

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMEDSEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JUEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND
COMMUNICATIONS SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة
دراسة ميدانية ببلدية الشقفة-جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

لجنة المناقشة /

- الأستاذ : فراش ربيع رئيسا
- الأستاذ : غراز الطاهر مشرفا
- الأستاذ : بليط عبد الله مناقشا

من إعداد الطلبة /

- الطالب(ة): بوتسطة سلمى
- الطالب(ة): صباط سحر

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع.



دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية الشقفة - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

- صباط سحر غراز الطاهر

- بوتسطة سلمى

السنة الجامعية: 2023/2022.



شكر وعرافان

الحمد لله الذي أعاننا في عملنا هذا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

نتوجه بخالص شكرنا إلى والدينا لدعمهم لنا في الأوقات الصعبة

ونتوجه أيضا بخالص شكرنا إلى الأستاذ المشرف " غراز الطاهر "

على ما قدمه لنا من نصائح مفيدة لدراستنا

وفي الأخير نشكر كل من وقف بجانبنا من عائلة وأصدقاء ولو

بكلمة بعثت فينا الأمل وجعلتنا نتحدى بيها الصعاب وفي ذكركم

وشكركم مفخرة لنا.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	مقدمة.
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
14	أولا - إشكالية الدراسة.
15	ثانيا - فرضيات الدراسة.
16	ثالثا - أسباب اختيار موضوع الدراسة.
16	رابعا - أهمية الدراسة.
17	خامسا - أهداف الدراسة.
17	سادسا - تحديد مفاهيم الدراسة.
30	سابعا - الدراسات السابقة.
43	ثامنا - المقاربة السوسيولوجية.
الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي.	
48	أولا - خصائص الاتصال التنظيمي.
49	ثانيا - أهمية الاتصال التنظيمي.
50	ثالثا - وظائف الاتصال التنظيمي.
51	رابعا - عناصر الاتصال التنظيمي.
52	خامسا - أهداف الاتصال التنظيمي.

53	سادسا - وسائل الاتصال التنظيمي.
54	سابعا - أنواع الاتصال التنظيمي.
56	ثامنا - العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.
57	تاسعا - معوقات الاتصال التنظيمي.
61	عاشرا - نظريات الاتصال التنظيمي.
الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية.	
73	أولا-عناصر بيئة العمل الداخلية.
73	ثانيا - أنواع بيئة العمل الداخلية.
75	ثالثا - مكونات بيئة العمل الداخلية.
78	رابعا - أهمية دراسة وتقييم بيئة العمل الداخلية.
78	خامسا - أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة.
80	سادسا - تحليل بيئة العمل الداخلية.
81	سابعا - العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية.
83	ثامنا - نظريات بيئة العمل الداخلية.
الباب الثاني: الجانب الميداني.	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.	
98	أولا-مجالات الدراسة.
98	-المجال المكاني.
99	-المجال البشري.
99	-المجال الزمني.
100	ثانيا - منهج الدراسة.

101	ثالثا - أدوات جمع البيانات.
101	-الاستمارة.
102	-الملاحظة.
103	-المقابلة.
103	-السجلات والوثائق.
104	رابعا - عينة الدراسة.
105	خامسا - أساليب التحليل.
106	سادسا - الصعوبات التي واجهت الدراسة.
الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.	
145	أولا - عرض وتحليل بيانات الدراسة.
145	ثانيا - مناقشة وتفسير النتائج.
145	2. 1: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
150	2.2: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
152	2. 3: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية.
154	ثالثا - الاستنتاج العام.
157	خاتمة
158	الاقتراحات والتوصيات.
160	قائمة المراجع.
170	قائمة الملاحق.
183	ملخص الدراسة.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
108	- توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
109	- توزيع المبحوثين حسب السن	02
111	- توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
112	- توزيع المبحوثين حسب الحالة المهنية	04
114	- توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	05
115	- يمثل رأي المبحوثين حول نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما داخل المؤسسة	06
116	- يمثل رأي المبحوثين حول اتجاهات الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة	07
118	- يمثل رأي المبحوثين حول الهدف من الاتصال بين الموظف ورئيسه	08
119	- يمثل رأي المبحوثين حول مؤسستهم إن كانت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاح العملية الاتصالية	09
120	- يمثل رأي المبحوثين حول زيارة الرئيس لمكان عمل الموظفين	10
121	- يمثل رأي المبحوثين حول صعوبة الاتصال بالرئيس خلال العمل	11
122	- يمثل رأي المبحوثين حول حالة غياب أوامر وتوجيهات الرئيس ماذا يعمل الموظف	12
123	- يمثل رأي المبحوثين حول طريقة عمل الرئيس مع الموظفين	13
124	- يمثل رأي المبحوثين حول الطريقة التي يتبعها الرئيس في الرقابة على سير العمل	14
125	- يمثل رأي المبحوثين حول سماح رئيسهم بالمشاركة في اتخاذ قرار يخص المؤسسة والعاملين.	15

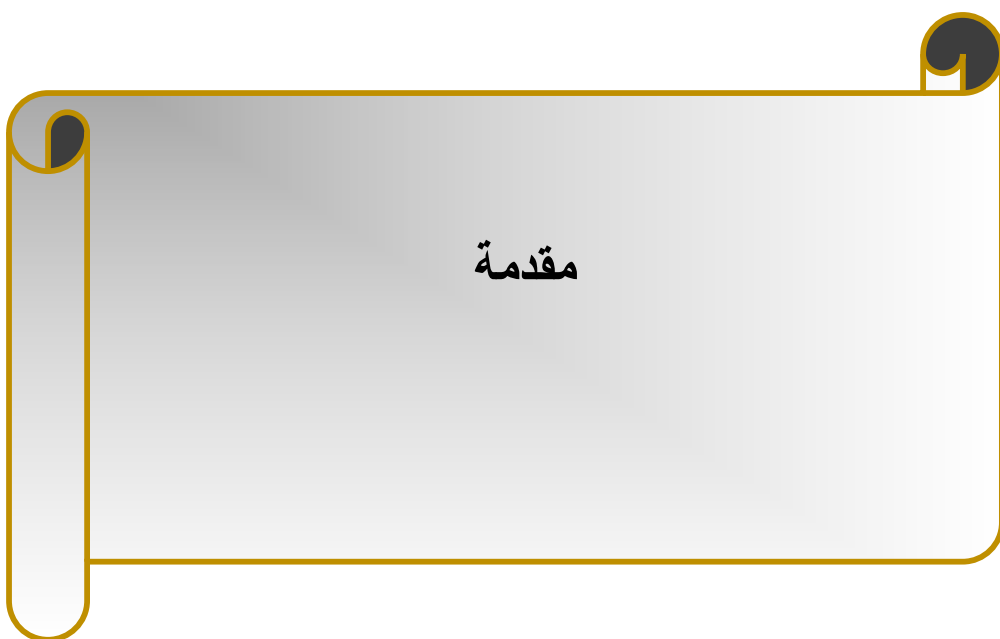
126	- يمثل رأي المبحوثين حول تقييم علاقتهم مع زملائهم في العمل.	16
127	- يمثل رأي المبحوثين حول تقييم علاقتهم مع رؤسائهم داخل المؤسسة	17
128	- يمثل رأي المبحوثين حول تزويد الرئيس لهم بكافة المعلومات والتوجيهات التي تفيد العمل	18
129	- يمثل رأي المبحوثين حول فرصة إبداء رأيهم مع رئيسهم في مجال العمل	19
130	- يمثل رأي المبحوثين حول التباعد بين العمال والإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	20
131	- يمثل رأي المبحوثين حول العلاقة التي تربطهم بالعاملين الآخرين	21
132	- يمثل رأي المبحوثين حول المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات	22
133	- يمثل رأي المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات	23
135	- يمثل رأي المبحوثين حول الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة.	24
137	- يمثل رأي المبحوثين حول احترامهم لأوقات عملهم داخل المؤسسة.	25
138	- يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كان المكان الذي يزاول فيه عملهم وتصميمه الداخلي يتلاءم من أجل القيام بالعمل.	26
139	- يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كانت الإضاءة ملائمة داخل مكان عملهم.	27
140	- يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كانت التهوية كافية في مكان عملهم.	28

قائمة الجداول

141	- يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كانت الظروف المكتبية المتاحة تساعدهم في القيام بالمهام بأريحية.	29
142	- يمثل رأي المبحوثين حول توافق الأجر المتحصل عليه مع المجهودات المبذولة	30
143	- يمثل رأي المبحوثين حول القيام بعمل إضافي	31
144	- يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كان الاتصال التنظيمي في إطار الظروف المادية للعمل بالمؤسسة سيساعدك على الإبداع والابتكار في العمل.	32

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
67	- يبين نظرية سلم الحاجات لماسلو.	01
109	- أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.	02
110	- أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن.	03
112	- أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	04
113	- أعمدة بيانية تبين توزيع العمال حسب الحالة المهنية.	05
115	- دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	06



مقدمة

الاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع محيطه وهوركييزة العملية الاجتماعية التي يعتمد عليها الإنسان لتنظيم واستقرار حياته الاجتماعية والمهنية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل، وعليه فالاتصال التنظيمي هو جوهر العلاقات الإنسانية والاجتماعية وأساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أوالتنظيمات، ويتعلق الاتصال التنظيمي بالطرق التي يتم بها تبادل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة ويشمل التواصل بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين، ويهدف إلى تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية وتحسين بيئة العمل.

حيث تعتبر بيئة العمل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها والعمل على تحسينها، فقد أدركت هذه المؤسسات أنه عليها فهم البيئة الخاصة بها وتشخيصها للتعرف على المؤثرات والعوامل ذات العلاقة التي تؤثر في سلوك العنصر البشري ودوافعه بصفة إيجابية أو سلبية، إذ تعد بيئة العمل الداخلية بأنها العمل الذي يشعر به الموظفون بالراحة داخل المؤسسة وتشمل العلاقات بين الإدارة والموظفين والهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة وتؤثر بيئة العمل الداخلية على رضا الموظفين وأدائهم وعلى أداء العام للمؤسسة، لذلك يجب على المؤسسات العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال تواجدها اتصالات تنظيمية مناسبة تسود بيئة العمل.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤل حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية في البلدية - بالشقفة - معتمدة على خطة منهجية تشمل على مقدمة وجانبين نظري ميداني وخاتمة حيث قسم الجانب النظري إلى ثلاث فصول وهي:

• **الفصل الأول:** يتضمن إشكالية الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية.

• **الفصل الثاني:** يتضمن متغير الاتصال التنظيمي من خلال التطرق إلى خصائص الاتصال التنظيمي، أهميته، وظائفه، عناصره، أهدافه، وسائله، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه، ومعوقاته، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى نظريات الاتصال المتمثلة في النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية)، نظريات

النيوكلاسيكية (مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية سلم الحاجات) والنظريات الحديثة (نظرية النظم، نظرية اتخاذ القرار).

• **الفصل الثالث:** يتضمن متغير بيئة العمل الداخلية من خلال التطرق إلى عناصر بيئة العمل الداخلية، أنواعها، مكوناتها، أهميتها، أبعادها، تحليل بيئة العمل الداخلية، والعوامل المؤثرة عليها، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى نظريات بيئة العمل الداخلية المتمثلة في النظريات الكلاسيكية (النظرية البيروقراطية) ونظريات النيوكلاسيكية (نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية النظام التعاوني) والنظريات الحديثة (نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية الإدارة اليابانية).

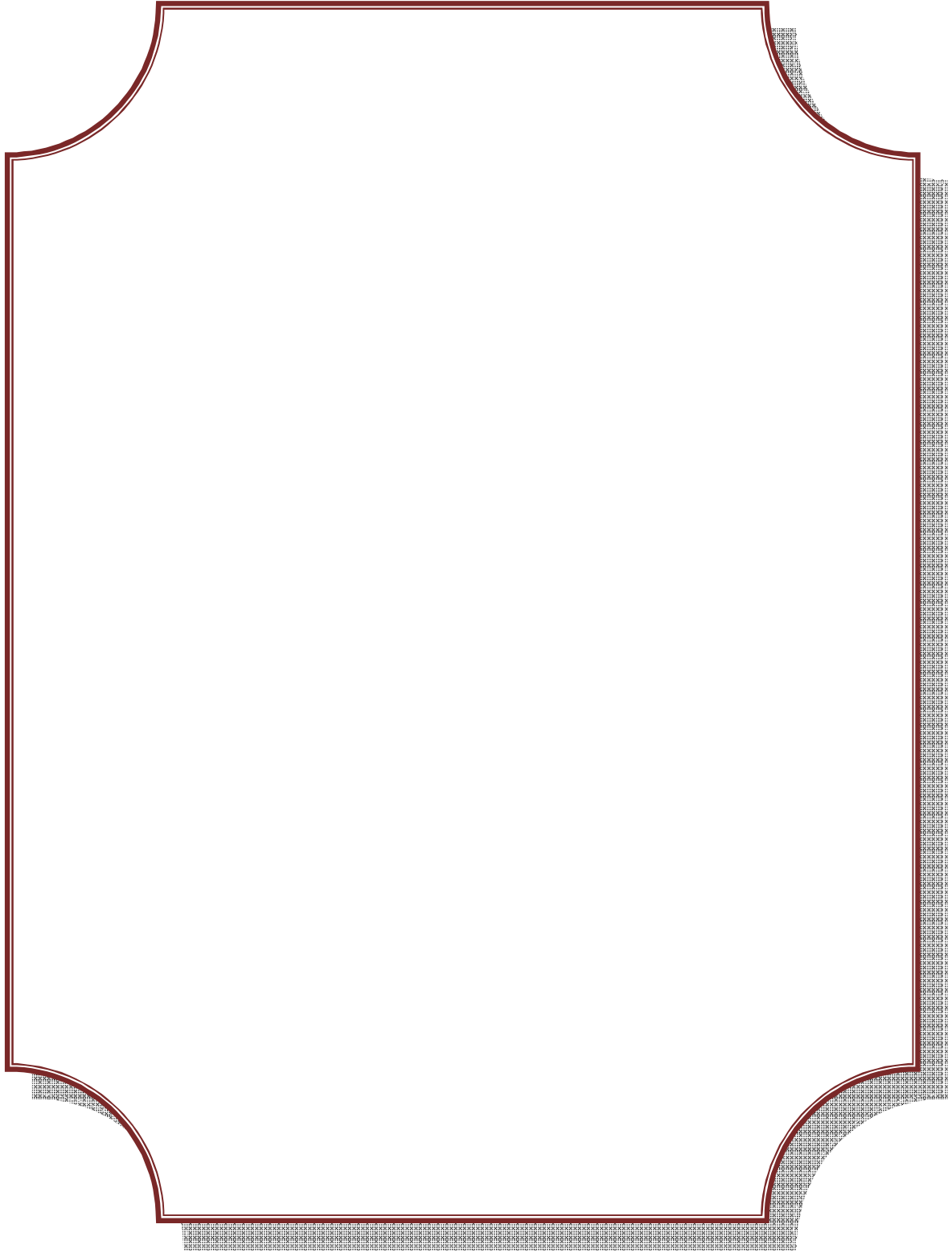
أما فيما يخص الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين:

• **الفصل الرابع:** تم فيه عرض الإجراءات المنهجية، والتي تم فيها تحديد مجالات الدراسة وكذا تحديد المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، وأساليب التحليل المستخدمة، وصعوبات التي واجهت الدراسة.

• **الفصل الخامس:** وهو آخر فصل في المذكرة والذي قمنا فيه بعرض وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسولوجية، ثم خلصنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

وفي الأخير انتهت هذه الدراسة بخاتمة كحوصلة نهائية للبحث تضمنت أهم استنتاجات، وعرض المراجع المستخدمة والملاحق المعتمد عليها.

الباب الأول:
الجانب النظري



أولاً: الإشكالية:

المؤسسة هي نسق اجتماعي منظم يضم مجموعة من الأفراد الفاعلين تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية، ويتفاعلون مع بعضهم البعض بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وتعد النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يقوم عليه الاقتصاد ويدور حوله ويتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق الأهداف وذلك يكون من خلال تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد، حيث أصبحت تغطي مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... وغيرها من المجالات التي تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها.

فالمؤسسة اليوم لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات وتعد العملية التي يتفاعل من خلالها الموظفين وذلك عن طريق الاتصالات الجيدة التي تؤدي إلى تماسك الوحدة لأنها المحرك الأساسي داخل المؤسسات، فهي ملزمة على تنمية معنويات وتطوير قدرات ومهارات الموظفين ولا يتم هذا إلا من خلال وجود اتصال تنظيمي الذي يقوم على "تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها"¹.

وتعد بيئة العمل الداخلية من المكونات التي ينبغي لأي مؤسسة الاهتمام بها، فوجود بيئة عمل ملائمة ومشجعة تعتبر عاملاً أساسياً ومهما لنجاح أي مؤسسة، ولتحقيق أهدافها وذلك من خلال رفع الروح المعنوية وتحفيزهم على بذل مجهودات وكذا تزيد من دافعية الموظفين نحو العمل، فبيئة العمل الداخلية "عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها"²، وذلك من خلال اختيار نمط الإشراف المناسب للمؤسسة الذي يقوم على الرقابة والمشاركة في اتخاذ القرارات بموضوعية تحت ظروف عمل ملائمة وهذا من خلال توفر التهوية، الإضاءة، النظافة، غير أن الاتصال التنظيمي يتخذ نوعين داخل الوحدة وهما اتصال رسمي يكون بعدة أشكال سواء اتصالات صاعدة أو نازلة، أو أفقية، وهناك اتصال غير رسمي ينتج من خلال التفاعلات والعلاقات الشخصية.

¹: فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص13.

²: محمد بومخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، ب، ط، 2001، ص11.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

المؤسسة هي نظام يقوم على تعاون الموظفين من أجل تحقيق أهداف معينة وقد بات تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية ضرورة من خلال تقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالموظفين فليس من الممكن أن تتصور بيئة عمل دون وجود اتصال فيها، فمعظم فشل أهداف المؤسسة راجع إلى عدم استخدامها النمط المناسب والفعال للاتصال.

ومن خلال ما سبق جاءت فكرة البحث في موضوع الاتصال التنظيمي وبيئة العمل الداخلية للمؤسسة محاولين بذلك معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية وذلك من خلال طرحنا للتساؤل الآتي:

- هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة؟

وقد تفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة التالية:

- هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين نمط الإشراف بالمؤسسة؟

- هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

- هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين ظروف العمل المادية بالمؤسسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- للاتصال التنظيمي دور في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- للاتصال التنظيمي دور في تحسين نمط الإشراف بالمؤسسة.

- للاتصال التنظيمي دور في تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- للاتصال التنظيمي دور في تحسين ظروف العمل المادية بالمؤسسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع الاتصال التنظيمي لم يكن بمحض الصدفة، وإنما لما له من أهمية حيث حاولنا التطرق إلى الدور الذي يلعبه في تحسين بيئة العمل الداخلية وجاء هذا من خلال الأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لدراسة الموضوع في ظل بيئة العمل.
- الرغبة في التقرب من العاملين لمعرفة وجهات نظرهم حول الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية.
- رغبة منا في تطبيق لما تعلمناه من تقنيات ومناهج في هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية:

- معرفة الدور الموجود بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل الداخلية.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي وبيئة العمل الداخلية في مجال عمله.

رابعا: أهمية الدراسة:

- يمكن توضيح هذه الدراسة من خلال توضيح الأهمية الكبيرة للمتغيرين داخل المؤسسات والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:
- إبراز الدور والأهمية الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء المكتبات بالمعلومات التي تتعلق ببيئة العمل الداخلية.
- تساهم دراستنا في سد بعض النقص في الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

خامسا: أهداف الدراسة:

لابد من أن لكل دراسة هدف تسعى لتحقيقه سواء كانت أهداف علمية أو عملية ودراستنا هذه تهدف إلى جملة من الأهداف:

الأهداف العلمية:

- محاولة الفهم الصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.
- محاولة معرفة فيما يكمن الدور بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل الداخلية.
- محاولة تحديد الإطار النظري الخاص بموضوع الاتصال التنظيمي وبيئة العمل الداخلية لدى العمال.

الأهداف العملية:

- محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.
- محاولة التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين ظروف العمل المادية للمؤسسة.
- محاولة التعرف على مساهمة نمط الاتصال التنظيمي في تدعيم بيئة العمل الداخلية.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

الاتصال التنظيمي:

الاتصال:

لغة: اتصل الشيء، بمعنى التام، ولم ينقل اتصل فلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال: اتصل بخبر بمعنى علمه¹.

عرفه مختار القاموس بأنه " وصل الشيء وصلا بمعنى نقل المعلومة والمعاني والمشاعر بين شخصين وآخر أو بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض².

¹: معجم مجاني للطلاب: دار مجاني، بيروت، لبنان، ط5، 2001، ص1028.

²: بودون وف، بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، لبنان، ط1، 2007، ص288.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

اصطلاحاً:

توجد العديد من التعريفات الخاصة بالاتصال نذكر منها:

- يعرفه براون Brown هو عملية نقل الأفكار والآراء من شخص إلى آخر أوداخل نفس الشخص بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليه الاتصال¹.

* يتضح من هذا التعريف بأن الاتصال هو عملية ديناميكية ومستمرة تسعى لتحقيق هدف معين أي هو عملية لتناول المعلومات والاتجاهات بين طرفين أو أكثر.

- عرفه ستانلي عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملاً فردياً منعزلاً حيث يقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك².

* يتضح في هذا التعريف أن الاتصال عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تتم بين أفراد لديهم مجموعة من السمات المتطابقة بغية الوصول إلى إحداث توائم وتجانس بينهم.

- في تعريف آخر الاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي من خلالها يتم التفاهم بين الأفراد والجماعات وخلق حركية ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات في داخل المنظمات وخارجها على حد سواء³.

التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات وارسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر يهدف لإيصال المعلومات الجديدة للآخرين.

¹: علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة منظمات، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2011، ص346.

²: بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2000، ص17-18.

³: كاظم محمود خيضر: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص29.

التنظيم:

لغة: مشتق من الفعل وينظم الشيء أي ألقه ورتبه وجمعه وانتظم الأمر أي استقام واتسق¹.

اصطلاحا:

- يعرفه نيومان على أنه عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف².

* حيث يوضح هذا التعريف أن عملية التنظيم تدور حول الأنشطة والأعمال والمهام التي يقوم بها الفرد بالمؤسسة.

- كما يعرف التنظيم على أنه وظيفة من وظائف المديرين وعنصر من عناصر الإدارة وفي نفس الوقت هو الأداة بواسطتها تستطيع الإدارة أن تنفذ سياستها للوصول إلى الأهداف، فالتنظيم كنشاط جزء من الإدارة ويأتي منطقيا بعد التخطيط ولا يمكن تصور أي إدارة عمل دون تنظيم المجهودات الجماعية³.

- يعرفه براون فيري بأنه العملية التي تحدد الأدوار الذي يرتجى أن يحققه كل عضوفي المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف⁴.

* يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم هو عملية تقسيم المهام داخل المنظمة، والعمل على تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها من طرف العمال وانتظام النتائج التي يجب أن تحقق من طرف العمال من أجل إحداث الكفاءة.

¹: معجم منجد الطلاب: دار المشرق، لبنان، ط1، 2001، ص208.

²: طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص25.

³: عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية تخطيط التنظيم، إدارة الأفراد اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، د. س، ص10.

⁴: محمد رسلان الجيوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص97.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة من القواعد والقوانين التي يخضع لها الأفراد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة.

الاتصال التنظيمي:

- يعرفه محمد منير حجاب بأن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي¹.

* إذ يوضح هذا التعريف بأن الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي تسمح بتبادل البيانات والمعلومات الضرورية لها في مختلف الاتجاهات الداخلية والخارجية وبين مختلف الوحدات.

- ويعرفه محمد علي محمد أن الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية².

* حيث يوضح هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أهمية كبيرة حيث يعمل على ضمان التنسيق بين العاملين في الوحدات التنظيمية وسيرورة المهام.

- ويعرفه بشير براند أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب تنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص³.

* حيث يركز هذا التعريف على الأهمية البالغة للاتصال داخل أي مؤسسة والتفاعلات التي تحدث بين وحداته.

¹: محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر، القاهرة، مصر، ط1، 2003، ص35.

²: علي الشرقاوي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعية، مصر، ط2، 2002، ص284.

³: Talbhafi.gerententre prise publique. opuis.alger. 1990. P221:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة، تساهم في نقل وتحويل المعلومات بين مستويات المؤسسة، مما يحدد مسؤوليات ومهام الفاعلين وبالتالي العمل بطريقة جماعية لتحقيق الأهداف.

بيئة العمل الداخلية:

بيئة:

لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجذر (بؤأ) الذي أخذ منه الفعل الماضي باء، قال ابن منظور في معجمه لسان العرب، باء على شيء، أي رجع إليه وذكر المعجم معنيين قريبين من بعضهما البعض لكلمة (تبؤأ): الأول إصلاح المكان وتهيئته للمبيت فيه. والثاني بمعنى النزول والإقامة¹.

اصطلاحاً:

- تعرف بأنها كل ما يثير سلوك الفرد أو الجماعة ويؤثر فيه².

*يفهم كم هذا التعريف بأن البيئة يجب أن تتضمن التأثير المتبادل بين السلوك الفردي والجماعي.

- أما مؤتمر ستوكهولم فقد نظر للبيئة على أنها ذلك الرصيد من المواد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته³

*ويقصد من هذا التعريف أن البيئة تشمل الجانب الواسع ودخل فيها الجوانب المادية والاجتماعية ولم يقتصر على تحديد حدودها الجغرافية وعواملها الفيزيائية.

¹: عدنان أبوصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص116.

²: محمد عبد الرحمن وآخرون: دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1، 2013، ص234.

³: نجم العزاوي وآخرون: إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات y_iso1400، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص14.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- ويعرفها هاولي البيئة بأنها جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أولديها إمكانية التأثير على المنظمة¹.

* حيث من تعريف هاولي يتضح بأن البيئة ترتبط بالعوامل والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تسعى للتأثير فيها.

التعريف الإجرائي:

هي كل ما يحيط بالإنسان والمنظمة من العناصر والعوامل والقوى البشرية والمادية التي تؤثر فيه وتتأثر به.

العمل:

لغة: عمل يعمل، فعل بقصد وفكر، ويبرز التعريف اللغوي للعمل النشاط أو الفعل الذي ينجزه الفرد أو العامل عن قصد ولتحقيق هدف أو غاية، عمل بمعنى مارس نشاطا وقام بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة مجدية².

اصطلاحا:

- يعرف بأنه المعنى الشامل حيث يتضمن أي أنواع العمل البدني أو العقلي أو عمل الآلة، أو القوى الطبيعية³.

* يمكن القول مما سبق أن العمل هوكل جهد يبذله الإنسان سواء كان ذلك الجهد عضلي أو عقلي أثناء تأديته لمهامه.

¹: حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الجامد، الأردن، 2003، ص46.

²: حزوفحية: تصورات العمل لدى إطارات الهيئة الوسطى والعمال المنفذين، دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة إنتاجية وخدمانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2005، 2006، 63.

³: أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، عربي، فرنسي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ط1، 1978، ص447.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- ويعرفه أنثوني غيدنز على أنه تنفيذ مجموعة من المهام التي تتطلب بذل جهد عقلي أو نفسياً وعضلي بغرض إنتاج سلع أو خدمات معينة لتلبية الاحتياجات البشرية سواء كان بأجر أو بغير أجر¹.

* يقصد من هذا التعريف أن العمل يتجسد في المهام التي تحتاج إلى الجهد بغية تحقيق وظيفة الإنتاج، وقد يكون هذا العمل مأجور أو غير مأجور.

- ويعرفه التويجري بأنه الجهد البشري الذي ينصرف إلى القيام بالنشاط الاقتصادي على اختلاف تخصصاته العضلية والذهنية، الإنتاجية، الخدماتية، الإدارية والتنظيمية².

* العمل هز جهد ونشاط يقوم به الفرد العامل بكافة الوسائل المناسبة.

التعريف الإجرائي:

العمل هو مجموعة من النشاطات والمجهودات التي يقوم بها الأفراد سواء كان عضلي أو فكري من أجل إنتاج سلع وخدمات سواء كان مقابل أجر أو بغير أجر.

بيئة العمل:

- يعرف ديل DiLL بيئة عمل المنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات هي العملاء، الموردون، العاملون، المنظمات المنافسة، جماعات الضبط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها³.

* يقصد من التعريف أن بيئة العمل هي الحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل أيضاً المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد البشرية والمادية والإدارية لجماعات العمل وغيرها.

¹: أنثوني غيدنز: علم الاجتماع ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، ط4، 2005، ص54.

²: محمد إبراهيم التويجري: الموسوعة الإدارية العربية الإسلامية، المنظمة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، مجلد5، 2004، ص2003.

³: عبد السلام أبوقحف: اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997، د.ط، ص27.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- وتعرف أيضا بأنها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة، وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المنظمة¹.

* ويقصد من هذا التعريف أن بيئة العمل تتكون من مجموعة الظروف المستمدة من البيئة العامة وتؤثر على المنظمة.

- تعرف إمري وتريست بيئة العمل هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أن البيئة تحدد سلوك المنظمة كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف الأزمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها².

* يقصد بأن البيئة هي كل ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق أهدافها.

التعريف الإجرائي:

هي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافآت والظروف الإجمالية داخل نطاق العمل ويتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر المتخصصة بالموظفين والعملية الوظيفية.

بيئة العمل الداخلية:

- تعرف وسيلة حمداوي بيئة العمل الداخلية بأنها "المحيط الذي يعمل فيه الفرد ويطلق عليه أيضا بيئة المنظمة ويضم عدة عوامل تكون البيئة الداخلية"³.

* يقصد من هذا التعريف بأن بيئة العمل الداخلية هي البيئة أو المحيط الذي يعمل الفرد في إطاره على اعتبار أن هذا المحيط يضم عناصر تتشكل منها البيئة الداخلية.

¹: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص 569.

²: عبد الغفار حنفي آخرون: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة الشباب، الجامعة الإسكندرية، مصر، د.ط، 2000، ص 151.

³: وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 42.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

– كما يعرفها الشريني " على أنها مجموعة من الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بالمؤسسة بعينها والتي يكون لها تأثير على أداءه ودرجة رضاه ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المؤسسة"¹.

* يقصد من هذا التعريف بأن بيئة العمل الداخلية هي الوحدة التي تنظم فيها الأعمال والتي يكون لها تأثير على العاملين ورضاهم.

– يعرفها سليمان العميان " بأنها كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية، وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض"².

* يقصد من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي مجال تفاعلي توجد فيه العناصر البشرية وأخرى غير بشرية وهذه التفاعلات تؤكد على وجود علاقة تأثير وتأثر.

التعريف الإجرائي:

هي ليست الحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل الفرد مع الأفراد والآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.

المؤسسة:

– ناصر داوي عدون بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه لحجم نوعنشاطه³.

¹: سعاد نائف بونوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل، الأردن، ط2، 2004، ص155.

²: عبد لعزیز عبد الرحمن: بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، غير منشورة، ص15.

³: ناصر داوي عدون: اقتصاد للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص25.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

– كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة¹.

– كما تعرف بأنها وحدة قانونية سواء كانت شخص طبيعي أو معنوي، تتمتع باستقلال مالي وحرية في صنع القرار وتنتج سلع أو خدمات².

التعريف الإجرائي:

هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها.

الاتصال الرسمي:

– يتم هذا النوع من الاتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها ويعتمد على الرسائل والمذكرات والتقارير وتتوفر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي³.

– هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية. المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، وهو يعد أهم وظائف الإدارة ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكة الاتصال الرسمي⁴.

– هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي⁵.

¹: بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، ب.ط، بيروت، لبنان، 1984، ص15.

²: صويلح سماح: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص23.

³: دارينسوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، شهادة لنيل الماجستير، (غ، منشورة)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، 2008، ص57.

⁴: المعجم الإعلامي: دار الفجر، الأردن، ط1، 2004، ص58.

⁵: موفق حديد محمد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص221-223.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

التعريف الإجرائي:

هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة.

الاتصال غير الرسمي:

– هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أوجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال غير الرسمية مثل اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص¹.

– كما يعرف أنه اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ويتم خاصة بين العاملين والأصدقاء حيث توصف العلاقات وتهتم بالاستقلاليين على الوظيفة والسلطة الرسمية وتمتاز بالسرعة وسهولة الانتشار².

– ويعرف أيضا على أنه اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته وأتملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كتبه تماما³.

التعريف الإجرائي:

هو اتصالاً وأسلوب لا يخضع لسلطة أوقانون معين ينشأ وفق ميول شخصي يغلب عليه الطابع النفسي يهدف إلى رفع معنويات العمال من أجل تحفيز.

¹ مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ب.ط، لبنان، 2010، ص62.

² محمد منير حربي وآخرون: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، ب.ط، لبنان، 1992، ص194.

³ بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، منكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائر، 2009، 2008، ص47. 48.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

المشاركة في اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار:

- هو وجود بدائل الاختيار بينها واذ لم توجد بدائل أي كان هناك حل واحد اجباري، فليس هناك اختيار وبالتالي فليس هناك قرار¹.

- يقصد بها عندما يواجه الفرد مشكلة ما، أو يكون مسئولاً عن تنفيذ عمل من الأعمال، عليه اتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلة أو لتحقيق العمل.

- تتطلب عملية اتخاذ القرار أن يتسم صاحب القرار (أو أصحاب القرار) بالعديد من الخصائص لعل أهمها الذكاء، العقلانية، الموضوعية، القدرة على التمييز، عدم التعصب لفريق على حساب فريق آخر إمكانية مواجهة المواقف الصعبة².

التعريف الإجرائي:

هو عملية اختيار البدائل المناسبة التي يتوصل إليها صانع القرار ويعمل على تنفيذها.

نمط الإشراف:

الإشراف:

- هو تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلات المباشرة بين الموظفين والشخص المسؤولين أمامه رسمياً وعلى ذلك فإن المشرف هو أول شخص خولت إليه سلطة توجيه عمل الآخرين³.

- يستخدم المعنى الاصطلاحي للإشراف عادة في نواحي الحياة بشكل عام ليعني مراقبة الآخرين وإثارة نشاطهم بقصد تحسين أدائهم⁴.

¹: أحمد زكي بدوي: مصطلحات العلوم الاجتماعية - انجليزي، فرنسي، عربي، مرجع سابق، ص98.

²: مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص27-28.

³: أحمد زكي بدوي: مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، مرجع سابق، ص415، 416.

⁴: هادي أحمد الفرابي: أنماط التنمية المعرفية المهارية في القرن الحادي والعشرون، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2011، ص407.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- يعني الصلاحية التي يتمتع بها المسؤول الإداري في القيام بمراقبة الأعمال ضمن مساحة إدارته، وبينه ويرشد لكي يأتي سير الأعمال ملائماً ما هو مخطط لها¹.

التعريف الإجرائي:

هو الطريقة المنظمة التي من خلالها يتم نقل المعرفة والخبرة والمهارة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ظروف العمل المادية:

- يقصد بظروف العمل تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجهه بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل.

- يعرف بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وميوله، اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والمؤسسة التي ينتمي إليها².

- كما تعرف بأنها تشمل جميع الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهوئة والإضاءة والنظافة وضغط العمل ومساحة العمل والضجيج، فترات الراحة...، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفعالية أدائها³.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة العوامل التي تحيط بالعمل داخل المؤسسة كالإضاءة، الرطوبة، الحرارة، التهوية، وغيرها التي تؤثر على العامل ورضاه وفعاليته في إنجاز الأعمال المطلوبة.

¹: جرجس مشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، عربي، فرنسي، إنجليزي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص77.

²: سلمى لحر: تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، ص23.

³: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، مرجع سابق، ص570.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة:

- فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي:

الدراسات المحلية:

7. 1. 1: دراسة زرطاللطيفة: بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير بالميلية ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2016.

حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بينهما ونوع الاتصال المعتمد في المؤسسة وكذا معرفة مدى اعتماد التنظيمات الجزائرية أسلوب الاتصال وعلاقته بأداء العاملين، وقد كان التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي لأداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

تفرعها أربعة تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

واعتمدت الدراسة على فرضيات مفادها:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير- بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير- بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير- بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير- بالميلية.

* وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد اعتمد في جمع البيانات والأدوات على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

كانت العينة قد تم اختيارها عينة عشوائية طبقية منتظمة بنسبة 13% كون يتوزع على أربع مصالح تمثلت في مصلحة طب الأطفال، مصلحة التوليد، مصلحة تصفية الدم، الإدارة.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة الموظفين وهذا ما يعكس الاعتماد الكبير للمؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير- على توظيف وسائله وإجراءاته المختلفة بشكل فعال وصحيح يمكنها من الرفع بأداء موظفيها.

- وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي الصاعد والنازل وغير الرسمي وبين زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة، الكفاءة، الفعالة، الدافعية، نوعية الجهد المبذول.

- اعتماد المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير- بشكل فعال وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء متميز.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

7. 1. 2: دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008 - 2009.

حيث تناولت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك معرفة هل الاتصال الرسمي النازل له علاقة ارتباطية فردية بأداء العمال داخل مؤسسة البحث، ومعرفة هل الاتصال الرسمي الصاعد له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وكذلك معرفة هل المتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، لها تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي،

– هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

واندرجت تحته تساؤلات فرعية وهي:

– ما هونوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

– هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المتقدمين؟

واعتمدت الدراسة على فرضيات مفادها:

الفرضية العامة:

– توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

الفرضيات الفرعية:

– توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

– توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

* وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر ملائمة لموضوع البحث، وقد اعتمد الباحث على بعض الأدوات وهي الملاحظة، الاستمارة والمقابلة والسجلات، وتكونت العينة من 49 عامل من مجتمع احصائي يقدر ب 197 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تم الكشف عن نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز، وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم الكشف عن علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

الدراسات العربية:

7. 2. 1: دراسة محمد بن علي المانع: بعنوان تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، قام بها الضباط العاملين بالأمن العام في المملكة العربية السعودية، 2006. دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العلوم الأمنية، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام وما طبيعة العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال وفعالية الأداء.

وقد كان التساؤل الرئيسي:

- إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟

وتفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام في السعودية؟

- إلى أي مدى يسهم توظيف استخدام تقنيات الاتصال في أداء المهام والواجبات في الجهاز الأمني العام؟

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- ما طبيعة العلاقة بين توظيف استخدام تقنيات الاتصال وبين فاعلية الأداء لمندوبي الأمن العام بالمملكة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد حول محاور استخدام تقنيات الاتصال في أداء المهام والواجبات وفقا لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة وتمثلت ب 40% من أفراد المجتمع.

وكانت النتائج الدراسة:

- أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن متدني.

- أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ما يلي:

قلة الأجهزة وانخفاض من مستوى تدريب العاملين في الأمن العام.

7. 2. 2: دراسة علي الشهري بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه الأداء الوظيفي، التعرف على معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقد اعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات وهي الملاحظة والاستمارة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وكانت النتائج دراسة كالتالي:

- تؤدي الاتصالات الإدارية دورا مهما في رفع مستوى الأداء من خلال دقة إبلاغ القيادات بتطور المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.
- أهم المعوقات التي تخفض الأداء هي وسائل الاتصال المستخدمة.
- عدم تدريب العاملين.

فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية:

الدراسات المحلية:

7. 3. 1: دراسة سهام بن رحمون بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة بانتة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم - علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013-2014.

تناولت هذه الدراسة موضوع بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي حيث هدفت إلى مجمل من الأهداف أهمها معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الداخلية بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الإدارية والمادية وكذلك السعي للوصول إلى بيئة عمل داخلية إيجابية تسود كل المؤسسات تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

وقد كان التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة بانتة؟

وقد تفرعت عنه تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة بانتة؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وأيضاً اعتمد في جمع البيانات والأدوات على الاستمارة وقد تم اختيار العينة بطريقة احتمالية عنقودية وتم اختيارها بنسبة 20% حتى تكون متمثلة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وقد كانت نتائج الدراسة على النحوالتالي:

- مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لان رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشراتهم نسبي من وجهة نظر أفراد العينة.

- بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي وباتجاه الإيجاب ومستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية.

- تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد هو تأثير قوي مرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل مما أدى إلى التأثير في مستوى أدائهم لوظائفهم للشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

7. 3. 2: دراسة بوقال نسيم بعنوان بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين،دراسة حالة، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث هدفت إلى مجمل من الأهداف أهمها: توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك محاولة الخروج بنتائج عملية من الدراسة التطبيقية ثم تقديم بعض الاقتراحات كمساهمة في إثراء الحلول العملية للمشاكل المطروحة بالمنظمة محل الدراسة، تقديم فكرة علمية موضوعية عن بيئة العمل الداخلية في المنظمة محل الدراسة، ديوان الترفيه والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، كعينة اختيار قد تكون مؤشرا بسيطا عن مجتمع المنظمات الجزائرية.

وقد كان التساؤل الرئيسي على النحوالتالي:

- ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية وهي:

- ماأثر محتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين؟

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- ما أثر طبيعة القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر الاتصال الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين؟

واعتمدت الدراسة على فرضيات مفادها:

- توجد هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمنظمة والرضا الوظيفي بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.

- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، عدد سنوات الخبرة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة واعتمد في جمع البيانات والأدوات على الاستبيان وكذلك الوثائق والسجلات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لمحتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة وقد جاء في مقدمة مسببات هذه الحالة تأكيد العاملين عن رضاهم وبدرجة عالية على عدد ساعات العمل اليومية، تليها التأكيد على أن أغلب العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا فيما يخص توفير المنظمة لمختلف الوسائل والمعدات الضرورية لهم لتأدية مهامهم بالشكل المناسب، أما فيما يخص رضا العاملين عن توافق قدراتهم الشخصية مع طبيعة العمل الموكل إليهم فنلاحظ أن هناك رضا لدى العاملين ولكنه بدرجة أقل نسبياً، وكانت أقل نسب الرضا كما أوضحت النتائج مرتبطة لشعور العمال اتجاه تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم في العمل، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لبعده القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.

7. 4. 1: دراسة أحمد يوسف أبورحمة بعنوان أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، 2017.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها: التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وكذلك التعرف على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، كذلك تسليط الضوء على المستوى التنظيمي في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، أيضا التعرف على مستوى كفاءة الموارد البشرية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

وقد كان التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

– ما أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

وقد تفرع إلى تساؤلات فرعية وهي:

– ما المستوى التنظيمي في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

– ما مدى توافر الموارد المادية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

– ما مستوى كفاءة الموارد البشرية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

– ما مدى توافر الموارد التكنولوجية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

– ما مستوى الحوافز والترقيات في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، أيضا اعتمد في جمع البيانات والأدوات على الاستبيان وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية منتظمة.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد عوامل البيئة الداخلية (بيئة الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد التكنولوجية) حسب الترتيب على دافعية الإنجاز.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

7. 4. 2:دراسة أنغام مسعود العود المسعودي، حامد محمد إبراهيم الدوعان بعنوان أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثامن، المجلد الثاني، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر بيئة العمل الداخلية على التشارك المعرفي حيث هدفت إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- دراسة وتحليل الواقع الحالي لعناصر بيئة العمل الداخلية بجامعة جدة، وكذلك قياس أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، تكنولوجيا المعلومات) على التشارك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وقد كان التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

ما أثر عناصر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة؟

واعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين الهيكل التنظيمي والتشارك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين القيادة والتشارك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين أثر عناصر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، مستوى الخبرة).

وفد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما اعتمد في جمع البيانات والأدوات على الاستبانة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة لمجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

- إن المتوسطات الحسابية لآراء العاملين في جامعة جدة لمحور البيئة الداخلية، جاء على المستوى الكلي بدرجة موافق وعلى مستوى الأبعاد وقد جاء بعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى بدرجة موافق، يلي ذلك بعدها الثقافة التنظيمية بدرجة موافق، وجاء في المرتبة بعد الهيكل التنظيمي بدرجة موافق، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد القيادة بدرجة موافق إلى حد ما.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، تكنولوجيا المعلومات) وعملية التشارك بين العاملين الإداريين في جامعة جدة.
- وجود أثر عند مستوى الدلالة 0,01 لعناصر البيئة الداخلية (للهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، تكنولوجيا المعلومات) على التشارك المعرفي وكان ترتيب العناصر من حيث درجة تأثيرها (القيادة، ثم الهيكل التنظيمي ثم تكنولوجيا المعلومات ثم الثقافة التنظيمية).
- لا توجد فروق معنوية (دالة إحصائية) عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسط آراء عينة الدراسة بنسبة للأبعاد الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات يعزى إلى اختلاف المرتبة الوظيفية، بينما توجد فروق معنوية دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 متوسط آراء عينة الدراسة بنسبة لبعد القيادة ومحور التشارك المعرفي يعزى إلى اختلاف المرتبة الوظيفية.

التعقيب على الدراسات:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة المشابهة لموضوع بحثنا التي تتناول أحد المتغيرين وجدنا تباين وتشابه على مستوى نقاط كثيرة بالمقارنة مع الدراسة الحالية، وبكمن هذا التباين والتشابه في عدة جوانب من الدراسات، ابتداء بصياغة الفرضيات والأهداف ووصولاً إلى العينة ونوعها وأدوات جمع البيانات، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن السابقة في أنها تتناول الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين بيئة العمل الداخلية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة حيث أن كل دراسة ربطت متغير الاتصال التنظيمي بمتغيرات أخرى وسوف نفضل في التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على كل حدة كما يلي:

1/ دراسة زرطال لطيفة: تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الحالية في نفس المتغير وهو الاتصال التنظيمي، حيث اكتسبنا من الاطلاع على هذه الدراسة نظرة حول أبعاد الاتصال التنظيمي ومفاهيمه، كما تتفق أيضاً في المنهج المعتمد، أما عن الاختلاف الموجود فينحصر في فرضيات وأهداف الدراسة.

2/ دراسة بوعطيط جلال الدين: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نفس المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الأدوات المستخدمة، بما أن الفرضية إجابة عن التساؤلات

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الدراسة فمن الملاحظ في هذه الدراسة أن الفرضيات لا تتلاءم مع تساؤلات الدراسة، أما عن الاختلاف فتختلف في المتغير الثاني وكذلك من حيث الفرضيات والنتائج.

3/ دراسة محمد بن علي المانع: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع، في هذه الدراسة لم يتم التطرق للفرضيات، أيضا أدوات جمع البيانات.

4/ دراسة علي الشهري: من الملاحظ في هذه الدراسة أنه لا توجد أسئلة وكذلك فرضيات، أما عن التشابه فهي تتشابه في المنهج والأداة المتبعة، والاختلاف يكمن بأنها استخدمت طريقة المسح الاجتماعي.

5/ دراسة سهام بن رحمون: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نفس المنهج المتبع والأداة وتختلف في العينة والأهداف.

في هذه الدراسة لم يتم ذكر الفرضيات.

6/ دراسة بوقال نسيم: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بنفس المتغير المتبع وهويئة العمل الداخلية، كذلك نفس الأداة والمنهج المعتمد. في هذه الدراسة تم طرح 6 تساؤلات فرعية أما في الفرضيات فيوجد فرضيتين أي لا يوجد توازن، أما بالنسبة لاختيار العينة فلم يحددوا نوع العينة، ويكمن الاختلاف في المتغير الثاني كذلك في طبيعة الدراسة.

7/ دراسة أحمد يوسف أبو رحمة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نفس المتغير المتبع وهومتغير البيئة الداخلية، كذلك استعملت نفس المنهج المتبع من طرف الدراسة الحالية ونفس أدوات جمع البيانات.

أما عن الاختلاف فيوجد في العينة حيث تم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة عشوائية منتظمة، كذلك ليست نفس الأهداف.

8/ دراسة أنغام مسعود العود المسعودي، حامد محمد إبراهيم الدوعان: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نفس المتغير وهومتغير البيئة الداخلية وكذلك استعملت نفس المنهج المتبع من طرف الدراسة الحالية ونفس أدوات جمع البيانات.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

في هذه الدراسة لا توجد تساؤلات فرعية، أما عن الاختلاف فهي تختلف في الفرضيات وكذلك الأهداف.

ثامنا: المقاربة السوسولوجية:

تتعلق دراسة من اقتراب نظري يعتمد عليه الباحث في بناء، وتحليل موضوع بحثه، حيث تمثل المقاربة السوسولوجية قاعدة الدراسة فهي تعد الباحث بإطار تصوري يساعده على تحديد الأبعاد التي عليه أن يدرسها وتمهد له الطريق لجمع معطياته وتنظيمها وتصنيفها وتحديد ما بينهما من ارتباطات وتداخلات فالاقتراب السوسولوجي يعد من الضروريات الهامة في الدراسة السوسولوجية التي يندرج ضمنها موضوع الدراسة وذلك بغية التفسير الواضح والدقيق للظاهرة المدروسة وانطلاقا من طبيعة موضوع بحثنا الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة **سنعتمد على المقاربة البنائية الوظيفية.**

حيث عرفت النظرية البنائية الوظيفية عدة تسميات مثل النظرية البنوية الوظيفية، نظرية التحليل الوظيفي، النظريات المحافظة، وغيرها من التسميات، وتستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين، حيث اهتم بدراسة بدراسة كيفية حفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي والبقاء عبر الزمن وتفسير التماسك الاجتماعي وهذا ما تمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال أوغيسث كونت، إميل دوركايم، هاربريتسبنسر، ومن أهم أعلامها الأمريكيين تالكوتبارسونز وروبرت ميرتون ومن ثم الوظيفية الجديدة جغريالكسندر، نيل سملسر¹.

حيث تنظر البنائية الوظيفية إلى المجتمع كوحدة كلية بمفهوم النسق الاجتماعي الذي يتضمن معناه في هذه الحالة تشكل الوحدة النسقية من أجزاء مترابطة متساندة يقوم كل جزء منها بوظيفة أو أكثر تلبي حاجات النسق والأعضاء فيه وبهذا يفسر وجود العضو والجزء بما يقدمه من وظائف كما يفسر

¹: محمد الكريم الحورافي: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدولوي، الأردن، ط1، 2008، ص 169.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

استمرار وجوده باستمرار قيمه بوظائفه التي تعتبر في وقت نفسه من مستلزمات استمرار الوحدة الكلية¹.

المبادئ التي تركز عليها النظرية:

- يتكون المجتمع أو المجتمع الكلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكون عرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافهما إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى.

- إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الجزء الآخر أن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي.

- تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام اتصال فعال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريق المعلومات والايجازات.

- تعتمد البنائية الوظيفية بنظام سلطة ومنزلة، فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرار ويصدر الإنجازات والأوامر إلى الأدوار الوسيطة أو القاعدية لكي توضح موضع التنفيذ².

- الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع تشبع حاجات الأفراد والمنتجين إليها أو حاجات المؤسسات الأخرى.

- وجود نظام قيمى ومعياري تسيير البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات وحقوق كل فرد ويحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين³.

¹: إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ط1، 2008، ص41.

²: إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، دب، ط2، 2010، ص56، 57.

³: شفاء صلاح الصعوب: الصراع القيمي، دار الخليج، الأردن، ط1، 2021، ص19.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- لكل نسق الاحتياجات أساسية لا بد من الوفاء بها وإلا فإن النسق سوف يغنى أو يتغير تغيراً جوهرياً¹.

مفاهيم النظرية:

نستخلص من خلال مبادئ النظرية البنائية الوظيفية مجموعة من المفاهيم التي تركز عليها النظرية نذكر منها: المجتمع، الجماعة، النسق، الوظيفة، البناء، وحدة، نظام، اتصال، نظام السلطة، علاقات إنسانية، توازن، تكامل اجتماعي، دور.

الإسقاط:

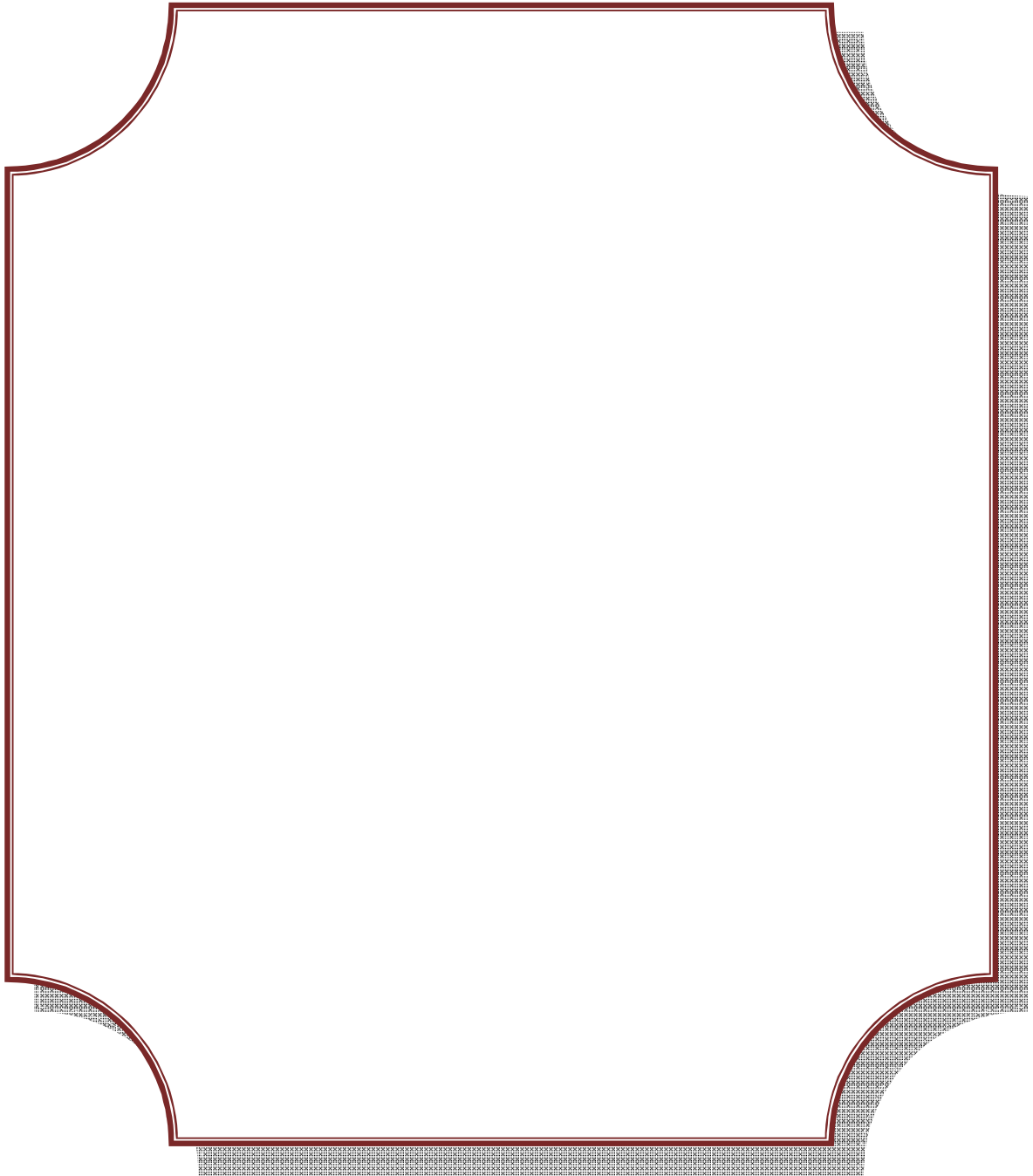
تعد المؤسسة حسب البنائية الوظيفية نسق فرعي من النسق الكلي ألا وهو المجتمع وهي تحتوي على وحدات وعناصر مختلفة منها ما هو إنساني كالعمال والرؤساء وأخرى مادية كالهياكل الإدارية وكل هذه الوحدات مترابطة مع بعضها البعض تحقق التوازن العام لهذا النسق فكل الوحدات تقوم بوظيفة معينة من أجل تحقيق التكامل داخل النسق ومن بين متطلبات الوظيفة للجماعة نجد الاتصال التنظيمي بين الأفراد والجماعات الذي يقوم من أجل الحفاظ على توازن المؤسسة واستقرارها في ظل التغيرات الطارئة على الظواهر الموجودة في المجتمع، إذ يعد التوازن الركيزة الأساسية في بيئة العمل الداخلية وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها والتي تتوقف على ملائمة ظروف عملها كالتهيؤ وتوفير الإضاءة واحترام الوقت الساعي، كما تقوم على الإشراف والرقابة على العمال والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة لديها أهداف واضحة ومحددة تسعى للوصول إليها في إطار التكامل الاجتماعي.

وهنا يتبين لنا أن المقاربة البنائية الوظيفية تنظر إلى الظواهر باعتبارها مجموعة كلية من العناصر المتفاعلة فيما بينها تفاعلاً ديناميكياً يتجه نحو تحقيق أهداف معينة، فإذا كان الأمر كذلك فالمؤسسة باعتبارها نسقاً تقوم بدمج العمال إذ يخضع العمال إلى مجموعة من التحولات والتغيرات تقوده من حالة إلى أخرى فالمؤسسة كنسق تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين مجموعة من العناصر سوف يؤثر بطريقة ما على العناصر الأخرى وتحتاج المؤسسة أيضاً إلى الموارد البشرية المؤهلة وذات

¹: سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع، دراسة نقدية، مؤسسة المعارف، عمان، 2006، ص 200.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

كفاءات عالية تقوم بوظائف بطريقة جيدة وقادرة على اتخاذ قرارات فعالة ومجدية لصالح المؤسسة كما تكون لديها مهارات وخبرات لازمة من أجل القدرة على التطوير وتحسين طرق العمل داخل المؤسسة وتعد المؤسسة نسق فرعي من خلال تكامل أدوار العاملين من خلال التفاعلات والاتصال فهذا التكامل والتوازن يؤدي إلى نجاح النسق الكلي ألا وهو المجتمع.



الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي:

أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي:

لنجاح عملية الاتصال لابد من توفر الخصائص التالية:

1- الوضوح:

يجب أن تكون الرسالة مباشرة ومصاغة بفقرة واضحة، ومن أجل ذلك يراعي تجنب تضمين الجملة الواحدة أفكار جديدة.

2- الشمول (الكامل):

السعي لصياغة رسالة واضحة ومبسطة تقود أحيانا إلى الوقوع في فخ عدم الشمول وعلى المرسل حينما يود أن يعيد الرسالة يجب أن يفترض نفسه أنه المستقبل لها، وأن يعيدها على ضوء ذلك.

3- الإيجاز والاختصار:

كثيرا ما نلحظ في الرسالة اللف والدوران والإطالة غير المبرر فاختيار المصطلحات والجمل بعناية ودقة يسهل عملية الاتصال، مع مراعاة أن تكون الرسالة طويلة بما يكفي لتغطية الموضوع، ولكنها قصيرة إلى حد إثارة الاهتمام¹.

4- المحسوسية:

يلجأ البعض أحيانا إلى العموميات والأمور المجردة حينما لا يكونون متأكدين من الحقائق الفعلية والملموسة والمحسوسة، ومثل ذلك يكون مضيعة للوقت حين يستخدمها في صنع المواقف والحقائق العلمية بصيغة مجردة وعامة ولذا فمن المهم اختيار المفردات والكلمات المحسوسة والملموسة.

5- الدقة:

لا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة بل العكس قد تؤدي إلى أضرار ومخاطر كبيرة².

¹: حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص 223-224.

²: فضيلديلو: الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، د ط، 2003، ص 85-86.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

من هذا يتضح أن الاتصال التنظيمي يكون بطريقة مبسطة وواضحة تقاديا لوقوع في الغموض.

6- النشاط:

ويعني ذلك قوة سريان مفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول هنريغ يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة، وإن المقاطعة والإلهام والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري، لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل هذا الأسلوب الذي يجعل الاتصال بعيدا عن الفوضى وقابل بقوة الاستذكار¹.

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي:

• الاتصال الفعال هو أساس نجاح المنظمة، فعليه تقوم وبدونه لا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات والبيانات، وكذلك لا يستطيع الرؤساء إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات اللازمة، ولا يمكن التنسيق والتعاون بين أعمال الوحدات والأفراد، لأن الأفراد لا يمكنهم إيصال رغباتهم وحاجاتهم للآخرين بدون اتصال².

• للاتصال دور أساسي في المؤسسة بحيث يعمل على إيصال المعلومات والقرارات إلى جميع أعضائها، وكذلك نقل مشكلاتهم واقتراحاتهم، إذ يعد بمثابة الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار حياته ولضمان التفاعل والتبادل المشترك لمختلف الأعمال في المؤسسة، ومن أجل ضمان الاتصال الفعال يمكن تحفيز العاملين على العمل بجد وإخلاص من أجل نجاح المؤسسة³.

• وتكمن أهميته في كونه الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه الإدارة، وينير طريق العاملين ويمكنهم من تحديد مواقفهم والتزامهم بالعمل⁴.

• وقد حدد فضيل دليو أهمية الاتصال في النقاط التالية:

-يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق أهدافها المسطرة بواسطة المشاركة في اتخاذ القرارات.

¹: موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، د س، ص 141.

²: فتحي أحمد نياض عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2013، ص 243.

³: قادري عادل: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 21.

⁴: العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص 140.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

- الاتصال بمحيطها يجعلها تحتل مكانة راقية ومناسبة تساعد على تحقيق الأهداف.
 - تكمن أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التنسيق والتفاعل.
- والتعاون بين العاملين والرؤساء وزيادة التفاهم بينهم وتوصيل نتائج الأعمال¹.

ثالثا: وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال الفعال إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل وأسرع، ولا يمكن لأي كان الاستغناء عنه، ويمكن تحديد وظائفه فيما يلي:

وظيفة الإنتاج:

يساهم الاتصال التنظيمي في زيادة الإنتاج وذلك من خلال نقل المعلومات والبيانات الضرورية فيما بينهم والرغبة في العمل، فالالاتصال الفعال في المؤسسات يحدد نوع الإنتاج والكمية والتوجهات المتعلقة بتنفيذ الأعمال والأداء من أجل تحسين ظروف العمل ورفع الإنتاجية.

وظيفة الإبداع:

وهي تلك العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتقديم المخططات والاقتراحات من أجل تطوير المؤسسة، فالالاتصال يساهم في وضع برامج تهدف إلى خلق إبداعات وأفكار جديدة في مجال العمل.

وظيفة المحافظة:

يلعب الاتصال التنظيمي دور فعال في السير الحسن للمؤسسة، وكذلك في الحفاظ على الجوامع للمعامل، وهذا من خلال توفير الأمن وتقوية القيم التنظيمية².

وظيفة الصيانة:

وتتم هذه الوظيفة من خلال الحفاظ على المناخ المناسب للعمل وكذلك المساهمة في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية³.

وظيفة التبليغ:

وهي تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، وهذا يؤدي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء والانحرافات، ويمكن التبليغ مثلا: تعليمات التنفيذ، قرارات العمل، معلومات التقارير.

¹: بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 56.

²: طيبشملود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع والاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010-2011، ص 62-64.

³: بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأ، مجلة قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 15، ديسمبر 2005، ص 211-212.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

وظيفة الإقناع:

إقناع الأفراد داخل التنظيم بسلوكيات وتصرفات معينة، فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع¹.

رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي:

لا تتم عملية الاتصال إلا من خلال العناصر التالية:

المرسل:

وهو مصدر الاتصال ومصدر المعلومات، قد يكون مصدره شخص وعدة أشخاص أو ألة ومؤسسة تود التأثير في الآخرين من أجل أن يشاركوه في أفكار معينة أو اتجاهات²، ويقصد به أيضا ذلك الطرف الذي يوجه الأوامر والمعلومات إذ يلعب دورا فعالا في نجاح أو فشل عملية الاتصال.

المستقبل:

وهو الطرف المسؤول عن فهم الرسالة، قد يكون فردا أو جماعة من الأفراد التي يواجه إليها المرسل رسالته، وله دورا هاما في فعالية عملية الاتصال³.

الرسالة:

وهي مجموعة من المعلومات أو الأفكار والتعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل إذ يتم التعبير عنها عن طريق الرموز، وهي أنواع: رسائل وظيفية وأخرى عاطفية وغيرها⁴.

الوسيلة:

وهي القناة أو الأداة التي يختارها المرسل من أجل نقل المعلومات والتعليمات إلى المستقبل وقد تكون هذه الوسيلة سمعية أو مرئية أو كتابية⁵.

¹: علي حامد وهارون حامد: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد 9، يونيو 2020، ص 78.

²: السعيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1، 2013، ص 113.

³: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص 161.

⁴: زرتاللطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015-2016، ص 54.

⁵: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مرجع سابق، ص 161.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

التغذية الراجعة:

وهي ردات فعل المستقبل من الرسالة التي تلقاها من المستقبل، فهي مرحلة التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح¹.

الترميز:

ويقصد به وضع ما لدى المرسل من أفكار ومعلومات تتناسب مع طبيعة الوسيلة المستخدمة مع ضمان وصولها بشكل مفهوم وواضح للطرف المستهدف².

خامسا: أهداف الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي عملية تسعى إلى تحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل، غير أن أهداف الاتصال التنظيمي تختلف حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها المسطرة، لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى:

- نقل المعلومات والمعارف والتعليمات فيما بينهم.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو العمل³.
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحسين إنتاجية وفعالية العمل⁴.

وهناك من يصنف أهداف الاتصال التنظيمي على النحو التالي:

هدف توجيهي:

ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها⁵.

¹: زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 55.

²: السعيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري وادارة المعرفة بالمكاتب ومرافق المعلومات، مرجع سابق، ص 113.

³: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مرجع سابق، ص 163.

⁴: بن زاوي إبراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة-1، الجزائر، 2017-2018، ص 120.

⁵: زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 53.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

هدف تثقيفي:

يتحقق هذا حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمورهم في عملهم قصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وآفاقهم¹.

هدف تعليمي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات ومهارات ومعارف ومفاهيم جديدة.

هدف ترفيهي وترويجي:

ويتحقق هذا الهدف من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع في المستقبل.

هدف إداري:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتقسيم المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين.

هدف اجتماعي:

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد ويسود داخل المؤسسة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي².

سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي:

تتم عملية الاتصال التنظيمي من خلال وسائل مختلفة ومتعددة تعتمد عليها المؤسسة، وتنقسم هذه الوسائل إلى:

¹: جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم

اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2، الجزائر، 2014-2015، ص 24.

²: طيبش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

وسائل الاتصال الكتابية:

وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا، يعني يجب أن تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن حفظها كسجلات رسمية غير أنها تتصف بالدقة في التعبير ومن أهم أشكال هذه الاتصالات المذكرات، التقارير، الشكوى، المجالات، الخطابات الإدارية، التعليمات وغيرها¹

وسائل الاتصال الشفوية:

هي اتصالات غير مكتوبة، إذ تتم فيها لقاءات مباشرة بين المرسل والمستقبل وقد تكون هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، ورغم أنها أمر لا يستطيع أي شخص الاستغناء عنه إلا أنه مرض للنسيان والتشويه أو النقصان، فيمكن أن تكون عن طريق الهاتف، أو عن طريق الندوات والاجتماعات والملتقيات والمقبلات والمؤتمرات، أو عند طريق المحاضرات.

الوسائل السمعية البصرية:

تستخدم المؤسسات الأشرطة والأفلام السمعية البصرية في الاتصال من أجل زيادة حجم المعلومات أو بهدف التعريف بالمؤسسة أو القيام بالإشهار ومن وسائلها البريد الإلكتروني والأنترنت².

الوسائل غير اللفظية:

هي تلك الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات وذلك عن طريق لغة الإشارات أو الإيماءات كتعبير الوجه، وحركة اليدين والعيون وطريقة الكلام والجلوس ولغة الحركة والأفعال ولغة الأشياء³.

سابعا: أنواع الاتصالات التنظيمية:

هناك نوعين من الاتصالات في أي مؤسسة، أحدهما رسمي تحدد فيه السلطة وبدوره يكون من اتصالات عمودية وتكون إما نازلة أو صاعدة، واتصالات أفقية وهي التي تظهر بين الأفراد والجماعات في نفس المستوى، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تنشأ عن العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

1- الاتصالات الرسمية:

¹ عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، ط1، 2011، ص 37.
² ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب، ط2، 2016، ص 19-20.
³ خيرى خليل الجميلى: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، الإسكندرية، مصر، 1997، ص25.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

وهو الاتصال الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وتتقسم على النحو التالي: الاتصال النازل (الهابط)، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي¹.

1-1- الاتصالات العمودية:

أ - الاتصال النازل:

ويشمل جميع الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه وهي تمثل أكبر جزء من الاتصالات في المؤسسة².

وتعتبر أيضا أنها تلك الاتصالات التي تسير من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وتهدف إلى نقل المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات، فهذا النوع من الاتصال يرتبط بمفهوم السلطة لأن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى واذ لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فهذا راجع إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارات العليا، فالسلطة تتدرج حسب الهرم التنظيمي³.

ب - الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، فهي تلك الاتصالات التي تكون من الأسفل إلى الأعلى وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتدور حول المعوقات والصعوبات في التنفيذ وآرائهم ومشكلاتهم واتجاهاتهم، وكثيرا ما يسمح هذا الاتصال للعمال بالمساهمة في اتخاذ القرارات⁴.

وقد حدد "كاتروكان" أربعة أنواع من المعلومات تنتقل خلال الاتصال الصاعد وهي:

- معلومات عن العامل نفسه أداءه ومشكلاته.
- معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.

¹: قادري عادل: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 28.

²: حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الأعمال، دار الحامد، عمان، ط1، 2010، ص 19.

³: محمود أبوسمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 45-46.

⁴: قادري عادل: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 29.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك¹.

ج- الاتصال الأفقي:

وهو إرسال واستقبال ونقل المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذي هم على مستوى تنظيمي واحد وتعمل على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات التنظيم².

2-الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي،³ وتعد أيضا تلك الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وخارج القنوات الرسمية وينشأ ويتشكل نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة،⁴ ويعد الاتصال غير الرسمي مكملًا للاتصال الرسمي لما يزوده بمعلومات أكثر والسرعة في نقل الأخبار⁵.

ثامنا: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

عملية الاتصال عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد، إذ لها عوامل تؤثر فيها سواء سلبيا أو إيجابيا، وقد حدد أحمد خاطر في كتابه مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية بعض هذه التأثيرات والتي منها:

أ - طبيعة العمل:

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد ما على الاتصال داخلها حيث تؤكد على الاتصالات الرسمية، دون السماح للاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالتمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

ب - درجة التعقيد التنظيمي:

¹: عنبر إبراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة، عمان، ط1، 2011، ص41.
²: السعيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، مرجع سابق، ص117.
³: صالح خليل أبو صبيح: العلاقات العامة الاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط2، 2009، ص 66.
⁴: محمود أمين رويل: الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص22.
⁵: ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 12.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، وكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال بينهما ضعيف إن لم يكن منعدماً¹.

ج- حجم المنظمة:

إن حجم المؤسسة من شأنه أن يؤثر على عملية الاتصال التنظيمي، إذ أن سيرورة الاتصال تختلف في المؤسسات صغيرة الحجم عما عليه في المؤسسات كبيرة الحجم، إذ تكون أكثر تعقيداً، لهذا يجب أن تكون البيانات والمعلومات صادرة من مصدر واحد فقط لتفادي المشكلات والاضطراب في هذه المشكلات².

د- اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو رؤوسيه وكذا نمط السلطة والقيادة التي يصفها بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنطقة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة السلطوية في التسيير، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين.

هـ- عمر المنظمة:

كلما كانت المنظمة حديثة النشأة أثر ذلك على عملية الاتصال وأشكاله، لأن المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، وإلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى، أما إذا كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل فإن الاتصالات فيها تتم بمرونة ورسمية³.

تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، حيث تؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، إذ تشكل عقبات تمنع أو تعيق عملية تبادل ونقل المعلومات أو الأفكار أو تعطّلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها وتؤثر فيها، وتظهر العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:

¹: جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 36.

²: زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 89.

³: بن زاوي إبراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، مرجع سابق، ص 122.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

عوائق تنظيمية: ويمكن حصرها فيما يلي:

1- اختلاف المكانة:

اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة الاتصالات، وهذا ما ينتج من آثار نفسية كخوف العامل من مديره أو عدم فهم أوامره نتيجة اختلاف الدرجة التعليمية.

2- سلم الاتصال ومداه:

يكون الاتصال المباشر أثر بساطة وسهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل، فحجم كبير المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.

3- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة أثر في نجاح أو فشل عملية الاتصال، فكلما كان حجم الجماعة صغير كلما كان انتقال الاستفسارات والرد عليها والتركيز فيها، والعكس صحيح كلما كان حجم الجماعة كبير يواجهون صعوبة في الاتصال¹.

*ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق أيضا إلى ما يلي:

- تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، وقد يعرض المعلومات لعملية التحريف والتشويه.
- عدم توفر مناخ تنظيمي جيد يؤدي إلى اتصال فاشل خاصة إذا كان نمط القيادة دكتاتوري².
- عدم وضوح نظام الاتصال الموجود.
- نقص التعليمات والبيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا.
- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين.

¹: عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مسيلة الجزائر، مجلد 41، العدد 41، 2014، ص 65.

²: بلال مجيدر: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، جامعة معمرى، تيزي وزو، العدد 9، 2016، ص 199.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

- عدم اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات إذ يعيق استجابة الأفراد وهذا يؤدي إلى فشل عملية الاتصال¹.

- غموض الأهداف التنظيمية وعدم وجود توصيف للواجبات والمهام الوظيفية.

- تحول الأهداف إلى وسائل.

- غياب استقرار التنظيم الإداري، وغموض في السلطة التي تصدر الأوامر².

عوائق شخصية ونفسية:

وهي معيقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل، فهي تؤثر في وصول المعلومات والآراء للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو التقليل من أهميتها وهذا نظرا للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في عواطفهم وحكمهم وفي مدى فهمهم للاتصال ومن بين أهم هذه العوائق:

التباين في الإدراك:

التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة ومستوى تعليمهم ونظم القيم والثقافة السائدة، تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني والمعلومات المختلفة بينهم، وقد تكون الكلمات الموجودة في الرسالة لها معاني ودلالات أخرى.

الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه³.

اللغة:

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات، يتم صياغتها إما شفوية أو مكتوبة، واللغة قد

تتحول إلى عقبة للاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة والعادات ومركزه الوظيفي وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة مما يؤدي إلى عدم فهم الألفاظ والكلمات المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل

¹ علي حامد وآخرون: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 80.

² جميلة كتفي: معيقات الاتصال التنظيمي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بوضياف لمسيل، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2019، ص 167-168.

³ عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مرجع سابق، ص 66.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

طرف حسب فهمه الخاص، كما أن التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال بين الأفراد غير المختصين، فمشكلة اللغة تظهر في الاتصالات المكتوبة أكثر مما تظهر في الاتصالات الشفوية.

الانفعالات:

إن الانفعالات تحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق النتيجة.

عوائق بيئية:

وذلك من خلال مدى استقرار البيئة وديناميكيته، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التقلب تتطلب اتصال متجدد، وهي المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن هذه العوامل ما يلي:

- صعوبة التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

- ضيق المرافق وأماكن العمل.

- عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة.

- الضوضاء تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة¹.

عوائق اجتماعية ثقافية:

ويعود هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد، وكذلك تأثير البيئة التي يعيشون فيها أو التي يعيشون فيها والتي ينتمون إليها، سواء كانت داخل التنظيم أو خارجها يتضمن القيم والمعتقدات، إذ يمكن توضيح هذه المعوقات فيما يلي:

1- التباعد الاجتماعي:

ويقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين، فأطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والدينية، العرقية والفكرية...، وهذه الفوارق تخلق حواجز من أجل التنسيق والاتصال فيما بينهم.

¹: علي حامد، هارون حامد: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 88-83-84.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

2- الاختلافات الثقافية:

التباين والتمايز في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستخدمة، وفيها يكون الترميز مختلف وهذا ما يعقد العملية الاتصالية ويخلق عقبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلول لتلك الكلمات، فالمعنى هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده الموجودة في المجتمع الذي ينتمي إليه والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. فالاتصال في حد ذاته هو فعل ثقافي، فكما كانت ثقافة العاملين موحدة أو متقاربة أدى ذلك إلى فهم خلفيات العاملين وثقافتهم، وأسهم في تكوين جماعات منسجمة في العمل تعمل بروح الفريق وقلل من حدة التوتر والتصرفات العدائية بينهم¹.

عوائق تقنية:

وترتبط هذه الأخيرة بما تعتمد المؤسسة من وسائل وقنوات اتصالية، فاللجوء إلى قنوات اتصالية غير ملائمة ومناسبة لطبيعة الرسالة أو الهدف يؤدي إلى استخدام قناة غير متوافقة مع الرسالة وكذا عدم التنوع في الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة لنقل وتبادل المعلومات من شأنه أن يعرقل عملية الاتصال، كذلك الافتقار إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة².

عاشرا: نظريات الاتصال التنظيمي:

1.10: النظريات الكلاسيكية:

1.1.10: نظرية الإدارة العلمية فريديريك تايلور:

يعد المهندس الأمريكي فريديريك تايلور أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920 لذلك يلقبه الكثيرون من علماء الإدارة العلمية. كانت التايلورية أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية وكان الهدف العام لهذه الحركة - كسياسة عملية - هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي economic man، عند تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته. وكانت تنظر لصاحب العمل باعتباره جزءا مكملا للعمل وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله³.

¹: بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 61-84.

²: علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مرجع سابق، ص 68.

³: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 49.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

وقد ظهرت الإدارة العلمية كما أشرنا من قبل على يد فريديريك تايلور والذي ركز على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه، وقد اهتم تايلور بمعرفة العلاقة بين العنصرين (العمل والظروف الفيزيائية) وليس معرفة ما حول طبيعة التكيف الملائم بينهما. ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية:

***تقسيم العمل:** يعتبر تقسيم العمل وظيفه هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات، بل وتحديد النشاطات عموماً.

***ترتيب العمليات الوظيفية:** هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر، وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

***البناء:** يعتبر البناء التنظيمي نسفاً وأنمطاً معيناً من الوظائف بل يتميز البناء ببناءات لها دور وظيفي هام.

***الضبط:** يكون الضبط وظيفه هامة بين كل من الرؤساء والأتباع، حيث المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية¹.

ومن اهتمامات تايلور تركيزه على محاولة توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل وذلك من خلال ما يسمى بدراسة الحركة والزمن وذلك عن طريق دراسة أسلوب العمل والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل لأداء العمل والوقت اللازم لأداء كل مهمة².

وكذلك من اهتماماته محاولته في وضع فلسفة جديدة للإدارة بمثابة ثورة فكرية لكل من جانبي الإدارة والعمال، ويتطلب ذلك إقناعهم بالفلسفة الجديدة التي تقوم عليها الإدارة العلمية من حيث الاعتماد على الطريقة العلمية لتحديد الوسائل والإجراءات الملائمة والواجب إتباعها لإنجاز كل وظيفة وتحديد كمية الإنتاج لكل ساعة عمل.

غير أن الإسهام الأساسي لحركة الإدارة العلمية هو الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل، بحيث يصبح أداء العمل بصورة أسرع وبكفاءة أعلى، ومن أهم الأمثلة المعاصرة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية خطوط التجميع في الصناعات الحديثة والتي تمر السلعة من خلال خط إنتاجي معين يقوم فيه الفرد بدور متخصص محدد وفق تسلسل مخطط مسبقاً³.

¹: زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 152-153.

²: بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

³: محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 67-68.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

ولعل من أهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية الإدارة العلمية ما يلي:

- ربط تايلور بين الآلة والإنسان، وركز اهتمامه على زيادة الإنتاج على حساب إهماله للعوامل الإنسانية، والمؤثرات البيئية.

- اقتصر أبحاثه على المصنع الصغير بدلاً من دراسة النواحي العامة في الإدارة.

- اعتبر أن الإدارة علماً له أصول وقواعد قابلة للتطبيق في حل المشكلات جميعها، وفي مختلف الظروف، مع أن القوانين الاجتماعية لا يمكن أن ترقى من حيث دقتها وعموميتها إلى مصاف القوانين الطبيعية، بل إنها تعتمد في كثير من المواقف على حكمة المدير في اتخاذ القرارات¹.

- تجاهل دوافع الأفراد ومشاعرهم في كل المستويات التنظيمية.

- وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلى مستوى إداري عبر مستويات إشرافية متتالية وفي هذا تجاهل للقيادات غير الرسمية.

- تتأثر التخصصية داخل أي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به، وهذا ما لم تتعرض له النظرية².

* وما نستنتجه من نظرية الإدارة العلمية على أنها ركزت على الاتصالات الرسمية التي تتم من الأعلى إلى الأسفل داخل التنظيم، فمن خلال الاتصالات الرسمية التي تحددها الإدارة (الرؤساء) يتم إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات، إلا أنها أغفلت الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة لوجود الأفراد وتفاعلهم، غير أن تايلور فصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، فالتخطيط يكون من قبل الإدارة (الرؤساء)، أما التنفيذ فيكون من قبل العمال، أي أن الرئيس هو الذي يحدد الاتصال.

¹: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 50.

²: اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 35.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

2.10: النظريات النيوكلاسيكية:

1.2.10: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية human relation في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أودراساتهاوثون haurthone التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين تحت رعاية شركة ويسترن إليك تريك western electreccompany وبالاتصال بمدرسة هارفاد لإدارة الأعمال¹.

وهدفت التجارب التي قام بها إلتون مايو elton mayo ومجموعة من زملائه التي أجريت في الفترة الممتدة من 1927-1932 إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية وبين إنتاجية العامل، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم².

*وأهم النتائج التي توصل إليها مدرسة العلاقات الإنسانية:

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا وعدم رضا العامل عن عمله.
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً هاماً في تحديد سلوك العاملين داخل المنظمة.
- هناك أنماط متبادلة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات³.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

¹: طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع تنظيم، مرجع سابق، ص 100-102.

²: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 57.

³: بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 77-78.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

لقد استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية من تجارب هاوثورن بعض المبادئ أهمها:

- إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف والتي تؤمن بها الجماعة.

- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها يتناسب مع أهداف التنظيم وتعمل كذلك القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- إن السبيل إلى تحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

- قد تكون الاتصالات غير الرسمية أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين، ومن ثم ينبغي

النظر إلى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي¹.

*وما يمكن استنتاجه من خلال أن هذه المدرسة أكدت على أن للاتصالات تأثير كبير وقوي لأن الاتصال الرسمي وغير الرسمي وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل، غير أنها أعطت أهمية للتنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها السياسات الرسمية، وتوفر المؤسسة الجوالات اجتماعيون نفسي الملائم وكذلك الشعور الانتماء إلى جماعة العمل مما يزيد فرص تأقلمه مع الوظيفة وزيادة الأداء، بالإضافة إلى استخدام القنوات غير الرسمية فيما بينهم.

¹محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، مرجع سابق، ص 77-78.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

2.2.10: نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو abrahammaslow:

تأثر ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية فقد جاءت نظريته لتدرج الحاجات عام 1940، إذ تقوم نظريته على افتراضات نظرية Y إذ يرى أن الإنسان لديه رغبات ولأهداف يسعى لتحقيقها لإشباع مجموعة من الحاجات، وقد اعتمد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب أهميتها على شكل هرم وهي:

1- الحاجات الفيزيولوجية: besoins physiologique

وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة أي إنسان مثل الأكل، النوم، السكن، غير أنها تشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أي المستوى الأول من الحاجات.

2- حاجات الأمن والاطمئنان: besoins de securit

وهي الشعور بالأمن بالأمن الجسمي والنفسي وذلك من خلال الحماية من المخاطر الجسمية والنفسية، وتخفيف الشعور بالقلق والإحباط وضمان الاستقرار والراحة والأمن.

3- حاجات اجتماعية: besoins sociaux

حاجة الفرد لأن ينتمي إلى جماعة ما يتفاعل معهم ويتفاعلون معه، أي الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين تسمح لهم بتأدية مهامهم أثناء العمل.

4- حاجات إشباع الاحترام والتقدير: besoins d'estme

وتتمثل في حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من طرف الآخرين والإحساس بالثقة في النفس وتقدير الآخرين لذلك.

5- حاجات تحقيق الذات: personnel besoins d'accomplisseeni

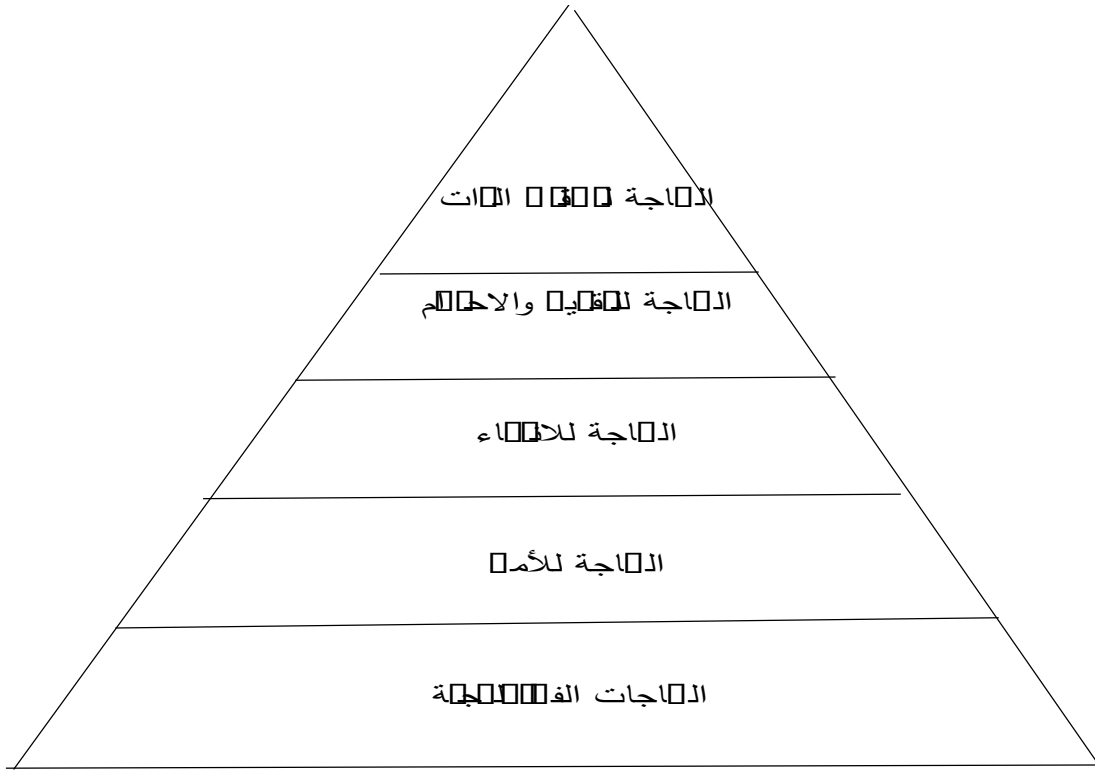
وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته ولثقة بالنفس والاستقلالية وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته، وتأتي هذه الحاجة في قمة الهرم¹.

*وما يمكن استخلاصه من هذه النظرية أن ماسلو حدد مجموعة من الحاجات تساعد على تحفيز العاملين في المنظمة، إذ يجب على الرئيس معرفة حاجات المرؤوسين والسعي إلى تحقيقها وذلك من خلال الاستخدام الجيد والأمثل لعملية الاتصال، وسلط الضوء على الاتصال التنظيمي غير الرسمي،

¹: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، 2006، ص87.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

وذلك بالحديث عن حاجة العامل إلى التقدير والاحترام من طرف الإدارة وشعور بالانتماء في المؤسسة.



شكل رقم(1): يمثل نظرية سلم الحاجات لماسلو.

3.10: النظريات الحديثة:

1.3.10: نظرية النظم "لشيبستر برنارد":

تعد نظرية النظم وسيلة علمية حديثة جدا لتفسير الأشياء والأحداث، والمقصود بالنظام هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف معينة¹، وقد عرف النظام أيضا بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدًا.²

ومن أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها نظرية النظم ما يلي:

¹: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 61.

²: محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، مرجع سابق، ص 83.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

1- المدخلات: حيث تشمل الإمكانيات التي تدخل إلى المنظمة من البيئة الخارجية بمدخلات مادية، بشرية، مالية، وتكنولوجية.

2- عمليات التشغيل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها وذلك بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات.

3- المخرجات: وهي كافة المنجزات التي تخرج من المنظمة إلى البيئة من سلع ومنتجات وخدمات.

4- المعلومات المرتدة (التغذية العكسية): وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى المنظمة، ويقصد بها مختلف العمليات الاتصالية المتبادلة بين المخرجات والبيئة الخارجية وما يترتب عن هذه العملية من آثار سلبية أو إيجابية.¹

إذ تقسم الأنظمة حسب بيرتلانفي von bertalanffy إلى نوعان، الأنظمة المغلقة والأنظمة المفتوحة:
1/ الأنظمة المفتوحة:

فهي التي تقوم أساساً على التفاعل المستمر مع البيئة المتواجدة فيها، إذ تؤثر في استمراريتها حالياً أو مستقبلاً، في بقاءه أو عدم بقاءه، ومن الأمثلة على الأنظمة المفتوحة -المصنع أو الورشة- فهوكيان يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.

2/ الأنظمة المغلقة:

وهي ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود تفاعل بينه وبين البيئة ولا يتفاعل معها، فهي في الغالب تتحرك بطريقة آلية بصرف النظر عن البيئة التي تتم فيها.²

وتعتبر المنظمة نظاماً مؤلفاً من نظم فرعية أشبه بجسم الإنسان، فبعض هذه الأنظمة الفرعية منفتح تماماً على البيئة كالتسويق والبحث والتطوير، في حين أن البعض الآخر أقل انفتاحاً على البيئة كالإنتاج والمحاسبة.

والمغيرات الأساسية بالنسبة لمدخل النظم:

- الناس .

¹: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 62.

²: المرجع نفسه، ص 63.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

-الهيكل التنظيمي.

-التقنيات.

-البيئة.¹

*ومما سبق يمكن القول أننظرية النظم ترى أن الاتصالات عي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به، ومن أجل خلق التوازن داخل التنظيم الاجتماعي لابد من وجود نظام متكامل بين الاتصالات الذي يربط أفرادها وأجزاءه، لأن الاتصالات هي الجسر الذي يربط النظام الاجتماعي للعمل مع المحيط الخارجي له، مما يساهم بقدر كبير في تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات سواء داخل التنظيم أو خارجه.

2.3.10: نظرية اتخاذ القرار " لهيرت سيمون ":

انطلق في دراسته للتنظيم من زاوية تقوم على أساس مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك التنظيمي ماهوإلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي أجريت داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، ولإشارة فإن سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي - الفكر الكلاسيكي - أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر لكنه أدخل على مفهوم الرشد تعديلا يقوم على أساس الفصل بين : الرشد الموضوعي من جهة باعتباره سلوكا صحيحا وقائما على معلومات كاملة عن البدائل المطروحة للمفاضلة ونتائجها المتوقعة، ومن جهة أخرى الرشد الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تقف عائقا أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

إذ يحدد سيمون الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في:

- تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية، وقابلية القياس لهذه المفاهيم.

- لا يتوقف وصف التنظيم أساسا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.

¹: صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص110.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

- الاهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة وتحديد قدرتهم على الأداء واتخاذ القرارات (حدود الرشد).

- توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المنظمة أي وزن كل منها في إطار إعطاء صورة أكثر وضوحاً حول فعالية التنظيم¹.

ومنه يمكن أن نعرف التنظيم على أنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات، كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

وقد تضمنت نظرية سيمون مجموعة من العناصر التي يمكن إنجازها فيما يلي:

أولاً: اتخاذ القرارات:

المنظمة هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد.

ثانياً: البيئة:

تتحكم البيئة بتحديد البدائل المتاحة، فأعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل، لذا يجب المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها.

ثالثاً: الجماعة:

عملية اتخاذ القرار تأخذ شكلاً منظماً، ولوجود الجماعة ورأيهم أهمية في اتخاذ القرار، لذلك لا بد من تعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل لكي يتم من خلاله التنسيق بين أعمال الأفراد.

رابعاً: التخصص:

لا بد من الأخذ بمبدأ تقسيم العمل والتخصص، وأن يصار الأخذ بالتراتبية أو الهرمية في المنظمة، أي يكون أفراد مختصون في المستويات الأعلى من الهرم يقومون باتخاذ القرارات ومستويات أدنى ينفذون.

¹: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، 1975، ص 182.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

خامسا: الالتزام بالقرارات:

من أجل تحقيق أهداف المنظمة لا بد أن يلتزم الجميع في سلوكهم بالقرارات المتخذة في جميع المستويات، ولا يتم هذا الأسلوب إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي:

أ- استخدام السلطة.

ب- الاتصالات.

ج- معيار الكفاءة.

د- خلق الولاء المنظمي.

هـ- التدريب¹.

سادسا: التوازن بين المغريات والإسهامات:

تسمد المنظمة قوتها في تحقيق أهدافها من إسهامات أعضائها، كما تعد المغريات المقدمة لهم أسلوبا هادفا لتعميق الولاء للمنظمة مقابل الإسهامات المقدمة².

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- لا يقدم إطارا متكاملا لفهم الإدارة ولا يشكل بديلا للإدارة.

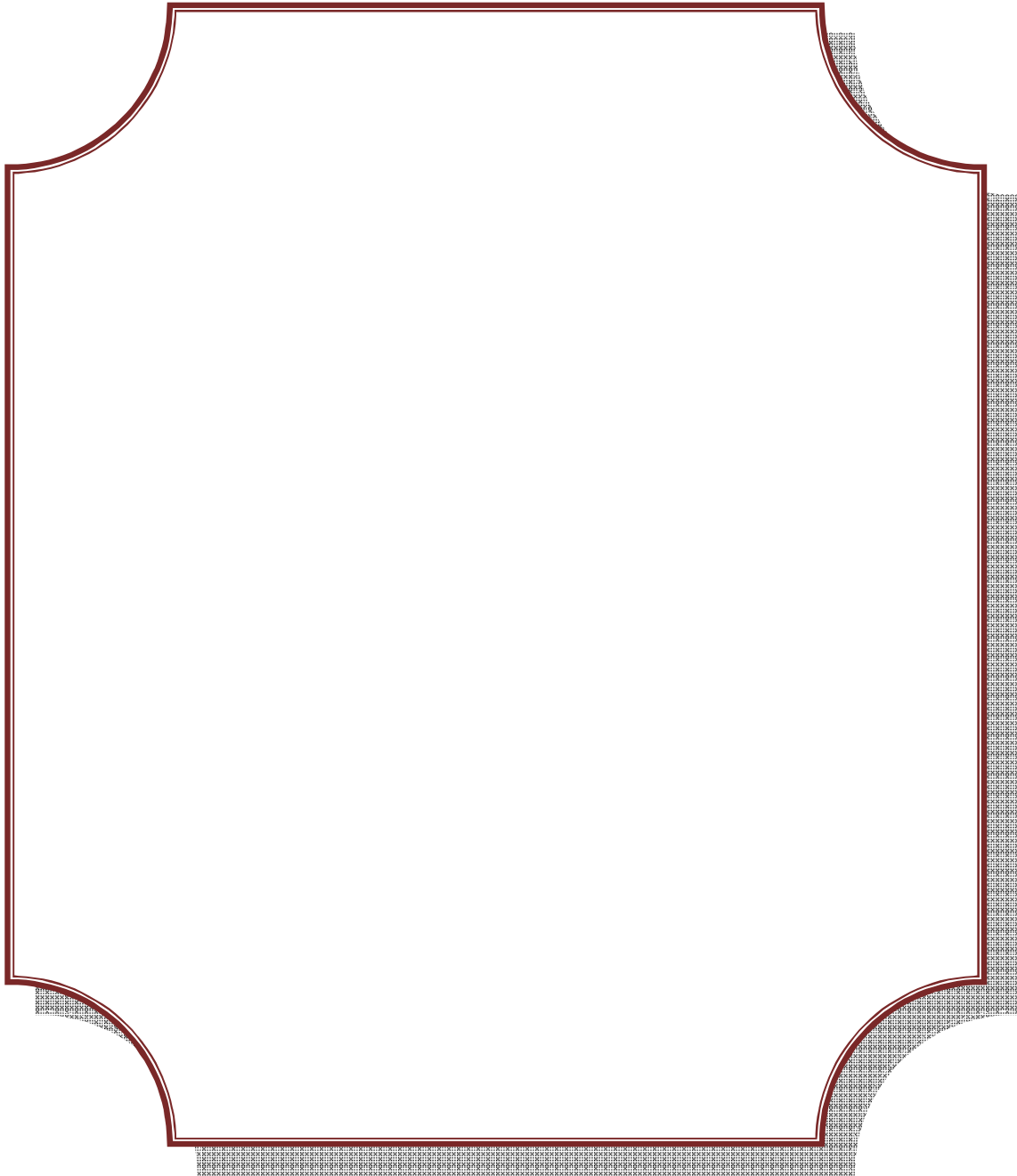
- لم تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم للأدوات والأساليب التي يوفرها المدير في أداء أدواره في العملية الإدارية³.

* نستخلص من هذه النظرية أن سيمون أعطى أهمية بالغة لعملية الاتصال وضرورة تدريب العمال عليها لأن لها دور كبير في نجاح عملية اتخاذ القرار، فهذه النظرية تعتبر كل من الاتصال وعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية يجب الاهتمام بها وتكريسها داخل التنظيم لأنها أساس المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتؤكد هذه النظرية أيضا على مرونة الاتصالات وعلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

¹: خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسير، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص94-95.

²: المرجع نفسه، ص95.

³: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص69.



الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

أولاً: عناصر بيئة العمل الداخلية:

حسب فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد فإن بيئة العمل الداخلية تشمل على العناصر التالية:

- أ- البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات، المعدات والأجهزة).
- ب- التنظيم الرسمي وما يشمل من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- ج- الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه، والرقابة ونوع القيادة وتقسيم الأداء...).
- د- التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين¹.

أما بالنسبة لكامل محمد محمد عويضة فيرى أن بيئة العمل الداخلية تتكون من عناصر أساسية وهي العوامل الفيزيائية كالضوضاء، التهوية، والإضاءة، وعوامل اجتماعية كالعلاقات بين العاملين والأشخاص، أسلوب العمل والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء².

*ومن خلال التقسيمين نلاحظ أن فليه وعبد المجيد قاموا جل عناصر بيئة العمل الداخلية غير أنهم لم يهتموا بالجانب الفيزيقي على عكس محمد عويضة الذي اهتم بالجوانب الفيزيكية والعلاقات وأسلوب القيادة أي التنظيم غير الرسمي لم يدرج التنظيم الرسمي كعنصر في بيئة العمل الداخلية.

ثانياً: أنواع بيئة العمل الداخلية:

وتشمل تحديد أنواع بيئة العمل الداخلية فيما يلي:

1- البيئة التنظيمية:

وتعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم فيه العلاقات بين الأفراد بطرق تفوضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما أنها أيضاً تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة والعمال.

¹ فاروق عبده فليه وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 93-94.

² كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 1996، ص 10-11.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

2- البيئة الوظيفية:

وتشمل كل ما يتعلق بالموظفين من أجور ورواتب ومشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة وتحديد وتركيب الوظائف وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل¹.

3- البيئة المادية:

وتشمل على المكونات المادية المؤثرة على بيئة المنظمة الداخلية مثل الضوضاء، درجة الحرارة، الإضاءة وتصميم المكاتب والأدوات المكتبية وغيرها.

4- البيئة التقنية:

وتشمل على التكنولوجيا على التكنولوجيا الحديثة المستخدمة التي تعمل على تيسير أداء المنظمات وتسهم في توفير الوقت والجهد.

كما يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية في إطار خطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة وكذلك النمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية السائدة².

1- البيئة الجامدة:

هذه البيئة تتسم بأنها بيئة صارمة شديدة ذات حزم وانخفاض وقلّة في تفويض السلطات، فهي تركز على الاعتماد على المركزية المطلقة في سريان خطوط السلطة والاتصالات من الأعلى للأسفل في الهيكل التنظيمي فهذه البيئة تقلل من الإبداع والابتكار وذلك جزاء التقيد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدورها من المستويات العليا القيادية والإدارية، حيث يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات لذلك يسود التقيد بالروتين والإجراءات المطلوبة.

¹: منصور عبد القادر محمد منصور: أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، 2014، ص79.

²: هشام بركات محمود الذنيات: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2020، ص15.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

2- البيئة المرنة:

هي عكس البيئة الجامدة، حيث أنها تتسم بالتشجيع على الإبداع والابتكار والاعتماد على اللامركزية وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع اتجاهات الهيكل التنظيمي، فهي تساعد على الإبداع والابتكار وذلك نتيجة المرونة المتوافرة في المنظمة من حيث تنفيذ الأوامر والتعليمات وعدم الانتظام صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى وهو ما يساعد في سرعة العمل والانجاز كذلك إعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى¹.

ثالثاً: مكونات بيئة العمل الداخلية:

تتميز بيئة العمل الداخلية بخصائص عديدة تؤثر على الأداء العام للمنظمة، وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الايجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة، وتتقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى:

1- الهيكل التنظيمي:

يعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تنظيمية أفضل في رفع مستوى الاتصال التنظيمي من خلال خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة وهذا يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار وزيادة إنتاجية المؤسسة بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يفوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة².

2- المناخ التنظيمي:

يشكل المناخ التنظيمي الحصييلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها³.

¹: المرجع نفسه: ص15.

²: أحمد يوسف رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، فلسطين، 2017، ص13.

³: الكبيسي عامر: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا، دمشق، سوريا، ط1، 2006، ص62.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

3- الثقافة التنظيمية السائدة:

الثقافة التنظيمية عبارة من القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها، وتساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الاتصالات بنوعيتها الرسمية وغير الرسمية من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن سكّون الموظفين مبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة¹.

4- القيم التنظيمية:

تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الاتصال التنظيمي، حيث تشكل المصدر الأساسي لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وآمال وأقوال، وأفعال وإنجازات، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة وقيمة الإنسان في المجتمع، فهي المرجعية التي تحكم تصورات وتصرفات الفرد، والسياج والحضن الذي يحميه من الانحراف والخطأ، كما أنها تجعل الفرد مدرك بين الجيد والسيئ².

5- أنظمة وإجراءات وسياسات العمل:

الأنظمة هي القواعد القانونية لمنظمة العمل، أما الإجراءات فهي الخطوات لكيفية اتخاذ القرارات، بينما السياسات فهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل³. لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يساهم في زيادة وتحسين الاتصال التنظيمي بخلاف الأنظمة والإجراءات

¹: أحمد يوسف رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)، مرجع سابق، ص15.

²: الغامدي سعيد بن محمد: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص17.

³: أحمد يوسف رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)، مرجع سابق، ص15.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفف مستوى الاتصال التنظيمي¹.

6- الوصف التنظيمي:

هو وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها، والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها فإذا تم إعداد الوصف الوظيفي بشكل علمي جيد فهو يتضمن أيضا مسؤوليات شاغل الوظيفة وارتباطاته الإدارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها، ويسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة وإزالة الغموض، ومن ثم رفع مستوى الاتصال التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهام وحدود واختصاصات وظيفته².

7- نمط القيادة:

يؤثر نمط القيادة السائد في البيئة الداخلية للمؤسسة بشكل مباشر على الاتصال التنظيمي للعاملين، فالقائد الأوتوقراطي المستبد يقوم بجميع الصلاحيات في العمل، بخلاف القائد الديموقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه مما يرفع ثقتهم بأنفسهم، أما القائد الفوضوي الذي لا يتدخل في تحديد الأعمال وتعيين من يقوم بها ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة التي يريدونها دون رقابة هذا يؤدي إلى ظهور النزاعات والاختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة إتباع كل منهم أساليب مختلفة مما يؤدي إلى حدوث ضغوط في العمل ويؤدي إلى انخفاض مستوى الاتصال التنظيمي بينهم، أما القائد التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الاتصال التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة.

¹: الكبيسي عامر: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مرجع سابق، ص 76.

²: أحمد يوسف رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)، مرجع سابق، ص 15.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

رابعاً: أهمية دراسة وتقييم بيئة العمل الداخلية:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الصناعية.
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك من يمكن التقلب عليها ومعالجتها، أوتفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها مستقبلاً¹.

خامساً: أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة:

وضوح الغرض:

تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم الحصول على تقييم مرضي وكذا نتيجة لغموض التعليمات الصادرة فينعكس ذلك سلباً.

الاعتراف والتقدير:

إن تبني المنظمة لنظام الاعتراف والتقدير وما يمثله ذلك من استخدام نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد على الالتحاق بها².

¹: إياد علي يحيى الدجني: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص49.

²: إيمان قماص وآخرون: البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي الأبعاد والتجليات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 07، عدد 33، 2018، ص51.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

الاتصالات الفعالة:

تسهم في تكوين بيئة عمل إيجابية وتحديد خصائصها وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت إلى بيئة العمل. وتعد الاتصالات بمنزلة لجهاز العصبي للتنظيم. وهي بذلك تؤثر في تحديد البعد النفسي والاجتماعي لبيئة العمل الداخلية.

العدالة والإنصاف:

وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات مما يدفع العاملين لمزيد من العطاء والعمل.

العمل الجماعي:

ينظر للمشاركة بوصفها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في المؤسسة وبطريقة تمكنهم من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لإسهامها الكبير في تحقيق الأهداف، فالعمال لهم تأثير كبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها¹.

المكونات المادية:

تتمثل الظروف المادية التي تحيط بالأفراد في العمل كالضوضاء، درجة الحرارة، الإضاءة، الرطوبة، النظافة وتصميم المكاتب والتجهيزات الفنية، ووسائل الأمن وغيرها من الظروف المادية لحماية الأفراد العاملين والتقليل من إصابات العمل مما يساعد في تحسين أداء الأفراد العاملين ورفع كفاءتهم ونتاجيتهم.

¹: تيسير زاهد: أثر مناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية عللا الفنادق ذات التصنيف الخمس نموج في محافظة دمشق وريفها)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص 269.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

القيادة الإدارية:

هي قدرة القائد على التأثير في سلوك وقيم المرؤوسين وتوجيههم جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بينما وصفها العتري بأنها محصلة المهارات الذاتية والسلوكية التي يمتلكها القائد والتبديورها تؤثر في سلوك العاملين وتعمل على توحيد جهودهم والعمل لأفضل أداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹.

سادسا: تحليل بيئة العمل الداخلية:

ويقصد بتحليل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، حيث تشير نقاط القوة إلى مجموعة الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية، أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة أوجه الخلل التي تجعل المؤسسة تقع في مشاكل وتحديات.

ومن العوامل المهمة في تحليل بيئة العمل الداخلية: العوامل البشرية، العوامل المعنوية، العوامل المادية، في تحديد نقاط القوة والضعف وذلك من خلال ما يلي:

العوامل الإدارية:

المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات داخل المؤسسة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وكذلك المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.

العوامل المالية:

مصادر رأس المال، استخدامات سوق العمل، العائد على الاستثمارات، درجة الاستقرار المالي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد.

العوامل البشرية:

الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، مستوى التأهيل.

¹: ليلي متعب وآخرون: دور أبعاد العمل الداخلية في الحد الاحتراق الوظيفي (دراسة ميدانية على الإداريين بجامعة جدة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، المجلد 5، العدد 11، 2021، ص5.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):

المهارات الفنية والتكنولوجية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتدبات والعمليات، وكذلك استخدام الحساب الآلي، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق¹.

سابعاً: العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية:

تتأثر بيئة العمل الداخلية بالكثير من العوامل وهي:

1- المواد الخام:

وتشمل ما تحتاجه المنظمة من مواد من البيئة الخارجية، من آلات ومعدات وتقنيات وأثاث وتجهيزات مكتبية وورق وغير ذلك مما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2- الموارد البشرية:

حيث تعتبر مؤثراً من خلال ما تتضمنه من إداريين وفنيين وعاملين وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل، فكل ذلك يؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته، لذلك نجد أن المنظمات تهتم بإدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهدافها².

3- الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

¹: أحمد يوسف رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)، مرجع سابق، ص17.

²: هشام بركات محمود الذنيات: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة، مرجع سابق، ص16.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

4- النمط القيادي:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلق والرغبة والتجديد والابتكار والإبداع¹.

السياسات الإدارية:

وتسهم السياسات الإدارية الموضوعية وبشكل مهم جدا في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي الملائم والمشجع والبيئة التنظيمية التي تعزز الإبداع والابتكار وهوما نجد عكسه في السياسات الإدارية المتحيزة والعشوائية.

القيم المهنية:

إن القيم حين تشبع في المنظمة من احترام الفرد والحرص على إنضاجه ونباته ورفاهيته والمحافظة على كراماته واحترامه، تصبح بذلك مكان آمن للاستقرار والبقاء والعطاء، يعكس القيم المادية والاستقلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة وتحفيزهم لترك المنظمة².

الهيكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتكيف مع الحالة، أما الجمود والروتين والمركزية والرسمية في الإجراءات والاتصالات تؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة.

¹: خالد زحراج: تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 11، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص 80-81.

²: بركات محمود الذنيات: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة، مرجع سابق، ص 17.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والأجواء البيئية الإيجابية والسلبية¹.

ثامنا: نظريات بيئة العمل الداخلية:

8.1: النظريات الكلاسيكية:

8.1.1: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

البيروقراطية تعني لغويا سلطة المكتب أو تسلط المكاتب الإدارية، فالبيروقراطية أسلوب إداري ونمط سلوكي وممارسة محددة يفرضها القانون ويدعمها بناء القوة الذي يحدد لنا نوع التنظيم وشكله، وهي كمفهوم اجتماعي هي نمط من أنماط السلوك الحضاري والإداري، له وظيفة في العملية الإدارية كدورة نشاط كاملة، تجمع بين التخطيط والاتصال والتنظيم والرقابة وفقا لخطة هادفة، يقوم بها تنظيم حازم سهل الاتصال، وينفذ ويراقب ويتابع عمليات التنمية ويحقق في النهاية أهداف الخطة².

- كما يقصد بها النموذج المثالي الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب البيروقراطية هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم³.

- انكب ماكس فيبر على دراسة ظاهرة البيروقراطية دراسة علمية تحليلية واعتبر الظاهرة سر نجاح المنظمات الإنتاجية والتجارية والخدمية في المجتمع الصناعي الذي يعتمد على نظام تقسيم العمل والتخصص فيه، فالبيروقراطية تحدد الواجبات والحقوق لكل عامل موظف، وهي تتكون من أدوار مختلفة⁴، وظيفية مختلفة، كل دور يؤدي عملية إنتاجية معينة إلا أن الأدوار المختلفة والواجبات المتباينة التي تؤديها مكملة بعضها لبعض بحيث لا يستطيع أي دور منها الاستغناء عن أدوار الآخرين فالمؤسسة

¹: خالد زحراج: تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مرجع سابق، ص 81.

²: مجلة العلوم الإنسانية: مكتب المجلة بكلية الآداب الخمس، جامعة المرقب الخمس العدد 24، ليبيا، 2022، ص 17.

³: نذير عليان: مبادئ الإدارة العامة، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، د. س، ص 5.

⁴: إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، مرجع سابق، ص 283.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

البيروقراطية إنما تكون على شكل هرم أو مثلث تتوزع عليه الأدوار الوظيفية، فالأدوار التي تكون في قمة المثلث يكون عددها قليل لكنها تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار أما الأدوار التي تشغل منتصف الهرم أو المثلث فهي الأدوار الإدارية الروتينية التي تتلقى الأوامر من الأدوار القيادية وتوصلها إلى الأدوار القاعدية أو بالعكس تتلقى المعلومات من الأدوار القاعدية وتوصلها إلى الأدوار القيادية، وهناك أيضا الأدوار القاعدية أي الأدوار الوظيفية التي تقع في قاعدة المثلث وهي أدوار مأمورة ومسؤولة عن تنفيذ العمليات الإنتاجية والخدمية في المشروع¹.

تطور النظرية:

ترتبط نشأة وتطور الجهاز الإداري بنشأة وتطور الدولة والمجتمع ككل في مجتمع الحضارات القديمة في مجتمعات روما واليونان وبلاد الرافدين نشأت بعض الوظائف الإدارية وبعض المؤسسات التي تتناسب وتتفاوت في أهميتها وجهها وأسلوب تنظيمها كان بعضها على درجة من الرقي تتناسب ومفاهيم ذلك الزمان، أما في العصور الوسطى بينما كانت أوروبا تغط في سبات عميق وانتشر فيها الجهل ظهرت في هذا المجتمع بعض الوظائف الإدارية غير أنها كانت مركزة بأيدي الإقطاعيين ومن ضمنهم الملك وفي وقت ظهر الإسلام الذي بحث على العلم والمعرفة والعمل الجاد لاستغلال موارد الأرض وإدارة الآخرين على أساس العدل،² إن العديد من الآيات القرآنية نجدها تتحدث عن التخطيط والمسؤولية والقيادة والتأكيد على العلاقات الإنسانية والاجتماعية وغيرها، ويؤكد الباحثون أن الإسلام قدم للإنسانية نموذجا سياسيا وإداريا متكاملًا قام على مبدأ التكامل والتوافق بين الدين والدنيا. حيث بدأ المجتمع العربي الإسلامي بالضعف بدأت أوروبا تطغى في العلم والمعرفة وبدأت ملامح الدولة الحديثة بالظهور في الغرب حيث اتسعت النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وتكونت مؤسسات ومنظمات تابعة في القرن 16 ورافق ذلك التقسيم للعمل وتميز طبقي اجتماعي واستغلال اقتصادي كنتيجة لبدائيات ظهور الاختراعات وما انبثق عنها طبقة بيروقراطية مؤلفة من موظفين ومأجورين مندرجين ضمن هياكل ووظائف إدارية مركزة وهرمية³.

¹: المرجع نفسه: ص 283 - 284.

²: عبد الستار إبراهيم دهام: التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر إطار نظري، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،

العدد الثاني، العراق، 2008، ص 3.

³: المرجع نفسه: ص 3.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

إن ظهور الثورة الفرنسية والثورة الصناعية جاءت ورائها تحولات وقادت إلى ظهور النظام الاقتصادي الرأسمالي الحر تمخض عنه جهاز إداري فعال يتسم بالمركزية والتسلسل الهرمي ومؤسسات وهياكل اتخذت الطريقة العقلانية في إدارة الأعمال كما أن في هذه الفترة ظهر العديد من المفكرين أمثال جون جاك روسو وأفكاره حول الديمقراطية والعقد الاجتماعي وسعادة الإنسان والعدالة الاجتماعية وفي مطلع القرن العشرين بدأت البوادر الأولى لاعتماد المعايير العلمية في العمل الإداري لبلورة علم الإدارة لدراسة المنظمات¹ كما جاءت دراسات فايول ووضع أربعة عشر مبدأ إداري منها: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأوامر، مكافأة العاملين، المركزية، التسلسل الهرمي، التدريب، العدالة، المبادرة، والتعاون وغيرها ويرى أن هذه المبادئ ساهمت في ظهور البيروقراطية في ظل الظروف البيئية والجهود العلمية انطلق عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في تحديده لمفهوم النموذج المثالي الشهير للتنظيم البيروقراطي، ومن الجدير بالذكر أن اعتماد المدخل القانوني بشكل مطلق في دراسة الإدارة لم يعد كافياً لأنه لا يمكن تعميم العلاقات بين الفاعلين الإداريين المختلفين إلى القواعد القانونية والرسمية فقط فكان فيبر أول من اعتمد على المدخل الاجتماعي²، من خلال مساهمته النظرية في تحليله السياسي الاجتماعي للبيروقراطية موضحاً العلاقة بين ممارسة السلطة الشرعية العقلانية للدولة الحديثة والنموذج البيروقراطي للتنظيم المتمس بحرفية وهرمية الوظائف الإدارية وعمومية (لا شخصية) القواعد القانونية فاتحاً بذلك الطريق أمام الدراسات الاجتماعية في مجال الإدارة العامة ويرى فيبر أن البيروقراطية أداة الدولة مع أن الميل للتنظيم البيروقراطي هو حالة حتمية وعامة في جميع المنظمات وليس مقتصرًا على الجهاز الإداري³.

خصائصها: لتبيان أصول التنظيمات البيروقراطية واكتشاف طبيعة انتشارها استحدث فيبر النموذج المثالي للبيروقراطية وحدد الخصائص على النحو التالي:

- توزيع السلطة في تراتبية ومراتب واضحة: فالبيروقراطية تبدو على شكل بناء هرمي، تقع مراتب السلطة العليا في قمته، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار وتتنوع المهام في المنطقة باعتبارها واجبات رسمية، تقوم الرتبة أو المكتب الأعلى بالإشراف والسيطرة على الرتبة الأدنى منها في هذا النظام التراتبي.

¹: المرجع نفسه: ص 4.

²: المرجع نفسه: ص 4.

³: المرجع نفسه: ص 5.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

- تحكم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك موظفي المنظمة على جميع المستويات: ولا يعني ذلك أن أداء الواجبات البيروقراطية بصورة روتينية رتيبية وكلما علت الرتبة تزايد نطاق القواعد والتعليمات لتشمل مجموعة واسعة من الحالات¹.

- اللاشخصية في اتخاذ القرارات: وتعني اللاشخصية أن تستند القرارات إلى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية مما يضمن العدالة.

- التعيين والترقية على أساس الجدارة: وهذا عنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيين وترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضوعية مما يكفل الأداء الممتاز.

- اعتبار الإدارة مهنة دائمة: النظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليس هواية ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالنوعية الجيدة وبأقل التكاليف.

- الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية: يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم

الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهودور محكوم بالقوانين والتعليمات وبين الممتلكات الشخصية².

*يتضح لنا من خلال الخصائص التي تناولها ماكس فيبر تمثل مجملها بيئة العمل الداخلية للمنظمة في التحديد الدقيق لوظائف وواجبات الأفراد بشكل واضح، كما تحدد نوع العلاقات والاتصالات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة، بالإضافة إلى وضوح قوانين وقواعد وإجراءات وأساليب العمل المعتمدة على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المعني على العقلانية وتنفيذها من طرف العمال يزيد من ولائهم وانضباطهم واستقرارهم في بيئة العمل الداخلية.

*رغم الإسهامات التي قدمتها النظرية البيروقراطية إلا إنها تعرضت للانتقادات منها:

-- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفاله لطبيعته الاجتماعية والإنسانية الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.

¹: أنتوني غينز: علم الاجتماع (مدخلات عربية)، ترجمة فايز الضياع، مرجع سابق، ص46.

²: محمد قاسم القويوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص60-61.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.

- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية وحسب وإنما الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة أخرى تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليس على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها¹.

8.2: النظريات النيوكلاسيكية:

8.2.1: نظرية الفلسفة الإدارية لماكجروجر دوجلاس:

تقوم نظرية ماكجروجر على أساس افتراض رئيسي وهو أن كل عمل أوتصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيغ تصرفاته بطابع معين مما يفترض من ناحية أخرى أن سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير رجال الإدارة يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة أورد الفعل للسلوك الإداري بذلك نصل إلى أن السلوك التنظيمي كله يتأثر بالفلسفة أوالنظرية الإدارية التي تحكم سلوك الإدارة².

وبناء على هذا أتى ماكجروجر بنظرية X وY وهي كالتالي:

نظرية X أووجهة النظر التقليدية للعامل وهي تقوم على الافتراضات الآتية:

- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- يعتبر العقاب أوالتهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

¹: خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص36.

²: على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص107.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل¹.

* إن أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لا يصلح لإقناع الإنسان وتحفيزه على العمل، إن هذا الجولا يتيح للفرد حرية إشباع حاجاته المختلفة أثناء العمل، وبالتالي فإن نظرية X لاتصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارة تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الإنسانية².

نظرية y والافتراضات التي تنطلق منها:

تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات حول السلوك الإنساني التي وصفت البشر بنعوت سلبية، إن نظرية لإلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين تحاول تقديم تفسير آخر لبعض السلوك الإنساني على النحوالتالي³:

- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه ويعتبرون الجهد المبذول في العمل اللهو، إما الكراهية للعمل فتنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة وما يحيط به من بيئة.

- لا تشمل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه.

- إن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكانياته الفكرية ويحاول جاهدا الإبداع في حل المشكلات المنظمة.

- إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في إشباعها، ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته⁴.

¹: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة نظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص85.

²: على السلمى: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص113.

³: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 86.

⁴: خليل محمد الحسن الشماخ وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص72.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

*يمكن القول بأن ماكجروجر يرى النظريتين X وY تؤدي في الواقع إلى نمطين مختلفين في التسيير والإدارة وكذا الطبيعة الإنسانية في العمل في حين انه ركز على نظرية Y وتطبيقها في الإدارة باعتبارها أن العامل طموح ويحب العمل ويسعى إلى تحمل المسؤولية في العمل ويجتهد في تحقيق أهدافه دون رقيب خارجي.

*بالرغم من إسهاماتها إلا أنها لم تخلومن الانتقادات بأقتراحها سياسات يجب التعامل مع المنفذين X وY، من الأفراد وغير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع الأصناف الأخرى.

8. 2. 2: نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد:

يرى شستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد والتنظيم بهذا المنطق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، فالتنظيم نظام مفتوح حيث يعتبر التنظيم نظام من الأنظمة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور، وهو يعمم هذا التعريف على جميع التنظيمات في شتى المجالات سواء الصناعية أو العسكرية أو الحكومية وغيرها. وتقوم نظرية برنارد في التنظيم الرسمي على أساس توفر عناصر الثلاثة الرئيسية:

- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.

- إمكانيات للاتصال بين الأعضاء.

- الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء¹.

والتنظيم في نظرية شستر باعتباره نظاما تعاونيا يعتمد على فعالية تعاون أعضائه من ناحية، كما أن استمراره ووجوده يتوقف على قدرته في تحقيق أهدافه وقد ميز بين عدة من التنظيمات وهي:

أ: التنظيم غير الرسمي: حيث يعد في نظر برنارد من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال:

- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات، عادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلالها أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعينة.

¹ على السلمى: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 186 - 187.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى إليها.

حيث أن التنظيم غير الرسمي يحقق مجموعة من الأبعاد وهي:

1/ تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة وأجزائها.

2/ تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

3/ تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم¹.

ب: التخصص المنظم: أكدت نظرية النظام التعاوني على ضرورة إعطاء التخصص المنظمي أهمية أساسية حيث منشأها أن تحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة المعينة ويقوم هذا التخصص وفقا لنظرية برنارد على أساس خمسة وهي:

1/ التخصص على أساس جغرافي.

2/ التخصص على أساس الزمني.

3/ التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل (الزيائن).

4/ التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.

5/ التخصص على أساس طرق أو أساليب العمل².

ج: اقتصاديات الحوافز: أكد برنارد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة وقد قسم برنارد الحوافز التي تقدمها المنظمة للأفراد كما يأتي:

1/ الحوافز المادية كالنقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغرية في تشجيع إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

¹: خليل محمد الحسن الشماع: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 90 - 91.

²: المرجع نفسه: ص 91.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

2/ الحوافز المعنوية كغرض التقدم والترقية، والوصول للمراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود والولاء للمنظمة.

3/ ظروف العمل المادية التي تتلاءم مع رغبات وطموحات الأفراد.

4/ حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.

5/ حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيه¹.

*يتضح من خلال ما جاءت به هذه النظرية من خلال تركيزها على الصورة الكلية للمؤسسة باعتبارها نسق كلي وبالتالي العمل على تنسيق بين أجزائها المكونة لها والعمل على ضمان الترابط والتكامل بينها مما يؤدي إلى توفير جو عمل مناسب يتسم بالمرونة والروح المعنوية العالية والتعاون والانسجام وتنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتوفير كافة الاحتياجات المادية الآلات والتكنولوجيا كل هذا يؤدي إلى تحقيق بيئة عمل داخلية نشطة تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها.

8.3: النظريات الحديثة:

8.3.1: نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دركر:

إن أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو بيتر دركر في كتابه " الإدارة في التطبيق " عام 1954 حيث وصف هذا المفهوم بقوله إن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية (مبدأ إداري) ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم².

وقد عرفت الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، بشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم بالإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطقتي استشارة واشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وغنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم³.

¹: المرجع نفسه: ص92.

²: نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، د، ط، 2007، ص416.

³: بشير العلق: الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص94.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

ومن الخصائص الرئيسية التي تتمحور حولها هذه النظرية هي:

- قامت الإدارة بالأهداف بتوجيه اهتمامها وعنايتها لعنصري العمل والإنسان معا فهي تريد أن تحقق إنتاجية عالية وبالوقت نفسه تحقق مستوى مرتفعا من رضا الأفراد.
- تركز الإدارة بالأهداف على النتائج وليس على الأنشطة الروتينية أو التفصيلية كما كانت تفعل النظريات التقليدية في الإدارة، فالعبرة دائما بالنتيجة وليس بالنشاط.
- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة والتعاون في العمل أي أنها تحرص على مشاركة جميع العاملين من قمة الهرم إلى قاعدته في وضع الأهداف وتنفيذها وتقوم النتائج المترتبة عنها¹.
- تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وخلق الدافع لدى الفرد بغية تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقصى فعالية.
- لا تحاول الإدارة بالأهداف أن تضع طريقة مثلى للأداء كما فعلت النظريات التقليدية بل إنها ترسم الإطار العام الذي يجب أن يتحرك من خلاله الرؤساء والمرؤوسين ويتعاون ويتفاهم لتحقيق الأهداف التي قاموا بوضعها سوية متبعين في ذلك السبل التي يرونها مناسبة انطلاقا من مبدأ التطوير والأداء المتميز وليس الأداء العادي الروتيني²، وغيرها من المبادئ وللإدارة بالأهداف فوائد في تطبيقها منها:
- تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتقوية دوافعهم للعمل وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية نتيجة مشاركتهم بتحديد الأهداف التي تحقق مصلحتهم ومصلحة المنشأة التي يعملون فيها، كما أنها تسهل عملية الإشراف والتوجيه وذلك لأنه عندما يتفق الرؤساء والمرؤوسين على أهداف محددة يشعر المرؤوسون بالمسؤولية ويبدلون كل جهودهم لتنفيذها، وأيضا تساعد على تخفيف الروتين والتعقيد وتعمل على تحقيق المرونة والسرعة في العمل³.

* يتضح من خلال هذه النظرية أنها ركزت على ضرورة التحفيز من خلال مشاركة الكل في التخطيط ووضع ورسم أهداف المؤسسة وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها وحاجة العامل في الإنجاز وتطوير قدراته وذلك من خلال تدعيم بيئة العمل الداخلية للمؤسسة ورفع الروح

¹: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مرجع سابق، ص 75-76.

²: المرجع نفسه، ص 76.

³: المرجع نفسه، ص 79.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

المعنوية للعمال وتنمية قدراتهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك لأجل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة والسعي لها.

وقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات منها إن أهم المشكلات التي واجهت القادة الإداريين في تطبيق هذه النظرية هو عدم وضوح الأهداف المطلوب تنفيذها وصعوبة قياسها وصعوبة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام وأهداف المؤسسة خوف بعض المديرين من فقدان السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم أيضا قصور بعض أنواع الحوافز وعدم تمتع المدير بصلاحيات تقريرها ومنحها¹.

8. 3. 2: نظرية الإدارة اليابانية (Z) لويليم أوتشي:

قدمها العالم ويليم أوتشي في كتابه الشهير "كيف نتعلم من اليابان وتتفوق عليها" عام 1981، حيث تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان وتتميز بتجربتها الرائدة، ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي وإنما على المستوى العالمي أيضا ويأتي هذا التميز الإداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية والتطبيقية إذ بات السلوك الإداري لليابان مصدرا ملهما للعديد من الشركات المتميزة حول العالم²،

ويرى الباحثين أن سبب نجاح التجربة اليابانية يعود للأسباب التالية:

- أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري.
- التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع الياباني.
- التقدم التكنولوجي.
- السر في تفهم عملية اتخاذ القرارات³.

وغيرها من الأسباب ومن مبادئ الإدارة اليابانية نذكر منها:

¹: المرجع نفسه، ص 78.

²: عثمان علي المزيد: الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السعودية، ص 4.

³: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الغدارة)، مرجع سابق، ص 66.

الفصل الثالث: ماهية بيئة العمل الداخلية

- مبدأ التوظيف مدى الحياة: العامل الذي يعين في منطقة ما يبقى فيها لحسن سن التقاعد ولا يمكن الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية وغيرها.

- الترقية والأجور حسب الأقدمية: يحصل الموظف الياباني بحسب الفترة التي يقضيها داخل المنظمة وتطبق نفس الطريقة فيما يتعلق بتقاضي الأجور، فإن الأجور تحدد طبقاً لمدة الخدمة والسن الخاص بالموظف ولا تعتمد على المسمى الوظيفي ونوعية العمل كما هو معتاد عليه في بقية أنحاء العالم¹.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث تتخذ القرارات من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه م أسفل الهيكل التنظيمي وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة وتتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا.

- المسؤولية الجماعية: يتم التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وهذا يعني سيطرة روح الفريق على الروح الفردية.

- الرعاية الشمولية: حيث ترعى أفرادها داخل المنظمة وخارجها كحل مشاكلهم العائلية وتعليم أبنائهم وتقديم المساعدات المالية وغيرها.

- المسارات الوظيفية غير المتخصصة: حيث تتيح الفرصة في المنظمات للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد بهدف إعطاء كل عامل الفرصة للتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل.

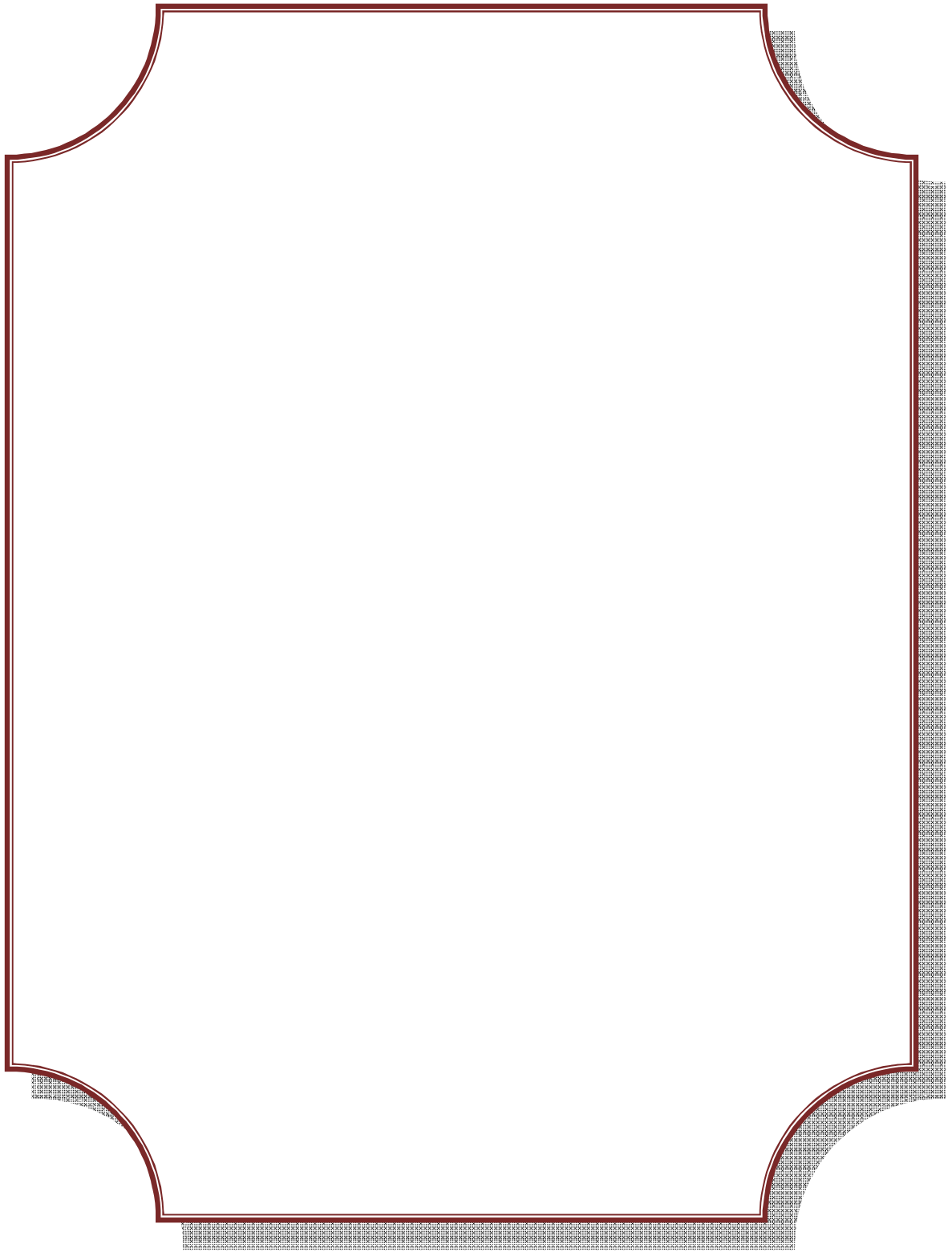
- الرقابة الذاتية: حيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية يعكس هذا الأسلوب ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم².

*يتضح لنا من خلال مبادئ الإدارة اليابانية أنها اهتمت ببيئة العمل الداخلية للمنظمة وتحسينها بتوفير جملة من العوامل المساعدة التي تسمح للفرد ببذل إبداعاته وذلك من خلال الاهتمام بروح الفريق ومشاركة الكل في اتخاذ القرارات والتخطيط ومنحهم التوظيف مدى الحياة.

¹: عثمان علي يزيد: الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية، مرجع سابق، ص6.

²: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مرجع سابق، ص68.

الباب الثاني:
الجانب الميداني.



الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك من خلال ما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة، تمكنا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة في البحث، ويجمع كل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية.

1/ المجال المكاني:

ويقصد به المكان أو الحيز الذي تمت فيه عملية جمع البيانات المتعلقة بالبحث، وقد اتخذت دراستنا هذه من "بلدية الشقفة - جيجل - مكانا لإجراء الدراسة.

تقع بلدية الشقفة شرق ولاية جيجل، حيث تبعد عن مقر الولاية 25 كلم يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب كل من البلديات أولاد عسكر وبرج الطهر، في حين تحدها شرقا بلدية القنار نشفي وسيدي عبد العزيز، أما غربا تحدها بلدية الطاهير والشحنة.

وتضم البلدية الأقسام التالية:

• مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي.

• مكتب الأمانة.

• مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

• مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.

• مصلحة الصيانة والتطهير.

• مصلحة البناء والتعمير.

• مصلحة المالية والتنشيط الاقتصادي.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

2/ المجال البشري:

يقصد به مجتمع الدراسة أو العينة المختارة وكون محور دراستنا حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية، فقد قمنا باختيار موظفين بـ "بلدية الشقفة-جيجل- " ليكونوا محور دراستنا الميدانية حيث بلغ عددهم 242 موظفاً.

3/ المجال الزمني:

ويشير إلى المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز البحث وقد استغرقت المدة التي قضيناها لإنجاز هذه الدراسة 5 أشهر، فهي تمتد من شهر جانفي 2023 إلى غاية أواخر شهر ماي 2023، وقد جاء تقسيم المجال الزمني وفقاً لما استغرقت كل مرحلة من مراحل البحث كما يلي:

المرحلة الأولى: وامتدت بين شهر جانفي وفيفري وتم خلالها الضبط النهائي للموضوع والعنوان وتحديد مجال الدراسة ليقتصر مجتمع دراستنا على الموظفين.

كما قمنا في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية، للقيام بالبحث وجمع المراجع والمعلومات المتعلقة بالموضوع والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وهذا ما يساعد في الإحاطة والإلمام نوعاً ما بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: بعد إلمامنا بجميع المعلومات الخاصة بالجانب النظري، إذ تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية وامتدت هذه الفترة من فيفري إلى أواخر مارس، حيث قمنا بأول زيارة استطلاعية لبلدية -الشقفة- وذلك يوم 17 أبريل 2023 وذلك من أجل طلب القبول على الموافقة لإجراء البحث الميداني، وبعد مدة أسبوع تلقينا الموافقة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بتصميم الاستبيان "الاستمارة" وعرضها على الأستاذ المشرف وفي أواخر شهر أبريل قمنا بتوزيع الاستمارة على الموظفين وتم استرجاعها مساء ذلك اليوم، ومع بداية شهر ماي قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

ثانياً: منهج الدراسة:

للمنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة. لذلك يعرف المنهج حسب موسوعة ويكيبيديا بأنه عبارة عن مجموعة من التقنيات والطرق المصممة لفحص الظواهر، والمعارف المكتشفة، أو المراقبة الحديثة، أو لتصحيح وتكميل معلومات أو نظريات قديمة. وتستمد هذه الطرق أساساً على تجميع تأكيدات رصيدة وتجريبية، ومقيسة (قابلة للقياس) تخضع لمبادئ الاستنتاج.

ويعرفه الفقى بأنه الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة ترتبط بتجميع البيانات، وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة، وبما أن المعرفة العلمية معقدة، كان من الواجب على العلماء والباحثين أن يتبعوا مناهج لتسهيل الدراسة، والإلمام بموضوع الدراسة، وظهور هذه النماذج ساهم بقدر كبير في هذه الدراسات الاجتماعية والتطبيقية وغيرها¹.

وقد اتخذنا المنهج الوصفي خلال دراستنا هذه لأنه المنهج الأنسب والأكثر ملائمة لهذه الدراسة والذي يعرف بأنه " هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في دراسة الظواهر الطبيعية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية الراهنة، وهويعني وصف ما هو كائن ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة وتركيبها وعملياتها والظروف السائدة وتسجيل ذلك وتحليله وتفسيره، ويتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع أو أية ظاهرة أخرى. إذ لا يقتصر دور منهج البحث الوصفي على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل جمع المعلومات والبيانات وتبويبها وتحليلها وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للمشكلة أو الظاهرة ونتائجها"².

¹: محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص19-20.

²: حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص178-179.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

كما يعرف أيضا بأنه عبارة عن " وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته"¹.

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه " المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضع البحث وصفا تفصيليا دقيقا، ويدرس كل جوانبها الكيفية، والنوعية، والكمية، ليعبر عن ملامحها وخصائصها وحجمها، وتأثيرها وتأثرها ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها"².

ولقد قمنا باختيار المنهج الوصفي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا إذ يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

هناك وسائل عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي لغرض جمع البيانات والمعلومات والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات ثانوية وجاءت الاستمارة كأداة أساسية.

1/ الاستمارة:(الاستبيان):

يمكن تعريف الاستبيان بأنه " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه"³.

كما تعرف " على أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث".

¹: المرجع نفسه: ص179.

²: محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص41.

³: عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص201.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

وتعد أيضا وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب¹. وقد كان الهدف من وضعنا هذه الاستمارة هو جمع البيانات حول متغيرات ومؤشرات الظاهرة المراد دراستها.

وبالنسبة لاستمارة هذا البحث فقد اشتملت على 4 محاور رئيسية، تتضمن أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤشراتها وتحتوي على 32 سؤال وهي كالتالي:

المحور الأول: وهو المحور الذي يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس والعمر وبعض البيانات الأخرى ويضم على 5 أسئلة من السؤال 1 إلى السؤال 5.

المحور الثاني: يحتوي على البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها للاتصال التنظيمي دور في تحسين نمط الإشراف للمؤسسة، وتضم 9 أسئلة من السؤال 6 إلى السؤال 14.

المحور الثالث: يحتوي على البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها للاتصال التنظيمي دور في تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات للمؤسسة. وتضم 9 أسئلة من السؤال 15 إلى السؤال 23.

المحور الرابع: يحتوي على البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها للاتصال التنظيمي دور في تحسين ظروف العمل المادية للمؤسسة، وتضم 9 أسئلة من السؤال 24 إلى السؤال 32.

2/ الملاحظة:

يعرفها شريف العاصي "على أنها العملية العلمية لتسجيل الأنماط السلوكية للأفراد، والأشياء والأحداث بدون سؤالهم، أو الاتصال بهم، والباحث الذي يستخدم طريقة الملاحظة لتجميع البيانات يقوم فقط بمشاهدة الأحداث حين وقوعها، أو قد يقوم الباحث بتجميع المعلومات والأدلة من خلال فحص ودراسة ومراجعة السجلات الخاصة بأحداث وقعت في الماضي، وملاحظة أنماط معينة بها"².

¹: رابحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص91.

²: محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص340.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

وتعرف أيضا على أنها " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"¹.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة كأداة من أدوات البحث نظرا لأن طبيعة موضوع الدراسة يفرض علينا هذا، فضلا على أنها تساعدنا على جمع المعطيات والحقائق كما هي في الواقع.

3/ المقابلة:

يعرفها أنجلشأنجلس على أنها " محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي وللاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج"².

وتعرف أيضا على أنها " لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بالتسجيل إجابات على الاستمارات".

وتعد المقابلة وسيلة شفوية، عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى"³.

4/ السجلات والوثائق:

تعتبر الوثائق والسجلات مصدر آخر مهم للحصول على البيانات والمعلومات، يتحصل عليها

¹: ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، مرجع سابق، ص 68.

²: جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، مفاهيم - أدواته - طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 110.

³: ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، مرجع سابق، ص 77 - 78.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

الباحث منهجيات الرسمية داخل المؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية بها، بحيث تمكنه هذه الوثائق من تدعيم معلوماته وتعميق تحليلاته¹.

وقد استخدمنا الوثائق والسجلات للحصول على المعلومات الخاص بالمؤسسة، ومعرفة بعض المعطيات عن البعد التاريخي لها، من حيث النشأة وهيكلها التنظيمي، وكذا الاستفادة من بعض السجلات في معرفة عدد العاملون فيها وكذا تحديد المجال الجغرافي.

رابعاً: عينة الدراسة:

إن عملية اختيار العينة من العمليات الأساسية والجوهرية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، وهي خطوة مهمة تبين نجاح الباحث في عملية البيانات والمعلومات.

ويمكن تعريف العينة بأنها "جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة"².

كما تعرف بأنها "عملية اختيار مفردات أو وحدات أو أفراد أو منظمات... الخ، من مجتمع بعينه، بحيث أننا عندما ندرس العينة نستطيع أن نعم نتائج دراستنا على المجتمع الذي اخترناها منه"³.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة الطبقية والتي من مميزات ما يلي:

- تضمن لكل فئة من فئات المجتمع اللامتجانسة متساوية في الظهور.
 - تسمح بإمكانية حساب نسبة لكل فئة من فئات المجتمع.
 - إمكانية استخدام النسبة نفسها في تحديد نسبة العينة التي تسحب من كل فئة⁴.
- وقد بلغ حجم العينة 64 مفردة، وتم اختيار العينة من كل فئات المجتمع الأصلي للدراسة والذي تكون من 242 مفردة وتم أخذ نسبة 26 بالمئة منها، حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية:

¹: فضيلديلو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 217.

²: محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 80.

³: محمد جلال الغندور: الحث العلمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 89.

⁴: المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 55.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

حيث أن: * 26% تمثل نسبة التمثيل المختارة.

* 242 مفردة تمثل مجتمع الدراسة حيث تنقسم إلى:

-الإطارات: 85.

- أعوان التحكم: 57.

- أعوان التنفيذ: 44.

- عامل بسيط: 56.

* 64 مفردة تمثل عدد أفراد العينة وتنقسم إلى:

- الإطارات: 34.

- أعوان التحكم: 09.

- أعوان التنفيذ: 11.

- عامل بسيط: 10.

خامسا: أساليب التحليل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، إذ اعتمدنا على أسلوب التحليل الكمي الذي يعد الأكثر شيوعا نظرا لسهولة استخدامه والذي يهدف إلى تجميع المعطيات والمعلومات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة من الميدان والتي يتم تفريغها في الجداول، وتحويلها إلى أرقام وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام أسلوب التحليل الكيفي وذلك من خلال تحليل البيانات والمعطيات الكمية الواردة والمأخوذة من الميدان ومحاولة ربطها بما جاء في التراث النظري للدراسة محاولين بذلك التأكد من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة والتحقق منها.

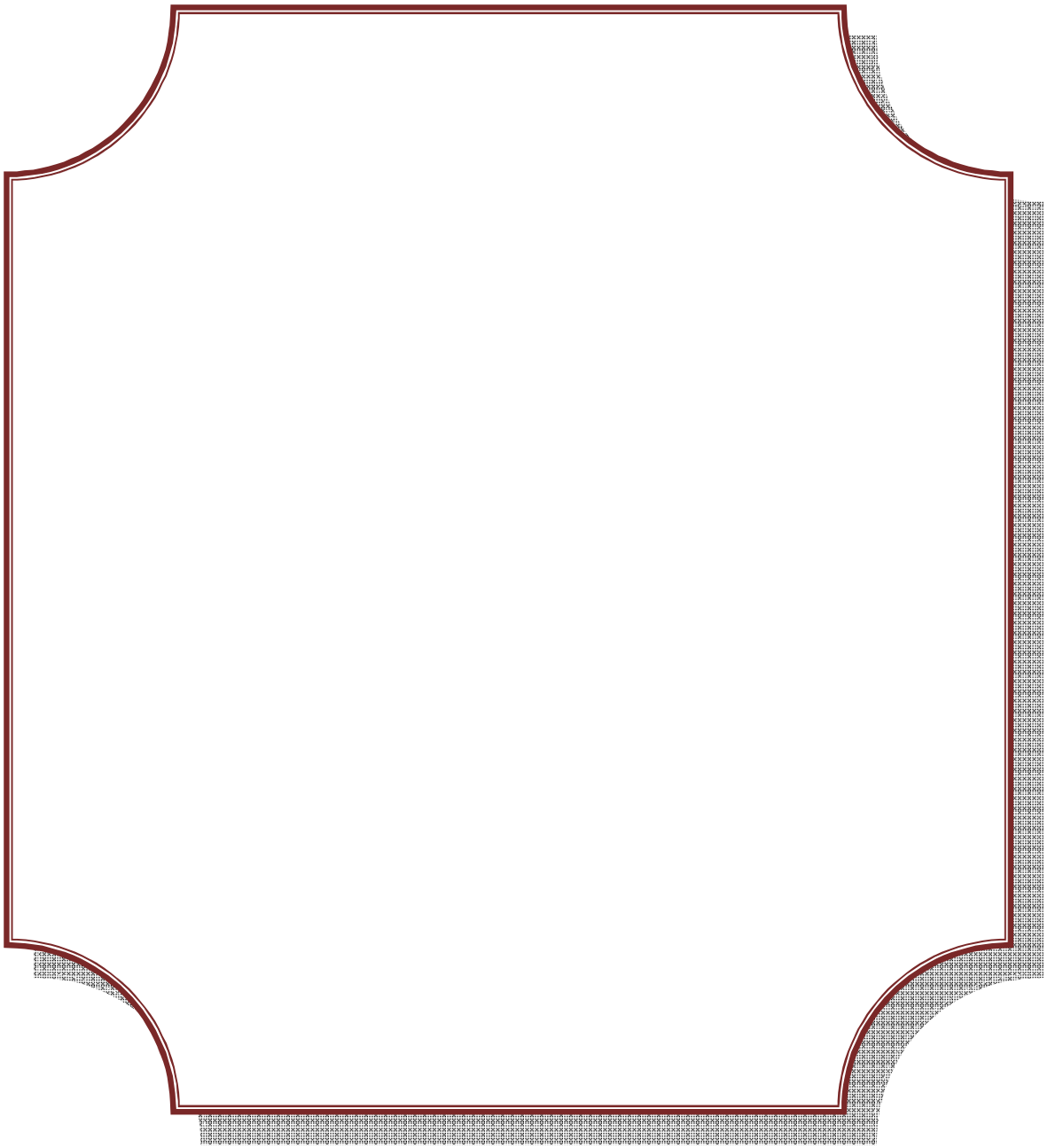
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

سادسا: صعوبات التي واجهت الدراسة:

لا يخلو أي تخصص علمي من الصعوبات التي تعترض الباحث والصعوبات التي واجهتنا تمكن فيمايلي:

-ندرت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وهودور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وهذا ما جعلنا نضطر إلى الاعتماد على دراسات تناولت موضوعات متشابهة مع متغيرات دراستنا.

- تغيير ميدان الدراسة من الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز إلبلدية الشقفة.



الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

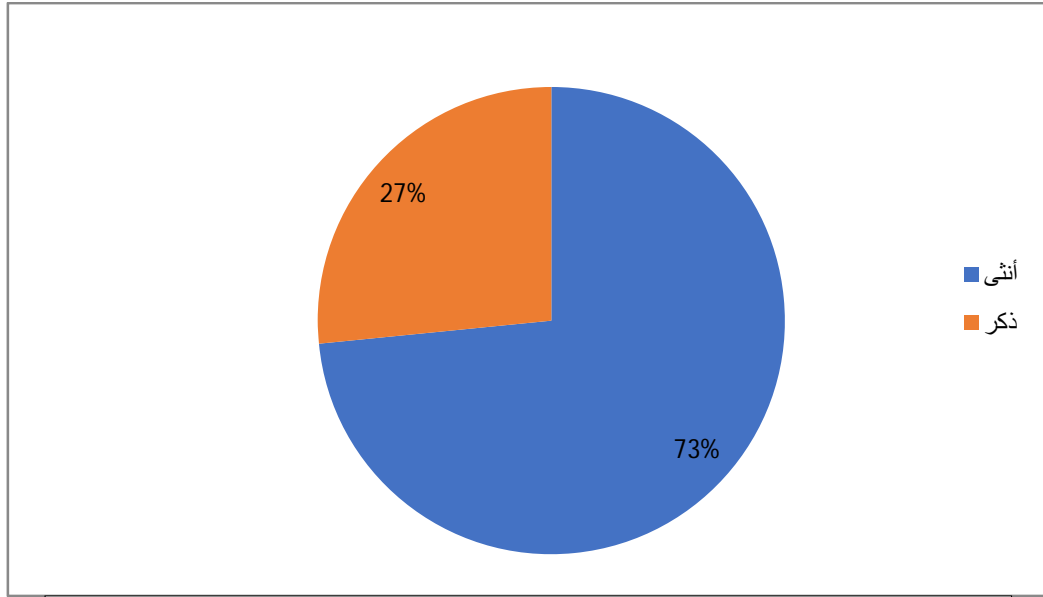
الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
17.19%	11	ذكور
82.81%	53	إناث
100%	64	المجموع

من خلال المعطيات المدونة أعلاه تبين لنا أن نسبة الذكور تقدر بـ 17.19% ممثلة بـ 11 مفردة، في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ 82.81% ممثلة بـ 53 مفردة، حيث أن نسبة الإناث تتغلب على نسبة الذكور ويرجع ذلك إلى التغيير الاجتماعي والثقافي، إذ أصبح للمرأة دور بارز في المجتمع وذلك لاقتحامها مجالات متعددة حكراً على الرجال وكذا لارتفاع نسبة الإناث المتحصلات على شهادات جامعية وشهادة البكالوريا مقارنة بالذكور في السنوات الأخيرة وهذا ما جعلها تحتل أغلبية المناصب الإدارية.

ومنه نستنتج أن نسبة الإناث والذكور في مجال التوظيف ببلدية الشقفة غير متساوية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.



الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب السن:

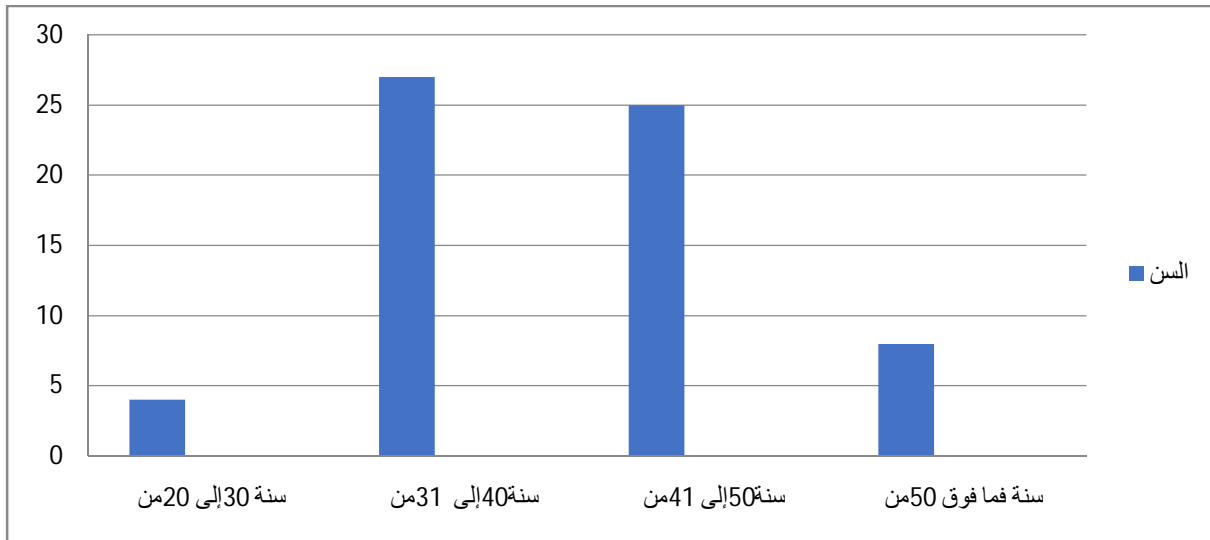
النسبة المئوية %	التكرار	السن / العينة
06.25%	04	من 20 إلى 30 سنة
42.19%	27	من 31 إلى 40 سنة
39.06%	25	من 41 إلى 50 سنة
12.50%	08	من 50 سنة فما فوق
100%	64	المجموع

تتوزع العينة من حيث متغير السن إلى أربع فئات عمرية، حيث تشير النتائج الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة بين [31 إلى 40 سنة] هي الفئة المسيطرة بنسبة 42.19%. وهذا يعود إلى ما تتميز به هذه المرحلة من العمر حيث تتميز بمرحلة النضج المتكامل إلى جانب اعتماد المؤسسة أيضا على فئة الشباب كونهم يتميزون بالنشاط والحيوية في أداء مهامهم، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة من [41 إلى 50 سنة] وذلك بنسبة 39.06% ولعل ذلك راجع إلى كون هذه

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الفئة تمتاز بالخبرة الكافية والمساعدة على التسيير والتوجيه، ثم تليها الفئة التي عمرها من 50 سنة فما فوق بنسبة 12.50% غير أن دافعيتهم للعمل قليلة بسبب الروتين الذي تعودوا عليه ولإقبالهم على التقاعد، أما فيما تخص فئة [20 إلى 30 سنة] فهي نسبة ضئيلة والتي تقدر نسبتها ب 06.25%.

ومنه نستنتج أن الفئة المحصورة من [31 إلى 40 سنة] هي فئة الشباب باعتباره الأكثر عطاء ونشاطا وحيوية والأكثر مواكبة لتطور التكنولوجيا التي تعتمد عليها بلدية الشقفة وذلك من خلال ما يملكونه من قدرات ومهارات ورغبة في العمل، ولكن هذا لا ينفي دور وأهمية الشيوخ وما يتمتعون به من خبرة في العمل.



الشكل رقم 02: أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

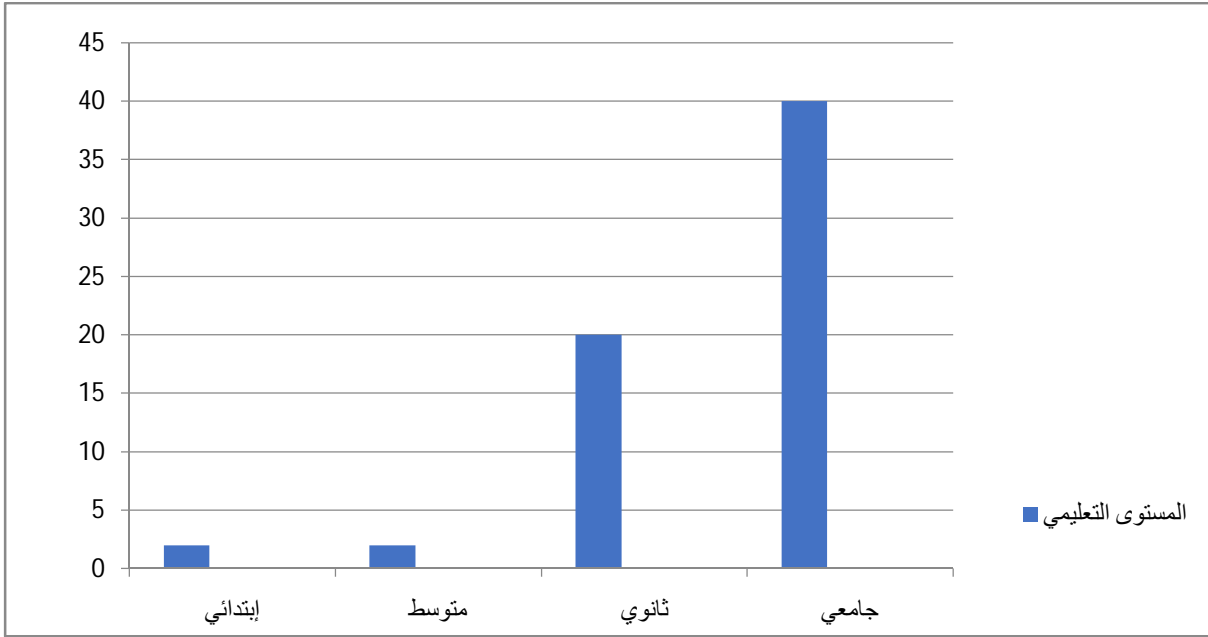
الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المستوى التعليمي
3.125%	02	ابتدائي
3.125%	02	متوسط
31.25%	20	ثانوي
62.50%	40	جامعي
100%	64	المجموع

تبين لنا من خلال قراءات الجدول أعلاه أن أغلبية موظفين المجلس الشعبي البلدي بالشفقة لديهم شهادات جامعية حيث قدر عددهم ب 40موظف بنسبة 62.50%، ثم تليها نسبة الموظفين ذوي المستوى الثانوي ويقدر عددهم ب20موظف وتمثل نسبتهم ب31.25%، أما الفئة الضئيلة فتشمل مستويين الابتدائي والمتوسط بنسبة 3.125 % لكل فئة.

نستنتج من خلال هذه النسب أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل الإداري ويرجع هذا إلى زيادة عدد خريجي الجامعات في السنوات الأخيرة وقلّة عدد مناصب المالفة المفتوحة هذا ما يعطي الأولوية في التوظيف للجامعيين، وعليه فإن أغلب المناصب المتواجدة على مستوى البلدية تتطلب مستوى تعليمي عالي وهذا ما يعطي لنا مؤشرا جيدا على أن البلدية تحتوي على موظفين مؤهلين وذو خبرات ومهارات عالية يمكن من خلالها فهم مهامهم والتعامل مع متطلبات العمل مما يقلل نسبة الخطأ في العمل، وهذا المستوى يؤهلهم للتفاعل والاتصال فيما بينهم وبناء علاقات جيدة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن هناك فئة قليلة لديها مستوى تعليمي ثانوي وذلك نظرا لبعض الوظائف التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي وتكون ضرورية في المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.



الشكل رقم 03: أعمدة بيانية تبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي.

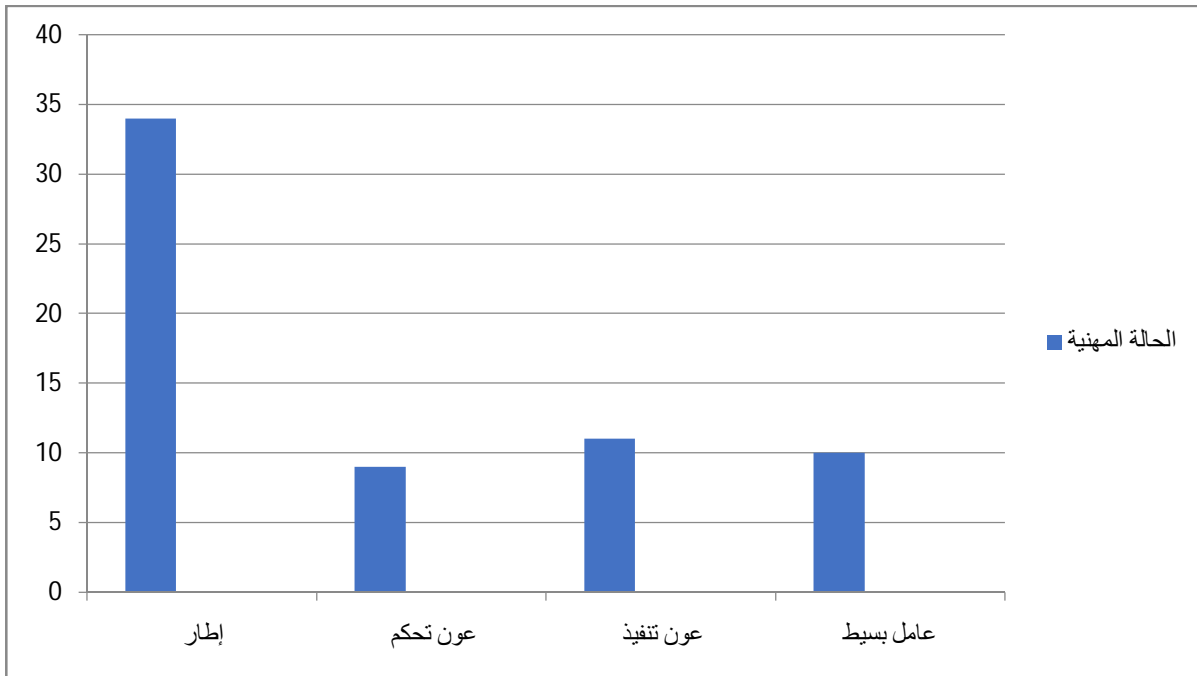
الجدول رقم 04: توزيع الباحثين حسب الحالة المهنية:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الحالة المهنية
53.13%	34	الإطار
14.06%	09	عون تحكم
17.19%	11	عون تنفيذ
15.62%	10	عامل بسيط
100%	64	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العاملين هي فئة الإطار حيث قدر عددهم بـ 34 عامل أي ما يقابل 53.13% في حين المركز الوظيفي في عون التحكم وعون التنفيذ وكذلك عامل بسيط بنسبة متقاربة قدرت بـ 14.06%، 17.19%، 15.62%، على التوالي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

من خلال هذه النسب نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الإطارات ولعل ذلك يرجع إلى أهمية هذه الفئة في المؤسسة والتي مهمتهم معالجة الملفات الإدارية الواردة والصادرة بالمؤسسة والاهتمام بالإجراءات التنظيمية الأخرى لضمان السير الحسن للمؤسسة، تليها فئة عون التنفيذ وذلك لاحتياج بلدية الشقفة إلى عدد كبير من العمال التنفيذيين كونه مؤسسة إدارية عمومية بحيث هذه الفئة تساهم في زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وحركتها، أما الفئة التي تليها هي فئة عامل بسيط وهم المكلفون بنظافة المؤسسة وباستقبال الناس وتوجيههم وكذلك حماية المؤسسة بحيث أي مؤسسة لا تستطيع الاستغناء عن مثل هذه الفئات، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فتقوم بالإشراف على أعوان التنفيذ وتسيير الأعوان والمساعدة على الإنجاز.



الشكل رقم 04: أعمدة بيانية تبين توزيع العمال حسب الحالة المهنية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

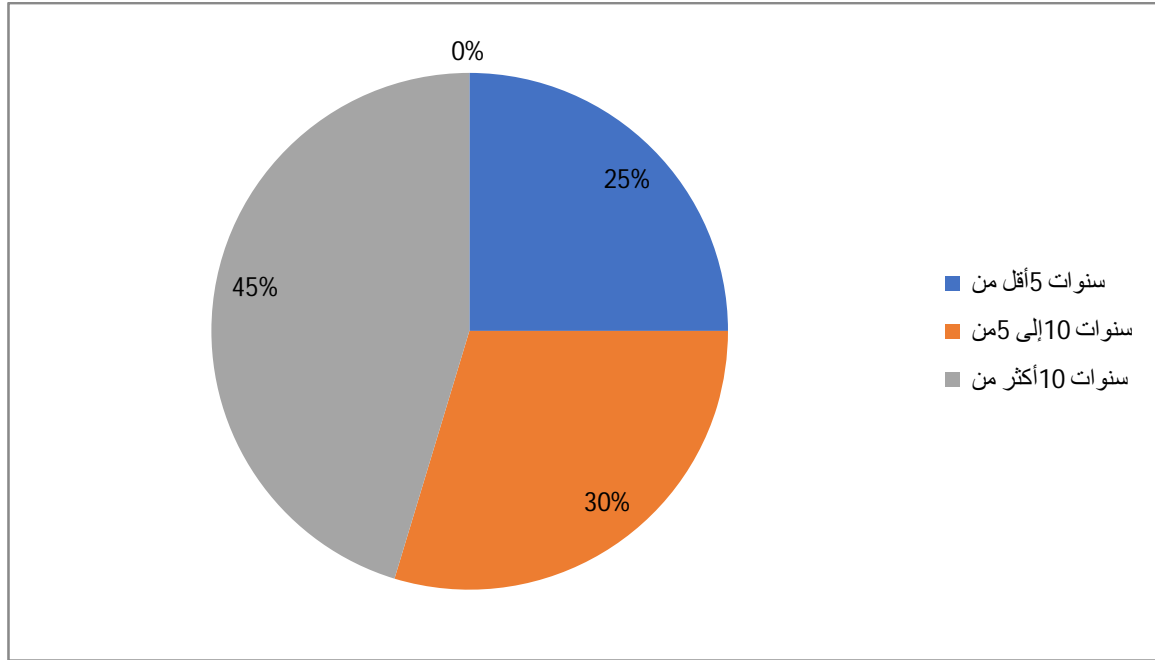
الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الخبرة المهنية
25%	16	أقل من 5 سنوات
29.69%	19	من 5 إلى 10 سنوات
45.31%	29	أكثر من 10 سنوات
100%	64	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة 45.31% أي ما يعادل 29 موظف، تليها نسبة 29.69% يمثلون فئة المبحوثين الذين يعملون بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين يعملون بالمؤسسة لمدة تقل من 5 سنوات بـ 25%.

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية موظفي بلدية الشقفة تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات ولعل ذلك يرجع إلى كون المؤسسة لا تميل إلى التجديد في مواردها البشرية، بل تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها خبرة طويلة في العمل، والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها وتجعل الموظفين أكبر دراية بالمؤسسة وإدارتها وكل ما يجري داخلها من اتصالات وأعمال كما تمكن من تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية فهم يمثلون الموظفين الدائمين داخلها وهو ما يزيد من مستوى الاستقرار الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.



الشكل رقم 05: دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

المحور الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: للاتصال التنظيمي دور في تحسين نمط الإشراف بالمؤسسة.

الجدول رقم 06: يمثل رأي المبحوثين حول نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32.81%	21	رسمي
9.38%	06	غير رسمي
57.81%	37	كلاهما معا
100%	64	المجموع

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 57.81% من المبحوثين يرون أن هناك تنوع في استخدام الطريقة الرسمية وغير الرسمية في العلاقة التي تربطهم مع الرئيس في حين نسبة 32.81% من المبحوثين يرون أن العلاقة التي تربطهم بالرئيس تكون علاقة رسمية، في حين 9.38% يرون أن هناك علاقة غير رسمية. نستنتج من خلال هذه النسب أنه يمكن القول أن تنوع بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي هو الطائفي في بلدية الشقفة وذلك يرجع إلى استعمالهما معا وهذا يحسن من عملية التسيير والانضباط وكذلك الإنتاجية والعلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين (وهذا ما أكدته لنا نظرية العلاقات الإنسانية) لما لها دور كبير في إنهاء المهام بسرعة وتحقيق الفعالية والكفاءة، في حين أن استعمال الاتصال الرسمي يرجع هذا على أن المؤسسة تحرص على المعاملة الرسمية بين العمال من أجل تفادي المشاكل والاحتكاك والصراع بينهم وكذلك من أجل تحقيق الانضباط واللاإهمال في العمل، في حين توجد نسبة قليلة تستعمل الاتصال غير الرسمي والذي نشأ نتيجة لوجود الأفراد وتفاعلهم داخل المؤسسة نتيجة لوجود مصالح مشتركة تخدم الأطراف.

الجدول رقم 07: يمثل رأي المبحوثين حول اتجاهات الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
32.81%	21	اتصالنازل [من الرئيس إلى المرؤوسين]
04.69%	03	اتصال صاعد [من المرؤوسين إلى الرئيس]
04.69%	03	اتصال أفقي [بين المرؤوسين أو بين الرؤساء]
57.81%	37	اتصال في كل الاتجاهات
100%	64	المجموع

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المقدرة بـ 57.81% ترجع إلى الاتصال في كل الاتجاهات ثم تليها نسبة 32.81% التي تعود إلى الاتصال النازل وتليها نسبة 04.69% لكل من الاتصال الأفقي والاتصال الصاعد.

نستنتج أن الاتصال السائد أكثر من غيره في المؤسسة محل الدراسة، هوالاتصال في كل الاتجاهات، وهو ما أكدته لنا الأمين العامبلدية الشقفة أثناء المقابلة معه على أن الاتصال في المؤسسة لا يقتصر على اتجاه واحد بل هو متعدد الاتجاهات نظرا لأن البلدية، الاتصال فيه شامل في كل الأوقات وذلك لأجل الوصول إلى سيرورة الأعمال بشكل متوازن، في حين أن الاتصال النازل أي من الاتصال الموجه من الرئيس إلى المرؤوسين على شكل أوامر وتعليمات ومن أجل توجيه المرؤوسين إلى إنجاز الوظائف والمهام المسطرة، أما الاتصال الصاعد والأفقي فيشكلون نفس الوتيرة في المؤسسة، حيث أن الاتصال الصاعد يكون من المرؤوسين إلى الرئيس إذ يتم الاتصال بالإدارة إذا كانت هناك مشاكل أوشكاوي أو اقتراحات أو نقل المعلومات أو طلب إجازة وغيرها، أما الاتصال الأفقي أي ما بين العمال في نفس وهذا يدل على تبادل المعلومات بين الموظفين وهذا النوع من الاتصال له دور في حل مشكلات العمل والتعاون والتقرب من الموظفين فالتفاعل فيما بينهم يؤدي إلى خلق الجو المناسب وبالتالي توفير بيئة عمل ملائمة يسودها التعاون والتفاهم من أجل تصدي للمشاكل التي تعرقل سير العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 08: يمثل رأي المبحوثين حول الهدف من الاتصال بين الموظف ورئيسه:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
59.38%	38	متابعة السير العادي للعمل داخل المؤسسة
26.56%	17	توجيه الأوامر والتعليمات
14.06%	9	اطلاع المرؤوسين على الإجراءات الجديدة
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 59.38% ترجع إلى أن رأي المبحوثين حول الهدف من الاتصال بين الموظف ورئيسه يعود إلى متابعة السير العادي للعمل داخل المؤسسة، تليها نسبة 26.56% من المبحوثين الذين يرون بأن الهدف من زيارة رئيسهم لهم هو توجيه الأوامر والتعليمات، وأخيراً نجد نسبة 14.06% للمبحوثين الذين كانت زيارتهم رؤسائهم لهم من أجل اطلاعهم على الإجراءات الجديدة.

نستنتج من خلال ما سبق بأن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الرؤساء داخل المؤسسة يقومون بزيارة أثناء العمل في غالب الأحيان، يكون ذلك من أجل متابعة السير العادي للعمل ومعرفة ما إذا كان هناك تقصير في الأداء واحتياجات الموظفين والتقرب من واقع العمل في حين نجد أن نسبة المبحوثين أجابوا بأن الرؤساء يزورهم من أجل توجيه الأوامر والتعليمات وإعطاء التوصيات اللازمة من أجل ضمان نجاح العمل داخل المؤسسة، أما النسبة المتبقية فكان رأيهم حول الهدف من زيارة الرئيس لهم هو اطلاع المرؤوسين على الإجراءات الجديدة من أجل تطبيقها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 09: يمثل رأي المبحوثين حول مؤسستهم إن كانت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز العملية الاتصالية

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
34.37%	22	نعم
15.63%	10	لا
50%	32	أحيانا
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 50% هي النسبة الأكبر لعدد المبحوثين الذين صرحوا بأن مؤسستهم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال "أحيانا" في إنجاز العملية الاتصالية، في حين كان رأي 34.37% من المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز العملية الاتصالية، أما النسبة المتبقية فهي 15.63% فهي نسبة المبحوثين الذين لا يرون بأن مؤسستهم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز العملية الاتصالية.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن مؤسستهم أحيانا ما تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز العملية الاتصالية داخل المؤسسة وذلك يرجع إلى عدم توفر المؤسسة على الوسائل الكافية لإنجاح العملية الاتصالية أي لا يتمكن كل الموظفين من استعمالها فقد نجد وان بعض الموظفين ليسوا لهم بريد الإلكتروني لكي يرسل لهم الرئيس في كل، وهناك من لا يعرف كيفية استعمال هذه الوسائل، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن مؤسستهم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز العملية الاتصالية وهذا ربما يرجع إلى أن أغلبية من أجابوا هم إطارات في المؤسسة وبالتالي حتما عليهم استعمال هذه الوسائل وذوكفاءة وخبرة ومستوى جامعي فلقد فرضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال نفسها على واقع المؤسسات فهي تعد كإحدى الممكّنات الأساسية التي تسمح بالتغلب على مشاكل الوقت والمكان بالإضافة إلى توفير بيئة مناسبة لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأفراد وذلك خلال ما تتيحه التكنولوجيا من التطبيقات، أما بالنسبة

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

للذين أجابوا أن المؤسسة لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز العملية الاتصالية وقد يرجع ذلك إلى أن هاته الفئة التي صرحت ب لا تعود إلى الموظفين الأكبر سنا أولعدم استعمالهم للتكنولوجيا.

الجدول رقم10: يمثل رأي المبحوثين حول زيارة الرئيس لمكان عمل الموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
29.69%	19	نعم
7.81%	5	لا
62.50%	40	أحيانا
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل رأي المبحوثين حول زيارة الرئيس لمكان عمل الموظفين أن نسبة 62.50% من المبحوثين يرون أن رئيسهم يزورهم في بعض الأحيان في مكان العمل في حين أن نسبة 29.69% يرون أن رئيسهم يزورهم على الدوام أما النسبة التي تمثل 7.81% فيرون أن رئيسهم لا يزورهم في مكان العمل.

نستنتج أن زيارة الرئيس لمكان عمل الموظفين يكون في بعض الأحيان وذلك ربما يرجع لانشغلاته ومسؤولياته الكثيرة وكذلك لتولي المنصب الذي يتزأسه، أما بالنسبة لرأي المبحوثين الذين يروا أن زيارة الرئيس لمكان عمل الموظفين فيكون على التوالي وهذا يرجع إلى كون زيارات المشرف تشعر العمال بالاستقرار والارتياح من خلال تلك الزيارات يتضح للمشرف أهالمشكلات والعراقيل التي تصادف العمال ويعمل على علاجها لتجنب الوقوع فيها وهذا ما يساعد العمال على إنجاز أعمالهم بسرعة ودقة، أما بالنسبة المتبقية التي ترى أن الرئيس لا يزور مكان عملهم فيرجع ذلك إلى عدم رؤية الرئيس جدوى لذلك ومتابعة المرؤوسين في كل وقت كذلك ربما يرجع ذلك لعدم الاصطدام بهم والمناوشة معهم.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 11: يمثل رأي المبحوثين حول صعوبة الاتصال بالرئيس خلال العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
/	/	الشعور بالحرج من الرئيس	6.25%	04	نعم
50%	02	الطبيعة التسلطية للرئيس			
/	/	لعدم اهتمام الرئيس بالمرووسين			
50%	02	كلها معا			
			50%	32	لا
			43.75%	28	أحيانا
100%	04	المجموع	100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 50% تمثل أفراد العينة صرحوا ب "لا" أي عدم وجود صعوبة في الاتصال بالرئيس، في حين نجد أن نسبة 43.75% أجابوا ب "أحيانا" وتوجد فئة ضعيفة أجابت ب "نعم" تتمثل نسبتهم في 6.25% أي توجد صعوبة في الاتصال بالرئيس وذلك يرجع إلى جواب المبحوثين 50% منهم أجابوا أنه يرجع إلى الطبيعة التسلطية و 50% الأخرى أجابوا أن

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الشعور بالحرج من الرئيس والطبيعة التسلطية للرئيس وكذلك عدم اهتمام الرئيس بالمرؤوسين كلها تؤثر على عملية الاتصال بالرئيس.

ومنه نستنتج أن معظم المبحوثين لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالرئيس خلال العمل وذلك يرجع إلى أن أغلب الاتصالات تكون رسمية ومباشرة مع الرئيس والذي يمثل حلقة وصل بين الإدارة والموظفين أما النسبة المئوية لتمثل رأي الذين أجابوا بـ "أحيانا" فهم يواجهون صعوبات في بعض الأحيان تعرقل اتصالهم بالرئيس ولعل هذا راجع كثرة المستويات الإدارية واختلاف تخصصات الهيكل التنظيمي الذي يتسبب في عرقلة انسياب المعلومات مما يؤدي إلى حدوث العديد من المشاكل، أما النسبة المتبقية فترى أنه توجد صعوبة في الاتصال بالرئيس وهي نسبة ضعيفة ويرجع ذلك إلى صرامة الرئيس وطبيعته التسلطية وهناك من يرى أن مجموعة من العوامل هي التي تؤثر على ذلك منها الشعور بالحرج من الرئيس والطبيعة التسلطية للرئيس وكذلك عدم اهتمام الرئيس بالمرؤوسين من خلال التعرف على احتياجاتهم وانشغالهم

الجدول رقم 12: يمثل رأي المبحوثين حول حالة غياب أوامر وتوجيهات الرئيس ماذا يعمل الموظف:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
79.65%	51	تتابع عملك بجد
/	/	تعمل بتهاون
20.31%	13	تغادر مكان عملك
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 79.65% وتمثل أن الموظف يتابع عمله بجد في حالة غياب أوامر وتوجيهات الرئيس، أما نسبة 20.31% فتمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا أنهم يغادرون عملهم أثناء غياب أوامر وتوجيهات الرئيس، أما بالنسبة للعمل بتهاون فلم يصرح بها أي موظف.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

نستنتج أن معظم المبحوثين يتابعون عملهم في حين عدم تواجد أوامر وتوجيهات رئيسهم وذلك يرجع إلى تقدير عملهم واحترام أخلاقيات العمل والقانون الداخلي للمؤسسة والتزامهم بمسؤوليات منصبهم وكذلك ولائهم لرئيسهم، أما بالنسبة للذين أجابوا أنهم يغادرون مكان عملهم في حين غياب أوامر وتوجيهات الرئيس ولربما يرجع ذلك إلى توليهم خدمة أخرى خارج المؤسسة من أجل تحسين مدخولهم المادي وكذلك ربما لانشغالهم بأمور أخرى تخص حياتهم الشخصية، أولتهربهم من أعباء العمل الكثيرة.

الجدول رقم 13: يمثل رأي المبحوثين حول طريقة عمل الرئيس مع الموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
56.25%	36	حيوي في العمل
39.06%	25	صارم في العمل
4.69%	13	لا مبالي في العمل
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% تمثل أكبر نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأن طريقة عمل الرئيس معهم حيوية، في حين نجد 39.06% من المبحوثين الذين أقرروا أن رئيسهم صارم في العمل، ونجد أن أصغر نسبة تتمثل بـ 4.69% من المبحوثين الذين صرحوا بان رئيسهم غير مبالي معهم في العمل.

ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن معظم المبحوثين أكدوا أن طريقة عمل الرئيس في العمل حيوية وذلك راجع إلى أنه دائماً ما يحاول كسب عماله بشتى الطرق من أجل تفعيل العمل وزيادة دافعيتهم له إذ أن حيويته في العمل ونشاطه تزيد وتشجع العمال على الأداء الجيد وانضباطهم، في حين ترى النسبة المئوية أن رئيسهم صارم في العمل وذلك من أجل ضمان الجودة في الخدمة والكفاءة المطلوبة في العمل باعتبار البلدية مؤسسة عمومية تحتاج إلى عدم الإهمال وعدم التسبب في العمل، ونجد أقل

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

نسبة صرحوا بأن رئيسهم غير مبالٍ معهم في العمل وذلك يرجع ربما إلى انشغال الرئيس والمسؤوليات التي تقع على عاتقه إضافة إلى ضيق وقته وألوجود مشاحنات بينهم.

الجدول رقم 14: يمثل رأي المبحوثين حول الطريقة التي يتبعها الرئيس في الرقابة على سير العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
79.69%	51	مرنة
20.31%	13	متشددة
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الطريقة التي يتبعها الرئيس في الرقابة على سير العمل هي طريقة مرنة وذلك بنسبة 79.69%، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 20.31% للذين صرحوا أن الرقابة على سير العمل من طرف الرئيس متشددة.

نستنتج من خلال النسب أن المبحوثين الذين أجابوا أن طريقة التي يتبعها الرئيس معهم مرنة وذلك يعود إلى نمط الإشراف الذي يتبع نظام رقابي يتميز بالمرونة ومدى إدراك القائد لأهمية العنصر البشري في المؤسسة، في نجد أن النسبة الذين أجابوا بأن الرقابة على سير من طرف الرئيس متشددة وهذا راجع إلى مدى قدرة الرئيس على التحكم والضبط قصد بلوغ الأداء الأمثل وهذا الأسلوب ضروري من أجل الحرس على تأدية مهامهم ومتطلباتهم الوظيفية، بحيث تؤدي الصرامة في تطبيق القوانين والتعليمات إلى انضباط العاملين والحضور للعمل في الأوقات المحددة.

الجدول رقم 15: يمثل رأي المبحوثين حول سماح رئيسهم بالمشاركة في اتخاذ قرار يخص المؤسسة والعاملين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

النسبة المئوية.%	التكرار	العينة الاحتمالات
29.69%	19	نعم
70.31%	45	لا
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 70.31% تمثل أفراد العينة صرحوا ب "لا" أي لا يسمح لهم رئيسهم بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص المؤسسة والعاملين، في حين نجد أن نسبة 29.69% أجابوا ب "نعم" أي يسمح لهم رئيسهم باتخاذ قرارات تخص المؤسسة والعاملين.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار وذلك راجع إلى عدم سماح رئيسهم لهم بالمشاركة أولاً يطلب رأيهم في ذلك أولربما منصبهم لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، في حين أجابت فئة قليلة بأن رئيسهم يطلب رأيهم وآرائهم في عملية اتخاذ القرار ويرجع ذلك إلى العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين ينتج عنه تنسيق الجهود وجعلهم أكثر فعالية وانضباط كما يرجع إلى الخبرة المهنية الطويلة لأنهم يكونون على دراية بكل تفاصيل العمل وزيادة ولائهم للمؤسسة كما ترى نظرية اتخاذ القرار أن الاتصال وعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية يجب الاهتمام بها وتكريسها داخل التنظيم لأنها أساس المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 16: يمثل رأي المبحوثين حول تقييم علاقتهم مع زملائهم في العمل:

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

النسبة المئوية.%	التكرار	العينة الاحتمالات
71.87%	46	جيدة
18.75%	12	متذبذبة
9.38%	06	سيئة
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 71.81% قيموا علاقتهم مع زملائهم في العمل بـ"جيدة" تليها نسبة 18.75% أجابوا بأن علاقتهم مع زملائهم متذبذبة أما الذين أجابوا ان علاقتهم سيئة مع زملائهم فتقدر نسبتهم بـ9.38%.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين العاملين جيدة أي أن العمال أكثر اندماجا وتوصلا مع بعضهم البعض ربما تعود نتيجة الأقدمية في العمل وهذا يدل على وجود علاقات رسمية غير رسمية دون سيطرة إحداهما على الأخرى ومن خلال زيارتنا عدة مرات لميدان دراستنا لاحظنا عنصر الثقة الموجود بين عمالها، أما للذين أجابوا بأن علاقتهم متذبذبة مع زملائهم في العمل فرجوع سبب ذلك التذبذب إلى تقديم مصالح البعض على البعض الآخر أو لعدم التفاهم بينهم ولوجود أمور شخصية، وتوجد نسبة ضعيفة أجابت بوجود علاقة سيئة وذلك ناتج عن المشاحنات والصراع بينهم.

الجدول رقم 17: يمثل رأي المبحوثين حول تقييم علاقتهم مع رؤسائهم داخل المؤسسة:

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
60.93%	39	جيدة
29.69%	19	متذبذبة
9.38%	06	سيئة
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 60.93% قيموا علاقتهم مع رؤسائهم في العمل بـ "جيدة" تليها نسبة 29.69% أجابوا بأن علاقتهم مع رؤسائهم متذبذبة أما الذين أجابوا أن علاقتهم سيئة مع رؤسائهم فتقدر نسبتهم بـ 9.38%.

ومنه نستنتج علاقة المبحوثين مع رئيسهم هي علاقة جيدة وهذا ما يفسر لنا أن هناك تجانس وتقارب في وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين، وهناك أيضا تبادل للحوار والاتصال فيما بينهم أي هناك تشجيع معنوي للعمال على زيادة في الأداء وتطوير مهاراتهم، أما الذين أجابوا بأن علاقتهم مع رئيسهم متذبذبة ربما يرجع ذلك إلى عدم تلبية رئيسهم لمتطلباتهم ولغاياتهم أو لفرض عقوبات عليهم إذا خالفوا الأوامر، أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقة بينهم وبين رئيسهم سيئة لربما يعود ذلك لخلافات بينهم.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 18: يمثل رأي المبحوثين حول تزويد الرئيس لهم بكافة المعلومات والتوجيهات التي تفيد العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
28.13%	18	نعم
17.19%	11	لا
54.68%	35	أحيانا
100%	64	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54.68% من المبحوثين أقرروا بأن رئيسهم يزودهم "أحيانا" بالمعلومات التي تفيد العمل، في حين نسبة 28.13% من المبحوثين أقرروا بأن رئيسهم يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل، أما النسبة المتبقية والمتمثلة بـ 17.19% من المبحوثين فيقولون بأن رئيسهم المباشر لا يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل.

ومنه نستنتج أن معظم المبحوثين أقرروا بأن رئيسهم يزودهم "أحيانا" بالمعلومات والتوجيهات التي تفيد العمل وهذا يرجع إلى انشغالات الرئيس لكثرة الأعمال وضيق الوقت وانحصاره أحيانا في تقديم المعلومات وتوصيلها بقصد أو من دون قصد، في حين نجد أن المبحوثين الذين أقرروا بأن رئيسهم يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل وهذا راجع إلى وجود إستراتيجية واضحة في الاتصال تؤدي إلى الزيادة في فعاليته مما يخلق الشعور بالرضا، حيث تعتبر وظيفة تقديم المعلومات من أهم الوظائف لأي نظام من نظم الاتصالات حيث تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية لبيئة العمل، من خلال زيارتنا للميدان الدراسة لاحظنا بأن الرئيس يزود مرؤوسيه بكل المعلومات التي تخص العمل بتشجيعهم وتحفيزهم على العمل أكثر وكذلك من خلال استعمال الاتصال في المؤسسة بالدرجة الأولى لتبليغ هذه المعلومات، في حين نجد بأن الذين أقرروا لا يزودهم بكل المعلومات التي

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

تفيد العمل راجع إلى أن الرئيس لا يسعى إلى بذل الجهد من أجل إيصال كل ما يجري داخل المؤسسة.

الجدول رقم 19: يمثل رأي المبحوثين حول فرصة إبداء رأيهم مع رئيسهم في مجال العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
39.06%	25	نعم
25%	16	لا
35.94%	23	أحيانا
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 39.06% تعود إلى الذين أجابوا بـ "نعم" و "أحيانا" وقدرت بـ 37.50% تليهم نسبة 25% للذين أجابوا بأنهم لا يبدون رأيهم مع رئيسهم في مجال العمل.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن رئيسهم يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وهذا راجع إلى أن الرئيس يهتم بالعمال باعتبارهم عنصر فعال وهذا ما أكدته دراسة زرطال لطيفة حيث ترى بأنه يجب الاعتماد على المورد البشري كعنصر فعال تستثمر فيه من أجل تحقيق أداء متميز، كما أن طبيعة العمل تتطلب الاتصال بهم وأخذ رأيهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة، في حين نجد أن النسبة التي تليها هم الذين أجابوا بـ "أحيانا" أي أنهم في بعض الأحيان يقومون بعملية المشاركة في إبداء رأيهم مع رئيسهم في مجال العمل وهذا ما يجعل أجواء العمل تتسم بالتشاور واحترام وجهات الرأي وهذا يدل على وجود عمل متكامل بينهم وبين الرئيس، أما فيما يخص الذين لا يبدون أي رأي مع الرئيس في مجال العمل فهذا قد يعود ربما لعدم سماح منصبهم لهم بذلك.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 20: يمثل رأي المبحوثين حول التباعد بين العمال والإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
73.44%	47	نعم
26.56%	17	لا
100%	64	المجموع

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول ما إذا كان هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتهم فيما يخص اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة والملاحظ بأن معظمهم أجابوا بـ "نعم" بنسبة 73.44% والأقلية منهم أجابوا بـ "لا" بنسبة 26.56%.

وعليه يتضح لنا من خلال هذه النسب أن هناك تباعد بين العمال والإدارة بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة على اعتبار أن القرارات المتخذة تأتي من الرؤساء الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات التنظيمية المتعلقة بطرق التسيير وتوزيع المهام وطرق العمل وما على المرؤوسين سوى التنفيذ، والموظفون يتلقون الأوامر والتعليمات من الرئيس، في المقابل أكد البعض الآخر أنه لا يوجد تباعد بين العمال والإدارة أي أنه يتم إشراف الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، كما لهذه العملية من أهمية خاصة إذا كانت اقتراحاتهم مفيدة ومقنعة وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 21: يمثل رأي الباحثين حول العلاقة التي تربطهم بالعاملين الآخرين.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
81.25%	52	علاقة عمل
15.62%	10	علاقة صداقة
3.13%	2	علاقة صراع
100%	64	المجموع

يوضح الجدول أعلاه رأي الباحثين حول نوع العلاقة التي تربط الباحثين بالعاملين الآخرين والملاحظ بأن معظمهم أجابوا بأنها "علاقة عمل" بنسبة 81.25%، في حين تقدر نسبة 15.62% بالنسبة للباحثين الذين أجابوا بأن نوع العلاقة الموجود بين العمال هي "علاقة صداقة" والأقلية منهم أجابوا بأنها "علاقة صراع" بنسبة 3.13%.

نستخلص من ذلك أن غالبية الباحثين تربطهم علاقة عمل أكثر من علاقة صداقة وصراع وهذا راجع إلى التزام معظم العمال بأمر العمل والتعامل برسمية في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبعون المسارات التي يحددها البناء التنظيمي، أما فيما يخص علاقة الصداقة ربما راجع إلى وجود مصالح شخصية تجمعهم ببعض أو وجود معرفة مسبقة، أما بالنسبة لعلاقة الصراع فقد تنتج عن المناوشات واختلاف الآراء داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 22: يمثل رأي المبحوثين حول المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
43.75%	28	تشجيع التعاون بين العاملين
26.56%	17	المساهمة في اتخاذ القرارات
29.69%	19	تدعيم علاقات جيدة بين العاملين
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر بـ 43.75% إلى الاحتمال القائل أن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات تؤدي إلى تشجيع التعاون بين العاملين، في حين تقدر نسبة 29.69% للاحتمال القائل أن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات تؤدي إلى تدعيم علاقات جيدة بين العاملين، في تقدر أدنى نسبة بـ 26.56% للاحتمال القائل أن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات يؤدي إلى المساهمة في اتخاذ القرارات.

نستخلص من ذلك أن غالبية المبحوثين يرون أن المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى تشجيع تعاون بين الأفراد من خلال تدفق المعلومات في الهيكل التنظيمي وبين الأجهزة وهذا ما أكدته نظرية النظم لساشريرتارد حيث ترى أن المؤسسة هي نظام مفتوح يتبادل في إطاره الأفراد المعلومات وضرورة توفر وتشارك الأفراد قادرين ومؤهلين للمساهمة في أداء الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأن النظام الاجتماعي لا يكون فعال إلا بوجود اتصالات تساهم بقدر كبير في تدفق تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات، وهذا بالضرورة يؤدي إلى تدعيم علاقات جيدة بين الأفراد وهذا ما أجاب عليه بعض المبحوثين حيث أن تبادل المعلومات بينهم يخلق نوع من التفاهم في التعامل، في حين أن باقي المبحوثين رأوا أن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات يساهم في اتخاذ القرارات من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم حول قرارات تخص المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 23: يمثل رأي المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
36.36%	4	الدقة في العمل	17.19%	11	دائما
45.46%	5	السرعة في الإنجاز			
18.18%	2	السرعة في حل المشكلات			
			62.50%	40	أحيانا
			20.31%	13	نادرا
100%	11	المجموع	100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 62.5% تعود إلى الذين أجابوا بأن المؤسسة " أحيانا" ما تهتم بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، ثم تليهم نسبة 20.31% للذين أجابوا بأنهم "نادرا" ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة "دائما" تهتم بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات ب 17.19% ويساعد في السرعة في الإنجاز بنسبة 45.46% وتقدر نسبة الدقة في العمل ب36.36% أما النسبة المتبقية 18.18% فتساعد في السرعة في حل المشكلات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

نستنتج من خلال هذه النسب أن المؤسسة في غالب الأحيان تهتم بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات وذلك يرجع إلى عدم إلزام الموظفين بهذه المعلومات لسريتها وفي بعض الأحيان يطلعون على تلك المعلومات لإنهاء مهامهم والاطلاع على مستجدات تلك المؤسسة من قرارات، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن المعلومات نادرا ما تصل إلى كل مستويات المؤسسة وهذا يرجع ربما إلى ضيق الوقت وربما لعدم تنظيم الرؤساء لأوقات عملهم وبالتالي انحصار الوقت فهم لا يحرصون على تدفق وإيصال المعلومات إلى كل مستويات المؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بكافة المستويات عن طريق إيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات التنظيمية وهذا ما ركزت عليه نظرية الإدارة بالأهداف التي تشير إلى الاتصال الدائم بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التخطيط المشترك بينهم وهذا ما يخلق نوع من الاتصال والتوافق بين أقسام ومصالح الهيكل التنظيمي وهذا يؤدي إلى الدقة في العمل كذلك السرعة في الإنجاز وأيضا السرعة في حل المشكلات سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والرؤساء.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

المحور الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

للاتصال التنظيمي دور في تحسين ظروف العمل المادية بالمؤسسة.

الجدول رقم 24: يمثل رأي المبحوثين حول الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
12.50%	8	مادية
14.06%	9	لغوية
29.68%	19	وسائل الاتصال
28.13%	18	ضغط الوقت
15.63%	10	الظروف الفيزيائية
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 29.68% تعود إلى الاحتمال القائل بأن وسائل الاتصال من الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 28.13% للاحتمال القائل بأن ضغط الوقت من الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 28.13% للاحتمال القائل بأن الظروف الفيزيائية من الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 14.06% للاحتمال القائل بأن الصعوبات اللغوية هي التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة، حيث قدرت أدنى نسبة بـ 12.50% للاحتمال القائل بأن الصعوبات المادية هي التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

نستخلص من ذلك أن وسائل الاتصال من أكثر الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال وذلك راجع إلى تعدد وتنوع وسائل الاتصال عدم معرفة اختيار الوسيلة المناسبة لذلك أولعدم معرفة كيفية استخدام هذه الوسائل جيدا، ويليها ضغط الوقت الذي يعد من الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة وذلك يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة باعتباره مؤسسة عمومية والذي يتطلب وقت كافي لإعداد وإخراج الوثائق رسمية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن الظروف الفيزيائية تعد من الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال في البلدية فقد يرجع ذلك سوء الإضاءة أولعدم توفر التهوية الكافية داخل أماكن العمل وارتفاع الضوضاء ودرجة الحرارة وكذلك نقص في النظافة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن الصعوبات اللغوية هي التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة ربما يعود إلى عدم فهم الأفراد الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الأطراف فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص أوريا لاختلاف لغة التواصل بينهم البعض يتكلم باللغة الفرنسية والبعض الآخر لا يفقه فيها، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن الصعوبات المادية هي التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة ربما يرجع ذلك إلى عدم الرضا عن الدخل الفردي الذي يتقاضاه الموظف.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 25: يمثل رأي المبحوثين حول احترامهم لأوقات عملهم داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
13.11%	8	تفادي العقوبات	95.31%	61	نعم
86.89%	53	الشعور بالمسؤولية			
/	/	أسباب أخرى			
			4.69%	3	لا
100%	61	المجموع	100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 95.31% تمثل رأي المبحوثين حول احترامهم لأوقات عملهم داخل المؤسسة تتفرع عنها احتمالات هناك من صرح أنه يحترم أوقات عمله بسبب شعوره بالمسؤولية تقدر نسبتهم ب 86.89% والباقي صرحوا أنه لتفادي العقوبات 13.11%، أما بنسبة 4.69% فقد صرحوا أنه لا يحترمون أوقات عملهم داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية المبحوثين يحترمون أوقات عملهم داخل المؤسسة بحيث أن جميع الموظفين مهما كانت مناصبهم يلتزمون بالوقت المحدد للدوام وهذا راجع حسب المبحوثين إما لتفادي العقوبات أولشعورهم بالمسؤولية وهذا ما يزيد من استقرار بيئة العمل الداخلية وعدم تراكم الأعمال عليهم وإنهاؤها في الوقت المحدد، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يحترمون أوقات عملهم داخل المؤسسة وهذا راجع إلى غياب الرقابة والإشراف عليهم.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 26: يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كان المكان الذي يزاول فيه عملهم وتصميمه الداخلي يتلاءم من أجل القيام بالعمل.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
70.31%	45	نعم
29.69%	19	لا
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70.31% تعود إلى المبحوثين الذين أجابوا بأن المكان الذي يزاولون فيه عملهم ملائم من أجل القيام بالعمل، في حين نجد بأن نسبة 29.69% من المبحوثين صرحوا بأن مكان العمل غير ملائم من أجل القيام بالمهام والأعمال.

نستخلص من ذلك أن معظم المبحوثين صرحوا بأن المكان الذي يزاولون فيه عمله وتصميمه الداخلي يتلاءم مع المهام التي يقومون بها، ويرجع ذلك إلى توفر كل التجهيزات وأن تصميم مكان العمل يلاءم مهامهم ونشاطاتهم المهنية، كما هو معروف فإن لتصميم الأشياء أثر واضح على نفسية العامل فهو يساهم بشكل كبير في ارتفاع الروح المعنوية لديهم وهذا يساعدهم في تنفيذ المهام بدقة وبأريحية، أما فيما يخص النسبة المتبقية فقد صرحوا بأن مكان العمل لا يتلاءم مع المهام التي يقومون بها، فيرجع ذلك أن مكان العمل لا يتميز بالهدوء اللازم لتأدية مهامهم وأن ظروف العمل الموجودة في بيئة سيئة وغير مناسبة فالعمل في مؤسسة ذات تهوية غير ملائمة يعرض العاملين إلى العديد من المخاطر الصحية والأمراض المهنية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 27: يمثل رأي المبحوثين حولما إذا كانت الإضاءة ملائمة داخل مكان عملهم.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
65.62%	42	نعم
34.38%	22	لا
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.62% تعود إلى المبحوثين الذين أكدوا أن الإضاءة ملائمة داخل مكان العمل، في حين نجد بأن نسبة 34.38% من المبحوثين أكدوا أن الإضاءة غير ملائمة داخل أماكن العمل.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن الإضاءة ملائمة داخل أماكن العمل وهذا دليل على الاهتمام الكبير بتقديم الخدمة على مستوى عالٍ وذلك من أجل الدقة والانتباه حتى لا يؤدي ذلك إلى ارتكاب الأخطاء، فلإضاءة الجيدة تساعد في إتقان العمل وكذلك تسهل التحرك داخل أماكن العمل، في حين الذين أجابوا بـ "لا" فهم يؤكدون على أن الإضاءة غير ملائمة في مكان العمل وهذا يؤدي إلى حدوث الأخطاء وكذلك تعرض العمال إلى أمراض مهنية كنفص النظر.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 28: يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كانت التهوية كافية في مكان عملهم.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
			60.94%	39	نعم
36%	9	التعب	39.06%	25	لا
36%	9	الضيق			
28%	7	التعرض لإصابات أخرى			
100%	25	المجموع	100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60.94% تعود إلى المبحوثين الذين أكدوا أن التهوية كافية في مكان العمل، في حين نجد بأن نسبة 39.06% من المبحوثين أكدوا أن التهوية غير كافية في مكان العمل، وينتج عن ذلك التعب والضيق بنفس النسبة وتقدر بـ 36% وإصابات أخرى بنسبة 28%.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن التهوية كافية في مكان عملهم وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تتوفر على منافذ التهوية التي تتيح للأفراد تجديد الهواء وأنها تقع في مكان خالي نسبياً من المصانع الملوثة للهواء، أما بالنسبة للذين يرون بأن التهوية غير كافية في مكان عملهم فهذا راجع إلى التصنيع ونوع أماكن العمل فنجدها غير مصممة مع طبيعة العمل فبعض المكاتب لا تتوفر على النوافذ وهذا ما ينعكس عليهم الضيق والتعب والتعرض لإصابات أخرى كالإحساس بالصداع والخمول.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 29: يمثل رأي الباحثين حول ما إذا كانت الظروف المكتبية المتاحة تساعدهم في القيام بالمهام بأريحية.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
53.13%	34	نعم
46.87%	30	لا
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أجابوا بأن الظروف المكتبية المتاحة تساعدهم في القيام بالمهام بأريحية بنسبة 53.13% أما باقي الباحثين فقد أجابوا أن الظروف المكتبية لا تساعدهم على القيام بالمهام بأريحية وتقدر نسبتهم بـ 46.87%.

نستخلص من خلال النسب أعلاه أن أغلبية الباحثين الذين أجابوا بأن الظروف المكتبية المتاحة تساعدهم في القيام بالمهام بأريحية وذلك ربما راجع إلى يرجع إلى منصبهم في المؤسسة فإذا كان إطار حتما سوف يكون مكتبه مجهز من كل النواحي ولأنهم يعتبرون أن بيئة العمل الداخلية تمتلك الحد الأدنى من التجهيزات، أما الباحثين الذين أجابوا بأن الظروف المكتبية التي يعملون بها لا تساعدهم في القيام بالمهام بأريحية فذلك لربما يرجع إلى أن تجهيزات المكتب غير ملائمة لتلك المهام والوظائف التي يقوم بها أو لوجود تجهيزات قديمة في المكان الذي يعمل به أو أيضا راجع إلى وجود بعض التجهيزات غير ضرورية لذلك المكتب وكذلك نقص في الخزائن والحواسيب وغيرها من التجهيزات اللازمة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 30: يمثل رأي المبحوثين حول توافق الأجر المتحصل عليه مع المجهودات المبذولة.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
28.13%	18	نعم
71.87%	46	لا
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.87% تعود إلى المبحوثين الذين أكدوا أن الأجر الذي يتحصلون عليه لا يتوافق مع المجهودات المبذولة، في حين نجد بأن نسبة 28.13% من المبحوثين أكدوا أن الأجر المتحصل عليه يتوافق مع المجهودات المبذولة.

نستخلص من ذلك أن نسبة العمال الذين صرحوا بأن عدم توافق الأجر مع المجهودات عالية كون أن أغلبية المبحوثين هم العمال التنفيذيين إذ أن حجم العمل يفوق المقابل المادي نظرا لتكيف برامج العمل وزيادة الضغط دون زيادة في الأجر بالإضافة إلى كونهم لا يتمتعون بمنصب أعلى يضمن لهم أجر كافيلبي حاجاتهم، ويتماشى مع غلاء المعيشة، إذ أن عدم رضاهم عن الأجر يسبب لهم نوع من اللاإستقرار في العمل ويؤثر على روحهم المعنوية، مما يؤدي إلى تراجع أدائهم في العمل، بينما ترى الفئة الأخرى من أفراد العينة أن الأجر الممنوح يتناسب مع المجهودات المبذولة وهذا راجع لطبيعة المنصب الذي يشغلونه مما يضمن لهم أجر أعلى مقارنة بالآخرين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 31: يمثل رأي المبحوثين حول القيام بعمل إضافي.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
52.17%	12	تحفيزا تمادية (الأجر والمكفآت)	35.94%	23	نعم
47.83%	11	تحفيزات معنوية (تشجيع وشكر)			
			64.06%	41	لا
100%	23	المجموع	100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.06% ترجع إلى المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بعمل إضافي وبلغ عددهم 41 عامل، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين يقومون بأعمال إضافية بـ 35.94% ولقد بلغ عددهم 23 عامل.

نستنتج من خلال ما سبق أن المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يقومون بعمل إضافي في المؤسسة ويكتفون بالأعمال والمسؤوليات الواجب عليهم القيام بها فقط ويمكن إرجاع سبب هذا إلى كون هذه الفئة يكتفون بالحجم الساعي للعمل ويشعرون بالملل من روتين العمل، أما المبحوثين الذين أجابوا أنهم يقومون بعمل إضافي ربما يرجع سبب ذلك لتمييز هذه الفئة بالنشاط، وقيامها بعمل إضافي هي فرصة لإثبات الذات وتحصيل المهارات خاصة للعمال الجدد الذين لا يملكون خبرة كافية في العمل وهي ذات أهمية في المؤسسة وتعد مكسبا لها وعليها أن تستغل هذه الطاقات أحسن استغلال مع الحرص على تقديم مقابل مادي ومعنوي من حوافز ودعم وتشجيع وشكر وتوفير الظروف الملائمة للعمل من أجل زيادة ولائهم ودفعهم لبذل جهد أكبر وتحسين الإنتاج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الجدول رقم 32: يمثل رأي الباحثين حول ما إذا كان الاتصال التنظيمي في إطار الظروف المادية للعمل بالمؤسسة سيساعدك على الإبداع والابتكار في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	48	نعم
25%	16	لا
100%	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% ترجع إلى الباحثين الذين أكدوا بأن الاتصال التنظيمي في إطار الظروف المادية للعمل بالمؤسسة سيساعدهم على الإبداع والابتكار في العمل، في حين نجد أن 25% من الباحثين أكدوا بأن الاتصال التنظيمي في إطار الظروف المادية للعمل بالمؤسسة لا سيساعدهم على الإبداع والابتكار في العمل.

نستنتج من خلال ما سبق أن الباحثين الذين أجابوا أن الاتصال في إطار الظروف المادية للعمل بالمؤسسة يساعدهم على الإبداع والابتكار في العمل فحسب أغلب آرائهم أنه كلما كانت الظروف المادية للعمل جيدة كان العطاء أوفر وكلما تحسنت الظروف المادية للعمل كلما زاد الإبداع والابتكار لأن العامل بحاجة إلى تحفيز سواء كان مادياً أو معنوياً من أجل إعطاء الأفضل للمؤسسة أما بالنسبة للباحثين الذين أجابوا أن الاتصال التنظيمي في إطار الظروف المادية للعمل بالمؤسسة لا يساعدهم على الإبداع والابتكار ويرجع ذلك حسب إجابات الباحثين إلى عدم توفر المكاتب والتجهيزات اللازمة وغيرها من المعدات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج:

2.1: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة الميدانية، سوف نتطرق الآن إلى عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

جاءت هذه الفرضية وهي تخمين مفاده أن "للاتصال التنظيمي في تحسين نمط الإشراف بالمؤسسة" ومن خلال تحليل هذه المعطيات الإحصائية المدرجة في الجداول التحليلية من رقم (06) إلى (14) تبين لنا:

• من خلال معطيات الجدول رقم (06) والذي أكد على نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما داخل المؤسسة ألا وهو استخدام الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا وذلك بنسبة 57.81% من إجابات الباحثين وهذا راجع إلى وجود علاقات فعالة بين الموظفين وإلى تفادي المشاكل والاحتكاك بينهم وهذا لضمان السير الحسن للمؤسسة، فالبلدية هنا أعطى أهمية كبيرة للعلاقات المتنوعة الرسمية وغير الرسمية معا.

• أكد أفراد العينة أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال في كل الاتجاهات وذلك بنسبة 57.81%، وهذا يرجع إلى كون الاتصال في كل الاتجاهات يسمح بانسياب المعلومات وانتقالها بسهولة من الإدارة إلى العمال وبالتالي يساهم في إنهاء المهام بكفاءة وسرعة، وهذا ما جاءت به معطيات الجدول رقم (07).

• من خلال بيانات الجدول رقم (08) يتضح أن متابعة السير العادي للعمل داخل المؤسسة هو الغاية من الاتصال بين الموظف والرئيس وهذا ما وضحته النسبة 59.38% وهذا ما يساعد على تحسين العلاقات بينهم وتسهيل التواصل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

• تمثل النسبة 50% فئة المبحوثين الذين أقرروا أن مؤسستهم أحيانا ما تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنجاح العملية الاتصالية من أجل تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأفراد وهذا ما جاء في بيانات الجدول رقم (09).

• أقر 62.50% من المبحوثين أن رئيسهم أحيانا ما يزورهم في مكان عملهم وذلك يرجع إلى انشغالات الرئيس وهذا ما قديؤذي إلى التهاون في العمل، وهذا موضح في الجدول رقم (10).

• تبين نسبة 50% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهالا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة وهذا ما يدل على وجود اتصال بين الموظفين ورؤسائهم داخل العمل وهذا الاتصال يكون من أجل سير الأعمال ومتطلبات الأعمال، وقد عبر عنه الجدول رقم (11).

• من خلال الجدول رقم (12) أكد أفراد العينة أنهم يتابعون عملهم بجد رغم غياب أوامر وتوجيهات الرئيس في العمل وذلك بنسبة 79.65%. وهذا ما ينعكس على تحسين بيئة العمل الداخلية للعمل وإنجاز المهام في وقتها.

• أقر 56.25% من المبحوثين فيما يخص طريقة عمل رئيسهم معهم أنها طريقة حيوية في العمل وذلك ينتج عنه سهولة الاتصال والتفاهم معه ومعرفة احتياجات العمال سواء داخل العمل أو خارجه وقد عبر عنه الجدول رقم (13).

• من خلال الجدول رقم (14) أكد أفراد العينة أن طريقة التي يتبعها الرئيس في رقابة على سير العمل تكون مرنة وذلك بنسبة 79.69% من إجابات المبحوثين وهي نسبة كبيرة وذلك يرجع إلى اهتمام الرئيس شخصا بمرؤوسيه والعلاقة الطيبة التي تجمعهم معهم وهذا ما يؤثر إيجابيا على سهولة الاتصال داخل مكان العمل وبالتالي تحسين بيئة العمل الداخلية.

بناء على ما سبق يمكن ملاحظة أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال التنظيمي ونمط الإشراف بالمؤسسة خصوصا لدى المرؤوسين والرؤساء مما تجعلهم يحققون أهداف العمل براحة.

ومنه فإن الفرضية الأولى تحققت إلى حد كبير.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

جاءت هذه الفرضية وهي تخمين مفاده أن "للاتصال التنظيمي في تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة" ومن خلال تحليل هذه المعطيات الإحصائية المدرجة في الجداول التحليلية من رقم (15) إلى (23) تبين لنا التالي:

• تمثل نسبة 70.31% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ قرار يخص المؤسسة والعاملين وذلك يرجع إلى أنه يتحمل مسؤولية المؤسسة وحده ولا يريد إدخال المرؤوسين في تلك القرارات ويرجع إلى أن الرئيس يتميز بخبرة وكفاءة مهنية عالية وهذا ما يعبر عليه الجدول رقم (15).

• من خلال معطيات الجدول رقم (16) أكد أغلبية المبحوثين أن العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل جيدة وذلك راجع إلى روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع الموظفين والذي يؤدي إلى الشعور بالانتماء الذي يعتبر أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى إليه المؤسسة لبلوغه والذي بدوره يؤدي إلى تحسين بيئة العمل الداخلية.

• أقر 60.93% من المبحوثين أن علاقتهم مع الرؤساء جيدة داخل المؤسسة ويرجع إلى أنهم يشعرون الارتياح داخل المؤسسة وذلك يرجع إلى وجود التفاهم والانسجام بين المرؤوسين والعمال وهذا ما جاء في بيانات الجدول رقم (17).

• أكد أفراد العينة أن معظمهم أجابوا أن رئيسهم أحياناً ما يزودهم بالمعلومات والتوجيهات التي تفيد العمل وهذا راجع إلى كثرة القرارات التي يتخذها المسؤولين لهذا لا يمكنه التوفيق بين العمل وبين تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات وإلى كون المؤسسة عمومية يلجأ إليها كل أصناف المجتمع وذلك بنسبة 54.68% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18).

• تمثل النسبة 39.06% من المبحوثين الذين صرحوا أن رئيسهم يتيح لهم فرصة إبداء الرأي في مجال العمل وهذا راجع إلى أن الرئيس يعطي أهمية لاقتراحات ووجهات نظر العمال والموظفين في المسائل التي تخص العمل مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء والأهمية وهذا يتضح من خلال الجدول رقم (19).

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

• أكد أغلبية المبحوثين بأن هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة بنسبة 73.44٪، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي للعمال لأن الأطر هم أعلى مستوى من العمال وهذا موضح في الجدول رقم (20).

• من خلال معطيات الجدول رقم (21) الذي أكد على أن العلاقة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض هي علاقة عمل بنسبة 81.25٪ وهي نسبة كبيرة وهذا يرجع إلى سير العمل وإنهائه بسرعة ويؤكدون على وجود انسجام وتكامل بينهم في إطار العمل وهذا يدل على استخدام العلاقات الرسمية في المؤسسة.

• من خلال بيانات الجدول رقم (22) الذي مفاده أن المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات يؤدي إلى تشجيع التعاون بين العاملين وذلك بنسبة 43.75٪ ويرجع هذا إلى وجود علاقات جيدة وتفاعلات بين المرؤوسين يتسبب في زيادة السرعة في العمل والقيام به في الوقت المحدد وتسمح بتحقيق الاستقرار في بيئة العمل.

• أقر 62.50٪ من المبحوثين أن المؤسسة أحيانا ما تهتم بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات وهذا يرجع إلى لضيق الوقت ولكنة المهام، وهذا موضح في الجدول رقم (23).

انطلاقا من النسب التي تعكس توجه المبحوثين حول عبارات الفرضية الثانية عليه توصلنا إلى عدم صحة الفرضية الثانية التي تقر بأن للاتصال التنظيمي دور في تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وبالتالي فإن الرئيس لا يعطي فرصة المشاركة للمرؤوسين في اتخاذ قرارات المؤسسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

جاءت هذه الفرضية وهي تخمين مفاده أن "للاتصال التنظيمي في تحسين ظروف العمل المادية بالمؤسسة" ومن خلال تحليل هذه المعطيات الإحصائية المدرجة في الجداول التحليلية من رقم (24) إلى (32) ويتضح هذا فيما يلي:

• من خلال معطيات الجدول رقم (24) يتضح أن وسائل الاتصال من الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 29.68٪ وهذا يؤثر سلبا على فعالية وكفاءة المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

• أقر 95.31% وهي نسبة كبيرة من المبحوثين أنهم يحترمون أوقات العمل وذلك راجع إلى تحملهم المسؤولية وأعباء العمل وهذا ما يعبر عنه الجدول رقم (25).

• تبين نسبة 70.31% من المبحوثين أن المكان الذي يزاولون فيه عملهم وتصميمه الداخلي ملائم من أجل قيامهم بعملهم وهذا راجع إلى توفر المعدات وهيكله المكان العمل الداخلي بشكل المناسب والملائم يتوافق مع طبيعة العمل وهذا ما عبر عليه الجدول رقم (26).

• يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (27) أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن الإضاءة ملائمة داخل مكان عملهم وهذا يرجع إلى حرص المؤسسة على صحة عمالها وهذا ما وضحته النسبة 65.62%.

• تؤكد نسبة 60.94% من المبحوثين أن التهوية كافية في مكان عملهم وذلك راجع إلى موقع المؤسسة وتصميمها الداخلي وهذا ما عبر عليه الجدول رقم (28).

• تشير البيانات الإحصائية أن غالبية المبحوثين المقدرة نسبتهم 53.13% بأنهم صرحوا أن الظروف المكتبية المتاحة لهم تساعدهم في القيام بالمهام بأريحية وذلك راجع إلى توفر الحواسيب والخزائن وغيرها من التجهيزات اللازمة للقيام بالعمل، وهذا موضح في الجدول رقم (29).

• من خلال معطيات الجدول رقم (30) يتضح أن الأجر الذي يتقاضاه العمال لا يتوافق مع الجهود المبذولة حيث بلغت نسبتهم 71.87% إذ نجد أن هذه النسبة من العمال مستاءة جدا وغير راضية عن الأجر فهم يشعرون بالظلم والاستغلال من طرف المؤسسة، كما أن غلاء المعيشة له دور في عدم رضا العامل عن المقابل المادي الذي يحصلون عليه.

• تبين نسبة 64.06% أن المبحوثين لا يقومون بعمل إضافي داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى انشغالهم بحياتهم الخاصة، وهذا ما عبر عنه الجدول رقم (31).

• تبين نسبة 75% من آراء المبحوثين أنهم يرون أن للاتصال التنظيمي دور في إطار الظروف المادية الجيدة للعمل يساعد على الإبداع والابتكار، وهذا ما عبر عنه الجدول رقم (31).

من خلال ما توصلنا إليه في تحليلنا للفرضية الثالثة ومن خلال الربط بين المؤشرات فإننا نستنتج صحة الفرضية أن "للاتصال التنظيمي دور في تحسين ظروف العمل المادية بالمؤسسة".

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

مناقشة الفرضية العامة:

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها والتي كانت حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية لدى موظفي بلدية -الشقفة- تبين لنا أن الاتصال التنظيمي له دور في تحسين مستويات بيئة العمل الداخلية من (التهوية، الإضاءة، أجر، ظروف مكتبية...) أن الاتصال التنظيمي (اتصال رسمي واتصال غير رسمي) له دخل في تحسين بيئة العمل الداخلية.

وبهذا يمكن القول بأنه القول بأن القول بأن للاتصال التنظيمي له دور في تحسين بيئة العمل الداخلية لدى موظفين المجلس الشعبي البلدي بالشقفة، ومن هنا يمكننا الحكم على الفرضية العامة للدراسة بالتحقق.

2.2: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد العرض المسترسل لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضيات والتساؤلات المنطلق منها، سنحاول مقارنتها مع نتائج الدراسة السابقة التي تم التطرق إليها والتي كان لها دور كبير وواضح في بلورة تصورنا الخاص المتبع في الدراسة الحالية وبالرغم من الاختلاف الموجود بين هذه الدراسات والدراسة الحالية التي أجريناها من حيث المنطلقات وكذا الزمان والمكان، إلا أن هذا لا ينفي وجود نقاط اتفاق بين الدراستين وعليه سنحاول أن ننفق عليها على النحو التالي:

تقر دراسة " زرطال لطيفة" حول "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" وقد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي، فالمؤسسة العمومية تعتمد على مواردها البشرية في الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء مميز، وهذا ما تشابه مع دراستنا الحالية والتي خلصت إلى أن الرئيس يعتمد على المرؤوسين داخل بلدية بالشقفة وذلك باعتبارهم مورد فعال لا بد من الاهتمام بهم وتوفير لهم ظروف ملائمة من أجل القيام بالعمل وبالتالي الاستثمار فيهم مما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

في حين نجد أن دراسة " جلال الدين بوعطيط" التي هي بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" تؤكد على أهمية نمط الاتصال النازل في تحقيق سيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال بكل مرونة وسهولة وسرعة داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى أداء العمل بطريقة جيدة كما أكد على وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وتتفق دراستنا

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

الحالية مع هذه الدراسة من حيث متغير الاتصال التنظيمي حيث توصلنا إلى أن وحدة الأمر تعمل على زيادة سرعة تنفيذ المهام والدقة في العمل داخل المجلس الشعبي البلدي من خلال إصدار التعليمات من الإدارة إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى الإدارة، وبين المرؤوسين أنفسهم، وهذا ما يسمى الاتصال في جميع الاتجاهات.

ونجد أيضا دراسة "محمد بن علي مانع" حول "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" في المملكة العربية السعودية حيث توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على استخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي، كما يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه التقنية منها انخفاض مستوى أداء العاملين وهو تقريبا ما توصلت إليه الدراسة الحالية من خلال استخدام الرئيس لطرق ووسائل الاتصال عند اتصاله بالمرؤوسين، حيث يعمل على توضيح وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، إذ اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراستنا لأنهم أكدوا بأن تقنيات الاتصال في جهاز الأمن متدنية، بينما في دراستنا الحالية نجد أنه حين يكون الاتصال متنوع وموجود في جميع المستويات من أجل توصيل المعلومات والتوجيهات بين جميع المسؤولين والمرؤوسين.

أما دراسة "سهام بن رحمون" بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" توصلت نتائج الدراسة إلى التهوية والإضاءة والحرارة تؤثر على أداء العمال سلبا وإيجابا، فكلما كان هناك إشباع لهذه العناصر كلما زاد أداء العمال ويرتفع رضاهم الوظيفي، حيث تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث المتغير الأول وهويئة العمل الداخلية حيث توصلنا إلى أن الظروف الفيزيائية من (التهوية والإضاءة والظروف المكتبية) تؤثر على إنتاجية وفعالية العمال في المؤسسة.

في حين دراسة "بوقال نسيم" التي تناولت "بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين" حيث توصلت إلى أن أغلبية العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا فيما يخص توفير المنظمة لمختلف الوسائل والمعدات الضرورية لهم لتأدية مهامهم بالشكل المناسب وساعدتنا هذه الدراسة لأنها تناولت نفس المتغير ألا وهويئة العمل الداخلية، بحيث توصلنا في دراستنا أنه إذا كان مكان العمل مجهز من إضاءة وتهوية وظروف مكتبية ملائمة هذا يساعد على إنجاز المهام والأعمال بدقة وسرعة أعلى.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

وإذا رجعنا إلى دراسة "أحمد يوسف أبو رحمة" بعنوان " أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)" أقرت أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية حيث أن كلا الدراستين وصلتا إلى أن عوامل بيئة العمل الداخلية تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على مستوى عمل الموظف داخل المؤسسة، أي كلما كانت ظروف البيئة جيدة كلما كان إنهاء المهام بسرعة، وكلما كانت متدنية كلما كان هناك تباطؤ في إنهاء الأعمال.

2.3: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية.

اعتمدت دراستنا على المقاربة البنائية الوظيفية التي تعتبر وحدة اجتماعية، أو نسقا اجتماعيا مكونا من مجموعة من الأجزاء المتميزة والمتكاملة من حيث أدائها الوظيفي، وهذا ما أثبتته دراستنا الحالية بحيث تتكون البلدية من فئتين من حيث النوع (ذكر، أنثى) ومن عدة مصالح بحيث كل مصلحة تؤدي وظيفة معينة وهذا ما يعبر عنه "بارسونز" بالأنساق الاجتماعية التي تمثل شبكة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، كما تحقق حاجات وأهداف النسق الاجتماعي بعدة طرق ممكنة، حيث تبين أن الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة الرسمي وغير الرسمي يزيد من تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال نقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما أن وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المرؤوسين في المؤسسة تساهم في إيصال النقائص التي يعاني منها العمال في بيئة عملهم وتعمل على إيصال مشاكل ومعوقات وصعوبات التي تواجه المرؤوسين في بيئة عملهم.

تقر نظرية الإدارة العلمية على وجوب ترتيب العمليات الوظيفية من أجل إيصال مختلف الأوامر وتحديد المسؤوليات الوظيفية للمرؤوسين، غير أنها ركزت على الاتصالات الرسمية التي من خلالها يتم إصدار الأوامر والتوجيهات وكذلك الاهتمام بتنظيم البيئة الداخلية للعمل باستعمال الاتصال الأنسب والأسرع من أجل إنجاز العمل وبلوغ أقصى درجات الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

ركزت النظرية البيروقراطية على جعل علاقات العمل في إطارها الرسمي فقط وهذا ما يتنافى مع نتائج دراستنا التي تؤكد بأن البيئة الاجتماعية للمؤسسة تحدد طبيعة التفاعل المهني بين الموظفين وذلك لوجود تواصل واتصال بينهم وتشكل علاقات غير رسمية ورسمية معا (انظر الجدول رقم 06).

ومن خلال النظريات السلوكية (العلاقات الإنسانية، X و Y) نجد نظرية العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "إلتون مايو" تفر من خلال الدراسة التي أجراها أن العامل كائن اجتماعي له حاجات كحاجته إلى التقدير والشعور بالانتماء وإحساس العامل بأهميته داخل بيئة العمل وحصوله على التقدير يدفعه إلى إنجاز مهامه بدقة وسرعة، وهوما أكدته النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن العلاقة المرنة بين المرؤوسين والرؤساء تؤدي لخلق روح الفريق مما يدفع للشعور بالولاء للمؤسسة التي يعملون بها البلدية (انظر للجدول رقم 14)، وأن أغلب الأفراد يتمتعون بقدرة عالية على استخدام إمكانياتهم الفكرية ويحاولون جاهدين الإبداع في حل مشكلات العمل تحت ظروف بيئية مناسبة وهذا ما أكده ماجريجور دوغلاس في نظرية Y وباعتبار العامل طموح ويحب العمل ويسعى إلى تحمل المسؤولية في العمل (انظر إلى الجدول رقم 25)، والتي استتبطنها من إيمانه بأن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

وترى نظرية سلم الحاجات لماسلوأنه يجب على كل رئيس معرفة حاجات مرؤوسيه والسعي نحو تحقيقها وهذا من خلال الاستخدام الأمثل والجيد لعملية الاتصال وبالطريقة التي تمكنه من الاحتكاك والتفاعل المباشر مع مرؤوسيه وإشراكهم في العملية الاتصالية بجوانبها المختلفة وهذا يدل على عدم وجود صعوبة في الاتصال مع رئيسهم (وهذا ما يدل عليه الجدول رقم 11).

وتقر نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد باعتبار المؤسسة نسق كلي يجب الجمع بين أجزائها المكونة لها ولضمان التكامل والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين (انظر إلى الجدولين رقم 16، 17) ما يؤدي إلى توفير جو عمل مناسب يتم بالمرونة والروح المعنوية العالية والتعاون والانسجام وتنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

وتؤكد نظرية صنع القرار على أهمية مشاركة ومساهمة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، أي لا يمكن اعتبار أعضاء التنظيمات مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

والمحفزات بل إنهم أفراد يساهمون في حل المشكلات من خلال ممارستهم لعملية اتخاذ القرارات، هذا ما يتنافى مع توصلنا إليه من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية وإجابات المبحوثين الذين أقروا بأن ليس لهم الحق في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما يدل على وجود تباعد بين العمال والإدارة (انظر الجدول رقم 20).

ركزت نظرية الإدارة اليابانية لويليام أوتشي على توفير جملة من العوامل المساعدة التي تسمح للفرد ببذل مجهوداته وذلك من خلال توفير مكان عمل ملائم (ما يوضحه الجدول 26) وأكدت أيضا على العمل بروح الجماعة وروح العمل (الجدول رقم 22).

ترى نظرية النظم بان النظام الاجتماعي لا يمكن أن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية فالاتصالات بمثابة الوسيلة التي تربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به وتكاملها يزيد من توازن النظام الاجتماعي الداخلي للعمل حيث أنها ركزت على المؤسسات وتفاعلها مع محيطها، باعتبار أن المؤسسة تقوم على مجموعة من الموارد المتنوعة وأن للبيئة الداخلية دور فعال في التفاعل وتحقيق الأهداف المشتركة، وأن النظم المغلقة نجدها من خلال العلاقات والتفاعلات الحاصلة في البيئة.

في حين نجد نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر داركر توجّه اهتمامها وعنايتها لعنصري العمل والإنسان معا فهي تريد أن تحقق إنتاجية عالية وبالوقت نفسه تحقق مستوى مرتفعا من رضا الأفراد، كما أنها تقوم على أساس المشاركة والتعاون في العمل وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا أن المرؤوسين علاقتهم جيدة مع بعضهم البعض ومع الرؤساء أيضا (موضح في الجدولين رقم 17، 16) وهذا ما ينتج عنه بيئة عمل خالية من المناوشات والتناقضات.

ثالثا: الاستنتاج العام:

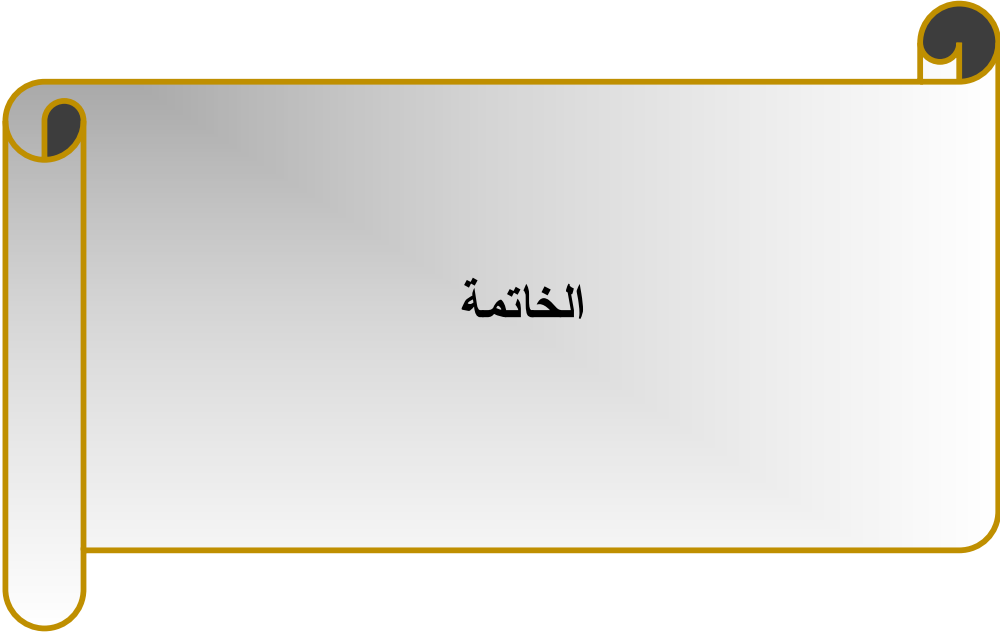
وفي الأخير ومن خلال بحثنا وما تطرقنا له في الجانب النظري والميداني حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية والتي أجريناها بالمجلس البلدي-بالشقة- المتحصل عليها عن طريق تحليل أجوبة المبحوثين تبين لنا جملة من النتائج العامة حول موضوعنا وهي كالآتي:

- استخدام المؤسسة للاتصال الرسمي وهو وسيلة لإصدار التعليمات والتوجيهات التي تكون في صالح المرؤوسين، بالإضافة لوجود اتصال غير رسمي يساهم في تحفيزهم كالتعاون وتكوين جماعات

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج.

صداقة، بالإضافة إلى استخدام الحوافز المعنوية من خلال تقديم الشكر والثناء للمرؤوسين والاعتراف بمجهوداتهم.

- لا يجد المرؤوسين أية صعوبة في الاتصال بالرئيس والتحاور معه.
- توفر ظروف العمل المادية المناسبة (إضاءة، تهوية،.....) هذا يؤثر إيجابيا على أداء العمال حيث أقر الكثير من العمال أن ظروف العمل في المؤسسة ملائمة.
- استخدام المؤسسة للاتصالات في جميع الاتجاهات مما يساعد في تحسين نمط الإشراف.
- عدم سماح الإدارة لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- المؤسسة تسودها علاقات جيدة سواء بين المرؤوسين أنفسهم أو بين المرؤوسين والرؤساء.



خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن للاتصال التنظيمي دور في تحسين بيئة العمل الداخلية إذ تستطيع المؤسسة من خلاله أن تصل إلى تحقيق أهدافها.

أي أن الاتصال التنظيمي يعتبر جزءا مهما من الإدارة في أي مؤسسة، حيث يساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية أو تحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والإدارة، أي أن موضوع الاتصال التنظيمي وبيئة العمل الداخلية من المواضيع المهمة التي تولي لها المؤسسات اهتماما كبيرا.

ولقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، أن هذه الفرضيات كانت محققة، حيث يتضمن الاتصال التنظيمي العديد من العمليات مثل التواصل الداخلي والخارجي، وإدارة المعلومات، وتوجيه العمل بشكل أفضل وتحديد الأدوار والمسؤوليات، كما يساعد على التقليل من الصراعات والتوترات الداخلية كما يساعد على تحقيق الانسجام بين أفراد المؤسسة، ويؤدي الاتصال التنظيمي الجيد إلى توفر بيئة عمل داخلية إيجابية وملائمة من خلال توفرها على الظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية وظروف مكتبية جيدة، ومن خلال تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة وتوفير الدعم والتوجيه وتعزيز التواصل الفعال بينهم، وتحفيز الموظفين وتقديرهم عن طريق توفير الحوافز والمكافآت.

وفي الأخير يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي له دور في تحسين بيئة العمل الداخلية ببلدية- الشقة- حيث كلما توفر الاتصال التنظيمي بكافة اتجاهاته كلما ساعد على توفير بيئة عمل داخلية ملائمة يسودها الإبداع والابتكار وهذا ما يؤدي إلى إتمام المهام بدقة وسرعة، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة وما توصلنا إليه يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التالية:

- ضرورة الاعتماد على اتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفاعليته وتشجيعه للمعلومات والاستفادة منه.
 - العمل على توظيف تقنيات الاتصال الحديث نحو إنشاء شبكة اتصال تربط الأنساق المختلفة للمؤسسة، بشكل يحسن من بيئة العمل الداخلية.
 - ضرورة إجراء مراقبة لعملية الاتصالات التنظيمية في جميع المستويات الإدارية والاهتمام بطريقة التغذية الراجعة (أي العكسية).
 - منح الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.
 - العمل على تلبية حاجات العمال داخل المؤسسة.
 - تحسين الظروف الفيزيائية للعمال وذلك من أجل ضمان سلامتهم من الأمراض المهنية.
 - زيادة الوعي بأهمية بيئة العمل الداخلية في المؤسسة والعمل على تحسينها من خلال استعمال الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
 - الاهتمام بدرجة أكبر بالحوافز المادية والمعنوية للعامل.
 - تنمية وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل وذلك من خلال تنمية روح الفريق وتنمية الثقة المتبادلة بينهم، والتأثير على تفعيل هذه العلاقات لما لها دور في تحسين بيئة العمل الداخلية.
 - العمل على خلق جو حيوي في بيئة المؤسسة مما يساهم في تجاوز مظاهر الروتين والتقليل منه.
- وفي الأخير تبقى هذه الاقتراحات والتوصيات نقاط قد تتخذ بعين وتحسن من بيئة العمل الداخلية ببليدية-الشفقة-، لهذا من الضروري استخدام الاتصالات بأنواعها داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ط1، 2008.
- 2- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، د، ب، ط2، 2010.
- 3- الكبيسي عامر: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا، دمشق، سوريا، ط1، 2006.
- 4- المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- 4-- السعيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1، 2013.
- 5- أنطوني غيدنز: علم الاجتماع ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، ط4، 2005.
- 6- اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- 7- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، عمان الأردن، 2000.
- 8- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 9- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، مفاهيم - أدواته - طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 10- هادي أحمد الفراجي: أنماط التنمية المعرفية المهنية في القرن الحادي والعشرون، دار الكنوز المعرفية، الأردن، ط1، 2011.

- 11-وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 12- حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الجامد، الأردن، 2003.
- 13-حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 14-حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد، عمان، ط1، 2010.
- 15- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، الأردن، ط3، 2006.
- 16-حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 17-طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- 18- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 1996.
- 19-الاتصال كاظم محمود خيضر:الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 20-موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، دس.
- 21- موفق حديد محمد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 21- محمود أبوسمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 22- محمد الكريم الحورافي: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدولوي، الأردن، ط1، 2008.

- 23- محمد بومخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، ب.ط، 2001.
- 24- محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
- 25- محمد منير حربي وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، ب.ط، لبنان، 1992.
- 26- محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
- 27- محمد عبد العال النعيمي وعبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 28- محمد عبد الرحمن، على اللبياري، إسماعيل محمود على، إبراهيم المصري: دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1، 2013.
- 29- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، 2006.
- 30- محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008.
- 31- محمود أمين رويل: الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010.
- 32- مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ب.ط، لبنان، 2010.
- 33- مصطفى يوسف كافي، أحمد علي بني ياسين، شيرين حسن عودة، سمير أحمد حموده، هاني أبو عبيدة: المفاهيم الإدارية مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 34- ناصر دادي عدون: اقتصاد للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، الجزائر، 2003.
- 35- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دب، ط2، 2016.
- 36- نجم العزاوي، عبد الله النقار: إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات y_iso1400، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010.
- 37- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، د، ط، 2007.
- 38- نذير عليان: مبادئ الإدارة العامة، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، د. س.
- 39- سعاد نائف بونوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل، الأردن، ط2، 2004.

- 40- سعيد عيد محمد بدر: الايديولوجيا ونظريات التنظيم مدل نقدي، دار المعرفة الجامعية د ط، 2006.
- 41- سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع، دراسة نقدية، مؤسسة المعارف، عمان، 2006.
- 42- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصور، مصر، 2004.
- 43- عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 44- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، ط1، 2011.
- 45- عبد السلام أبووقف: اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، د.ط، 1997.
- 46- عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية تخطيط التنظيم، إدارة الأفراد اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، د. س.
- 47- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة الشباب، الجامعة الإسكندرية، مصر، د.ط، 2000.
- 48- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة منظمات، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2011.
- 49- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، 1975.
- 50- علي الشراوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعية، مصر، ط2، 2002.
- 51- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005.
- 52- عنبر إبراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة، عمان، ط1، 2011.
- 53- فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002.
- 54- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 55- فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2013.
- 56- فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، د ط، 2003.
- 57- فضيل دليو وعلي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.

- 58-صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 59-صالح خليل أبوأصبع: العلاقات العامة الاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط2، 2009.
- 60-رابحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 61- شفاء صلاح الصعوب: الصراع القيمي، دار الخليج، الأردن، ط1، 2021.
- 62-خيرى خليل الجميلى: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 63-خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسير، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- ثانيا: المجلات العلمية:**
- 01-إيمان قماص وآخرون: البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي الأبعاد والتجليات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد07، عدد33، 2018.
- 02- بلال مجيدر: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، جامعة معمرى، تيزي وزو، العدد9، 2016.
- 03- بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأ، مجلة قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، الجزائر، العدد15، ديسمبر2005.
- 04- جميلة كتفي: معوقات الاتصال التنظيمي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بوضياف لمسيلة، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2019.
- 05- ليلي متعب، أريج عبد الرحمن الشماسي: دور أبعاد العمل الداخلية في الحد الاحتراق الوظيفي (دراسة ميدانية على الإداريين بجامعة جدة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، المجلد5، العدد11، 2021.
- 06- مجلة العلوم الإنسانية: مكتب المجلة بكلية الآداب الخمس، جامعة المرقب الخمس العدد24، ليبيا، 2022.

- 07- محمد إبراهيم التويجري: الموسوعة الإدارية العربية الإسلامية، المنظمة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، مجلد5، 2004.
- 08- منصور عبد القادر محمد منصور: أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، 2014.
- 09- عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مسيلة الجزائر، مجلد أ، العدد 41، 2014.
- 10- عبد الستار إبراهيم دهام: التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر إطار نظري، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، العراق، 2008.
- 11- علي حامد وهارون حامد: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد9، يونيو2020.
- 12- عثمان علي المزيد: الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السعودية.
- 13- تيسير زاهد: أثر مناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية علا الفنادق ذات التصنيف الخمس نموج في محافظة دمشق وريفها)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد الثاني، 2012.
- 14- خالد زحراح: تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، المجلد1، العدد11، جامعة البليدة2، الجزائر.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 01- أحمد يوسف رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونرا)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، بغزة، فلسطين، 2017.

- 02- إياد علي يحيى الدجني: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 03- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
- 04- الغامدي سعيد بن محمد: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- 05- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 06- بن زاوي إبراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة-1، الجزائر، 2017-2018.
- 07- جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2، الجزائر، 2014-2015.
- 08- دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، شهادة لنيل الماجستير، (غ، منشورة)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 09- هشام بركات محمود الذنيات: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.
- 10- زرتاللطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2015-2016.

- 11- حروف حياة: تصورات العمل لدى إطارات الهيئة الوسطى والعمال المنفذين، دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة إنتاجية وخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2005-2006.
- 12- طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع الاتصال، جامعة قاصدي رابح ورقلة، الجزائر، 2010-2011.
- 13- سلمى لحر: تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- 14- عبد لعزیز عبد الرحمن: بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، غير منشورة.
- 15- صويلح سماح: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 16- قادري عادل: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

رابعاً: القواميس والمعاجم:

- 01- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، عربي، فرنسي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ط1، 1978.
- 02- المعجم الإعلامي: دار الفجر، الأردن، ط1، 2004.
- 03- بودون وف، بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، لبنان، ط1، 2007.
- 04- جرجس مشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، عربي، فرنسي، إنجليزي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.

05- مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط1، 2009.

06- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر، القاهرة، مصر، ط1، 2003.

07- معجم مجاني للطلاب: دار مجاني، بيروت، لبنان، ط5، 2001.

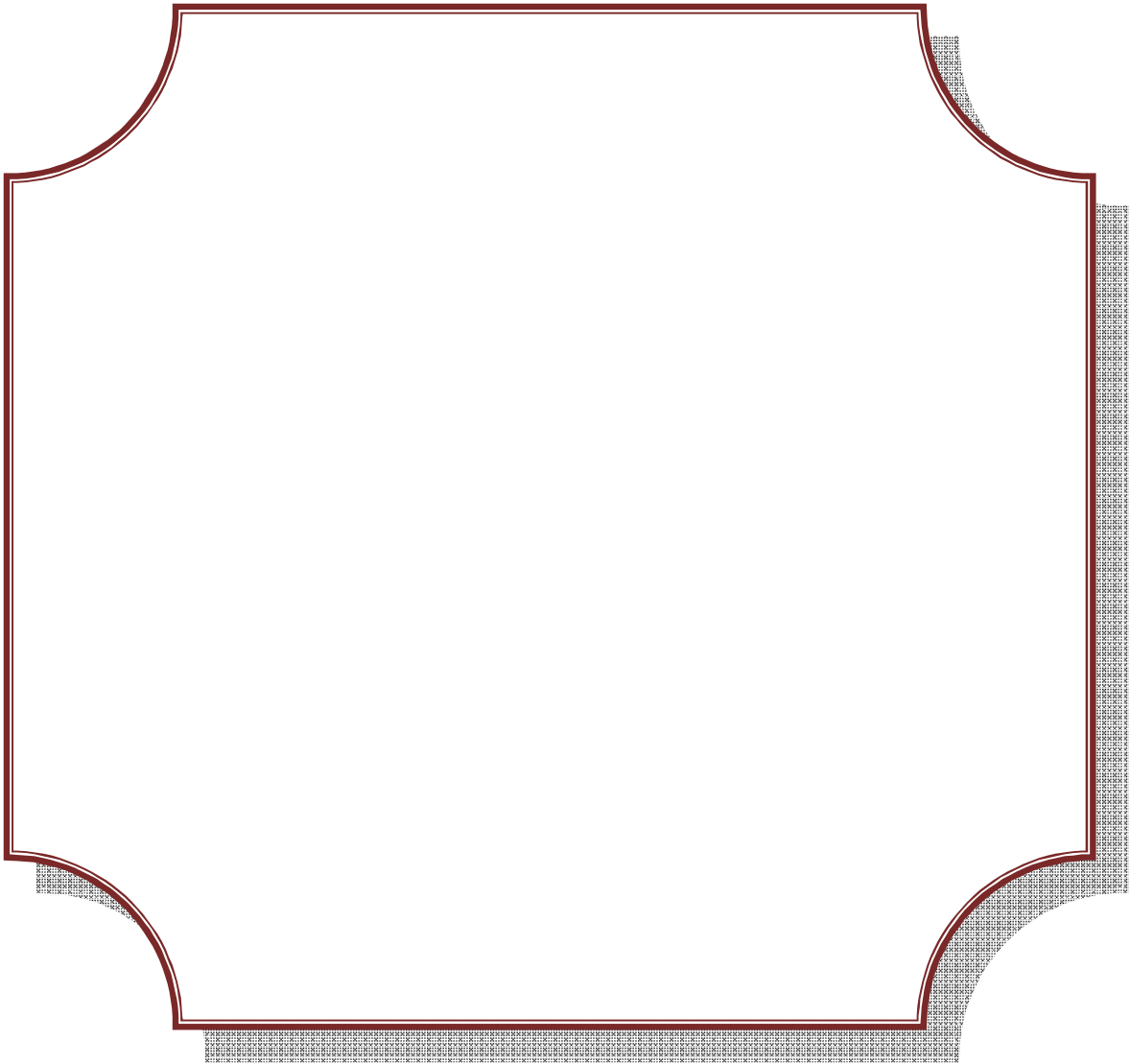
08- معجم منجد الطلاب: دار المشرق، لبنان، ط1، 2001.

09- عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2006.

مراجع باللغة الأجنبية:

01-Taib hfsi : gérer l'entre prise puplique, opui, alger, 1990,p221.

قائمة الملاحق



أولاً: دليل المقابلة:

- ما رأيك في طبيعة العلاقة السائدة بين العمال في المجلس البلدية؟
- ما رأيك في الظروف الفيزيائية التي تسود المؤسسة ؟
- هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار؟
- ما طبيعة الاتصالات التي بينك وبينالعمال؟
- هل الجوالذي يسود المؤسسة يساعد على إنهاء المهام في وقتها؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل.

استبيان دراسة ميدانية بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية-الشقفة - جيجل.

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تخدم بحثنا، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة تبقى سرية تستغل فقط لأغراض علمية بحثية، وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ:

* غراز الطاهر.

* صباط سحر.

* بوتسطة سلمى.

قائمة الملاحق

المحور الأول: محور البيانات الشخصية:

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) السن:

من 20 سنة إلى 30 سنة]

من 30 سنة إلى 40 سنة]

من 40 سنة إلى 50 سنة]

من 50 سنة فما فوق]

(3) المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

(4) الحالة المهنية:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

عامل بسيط

(5) الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

محور الفرضية الأولى: للاتصال التنظيمي دور في تحسين نمط الإشراف بالمؤسسة.

(6) ما هونوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما داخل المؤسسة؟

كلاهما معا

غير رسمي

رسمي

(7) ما هي اتجاهات الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة؟

- اتصال نازل [من الرئيس إلى المرؤوسين]

- اتصال صاعد [من المرؤوسين إلى الرئيس]

- اتصال أفقي [بين المرؤوسين أو بين الرؤساء]

- اتصال في كل الاتجاهات

(8) ما الهدف من الاتصال بينك وبين رئيسك؟

- متابعة السير العادي للعمل داخل المؤسسة

- توجيه الأوامر والتعليمات

قائمة الملاحق

- اطلاع المرؤوسين على الإجراءات الجديدة

9) هل ترى أن مؤسستكم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز العملية الاتصالية بالمؤسسة؟

نعم لا أحيانا

10) هل يقوم الرئيس بزيارة لكم أثناء العمل؟

نعم لا أحيانا

11) هل تجد صعوبة في الاتصال برئيسك خلال العمل؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع إلى:

- الشعور بالحرج من الرئيس

- الطبيعة التسلطية للرئيس

- لعدم اهتمام الرئيس بالمرؤوسين

- كلها معا

12) في حالة غياب أوامر وتوجيهات رئيسك في العمل؟

- تتابع عملك بجد

- تعمل بتهاون

- تغادر مكان عملك

قائمة الملاحق

13) كيف تكون طريقة عمل رئيسك معك؟

- حيوي في العمل

- صارم في العمل

- لا مبالي في العمل

14) ما هي الطريقة التي يتبعها رئيسك في الرقابة على سير العمل؟

مرنة متشددة

محور الفرضية الثانية: للاتصال التنظيمي دور في تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات
بالمؤسسة؟

15) هل يسمح لك منصبك بالمشاركة في اتخاذ قرار يخص المؤسسة والعاملين؟

نعم لا

16) كيف تقيم علاقتك مع زملائك في العمل؟

جيدة متذبذبة سيئة

17) كيف تقيم علاقتك مع الرؤساء داخل المؤسسة؟

جيدة متذبذبة سيئة

18) هل يزودكم الرئيس بكافة المعلومات والتوجيهات التي تفيد العمل؟

نعم لا أحيانا

قائمة الملاحق

19) هل يتيح لك رئيسك فرصة إبداء رأيك في مجال العمل؟

نعم لا أحيانا

20) هل هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم لا

21) هل العلاقة التي تربطك بالعاملين الآخرين هي علاقة؟

- علاقة عمل

- علاقة صداقة

- علاقة صراع

22) هل تؤدي المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات إلى:

- تشجيع التعاون بين العاملين

- المساهمة في اتخاذ القرارات

- تدعيم علاقات جيدة بين العاملين

23) هل تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات؟

دائما أحيانا نادرا

إذا كانت الإجابة ب دائما هل تؤدي إلى:

- الدقة في العمل

قائمة الملاحق

- السرعة في الإنجاز

- السرعة في حل المشكلات

محور الفرضية الثالثة: للاتصال التنظيمي دور في تحسين ظروف العمل المادية
بالمؤسسة:

(24) ما هي الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

مادية لغوية وسائل الاتصال

ضغط الوقت الظروف الفيزيائية

(25) هل تحترم أوقات عملك داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع ذلك إلى:

تفادي العقوبات

الشعور بالمسؤولية

أسباب أخرى

أذكرها:

(26) هل المكان الذي تزاوّل فيه عملك وتصميمه الداخلي ملائم من أجل قيامك بالعمل؟

نعم لا

قائمة الملاحق

27) هل الإضاءة ملائمة داخل مكان عملك؟

نعم لا

28) هل التهوية كافية في مكان عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا هل يؤدي ذلك إلى:

التعب الضيق التعرض لإصابات أخرى

29) هل الظروف المكتبية المتاحة تساعدك في القيام بالمهام بأريحية؟

نعم لا

30) هل ترى أن الأجر المتحصل عليه يتوافق مع المجهودات المبذولة؟

نعم لا

31) هل تقوم بعمل إضافي داخل المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم يكون نتيجة لـ:

- تحفيزات مادية (الأجر والمكافآت)

- تحفيزات معنوية (تشجيع وشكر)

قائمة الملاحق

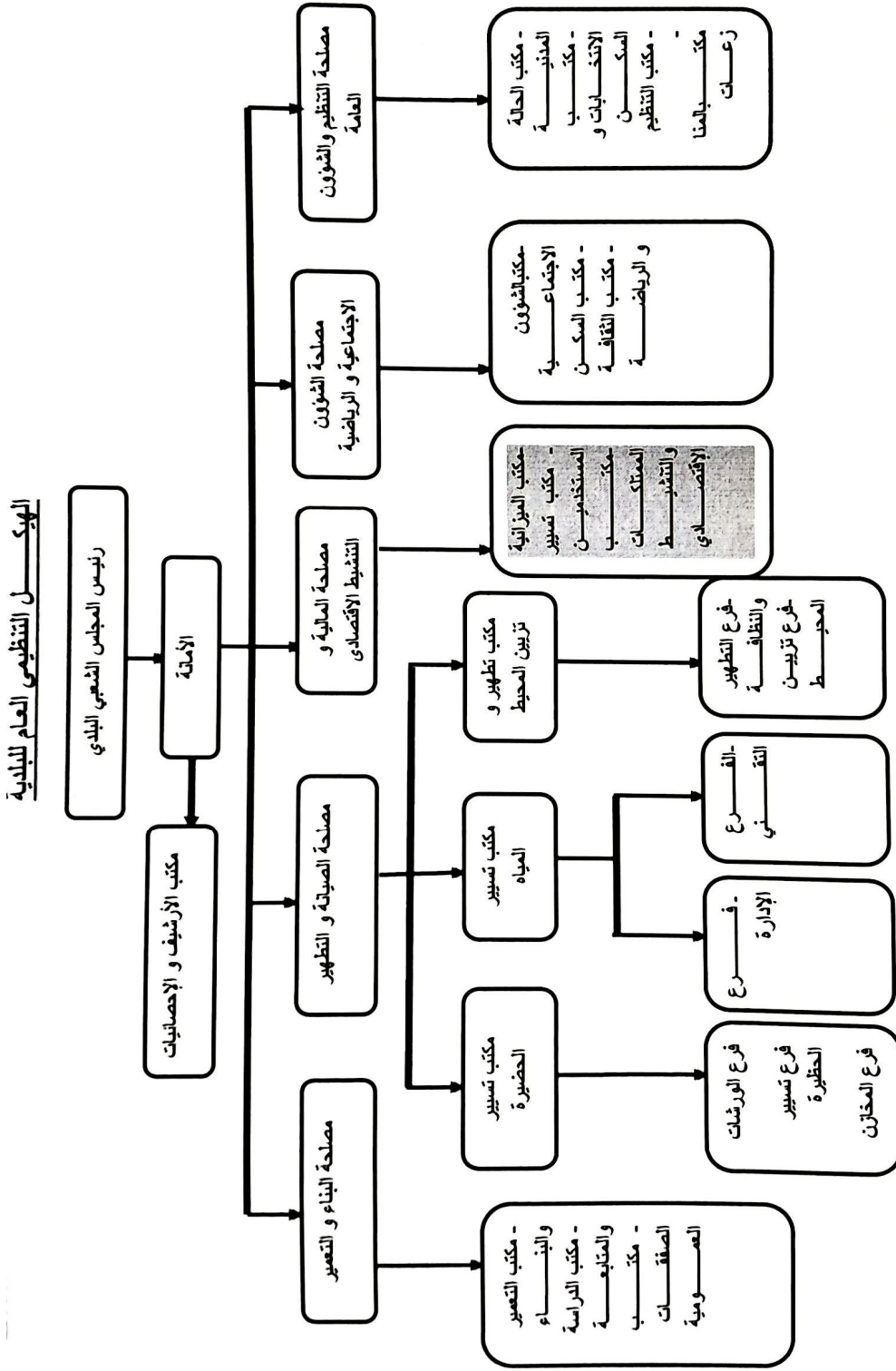
32) هل نعتقد أن الاتصال التنظيمي في إطار الظروف المادية للعمل بالمؤسسة سيساعدك على الإبداع

والابتكار في العمل؟

لا

نعم

في كلتا الحالتين لماذا؟



رابعاً: ترخيص بإجراء البحث الميداني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجاية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

بجاية في: 27/04/2023
إلى السيدة: / رئيس المجلس الشعبي البلدي
الشفقة - بجاية

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، المتمثل في تقديم ما أمكن من تسهيلات
و عون للطلبة الآتية أسماؤهم، و هذا بالسماح لهم بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسستهم المختصة، وذلك
في إطار إعدادهم لبحث جامعي في شعبة علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص:
(مستر) تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

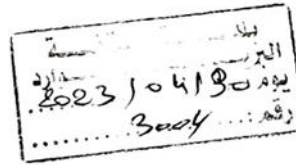
أسماء الطلبة:

- 01- بوتسطة بسلام
- 02- صباط سحر
- 03-
- 04-

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: عزالدين الشاهور
إمضاء الأستاذ(ة):

رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع
بليط عبد الله



ملخص الدراسة:

إن أي مؤسسة على اختلاف أنواعها تستخدم الاتصال باعتباره أحد الركائز الأساسية التي يركز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة، فهو يعمل على خلق جوتعاوني يؤدي إلى تسهيل تبادل ونقل المعلومات وإيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والسير الجيد للأعمال داخلها، إذ أن للاتصال التنظيمي دور في بيئة العمل الداخلية من خلال تحسين صورة المؤسسة وكذلك تحسين نوعية العمل وتنظيمه، وتعزيز الإبداع والابتكار وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ولقد ارتأينا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية ببلدية-الشقفة- وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

• هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة؟

والذي تمحورت حوله ثلاثة أسئلة فرعية تمثلت في:

• هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين نمط الإشراف بالمؤسسة؟

• هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

• هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين ظروف العمل المادية بالمؤسسة؟

وقد تناولنا في هذه الدراسة خمسة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي، أما في الفصل الثالث فقد تناولنا فيه المتغير التابع وهو بيئة العمل الداخلية، أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الفصل الخامس فقد تناولنا فيه عرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة.

وهدفت هذه الدراسة إلى: معرفة دور الاتصال التنظيمي في المجلس الشعبي البلدي وكيفية

مساهمته في تحسين بيئة العمل الداخلية وتطويرها.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والاستمارة والمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البلدية البالغ عددهم 242 موظف، واخترنا العينة الطبقية لدراسة

مجتمعنا، وقد خلصنا إلى النتائج التالية:

- أن ظروف العمل المادية مناسبة (إضاءة وتهوية....) هذا يؤثر إيجابيا على أداء العمال حيث أقر الكثير من العمال أن ظروف العمل في مؤسسة ملائمة.
- استخدام المؤسسة للاتصالات في جميع الاتجاهات مما يساعد في تحسين نمط الإشراف.
- عدم سماح الإدارة مرؤوسيهها المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

Abstract:

All types of institutions use communication as one of the basic pillars on which their organizational structure is based, as it works to create a cooperative atmosphere that leads to: facilitating the exchange and transfer of information, creating a kind of mutual understanding and mutual trust, and this is what leads to the achievement of goals and the smooth functioning of work within the institution, As organizational communication has a positive impact on the internal work environment, as it improves: the image of the institution, the quality and organization of work, and enhances creativity and innovation, which leads to improving the overall performance of the institution.

Through this study, we sought to know the role of organizational communication in improving the internal work environment In the People's Assembly-Chekfa-, by asking the following central question:

- Does organizational communication have a role in improving the internal work environment in the organization?

On which three subquestions were erased:

- Does organizational communication have a role in improving the institution's supervision pattern?
- Does organizational communication have a role in improving participation in decision-making in the organization?
- Does organizational communication have a role in improving the financial working conditions of the institution?

In this study, we have dealt with five chapters. In the first chapter, we have dealt with the conceptual framework of the study. In the second chapter, we have dealt with the independent variable, which is organizational communication. In the third chapter, we have dealt with the dependent variable, which is the internal work environment. As for the fourth chapter, we have dealt with the methodological framework of the study. In addition to the fifth chapter, we dealt with the presentation, interpretation and analysis of the results of the study.

This study aimed to know the role of organizational communication In the People's Assembly and how it contributes to improving and developing the internal work environment.

In order to achieve this goal, we relied in our study on the descriptive approach, questionnaire, interview, observation, records and documents as tools for collecting data for the study.

The study population consisted of 242 employees of the Municipal People's Assembly, and we chose the stratified sample to study our society, and we concluded the following results:

- The material working conditions are appropriate (lighting, ventilation.... This positively affects the performance of the workers, as many workers acknowledged that the working conditions in the institution are appropriate.
- The organization's use of communications in all directions, which helps in improving the style Supervision.

The management does not allow its subordinates to participate in making- decisions that concern the institution.