات الإدارية، إذ تؤكد الكثير من الشواهد الواقعية والدلائل الإمبريقية بأن الكثير من المؤسسات تلجأ إلى احتكار المعلومة على مستوى الهيئة الإدارية العليا وعدم إيصالها إلى المستويات الأدنى بل يعتقد الكثير من العمال بأن احتكار المعلومة مظهر من مظاهر القوة التنظيمية. لكن الواقع في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات وجدنا عكس ذلك إذ أن إدارة المؤسسة تعتمد على أسلوب جديد في التسيير يطلق عليه اسم الإدارة بالمعرفة أو الإدارة على المكشوف، وذلك بإتباع سياسة الكتاب المفتوح، ومصارحة العمال بالأرقام والحقائق التنظيمية المتعلقة بعملية العمل.

إن كل هذه العناصر السالفة الذكر، تعد من أهم العناصر الأساسية التي تسهم بتفعيل دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وكذا تساهم في التدعيم والحفاظ على نمط ملائم بطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة، على اعتبار أن طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة يساهم في تشكيل نمط من العلاقات الاجتماعية ويتسم بروح التعاون والمبادرة ومبدأ الاستقلالية في العمل.

الجدول رقم 10: يبين احتكار المعلومة المتعلقة بالعمل عن طريق بعض العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	46.67%
لا	32	53.33%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن توزيع إجابات المبحوثين عما إذا كان هناك احتكار للمعلومة المتعلقة بالعمل عن طريق بعض العمال، حيث نجد نسبة 53.33% يقرون بأنه لا يوجد هناك احتكار للمعلومة، في المقابل نجد أن نسبة 46.67% يقرون بأن هناك احتكار للمعلومة المتعلقة بالعمل من قبل بعض العمال.

من خلال الحقائق الميدانية الواردة أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة يقرون بعدم احتكار المعلومة المتعلقة بالعمل، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول السابق رقم (09).

أما بالنسبة للعمال الذين أقرروا بلجوء المؤسسة إلى احتكار بعض المعلومات، ويرجع ذلك في غالب الأحيان لعدم معرفتهم الكافية لطبيعة المعلومات التي تخص وظائفهم. إذ أكد لنا بعض العمال المنتمين إلى الهيئة الإدارية العليا إلى أن إدارة المؤسسة تعمل على إيصال المعلومات إلى العمال ذوي المستوى التنفيذي والمتعلقة فقط بكيفية أداء مهامهم، هذا ما جعلهم يعتقدون خطأ إدارة المؤسسة وأنها تحتكر بعض المعلومات، وفي حقيقة الأمر تؤكد الكثير من النظريات السوسيوتنظيمية بأن القرارات والمعلومات المتعلقة بكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية من مهام الهيئة الإدارية العليا. في هذا الصدد يؤكد "فريدريك تايلور" بضرورة التقسيم الأفقي للمهام، فالهيئة الإدارية العليا تصور كيفية أداء المهام والعمال على المستوى التنفيذي ينفذون فقط الأوامر والقرارات الصادرة عن الهيئة الإدارية العليا.

الجدول رقم 11: يمثل إيصال المعلومات والقرارات بسرعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	23	38.33%
لا	05	8.33%
أحيانا	32	53.34%
المجموع	60	100%

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 11 إجابات المبحوثين أن نسبة 53.34% يقرون بأن المعلومات والقرارات تصلهم في غالبية الأحيان بسرعة، ونسبة 38.33% يؤكدون بأن المعلومات والقرارات تصلهم بسرعة، في حين نجد نسبة 8.33% يقرون بعدم وصول المعلومات والقرارات بسرعة.

من خلال ما تقدم نجد بأن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المعلومات والقرارات المتعلقة بكيفية أداء المهام تصل إلى مختلف العمال في وقتها المحدد، وهذا ما يؤكد بأن قنوات الاتصال ووسائلهم المعتمدة في المؤسسة تتميز بالفعالية والمرونة وهذا ما جعل المعلومات تتدفق بسرعة بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن إدارة المؤسسة تعتمد على أساليب وطرق حديثة في كيفية تسيير مواردها وتحقيق أهدافها، أو بالنظر إلى هذه الدلائل الواقعية والمعطيات الإمبريقية والمتعلقة بمدى وصول المعلومات والقرارات في وقتها المحدد. نجد بأنها مستمدة من نظريات حديثة في التسيير كالنظرية اليابانية ونظرية (Z) ونظرية الأساس السبع ونظرية النمط الثالث وكل هذه النظريات تؤكد في مبادئها على ضرورة الاهتمام بالمعلومة في المؤسسة وإيصالها للمتلقي في وقتها المحدد حتى تكون هذه المعلومات فعالة وتؤدي الغرض منها.

الجدول رقم 12: يوضح صعوبة الاتصال بالزملاء في مختلف الأقسام

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
30%	18	نعم
70%	42	لا
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 70% يقرون بعدم صعوبة الاتصال بالزملاء في مختلف الأقسام، في المقابل نجد نسبة 30% يؤكدون عدم وجود صعوبة في الاتصال بالزملاء. من خلال الشواهد الإحصائية نجد أن غالبية الأفراد يقرون بصعوبة الاتصال بالزملاء بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي معقد نوعاً ما لا يسمح بسهولة التعامل مع باقي الأفراد في الأقسام التنظيمية الأخرى، كما يتضح لنا أن المنظمة تمشي وفق نظام إستراتيجي معين يسمح فقط بتعامل الأفراد داخل نطاق التبعية الإشرافية للمصالح نظراً لتعددتها واختلافها. وهذا يرجع إلى بعد المسافة بين الأقسام ونقص في وسائل الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، في المقابل عدم إلمام العمال بأساليب الحوار والتواصل فيما بينهم داخل المصالح الواحدة وعدم وجود روابط اجتماعية سليمة.

الجدول رقم 13: يوضح عدم انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل تؤدي إلى عرقلة سير العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
48.34%	29	نعم
10%	06	لا
41.66%	05	أحيانا
100%	60	المجموع

يبرز لنا الجدول رقم 13 إجابات المبحوثين حول عدم انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل والتي تؤدي إلى عرقلة سير العمل، حيث نجد نسبة 48.34% يقرون بأن عدم انسياب المعلومات يعرقل سير العمل، في المقابل نجد نسبة 41.66% يؤكدون على عدم انسياب المعلومات في غالبية الأحيان يؤدي إلى عرقلة سير العمل، حيث رجعت نسبة 10% إلى أن عدم انسياب المعلومات لا يؤدي لعرقلة سير العمل.

من خلال ما جاء في الشواهد الإحصائية نرى بأن أغلبية الأفراد يقرون بأن عدم انسياب المعلومات يؤدي إلى عرقلة سير العمل داخل المؤسسة، وهذا يرجع إلى النقص في الوسائل التكنولوجية الحديثة بشكل كبير حيث أن الرسائل أو المعلومات لا تصل إلى الأفراد وهذا ما ينجم عنه عرقلة أو توقف في غالبية الأحيان للعمل، هذا الأخير بدوره يؤثر في العلاقات السوسيو مهنية المكونة للأفراد داخل المصالح، إذ ينشأ عن هذا تدهور الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة.

الجدول رقم 14: يمثل اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	36	60%
لا	24	40%
المجموع	60	100%

يمثل الجدول رقم 14 أن نسبة 60% من إجابات المبحوثين يقرون باهتمام المؤسسة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، في المقابل نجد نسبة 40 % يؤكدون عدم اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

نستنتج من خلال الدلائل الإحصائية أن غالبية الأفراد يقرون باهتمام المؤسسة بإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا لأمن المؤسسة محل الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للتأمينات مؤسسة عمومية تدرك أهمية التعاون بين الإدارة العليا والعمال، ويكون ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية لطرح الانشغالات بصفة كبيرة ومناقشة المشاكل والظروف المحيطة بالعمل سواء البيئة الداخلية أم الخارجية، في حين تترك الإدارة العليا هامش من الحرية والاستقلالية في العمل من أجل خلق روح العمل والانتماء للمنظمة، كما تتيح المؤسسة فرصة لتفويض بعض الصلاحيات لعمالها خاصة مشرفي الأقسام بهدف توطيد العلاقة فيما بينهم، وهذا كله يدل على أن المؤسسة محل الدراسة ذات ثقافة واعية وذات دراية بأهمية التعاون بينها وبين الأفراد العاملين.

الجدول رقم 15: يوضح السهولة في الاتصال بالمسؤول المباشر

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
85%	51	نعم
15%	09	لا
100%	60	المجموع

يمثل الجدول رقم 15 أن نسبة 85% يؤكدون على سهولة الاتصال بالمسؤول المباشر، في حين نجد نسبة 15% يقرون عدم سهولة الاتصال بالمسؤول المباشر.

يتبن لنا من خلال الشواهد الواقعية أعلاه أن أكبر نسبة من الأفراد يقرون بأن هناك سهولة في الاتصال بالمسؤول المباشر وهذا يرجع إلى طبيعة العلاقات الموجودة بين أعضاء المصالح ومشرفيهم، كما أنه يوجد تقارب واضح بين المكاتب والمصالح ورؤسائهم مما يستدعي اتصال شفهي مباشر دون وجود وسائط بينية أو عراقيل.

كما نجد من جهة أخرى صعوبة في الاتصال ويرجع ذلك إلى أن المسؤول المباشر يعتمد على أسلوب تعقيد إجراءات الاتصال، كما أن أكبر مشكل يعود إلى غياب المسؤول المباشر في أغلب الأحوال هذا ما يعقد من عملية الاتصال، بالإضافة إلى نتائج الاتصال تكون دائما سلبية نظرا لعلاقة المسؤول المباشر وفرضه قرارات غير ملائمة وتعسفية اتجاه المشرف عليهم.

الجدول رقم 16: يوضح سهولة إيصال الانشغالات إلى الهيئة الإدارية العليا

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	33	55%
لا	27	45%
المجموع	60	100%

يمثل الجدول رقم 16 أن نسبة 55% يقرون بأنهم يعتبرون أنه من السهل جدا إيصال الانشغالاتهم إلى الهيئة الإدارية العليا، وتصرح نسبة 45% بوجود صعوبة في إيصال الانشغالات إلى الهيئة الإدارية العليا.

انطلاقا من الشواهد الرقمية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك سهولة في إيصال الانشغالات إلى الإدارة وذلك يدفع إلى زيادة الدافعية للعمل والرغبة في إنجاز المهام، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة تتميز بطابع المرونة في الهيكل التنظيمي مما يسهل على الأفراد العاملين الاتصال بالهيئة العليا وجعلها في الصورة الملائمة في لنشاط العمال، كما أن هذا يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وزيادة ولائهم لها، و يبرز مدى توطيد العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم 17: يبين طبيعة العلاقة التي تربط العمال بمسؤوليهم

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
56.66%	34	علاقة رسمية
31.67%	19	علاقة زمالة
11.66%	07	أخرى
100%	60	المجموع

يمثل الجدول رقم 17 إجابات المبحوثين أن نسبة 56.66% يرون طبيعة العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم هي علاقات رسمية، في حين نجد نسبة 31.67% يرون أن طبيعة العلاقات هي علاقة زمالة، في المقابل أن نجد نسبة 11.66% يرون طبيعة العلاقة هي علاقات رسمية وزمالة في نفس الوقت.

من خلال الشواهد التي جاءت في الجدول أعلاه نجد أن غالبية الأفراد يرون طبيعة العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم هي علاقات رسمية أي في إطار العمل ولا وجود للاتصال غير رسمي، هذا يرجع إلى طبيعة القيادة المعتمدة من قبل الإدارة العليا في التسيير، كما أن هذا النمط من العلاقات تزيد من تقليص المشاكل وزيادة الإنتاج في العمل ولأن طبيعة المنظمة تفرض وجود علاقات رسمية. في حين تتسم بوجود علاقة زمالة بين الرؤساء والعمال تؤدي إلى زيادة الميل والرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم، من جهة أخرى تكون علاقات رسمية وزمالة في آن واحد وهذا يدل على مرونة التسيير التي تخلق جو ملائم للعمل من شأنه أن يرفع من الدافعية في الإنجاز.

الجدول رقم 18: يوضح وجود اتصال دائم بين العمال والهيئة الإدارية العليا

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع

يمثل الجدول رقم 18 نسبة 65% أقروا بوجود اتصال دائم ما بين العمال والهيئة العليا، في حين نسبة 35% لا يجدون أن هناك اتصال دائم بين العمال والهيئة الإدارية العليا. تبرز الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول أن هناك اتصال دائم بين العمال والإدارة سواء كان اتصال رسمي أو غير رسمي، كذلك يعود هذا إلى طبيعة المؤسسة وتلائم العملية التواصلية بتعدد المصالح والمكاتب داخل المنظمة، وهذا يساهم في سرعة تنفيذ المهام أكثر وتقليل الأخطاء في العمل بالإضافة إلى فهم المهام بدقة.

الجدول رقم 19: يوضح مساهمة الاتصال السائد في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
91.67%	55	نعم
8.33%	05	لا
100%	60	المجموع

يبين الجدول رقم 19 أن نسبة 91.67% يؤكدون على مساهمة الاتصال السائد في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن نسبة 8.33% يؤكدون عدم مساهمة الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال الشواهد المبينة في الجدول أن أكبر نسبة للأفراد الذين أكدوا أن الاتصال السائد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة عندما يكون للاتصال أثر فعال وإيجابي على العمال والمنظمة حيث يقلص من وجود الأخطاء والمشاكل التنظيمية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الدافعية في الإنجاز وتقوية الروابط بين العمال.

الجدول رقم 20: يبين أنه في استشارة العامل للإدارة العليا تصل المعلومات بسرعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	33	55%
لا	27	45%
المجموع	60	100%

يمثل الجدول رقم 20 أن نسبة 55% يقرون على أنه في استشارتهم للإدارة العليا تصل المعلومات بسرعة، في المقابل نجد نسبة 45% يقرون بعدم وصول المعلومات بسرعة. من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يؤكدون أنه في استشارة العامل للإدارة العليا تصل المعلومات بسرعة هذا بفضل سهولة العلاقات الرسمية ومرونة الهيكل التنظيمي وعدم وجود ضغوطات بين العمال والإدارة العليا.

ثانيا : نتائج الدراسة:

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى نجد ما يلي:

- 86.66 % من مجموع أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تهتم بنشر المعلومات المتعلقة بالعمال.
 - 71.66 % من مجموع أفراد العينة أكدوا اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات.
 - 53.33 % من مجموع أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد احتكار للمعلومة المتعلقة بالعمل عن طريق بعض العمال.
 - 53.33 % من مجموع أفراد العينة أقروا بأن إيصال المعلومات والقرارات يكون أحيانا بسرعة.
 - 70 % من مجموع أفراد العينة يقرون بعدم صعوبة الاتصال بالزملاء.
 - 48.33 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن انعدام انسياب المعلومات يؤدي إلى عرقلة سير العمل .
 - 60 % من مجموع أفراد العينة يقرون باهتمام المؤسسة في إشراك العاملين باتخاذ القرارات.
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: "يساهم سريان المعلومات داخل المؤسسة في زيادة معدلات التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية" ثبت صدقها الميداني.

1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نجد مايلي:

- 85% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على سهولة الاتصال بالمسؤول المباشر .
- 55% من مجموع أفراد العينة يرون وجود سهولة في إيصال انشغالاتهم إلى الهيئة الإدارية العليا.
- 56.66% من مجموع أفراد العينة يرون طبيعة العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم هي علاقات رسمية.

- 65% من مجموع أفراد العينة يقرون بوجود اتصال دائم بين العمال والهيئة الإدارية العليا.
- 91.67% من مجموع أفراد العينة يرون أن مساهمة الاتصال السائد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 55% من مجموع أفراد العينة يبينون أن المعلومات تصل بسرعة إلى الإدارة العليا.

وبناء على ما تقدم يتضح لنا بأن الفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها: "يساهم التعقيد في إجراءات الاتصال الصاعد في ضعف الدافعية للإنجاز"، ثبت صدقها الميداني.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الاتصال التنظيمي يؤثر في العلاقات الاجتماعية، وهذا ما توصلت إليه دراسة "محمد علي محمد"، حيث أن الدراسة أسفرت على أن الاتصال التنظيمي يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة، خصوصا لدى أعوان التنفيذ والتحكم، وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا الراهنة والتي تؤكد على أن تأثير الاتصال التنظيمي على أعوان التنفيذ والتحكم مرتفع ودافعيته المرتفعة.

في المقابل نجد أن باقي الدراسات الأخرى اختلفت مع نتائج دراستنا، حيث أكدت دراسة "فوزي بو ذراع" بأنه لا يعتمد المركب على الاتصال الرسمي الذي يعتبر مؤشر لتقوية العلاقات بين الإدارة والعمال، وإزالة الفوارق التي تولد الشعور بالاستعلاء لدى العمال اتجاه رؤوسهم، وهذا جاء مخالفا لنتائج بحثنا الراهن.

كما اختلفت دراسة "كاتز كوبي و موريس" في أن الاتصال الفعال بين العاملين يظهر من خلال تضييع الوقت في فترات الراحة والأكل، وهذا يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذه النتائج قد اختلفت مع نتائج بحثنا أيضا والتي تؤكد على أن التنظيمي الفعال يؤثر على العلاقات الاجتماعية، يظهر من خلال الدافعية للانجاز.

تبقى هذه الدراسات لها أهميتها العلمية والعملية بالنسبة للبحث والباحث، ويرجع الاختلاف إلى اختلاف خصائص البحث واختلاف السياقات .

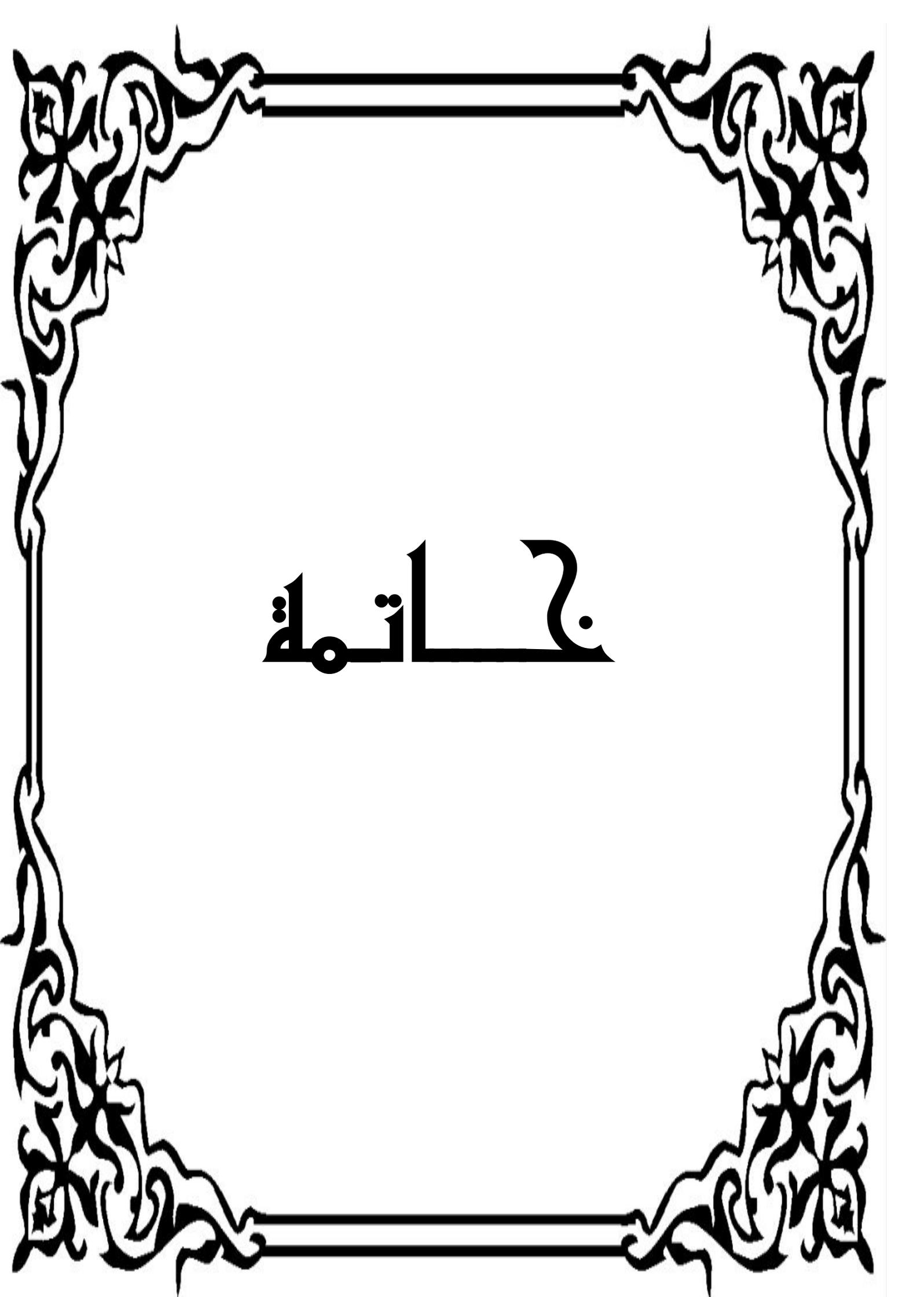
ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية على التوالي: "يساهم سرعان المعلومات داخل المؤسسة في زيادة معدلات التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية"، "يساهم التعقيد في إجراءات الاتصال الصاعد في ضعف الدافعية في الانجاز" ثبت صدقهما الميداني، بالإضافة إلى تشابه نتائج دراستنا الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، فإنه يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها: "يؤثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية" ذات سند واقعي.

خلاصة:

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة أثر الاتصال التنظيمي في تكوين علاقات اجتماعية جديدة وفعالة، وذلك من مختلف الفئات الموجودة داخل المؤسسة، حيث من خلال تصميم الاستمارة المتعلقة بالاتصال التنظيمي ومؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء، بهدف الكشف عن أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية وبالاستعانة بالأسلوب الإحصائي النسب المئوية لإثبات صحة الفرضيات أما فيما يخص ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الميدان فلا شك أن الاتصال التنظيمي كان ولا يزال العنصر الأساسي والفعال في العلاقات الاجتماعية داخل أي منظمة والأكثر تأثيرا في أفراد العينة ونظرا للمميزات التي يتحلى بها أدى إلى خلق فضاء للمناقشة وفتح المجال أمام المبحوثين للدراسة.

كما أننا كشفنا أن هناك أسباب عديدة تجعل الفرد داخل المنظمة يتصل بزملائه ومنه نستنتج وجود علاقات اجتماعية سليمة، هذا ما يفسر تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الأفراد وارتباطهم بالمنظمة وغيرها من النقاط التي تم اكتشافها من خلال هذه الدراسة الميدانية.



حائمه

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور في محاولة معرفة أثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية، حيث أجرينا الدراسة على مستوى مؤسسة "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيارت"؛ محاولين إبراز أثر هذا الاتصال في تكوين العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة. إذ يعمل الاتصال التنظيمي على وفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم.

وبالنظر إلى العلاقات الاجتماعية، يمكننا القول بأنها علاقات رسمية في غالب الأحيان تأتي نتيجة تفاعل اجتماعي (التأثير والتأثر والأخذ والعطاء) بين شخصين أو أكثر داخل التنظيم أو المؤسسة، ولا يمكن ضبطها بالقوانين واللوائح.

فعموماً ومن خلال الدراسة، استخلصنا أن المؤسسة تعاني نقص في عدد وتنوع قنوات الاتصال، حيث يتم الإعلان في لوحة إعلانية واحدة، أي لوحة إعلانية مشتركة لكل الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة، رغم تعدد هذه الأخيرة واختلاف مهامها ووظائفها، وشهاداتها وتخصصاتها. وهذا الأمر ينعكس مباشرة على نظام الاتصال وبضعفه، حيث يؤدي إلى انسداد قنوات الاتصال؛ وبانسدادها يصعب تناول ووصول المعلومة في وقتها ومكانها المناسبين، وتنتشر الفوضى وعدم الثقة وكلّ هذا في الأخير سيؤثر بالدرجة الأولى على العلاقات بين العمال داخل المؤسسة؛ فقد تميزت هذه الأخيرة على أنها علاقات زمالة في ميدان العمل وفي الوظيفة في تكوين صداقات.

باختصار، لقد حقق هذا البحث كشفاً أولياً لتأثير الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

ولذلك فقط اقترب هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، وبذلك يمكن اعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية؛ وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات دراسة سوسيولوجية متقدمة. كما تبقى نتائج البحث ذات قيمة علمية رغم نسبة هذا التقدير بانسجام هذه النتائج مع أهداف البحث، وتبدو منطقية مع فرضيات البحث ومع كل ذلك فإن نتائج كل بحث علمي لها مجالها وحدودها.

قائمة المصادر

والمراجع

أ- المصادر:

1. أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمعارف، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 01، 2010.
2. ايان كريب: تر: محمد حسين غلوم، النظرية الاجتماعية (من تارسون إلى هابر ماس)، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، د.ط، الكويت، 1978.
3. ربحي مصطفى عليان: إدارة المكتبات (الأسس والعمليات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015.
4. كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، تر: سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974.
5. وهيبه غراممي: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، د ط، 2010.

ب- المراجع:

1. أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
2. أحمد نافع المدادحة وسلامة سويلم النوافعة: مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2013.
3. جابر عوض سيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، د.ط، 1996، (146-147).
4. جلال غربول السناد: البحث العلمي وكتابته، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015. ص149.
5. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر، عمان، ط4، 2011.

6. حسين حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، د س.
7. حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
8. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار نشر، الجزائر، 2002.
9. سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي (الأساليب - المناهج - الإحصاء)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
10. السيد علي شتا: التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000.
11. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2007.
12. عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، القاهرة، ط5، 1976.
13. عبد السلام أو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة، بيروت، د ط، 2010.
14. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب والإدارة، المكتب العربي الحديث، د ط، 1997.
15. عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009.
16. عزي عبد الرحمن ومصطفى عشوي: عالم الاتصال (سلسلة محاضرات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1992.
17. علي سامي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والشر والتوزيع، القاهرة، 1975م.
18. علي سكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، الكويت، د ط، 2009.

19. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، د.ط،2004.
20. عماد فاروق محمد صالح: الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، ط1، 01، 2010.
21. عمر الطراونة: المستشار في استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2012، ص09.
22. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2005.
23. فاروق مدرس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، د.ط، 2002.
24. فؤاد الباهي وسعيد عبد الرحمن: علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، د.ط، 1999.
25. فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمن: علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، د.ط، 1999.
26. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط3، 2004.
27. محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2006، 2007.
28. محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عود: التفكير والبحث العلمي العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
29. محمد قاسم القريوتي: السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، 2004.
30. محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013.
31. محمود عودة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د.ط، د.س.

32. مشهور ثروت عباس: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
33. معني خليل: البناء الاجتماعي، أنساقه ونظمه، دار الشروق، الأردن، ط03، 1999م.
34. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مفهوم الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د، ط، 2013.
35. هاشم حمدي رضا: التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
36. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2006.
37. وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
38. يوسف قزاقزة وآخرون: إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د ط، د س.

ج- مذكرات وأطروحات:

1. دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2009.
2. مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية وأرطفونيا، جامعة منشوري، قسنطينة، 2008.
3. سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة إخوة منشوري، قسنطينة، 2015.

4. سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية، سيسيولوجية فعل الصراع، التمثلات ونتائج، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، عنابة، الجزائر.
5. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، (2007-2008).
6. فوزية بودريوة: واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

د- المعجم:

1. سمير سعيد حجازي: معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص 285.

و- مجلات:

1. رويم فائزة ومهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، د.ط، د.ت.
2. لوكيا الهاشمي، ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، دراسة تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، وجامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد السابع، جانفي 2012.

ه- المراجع باللغة الفرنسية:

Madeline Gravitey : lexique des sciences sociales, paris, 7ème Edition, dallay 1999.

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

دليل استمارة بحث بعنوان

اثر الاتصال التنظيمي على العلاقات الاجتماعية
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي - تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع إتصال

إشراف الأستاذ:

أ.ياحي عبد المالك

إعداد الطالبتين:

● بن سهيل مفيدة

● بن حمدان سمية

ملاحظة:

-الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.
- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2016-2017

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 19-24 سنة من 25-30 سنة من 31-36 سنة من 37-42 سنة 43 سنة فما فوق

3- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات 05 إلى 10 سنوات 11 إلى 15 16 إلى 20 سنة 21 سنة فما فوق

4- مكان الإقامة:

قريب من العمل بعيد عن العمل

5- المستوى التعليمي:

دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

6- الحالة العائلية:

غير متزوج (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

7- المستوى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانيا: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

8- هل تهتم المؤسسة بعملية نشر المعلومات المتعلقة بالعمل بين العمال؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم: هل يكون ذلك بواسطة:

-الاتصال المباشر

-عن طريق الإعلان

-عن طريق الهاتف

أخرى

تذكر:

.....

9- حسب رأيك هل تهتم إدارة المؤسسة بإيصال المعلومات المتعلقة بالعمل إلى كل المستويات؟.

نعم لا

10- هل ترى بأن هناك احتكار للمعلومة المتعلقة بالعمل عن طريق بعض العمال؟.

نعم لا

11- هل تصل المعلومات والقرارات بسرعة؟.

نعم لا أحيانا

12- هل تجد صعوبة في الاتصال بزمالك في مختلف أقسام المؤسسة؟.

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم: هل يرجع ذلك إلى:

- عدم وجود التنسيق بين مختلف الأقسام المؤسسة.

- بعد المسافة بين الأقسام.

- تعقد الهيكل التنظيمي

- أخرى تذكر:

13- حسب رأيك هل عدم انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل تؤدي إلى عرقلة سير العمل؟.

نعم لا أحيانا

14- هل تهتم المؤسسة بعملية إشراك العاملين لاتخاذ القرارات؟.

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم: هل يكون ذلك من خلال:

- ترك هامش من الحرية والاستقلالية في العمل.

- تفويض بعض الصلاحيات.

- عقد اجتماعات دورية لطرح الانشغالات

- أخرى تذكر:

ثالثا: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

15- هل تجد سهولة في الاتصال بمسؤولك المباشر؟

نعم لا

- إذا كانت بـ "لا": هل يرجع ذلك إلى:

- غياب المسؤول المباشر في أغلب الأحوال

- ساعات الاستقبال المتخصصة غير ملائمة

- المسؤول المباشر يعتمد على أسلوب تعقيد إجراءات الاتصال

- نتائج الاتصال دائما تكون سلبية

- آخر

تذكر:

16- هل من السهل جدا إيصال انشغالاتك إلى الهيئة الإدارية العليا؟.

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم: هل يزيد ذلك من:

- توطيد علاقتك بمسؤولك المباشر.

- زيادة دافعيتك للعمل

- ارتباطك بالمؤسسة

- أخرى تذكر:

17- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بمسؤولك المباشر؟

- علاقات رسمية

- علاقة زمالة

- أخرى تذكر

18- هل هناك اتصال دائم بين العمال والهيئة الإدارية العليا؟.

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم: هل يساهم ذلك في:

- سرعة تنفيذ المهام

- فهم المهام

- لتقليل الأخطاء في العمل

- أخرى

تذكر:

19- حسب رأيك هل يساهم الاتصال السائد في تحقيق أهداف المؤسسة؟.

نعم لا

20- في استشارتك بالإدارة العليا هل تصل المعلومات بسرعة:

نعم لا