

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

## فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة

### العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G. - عين السمارة - قسنطينة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف

الدكتور صالح بن نوار

إعداد

العربي بن داود

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة منتوري - قسنطينة	- أ.د/ عبد العزيز بوودن
مشرفا ومقررا	جامعة منتوري - قسنطينة	- د/ صالح بن نوار
عضوا	جامعة منتوري - قسنطينة	- أ.د/ رابح كعباش
عضوا	جامعة منتوري - قسنطينة	- د/ يوسف عنصر

السنة الجامعية 2007 - 2008



# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

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

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور: صالح بن نوار، الذي منحني الكثير من وقته ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل على تحمله وصبره ليطيبة إنجاز هذه الدراسة، فألف شكر. وأكون ناكر الجميل إن لم أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور: فضيل دليو على نصائحه وتحملي ومساعدتي.

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم. والشكر موصول لكل عمال إدارة الموارد البشرية بمركب الرفاعات والمجارف بعين السمارة، وشكري لكل من ساعدني ولو بالكلام الطيب...

العربي

# الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: وبالوالدين إحسانا.

إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني

وهنا على وهن، ورأيتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأيتني أكبر أمام أعينها،

إلى أُمي الحبيبة.....أطال الله في عمرها.

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، إلى من كان ولا زال سندا

لي في الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.

إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سند لي، فدعوا الله لي أن يوفقي في هذا العمل،

إلى أجمل هدية أهدتني إياها أُمي، إلى إخوتي كل واحدة بإسمها.

إلى أخي الذي كان سندا لي في جميع مجالات حياتي، أطال الله عمره ووفقه لكل خير.

إلى أعين البراءة، أبناء أخواتي...مهند، رامي، يوسف، يسرى، ميمي...

حفظهم الله من كل سوء، ووفقهم لكل خير.

ولن أنسى زملائي وأصدقائي...إلى منير، رضا، كمال، صالح، لمين، فوزي،...

إلى جميع زملائي في الدفعة، إلى معهد علم الاجتماع والديمغرافيا بجامعة قسنطينة،

إلى كل من ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة، إلى الدكتور صالح بن نوار، وإلى الأستاذ الدكتور

فضيل دليو

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

العربي

الشكر والتقدير.

الإهداء.

فهرس المحتويات.

..... فهرس الجداول

..... فهرس الأشكال

المقدمة.

الفصل الأول: تحديد المشكلة.

تمهيد.

04	1 - أسباب إختيار الموضوع
04	2 - أهمية الدراسة
05	3 - أهداف الموضوع
06	4 - الإشكالية
09	5 - تحديد المفاهيم
27	6 - الدراسات السابقة
41	7 - فروض الدراسة
	ملخص.

الفصل الثاني: المنظمة، التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

تمهيد.

أولاً: التنظيم

1- تعاريف

47 التنظيم الرسمي

50 التنظيم غير الرسمي

53 2- وظائف التنظيم غير الرسمي

3- مبادئ التنظيم

60 4- تمييط التنظيم

63 5- أهداف التنظيم

ثانياً: الهيكل التنظيمي.

66	1- عناصر وأبعاد الهيكل التنظيمي
	2- الأبعاد الأساسية للمنظمة
	3- أنواع المنظمات
87	4- وظائف المنظمة
89	5- فعالية المنظمة كنسق مفتوح و عوامله
92	6- المؤسسة الصناعية
95	<b>ثالثا: مدارس و نظريات الإتصال في الفكر التنظيمي.</b>
95	1- المدرسة التقليدية الكلاسيكية
101	2- المدرسة السلوكية
106	3- مدرسة النظام الإجتماعي
113	4- المدرسة الحديثة
115	5- المدرسة الموقفية
117	6- نظرية الإتصالات
	<b>الفصل الثالث: فعالية الإتصال داخل المؤسسة.</b>
	<b>تمهيد.</b>
	<b>أولا: مدخل عام للإتصال في التنظيم.</b>
127	1- الأسس السيكولوجية و المضمون الإجتماعي للإتصال
129	2- نظام الإتصال التنظيمي
129	3- أهمية الإتصال التنظيمي
132	4- العناصر الرئيسية لعملية الإتصال
136	5- أهداف الإتصال و وظائفه
140	6- أنواع الإتصال المؤسستي و خصائصه
151	7- طرق و أساليب الإتصال داخل المؤسسة
155	8- شبكات الإتصال داخل المؤسسة
158	9- معوقات الإتصال
163	10- بعض مشاكل الإتصال بالمؤسسة الجزائرية
	<b>ثانيا: فعالية الإتصال داخل المؤسسة .</b>
164	1- أهمية الإتصالات في المجالات و العمليات الإدارية
168	2- العمليات الإدارية
176	3- المشاركة في إتخاذ القرارات إحدى ركائز سياسة إتصال المؤسسة

181	4- الإتصال و مميزاته في المؤسسة الجزائرية.
185	5- أهداف، طرق الإتصال في المؤسسة الجزائرية
186	6- الإتصال الجيد و مدى إسهامه في التأثير على الإنتاجية
188	7- دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية
192	8- تأثير الإدارة في خلق المناخ التنظيمي
195	9- خصائص و فعالية الإتصال الجيد
197	10- دور المدير في تحسين الإتصالات
198	11- متطلبات الإتصال الفعال في المؤسسة
201	12- دور الإتصال في المنظمات
202	13- فعالية عملية الإتصال ... و زيادة فعاليته

ملخص.

#### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة.

##### تمهيد.

210	أولا : مجالات الدراسة
212	1- المجال المكاني
213	2- المجال الزمني
214	3- المجال البشري
215	ثانيا: المنهج المستخدم
216	ثالثا: أدوات جمع البيانات
217	1- الملاحظة البسيطة
217	2- المقابلة الحرة
218	3- الوثائق والسجلات
218	4- الإستمارة
220	رابعا: العينة
221	1- العينة وكيفية إختيارها
221	2- خصائص العينة

ملخص.

#### الفصل الخامس : عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة.

	أولاً: عرض وتحليل البيانات.
233	1- البيانات الخاصة بالإتصال النازل.
245	2- البيانات الخاصة بالإتصال الصاعد.
260	3- البيانات الخاصة بالإتصال الأفقي.
	ثانياً: مناقشة النتائج الجزئية و العامة.
268	1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى.
271	2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية.
274	3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.
	4- مناقشة النتائج العامة.
278	الخاتمة.
279	التوصيات والإقتراحات.
281	قائمة المصادر والمراجع.
287	الملاحق.
	الملخص

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
222	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	01
223	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .	02
224	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية .	03
225	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر إستعملا .	04
227	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .	05
228	يبين عمل أفراد العينة قبل إلتحاقهم بالمؤسسة .	06
233	يبين إتصال الإدارة بكافة المستويات .	07
234	يوضح سرعة المعلومات و القرارات .	08
235	يبين وسائل نقل القرارات .	09
237	يبين الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات .	10
238	يبين وضوح المعلومات .	11
239	يبين القرارات الصادرة .	12
240	يبين عقد الإجتماعات الدورية .	13
241	يبين تطبيق الإجتماعات .	14
243	يبين مشاركة العمال في التعبير عن آرائهم .	15
244	يبين قيام المدير بالزيارات أثناء العمل .	16
245	يبين إتصال الرئيس بالمرؤوس .	17
246	يبين الجهات التي يتصل بها العمال .	18
247	يبين طرق الإتصال بالرؤساء .	19
248	يبين وسائل الاتصال بالرؤساء .	20
249	يبين الوسائل الأكثر فعالية في الإتصال بالرؤساء .	21
250	يوضح الوقت الذي يتصل فيه العامل بالرئيس .	22

251	يوضح المكان الذي يتصل فيه العامل بالرئيس .	23
252	يبين الطلبات المقدمة للرؤساء .	24
253	يبين المقارنة بين أفضل أساليب الإتصال .	25
254	يبين العلاقة بين العامل و الرئيس .	26
255	يبين طرق تحسين العلاقة بين العامل و الإدارة .	27
256	يبين محافظة الإدارة على مصالح العمال عند إتخاذ القرارات .	28
257	يبين تقديم الشكاوى للإدارة .	29
258	يبين ما إذا كانت العلاقة بين العامل و المؤسسة هي الأجر .	30
259	يبين رضا العمال عن أساليب الإتصال .	31
260	يبين الكفية التي يتصل بها العمال مع بعضهم .	32
261	يوضح طبيعة العلاقة بين العمال .	33
262	يبين أساس تكوين العلاقات بين العمال .	34
263	يبين ما إذا كان هناك إتصال في باقي المستويات الأخرى .	35
264	يوضح دور الإتصال الأفقي في حل المشاكل .	36
265	يبين دور المناخ في تحسين الأداء	37
266	يوضح أهمية التعاون بين المستويات .	38
266	يبين الروح الجماعية بين العمال .	39
240	يبين صفات الرئيس الجيد.	40

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الرسم البياني
74	تكوين تنظيمي على أساس وظيفي .	01
74	تكوين تنظيمي على أساس جغرافي .	02
75	تكوين تنظيمي على أساس سلعي .	03
75	تكوين تنظيمي مركب .	04
85	يوضح أبعاد المنظمة الأساسية .	05
99	يوضح مبدأ المعبر .	06
120	يوضح نموذج شانون و ويفر للإتصالات .	07
121	يوضح نموذج بيرلو للإتصالات .	08
121	يوضح النموذج الإدراكي لعملية الإتصال .	09
122	يوضح النموذج المتكامل للإتصال التنظيمي .	10
156	يوضح شبكة إتصال العجلة .	11
156	يوضح شبكة إتصال السلسلة .	12
157	يوضح شبكة الإتصال الدائري .	13
157	يوضح شبكة الإتصال العنقودي .	14
158	يوضح شبكة الإتصال النجمي .	15

## المقدمة

إن إختلاف التنظيمات وتعددتها وإنتشارها الهائل في المجتمع الحديث، إستدعى علماء الإجتماع إلى الإهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها و تشخيصها وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم و يتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف، كما يجمع التنظيم بين الإتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجود الإهتمام بالإتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الإهتمام بالإتصال ليس من خلال التفريط أو المبالغة فيه أو إعتبار الإتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الإتصال السائد و كيفية المحافظة عليه و تنميته بإستمرار.

والمؤسسة بإعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد ولجماعات تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة للإتصال .

وبناء على هذا يمكن القول أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلو لا الإتصال لما إستطاع الإنسان بناء أنظمة إقتصادية وإجتماعية، و تظهر أهمية الإتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الصناعية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولولا أهميته ما تطورت شبكات الإتصال في مختلف المؤسسات وإتسعت وإستتادا إلى هذا، فإن المؤسسة بناء صوري و رسمي، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها، ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الأشخاص الآخرين، و على مقدرة العمال على فهم الإدارة.

وليس من المبالغة في شئ إذا قلنا أن الإتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الصناعية، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والإنسجام القائم على علاقات إجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى. فنقل

المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف ،ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للإتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة،سواء بطريقة أو غير المباشرة حتى تتكون فردية أو جماعية وسواء بإستعمال وسائل الإتصال المباشرة وهذا ينعكس إيجابا على المؤسسة التي ينتمي لديه نظرة إيجابية عن عمله ومن ثم يبدعه إليها . كما أن الإتصال في المؤسسة الصناعية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع وإهتمامات الآخرين.

فالدور التي تقوم به أو تلعبه الإتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها ،ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم ،حتى تكون الإدارة على علم بالأراء والإتجاهات وردود الأفعال ....

ولما كانت المؤسسات لا تقوم على التساند والتكامل وإنما على الصراع الإيجابي والسلوك الإنتاجي الواضح ،فإن هذا يؤدي إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للمؤسسة،مما يضعف درجة الإلتزام إلى مجموعات العمل ،فتظهر السلبية وعدم الإلتزام بأهداف المؤسسة ،مما يؤثر على فعالية الإتصال بين الإدارة و العمال.

وعملية الإتصال في المؤسسة الصناعية ليست بالعملية السهلة ،وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم،الوسائل،الوقت،المكان،الوضوح، السهولة،الأسلوب...ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل و غيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال بين الإدارة والعمال في المؤسسة الصناعية ،حيث يتناول الباحث بالدراسة موضوع فعالية الإتصال ( وما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تهتم فعلا بتحقيق فعالية إتصالية ) والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون توفر أو تحقيق فعالية إتصالية بين الإدارة والعمال في مركب المجارف والرافعات -بعين السمارة- وقد قسمت هذه الدراسة إلى قسمين :

1-قسم نظري و يتضمن ثلاث فصول:

يتناول **الفصل الأول**:موضوع الدراسة،وقد تضمن الإشكالية،أهمية الدراسة،أسباب إختيار الموضوع،أهداف الدراسة،تحديد المفاهيم،الدراسات السابقة،فرضيات البحث.

**الفصل الثاني**: و قد خصص لمايلي:

**أولا**: التنظيم ،أين تم التطرق للتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي،وظائف التنظيم وأهدافه ، وأنماطه ،ومبادئ التنظيم...

**ثانيا:** الهيكل التنظيمي ،عناصره و أبعاده،الأبعاد الأساسية للمنظمة،وظائف المنظمة ،أنواع المنظمات ،المؤسسة الصناعية...

**ثالثا:** نظريات الإتصال في الفكر التنظيمي ،المدرسة التقليدية الكلاسيكية،المدرسة السلوكية،مدرسة النظام الإجتماعي،نظرية إتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي،النظرية المعدلة،النظرية الحديثة،نظرية الإتصالات.

**الفصل الثالث:** فعالية الإتصال التنظيمي(المؤسستي)،وقد خصص لمائلي:

**أولا:** مدخل عام للإتصال في المؤسسة ،وفيه تم التطرق إلى الأسس السيكولوجية والمضمون الإجتماعي للإتصال ،نظام الإتصال التنظيمي،أهمية الإتصال ،العناصر الرئيسية للإتصال،أهدافه، وظائفه ،أنواع الإتصال المؤسستي، طرق وأساليب الإتصال ،شبكات الإتصال ،معوقاته ،بعض مشاكل الإتصال في المؤسسة الجزائرية.

**ثانيا:** فعالية الإتصال داخل المؤسسة وقد تناول هذا الجانب أو الجزء أهمية الإتصال في المجالات و العمليات الإدارية ،المشاركة في إتخاذ القرارات كأحد دعائم الإتصال ،مميزات الإتصال في المؤسسة الجزائرية ،دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية ،خصائص وفعالية الإتصال جيد، دور المدير في تحسين الإتصالات ،فعالية الإتصال وزيادة فعاليته....

**2-قسم ميداني و يتضمن فصلين :**

**الفصل الرابع:**الإجراءات المنهجية للدراسة ،وقد خصص لتناول مجال الدراسة المكاني والزمني والبشري(العينة ،نوعها ،قوامها ،خصائصها)،كما تناول المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ،من ملاحظة وإستمارة ...

**الفصل الخامس:** التحليل الإحصائي للبيانات و تفسير النتائج، ومن خلاله تطرقنا إلى :

**أولا:**عرض وتحليل البيانات الخاصة بالإستمارة ، حيث شمل التحليل المحاور الرئيسية في الإستمارة والمتمثلة في فعالية الإتصال الصاعد ، ومحور عن الإتصال النازل ، ومحور عن الإتصال الأفقي.

**ثانيا:**مناقشة النتائج الجزئية والعامة، على ضوء فرضيات الدراسة، وذلك للتحقق من صدقها.

**ثالثا:** وأخيرا تم إدراج بعض التوصيات والإقتراحات حول تحقيق فعالية الإتصال . وفي الأخير وضع خاتمة للدراسة ،مع إرفاق قائمة المراجع والملاحق (قد وضعت فهرس الجداول مع فهرس المحتويات) .

## الفصل الأول:

### تحديد المشكلة

#### تمهيد

- 1- أسباب إختيار الدراسة.
- 2- أهمية الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الإشكالية.
- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- فروض الدراسة.
- ملخص.

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة والتنظيم، أو في مجال علوم الإعلام والاتصال أو في علم الاجتماع والاتصال وما إلى ذلك...، لأنه يدور حول العملية الاتصالية بشكلها العام والتي تُعد عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة؛ من تنظيم، تخطيط، رقابة، توجيه واتخاذ القرارات... وبما أن ظاهرة الإتصال تمثل بؤرة هذه الأبعاد المختلفة، فسأحاول إبراز أهميته وفعاليته من خلال هذه الدراسة على المؤسسة الصناعية العمومية -مركب المجارف والرافعات-.

وقد بدأتها بهذا الفصل الذي احتوى على؛ تحديد المشكلة، أهمية الدراسة، مبررات إختيار هذه المشكلة، أهداف الدراسة، إطارها المفاهيمي ، إضافة إلى بعض الدراسات المشابهة وأخيرا فرضيات الدراسة.

قبل التطرق إلى الإشكالية و تحديد المشكلة و طرحها في شكل تساؤلات ،يمكنني أن أبين الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع ،و كذلك أهميته وأهدافه، ثم تأتي الإشكالية...

## 1- أسباب اختيار الموضوع

يرجع أسباب اختيار موضوع فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

### 1-1- المبررات الذاتية:

فتتمثل في ميلي إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالإتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال نوعية الإتصال السائد في ذلك. والرغبة في المزج بين تخصص التدرج -علم الإجتماع الاتصال- وتخصص ما بعد التدرج- تسيير وتنمية الموارد البشرية-.

كذلك ملاحظاتي للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية بإختلاف نشاطاتها، أثار فضولي لمحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين عمالها، والذي يرى بأن من بين هذه الأسباب هو سوء الإتصال...

### 1-2- المبررات الموضوعية:

من الأسباب العلمية التي دفعتني لهذه الدراسة، أو اختياري لهذا الموضوع هي: اعتبارها من البحوث الإجتماعية ، وذلك لإمكانية النزول بها إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة فرضياتها، كما أن هناك العديد من النظريات التي تناولت أو اهتمت بالإتصال ببعديه الرسمي وغير الرسمي. - بالرغم من الإهتمام الكبير بمثل هذه المواضيع، وخصوصا الدراسات التي تناولت الإتصال في المؤسسة الجزائرية، إلا أن أغلب هذه المؤسسات بقيت تعاني مشكل الاتصال الأمر الذي جعلني أوقادني لمحاولة معرفة الأسباب التي تعيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة الصناعية . - التعرف على ميكانيزمات الإتصال داخل المؤسسة.

- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الإتصال في توجيه السلوك داخل المؤسسات، ومدى إهتمام المؤسسة بتحقيق الفعالية الإتصالية.

-إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ودور الإتصال في إشاعة المناخ التنظيمي.

## 2- أهمية الدراسة

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع فعالية الاتصال التنظيمي الإداري- يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، وفي علم الاجتماع، و علوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات.

فالإتصال داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم، صناعي، إداري، خدماتي... الخ يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الإتصال في التنظيم (المؤسسة). والطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، لأنه يعطي المؤسسة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وكذلك نقل الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، كما يساعد في تنمية العلاقات الإجتماعية والإنسانية، وتحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، كما يعد الإتصال الجيد والفعال أحد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية و خاصة في إتخاذ القرارات، ومن هنا تتضح أهمية الدراسة في اعتبار أن الإتصال هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية، فكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه وغيرها تحتاج إلى إتصالات مكثفة بين المديرين والأفراد الآخرين.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشكل الإتصال بين الإدارة والعمال أو العكس أو بين العمال في نفس المستوى داخل المؤسسة الصناعية، وتحقيق الفعالية الإتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية كما أن الإتصال الجيد والفعال ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج الموضوعية، ولذلك فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الإتصال وأهميته في المؤسسات الصناعية.

### 3- أهداف الدراسة

يعتبر موضوع فعالية الإتصال في المؤسسة الصناعية مسألة ذات أهمية بالغة، حيث نلاحظ أن الإتصال في المؤسسة أصبح يثير إهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين، كما أنه يثير إهتمام العاملين في رفع شكاويهم وتقبلهم لأوامر الإداريين، وهذه العملية تساهم في إيجاد أو إشاعة نوع من الصلة بين العمال والإدارة.

وعليه فدراستي الحالية تسعى إلى تحقيق هدف أساسي أوعام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال. ومعرفة أو إبراز أهمية الإتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

- الكشف عن أنماط الإتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الإتصالية.

- كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية إتصالية.

#### 4- الإشكالية

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على إختلاف أنواعها. فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها. وتشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل التنظيم. وإذا كان الإتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم؟ حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد المشتغلين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له.

فالجماعات الصغيرة توسعت، وانتقل الإتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه الأهداف والغايات يسهر على تطبيقها إداري مسؤول.\* وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود إتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون إتصالات، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصالات داخل هيكلها خاصة في المؤسسات الصناعية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصال بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم، وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.

والملاحظ أن الإتصال في التنظيم أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

1- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دون دار نشر، الجزائر

،2004،ص06 .

وإذا كان الإتصال ذا أهمية في المجتمعات الكبيرة، فإنه بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية، خدمة كانت أو صناعية، فعملية الإتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين، أو العلاقات الخارجية، وبالتالي ففعالية الإتصال لا تنحصر في الإتصال الصاعد والنازل فقط، وإنما تفي أو تغطي جميع الإتجاهات وجميع المستويات.

فعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا عن الوظيفة للعاملين، وزيادة انتماءهم للمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير ففعاليته يمكن الحكم عليها من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن خلال إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية ولضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم، فمن الضروري أن يعمل المدير على تدعيم نظم الإتصالات بين الأفراد داخل المؤسسة. ففعالية التنظيم تتوقف على أنواع الإتصالات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق وفعالية أكبر للمعلومات، ومما لا شك فيه أن وجود نظام إتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات.

ولا شك في أن الإتصال الفعال -فعالية الإتصال- تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوفر للمدير القدرة على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة.

إن عملية الإتصال، تعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الإتصال، ويبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الإتصال، فهو يقود إلى التعارض ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، وما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الإدارة لمهارات الإتصال الفعال، الذي يمثل حياة المؤسسة، وبدونه يشعر الناس بأنهم وحيدون ومنزلون، فالحالة المعنوية للعاملين تتوقف في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك في إنتاجيتهم على فعالية الإتصال وكفاءته في المنظمة حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، وكذلك الطريقة الملائمة لإنجازها. فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة.

ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار،

والإتجاهات، والمشاعر، والأحاسيس بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض.

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

فالمؤسسة العمومية الصناعية ليست معزولة عن المجتمع الكل بل هي جزء منه لذلك كانت الإتصالات فيها ليست داخلية فقط، وإنما تضم أيضا إتصالات خارجية - ما يهمننا هنا في هذه الدراسة هو الإتصال الداخلي مع باقي الأنظمة الأخرى.

وفي هذا الصدد نجد أن هناك العديد من النظريات والمدارس التي تناولت هذا الموضوع -الاتصال- كالنظريات الكلاسيكية أو المدخل الميكانيكي في دراسة التنظيم، والذي يضم نظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، هذه النظريات اهتمت وارتكزت أساسا على الشكل الرسمي للإتصال، اعتمادا على التسلسل الوظيفي، والرقابة المغلقة، والقنوات الرسمية للإتصال، معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة وازدهارها. أما النظريات الكلاسيكية المعدلة أو المدخل السلوكي، فقد ركزت على الاعتبارات السلوكية لأطراف الإتصال من جوانب سيكولوجية وإجتماعية، والمتمثلة في جملة الدوافع والميولات والنزعات المزاجية والانفعالية التي تصبغ العملية الإتصالية إضافة إلى النظرية الموقفية التي أكدت على أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الإتصال، وغيرها من النظريات التي تناولت موضوع تدفق الإتصالات.

من هنا تتضح أهمية وفعالية الإتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. فما يهمننا من خلال هذه الدراسة هو الوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية وفعاليتها. ونقصد هنا بالإتصال الفعال كل من الإتصال الصاعد، النازل، الأفقي حيث يتضمن الإتصال الصاعد المعلومات والبيانات والاقترحات والشكاوي وردود الأفعال الخاصة بالعاملين تجاه تلك الأوامر أو التعليمات والتوجيهات التي يتم استقبالها من الإدارة. أما الإتصال النازل فيأخذ غالبا صورة القرارات والتعليمات و الأوامر أو الإرشادات التي تقدمها الإدارة للعمال.

أما الاتصال الأفقي فهو يقوم على أساس العلاقات القائمة بين العمال في نفس المستويات الإدارية والتنظيمية، والذي من شأنه تنمية العلاقات ويساعد على إشاعة روح التعاون. وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي هو:

مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟.

ولبلوغ غايات هذه الدراسة تطرقنا إلى التنظيم والمنظمة بنفس المفهوم (المؤسسة)، ثم يأتي الإتصال التنظيمي أو الإداري، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى فعالية الإتصال التنظيمي، لنوضح كيف تسير العملية الإتصالية: عناصرها، أغراضها، وما يهمنها هو معرفة أساليب الإتصال داخل التنظيم، ومعرفة مدى فعالية قنوات الإتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم، وأيضا الطرق التي يتم بها نقل المعلومات، بمعنى هل هناك تحكم في الوقت والقنوات، وأيضا إبراز المشاكل التي تواجه أو تبطل فعالية الإتصال. حيث أن هذه الأخيرة تفترض وجود مسالك معروفة سليمة يتم من خلالها الإتصال في التنظيم، وتنتقل من خلالها المعلومات إلا أن هذه الصورة تتوقف في إحدى مراحلها، منه يفصل الإداري عن باقي أجزاء التنظيم. وهنا تبتعد العملية الإتصالية عن الدقة، وفي هذه الحالة نكشف عن ضيق أو اتساع الإتصال داخل المؤسسة الصناعية العمومية.

#### 5- تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم، من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي. ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ، وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي:

- الإدارة، التنظيم، المنظمة، المؤسسة، الإتصال، الإتصال المؤسسي والتنظيمي، الفعالية، فعالية الإتصال.

وقد وضعنا لكل مفهوم تعريف إجرائي.

#### 5-1- الإدارة:

تعددت تعاريف الإدارة، وذلك راجع لتعدد الدراسات التي تناولها الباحثون ورجال الإدارة والمفكرين كل حسب اختصاصه، حتى أصبح من الصعب تحقيق الإجماع على تعريف واحد للإدارة. يرجع البعض عدم الاتفاق إلى كون الإدارة مفهوم حديث نسبيا، فيمكن أن يشير المفهوم إلى العملية التي يتبعها المديرون لإنجاز الأهداف التنظيمية، كما يمكن أن يستعمل ليشير إلى هيكل من المعرفة، كما يمكن استعمال مصطلح الإدارة ليحدد بدقة الأفراد الذين يوجهون ويرشدون المنظمات، أو ليظهر بوضوح المهمة التي يتم تخصيصها لمهمة توجيه وإرشاد المنظمات.

فالتعاريف التقليدية ترى أن الإدارة هي مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بمقتضاها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو بمشاركتهم.

أما التعاريف الحديثة فتري أن الإدارة، هي تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات تعمل بإرادتها في اتجاه تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية.\*

يعرف سيمون الإدارة على أنها عبارة عن أنشطة لمجموعات المتعاونة الاختيارية برضاهم لتحقيق هدف مشترك.<sup>†</sup>

هذا التعريف يعكس عنصر التعاون، فهذا الأخير يأخذ طابعاً واسعاً وأشكالاً متعددة، هناك التعاون الإرادي المبني على القناعة، وهناك التعاون اللاإرادي المبني على الإكراه، والقصد لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويعرف فروست Frost الإدارة بأنها "فن توجيه النشاط الإنساني"<sup>‡</sup> هذا التعريف بالرغم من قصره، إلا أنه لا يعطي صورة واضحة للإدارة، حيث يتصف بالمرونة، واتسع ليشمل ألوان مختلفة من النشاط الإنساني سواء يمارس داخل المؤسسة أو خارجها. كما جاء أن الإدارة عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الإستخدام الفعال والكفاء للموارد المادية والبشرية الملائمة مع تحقيق الإستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.<sup>§</sup>

أي أن الإدارة مجموعة من العمليات المعقدة والمتداخلة، ينتج ذلك من حقيقة تعدد الأنشطة الإدارية من ناحية، وضرورة التعديل من جانب المدير لهذه الأنشطة بإستمرار. وجاء تعريف الإدارة في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية بأن الإدارة تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتنسيق والإبلاغ والتمويل والرقابة\*\*.

وكما سبق الإشارة إليه حول إختلاف رجال الفكر الإداري في تعريفهم للإدارة. نجد أن فريدريك تايلور يعرفها بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأقل التكاليف". ويعرفها هنري فايول بأنها "الجهة التي تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب". كما يرى شيلدون بأن الإدارة هي "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية

\*- سعيد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 7-8.

†- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط3، ص24 .

‡- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم - العمليات - المفاهيم- الوظائف- دون دار النشر 2001، ص 04.

§- جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديد للنشر، القاهرة 2003، ص ص 15-16.

\*\* - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: مكتبة لبنان، بيروت 1982، ص 08.

على أعمال التنفيذ، ويعرف موني الإدارة بأنها "الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه، وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة".\*

كما عرف ريشارد دافت الإدارة بأنها "إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية، من خلال التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة للمواد التنظيمية" وفي تعريف آخر أكثر إيجاز أن الإدارة هي "عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عن طريق الأفراد"<sup>†</sup>. وهذا معناه أن تحقيق أو الوصول إلى الأهداف ينبغي أن يكون بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف، وأن تتسم بالرشد والعقلانية. من خلال الموارد والإمكانات المتوفرة لدى الإدارة وبحسن الإستخدام الأمثل.

ويقول عثمان عمر بن عامر في كتابه الموسوم بمفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الإجتماعي بأن الإدارة هي في جوهرها عملية تحقيق أهداف محددة عن طريق توجيه الموارد توجيهها حسنا.

ويواصل قوله بأن الإدارة الجيدة، هي الإدارة القادرة على تحقيق أفضل الأهداف بأقل الموارد، والإدارة السيئة هي التي تحقق أقل الأهداف بأكبر الموارد...<sup>‡</sup>

ويوجد ما هو أسوأ من السيئ، وهو تبديد الموارد دون تحقيق أي من الأهداف. والإدارة الجيدة هي الإدارة القادرة على إستخدام الموارد المادية والآلات المعقدة فحسب، ولكنها هي القادرة أيضا على توجيه الموارد البشرية.

ومن خلال التعاريف السابقة وبالنظر إلى أن الدراسة ستجرى في مؤسسة عمومية صناعية اقتصادية - فالإدارة في هذه المؤسسة لا تختلف عن باقي الإدارات خصوصا من حيث العمليات التي تقوم بها. وبهذا أحاول تقديم تعريف إجرائي للإدارة، وهي عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة تتضمن العمليات الإدارية المختلفة، غايتها الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة - المنظمة - بكفاءة وفعالية.

## 5-2- التنظيم:

يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات بين أوساط الباحثين والمفكرين، وحتى في الحياة العامة أيضا. فالمصطلح يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية

\* - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - مرجع سابق، ص 25.

† - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 1، 2006، ص 20.

‡ - عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا، ط 1، 2002، ص ص 159-160.

والديناميكية مثل: المصنع، الجامعة، المستشفى،... بمعنى أن كلمة تنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع صناعي، إداري أو فلاحى، بشرط أن يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويمكن القول بأن المفاهيم المختلفة والمتداولة بين العلماء والكتاب والباحثين تركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين هما:

- ينظر البعض إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة.
  - البعض الآخر يرى التنظيم من منظور عضوي على أنه كيان أو حدة\*.
- وسنتناول في الدراسة الحالية المصطلحين معا.

ويقول محمد عبد الوهاب أن عبارة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الإتصالات بينهم، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع. أما الثاني أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد<sup>†</sup>.

ويمكن أن نستخلص أن التنظيمات بطبيعتها تحتوي في معانيها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

ويرى ريتشارد هال أن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا، ونظام قيم، ومستويات من السلطة وأنظمة إتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية، ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع<sup>‡</sup>.

ويذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية، والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي... ويشمل التنظيم تحديد الواجبات، والإختصاصات وتجميع الواجبات بدورها في وظائف، وهذه بدورها في أقسام وإدارات ومن عناصره والإختصاصات، السلطة، المسؤوليات، الإشراف، مستويات الوظائف، علاقات العمل الداخلية<sup>§</sup>.

ويذهب الفكر الإداري في مجال تعريف التنظيم الإداري إلى اتجاهين رئيسيين.

\*- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 143.

†- بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص 14.

‡- الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دون سنة، ص ص 10-11.

§- أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 297.

اتجاه المدرسة التقليدية، ويعرف بالمفهوم العضوي، يقوده جملة من العلماء على رأسهم ماكس فيبر الألماني، وفريدريك تايلور الأمريكي، وهنري فايول الفرنسي، يركز أساسا على الهيكل التنظيمي، أو ما يطلق عليه بعضهم "البناء الرسمي" للمنظمة الذي تسعى الإدارة من خلاله إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهو أيضا الإطار الذي تتحرك بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين ، على أن يتم وضع هذا الهيكل التنظيمي وفقا لقواعد محددة ومتناسبة مع حجم المنظمة ومهامها\*.

ومن جملة التعريفات التي يعرضها أنصار هذا الاتجاه أن التنظيم هو "الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات، والذي يوضح المسؤوليات، وينشئ العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل سنويا في سبيل تحقيق الأهداف"<sup>†</sup>.

بينما يعرفه أحمد حافظ نجم بأنه تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها، مع توزيع الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>‡</sup>.

إن إهمال هذا الاتجاه للأفراد باعتبارهم العنصر الأساسي والفعال في المنظمة، والذي يركز عليه الهيكل، وكذلك تجاهل هذا الاتجاه للعوامل المؤثرة في الأفراد، يجعل المنظمة تدور في فراغ وبعيدة عن الأهداف التي أنشئت من أجلها.

أما الاتجاه الثاني والذي يطلق عليه بالمفهوم الموضوعي، فإن هذا الاتجاه يهتم ويركز على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، في حين لا يفرض نمط معين أو هيكل محدد للمنظمة، ومن أنصار هذا الاتجاه نجد كل من دوايت والدو، جيمس موني.

ومن التعاريف الواردة ضمت هذا الاتجاه تعريف يرى أن: التنظيم هو الصورة أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام ومشارك<sup>§</sup>.

بيدوا من خلال التعريف السابق إهتمامه بالجانب الإنساني في المقام الأول ودوره في العملية الإدارية، وباهتمامه وتركيزه على هذا الجانب فقط، وإهماله للجانب الآخر أي الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري فإنه وقع في نفس الخطأ الذي وقع فيه أصحاب الاتجاه التقليدي.

فتحديد مفهوم التنظيم هو عدم إغفال أي من الاتجاهين، بل العمل على الجمع بينهما للتوصل إلى مفهوم جامع ومتوازن، يشمل الهيكل التنظيمي، والأنشطة البشرية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه الاتجاه الحديث، ليقر بأن التنظيم يشمل الشكل والأفراد معا، أي أنه ينصرف إلى هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة عن طريق تجميع جهود

\* - عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة والتنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1976، ص 67.

† - محمود عساف: أصول الإدارة، مكتب لطفي للنشر، القاهرة، 1979، ص 314.

‡ - أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة، ص 48.

§ - إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 193.

العاملين\* . ويعرف مارشال ديموك Marchal Dimock التنظيم: "بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة، والتنسيق، والرقابة لتحقيق غاية محددة<sup>†</sup>.

ويرى صالح بن نوار من خلال هذا التعريف أن التنظيم وظيفة أساسية من عمليات الإدارة، بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات، وتتحدد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة، فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار، وتحديد الوحدات داخل المنظمة، هذه الوحدات و الأجزاء لا تعمل منفصلة، وإنما تتربط مع بعضها البعض بواسطة علاقات. فهذه الوظيفة أو العملية هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات. وينتج عن هذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي، والذي من خلاله تبرز الفروق وتوضح المسؤوليات والمراكز والأدوار داخل المنظمة.

ويمكن أن نضع تعريف آخر للتنظيم لا يختلف عن سابقه، حيث يرى أوليفر شيلدون Oliver shieldon بأن التنظيم هو "عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات، مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لإستخدام الجهود المتاحة بكفاءة، وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة..."<sup>‡</sup>.

إذا يمكن القول بأن التنظيم كوظيفة هو الأداة أو الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف التي تقررها.

وهناك تعريف استخلصه الأستاذ: صالح بن نوار، يرى بأنه يمكن أن يكون شاملا لمختلف الأجزاء والنشاطات المكونة لأي تنظيم رشيد، وهو أن "التنظيم عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إراديا بين مجموعة من الأفراد يتفاعلون ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المحددة. مع تولي الأفراد مهمة التوجيه والرقابة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية"<sup>§</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نضع التعريف الإجرائي التالي:

التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار، ويوضح علاقات السلطة والمسئولية، فهو يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

\*- إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص 193.

†- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة، 05/04، ص25.

‡- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 144.

§- صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 25.

### 5-3- المنظمة والمصطلحات المرادفة لها:

- من المتفق عليه لدى الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، أن كلمة Organisation لها مدلولين، الأول يقصد به منظمة قائمة بذاتها، والثاني يقصد به إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وكما سبق الإشارة إليه سنأخذ هاذين المدلولين معا.

- يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة\*.

من خلال هذا التعريف يلاحظ أنه مزج بين المنظمة والجماعة الإنسانية التي تسعى من خلال تعاونها إلى تحقيق هدف مشترك، وهذا التعريف أكد على الجانب البنائي وعلى الأساليب التي تضمن بقدر معين انتظام السلوك الإنساني والتقيد بمجموعة من القيم والمعايير، إلا أنه لم يفرق بين المنظمة والأشكال الاجتماعية الأخرى التي فيها الجانب البنائي وتحكمها قيم ومعايير مثل: الأسرة، الصداقة... ويعرف تشستر برنار Chester Bernard المنظمة بأنها "نسق من الأنشطة المسبقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري†.

هذا التعريف ركز على عنصر التنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف.

ويعرف مؤيد سعيد سالم المنظمة بأنها وحدات إجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة‡.

ويشير مؤيد سعيد سالم إلى أربعة أبعاد أساسية التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي§:

#### 1- البعد الإجتماعي The social dimension

فهماختلفت المنظمات في أنشطتها أو حجمها، فهي تشترك في عنصر الأفراد، بمعنى وجود أفراد يتفاعلون مع بعضهم لإنجاز الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة، هذا التفاعل ينجر عنه عمليات إجتماعية مثل: التعاون، التنافس، الصراع...

#### 2- البعد الغرضي The purposive dimension

بحيث لا يمكن تصور أي منظمة أنشئت دون أن تكون لها أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها، فسبب وجود أفراد داخل المنظمة هو تحقيق رغباتهم وحاجاتهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

#### 3- البعد التنظيمي The organisation dimension

\* - محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص 115.

† - محمد بهجت: نفس المرجع، نفس ص.

‡ - مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 23.

§ - مؤيد سعيد سالم: تنظيمات المنظمات: دار عالم للكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2002، ص 08.

لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية إلا من خلال تنظيم محدد لأنشطتها ومهامها ووظائفها، هذه الأنشطة والمهام تتلائم مع صفات العاملين.

#### 4- البعد البيئي الحدودي: The ouvironment Dimension

تعمل المنظمة في وسط بيئة لها حدود، هذه الحدود هي التي تفصل بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، فمن خلالها -حدود- يتم تعيين العناصر التي تعمل داخل المنظمة وخارجها.

ويمكن أن نضع تعريف لـ روبن Robbins حيث يعرف المنظمة بأنها عبارة عن نظام أو كيان إجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة...\*

وهذا التعريف يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

\*المنظمة نظام إجتماعي، أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون معا بإستمرار وانتظام، -وأما كون هذا النظام مفتوح يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها.

\*التنسيق الواعي: بما أن النظام يضم مجموعة من الأفراد، لذا ينبغي التوفيق وتحقيق الإنسجام

بين هؤلاء الأفراد، منعا لتبديد الجهود والموارد ولضمان إنجاز الأعمال.

\*لهذا النظام حدود شبه معروفة تميز من ينتمي له ومن لا ينتمي إليه، كما أن هذه الحدود

تتغير من حين لآخر.

\*كما أن المنظمة تنشأ لتحقيق ما يسمى بالأهداف التي يعجز الفرد تحقيقها وحده، لكن يمكن

تحقيقها بكفاءة أكبر من خلال الجهد الجماعي.

ومن وجهة نظر سكوت Scott فإن أي منظمة تشتمل على ركائز وهي<sup>†</sup>:

-الأهداف، وهي أساس وجود المنظمة، وأن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وهي عديدة

ومتنوعة الأفراد العاملون الذين يساهمون بجهودهم مقابل أجور تدفع لهم وليستفيدوا من التأمينات

الصحية، وخدمات أخرى تختلف من منظمة إلى أخرى.

- البناء الاجتماعي، الذي يشير إلى العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

-البيئة فأى منظمة تعمل في بيئة مادية، ثقافية، إقتصادية...عليها أن تتكيف معها.

-التقنيات وتشير إلى جميع أنواع المعارف والأجهزة، والأدوات والوسائل المختلفة التي

تستخدمها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

\*- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 38.

†- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 117.

ويمكن القول بأن هذه العناصر لا تعمل منفصلة، بل هي مترابطة وتتأثر ببعضها البعض، فلا يهيمن عنصر معين على العناصر الأخرى، فالمنظمة هي نسق يتكون من عناصر كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، لذلك يجب الإهتمام بجميع العناصر لفهم المنظمة.

التنظيم بمعنى منظمة Organisation، وهو الإطار أو البناء الذي تتحرك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسقة وموجهة نحو الأهداف، والذي يضم كافة الموارد والطاقات الإنسانية والمادية التي تسعى لتحقيق نتائج محددة.

كذلك التنظيم هو نظام System يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة منسقة وموجهة نحو تحقيق الهدف الرئيسي للنظام، ويتصل بالبيئة المحيطة بحيث يتأثر النظام بها ويؤثر فيها من خلال علاقات مادية ومعنوية متبادلة سواء كانت إيجابية أو سلبية....\*

وتعتبر المؤسسة أو المنشأة أو الشركة وفق هذا المفهوم كنظام يرتبط بنظام أكبر منها وهو القطاع الذي تختص فيه، صناعي أو زراعي أو خدماتي. كذلك فإن النشاطات داخل المؤسسة تعتبر أنظمة فرعية تختص كل واحدة منها بنشاط معين.

كما أن هناك البعض من الباحثين من يفرق بين المؤسسة والتنظيم والمنظمة ونذكر على سبيل المثال ما جاء به عبد الرزاق بن حبيب في كتابه الموسوم، إقتصاد وتسيير المؤسسة الذي نشره في عام 2000 حيث يقول: "... يحاول كل من "ماكيفر" و "بيج" في كتابهما الموسوم "المجتمع" الذي نشر عام 1949. التمييز بين المؤسسة والمنظمة -فيقولان بأن المؤسسة هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحددها نشاطات الجماعة، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تسيير أعمالها وشؤونها هي المنظمة-فالكنيسة هي المنظمة، والخدمات الدينية التي تنجزها خلال أوقات الصلاة هي المؤسسة.

وجاء تعريف المؤسسة في نفس الكتاب على اعتبار أنها منظمة إقتصادية حيث يعرفها بـ "تعرف المؤسسة كمنظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"<sup>†</sup>.

وإذا كان البعض يميز بين المنظمة والمؤسسة فهناك أيضا مجموعة من الباحثين من ينظرون إلى المصطلحين أو المفهومين بنفس المدلول والدليل على ذلك ما جاء به محمد العدنوني في حديثه عن مفهوم المؤسسة بقوله... والمؤسسة مصطلح مرادف للمنظمة أو المنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات

\* - قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفاهيم والنظريات والمبادئ، دون دار نشر، طرابلس، 1997، ص 29.

† - عبد الرزاق بين حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000، ص 25.

الإنسانية بطريقة منتظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة\*.

وقدم محمد أكرم العدلوني تعريف للمؤسسة يبتشبهه أو يندمج مع تعريف مؤيد سعيد سالم، فيعرف العدلوني المؤسسة، بقوله "المؤسسة هي عبارة عن نظام إجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكل محددة في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية.

ويرى محمد قاسم القريوتي في كتابه الموسوم بالإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق المنشور في سنة 1985، بأن المؤسسة العامة هي منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصبغة العامة.<sup>†</sup>.. سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو إقتصادية أو إجتماعية، هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء.

وسنتطرق في الدراسة الحالية للتنظيم والمنظمة أو المؤسسة بنفس المعنى نتناول التنظيم كوظيفة أو جزء من العملية الإدارية، ونظام أو هيكل الذي هو المنظمة، وبما أننا سنصادف في الدراسة الميدانية مؤسسة إقتصادية صناعية عمومية، لهذا سيكون إعتقادنا على المصطلحات الثلاثة عمدي. وبالتالي نقول بأن المنظمة أو المؤسسة هي: عبارة عن نظام إجتماعي إقتصادي، يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب أو أساليب معينة. هذا النظام يتكون من موارد مادية ومالية وبشرية موجهة نحو تحقيق أهداف وغايات مشتركة.

#### 5-4- تحديد مفهوم الإتصال

للإتصال تعاريف متعددة ومتنوعة نظراً لإستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة، علم الإجتماع، علم النفس الإجتماعي، العلوم الإدارية، الخدمة الإجتماعية، وغيرها من الميادين الأخرى، أي أن كل باحث يعرفه من زاويته الخاصة، ولذلك لا يوجد تعريف متفق عليه. ويمكن أن أقدم بعض التعريفات للإتصال فيما يلي:

\* - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص28.

† - محمد قاسم القريوتي: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص92

## الاتصال لغة:

في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ. فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

وكلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية Communism مشتركة أو إشتراكي\*. وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

## الاتصال اصطلاحاً:

إن الإتصال عملية إجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غيرمباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية<sup>†</sup>.

معنى أن الإتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين الإنسان وذاته، وذلك بوصفه عملية إجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى إستخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الإتصال.

الإتصال عملية إجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح محدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي...، ويتم الإتصال بوسائل وأساليب كثيرة ومتنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية<sup>‡</sup>.

هذا التعريف يشبه أو يتفق مع التعريف السابق له، إلا أن الأول تناول موضوع الهدف من الإتصال.

الإتصال هو نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما، وقد يشير إلى نقل الإنطباعات من البيئة إلى الكائن أو بالعكس من فرد إلى آخر<sup>§</sup>.

\* - هالة منصور: الإتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 11.

† - غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 14.

‡ - أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 16.

§ - عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الإتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة 1999، ص 11.

فالاتصال حسب هذا التعريف هو نسقا جماعيا يؤثر في العلاقات المتبادلة وفي الآراء والاتجاهات، إلا أن هذا التعريف يقتصر على الناحية المعنوية، فهو يهمل وسائل نقل المعلومات والتأثير بين طرفي العملية كما أهمل عنصر رد الفعل.

وجاء تعريف الإتصال في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية لأحمد زكي بدوي، على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر\*.

وجاء الإتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات، أو الأفكار، أو الإتجاهات، أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الإتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل<sup>†</sup>، فالإتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، وييسر التفاهم بين الأفراد.

أما تشارلزكولي فقد أشار إلى الإتصال باعتباره ميكانيزم توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، وإستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات، والإشارات والنغمات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان<sup>‡</sup>.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الإتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جماعة وأخرى بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

#### 5-5- الإتصال المؤسسي - التنظيمي - الإداري -:

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

\* - أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 73.

† - محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، 1984، ص 86.

‡ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع - قسنطينة- 2006، ص 63.

فيعرف Redding و Sanborn الإتصال التنظيمي بأنه "إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة". ويقرر zélko و Dance، أن الإتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية بمنظمة الأعمال. أما Lesikar فقد أضاف بعدا ثالثا للإتصال التنظيم، وهو البعد الشخصي إلى البعدين الذين طرحهما Dance و Zélko\* .

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

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

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

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

\* - محمد ناجي جوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000 ص 18.

† - منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص 13.

‡ - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 105.

§ - فضيل دليو: الإتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 16 .

\*\* - محمد ناجي جوهر: المرجع السابق، ص 19.

أما الإتصال في الإدارة فيعرفه وليام جوليك بأنه "عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها، كما يعرف بعض علماء الإدارة الإتصال بأنه عملية تبادل المعلومات عن طريق المحادثة أو الكتابة أو الإشارة"<sup>\*</sup>

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

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

ويقصد بالإتصالات الإدارية "مجموعة الإتصالات التي يعتمدها المدير، أو أي مسؤول إداري لتطوير نظام الإتصالات، ولتتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والإتجاهات بين المجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها"<sup>‡</sup>.

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

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

---

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

†- عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص 226.

‡- ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 39.

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات بين المستويات ووحدات التنظيم، داخله وخارجه، باستخدام أساليب ورسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو يتضمن الإتصال الرسمي وغير الرسمي.

بما أن الدراسة الحالية تتناول موضوع فعالية الإتصال... فإنه يتوجب علينا تحديد:

### أولاً- الفعالية EFFICACITÉ

إن دراسة فعالية المؤسسات عموماً يعد اتجاهها حديثاً نسبياً، حيث لا يزال مفهوم الفعالية مفهوماً غامضاً، لا يستند إلى نظرية ثابتة، وهذا ناتج عن تعدد المجالات واختلاف المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم.

هناك من يفرق بين مصطلح الفاعلية والفعالية، لكن حسب رأي أجد أن المفهومين لهما نفس المعنى والمدلول، وهذا ما يؤكد بعض الباحثين في تعاريفهم والتي سنتناولها فيما بعد.

أما بالنسبة للكفاءة والفعالية فهما مختلفان ويمكن لإحدهما أن تكمل الأخرى.

فالفاعلية الإدارية حسب -عالية خلق أخوارشيدة- في كتابها الموسوم بالمساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية -في نظر الإدارة العلمية تعني تحقيق أهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج، وفي نظر حركة العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية، أما في نظر الإدارة الحديثة فالفاعلية الإدارية لها بعدان: الأول قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، والثاني قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية...\*

إن حسب "عالية" وتبعاً للنظريات التنظيمية فإن المقصود بالفعالية تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف إتيوني الفعالية بقوله "تعتبر المنظمة فعالة، إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، وبحيث لا تنفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى"، وينطلق "بريس" أيضاً من المدخل القائم على الأهداف، ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها "درجة تحقيق الأهداف المتعددة".<sup>†</sup>

ويعرف زيد منير عبوي. الفعالية بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها،

حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.

---

\* - عالية خلق أخوارشيدة: المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع - عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص 23-24.

† - صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987، ص 9.

وفي تعريف آخر يقول بأنه يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات\*.

في التعريف الأول يركز على الأهداف، وليس على هدف واحد، لأن أي منظمة تسعى لتحقيق أكثر من هدف واحد، وبالتالي تحقيق هدف واحد لا يمكن أن يشكل معياراً للحكم على فاعلية أو فعالية المنظمة، خاصة أنه هناك عدة معايير تقاس بها فعالية المنظمة.

أما التعريف الثاني فهو يلائم العمل الداخلي للمنظمة، حيث أنه إذا استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية. إذن فمصطلح الفعالية ينظر إليه الكثير من الباحثين والمسيرين في مجال الإدارة من زوايا النتائج المتحصل عليها، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه أقل فعالية إذا لم يحققها بالشكل المطلوب، أو حقق جزءاً منها فقط. بينما يوصف بأنه غير فعال - بالمرّة إذا لم يستطيع كلية تحقيقها.

وانطلاقاً من هذا يمكن أن نفرق بين الفعالية والكفاءة، فنقول إن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج<sup>†</sup>. بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي أتبعنا في الوصول إلى النتائج.

ويمكن الإشارة بأن هناك من مزج بين الفعالية والكفاءة بقوله... فالكفاءة والفعالية التي يوصف بها فعل معين، تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال. بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها<sup>‡</sup>، ويواصل صالح بن نوار قوله بأنه لا يمكن إغفال الفرق بين المصطلحين، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة، كما قد تكون ذات كفاءة عالية في حين تكون غير فعالة. فمفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، في حين نجد الكفاءة تركز فقط على العمليات الداخلية، لأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات.

ومما سبق يمكننا القول بأنه توجد علاقة قوية بين الكفاءة والفعالية، فإذا ما نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، كما أنه يمكن اعتبار الفعالية متغيراً تابعاً يحدث بفعل تأثير عدد

---

\*- زيد منير عوبي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص 28.

†- علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة - مطابع الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1984، ص 168.

‡- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 196-197.

المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة\*.

فعالية المنظمة تتضمن درجة ومدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، هذه الأهداف لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تتعداه إلى أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، أي أنها تشمل كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية. فالفعالية أساس النجاح والكفاءة هي أصغر شريط للبقاء بعد بلوغ النجاح، فالكفاءة تختص بتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة، في حين تختص الفعالية بتنفيذ الأعمال الصحيحة†.

### ثانياً - فعالية الاتصال:

إن نجاح المنظمة -المؤسسة- في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات الفعال بها، هذا النظام ويقدر سلامة الاتصالات ووضوح قنواته داخل التنظيم، وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها، فإن هذا التنظيم يصبح ذا فاعلية.

ويعرف أحد الكتاب الإتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، ... وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد‡.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذا التعريف لفعالية الإتصال يشترط أمور من بينها، ضرورة إنتاج وتوفير المعلومات والبيانات، هذه المعلومات والبيانات يجب أن تتصف بصفة الإستمرارية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون انقطاع في توفير البيانات والمعلومات فما الجدوى من الإتصال إذا كان غير مستمر، كذلك خاصية التبادل مع الآخرين ومع الغير بمعنى الإتصال يجب أن يكون متبادل من الجانبين وليس من طرف واحد.

---

\* - عابدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1985، ص ص 434، 435.

† - بتيردراكر: الإدارة - المسؤوليات - المهام - التطبيقات ج1، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة، 1995، ص 65.

‡ - عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص 226.

ويعرف محمد فتحي الإتصال الفعال بأنه إتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما: إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة، تسمى هذه العملية "التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان إتصال واضح\*.

ويتم الإتصال الواضح الفعال عندما يرسل كل منهما رسائل واضحة مباشرة، ومحددة (تعطى تفاصيل كافية ليفهم الطرف الآخر ما يتكلم عنه)، وغير تهديدية، (أي تجنب التهديد والسخرية، وإلا توقف الطرف الآخر عن الإستماع)، مع الإستماع وإعطاء الإستجابة في كل مرة حتى يتأكد الطرف الآخر أن رسالته وصلت إليه بالطريقة المرجوة.

ويتضح أن الإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فلا يتحقق الإتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعتبر عما يقصده الرئيس، فإن الإتصال يحقق أغراضه بفعالية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإن الإتصال لم يتم بطريقة فعالة<sup>†</sup>.

ففي هذه الحالة المرسل لم يقم بالإتصال، وإنما عبر عن ذاته فقط، طالما أن الطرف الآخر لم يتلقى المعلومات كما يفهمها المرسل.

والإتصال الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح، ومتبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الإتصال<sup>‡</sup>. كذلك نلتزم من خلال هذا التعريف الوضوح والدقة في تبادل المعلومات، لأن الإتصال غير الواضح لا يعتبر فعال، فدقته ووضوحه يؤدي إلى فهم المستقبل لما يريده المرسل وبالتالي تكون هناك تغذية راجعة.

ويواصل محمد القريوتي قوله بأن الإتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن "المراسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقي"، وبالتالي يتحقق الهدف من الإتصال، أما الإتصال الكفاء فيتحقق إذا كان الإتصال يتم بأقل قدر من التكلفة، ولا يعني بالضرورة أن الإتصال الفعال يكون كفوًا في نفس الوقت، فالإتصال الشفهي يحقق الفعالية، ولكنه يستغرق وقت أطول، وبالتالي يكون على حساب الكفاءة، كما أن الإتصال المكتوب يحقق الكفاءة من منظور وقت المرسل إلا أنه لا يحقق الفعالية.

فعملية الإتصال بدايتها الأولى تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها ووضوح المعلومات التي يريد الرئيس تبليغها إلى مرؤوسيه.

\* - محمد فتحي: مرجع سابق، ص 99.

† - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص 491.

‡ - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 295.

وقد وصف كل من كولمان Coleman ومارش Marsh الإتصال باعتباره عملية ذات عناصر خمسة تحدد الفعالية لها (الإتصال)، وهذه العناصر هي: المرسل، الرسالة ومحتواها، الوسيلة، المستقبل، الإستجابة\*.

وقد رأى الباحثان بأن الإتصال قد ينهار أو يصبح عديم الفعالية عند عنصر من هذه العناصر ولذلك فهما يعتقدان بأن الإتصال الفعال إنما يكون وليدا للإهتمام بكل عنصر من هذه العناصر فعملية الإتصال عملية دينامية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد، ولا تتوقف عند مرحلة من المرحل، وإنما تحدث داخل مجال أوسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها، ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض بشكل فعال†.

فعملية الإتصال ليست وسيلة بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق إستخدام الرموز كمنبه للسلوك، وعليه ومن خلال التعاريف والتوضيحات السابقة يمكن أن نصوغ تعريف إجرائي لفعالية الإتصال بأنه: "الإتصال الذي يجري في جميع الإتجاهات (ليس رأسي فقط) بالدقة والوضوح والتبادل بإستخدام قنوات ووسائل إتصال فعالة مع وجوب الاستمرارية لتحقيق الأهداف التنظيمية".

#### 6- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم، والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها، وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لنقادي الأخطاء، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحساب ونظراً لصعوبة الحصول على دراسات أجنبية تناولت موضوع الإتصال. فارتأيت الإحاطة بالدراسات التي اهتمت بدراسة الإتصال في التنظيمات في الجزائر، والتي لاحظت بأنها الأقرب للموضوع الحالي، وذلك من خلال تناولنا أو إطلاعنا على دراسة لنجبية هبوب المعنونة بأساليب الإتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، وكذلك دراسة صبرينة رماش المعنونة بمعوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال، وأخيراً تناولنا دراسة: صالح بن نوار حول الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

\* - محمود عودة وآخرون: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 09.

† - هالة منصور: مرجع سابق، ص 14.

## 6-1- الدراسة الأولى:

"أساليب الإتصال -مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية-

نجيبة هبهب

إشراف: فيرة إسماعيل

جامعة منتوري -قسنطينة-

زمن الدراسة: 2001-2002، مكان البحث بلدية سكيكدة.

### الإشكالية:

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتخلص في:

أن الإتصال يعتبر ميدانا متشعبا، لأن جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله، فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الإتصال أنواع متعددة منها الأفعال والأقوال، والرسائل، وغيرها من الوسائل، إضافة إلى ذلك هناك الإتصالات الإدارية التي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة. فالإتصال هو الأداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي وفي جميع الاتجاهات، فالتعاملات التي تتم في البناء التنظيمي إما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية. وجاءت أسئلة الإشكالية على النحو التالي:

- كيف تتجسد العملية الإتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟.
- ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها.
- تبليغ المرؤوس للأوامر والقرارات؟.
- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الإتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟.
- كيفية عمل ومكونات العملية الإتصالية في البناء التنظيمي؟.
- وما مدى تأثيرها في العمل الإداري؟.

فالدراسة جاءت لتوضح القواعد البيروقراطية، الإختصاصات، الأدوار، في سياق العملية الإتصالية داخل البناء التنظيمي، أي أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة محددة ودقيقة، كانت العملية الإتصالية سهلة، وكلما تحدد الأدوار كلما اتضح سريان الإتصال داخل المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

فالباحثة استهدفت من خلال الدراسة الوقوف على تشخيص الظاهرة الإتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري، والكشف عن الأنماط الإتصالية التنظيمية، وطبيعة تشكيلتها السائدة في البناء التنظيمي كذلك الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الإتصالات التنظيمية، وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف

جوانب البناء التنظيمي، الكشف عن كيفية استعمال متغيرات العملية الإتصالية التنظيمية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية.

### أسباب اختيار الموضوع:

وأرجعت الباحثة أسباب ومبررات اختيار الموضوع - أساليب الإتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية - إلى مبررات ذاتية وأخرى علمية، ففيما يتعلق بالأولى أشارت الباحثة أن هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتها، التي دفعها الواقع المعاش، وخاصة جانبه المؤسساتي، والشعور بالمشكلة البحثية نظرا لما عايشته من سخط بعض الموظفين على العملية الإتصالية المتبعة داخل مؤسساتهم.

أما المبررات العلمية، فترتبط بمدى قابلية الدراسة للبحث الاجتماعي، وذلك لإمكانية النزول بها إلى الميدان واختبار فرضياتها.

- عدم اهتمام البعض بدراسة الإتصال كبعد تنظيمي.

### فرضيات الدراسة:

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات تتدرج ضمن كل واحدة منها فرضيتين فرعيتين فجاءت الفرضية الأولى على النحو التالي:

- 1- ترتبط أساليب الإتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.
  - أ- يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفعالية الادارية.
  - ب- يرتبط وضوح المعايير والجزاءات بالالتزام بالقواعد الرسمية.
- 2- يرتبط عدم وضوح العملية الإتصالية بتعدد الجهاز الاداري في البلدية.
  - أ- إن سوء استعمال السلطة والمسؤولية يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.
  - ب- يؤدي التقسيم غير المدروس للعمل إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.
- 3- ترتبط أنماط الإتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.
  - أ- تؤدي ديمقراطية الإتصالات إلى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل.
  - ب- يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي.

### المنهج:

وقد اتبعت واستخدمت المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة.

## أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات المنهجية استخدمت الباحثة الملاحظة، وتجلى ذلك من خلال ملاحظة سلوك العاملين وذلك لمدة (15) يوما. إضافة إلى ملاحظتهم أثناء ملئهم للاستمارة. كذلك الوثائق والسجلات استخدمت للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالبلدية ومراتبهم، من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. إضافة إلى الاستمارة استخدمتها الباحثة كأداة مدعمة للمقابلات التي أجرتها مع الموظفين بهدف نفي أو تأكيد ما جاء في المقابلات.

وقد اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة، فقسم مجتمع الدراسة (1323) إلى طبقات تمثلها الأقسام أو الوحدات التنظيمية التي يتضمنها البناء التنظيمي للبلدية، وعدد هذه الطبقات تسعة -09- وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 10% وكان بهذا مجموع أفراد العينة 123 فردا.

## نتائج الدراسة بينت أن:

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الإتصال المطبقة في بلدية سكيكدة، وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها.
- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية. وتبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غيرها الرسمية وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت.
- أن قنوات الإتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، هذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل.
- وفضلا عن هذا، أكدت مختلف النتائج أن أنماط الإتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ إجتماعي لديمقراطية الإتصالات وإرتباط التنسيق بالتكامل الإجتماعي.

## 6-2- الدراسة الثانية:

" معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية "

رماش صبرينة

ماجستير

إشراف: حميد خروف

جامعة منتوري - قسنطينة-

مكان الدراسة الضمان الإجتماعي-قسنطينة2004.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تشخيص المعوقات و تأكيد مدى تأثيرها سلبا على تحقيق الفعالية الإتصالية داخل المؤسسة.

تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية تمكنها من القضاء على الفوضى السائدة فيها.

محاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية، و التحيزات الإدراكية على فهم واستيعاب الرسائل و تحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها و كيفية نقلها بفعالية.

قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة ، على الفعالية الاتصالية في التنظيم.

تحديد مدى تأثير المتغيرات البيئية على تدفق المعلومات.

## مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في أن الإتصال عملية ضرورية في المجتمعات والمنظمات مهما اختلفت أنواعها وتعددت، فالعملية الإتصالية هي الأساس في التفاعل الإنساني، فبفضل الإتصال تحقق المجتمعات تقدمها وتطورها، وبهذا أدركت المجتمعات العربية -منذ زمن- مدى أهمية الإتصال داخل هياكلها خاصة في المؤسسات الصناعية والخدماتية، باعتبارها مجتمعات مصغرة، وبذلك فأهمية الإتصال في المجتمعات الكبيرة، له أهمية أيضا في المؤسسات، باعتباره يشكل أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية.

فعالية الكثير من المؤسسات تتوقف على نوع الإتصالات الإدارية والتنظيمية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، والعملية الإتصالية قد تتعرض إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام فعاليتها، وتعتبر هذه المعوقات من أكبر مشاكل الإدارة الحديثة، فهذه المعوقات تحول دون تدفق المعلومات بحرية داخل المنظمة. وتبدوا هذه المعوقات أكثر في علاقتها بوظائف الإدارة من تخطيط ورقابة والتقسيم والتوجيه، فهناك المعوقات الفنية ذات خطورة على نظام الترقية والتحفيز، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات فيزيقية...

...كما نجد أن هناك العديد من النظريات التي تناولت العملية الإتصالية، كالنظريات الكلاسيكية

والنظريات المعدلة والتي تطرقت أيضا إلى مسألة تدفق الإتصالات ومعوقاتها.

وطرحت المشكلة مجموعة من التساؤلات كالتالي:

- كيف يمكن تحقيق فعالية إتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات؟.

- ما مدى تأثير الفروق الفردية والقيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الإتصالية المتبادلة؟.

- ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الإتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة العمومية؟.
- إلى أي حد تؤثر المتغيرات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية على حرية تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية؟.
- ما هي أكثر المعوقات الفيزيائية تعرضا للعملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية؟.

### أهمية الدراسة:

تتعرض العملية الإتصالية إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على فعاليتها، ونظرا لأهمية الإتصال في العمل الإداري، تشكل هذه المعوقات أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، حيث تظهر هذه المعوقات في أي خطوة من خطوات الإتصال، ولذلك تطرق أو تناول الباحث هذه الدراسة للتعرف على الصعوبات التي تعترض طريق الإتصالات الفعالة والعمل على إزالتها ومعالجتها.

### أسباب إختيار الباحث للدراسة:

لعل أهم الأسباب التي دفعت الباحثة بدراسة هذا الموضوع تمكن في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية أما الذاتية فهي ملاحظة الباحثة للفوضى في المؤسسات العمومية. الأمر الذي أدى بها إلى محاولة معرفة العوامل التي تؤدي إلى ذلك. أما الأسباب الموضوعية فترجعها الباحثة إلى عدم توفر مثل هذه الدراسات الخاصة بالإتصال في المؤسسة، إضافة إلى أهمية الإتصال ودوره في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة. وخطورة المعوقات التي تقف عائق أمام تحقيق الأهداف المسطرة.

### فرضيات البحث:

لقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:  
 " يمكن تحقيق فعالية إتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات الإنسانية، والتنظيمية، والفنية، وكذا الفيزيائية".

- وتتدرج تحت هذه الفرضية، فرضيات فرعية تتجلى فيما يلي:
- \* تؤثر الفروق الإجتماعية الفردية، والتحيزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على استيعاب المعلومات المتبادلة بنفس الشدة.
- \* تفتقد العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال إلى أساليب فنية واضحة أثناء عرض المعلومات وتدققها.
- \* ترتبط الفعالية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بطبيعة المتغيرات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة.

\* تواجه العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال عقبات مادية وتقنية، تعيق تبادل المعلومات بينهما.

### المنهج:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية. كما ركز الباحث على تقنية المسح بالعينة.

### أدوات جمع البيانات:

من أهم الأدوات التي اعتمدها الباحثة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الملاحظة، فاعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات - كما استعانت بها في وضع الفرض الرئيسي-، واستعان أيضا بالوثائق والسجلات للحصول على المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة ومراتبهم الإدارية. أما الإستمارة فقد اعتمد الباحث على استمارتين، طبقت الأولى على أفراد إدارة الموارد البشرية، أما الثانية فطبقت على العمال باختلاف رتبهم.

إضافة إلى ذلك اعتمدت أو طبقت أداة المقابلة غير المقننة، والمقابلة الحرة مع بعض المسؤولين.

### العينة:

اختارت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، حيث قسم مجتمع الدراسة إلى طبقات، بلغ العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي (1037) عاملا، واضطر الباحث إلى استبعاد مفردات المديرية التي تضم 10 أفراد (الإدارة العليا)، وبالتالي ركز على كل مفردات إدارة الموارد البشرية المقدر بـ 13 فردا. أما العمال المقدر عددهم حوالي 1014 عامل، فقد تم اختيار 10%، وكان مجموع أفراد العينة 101 عامل.

### نتائج الدراسة:

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى.

اتضح من خلال تفريغ وتحليل البيانات أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا فقط، لأن تأثير المعوقات الإنسانية على فعالية العملية الاتصالية لم يسجل بنفس الشدة، فالعوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف في المستوى التعليمي، وكذا الاختلافات في الجماعات المرجعية.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الدراسة والتحليل للبيانات والمعطيات استخلص الباحث إلى أن الفرضية الفرعية الثانية، المتعلقة بالمعوقات الفنية قد تحققت بصفة مطلقة.

فقد أسفرت النتائج الخاصة بهذه الفرضية أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عن عبارة عن مشكلات تتطلب حل. كما أشار الإداريين إلى عدم وضوح المعلومات، كما كشفت المعطيات أن الإداريين يرون أن العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي، لكنه قد لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات.

وقد توصلت إلى أن العملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية، والمرتبطة بالجوانب التسييرية والتنموية للموارد البشرية، تواجهها صعوبات فنية تحد من فعاليتها.

كذلك المتعلقة بغموض المضمون الرسائل المتبادلة بين الإدارة والعمال، سواء تعلق الأمر بالتعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة، أو بالتقارير والمعلومات المرتدة من العمال بالإضافة إلى القصور الترميزي الذي يسجل عادة وبنسبة عالية على المعلومات المرتدة من العمال.

خلاصة القول أن الباحث استخلص من تحليل بياناته إلى أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت كما ذكرت في الأول.

- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

إذ من خلالها حاولت الباحثة تشخيص المعوقات التنظيمية التي تعترض العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال.

وتوصلت الدراسة إلى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يؤثر على سلامة المعلومات المرتدة من العمال خاصة الشفوية، وتشير النتائج أيضا إلى العشوائية في إدراج المعلومات داخل المؤسسة، خاصة المتعلقة منها بنشر الإعلانات.

إضافة إلى ورود بعض الحالات التي عادة ما تؤثر سلبا على تبادل المعلومات كالتوقع التنظيمي غير الملائم للعامل، مما يشعره بعزلة إتصالية عن الآخرين.

وعليه يمكن القول بأن بعد تحليل الباحث للبيانات الخاصة بهذه الفرضية أقر بتحقيق الفرضية الفرعية الثالثة.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

حاولت الباحثة من خلالها الكشف عن المعوقات الفيزيقية التي تحد من فعالية الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية الإتصال تتعرض لبعض العقبات التقنية المتمثلة خاصة في تداخل الخطوط الهاتفية، مما يؤثر على تبادل المعلومات بين الطرفين، إضافة إلى بعد المسافة بينهما، فأغلبية التعليمات تحتاج إلى تفسير لكن الإنتشار الجغرافي يحول دون تحقيق ذلك، لأنه يؤدي إلى طول خطوط الإتصال الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا.

وأوضحت الدراسة تدمير الإداريين والعمال من الأوضاع المادية السيئة، وأقروا تأثيرها المباشر على مختلف الاتصالات، فهي تؤثر على انتباه العامل، مما يثير التوترات النفسية التي تؤدي إلى نشوء صراعات حادة بين الطرفين.

وعليه أكدت الباحثة صدق الفرضية الفرعية الرابعة المتوجهة للدراسة، والمتعلقة بالمعوقات الفيزيائية التي تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

وفي مناقشة النتائج العامة، كشفت البيانات الإحصائية الخاصة بتقييم العملية الاتصالية من وجهة نظر الإداريين بنسبة 46,15% منهم يرون أن الوضعية الاتصالية حسنة في حين يرى البعض الآخر وبنفس النسبة بأنها متوسطة، وعليه فالعملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية في طريقها إلى التحسين، والتجديد مما يعزز من فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

أما المقارنة بين المعوقات الاتصالية الأكثر خطورة بينت الإحصاءات أن النسبة الأكبر تفوق النصف ترشح المعوقات المرتبطة بشخصية العامل وسلبية اتجاه أساليب الإتصال، وحسب الإداريين دائما يرون ضرورة التخطيط لنظام الإتصال.

أما البيانات الإحصائية الخاصة بتقييم عملية الإتصال من وجهة نظر العمال، فهم يصفون العملية الاتصالية في المؤسسة بالسيئة. كما أن النسبة الأكبر من العمال يرشحون المعوقات الإنسانية الأكثر خطورة على عملية الإتصال. وكانت للعمال اقتراحات حول كيفية تحقيق فعالية إتصالية بينهم وبين الإدارة وذلك بفتح باب الحوار أمامهم وإعطاءهم فرصة للتعبير عن انشغالاتهم، والاستماع إلى شكاويهم، ووضع خطة إتصالية واضحة المعالم.

### 6-3- الدراسة الثالثة:

"الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"

للأستاذ: بن نوار صالح

دكتوراه دولة

إشراف أ.د/ الهاشمي لوكيا

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات- قسنطينة. 2005/2004 .

قبل تطرقه إلى تحديد الإشكالية وطرحها في سؤال رئيسي تناول الباحث:

## تحديد موضوع الدراسة:

نظرا للتوتر وعدم الاستقرار في المؤسسات وحتى في المجتمعات الكبيرة، أرجع الباحث هذه الأسباب حسب رأيه الخاص إلى سببين رئيسيين هما:  
سبب ذاتي: وهو حب الإنسان دائما لمعرفة ما هو جديد، والعمل لبلوغه وتحقيق هدفه سواء باستخدام العقل أو القوة.

أسباب موضوعية: ويمكن حصرها في كون التغير والتطور يمس العالم بكل جوانبه فلا مكان للمتخلف والضعيف بسبب خلوه من العواطف. فالاندماج والتكيف في هذا العالم يجب أن يستند إلى مجموعة من القواعد والأسس، هذه القواعد والمبادئ والأسس لا بد أن تكون نابعة من المجتمع ثقافيا وحضاريا. لأنه من دون ثقافة وحضارة المجتمع الخاصة به، يبقى هذا المجتمع مستهلكا لما يقدمه الآخرون.

وهذا الاندماج يكون من خلال أنساق المجتمع الفرعية، وعلى وجه الخصوص المنظمات بإختلاف أنواعها ونشاطاتها الإقتصادية، والثقافية، العلمية، فهذه المنظمات يجب أن تستند إلى جملة من القواعد والمبادئ المحددة بدقة والتي من شأنها الرفع من فعاليتها وكفاءتها في الأداء والمنافسة. ولذا كان موضوع الباحث مركز حول تحديد القواعد ومدى تأثيرها على تطوير الأداء. ومن جهة أخرى يواصل الباحث حديثه عن مجموعة من الأسس والمبادئ التي حددها الباحثون المختصون، وذلك على إختلاف آرائهم وتوجهات، بأن هذه المبادئ هي عوامل أساسية لإنجاح أي تنظيم، ومن هذه العوامل نجد العوامل المادية والعوامل الاجتماعية، والعوامل النفسية. وقد إختار الباحث العوامل المرتبطة بالإنسان لأنه العنصر الفعال الذي بموجبه ينجح التنظيم أو يفشل. وموضوع الدراسة هذا يدور حول تحديد أفضل الطرق والمبادئ التي إن لقيت الإهتمام بها تكون المؤسسات قادرة على المنافسة مع مؤسسات أخرى، وقد اعتمد الباحث على خلفية نظرية نابعة من النظرية السوسولوجية بالأساس، ونظرية علم الاجتماع التنظيمي خاصة، هذا لا يعني إهمال باقي العلوم الأخرى منها العلوم الإقتصادية والإدارية والسلوكية...

## أسباب إختيار الموضوع وأهميته:

السبب في إختيار هذا الموضوع هو المنافسة الحادة بين الدول والمنظمات. فأغلب المؤسسات لم تعد تعمل على حماية نفسها من المنافسة المحلية فقط، وإنما تبحث عن الكيفية أو الطريقة المثلى التي تجعل السوق في صالحها.

وهذا لا يأتي إلا إذا اتبعت المؤسسات أو المنظمات أفضل السبل والمناهج التي تجعل التنظيم فعالا يمكنها من تحقيق كل الأهداف التي قامت من أجلها.

ففكرة دراسة هذا الموضوع هي نتيجة لإعتبرات معينة من بينها التحولات الكبرى التي يحاول الإقتصاد الوطني مجابهتها. وإعتقد الباحث بأن موضوع دراسته ينبه إلى أن النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد أن نوفر له كافة أسباب النجاح وأن نحسن التخطيط. إذن فكان إختيار هذا الموضوع بدافع تحديد أهم الآليات والحوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وبفعالية.

### إشكالية الدراسة:

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في أن الإقتصاد الوطني قد نشأ واستمر في وجوده موجهها من قبل السياسيين الذين غطوا على بروز الكفاءات التي كان بإمكانها استغلال كل الفضاءات التي يحتويها هذا الوطن، فالتنظيم الإقتصادي والصناعي مرأ بمراحل مختلفة بدءاً بإنتهاج نمط التسيير الذاتي والإقتداء بالطريقة البيوغسلافية ثم الإنتقال من هذا النوع من التسيير واستبداله بنمط آخر هو ما أطلق عليه بالتسيير الإشتراكي إلا أن هذا التسيير لم يختلف عن سابقه سوى في التسمية وفي بعض الجوانب الشكلية فقط ويواصل الباحث حديثه بقوله أن الإمكانيات المتوفرة خاصة غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا إذا عملت على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسين علاقات العامل مع محيطه (المؤسسة). ويقصد بها علاقات العامل بعمله، وبنظام المؤسسة، وعلاقاته بالرؤساء، وبظروف العمل المادية والفيزيقية، وكذلك علاقته بالبيئة الخارجية.

فالبحوث والدراسات العلمية في ميدان الصناعة تهدف إلى التعرف على أحسن أساليب التحفيز على العمل، وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الطرف الأساسي في العملية الإنتاجية، فتوفير الحوافز تعتبر من مهام الإدارة للقيام بها ليسير العمل بانتظام. فتوفير الحوافز للعامل تجعله أكثر فعالية في أداء مهامه. فالدراسات أثبتت أن الإنسان تحركه دوافع وحوافز متعددة تعمل جميعها لتزيد من فعاليته داخل المؤسسة، وخلص الباحث أن مشكلته تتمحور حول "مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

ومن هذه العوامل نذكر:

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.
- الوعي بأن الإتصال (في كافة إتجاهاته) يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.
- ضرورة اطمئنان العامل (مهما كان دوره داخل المؤسسة) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

## فرضيات الدراسة:

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة، جاءت صياغتها على النحو التالي:  
إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد اندرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات فرعية جاءت على الشكل الآتي:  
الفرضية الفرعية الأولى:

كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالا.  
الفرضية الفرعية الثانية:

إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الإتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

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

الفرضية الفرعية الرابعة:

كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

## المنهج:

أما المنهج الذي استعان به الباحث، فهو المنهج الوصفي، هذا المنهج الذي تعتمد عليه الدراسات السوسيوولوجية. وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظريا طرح إشكالية بحثه. كما وضع الباحث مجموعة متغيرات بهدف فحصها في الجانب الميداني. كما ساعده في إختيار وحدة العينة.

## عينة الدراسة:

لقد إعتمد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية.  
قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين. العينة الأولى ممثلة في الإداريون وعددهم 175، وهم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروون دائمون و مسيروون متعاقدون وإطارات إسناد هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة.

أما الفئة الثانية فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون المباشرون أو رؤساء فرق، رؤساء أقسام أو مديرو الإنتاج، وبلغ عدد هذه الفئة (1299) عاملا.  
واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة. بنسبة 12%.

## أدوات جمع البيانات:

ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة نذكر:  
الملاحظة:

استخدامها على مرحلتين: المرحلة الأولى كانت بالنسبة له كمساعدة لاختيار مثل هذا الموضوع كذلك من بين الأسباب حسب الباحث، عدم فعالية الأنماط التنظيمية المنتهجة عبر مختلف مراحل الإستقلال الوطني.

ومن خلال هذه الملاحظة درس هذا الموضوع ليساعد به على وضع تصور نظري لما يجب القيام به عمليا داخل المؤسسة.

أما المرحلة الثانية فساعدته على ملاحظة التغيير الذي حدث داخل المؤسسة.

## المقابلة:

إستخدام الباحث المقابلة في محاوره المسؤولين الإداريين حول موضوع الدراسة والهدف الذي تصبوا إليه، كما تم توزيع استمارة البحث على العمال التنفيذيين ومشرفيهم، ثم وزعت استمارة المقابلة على الإطارات والمسؤولين الإداريين.

## الإستمارة:

إستخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات الإدارية والمسؤولين، وكانت استمارة المقابلة تضمنت 12 سؤال مفتوح، في حين النوع الثاني من الإستمارة كان موجها إلى التنفيذيين وعمال الإنتاج.

إضافة إلى هذا استعمال واستفاد الباحث من السجلات والوثائق.

## نتائج الدراسة:

لخصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في النقاط أو النتائج التالية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.
- يعتبر الإتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- أما فيما يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه، فقد توصلت النتائج إلى غالبية الباحثين مستثنون من هذه العملية، وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.

- وعن حالة الرضا لدى العاملين أكدت أغلبية المبحوثين أن المؤسسة ليست مؤسستهم، وأنهم سوف يتم الاستغناء عنهم، خاصة عند فتح المجال أمام المستثمرين. إضافة إلى هذا فأغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة.

ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الإستماع إلى انشغالات العمال، الإتصال الهادف، توفير الحوافز، التكوين الجيد... وغيرها.

### أهمية الدراسات بالنسبة للدراسة الحالية:

بعد التطرق والاطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة، تبين بأن موضوع الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوسولوجي.

فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة -إن صح التعبير- بالنسبة للدراسة الحالية، بإعتبار أن هذه الدراسة السابقة أخذت في بعض مؤشراتنا عنصر الإتصال، الذي يعتبر المتغير الرئيسي في الدراسة الحالية، كذلك العلاقات الإنسانية ودورها في زيادة فعالية التنظيم، فقد ساعدت الدراسة السابقة الباحث في عدة جوانب، الجانب النظري في إعادة صياغة العنوان، وطرح الإشكالية، إلى تحديد المفاهيم وضبطها خصوصا مفهوم التنظيم، والفعالية التي لا تزال مفهوم غير متفق عليه بالنسبة لبعض الباحثين فمنهم من يخلط بينها وبين الكفاءة، ومنهم من يعتبرهما مفهوم متشابه.

كذلك هذه الدراسة أفادت الباحث منهجيا، في إعداد خطة البحث، وتقسيم الدراسة إلى فصولها، إضافة إلى كيفية اختيار العينة والمنهج المستخدم، الإستمارة... فإلى جانب هذا، الدراسة الحالية طبقت دراستها الميدانية بمؤسسة صناعية، كما هو الأمر بالنسبة للدراسة السابقة.

وخلاصة القول أن دراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية نجدها مشابهة إلى حد ما لموضوع دراستنا خاصة في بعض الجوانب من الفصل النظري. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فالباحث إتباع الإجراءات المنهجية للدراسة بكاملها.

أما بالنسبة للدراسة التي قامت بها نجبية هبوب بعنوان أساليب الإتصال، مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية، نجد هذه الدراسة مشابهة إلى حد كبير لموضوع دراستنا، خاصة في الجانب النظري المتعلق بفصول الإتصال. فهذه الدراسة أنارت للباحث الطريق لصياغة الفروض، علما أن الدراسة السابقة هذه والدراسة الحالية تشتركان -حسب رأي- في بعض مؤشرات الفرضيات، خاصة المؤشرات الخاصة بإشاعة مناخ تنظيمي الجيد، إضافة إلى هذا فالدراسة أعتمد عليها نظريا وميدانيا، وحتى منهجيا مثلا في صياغة أسئلة الاستمارة...

فموضوع أساليب الإتصال في الإدارة المحلية يعتبر جزء من العمل الحالي المتمثل في فعالية الإتصال في المؤسسة الصناعية.

- وإذا ذهبنا للدراسة التي قامت بها "صبرينة رماش" بعنوان معوقات الإتصال بين إدارة البشرية والعمال في الإدارة أو المؤسسة العمومية" فنجد في هذه الدراسة أشياء تشبهه أو تكاد تكون مطابقة لدراستنا. فالباحثة في هذه الدراسة حاولت تشخيص المعوقات الإتصالية بين الإدارة والعمال، في حين أراد الباحث من خلال دراسة فعالية الإتصال التنظيمي إبراز أهميته ميدانيا بمعنى الكل يعلم بأن للإتصال أهمية كبيرة في المؤسسات، وحتى في المجتمعات. ونحن بهذه الدراسات نريد معرفة مدى إهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية إتصالية بين إدارتها وعمالها، وإذا كانت لا تهتم أو لا تبالي بالإتصال الفعال كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، فما هي الأسباب أو المعوقات التي تحد أو تعيق تحقيق فعالية إتصالية، أردت القول من كل هذا أن الدراستان كل واحدة منها تريد البحث في مشكلة معينة، المعوقات، والفعالية الاتصالية، لكن كلاهما يتشابهان من حيث بعض المتغيرات الأمر الذي جعل الدراسة الحالية تستفيد من جانبها النظري، ولو أنه لكل واحد طابعه الخاص في دراسته للجانب النظري. ووضعه لخطة البحث.

- كم أن هذه الدراسة أفادتني في الجانب الميداني، في استخدام المنهج، فهي مشابهة لدراستنا الحالية.

- وأردت القول بأن الدراستان السابقتان تناولتا أيضا مجموعة من الدراسات السابقة لباحثين نذكر منهم على سبيل المثال دراسة محمد علي محمد والتي تدور حول "انعكاس سهولة الإتصال ووضوح القرارات، والبيانات على استقرار العامل ونظرتة نحو عمل الإدارة". كذلك دراسات هاوثورن في دراسة العلاقات الإنسانية، وكذلك دراسة جغيم الطاهر حول أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله.

ولهذا السبب لم نتطرق لهذه الدراسات ما دامت تناولتها الدراستان السابقتان، بحيث أردت في الدراسة الحالية الإعتماد على دراسات حديثة وليست دراسات مثل دراسة محمد علي محمد ودراسة مصنع هاوثون.

## 7- فرضيات الدراسة

حتى أتمكن من إعطاء صيغة علمية للمشكلة المدروسة، لا بد من صياغة فرضيات كونها تلعب دورا أساسيا في البحث العلمي، إذ تلقي الضوء على مشكلة الدراسة وتقوم بتفسيرها، وتوضح الطريق بشكل دقيق، كما تؤثر في طريقة جمع البيانات المطلوبة، فهي أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر محل الدراسة والبحث، والعوامل المؤثرة فيه، وفي الدراسة الحالية هذه تتمثل العلاقة في فعالية

الإتصال وفعالية الأداء، على إفتراض أنه بدون الإتصال الفعال بين جميع أطراف البناء المؤسساتي لن يكون هناك وجود للفعالية التنظيمية والإنتاجية داخل المؤسسة موضوع البحث.

وتتمثل الفروض في مجموعة حلول مؤقتة أو جمل تقريرية تستمد أساسا من الإطار النظري والعناصر الرئيسية التي احتوتها الإشكالية.

وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية، فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية في

الإستمارة، وتتجلى هذه الفرضيات فيما يلي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

فعالية الإتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

#### مؤشراتها:

- سرعة وصول القرارات وضوحها للعمال التنفيذيين.
- وضوح قنوات الإتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات.
- عقد الإجتماعات الدورية

#### الفرضية الفرعية الثانية:

كلما كان أسلوب الإتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بأراء،واقترحات وتوجيهات العمال.

#### مؤشراتها:

- سهولة نقل الآراء والشكاوي بين المستوى الأدنى والمستوى الذي يعلوه.
- العلاقة بين العمال والإدارة (محافظة الإدارة على مصالح العمال).
- توفر أساليب وقنوات الإتصال.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

- الإتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الإجتماعي التنظيمي.

#### مؤشراتها:

- طبيعة العلاقات الإجتماعية.
- التنسيق في المهام بين كل فئات و أقسام المؤسسة.

من خلال هذا الفصل تم تحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وإبراز أهمية الاتصال وفعاليتة في المؤسسة، كونه عنصر الأساسي و أكثر أهمية في أي مؤسسة، وهذا ما أكسب الموضوع أو الدراسة أهمية بالغة، وعليه فقد جاءت الدراسة بهدف تشخيص الأهمية التي يؤديها الاتصال ( في جميع الإتجاهات) بين الإدارة و العمال، و بين العمال و الإدارة، و حتى بين العمال في نفس المستوى في المؤسسة الصناعية، ثم تطرقت إلى تحديد المفاهيم كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية في البحوث العلمية، ثم بعد ذلك تناولت الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني:

### المنظمة، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

#### تمهيد

##### أولاً: التنظيم

- 1- تعاريف .  
التنظيم الرسمي.  
التنظيم غير الرسمي.
- 2- وظائف التنظيم غير الرسمي.
- 3- مبادئ التنظيم.
- 4- تتميط التنظيم.
- 5- أهداف التنظيم .

##### ثانياً: الهيكل التنظيمي

- 1- تعاريف .
- 2- عناصر وأبعاد الهيكل التنظيمي .
- 3- الأبعاد الأساسية للمنظمة .
- 4- وظائف المنظمة .
- 5- أنواع المنظمات .
- 6- المؤسسة الصناعية.

##### ثالثاً: نظريات الإتصال في الفكر التنظيمي.

#### ملخص

## تمهيد

تنشأ الحاجة للتنظيم عموماً لوجود مشكلة معينة أو عدد من المشاكل التي يرغب الأفراد في القضاء عليها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وأن طبيعة التنظيمات تتعدد بتعدد المشاكل، أحياناً متصلة بالحاجات الإنسانية، وأحياناً أخرى تواجهها المتغيرات البيئية. فالتنظيم والمنظمة ما هي إلا جماعة من الناس يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق غايات وأهداف مرغوبة.

وسأتناول في هذا الفصل كل من مفهوم التنظيم، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، مبادئ التنظيم، أهدافه، أصنافه، وظائفه ثم نتطرق إلى الهيكل التنظيمي وأبعاده، وعناصره، والأبعاد الأساسية لتصميم المنظمة. ثم بعد ذلك أتناول وظائف المنظمات وأنواعها، إضافة إلى التطرق للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

## أولاً: التنظيم

### 1- التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

بالإضافة إلى التنظيم الرسمي، هناك نوع آخر من أنواع التنظيم هو التنظيم غير الرسمي الذي يقوم وينشأ في ضوء العلاقات الإجتماعية التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة والتي تظهر كنتيجة لحاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم الشخصية في العمل.

#### 1-1- التنظيم الرسمي:

يشمل أهداف ومهام وإجراءات الإتصال، والمتابعة للوصول إلى هذه الأهداف وجعل نسق من المقاييس لتطوير هذه النشاطات، وأخيراً تنسيق وإدماج مجموع هذه النشاطات.

ويقصد بالتنظيم الرسمي، كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل، وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض\*.

وبناء على ذلك فالتنظيم يحدد الصورة الرسمية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وفق افتراضات رشيدة تحدد سلوكيات الأفراد العاملين فيها، ويتم التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي، ومن خلال التنظيم الرسمي يتم تحديد كافة الإتصالات وطرق انسيابها وقنواتها المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة.

ويعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم بأنه "جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق الأدوار المحددة"<sup>†</sup>.

والتنظيم الرسمي تنظيم موضوعي، يقوم على جانبين، يتعلق الأول باتخاذ موقف بالذات، أو سلوك محدد، أو تصرف معين، أما الجانب الثاني، فيقوم على الرقابة على السلوك والقهر، والمساهمة الهامشية، التي يكون لها وظيفة الفاعلية الكافية، التي ترتبط بإتباع حاجات الأفراد، وهكذا يتحقق التوازن داخل التنظيم الرسمي، ولذلك يقوم كل تنظيم رسمي على الولاء والتضامن وقوة التماسك، والروح المعنوية.<sup>‡</sup>

\*- الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 22.

†- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 312.

‡- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، د.ط، د.س، ص 265.

ويقوم التنظيم الرسمي على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدد مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية. والمنظمة مهما كانت وزارة أو دائرة أو مؤسسة أو شركة تتميز دون شك من شبكة من الوظائف التي يفترض كل منها مهام محددة أي نوعا من تقسيم العمل، كما يفترض أيضا هدفا يصبوا إليه أعضاؤها المتضامنون للقيام بمجموعة من المهام المحددة والمقسمة، فتكون المنظمة بهذا المعنى "مجموعة نشاطات أو مجهودات شخصية متناسقة بوعي وهذا حسب برنارد- وشبكة الوظائف التي تشكل المنظمة تستمر حيث يتركها أولئك الذين يشغلونها، ويذهبون ليحل محلهم آخرون، فالمؤسسة الصناعية الكبرى كانت متوفرة لها عدة فروع أم لا والاتحادات وغيرها كلها منظمات، كما أن هناك منظمات هدفها غير إقتصادي كالجيش مثلا الذي يقدر من الناحية الوطنية أو من خلال الوحدات التي تؤلفه\*.

وعلى ضوء ما قاله "فريدمان" يتضح بأن انتهاج التصنيع يكون بغرض الوصول إلى هدف معين كتحقيق منفعة أو تحسين الإنتاجية أو ما إلى ذلك، وفي سبيل ذلك فإن رجل الصناعة يحاول تنظيم وسائل الإنتاج من مواد أولية، وقوى عاملة وغيرها بكيفية ما، لكي يصل إلى أعلى درجة من المنفعة.

وفي هذا الإطار يعرف C.Duran التنظيم الصناعي بأنه النسق من القواعد والمعايير التي تحدد الصفة التي يكون عليها الإنتاج في المؤسسة الصناعية، إذن فالإنتاج هو عملية مخصصة تتطلب دراسات عميقة ودقيقة بما أنه هدف المؤسسة الصناعية، لهذا فإن دور التنظيم حسب J-C. Compion هو التنسيق بين الجهود المشتركة بطريقة تسمح للمؤسسة بالوصول إلى توازن ليس مؤقت وإنما دائم.† وقد حدد طلعت إبراهيم لطفي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التنظيم الصناعي نذكر منها‡:

- 1- توزع وتقسيم النشاطات على الأوضاع المختلفة في التنظيم، وذلك في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الإختصاصات الرسمية، وأن يدرك بأن هذه الإختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.
- 2- لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة، ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين

\* - جورج فريدمان، بيارنافل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة حسين جبر، منشورات عويدان، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط1، الجزائر 1985، ص 33.

† - COMPION (J.I) Edition University, paris،، 1996.p248.

‡ - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي دار عكاظ للطباعة والنشر، السعودية، ط1، 1982، ص ص 25-26.

- مختلف الأنشطة، كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغيير في التنظيم، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.
- 3- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراءات خاصة، ويستثنى من ذلك تيار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.
- 4- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات، وترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالي مسؤولا أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه، ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيه.
- 5- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن الحياة الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.
- 6- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.
- 7- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له.
- 8- يجب على الموظف أن لا يستغل وظيفته ويتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق.
- 9- يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على سواء، غير أن هذا يشير إلى حق الموظف في ملكيه وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل، وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب وتقاعد الشيخوخة، كما أن الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا، على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار.

## 1-2- التنظيم غير الرسمي:

برزت فكرة التنظيم غير الرسمي بعد الدراسات التي قام بها مايو Mayo، إذ يتبع وجود أي تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي، والذي هو في النهاية تنظيم إجتماعي يتأثر أفراده بعوامل واعتبارات وقيم يفرزها المجتمع الكبير الذي نشأ فيه هؤلاء الأفراد.

هذه النشأة تكون تلقائية نتيجة تواجد مجموعة من الأفراد في مكان واحد تربطهم المصالح المشتركة والاهتمامات المتشابهة، كما يبرز شخص أو أكثر لقيادة الجماعة بصفة تلقائية نتيجة قدرته على التأثير على الجماعة وليس بالاختيار كما يحدث في التنظيم الرسمي، كذلك العلاقات التي تربط بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية هي علاقات شخصية، لكن العلاقات السائدة في التنظيمات الرسمية والتي تكون من خلال إجراءات مكتوبة أو مدونة وأعمال محددة، هذه العلاقات تتحول إلى سلطة تأثير على كل أفراد الجماعات وبالكيفية التي يمكن التأثير بها على التنظيم الرسمي في شكل سلوكيات معادية أو سلوكيات مساعدة.

بمعنى آخر تصبح مستويات أداء الأفراد متوقعة على مدى التلاؤم بين القوانين والإجراءات الرسمية والأنماط السلوكية التي يفرضها التنظيم غير الرسمي، بحيث يمكن للتنظيمات غير الرسمية من وضع مجموعة من الضوابط تحد من إنتاجية الأفراد المنتمين إليها وتتجلى أثارها فيما يلي\*:

- تحدد مقاييس للأداء تؤثر في سلوك الفرد كعضو في التنظيم غير الرسمي.
- تأثير قيم الجماعة و مبادئها في سلوك الفرد داخل المنظمة، ففي الكثير من الحالات يتبنى الفرد وجهة نظر الجماعة حتى وإن كانت تختلف عن وجهة نظره.
- القدرة على مواجهة أو مقاومة التغيير الذي يتم داخل المنظمة، وإعادة توزيع الوظائف مثلا عادة ما يواجهه بالفرض، لأنه يقابله توزيع جديد للصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك التأثير في توازن التنظيمات غير الرسمية.

\* كما أثبتت الدراسات أن الفرد في المنظمة لا يمكن أن يتحول إلى إنسان آلي ينفذ التعليمات دون تردد، بل إنه يتأثر بمجموعة من العوامل لا علاقة لها بالسلطة والمنظمة، وإنما يرتبط بالمحيط الذي يعيش فيه بمختلف مكوناته، بمعنى آخر تركز التنظيمات غير الرسمية على الإهتمام بالاعتبارات والدوافع الخاصة للفرد كمحرك لسلوكياته والتي تتبع تلقائيا من احتياجاته، مما يجعله يبادر بتصرفات معينة قد تخالف ما تنص عليه اللوائح والإجراءات الرسمية، وذلك لحماية مصالحه الخاصة التي تتعارض مع أهداف المؤسسة.

لذا فالتنظيمات غير الرسمية هي حقيقة يجب إقرارها، وعلى التنظيمات الرسمية أن لا تقوم بمحاربتها أو تطويقها، وإنما محاولة فهمها بغرض توجيهها لخدمة الأهداف العامة للمنظمة، إذ يعتبر فيكتور تومسون "إن التنظيم الرسمي هو التنظيم المزيف بينما التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الطبيعي"<sup>†</sup>.

وبصفة عامة يمكن تلخيص مزايا التنظيمات غير الرسمية فيما يلي:

\* - الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 24.

† - ميرغني العالي: التنظيم الإداري، الإدارة العامة، العدد 30، الرياض، 1980، ص 83.

- إشباع الحاجات الإجتماعية للفرد، كالحاجة للانتماء والتي تعتبر كوسيلة في حد ذاتها لتحقيق أهداف أخرى.
- تدعيم الجماعة للفرد وتحويل كمصدر للحماية من الضغوطات التي يمكن أن تحدث.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني سلوكيات معاونة تسمح بتحقيق تلك الأهداف المسطرة.
- تكييف اتجاهات ومواقف الفرد مع الجماعة بالشكل الذي يكون له التأثير الإيجابي على النتيجة العامة.

### 1-3- مزايا وعيوب التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

إن العلاقات الإجتماعية التي يترتب عنها تحديد نوعية الإتصالات وتقوية الروابط التي تتحول إلى قوة إجتماعية متماسكة متجسمة في منظمات تأخذ إحدى الأشكال الآتية\* :

1- التنظيم الرسمي في إطار هيئة لها هياكل إجتماعية وقوانين تضبط أسس أنشطتها وطرق الانضمام إليها.

2- التنظيم غير الرسمي الذي يستمد قوته من القيم والمعتقدات الراسخة التي تدفع بالأفراد إلى التعاون فيما بينهم، بقصد تقوية العلاقات التي تربط بينهم من دينية، وثقافية، وسياسية، وإجتماعية وعقائدية.

يطلق على النوع الأول - الرسمي - بهذا الاسم لما يتميز به من الإستمرارية، ووجود هياكل إدارية وقع تصميمها وفقا لنوعية النشاط الذي تمارسه المنظمة والذي يتفق الأفراد على تأسيسها، والفائدة الكبيرة التي يجنيها الأفراد من التنظيم الرسمي تكمن في إسناد الأدوار إلى الشخصيات المقتدرة، وذلك وفقا لاختصاصاتها ومؤهلاتها بحيث تكون نوعية العمل مطابقة لنوعية الخدمات التي يقدمها الأفراد.

- أما التنظيم غير الرسمي يتمثل في القيم وشعور الأفراد، وتصرفاتهم، وهي أشياء لا تتحكم فيها قوانين رسمية مكتوبة، وإنما تتبع من ضمائر الأشخاص، مستمدة من أخلاقهم والبيئة والأحداث التي يتفاعلون معها.

- وإذا كان التنظيم الرسمي هو الذي يحظى بالاهتمام البالغ، فهذا أمر طبيعي، لأن التنظيم بدون قوانين وقواعد وأهداف محددة لا فائدة منه، لكن في الحقيقة نجد أن التنظيم غير الرسمي هو جزء مكمل للتنظيم الرسمي، وتعطى الأهمية البالغة للتنظيم غير الرسمي في الآتي:

\*- عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 122.

1- أن القوانين والهيكل الرسمية تتصف على الدوام بالدقة والصرامة، وبمرور الوقت تصبح غير ملائمة، ولا تفي بالغرض، لذلك يضطر الأفراد للتحايل على تلك القوانين، وتعويضها بمفاهيم تخدم أغراضها وتجنبهم العواقب السيئة.

2- إن إحجام بعض المسؤولين عن تقديم الدعم لمساعدتهم أو عدم توفر رغبة صادقة لقبول الإقتراحات المقدمة من رؤساء المصالح إلى رؤسائهم بقصد خدمة المصلحة العامة، قد تجبرهم على عدم إتباع السلم الإداري، والإتصال بأناس آخرين بالهاتف أو مقابلتهم، وعرض القضايا المعلقة عليهم فلعلهم يساهمون في حلها، وإلا فإن الهدف المنشود لن يتحقق أبداً.

3- إن الإنسجام في العمل قد يأتي نتيجة الإتصالات والإحتكاك بين المسؤولين ومساعدتهم، وليس نتيجة للترتيبات الإدارية الجاري العمل بها.

4- إن الضغط من الأصدقاء والأفراد المتعاطفين مع بعضهم البعض له مفعول أقوى من مفعول القوانين الصارمة التي تكون في بعض الأحيان غير متماشية مع روح العصر، فالفرد إذا شعر بأن رئيسته ليس جدير بالثقة، أو لم يكن له أي حب وتقدير فإنه قد يخفي عنه بعض المعلومات ولا يتطوع لإفادته وإبلاغه عن كل ما يجري داخل المؤسسة.

5- إن العمال قد يضطرون لحماية أنفسهم من القرارات الإدارية المجحفة، وذلك عن طريق التقليل من المجهودات التي تبذل لتحقيق الأهداف، حيث يصعب على أي مسؤول معاقبة أي فرد لأن الظاهرة عامة.

وإذا كانت هذه مزايا التنظيم، فإن نقائصه وعيوبه تتمثل في:

1- إن استعمال الصداقة وإطلاع الآخرين على ما يجري داخل المؤسسة يخلق صعوبات للمسؤولين داخل مختلف المستويات، مثال: إذا كانت إدارة تنوي إبعاد أحد الأفراد، وإذا أطلع زميله بما سيحدث، فإن هذا الموظف قد يستعمل جميع الطرق لعرقلة سير العمل بإدارته قبل أن يصله قرار فصله عن المؤسسة.

2- الحرب النفسية (الإشاعات) نتيجتها الحتمية هي خلق جو مشحون بالتوتر وشل حركة العمل والتأثير على معنويات العاملين بكل قطاع.

3- الإتصالات الخفية في كل مؤسسة هو القضاء على الموضوعية والتأثير على الأحكام والقرارات التي يتخذها كبار المسؤولين عند الترقية أو إسناد المهمات إلى الشخصيات العاملة في أي مؤسسة (تفضيل المدير للعاملين المقربين).

4- الخلط بين العلاقات الشخصية والتسلسل الإداري، يؤدي في العادة إلى خلق الارتباك، والفوضى في أوساط الفئات العاملة.

## 2- وظائف التنظيم غير الرسمي:

للتنظيم غير الرسمي عدة وظائف نذكر أهمها:

### أ- الوظائف النفسية:

إن استقرار الأفراد نفسياً، لا يتحقق إلا إذا شعروا بانتمائهم إلى جماعة وأحسوا بأنهم أعضاء يؤدون وظيفة معينة داخل تلك الجماعة حتى يتحقق لديهم الاستقرار، وفي هذا المجال فإن الاطمئنان والأمان عاملان أساسيان لدى العامل حتى يحافظ على توازنه النفسي، والإنسان كعامل من طبيعته أن يكون في حالة أمن نفسي متى كان مطمئناً على صحته وعمله ومستقبله، وأولاده وحقوقه ومركزه الاجتماعي.\*

وأكد القانون الأساسي العام للعمال "الجزائري"، على ضرورة الإهتمام بالعامل داخل المؤسسة الاقتصادية من كل الجوانب، خاصة عند وضع بعض المواد، والتي منها ما ينص على "توفير الأمن والاستقرار للعامل في عمله، وكذلك توفير الوقاية وتحسين ظروف العمل... الخ".<sup>†</sup>

فالعامل إذا توفرت له هذه الشروط فإنه يشعر بانتمائه للمؤسسة مما يزيد على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ب- الوظائف الاجتماعية:

إن وظيفة التنظيم غير الرسمي هي إضفاء الطابع الاجتماعي على السلوكات الإنسانية وتحديد الدور والمكانة والمنزلة التي يحتلها الفرد في هيكل التنظيم غير الرسمي، ومن هنا أن انتماء الأفراد إلى الجماعات يعود إلى حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، لذلك فإن من بين وظائف التنظيم غير الرسمي هو تحديد دور العاملين وتصنيف مراتبهم الاجتماعية ليست كما هي مقررة في الهيكل التنظيمي الرسمي بل كما يقررها التنظيم غير الرسمي.

أما المكانة فهي المرتبة الاجتماعية التي يحضى بها عامل يشغل وظيفة معينة، وقد تكون رسمية يحددها التنظيم الرسمي بكل دقة، وقد تكون غير رسمية تحددها جماعة غير رسمية. هذه الجماعة قد تمنح مكانة عالية لبعض المهن، وتمنح مستوى أقل لمهن أخرى، وقد تضيف مكانة عالية على العاملين الذين يقللون من مستوى إنتاجهم عندما تتعارض أعضاء الجماعة غير الرسمية مع أهداف الإدارة.<sup>‡</sup>

وحسب عبد الباسط محمد حسن، هناك أربعة وظائف للتنظيم غير الرسمي نعرضها بصورة

موجهة:

\*- أحمد عزت: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1985، ص 411.

†- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 28.

‡- صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 29.

- 1- تهيئة الفرصة للفرد التعرف على دوره الإجتماعي.
  - 2- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تنفيذ الإنتاج والحد منه إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وأعضاء الجماعة.
  - 3- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الإجتماعي، لأن الجماعة غير الرسمية هي مصدر الضبط الإجتماعي، وما على الفرد إلا الالتزام بمعاييرها وقيمها.
  - 4- تحقيق الإتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم، وذلك عن طريق عمل الجماعة غير الرسمية التي تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاريع والإتجاهات وتبادلها بين الأفراد، فالإتصال والمشاركة يشعران الفرد بأن الجماعة في حاجة إليه\*.
- ومن هنا نصل إلى القول بأن الجماعة غير الرسمية هي المصدر الأساسي للضبط الإجتماعي، فعلى الفرد أن يلتزم بمعايير وقيم الجماعة، والفرد الذي يخرج عن هذه القيم يعرض إلى العزل، فالضبط الذي تمارسه الجماعة على أعضائها يؤدي إلى تماثل الأعضاء لقيم الجماعة... وإضافة إلى هذه الوظائف النفسية والاجتماعية هناك وظائف إيجابية وأخرى سلبية.<sup>†</sup>

#### الوظائف الإيجابية:

- زيادة تماسك جماعة العمل، ويكون ذلك ناتج عن تكامل الأفراد الجماعة في الأهداف والعمل مما يقوى تضامنهم في مواجهة المشاكل الإجتماعية والمهنية.
- الرفع من المعنويات، ومؤشر رفع معنويات العمال هو رضاهم عن العمل، والإستمرار في إنجاح خطط الإنتاج.

#### الوظائف السلبية:

- تعارض بين الأهداف الرسمية وغير الرسمية.
- كبح الإنتاج وهي عملية تدفع إلى التباطؤ في الإنتاج لعدم تحقيق أهداف الإدارة، وهذا يدفع إلى نشوء صراعات بين العمال والإدارة.
- الإضراب هو ظاهرة يعبر عن عدم الرضى عن شيء ما، ويدفع العمال إلى إيقاف العمل لتحقيق مطالبهم، فالإضراب من الوسائل الفعالة للتنظيم غير الرسمي من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.
- هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى يستعملها التنظيم غير الرسمي لتحقيق مطالبه ورغباته كالتخريب وظاهرة الغياب، والصراع... الخ.

\*- صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 30.

†- صالح الشبكتشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 191.

### 3- مبادئ التنظيم

اهتم مفكروا وكتاب الإدارة باستخلاص ووضع العديد من المبادئ أو القواعد التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون، أو الرؤساء الإداريون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى. فلقبت هذه المبادئ ترحيباً وقبولاً، فكانت تدرس في كليات الإدارة العامة وكليات إدارة الأعمال، وكان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم والمهام الأخرى، وهذه المبادئ هي:

#### 3-1- مبدأ وحدة الهدف:

يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و يعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم، وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية - العامة -، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لتلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات وبين العاملين فيها\*.

فتحديد الأهداف في أهميتها خطة في التخطيط، حيث يتم بموجبها تحديد الإتجاهات المختلفة للعمل، مما يجعل الأفراد القائمين على عملية التنفيذ على بصيرة منها، فيسلكون السبل المؤدية إلى تحقيق الأهداف، ويصحون مسارهم نحوها كلما وجدوا انحرافات في الأعمال التي تبعدهم عن تحقيق الهدف وتحقيق جميع الأهداف هو المقياس لنجاح العمل†.

فيطلق على مساهمة الوحدات في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة بمبدأ تحديد الهدف.

#### 3-2- مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إذ يجب تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصص بأنواعها المختلفة‡. فقد رأى فايول أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع العمال الذي يشمل على مجموعة معينة من الأفراد، والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء مما يسمح بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه ومجهود الفرد، والذي سيؤدي إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات

\* - محمد شاكراً عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2005، ص 133.

† - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 60.

‡ - علي الشراوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر والإسكندرية، مصر، ط3، 2002، ص

التي تعمل داخل المشروع، لأن الغرض الرئيسي من تطبيق هذا المبدأ هو تحسين أداء العامل، ورفع إنتاجية الأفراد، وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول\* .

### 3-3- مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم لأية منظمة - حكومية أو خاصة- على أساس الوظائف، وليس حول الأشخاص، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة تنص على أن الوظائف تنشئ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها<sup>†</sup>. فالموظف يمارس سلطات وظيفته حينما يكون شاغرا فيها، ويفقد السلطة ويصبح مواطن عادي عندما يتركها، ومثال ذلك عندما يحال مدير عام على التقاعد فإنه يفقد سلطة ومزايا الوظيفة، ومعنى هذا كله أن التنظيم يبني على أساس النشاط والوظيفة، وليس على الفرد اللازم لأداء هذه الوظيفة، فالوظيفة عمرها يمتد مع حياة المنظمة، في حين أن عمر الفرد محدود بزمن معين.

ونجد أن "محمد علي محمد" قد جعل من متغير التعقيد أن التباين كأحد متغيرات البناء التنظيمي، ويستخدم هذا المتغير للإشارة إلى تعدد وتباين الأنشطة التنظيمية والوظائف والأقسام على مستويات رأسية وأفقية مختلفة<sup>‡</sup>.

### 3-4- مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه، ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تتحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته، وهذا من شأنه أن يساعد في تحديد المسؤولية، ويضمن التنسيق، ويوحد الجهود، وإن عدم احترام هذا المبدأ يؤدي إلى الإخلال وفوضى النظام، وارتباك الموظفين وإلى الإحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين.

\*- صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 62.

†- محمد شاکر عصفور: مرجع سابق، ص 134.

‡- محمد علي محمد: علم الاجتماع، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003، ص 303.

وهذا معناه أن الموظف إذا استلم التعليمات والأوامر من عدة رؤساء في آن واحد خاصة إذا كانت هذه الأوامر متعارضة فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل هذه الحالات.

### 3-5- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

يقصد بالسلطة، الصلاحيات المخولة للرئيس الإداري أو الموظف وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات المرؤوسين، والطاعة والامتثال منهم، كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين.

أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة، وتحقيق أهدافها.

وينص هذا المبدأ على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية، حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بفعالية\*. لأن السلطة كحق يجب أن تتناسب مع المسؤولية كواجب، وهذا الأمر لا يحتاج إلى تأكيد، فالسلطة ضرورية لانجاز المسؤولية.

وعلى ذلك نجد أن هناك من يعرف التنظيم بأنه التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم، أي أن التنظيم يساوي التوزيع والترتيب المنظم للأفراد والأنشطة زائد تحديد نطاق الاختصاص والمسؤولية والأهداف المحددة†.

### 3-6- مبدأ وحدة الإشراف:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات منها: نطاق الإدارة، نطاق الرقابة. ويرتبط هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، وبمعنى آخر أن الفرد أو الأفراد يتلقون التعليمات من رئيس إداري واحد، حتى يمكن تحديد خطوط الإتصال والعلاقات التنظيمية وتحديد المسؤولية عند الإنجاز‡.

إذا الفكرة الرئيسية لهذا المبدأ أن لكل رئيس طاقة محدودة للإشراف على المرؤوسين فإذا كان عدد المرؤوسين كبير -نطاق الإشراف واسع- يصعب على الرئيس الإشراف عليهم ومراقبتهم عن الأعمال التي يقومون بها. أما إذا كان عدد المرؤوسين قليل -نطاق الإشراف ضيق- فإن الرئيس يستطيع الإشراف ويكون لديه وقت متسع أين يقوم ببعض أعمال المرؤوسين، وأحكام الرقابة عليهم، مما يؤدي إلى مضايقتهم والتقليل من شعورهم بالمسؤولية والاعتماد على النفس.

\*- علي الشراقوي: مرجع سابق، ص 284.

†- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 170.

‡- محمد علي محمد: مرجع سابق 2003، ص 304.

ويتأثر نطاق الإشراف بعدة عوامل وهي\*:

- 1- طبيعة العمل: ففي الأعمال الروتينية المتكررة التي تحكمها قواعد ومعايير واضحة يكون عدد المرؤوسين أكبر مما لو كانت الأعمال معقدة وفنية، وتحتاج إلى كثرة الرجوع للرئيس لأخذ التوجيهات منه.
- 2- قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته بأعمال المرؤوسين، فكلما كان ملماً بأعمالهم، فإنه يستطيع الإشراف على عدد كبير منهم.
- 3- قدرة المرؤوسين، ومدى إتقانهم وتدريبهم على الأعمال، فكلما كانوا ملمين بأعمالهم، يقل رجوعهم إلى الرئيس.
- 4- الموقع الجغرافي: فإذا كان المرؤوسين موزعين على مناطق جغرافية واسعة، فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم.
- 5- الوقت المتوفر لدى الرئيس للإشراف: فإذا كان لديه متسع من الوقت، وإذا أحسن إدارة وقته، فإنه يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الموظفين.
- 6- مدى توفر الخدمات الاستشارية والمساعدة التي تزود الرئيس بالمعلومات، وتساعده في عملية الإشراف، وبالتالي فإن توفرها يجعل من الممكن توسيع نطاق الإشراف.

### 3-7- مبدأ تفويض السلطة:

وتفويض السلطة مبدأ يتم بموجبه قيام المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه، إذا تفويض السلطة يكون من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى المسؤولة عن التنفيذ، فعندما ينقل أو يخول الرئيس إلى المرؤوسين حق اتخاذ القرارات التي هي من سلطة الرئيس أن يتخذها بنفسه، فإنه هنا يمارس تفويض السلطة أما المسؤولية فلا تفوض لأن الرئيس يظل مسؤولاً عن نتائج الأعمال وتصرفات من يفوضهم بإنجاز عمل معين<sup>†</sup>.

### 3-8- مبدأ المرونة والديناميكية:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تكون عناصر التنظيم مرنة وتتجدد وتكون قابلة للتكيف بطريقة تسمح بمواجهة أو التجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي.

\*- محمد شاكر عصفور : مرجع سابق ص 137.

†- علي غربي وآخرون: مرجع سابق ، ص 178.

وهذه التغييرات عند مواكبتها فهي تسمح للتنظيم بالنمو، أما إذا فقد التنظيم الديناميكية والمرونة فإن مصيره (مصير المنظمة) هو الجمود، والاضمحلال التدريجي وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال.

فكلما نمت المنظمة في الحجم والتعقيد، كلما ظهرت أقسام جديدة، وتغيرت صورة العضوية، ويتغير البناء التنظيمي، والمتغيرات المرتبطة بالتغيير في التنظيم إضافة إلى الجمود وفقدان القدرة يكون صراع تنظيمي وترك العمل... الخ\*. لذلك فإن المرونة التنظيمية تحدد درجة التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية إضافة إلى النمو والإستمرار.

### 3-9- مبدأ الكفاءة:

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقصر وقت، وبأقل تكلفة، وتستخدم كلمة الكفاءة لتدني الإنتاجية، وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة (مال، عمال، مواد، آلات...) لإنتاج سلعة، أو تقديم خدمة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وبأقصر وقت، والتنظيم الكفاء هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتكاليف أقل في الوصول إلى الهدف<sup>†</sup>.

### 3-10- مبدأ العلاقات الإنسانية:

هناك العديد من المبادئ والإشارات في مجال العلاقات الإنسانية نذكر منها ما يلي<sup>‡</sup>:

- مبدأ عدم توجيه الانتقاد علنا أمام الآخرين - الزملاء أو المرؤوسين أو غيرهم.
- مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم.
- مبدأ تنمية الموظفين.
- مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.
- مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.
- مبدأ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.
- مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف.

### 4 - تنميط التنظيم

يقصد بالتنميط Typologie التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير، وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية وترجع أهمية تنميط

\*- محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 306.

†-3 محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص 140.

التنظيمات إلى أنها تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات التي يتم المقارنة بينها، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو الاختلاف\* .  
وقد حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحكاة المختلفة مثل: حجم التنظيمات وأهدافها، ووظائف التنظيمات، والتكنولوجيا، وبناء التنظيم والمستفيد الأول من أنشطة التنظيم، ودرجة القوة والضبط التنظيمي، وأسباب الانتماء إلى التنظيم، أو على أساس علاقات الإمتثال... ونستعرض أربعة أنواع من التنظيمات على أساس فائدتها وأهميتها بالنسبة لتحليل التنظيمات وهي:

### 1- ترميز التنظيمات على أساس علاقات الإمتثال:

وضع إيتزيوني نموذجا لهذا الترميز، حيث يرى أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الإمتثال، فهناك نمط السلطة القهرية الذي يستخدم العقاب البدني، ويقابله نمط الإمتثال الإغترابي، وهناك نمط السلطة الذي يستخدم المكافآت ويقابله نمط الإمتثال الحسابي أو النفقي، وأخيرا نمط السلطة الذي يستخدم الإقناع والمكافآت الرمزية، ويقابله نمط الإمتثال الأخلاقي.  
وتعتبر هذه الأنماط أو الأشكال الثلاثة هي الشائعة والتي يتكرر حدوثها عمليا بالنسبة لغيرها من علاقات الإمتثال.

وبناء على ما سبق ذكره قام إيتزيوني بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الإمتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي<sup>†</sup>:

- أ- **التنظيمات القهرية:** وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الفرد بالقوة، ومن أمثلة هذه التنظيمات: السجون، المستشفيات العقلية.
  - ب- **التنظيمات النفعية:** وهي التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية والجامعات.
  - ج- **التنظيمات الاختيارية:** وهي تلك التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات النوادي، وأماكن العبادة.
- ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات الاختيارية والقهرية، وذلك نظرا لأن العضوية فيها لا تعتبر إجبارية ولا اختيارية.

\*- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1975، ص 296.

†- الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص ص، 18-19.

## 2- ترميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

قام كل من بلاو Blow وسكوت Scott بوضع ترميط للتنظيمات على أساس سؤال بسيط ومفاده "من المستفيد؟"، وطبقا للإجابة على هذا السؤال تم تصنيف التنظيمات إلى أربعة أنماط كما يلي\*:

أ-تنظيمات المنفعة المتبادلة: وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء ومن أمثلة هذه التنظيمات: الاتحادات، الأحزاب السياسية، الهيئات المهنية...

ب-تنظيمات العمل: وفيه يكون المستفيد الأول هم الملاك أصحاب المصانع والبنوك، وشركات التأمين التي تهدف إلى الربح.

ج-تنظيمات الخدمة: ويكون المستفيد الأول فيها هم العملاء ومن أمثلتها: المستشفيات ومؤسسات الرعاية الإجتماعية والمدارس.

د-تنظيمات المصلحة العامة: و يكون المستفيد الأول فيها من نشطة التنظيم هو الجمهور بوجه عام، و من أمثلتها التنظيمات العسكرية، وتنظيمات الشرطة والحماية المدنية، و مثل هذه التنظيمات تعمل تحت رقابة الجمهور، لذا يجب عليها أن تعمل على رفع كفاءتها حتى يمكنها إشباع حاجات الجمهور.

حسب هذا الترميط يكون من الصعب تحديد المستفيد الأول من الأنشطة التي يؤديها التنظيم.

## 3- ترميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

من أهم الباحثين والعلماء الذين حاولوا ترميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها "جوان وادوارد" و "روبرت بلونر"، "جيمس تومسون"

فقامت جوان بدراسة مئة مصنع من المصانع البريطانية، ثم قامت بترميط هذه التنظيمات الصناعية على أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة فيها إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:<sup>†</sup>  
أ- التنظيمات التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الإنتاج بالوحدة ويكون قليلا من حيث الكمية.

ب- التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبيرة: ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات، مثل التلفزيون، السيارات...

ج-التنظيمات التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد: وفي هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة، مثل التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول.

\*- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 23. 24

†- طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 15.

وعلى الرغم من أن "إدوارد" قد كشفت أن التكنولوجيا والطرق الفنية في الإنتاج تعتبر من المحددات الأساسية للبناء التنظيمي، إلا أنه ما يؤخذ عنها في هذا التتميط أنه يعتبر ضيق من حيث المجال، لأنه يقتصر على التنظيمات الصناعية الكبرى دون غيرها.

#### 4- تميمط التنظيمات على أساس وظائفها:

تأثر بعض المهتمين بشؤون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي، وما أطلق عليه "بارسونز" T.Parsons المتطلبات الوظيفية، حيث ذهب إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، وهذه المتطلبات هي الموائمة، وتحقيق الهدف، والتكامل والكمون أو ضبط أو خفض التوتر، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.\*

وفي ضوء المتطلبات الوظيفية السالفة الذكر حاول بعض العلماء تميمط التنظيمات على أساس وظائفها، فشكل التنظيم يتم رؤيته كما يحدده الدور الذي يلعبه بالنسبة للنسق الإجتماعي ككل، أكثر مما تحدده أهداف أعضائه، وإذا أمكن تحديد حاجات النسق التي يشبعها، فإنه يمكن التنبؤ باستجابة التنظيم، وعلى ذلك يمكن تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها إلى أربعة أنماط وهي كما يلي:<sup>†</sup>

- أ- التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف ومن أمثلتها تنظيمات العمل.
- ب- التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف، ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية.
- ج- التنظيمات التي تهدف إلى التكامل ومن أمثلتها المستشفيات.
- د- التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو خفض التوتر ومن أمثلتها التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية.

#### 5- أهداف التنظيم

هناك اتفاق بين علماء التنظيم والإدارة على أن موضوع الأهداف من أهم الموضوعات والظواهر الإدارية وأصعبها في نفس الوقت، لأن الأهداف تتضمن جوهر النشاط وتسترشد بها الجهود، وتحدد الأطراف اللازمة لوضع السياسات وتوفير المعايير اللازمة لقياس الأداء وضبطه، والأهداف يمكن دراستها من ناحيتين، فمن الناحية الأولى يكون التركيز فيها على هدف المنظمة ككل. أما الثانية فإن التركيز يعطي هدف أو أهداف الجانب التنظيمي فقط، ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

1- الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص20.

<sup>†</sup> دافيد سيلفرمان: الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة عادل مختار الهوارى، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة مصر، 1980، ص ص 22-23.

## أ- التنسيق والتعاون:

يرى بعض كتاب الإدارة أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق والتكامل في الجهود الإنسانية، بحيث يمكن ضم وتنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية والعقلية والذين يعملون في مستويات مختلفة ولهم مصالح مختلفة لكي يتم الإنسجام بينهم نحو تحقيق بعض الغايات النهائية\*. ويرى هؤلاء الكتاب أن التنظيم ساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة والمحافظة عليها وتنميتها والتنسيق له جوانبه المتعددة، فهناك تنسيق السياسات الإدارية وخطط وبرامج العمل والتنسيق من خلال التنظيم، أي التنسيق رأسياً بين الإدارة العليا للمنظمة و الرئاسات التنفيذية التابعة لها حتى مستوى الأفراد بمختلف الوحدات، وكذا التنسيق أفقياً بين الأفراد والوحدات التي تعمل بمستوى تنظيمي واحد، مما يسمح بتبادل المعلومات وتلقي الإزدواج والتكرار في أعمالهم، ويعتبر توفر وسائل الإتصال المناسبة من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة<sup>أ</sup>.

## ب- التسيير التلقائي:

يرى البعض أن التنظيم الجديد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر ممكن من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما يرون أن يكون الهدف الأول للإدارة أن يوفر للبناء وللحلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل من جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية<sup>ب</sup>. ومن المثير للانتباه هو واحد من قوانين السيكلوجيا الإجتماعية أن الفرد يتطابق بقدر أكبر مع قيم الجماعة، كلما شارك أكثر في القرارات الهامة لهذه الجماعة، فالمشاركة عامل للتطابق، كما أن رئيس العمال الذي يمنح نوعاً من المشاركة لعماله، يشركهم بشكل أفضل بأفكاره، ووجهات نظره، والمندوب النقابي بدوره الذي يشارك القاعدة في عمله يربطها بالنقابة بشكل أقوى<sup>ج</sup>.

## ج- تنمية الفعالية الفردية:

يقول "كوك" أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع، فتحديد مجموعة المهام و الأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه، ويؤديه بأقصى كفاءة ممكنة بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم والخلط بين مسؤوليات الأعضاء.

\*- علي الشرقاوي: مرجع سابق، ص 276.

†- إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دون دار نشر، 1993، ص 243.

‡- علي الشرقاوي: مرجع سابق، ص 277.

§- ج. فريدمان، ب، نافيل: مرجع سابق، 106.

والواقع أن إدارة الأفراد إذا أدت وظيفتها على وجه علمي، وبأسلوب متطور، ولم يقتصر على مجدد تطبيق حر في السياسات ونظم ولوائح، فإنها تلعب دورا هاما في استقرار العاملين وتدعيم العلاقات بين هؤلاء العاملين وبين المنشأة وقادتها، كما أن القلق والتوتر والشكوى من جانب العاملين في المنشأة ستقل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى توجيه العاملين لكل جهودهم من أجل العمل والإنتاج\*.

#### د- سهولة القيادة:

لعل أهم أهداف التنظيم هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، فلا بد للتنظيم من تكوين كيان فعال لمجموعة من القادة والتابعين<sup>†</sup>. فمن الأخطاء التي يقع فيها بعض القادة الإداريين إحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة وحنة بعضهم في ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية، والواقع أن هذا القول يتردد كثيرا على ألسنة بعض القادة الإداريين لتبرير إحتكارهم للعمل، وهؤلاء القادة يجب أن يعلموا بأن عليهم تدريب تابعيهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ولا بد من تدريب التابعين على بعض الأعمال الصعبة التي يعتقد القائد بأنه وحده الذي يمكنه الاضطلاع بها حتى يتفق هؤلاء التابعون على هذه الأعمال، و يجب أن يدرك القائد الإداري أن كل فرد في المنشأة زائل، ولا بد أن يتم من إعداد صف ثان يتولى العمل بعده، وأن الحياة مستمرة، ولا يمكن أن تتوقف لمجرد رحيل فرد معين<sup>‡</sup>.

#### هـ- البقاء:

إن دراسة المنظمات تساعد على تفهم تفاعل المنظمة مع المجتمع وأثر المتغيرات والعوائق والحدود على التنظيم من حيث الحجم والتقنية والغموض والتعقيد والسلطة، وفوق كل شيء فإن نظرية المنظمة وتفهم التفاعلات مع البيئة ومتغيراتها تساعد على تحقيق الهدف الرئيسي من وجودها وبقائها مع الحفاظ على بنائها الداخلي، وتكيفها وتأقلمها مع البيئة والمجتمع لتحقيق النجاح والأهداف التي أنشأت من أجلها<sup>§</sup>.

فبقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم، حيث يتم تجديد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

\* - علي محمد علي وآخرون: الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، د.ط، د، س، ص 251.

† - علي الشرقاوي: مرجع سابق، 2002، ص 277.

‡ - علي محمد علي وآخرون: المرجع السابق، ص 140.

§ - إبراهيم عبد الله المنيف: مرجع سابق، ص 406.

## و- تحقيق الاستقرار:

يرى "بيتر دراكر" أن التنظيم لا بد أن يعمل على تحقيق الاستقرار، فتحديد الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات، وكذلك وسائل اتخاذ القرارات، لا بد أن تعمل على مجابهة المخاطر\* . فالمنظمة الناجحة حسب كل من سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، بإمكانها معالجة التغيرات التي تتعرض لها بفعالية، بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي، وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يستجيبوا لهذه التغيرات بالإيجاب". فالمنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها، فإذا رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب أو استبدال جهاز تنظيمي بآخر أو أي تبديل، فهي لا تتردد خاصة إذا كان في صالحها على أن يبقى العمال هم الترمومتر لقياس نجاعة هذه العملية، بمعنى تجنب أو الابتعاد عن العاطفة في التنظيم الرشيد<sup>†</sup>.

## ز- التفاعل أو المشاركة أو التعامل:

إن إشراك جميع أفراد التنظيم من إداريون وفنيون وعمال في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الأمرة أو جهة التصور، بالإضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية وإستمرارها مع المنظمة. كما أن الإعتماد على إجتهدات التقوقراط، وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها<sup>‡</sup>. فعمليات المشاركة والتفاعل والتداخل ترتبط بالجهود الجماعية. فيتداخل ويتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، لكن لا بد أيضا من توفير الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

## ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي الناتج العام أو النهائي لعملية التنظيم. فيعرفه الكاتب Blau بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد... ويرى الكاتب Ivancevich وزملاؤه، أن الهيكل التنظيمي هو "إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة.

\*- علي الشرقاوي: المرجع السابق ص 287.

†- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 219.

‡- صالح بن نوار: نفس المرجع، نفس الصفحة.

ويعرف روبنز Robbins الهيكل التنظيمي بأنه "إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها".\*

إن الهيكل التنظيمي إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوك الفرد في عمله وعلى إدراكه، فيعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، ولهذا على المديرين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل طريقة أو صورة ممكنة لتحقيق الأهداف، فهو يؤدي ثلاث وظائف رئيسية.

- أن أهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات، منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.  
- يساعد على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، فهو يفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

- يمثل الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة، ويتم في هذا الإطار اتخاذ القرارات.  
وكما سبق الذكر بأن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن هذا يعتقد بيتر دراكر Peter Drucker أن الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية وأخرى فرعية<sup>†</sup>.

أما الرئيسية فتتمثل في المساعدة على تنفيذ الخطط بنجاح، وتحديد الوظائف وتوفير التنسيق كذلك تحديد أدوار الأفراد في المنظمة والمساعدة في اتخاذ القرارات.

أما الفرعية فتتمثل في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، تفادي التداخل والازدواجية في العمل، وتجنب الاختناقات في العمل، وتحقيق التناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة...

وهناك من ينظر إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال النظر إلى الآثار السلبية والنتائج التي تترتب من خلال تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم من هذه النتائج<sup>‡</sup>.

1- تدني معنويات العاملين وحافز يتهم وذلك بسبب التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة، وقد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محددة وكذلك الاعتراف بإنجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم.

\*- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 145.

†- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 158.

‡- حسين حريم: المرجع السابق، ص ص 147-149.

2- عدم وضوح دور كل فرد، وما هو متوقع منه، هذا ناتج عن عدم توضيح وتحديد مهام الوظائف.

3- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة بسبب عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب وذلك بسبب طول السلم الهرمي. عدم وجود تنسيق بين متخذي القرارات في المنظمة الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم.

4- حدوث الإحتكاك والنزاع، والافتقار للتنسيق بسبب وجود أهداف متضاربة، عزل الأفراد عن بعضهم البعض بسبب عدم وجود وسائل تربط بينهم، الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

5- تزايد النفقات وبخاصة في المجالات الإدارية بسبب طول السلم الهرمي الذي ينشأ عنه رؤساء كثيرون، كذلك المغالات في الإجراءات والعمل الكتابي.

ومن الآثار والنتائج السلبية التي لا يزال يهتم بها الكثير من الباحثين تلك التي تمس العاملين في المنظمة والتي أشارت إليها الدراسات هي العزلة والاعتراب، والمال والرقابة، وعدم الاستقرار النفسي وبمعنى أدق عدم توفير حياة عمل صحية وسليمة للعامل.

ولتجنب الآثار والنتائج السلبية السابقة الذكر، فلا بد من تصميم هيكل تنظيمي سليم ومناسب، حيث ذهب أحد الباحثين إلى القول بأنه عدم وجود هيكل تنظيمي أفضل من تطبيق هيكل تنظيمي سيئ أو غير سليم.

### 1- تصميم الهيكل التنظيمي:

إن تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما هو إلا خلاصة لمجموعة أسئلة تطرح بحدة على مستوى أي مؤسسة، وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه في تحديد وتطبيق الإستراتيجية والهيكلية الملائمة لذلك - هيكلية مركزية أو لا مركزية، وكيفية تقسيم العمل والتنسيق بين مختلف المصالح، وطريقة اتخاذ القرار وانتقال المعلومات، وكيفية تصور الصراعات، ومحاولة احتوائها، وكيفية المراقبة هل تكون بعدية أم قبلية أم مسايرة لمختلف مراحل العملية الإنتاجية، كذلك توزيع السلطة بين مختلف مراكز الهيكلية وتمر عملية إعداد أو تصميم الهيكل التنظيمي بمراحل معينة يمكن تحديدها فيما يلي:

- تصميم شكل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، ويتعلق الأمر بتقسيم العمل والمسؤوليات بين مختلف الإدارات والأقسام وتحديد اختصاصات كل منصب إداري وقسم.

- تحديد نطاق الإشراف أو التسلسل الهرمي في المؤسسة، ويتضمن توزيع السلطة، والمسؤولية على مختلف المستويات والعاملين بها (مراكز اتخاذ القرار).

- التنسيق بين الإدارات والأقسام عن طريق خلق شبكة اتصال فعالة، تكون فيها خطوط السلطة واضحة والعلاقات جيدة بين مختلف الأجزاء.

\* وجوه هذه العملية يتوقف على مواجهة مشكلة أساسية، تكمن في كيفية تقسيم العمل إلى

أجزاء وكيفية إعادة وترتيب وتجميع هذه الأجزاء بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة بأكثر فعالية،  
وتتمثل هذه الأهداف في:

- التنسيق والتعاون بما يسمح بتكامل الجهود الإنسانية وتنسيق الخبرات المتوفرة وتطويرها  
لخدمة المؤسسة.

- توفير المرونة الكافية في مجال العلاقات التنظيمية بالكيفية التي تؤدي إلى تدفق جهود  
الأفراد نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

- توفير الظروف الملائمة لكل فرد داخل المؤسسة، لبذل أقصى ما لديه من مجهودات بالكيفية  
التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء.

- الإستجابة التلقائية لكل مراكز القيادة، بمعنى آخر تكوين كيان فعال لمجموعة من القادة  
والتابعين والتفويض المناسب للسلطة، والتحديد الدقيق للمسؤولية يقوي الشعور بالانتماء للمؤسسة  
ولأهدافها.

- تجنيد جهود الأفراد وتوجيه كل طاقاتهم للمحافظة على البقاء والإستمرار المؤسسة من خلال  
الاستغلال الأمثل للموارد وتحويلها في شكل سلع وخدمات تنفق مع معطيات البيئة الخارجية.

- العمل على تحقيق الاستقرار من خلال تقليص درجات عدم التأكد التي تسود البيئة.

- تحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف مدخلات التنظيم ليعطي ديناميكية تسمح بتحقيق الأهداف  
المسطرة.

### 1-1- تقسيم العمل:

انطلاقاً من أن كل وظيفة يجب أن تقوم على أساس عمل واحد وذلك حتى يمكن الاستفادة من  
المزايا التي يمنحها التخصص، والتي يمكن سردها في النقاط التالية:

- ارتفاع مهارة ومستوى أداء الشخص الموكل إليه العمل.

- تقليص الوقت الضائع في أداء الوظائف بحكم درجة التحكم والإتقان.

- إمكانية الحصول على التخصص في عمل واحد، إذ من الصعب أن نجد شخص ملم بأكثر  
من عمل واحد.

وهكذا وباعتبار أن تقسيم العمل يؤدي إلى التخصص، لكن الإفراط فيه يمكن أن يؤدي إلى  
نتائج عكسية، لكن بالرغم من ذلك يبقى موضوع تقسيم العمل يحظى بالاهتمام لما يمكن تحقيق التكامل  
والتوفيق بين الجهود المتميزة، وهكذا لا يمكن تصميم الهيكل التنظيمي من قبل المؤسسة قبل التعرف  
وفهم طبيعة العمل ومكوناته، وبذلك إمكانية تحليله وتجميعه باعتماد أفضل الوسائل الممكنة، وفي  
الظروف التي تعمل فيها المؤسسة.

### 1-1-1- أبعاد تقسيم العمل:

باعتبار أن تقسيم العمل من المبادئ الأساسية التي تركز حولها كتابات رجال الإدارة والتنظيم، وبمثابة القاعدة الجوهرية لكل أنواع الجهود الجماعية، إذ ينظر إليه في بعض الأحيان على أنه مرادف لقاعدة المزايا النسبية من خلال تخصص كل عضو في أداء العمل الذي تكون له فيه أعظم المزايا النسبية من غيره، وعلى هذا الأساس تتجلى الأبعاد الرئيسية لتقسيم العمل من ناحيتين\*:

أ- يشير تقسيم العمل على ضرورة أن عمل أي مؤسسة يجب أن يتم تحليله وتقسيمه إلى أبسط العناصر الممكنة.

ب- يشير تقسيم العمل إلى أن جهود ونشاطات الأفراد يجب أن يتم التركيز عليها في عملية التحليل والتقسيم.

لكن بالرغم من ذلك فمن الصعب التمييز بين تقسيم العمل على مستوى المؤسسة وتقسيم العمل على مستوى الأفراد، لأنهما وجهان لعملية واحدة.

#### أ- تقسيم العمل على مستوى المؤسسة:

عند القيام به يؤدي ذلك إلى الإدراك والفهم الجيد لمحتوى العملية، ومنه يتحسن مستوى الأداء نتيجة لتفادي كل الحركات غير الضرورية، كذلك يمكن أن يؤدي إلى اعتماد الآلة في تنفيذ العمل انطلاقاً من تطبيق فكرة نقل المهارة من العامل إلى الآلة كإحدى الدعائم الأساسية المساعدة للتطور التقني.

#### ب- تقسيم العمل على مستوى الأفراد:

تتم عملية تحليل وتجزئة الأنشطة والمهام بشكل يسمح بتطبيق الأساليب الكلية في التحليل كدراسة الحركة والزمن، تقييم الوظائف تحديد الأجور... هذه العملية في معناها الضيق. أما تقسيم العمل بالمفهوم الواسع على مستوى الفرد فيعني التخصص أن يسند لكل فرد عملية أو عدد محدود من العمليات يكون على استعداد لأدائها بطريقة تؤدي إلى تحسين الإنتاج كما ونوعاً كما يجب أن لا ننسى جانب الرضا الوظيفي الذي يحدثه تقسيم العمل، والذي يتوقف على الجانب الإنساني والمتمثل في قدرات الأفراد ومستوى مهاراتهم واستعدادهم وأخيراً دوافعهم.

### 1-1-2- طرق تقسيم العمل:

يختلف تقسيم العمل من منظمة إلى أخرى، ففي المنظمات الصغيرة نجد أن العمليات بسيطة، وبالتالي تقسيمها لا يواجه أية صعوبة، وكلما اتسع حجم المنظمة وتنوعت منتجاتها وزاد نطاقها الجغرافي، وارتفاع عدد الأسواق الذين تتعامل معهم وتعددت مطالب الجهات المتعامل معها كانت عملية

1- عمر غنايم: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1980، ص 395.

تقسيم العمل إلى وحدات إدارية عملية شاقة وصعبة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس توجد طرق كثيرة تعتمد كمعيار لتقسيم العمل نذكر منها:

#### أ- تقسيم العمل حسب طبيعة النشاط:

يعتبر من الطرق الأكثر شيوعاً، فنقوم المؤسسة مثلاً بعمليات الشراء والإنتاج و البيع، فنتم عملية إنشاء إدارات خاصة بكل عملية من هذه العمليات، هذا التقسيم يسمح بالاستفادة من التخصص في المعرفة والخبرة والإشراف على كل نوع من هذه العمليات، لكن في حالة تنوع السلع التي تتعامل بها المؤسسة أو تعدد المناطق الجغرافية فإنه يطرح مشكلة التنسيق وعدم إمكان تحديد المسؤولية.

#### ب- تقسيم العمل حسب أنواع السلع:

يتم على أساس الإتصال المباشر بإنتاج سلعة واحدة ووضعها في مجموعة واحدة، ويحقق هذا النوع من التقسيم الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة، والتنسيق الكامل بين مختلف مراحل ومتطلبات إنتاج سلعة واحدة، كذلك إمكانية تحديد المسؤولية حول النتائج المحققة، لكنه يواجه عقبة أساسية تتمثل في صعوبة إيجاد مدراء ذو كفاءات وقدرة الإحاطة بمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي درجة عالية من التنسيق وسهولة الإتصال بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة.

#### ج- تقسيم العمل على أساس مراحل الإنتاج:

تستعمل هذه الطريقة خاصة في المؤسسات الصناعية، أين يتطلب إنتاج سلعة معينة عدة مراحل (صناعة السيارات مثلاً).

وبالتالي يتم تشكيل إدارات مستقلة لكل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، ومنه فالتركيز على مرحلة من مختلف المراحل يؤدي إلى ارتفاع درجة التخصص والتحكم أكثر في متطلبات هذه المرحلة، كذلك يسهل عملية الإشراف، كما تطرح هذه الطريقة صعوبة التنسيق بين مختلف مراحل الإنتاج إذ أي خطأ يحدث في مرحلة من المراحل ينعكس مباشرة على العملية ككل.

#### د- تقسيم العمل على أساس جغرافي:

يعتمد هذا الأسلوب في حالة ما يكون نشاط مؤسسة ما منتشر عبر جهات مختلفة أو تباع في مناطق مختلفة، هذا النوع من التقسيم يسمح للمديرين المشرفين على هذه العمليات عبر مختلف المناطق بالإمام بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات دون تأخير، كذلك سهولة التنسيق بين مختلف النشاطات في الجهة الواحدة، لكنه يثير مشكلة سوء استخدام السلطات الممنوحة لمختلف المسؤولين على المناطق بالشكل الذي يؤثر سلباً على المركز التنافسي للمؤسسة الأم، نتيجة لضعف البعد الإستراتيجي للمؤسسة.

## هـ- التقسيم المركب (المزيج):

إن تقسيم الأعمال في وحدات تنظيمية هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وغالبا ما تستخدم المنظمات أكثر من تقسيم واحد للعمل، فيتم إختيار أساس معين على المستوى الأعلى -المنظمة ككل- ويتم إختيار أساس أو تقسيم أو أكثر للعمل في المستويات الأدنى، إذ ليس من الضروري الإعتماد على تقسيم معين ضمن جميع الوحدات الرئيسية\*.

واستخدام مزيج من الأسس يساعد على تحقيق أكبر قدر من المزايا والتخلص وتقليص السلبيات إلى أقل ما يمكن، وسنتطرق إلى مزايا وعيوب هذه التقسيمات فيما بعد.

وهناك بعض الاعتبارات الإرشادية يمكن الإعتماد عليها في إختيار أحد الأسس -تقسيمات-

هذه الاعتبارات نوجزها في حدود تقسيم العمل

### 1-1-3- حدود تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل يؤدي إلى تحقيق مزايا كثيرة نذكرها في:

- الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل.

- المساعدة على تحقيق قدر مناسب من التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات.

- إعطاء الإهتمام الملائم للأنشطة الأهم - الوحدات الأكثر أهمية تتبع لأعلى سلطة في المنظمة.-

- السماح أو تسهيل عملية الرقابة.

- تخفيض المصروفات -التكاليف-

- مراعاة الظروف المحلية للمنظمة.

- تحقيق التعاون بين العاملين.

\* إلا أن هذه الاعتبارات أو المزايا أو الظروف التي تعمل في إطارها المؤسسة، تواجه

مجموعة من القيود تحد من أهمية تقسيم العمل، وهذه القيود تتجلى في<sup>†</sup>:

1- يظهر عمليا من حجم العمل الذي تتضمنه ساعات العمل للفرد، فلا يمكن أن نحقق مزايا

أكثر إذا أدى التمادي في التقسيم الإضافي إلى خلق عمل يحتاج إلى وقت أقل من المتاح لعامل واحد بالكامل.

2- يتعلق بالجانب التكنولوجي والعادات السائدة في وقت معين ومكان معين، إذ في بعض

الأحيان أو الحالات لا يمكن الحصول على مزايا إضافية بفضل الأعمال التي تتطلب بحكم طبيعتها أو

\* - حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، مرجع سابق، ص 127.

† - عمر غنايم: مرجع سابق، ص 402.

بسبب ضرورة استمرارها في عمليات تشغيلية معينة تمت بطريقة تتطلب أن يتم تقسيم العمل على أساسها.

3- يتعلق بالآثار النفسية التي يحدثها تقسيم العمل، فالتقسيم الدقيق للعمل يؤدي بالفرد إلى أداء عمليات محدودة ومتكررة تفقد معناه، وينجم عنها الروتين، ويترتب عنها عدم الرضا. بعد تقسيم العمل - جميع الأنشطة- يكون لدينا مجموعة من الأعمال التفصيلية، لذلك كان لابد من دمجها وفق طرق معينة بتعيين شخص للإشراف على كل وحدة أو مجموعة، ويمكن أن تتم تجميع الأعمال وفق أسس -تناولناها سابقا- لكل منها مزاياه وعيوبه، فلا يوجد تقسيم أو معيار أو أساس واحد مثالي، وسنتعرض لهذه المزايا والعيوب\* :

- مزايا وعيوب التقسيم الوظيفي -حسب طبيعة النشاط-.

- كفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض النفقات.
- تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة.
- مساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على الأعمال.
- مساعدة المشرف في عملية الإشراف وإنجاز العمل.

ومن سلبياته

- ميل الأفراد للتركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة.
- يتحمل الرئيس المسؤولية عن الأداء، وهذا يزيد من أعباء الرئيس.
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة.
- عدم إعطاء إهتمام مناسب للمنتجات -الأسواق- المنتفعين.

مزايا وعيوب التقسيم على أساس المنتج.

- تركيز الإهتمام والجهود على خطوط الإنتاج.
- تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدات تنظيمية معينة.
- تحديد المسؤولية عن الأرباح.

سلبياته

- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود.
  - يتطلب الكثير من الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات إدارية وإشرافية.
  - يزيد من صعوبة ممارسة الرقابة على الأعمال من طرف الإدارة العليا.
- ويعتبر هذان التقسيمان من أكثر أنواع التنظيم استخداما، فيرتبط الأول بالكفاءة العالية، والثاني يصلح للمنظمات التي تنتوع منتجاتها وأسواقها أو المنتفعون منها.

\*- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص 161-166.

مزايا وعيوب التنظيم على أساس المنتفعين.

- يساعد المنظمة على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين.
- يحدد المسؤولية.

سلبياته.

- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة على هذا الأساس وعلى أسس أخرى.

- عدم تحقيق الإستخدام الأمثل للقوى العاملة والتسهيلات المتوفرة لا سيما في فترات تقلب نشاط المنظمة.

مزايا وعيوب التنظيم الجغرافي:

- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا في المنظمة.
- إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية.
- المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات.
- التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتحسس احتياجاته وتلبيتها.

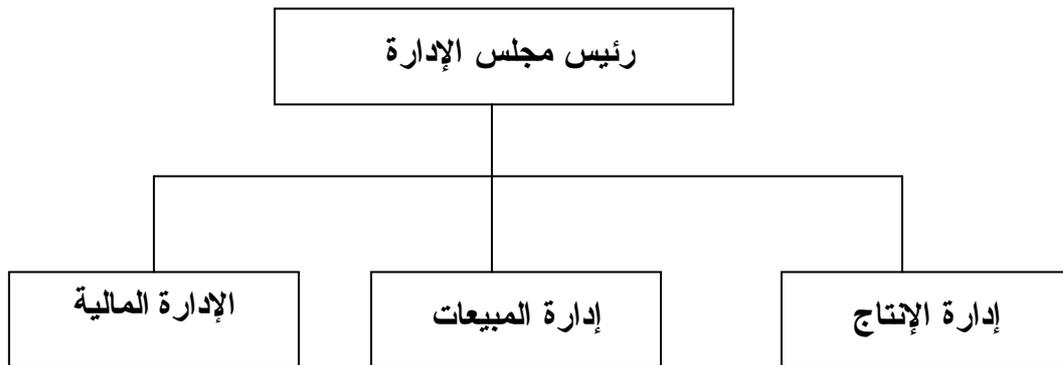
عيوبه:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية.
- احتمال قيام بعض المناطق بإتباع سياسات مخالفة للسياسة العامة.
- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.

والأشكال التالية توضح :

تكوين تنظيمي على أساس الوظيفي

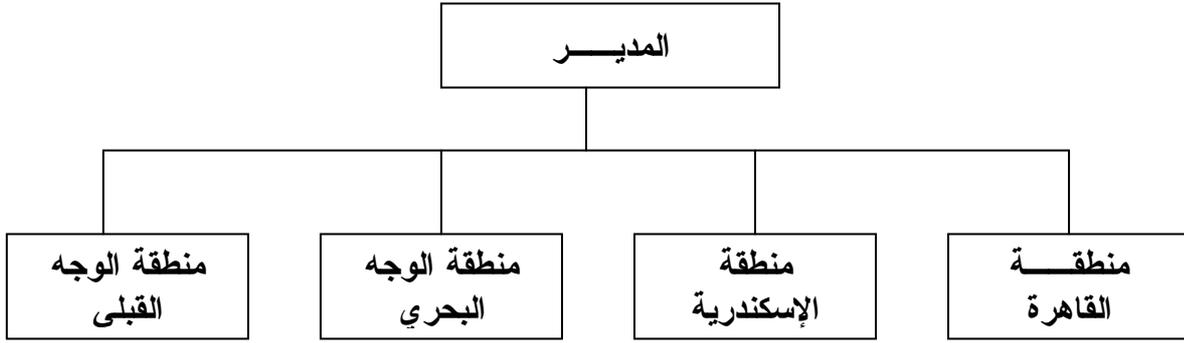
شكل رقم(01):



المصدر: جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت 1986، ص 201.

تكوين تنظيمي على أساس جغرافي.

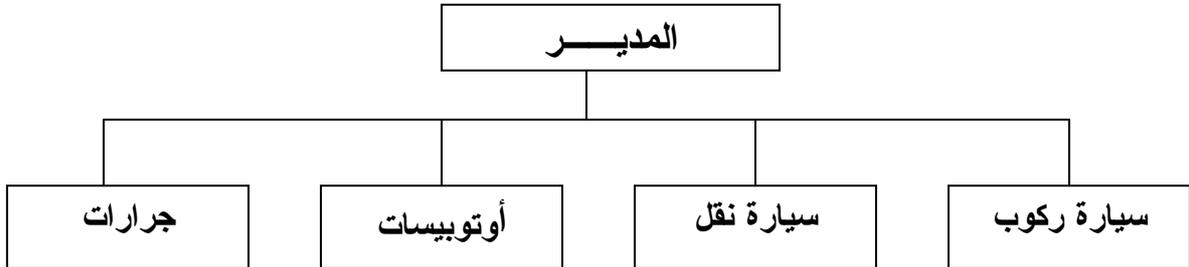
شكل رقم (02):



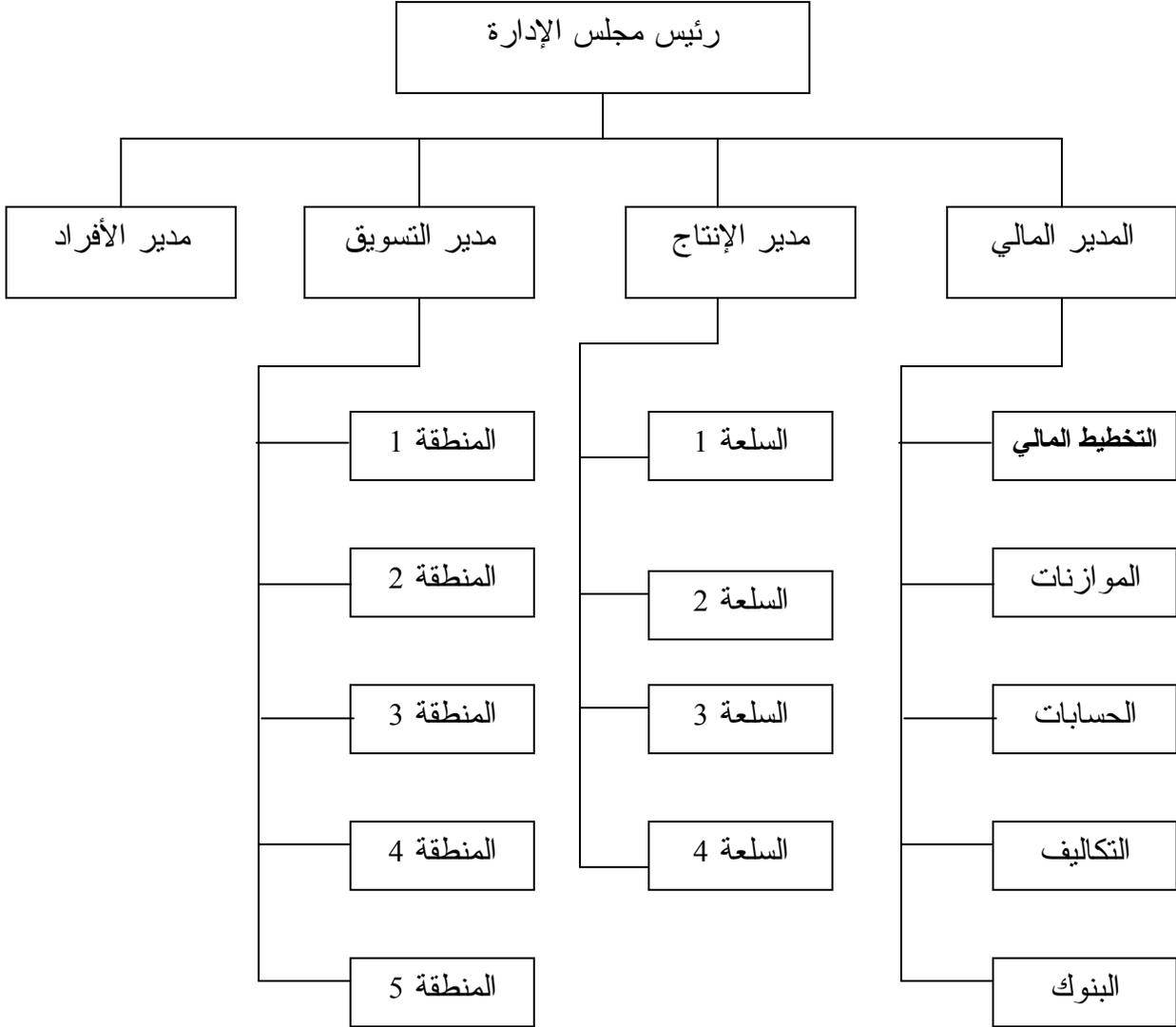
المصدر: جميل أحمد توفيق: نفس المرجع، ص 204.

تكوين تنظيمي على أساس سلعي.

شكل رقم (03):



المصدر: المرجع السابق، ص 207.



المصدر: حسين حريم:تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص128.

## 2- تحديد نطاق الإشراف وتحديد المسؤولية والسلطة:

يمكن تعريف نطاق الإشراف على أنه عدد المرؤوسين المباشرين لرئيس معين "حجم المجموعة الوظيفية"\*، وبمعنى آخر هو عدد المسؤولين الذين يستطيع المدير أن يشرف عليهم بشكل أكثر فعالية، وهو بمثابة وسيلة تنسيق تساهم في إبراز طبيعة العلاقات فيما بين مختلف الوحدات والأقسام التي يشكل منها الهيكل التنظيمي، وللإشارة فإن طاقة الفرد الإشرافية مهما كانت محدودة،

\*- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص167.

- فإنه يصبح من الضروري الوقوف على العدد الذي يمكن أن يشرف عليه المدير بطريقة فعالة. وأن هذا العدد ليس ثابتاً، ولكنه يتوقف على عدة عوامل ومتغيرات أهمها\*:
- \* قدرات الرئيس وميوله واتجاهاته، العلاقة طردية مع نطاق الإشراف .
  - \* قدرات المرؤوسين واتجاهاتهم -العلاقة طردية مع نطاق الإشراف-
  - \* مدى التفاعل المطلوب بين الرئيس والمرؤوسين -العلاقة عكسية مع نطاق الإشراف-
  - \* صعوبة العمل متنوعة -العلاقة عكسية مع نطاق الإشراف-
  - \* حجم الأعمال غير الإشرافية المطلوبة من الرئيس -العلاقة عكسية مع نطاق الإشراف-
  - \* مدى تكرار المشكلات الجديدة في العمل -علاقة عكسية مع نطاق الإشراف-
  - \* مدى التوسع في تطبيق السياسات والتعليمات -علاقة طردية مع نطاق الإشراف-
  - \* مدى إستخدام المساعدين من قبل الرئيس -علاقة طردية مع نطاق الإشراف-.
  - \* حجم المنظمة -علاقة طردية مع نطاق الإشراف-.

## 2-1- علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي:

حاول العديد من المفكرين لتجنب مخاطر نطاق الإشراف الضيق -مخاطر نطاق الإشراف الواسع تحديد ما هو نطاق الإشراف الأمثل؟

فيقول إيرويك URWIK أن نطاق الإشراف الأمثل للمدراء في الإدارات العليا هو أربعة، بينما في المستويات الدنيا أين يكون فيه التفويض في تنفيذ العمل فيتراوح بين 8-12 عضواً، هنا نلاحظ أن إيرويك يؤكد على القدرة المحدودة للإنسان في مجال الإدراك، ومنه إعطاء الإهتمام لمجموعة كبيرة من الأشخاص.

بينما يميز ديفز بين نوعين من نطاق الإشراف -المجموعة الإدارية والمجموعة التنفيذية- ويعتقد أن المجموعة الإدارية تعكس الإدارة العليا والوسطى، وفيها يكون الإشراف بين 3 و 9 متوقف على طبيعة العمل الذي يقوم به المدير ومسؤولياته، أما الإدارة التنفيذية فيقترح أن يكون حجم نطاق الإشراف حوالي 30.

في حين حاول قريكيناس GRACHUNAS استخدام أساليب التحليل المنطقي لتحديد حجم نطاق الإشراف ووضع الفكرة التالية: † أنه كلما زاد عدد المرؤوسين المباشرين، كلما تضاعفت الإتصالات من الرئيس والمرؤوسين، هذا الإتصال بأخذ الصفة الفردية -المدير بمرؤوسه- أو الصفة الجماعية -المدير بجماعة من المرؤوسين-

كذلك يتم الإتصال بين المرؤوسين فيما بينهم -علاقة أفقية-

\* - حسين حريم: تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص134.

† - سمير محمد يوسف: مرجع سابق، ص 328.

وبالرغم من تحديد نطاق الإشراف بشكل دقيق، يجب توخي المرونة في تحديد الحجم المثالي لنطاق الإشراف، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي سبق ذكرها. ويرتبط نطاق الإشراف بحجم الهيكل التنظيمي ويؤثر فيه تحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية، فكلما توسع نطاق الإشراف -عدد المرؤوسين كبير- قل عدد المستويات وكان السلم الهرمي مستويا، وإذا قل أو ضاق نطاق الإشراف -قل عدد المرؤوسين- زاد عدد المستويات التنظيمية وزاد طول السلم الهرمي\*.

ومن مزايا الإشراف الواسع أنه يسمح بالسرعة في الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين، كذلك السرعة في اتخاذ القرارات بناء على الانسياب الجيد للمعلومات. ويؤدي إلى إنخفاض التكاليف الإدارية لأنها تقلل من المستويات الإدارية، يسمح بانتشار فكرة تفويض السلطة من قبل الرئيس على مرؤوسيه ومنه تحميله المسؤولية، يساهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بحكم مساهمتهم في صنع القرار وتحمل مسؤولية التنفيذ.

لكن بالرغم من هذه المزايا فإن لنطاق الإشراف الواسع مجموعة من المحاذير يمكن تلخيصها في:

- كبر نطاق الإشراف يقلص فرص الترقية في المؤسسة.
- يمكن أن تميل القرارات إلى التعارض مع بعضها البعض بحكم الصراعات التي يمكن أن تحدث في نفس المستوى التنظيمي، وبالتالي تصبح القرارات أقل دقة.
- ويتطلب نطاق الإشراف الواسع تمتع المرؤوسين بكفاءة عالية، فلو كان أحد المرؤوسين ضعيف التكوين فالرئيس يجد نفسه مضطر لمراجعة ما يقوم به من أعمال. ويصعب كذلك من عملية المراقبة.
- \* ومن النتائج والآثار السلبية للسلم الهرمي الطويل -نطاق الإشراف الضيق- هو زيادة النفقات و مصاريف المنظمة بسبب زيادة عدد الرؤساء، صعوبة الإتصالات، تزايد صعوبة التخطيط والرقابة يشجع الرئيس على ممارسة رقابة وإشراف مكثف على مرؤوسيه، واتخاذ القرارات نيابة عنهم. وفي المدة الأخيرة اتجهت العديد من النظريات إلى توسيع نطاق الإشراف، ولأنه يتوافق مع سعي تلك المنظمات لتقليل نفقات وخفض المصاريف الإدارية، وتسريع عملية اتخاذ القرارات... الخ.

## 2-2- تفويض السلطة:

تعني عملية نقل السلطة من الرئيس إلى مرؤوسيه والتي تعطي حتى التصرف واتخاذ القرار في نطاق أو مجال محدد، وبالقدر المطلوب واللازم لإنجاز مهمات معينة وتفويض السلطة مسألة ضرورية لقيام المؤسسة بدورها وعمل التنظيم بشكل أكثر فعالية، ونستنتج من هذا أن تفويض السلطة يسمح بتعدد المستويات الإدارية ويوسع من نطاق عمليات المدير - لأنه بدون تفويض فإن مجال أداء المدير داخل المؤسسة يكون محدود

\* - حسين حريم: تصميم المنظمة، مرجع سابق ص ص 168-169.

والتفويض لا يعني التخلي عن السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بتحويل جزء من صلاحياته، وله كل الحق في إسترداد هذه الصلاحيات المخولة لمرؤوسيه في أي وقت، ومن هنا نفهم بأن المدير يقوم بالرقابة المستمرة لإستخدام مرؤوسيه للصلاحيات المفوضة لهم للتأكد من حسن إستخدامها بالكيفية التي تحقق أهداف المؤسسة. كذلك فإن السلطة لا تعني إعفاء المفوض من مسؤوليته عن الأعمال المفوضة إليهم\*، "فالمسؤولية لا تفوض" فهي تعني تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة ببذل أقصى جهد، وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته، أما السلطة فهي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، وترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد ذاته، ومصدرها هو السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات السائدة في المنظمة.

وتصنف السلطات في المنظمات حسب حسين حريم إلى ثلاثة أنواع<sup>†</sup>:  
السلطة التنفيذية وتسمى أيضا بالسلطة الرأسية أو الخطية: وتعرف على أنها السلطة التي تنطلق من أعلى الهرم التنظيمي لتشمل جميع أجزائه بشكل متسلسل، ينجر عنها علاقات رأسية تربط الرئيس بمرؤوسيه، وبموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى المرؤوس الذي يتوجب عليه أن يطيعها وينفذها، وتعتبر السلطة التنفيذية الأكثر انتشارا في المنظمة، وهي السلطة الرئيسية والنهائية في اتخاذ القرارات.

وترتبط كلمة تنفيذي / خطي ببعض المديرين أو الوحدات - إنتاج، تسويق، مالية... وهي التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز أعمالها.  
أما السلطة الاستشارية فهي تستند إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد، وهي استشارية بطبيعتها حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره، ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته، وترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات علاقات عامة، الأبحاث، الخدمات، وغيرها. ويتركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها.

أما السلطة الوظيفية فهي تفوض لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات أو إجراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى، وتعرف بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى، مثلا يمارس مدير الموارد البشرية، مدير المالية ومدير العلاقات العامة وغيرهم سلطات معينة على الوحدات الأخرى، كل في بعض الأمور التي تربط بوظيفته.

\* - سمير محمد يوسف: مرجع سابق ص 323.

† - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص 170-171.

وكلما زاد منح السلطة الوظيفية كلما تقلصت السلطة التنفيذية للمديرين والرؤساء مما يعيق عملهم، وينبغي توزيع السلطات بشكل متوازن، وبمنتهى الوضوح والدقة بما يساعد على إيجاد نظام مترابط ومتناسك من العلاقات بين مختلف المسؤولين والوحدات في المنظمة.

ومن بين المفاهيم الهامة التي تتصل بالسلطة والمسؤولية والتي يجب مراعاتها لتحقيق توزيع سليم للسلطات والمسؤوليات ما يلي\* :

1- تكافؤ السلطة والمسؤولية فهما مرتبطتان ارتباطا وثيقا وجوهريا يجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية، والمسؤولية مساوية للسلطة على امتداد جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

2- تسلسل الأوامر /القيادة: ويعني أن السلطة تناسب في خط متصل من أعلى مستوى في المنظمة مرورا بالمستوى الذي يليه حتى أدنى مستوى، وهذا التسلسل يشكل خط مسار الاتصالات الرأسية في المنظمة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وكلما كان من أعلى إلى أسفل كلما ساعد على تفويض السلطة.

3- وحدة الأمر: إن أي مرؤوس في المنظمة يجب أن يكون مسؤولا إداريا مباشر أمام رئيس مباشر واحد فقط، ولا يجوز لرئيس آخر إصدار أوامره وتوجيهاته لهذا المرؤوس.

4- حدود السلطة: تتمتع المنظمات بدرجات متفاوتة من السلطة، فالمستويات الدنيا لا تمتلك إلا القليل من السلطة، وتزداد السلطة كلما توجهنا في السلم الهرمي إلى الأعلى.

### 3- الأبعاد الأساسية لتصميم المنظمة

وهناك من يعتبر التنظيم بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبيا والقائمة على تقسيم العمل وتدرج السلطة في سبيل تحقيق هدف مشترك، فهو الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج لكي تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة (المؤسسة)<sup>†</sup>.

وبناء على هذا فإن تعريف التنظيم يتطلب عرض أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يقوم على عناصر أساسية، اقترحها العلماء في ثلاثة خصائص وأبعاد رئيسية وهي: التعقيد -الرسمية- المركزية. وسأنتطرق لكل عنصر فيما يلي:

\*- حسين حريم : تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص ص 155-156.

†- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 15.

## أ- التعقيد:

يشير إلى عدد الوظائف المتخصصة، أو عدد الأقسام في المنظمة والأنشطة المهنية والاحترافية. وبإمكان قياس درجة التعقيد بثلاث عناصر\*: التمايز أو التقسيم الأفقي، التمايز الرأسي، التمايز الجغرافي. يشير التمايز الأفقي إلى عدد الوحدات والأنشطة، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها - فكلما ازدادت الوحدات التنظيمية، وازداد عدد المهن وتنوع التخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.

أما التقسيم الرأسي: فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات الإدارية بدءا من أعلى مستوى حتى أدناه، ويزداد التنظيم تعقيدا بتزايد عدد المستويات.

أما التقسيم أو التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الإنتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، فالهيكل يزداد تعقيدا كلما زادت الوحدات والأنشطة التابعة للمنظمة وزاد عدد العاملين بها. والتعقيد التنظيمي سمة من السمات الرئيسية التي تتميز بها المنظمات المعاصرة حيث نجد أن المنظمات الحديثة تضم العديد من العمال بالإضافة إلى تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية<sup>†</sup>. ويمكن القول بأنه لا يمكن أن تعتبر التقسيمات الثلاثة السابقة منفصلة عن بعضها البعض، بل قد تتغير جميعها في نفس الوقت، وكلما زادت درجة التعقيد التنظيمي، كلما ازدادت الحاجة إلى الإتصالات والتنسيق، والرقابة الفعالة لتحقيق التكامل بين الأجزاء والوحدات المختلفة.

## ب- الرسمية:

فهي كذلك من العناصر التي تبني عليها المنظمات الحديثة، وهي تشير إلى مجموعة القوانين والأنظمة والقواعد والإجراءات والمعايير التفصيلية التي تحكم سلوك العاملين في التنظيم<sup>‡</sup>. وهذه الأنظمة والإجراءات.. ليس من الضروري أو تكون مكتوبة، بل يكفي أن يدركها العاملين، وكلما زاد الاعتماد على القوانين والإجراءات والقواعد في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به، اتصف التنظيم بدرجة عالية من الرسمية هذه الأخيرة تختلف و تتفاوت بين المنظمات باختلاف<sup>§</sup>:

- حجم المنظمة حيث أنه يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع الرسمية.
- تنوع الأنشطة والتنبؤ بها: كلما كانت الأعمال روتينية ونمطية، ويمكن التنبؤ بها إلى درجة كبيرة زادت درجة الرسمية.

\*- مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، دار عالم الكتاب الحديث- الأردن 2002، ص 19.

†-3- صالح بن نوار: فعالية التنظيم، مرجع سابق ص 15.

§- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ص 177.

- البيئية: كلما كانت بيئة المنظمة أكثر استقراراً، كانت الرسمية عالية والعكس صحيح.  
- طبيعة الأعمال والوظائف فالأعمال غير الماهرة أكثر قابلية للرسمية العالية من الوظائف الماهرة.  
- المستوى الإداري، فالمستويات الإدارية الدنيا التي تقوم بأعمال أكثر روتينية، أكثر قابلية للرسمية من المستويات العليا التي تضطلع بمهام ومسؤوليات غير روتينية وتتطلب حلولاً فريدة.  
- إذن المنظمات تستخدم الرسمية لضبط السلوك والسيطرة عليه والتنبؤ به، وبالتالي تخفيض درجة تنوع السلوك وتحقيق التنسيق، حيث يدرك كل فرد ما ينبغي عليه عمله، وتقلص مجال الاجتهاد وحرية التصرف للفرد لتجنب إصدار أحكام غير صائبة تضر بالمنظمة.  
ومن الآثار السلبية للرسمية أنها تمنع الإبداع والمبادرة الفردية، ولا تشجع على نمو الفرد وتطوره، ولا تؤثر فقط على عمل الفرد، بل تمتد إلى جوانب أخرى في حياته وتصبح القواعد والأنظمة غاية وليست وسيلة.

### ج- المركزية:

تشير إلى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار، فحينما تفوض القرارات إلى مستويات تنظيمية دنيا تكون المنظمة لا مركزية، أما عندما تحصر عملية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة تكون الحالة مركزية. واللامركزية مرتبطة بدرجة التعقيد التنظيمي\*.  
وعن العلاقة بين المركزية والتعقيد هناك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بين المركزية والتعقيد، وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد، وبالنسبة للعلاقة بين التعقيد والرسمية فهناك رأي قائل بأنه كلما زادت أو مع ازدياد درجة التعقيد تقل درجة الرسمية، وهناك من يقول بأن مع زيادة درجة التعقيد تزيد درجة الرسمية أو الحاجة إلى الرسمية وكلا الرأيين صحيح.  
إذن تتمحور الأبعاد التنظيمية في بعدي الهيكل والموقف تطرقنا فيما سبق للأبعاد الهيكلية التي ترتبط بالجوانب الداخلية للمنظمة والتي تعد كمعيار للقياس والمقارنة بين المنظمات، أما بعد أو الأبعاد الموقفية فنرتبط بالمنظمة ككل.

### 1-3- الأبعاد الموقفية<sup>†</sup>:

#### 1- الحجم:

هو ضخامة المنظمة التي يتم قياسها إما بواسطة مجموعة عدد العاملين، أو بكمية إنتاجها، أو مجموع رؤوس أموالها، أو بكمية مبيعاتها... الخ وما دامت المنظمات نظم إجتماعية، فيفضل اعتماد قوة العمل كوسيلة لقياس الحجم، فاتفق الباحثين على أن أفضل مقياس للحجم هو عدد العاملين ليس بالضرورة صحة موقفهم، فالحجم مفهوم له أبعاد متعددة.

\*- مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 19.

†- مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق، ص ص 20-21.

## 2- تكنولوجيا التنظيم:

أي طبيعة المهام في أقسام الإنتاج، ويدخل في ذلك الأفعال، والمعرفة والوسائل المستخدمة في تغيير المدخلات إلى مخرجات معينة، فالخط الإنتاجي، والقاعدة الدراسية، ومصفاة النفط أمثلة على التكنولوجيا وإن اختلفت في مضامينها.

ووفقا للمحتوى التنظيمي، بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا وإن اختلفت في مضامينها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد في المنظمة، فالأمكنة سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر على قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم، على مواردهم سلبا أو إيجابا، كما تؤثر أيضا في نظم الإتصال.

## 3- البيئة:

وهي الإطار الذي توجد فيه المنظمة، إذ تضم كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة، ومن بين هذه العناصر: الصناعة، الحكومة، الزبائن، الموردين... فالعديد من هذه العناصر التي تؤثر في المنظمة هي منظمات أيضا.

## 4- الأهداف الإستراتيجية:

تحدد الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة الغرض وأساليب التنافس التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وغالبا ما تتم صياغة الأهداف بأساليب تبين توجيهات المنظمة المستقبلية. أما الإستراتيجية فهي خطة العمل التي تصف موقع الموارد والأنشطة للتعامل مع البيئة بأسلوب يحقق أهداف المنظمة.

وتحديد كل من الأهداف والإستراتيجيات مجال العمليات والعلاقات الخاصة بكل من العاملين والعملاء والمنافسين.

## 5- ثقافة المنظمة:

وتمثل القيم الأساسية والمعتقدات، والمشاعر والأحاسيس، والأعراف المشتركة بين العاملين، هذه القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيات السلوك والولاء، والكفاءة والخدمات المقدمة للمستهلك وهي القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيات السلوك والولاء، والكفاءة والخدمات المقدمة للمستهلك وهي تمثل المادة اللاصقة التي تقارب بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض.\*

فثقافة المنظمة شيء ليس مكتوب، لكنها تلاحظ من خلال قصص وشعارات التي يتداولها العمال، أو من خلال الملابس والمصطلحات اللغوية التي يستخدمونها في العمل، أو في أساليب ترتيب مكاتبهم في المنظمة.

\*- مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق، ص 22.

#### 4- الأبعاد الأساسية للمنظمة

وهذه الأبعاد تتمثل في\*:

أ- **البيئة الداخلية للمنظمة:** هي تفاعل البيئة الخارجية، أهداف المنظمة، الجوانب الفنية، و الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتشمل البيئة:

##### 1- مناخ المنظمة التنظيمي:

ويقصد به المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها، ومع مهامها، وبيئتها العامة. كما يرى بعض الباحثين أن هذا المناخ التنظيمي يحتوي على عدة جوانب هي: هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافآتهم، ودرجة التحديات، حماس المنظمة، التسامح والصراع في المنظمة. ويرى آخرون أن مناخ المنظمة يشتمل على عناصر أخرى هي: تأييد المديرين ومساندتهم، التنظيم الهيكلي للمديرين، الإهتمام بالموظفين الجدد، الصراع الداخلي للمنظمة، استقلالية و حرية المنظمة، الرضا العام للمنظمة.

##### 2- الأفراد داخل المنظمة:

إن الأفراد هم جوهر المنظمة، وأن أدوارهم في المنظمة لا تنفصل عن دورهم في المجتمع ككل. لذلك فسلوكهم هو انعكاس لشخصياتهم وما تحتويه من اتجاهات ودوافع وقدرات وغيرها، والأفراد في المنظمات يعملون مع بعضهم البعض كجماعات عمل تسعى لتحقيق الأهداف، كما أن تفاعل الأفراد داخل المنظمة محدود بعوامل تفرضها شخصياتهم، وعوامل أخرى يفرضها نظام المنظمة الذي يتبعه هؤلاء الأفراد، وكذلك الطرق والأهداف التي ترسمها المنظمة.

##### 3- الجماعات داخل المنظمة:

يقصد بها مجموعة من الأفراد تتعامل وتتفاعل وتشارك في تبادل بعض القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية داخل المنظمة، سواء كانت جماعة رسمية أو غير رسمية.

#### ب- البيئة الخارجية:

تضم البيئة الخارجية عدة عوامل هي:

- العوامل السياسية: يقصد بها المناخ السياسي العام في المجتمع، وما يتمتع به من مواقف واتجاهات، اتجاه الإنتاج والخدمات.

- العوامل الاقتصادية: العلاقات ما بين البائع والمستهلك والمنتفعين الآخرين.

- المصادر والثروات: منها الثروات الطبيعية أو المصنعة التي تؤثر في المنظمة سلبا وإيجابا.

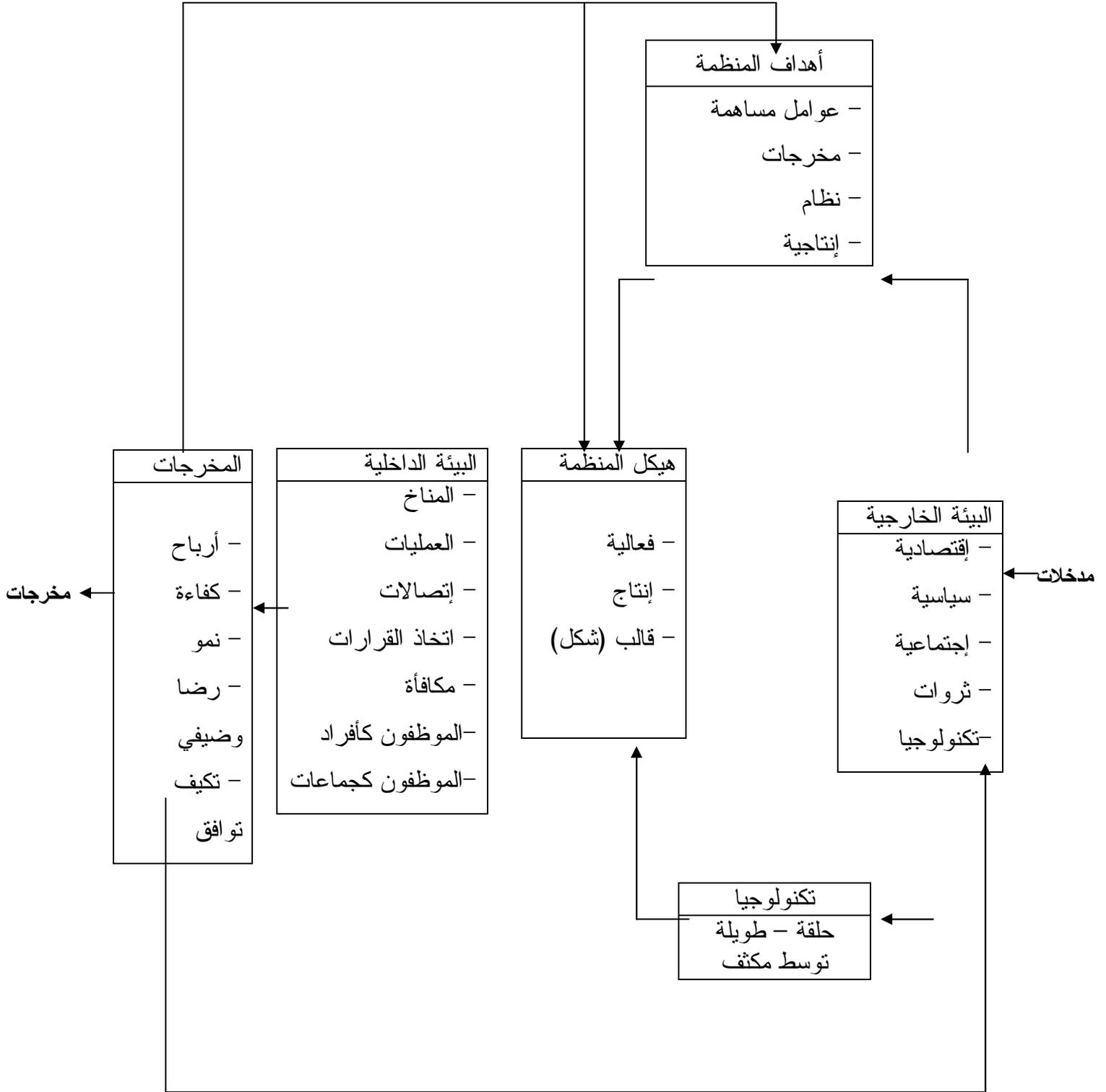
- العوامل الاجتماعية: كالعادات والتقاليد والأعراف والتغيرات الحضارية في المجتمع.

\*- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995، ص ص، 408، 406.

- العوامل التقنية: وهي مدى ما يتمتع به البلد من وسائل وأدوات وأجهزة ومدى قدرتها على إستخدامها.

و الشكل التالي يوضح أبعاد المنظمة الأساسية:

شكل رقم (05): يوضح أبعاد المنظمة الأساسية



المصدر: ناصر محمد العديلي: المرجع السابق، ص 408.

## 5- أنواع المنظمات

تنقسم المنظمات في مجال الإدارة والتنظيم إلى عدة أنواع، وذلك حسب طبيعة ملكيتها أو نوع أصحابها أو حتى الهدف من إنشائها، وغير ذلك من الصفات التي تجعل المنظمة تختلف عن الأخرى، ويمكن تحديد أنواع المنظمات كالآتي\*:

- 1- منظمات خدمية لا تهدف إلى الربح: كالمدارس والتلفزيون... الخ.
- 2- منظمات إقتصادية هادفة للربح: وهي أنواع وأقسام منها:
  - أ- منظمات تجارية: ويمكن أن نقسمها وفقا للتجارة ونوعيتها مثل تجارة المواد الغذائية والملابس وغيرها، كذلك نقسمها وفقا لطبيعة التجارة، تجارة بالجملة أو بالتجزئة.
  - ب- منظمات صناعية: ونصفها وفقا لطبيعة الصناعة كالصناعة الإستخراجية أو التحويلية.
  - ج- منظمات مالية: ويمكن تقسيمها إلى شركات التأمين، البنوك... الخ.
  - د- منظمات خدمية: وهذه المنظمات تأخذ تقسيمات متعددة كالنقل، التنظيف، المدارس الخاصة القطاعات الصحية وغيرها.
  - هـ- منظمات زراعية: ويمكن تصنيفها حسب نوع الزراعة.
- 3- منظمات إجتماعية دينية: تقوم على إشباع الحاجات الإجتماعية كالنوادي أو الحاجات الدينية كالمساجد.
- 4- منظمات الحماية القومية: وهي تهدف إلى حماية المجتمع داخليا وخارجيا.
- 5- منظمات حكومية: وهي تشبع حاجات المواطنين للخدمات العامة، كالضمان الإجتماعي والتقاعد... الخ.
- 6- منظمات تطوعية: تعتمد على العمل التطوعي، منها جمعية الهلال الأحمر، حماية البيئة... الخ. ومهما تعددت أنواع وأشكال المنظمات إلا أنها تشترك في النقاط التالية<sup>†</sup>:
  - 1- أن العملية الإدارية إحدى المظاهر التي تميز المنظمة عن أي تجمع بشري آخر، حيث أن هذا الأخير يرتبط بأهداف مشتركة كالأسرة أو الأصدقاء.
  - 2- لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها مما يؤدي إلى قيام عدة وظائف متخصصة ضمن هيكل تنظيمي في المنظمة لا بد من إدارتها لتحقيق هذه الأهداف المحددة.
  - 3- العملية الإدارية عن طريق إدارة الوظائف المتخصصة للمنظمة تحقق أهدافها، لذلك لا بد من التعرف على أهداف المنظمة لتحديد وظائفها ومن ثم إدارتها.

\*- محمد ناجي جوهر: مرجع سابق، ص ص 16-17.

†- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 88.

## 6- وظائف المنظمة

لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح، وهي النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن، النشاط الإداري، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف متعددة للمنظمة، بغض النظر عن كون هذه المنظمة صغيرة أو كبيرة الحجم، صناعية، أو تجارية أو حكومية، فإن جميع المنظمات تؤدي هذه الوظائف لا محالة، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون القيام بها، ومن وظائفها الشائعة هي:

### 6-1- وظيفة التسويق:

ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك\*. حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

وتتضمن هذه الوظيفة عدة وظائف أخرى -فرعية- مثل تخطيط السلعة، إستراتيجية تنمية المنتج، الترويج... الخ، ففي تنمية السوق، هدف المنظمة هو الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال إشباع السوق أو التغلغل فيه، إلى جانب تنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة، وإستراتيجية تنمية المنتج فاستخدامها يساعد المنظمة على تحقيق تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الجديدة<sup>†</sup>.

وهناك العديد من الإستراتيجيات التسويقية مثال ذلك في مجال الإعلان والترويج، فإن الشركة قد تختار بين إستراتيجية الدفع Push، أو السحب Pull. هناك أيضا إستراتيجيات التوزيع، إذ لا بد أن تقرر الشركة هل سوف تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها عن طريق الموزعين أو الوسطاء أم تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها بنفسها بالتوزيع المباشر.

### 6-2- وظيفة التمويل:

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة، كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك.

\* - الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 21.

† - مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 195.

كما تعتبر هذه الوظيفة الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها، ويمكن أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال\*.

#### 3-6- وظيفة الإنتاج:

تهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية وتوزيع الموارد المادية والعلاقات مع الموردين إذ تتعامل مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب إستخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الإنتاجية. وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته<sup>†</sup>. كما أن إستخدام النظم المتكاملة للحاسبات الآلية في التصنيع والرقابة على جودة الإنتاج وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه، أصبحت من المحددات الأساسية للعملية الإنتاجية في المنظمات الصناعية.

#### 4-6- وظيفة الأفراد:

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال<sup>‡</sup>. ولهذا تعتبر وظيفة الأفراد هامة فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل: تخطيط العمالة، والاختيار والتعيين، والترتيب، والنقل، والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها.

#### 5-6- وظيفة التنسيق:

التنسيق هو الربط بين أعمال الوحدة و تحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد، بحيث كل قسم يبذل الجهد الأقصى في سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف.فالتنسيق ضروري لتوحيد الجهود و منع التعارض بين الأفراد.<sup>§</sup>

\*- مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق، ص 196.

†- الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 21.

‡- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره: ص 198.

4- محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص 223.

وعدم وجود التنسيق يؤدي في الكثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية.و يجب زيادة إمكانات التنسيق لتمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع كل موقف أو حالة، وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال إتباع أحد الأسلوبين التاليين\* :

#### أ-نظم المعلومات الرأسية Vertical Information systems

و تتمثل أيضا في تطوير و توسيع قواعد المعلومات المتوافرة، وضمان توصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة لأغراض التخطيط و التنسيق و الرقابة.

#### ب-إنشاء علاقات أفقية Creation of latterral relation ships

تقوم على الإستخدام الإنتقائي لعمليات إتخاذ القرارات المشتركة التي تخترق مسارات و خطوط السلطة في المنظمة ،وتتجاوز سلسلة الأوامر،و تسمح بتبادل المعلومات و إجراء الإتصالات بين العاملين في الوحدات المختلفة ،و يتم إنشاء العلاقات الأفقية عن طريق الإتصال المباشر،أو اللجان، أو فرق العمل المؤقتة،أو الأدوار التنسيقية...

### 7- فعالية المنظمة كنسق مفتوح وعوامله -مدخل النظم-

بما أن المنظمة تضم أفراد يتفاعلون ويتعاملون معا في سبيل تحقيق أهداف معروفة، والمنظمة هي جزء لا يتجزأ من البيئة والمجتمع تؤثر فيهما وتتأثر بهما، وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح، فالتأثير بينهما يكون متبادل، ويتكون النظام المفتوح من ثلاثة عوامل رئيسية هي<sup>†</sup>:

1- المدخلات: وتعني جميع العناصر التي تؤثر في النظام مثل: الأفراد والآلات والأدوات والمواد الخام، والمعلومات والمواد...الخ، وهذه المدخلات تمثل بداية فعالية المنظمة، حيث إن هذه المدخلات يتم تحويلها بواسطة العملية الإدارية إلى مخرجات وإنجازات تحقق أهداف المنظمة.

2- النشاطات: وهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال عمليات إدارية تتمثل في المهارة الإنسانية-القيادة- التنفيذية، المشورة- وأن مهام الإدارة تحتاج إلى 3 عناصر:

عنصر القيادة: رسم السياسات ووضع الخطط.

عنصر التنفيذ: الإشراف على تنفيذ البرامج.

عنصر المشورة: القيام بالدراسات والأبحاث وتقويم التوجيهات قصد ترشيد القرارات والقيادة

والتنفيذ على السواء.

- المخرجات: وهي النتائج المحصلة من المدخلات عن طريق الأنشطة والعمليات، وتتمثل في

العوائد الإقتصادية، ومستوى ظروف العمل -الخدمات الإجتماعية التي تقوم بها المنظمة- ومخرجات تعبر

\*-حسين حريم: تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص ص 235- 236.

†-ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 399-402.

عن الرضا العام، ومخرجات غير مباشرة تتمثل في نوع من التغيير الإيجابي والسلبي في العادات والتقاليد، ونظم التعليم والتدريب... الخ.

واستنادا إلى نظرية النظام المفتوح يمكن تصنيف التنظيم - أيا كانت طبيعة هذا التنظيم، مصنع، مؤسسة، مدرسة... باعتباره أداة يتم بموجبها تحويل الموارد إلى مخرجات - كما سبق الإشارة - ويعتمد التنظيم في أدائه لهذه العمليات على العلاقات التبادلية بينه وبين البيئة أو المجتمع المحيط\* .

كذلك يمكن النظر إلى التنظيم باعتباره مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة التي يقوم بها عدد من الأفراد، والتي تتصف بالتداخل والتكامل، وبالاستمرار والتكرار، فلا يمكن اعتبار مجموعة من الأفراد وهي مجتمعة لأداء عمل معين تنظيما ما لم يكن هذا العمل يتصف بالاستمرار، وهذا الأخير في نشاط أعضاء التنظيم يتصل أساسا بالجوانب الرئيسية للتنظيم السابقة الذكر المدخلات - الأنشطة - المخرجات.

مثال ذلك في مشروع صناعي تتمثل المدخلات أساسا في المواد الخام، ورأس المال، ويتطلب الحصول عليها بدل أنواع النشاط الإنساني، من ناحية أخرى فإن مزج هذه المدخلات وتحويلها إلى منتجات نهائية يتطلب مزيد من النشاط الإنساني في العمليات الإنتاجية والفنية المختلفة، في أغلب التنظيمات يتم تبادل المخرجات في الأسواق بالنقود التي تستخدم مرة أخرى في الحصول على مدخلات جديدة، لكن بالنسبة للجامعات والمدارس وغيرها من التنظيمات التي لا تسعى إلى الربح فإن مصدر الاستمرار في النشاط هو الحصول على الإعانة من الدولة وهذا لإستمرار النشاط الإنساني. كذلك نجد في بعض الأحيان تنظيمات خيرية لا تسعى للربح وقد لا تعتمد على إعانة الدولة، ففي هذه الحالة نتصور أن مصدر الاستمرار في النشاط الإنساني بها هو الرضا والسعادة التي يشعر بها أعضاء الجمعية نتيجة لأن عملهم هام في خدمة المجتمع.

وحتى يمكن فهم مفهوم التنظيم باعتباره نظام مفتوح هناك بعض الصفات والخصائص التي تميز كل النظم المفتوحة.

ففعالية المؤسسة كنظام، يمكن أن تعرف بإستعدادها للبقاء، للتكيف، للإحتفاظ بنفسها ولنموها باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها، وهذا التصور قد تدعم من طرف العديد من الذين درسوا المنظمة وخاصة من طرف Argyris ; Tris ; Rice et Bennis

ونجد نفس المعنى يعبر عنه بفعالية الأداء، ويقصد بفعالية الأداء مدى نجاح النظام - المؤسسة - في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو، والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كل من الأهداف الإستراتيجية، أو الأهداف طويلة الأجل، والأهداف التكتيكية أو الأهداف قصيرة الأجل.

\* - علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 219-220.

وتحقيق فعالية وأهداف المؤسسة كنظام، وقدرتها على ذلك ترتبط بعاملين:

1- البيئة أو المحيط أو نوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر في عملها.

2- قدرتها على التكيف مع هذه البيئة.

وهذان العاملان نجدهما أكثر وضوحا، ضمن شروط الفعالية لدى G.W.Bennis الذي يربط صحة المؤسسة بشروط الفعالية التي يقسمها إلى ثلاثة، وكلها ترتبط بقدرة أو كفاءة المؤسسة، وبالمحيط، ويضيف "E.shein" شرط آخر له دور فعال في المؤسسة وهو التكامل لتكون هذه الشروط كما يلي:

1- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل، ورد فعل بمرونة للمتطلبات الحركية للمحيط، وهذا العنصر يرتبط بقدرة المسيرين على التعامل مع المحيط وبطاقتهم في الإدارة، وإمكانياتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يصدم هؤلاء بها.

2- الإحساس بالهوية وإدراك المؤسسة لما هي عليه أهدافها، وما عليها أن تعمله، وفي هذا

المجال تطرح الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى قد تم فهم الأهداف؟ وتوزيعها بين أعضاء المؤسسة؟

- وإلى أي حد تلتقي الصورة التي تريدها لنفسها المؤسسة مع الصورة التي يراها الآخرون؟

وقدرة المؤسسة على خلق صورة وتقاليد خاصة بها، تتوقف أيضا على عدة عوامل تلتقي في أغلبها على مستوى الإدارة والتأطير للأفراد، ومدى قدرتهم على تحقيق أحسن أداء في ذلك وعلاقتهم بالمحيط، والمتعاملين مع المؤسسة، وكذلك المستهلكين، ولها علاقة مباشرة برضا الأفراد داخل المؤسسة وارتباطهم بها، بالإضافة إلى الجهد الذي تبذله مصالح التسويق والبحث فيها، وعلاقتها بالمستهلك، ومدى تلبية رغباته.

3- القدرة على تحصيل الحقائق، كفاءة البحث والتحصيل، وترجمة المميزات الحقيقية للمحيط

بشكل صحيح وخاصة التي تتعلق بسير المؤسسة.

وهنا تظهر أكثر أهمية نظام معلومات التسيير، الذي يعتبر جزء من نظام المعلومات في

المؤسسة ومدى مساهمته في الإتصال بالمحيط، وانتقاء المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، ويتعلق ذلك بكفاءة المؤسسة في هذا النظام ونسبة تطوره واستعمال الطرق والأدوات العلمية فيه.

4- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة، بشكل يجعلها تعمل بدون تناقض مع بعضها

البعض، وهذه ميزة اعتبرت ضرورية من طرف «Argyris» خاصة، الذي خصص أكبر قسم من جهده في البحث والتنظير لاكتشاف الشروط التي تسمح بدمج الحاجات الفردية وأهداف المؤسسة.

كما أن Mc Gregor قد ناضل بشكل مشابه من أجل تكامل الأهداف الصناعية والجماعية.

وهكذا فنجد أن خاصية الفعالية للمؤسسة المتصورة كنظام مفتوح، لا يمكن أن تكون إلا خاصية متعددة، تحتوي على قدرتها على التكيف، إحساسها لهويتها التي تلعب دورا هاما في التنسيق الداخلي، طاقتها في تحصيل الحقيقة، وتحقيق التكامل الداخلي، وكل هذه الجوانب تجتمع حول مختلف العمليات الاستغلالية للموارد المستعملة في المؤسسة وتتوقف إلى حد كبير نتائجها على كفاءة تلك العمليات.

## 8- المؤسسة الصناعية

المؤسسة الصناعية تعد أهم المؤسسات التي تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة، ويتوقف ذلك على مدى التحكم في كفاءتها الإنتاجية، أي يجب أن تكون إدارة هذه المؤسسات تبحث بطريقة مستمرة عن الأساليب الحديثة، والاهتمام بمستجدات الأبحاث في ميدان الإدارة حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها لتحقيق الإستخدام الأمثل للجهود والطاقات البشرية المتوفرة لديها، وأخذا بهذا تصل المؤسسة إلى تلبية متطلبات بيئتها -الداخلية والخارجية-

وتعتبر المؤسسة الوطنية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لذلك يمكن أن نلتصق دور المؤسسة الاقتصادية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني.

### 8-1- مراحل تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية:

مرت المؤسسة الجزائرية بمرحلتين أساسيتين محددتين زمانيا كما يلي:

1- مرحلة ما قبل 1980.

2- مرحلة ما بعد 1980.

مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة:

الفترة الأولى 1962-1970: ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

أ- مرحلة التسيير الذاتي 62-65:

حيث كانت المؤسسات مسيرة ذاتيا، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسة معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.\*

وقد أسفرت عن هذا النموذج في هذه الفترة عدة مشاكل تنظيمية نذكر منها<sup>†</sup>:

1- سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، واحتكار السلطة والممارسات البيروقراطية نتيجة لاتجاهات سلبية تكوّنت لدى العمال.

\*- بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة بسكرة، جوان 2002، ص 120.

†- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 228.

2- فقدان الثقة في مبادئ التسيير.

3- عدم شعور العمال بالرضى نتيجة عدم تحسن أوضاعهم.

ب- مرحلة البيروقراطية: والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وفي هذه الفترة هيمنة الدولة على القطاع العام، واستمر إضفاء الطابع الإشتراكي على المؤسسات الصناعية العمومية، كما عرفت هذه الفترة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خصم سيرة التنمية الوطنية، وتعتبر فترة 1965، نقطة الانطلاق والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الإقتصادي والاجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف إلى:

1- العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.

2- قطع تدابير التبعية الإقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.

3- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للإقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

الفترة الثانية 1971-1980:

وهي فترة أسلوب التسيير الإشتراكي للمؤسسات، وهذا بتأثير عوامل عديدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير الذاتي باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، كذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد، يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية لذلك.

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين، والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى.

وقد عرفت هذه الفترة عدة مشاكل ومعوقات وذلك على المستوى الداخلي والخارجي<sup>†</sup>. على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يمكن تلخيص هذه النقائص في النقاط التالية:

أ- تعدد مراكز اتخاذ القرار وذلك راجع إلى تجاهل العمال لأسس وميادين التسيير، وقلة الثقافة و نقص التكوين، كذلك بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال، إضافة إلى تأثير المسؤولين المسيرين ببعض نماذج التسيير المستوردة، ومحاولة تطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الإقتصاد الوطني والمحيط السائد.

\*- بن عنتر عبد الرحمن: المرجع السابق، ص121.

†- بن عنتر عبد الرحمن، نفس المرجع، ص ص 122-124.

ب- تعدد المهام والوظائف، حيث تعتبر مجهودات المؤسسة، ووجهت اهتمامها للطابع الإجتماعي مثل الصحة والنقل وغيرها، وانعكس ذلك على الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

ج- ضخامة حجم المؤسسة:

إن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كبير من المهام الثانوية والتقليدية، من تمويل وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري، وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تذبذبا في الجهود، وتكرارا في العمل وتشابك المسؤوليات، وإختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار، الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

د- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات.

ه- التضخم المفرط للعمالة.

أما بالنسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، فإن نقائص المؤسسة الوطنية العمومية في هذه الفترة تتمثل في إجراءات نذكرها:

- 1- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة، مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة، وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها.
- 2- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد، وذلك من خلال رفع مستوى الإنتاجية، تحسين الأداء، اعتماد إطار تنظيمي يرمي إلى رفع القيود وإكتساح المعوقات.

المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد 1980):

في هذه الفترة كانت المؤسسة العمومية مستهدفة لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وقد سبق عملية استقلالية المؤسسات إجراءات سنة 1980 يتمثلان في\* :  
عملية إعادة الهيكلة العضوية، والغرض منها تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم يسهل مراقبتها والإشراف، وذلك من أجل تحسين أدائها، وإعادة هيكلة مالية، وذلك ببحث آليات جديدة لتمكين المؤسسة من استقلال مواردها بسهولة، وإلغاء تركز الإطارات والكفاءات البشرية، وذلك بإعادة النظر في المواضيع التالية لتفادي عيوب وسلبيات المرحلة السابقة.

أ- تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.

ب- كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.

ج- استيعاب التكنولوجيا، وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلا بذلك.

\*- بن عنتر عبد الرحمن: المرجع السابق، ص ص 124-126.

### المرحلة الثالثة: الخصخصة.

لقد برزت فكرة الخصخصة بشكل ملموس بعد انهيار الإتحاد السوفياتي، وتزايد الاهتمام بالخصخصة بفعل الضغوطات التي كان يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية، وأصبحت الخصخصة أمراً مقبولاً حتى في الدول التي كانت تعارضها، خاصة بعد انهيار الاقتصاديات المركزية في الدول الكتلة الشرقية، حيث ترافق الانهيار الإقتصادي فيها مع الانهيار السياسي، لذا أصبح التفكير في البدائل أمراً منطقياً ومطلباً ملحاً، وبمعنى التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج، وبالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو إقتصاد السوق.

ويصاحب هذا التحول من القطاع العام إلى الخاص مجموعة من التغيرات على الأصعدة المختلفة يمكن أن نتطرق لبعضها فيما يلي\*:

1- إن التحول إلى القطاع الخاص سيؤدي بالتبعية إلى تراجع الأهداف الإجتماعية في المشروعات العامة.

2- الدعوة إلى إفساح المجال للقطاع الخاص، هو إضعاف للوظيفة الإجتماعية للدولة في حماية أفراد المجتمع وتعميق للتبعية للغرب الرأسمالي.

3- التأثيرات المباشرة على نسبة العمالة الوطنية، لأن القطاع الخاص يبحث عن تقانة عالية حديثة بأقل عمالة، وأقل مشاكل ممكنة في العلاقات الصناعية.

### ثالثاً: نظريات الإتصال في الفكر التنظيمي

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الإتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف دراسات الإتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

#### أ- المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة النظريات أو الإتجاهات الفكرية الآتية:

-الإدارة العلمية - التقسيمات الإدارية - البيروقراطية.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر

منها:<sup>†</sup>

1- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن إقتصادي.

2- نظرة للمنظمة على أنها نظام مغلق.

3- اعتبرت أعمال على أنها معروفة، وذات طبيعة روتينية.

\*- ضياء مجيد الموسوي: الخصخصة والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 71.

†- محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3،

1993، ص ص 31-33.

4- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة ومن هذه النظريات نذكر:

### 1- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه جلبرت، جانت، إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه.

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجر، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال سنوات فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية\*:

1- إحلل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين للذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

2- إختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

3- التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية ووعمل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الإقتصادي بإعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في

\*- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص 27.

الإتصالات الإدارية، وأن الإتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ -رئيس ومرؤوس- وبذلك قطبي الإتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته.

فالإدارة العلمية تعتبر أن الإتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، وكما أكدت أن الإتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية، فالتايلريون رأوا الإتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم عن طريق ضعيف في الوقت الذي تنزل من رأس الهرم خلال سلسلة قوية من الأصوات العالية.

كما أن هذه النظرية لم تأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار وتأثيرها على السلوك التنظيمي. ومع ذلك يعتبر تايلور من الذين طالبوا بتوفير فترات الراحة بين أوقات العمل، كما أن الحوافز التي أشار لها كانت واقعية حتى وإن لم تكن إنسانية، وإنما لم يوجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تحسين أدائه.

## 2- نظرية الإدارة التنظيمية - التقسيمات الإدارية-

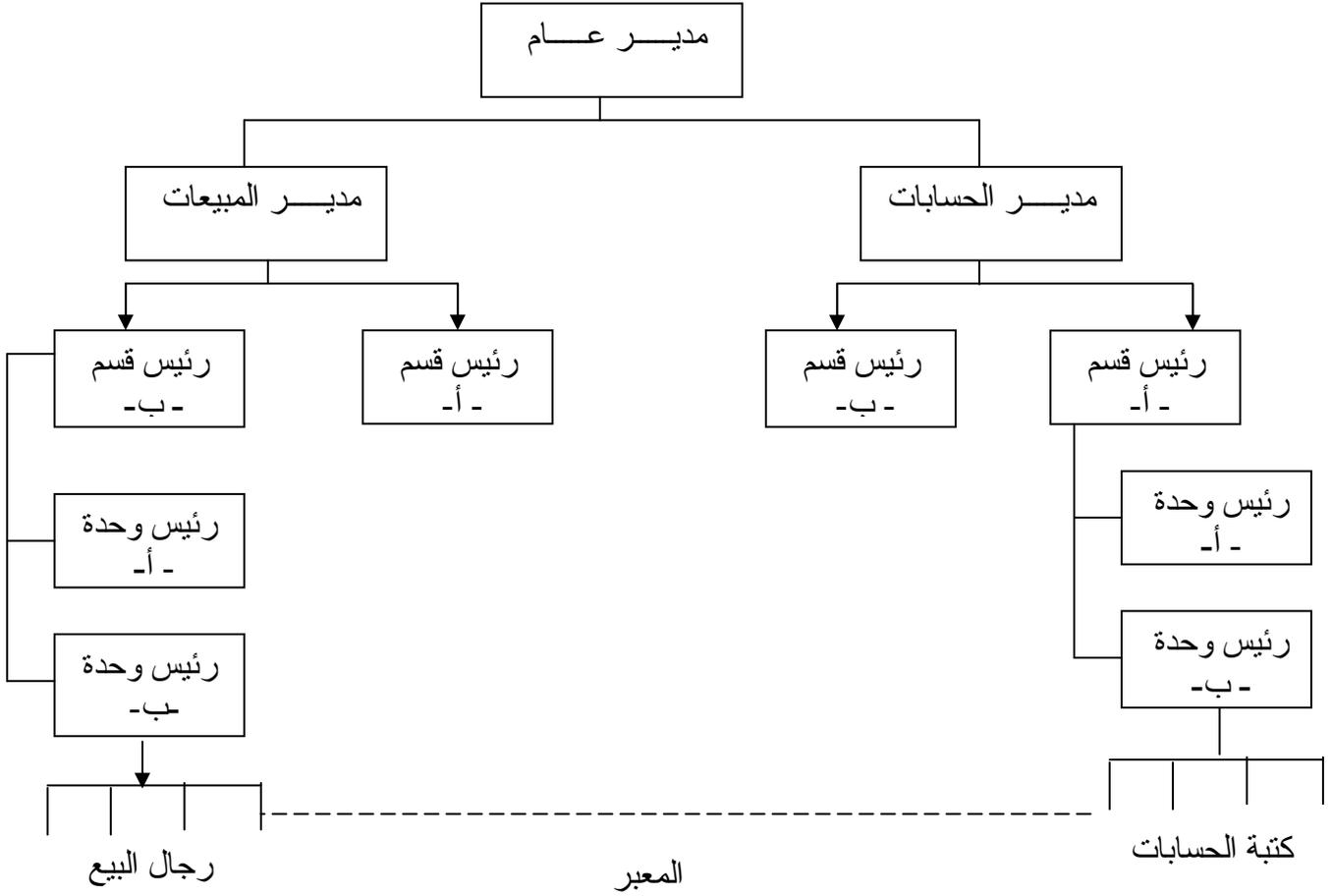
تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم، ويركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة ووظائفها، فوضع فايول أربعة عشر (14) مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة وهذه المبادئ\*:

1- تقسيم العمل: حسب فايول التخصص أمر طبيعي، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد، وبالتالي إتقانها، هذا يتطلب تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

2- السلطة والمسؤولية: عرفها بأنها "حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وميز فايول بين نوعين من السلطة، السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي -السلطة القانونية- والسلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه وخبرته -السلطة الكارزمية- كما يرى بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة، لذا لا بد من إحداث توازي بينهما، فحتى نتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله وبمعنى أنه أكد على أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.

\* - محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 65.

- 3- الانضباط (النظام): يتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة. ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.
- 4- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.
- 5- وحدة التوجيه: وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد. وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود، كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.
- 6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة.
- 7- تعويض أو مكافأة الأفراد: تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
- 8- المركزية: إن المركزية في نظر فايول لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة، ودائما حسب فايول يجب الأخذ بها، لكن يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة ومدى كفاية العاملين بها وعلى سبيل المثال تتطلب منظمة في بداية نشاطها تركيز أكبر قدر ممكن من السلطة حتى يتحدد اتجاهها بشكل دقيق، بينما في المنظمات الكبيرة الحجم يجب الإتجاه نحو تقليل من المركزية تدريجيا حينئذ يمنح الموظف قدرا من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع.
- 9- تدرج السلطة: إعتد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها، لوضع الأسس العلمية و المنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، إلا أن فايول أدرك أن إعتد مبدأ أي تدرج السلطة ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة في عملية الإتصال مع رجال البيع، فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك، وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو رئيس قسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات، وإنما سيكون المدير العام (كما يبدو في الشكل رقم 06) وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية، وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.



المصدر: حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 32.

10- الترتيب: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، والغاية من وراء ذلك هو تحقيق وفورات في المدخلات المادية، وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يتطلب التنظيم الجيد والاختيار المناسب.

11- المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين، وهذا ينجر عنه تفجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء.

12- الاستقرار الوظيفي للعاملين: وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين، المديرين والمنظمة لمدة

طويلة.

13- المبادرة: تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل، ويعني ذلك القدرة على الإبداع والابتكار، وتشكل هذه الصفة مصدر قوة للمنظمة في حالة ما يستطيع المدير أن ينميها ويطورها لدى مساعديه.

14- الروح الجماعية: وتعني توحيد الجهود والعمل من خلال إنسجام المصالح والأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الإتصالات الشفوية.

وبالإضافة إلى المبادئ العامة أقترح فايول خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي\*:

1- التخطيط: وهو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير، والتي يتم من خلالها وضع خطة للعمل.  
2- التنظيم: ويعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة، بأقل التكاليف.

3- الأمر: يعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

4- التنسيق: وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

5- الرقابة: وتعني التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعة.

وقد تابع نشاطات فايول كل من "موني Mony" و "رايلي Reily" و "أرويك Urwik"، فجيمس موني وآلان رايلي اهتموا بمبادئ التنظيم وسعيا إلى إيجاد مبادئ وأسس له، وقد لاحظا أنه في جميع المنظمات يوجد مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل التنظيمي، حتى وإن اختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى فإن هذا المبدأ يوجد فيها كلها بفرعيه: الأول وهو التسلسل الهرمي للسلطة، والثاني هو توزيع العمل و تقسيمه، وأن هدف الإدارة الأساسي هو توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين في المنظمة، بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية.

كما تحدث موني عن بعض المبادئ الأساسية للتنظيم مثل: التنسيق، التدرج، وتفويض الصلاحيات، وأوضح أن مراحل الإدارة هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، ولكل مرحلة مبدأ خاص بها، حيث يوجه التخطيط بمبدأ التنبؤ ويوجه التنظيم بمبدأ التنسيق، وتوجه الرقابة بمبدأ الأمر، كما قام بتحديد عدد من الوظائف الفرعية المرتبطة بوظيفته الرقابية وهي وظائف: التوظيف، الاختيار، التعيين، وأكد أن النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم هي التوصل إلى: النظام والاستقرار، والمبادرة...الخ.

ترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الإتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط، حيث أنها تعتمد على الإتجاه ذو الرسمية المباشرة والبيروقراطية، فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز وليس بين شاغليها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الإتصال وأداءه الفعال داخلها.

\*- ناصر محمد العديلي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 31.

### 3- النظرية البيروقراطية:

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر 1864-1920 الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي\*:

1- مرحلة السلطة التقليدية -2- مرحلة السلطة الكارزمانية -3- مرحلة السلطة القانونية.

وقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية: مثل تقسيم العمل والتخصص، لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، وجود تعليمات وقواعد محددة لسير العمل. الإهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات، الإهتمام بدفع الأجور وتعويضات للعاملين.

بالرغم من أن فيبر ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين، حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الارتقاء إليها، وأن يحصل على أجر أعلى، وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفز ويحفزه ويدفعه إلى تحسين أدائه، إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر.

وعيب على هذا الإتجاه أن خط الإتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهها في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة، لسير خط الإتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى). وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للإتصال والتركيز على الوسيلة الإتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف و التوثيق عمل المنظمة.

ويعاب على هذه النظرية أيضا تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.

### ب- المدرسة السلوكية

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هاوثورن التي أجراها (إلتون مايو Elton Mayo) ورفاقه، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية، وركزت على قنوات الإتصال غير الرسمية، وبشكل خاص

\*- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة ، مرجع سابق، ص ص 58-59

ركزت على استخدام الإتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة\*. غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الإتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتعقل الجوانب الإدارية في العمل الإداري. ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الإتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب هاوثورن في الثلاثينات، ففي حركة العلاقات الإنسانية، وخاصة عندما احتوت النظرية الإجتماعية الإهتمام تحول إلى الأشياء غير الرسمية وقليلاً بالأشياء الرسمية، وفيما يتعلق بنموذج الإتصال فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر بإستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه (Perspective) والتلميحات (Non verbaleues) والقولبة (Stereotypes)، وعماً إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، وبحيث لاحظ روجرز أن الإتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر ولذلك يمكن تعريف الإتصال بأنه عملية تبادل للمعاني. ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الإجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء، فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من الأمانى والتوقعات والأسس والقيم والمشاكل. والكلمات المراد تبادلها تعطي رموز معينة، ولكي يتم الإتصال، فالفرد يجب أن يقوم بإعطاء صورة عقلية للشيء وإعطائه اسم وتطوير شعور نحوه، والشخص الآخر على الجهة المقابلة يجب أن ينبه إلى ذلك الاسم أو الفكرة ويجب أن يشعر بها إذا أراد للإتصال أن يكون فعالاً.

### نظرية الفلسفة الإدارية: (ماك غريغور).

انطلق ماك غريغور في دراسته من فكرة أساسية تعتبر أن أي سلوك تنظيمي، وإنما يميز نظرية تنظيمية معينة، ومنه فكل مدير داخل المنظمة له نظرتة الخاصة، والتي يحاول أن يسقطها على باقي أفراد التنظيم، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، وفي نفس الوقت فإن سلوك أعضاء التنظيم لا يعتبر سوى استجابة للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة أو نظرة معينة تأثر وتصيغ مختلف السلوكات، نقطة الارتكاز الثانية التي اعتمدها Megreror هي الجانب السلبي الذي يميز نظريات التنظيم الكلاسيكية، فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي، ومحاولة تفهم الطبيعة الإنسانية، وهذا من خلال المبادئ التي نادى بها والتي اعتبرها البعض كقوانين طبيعية، وعليه قام بتسجيل ملاحظات حول النظريات الكلاسيكية.

\* - علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 52.

إطلاق الدراسات من نماذج من المنظمات لا تشابه المنظمات الحديثة، كالتنظيمات العسكرية والدينية، هذا يؤدي إلى استنتاج مجموعة من المبادئ أو المفاهيم لا يمكن تعميمها على كل المنظمات المختلفة.

تنظر النظرية الكلاسيكية للمشاكل التنظيمية على أنها نظام مغلق، وبالتالي تهمل تأثير البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها ومالها من تأثير على السلوك التنظيمي.

تقوم النظريات الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات حول محددات السلوك التنظيمي، وخاصة في تفسير الدافعية فمثلاً تعتبر السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد، إلا أنه توجد أنواع أخرى من أساليب التأثير كالإغراء أو الإجبار، نفس الشيء فالمركز الرسمي ليس هو الوحيد المصدر الأساسي للسلطة إذ توجد سلطة تستمد من مركز غير رسمي.

لذا اهتم Mc Gregor بهذا النوع من المواضيع وقرر بالدراسة والبحث عن الدور الذي يلعبه المدير داخل المنظمة، وانتهج أسلوباً إنتقادياً للنظرية الكلاسيكية، ودرس سلوك الفرد وعلاقته بالمنظمة، ومنه تحضير المديرين لتسيير مختلف المنظمات وإدماج الفرد وأهدافه مع أهداف المنظمة. ومن هذا بعث Mc Gregor تصوراته في شكل نظريتين إحداهما سميت بنظرية (X) وتقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية، والأخرى سميت بنظرية (Y) تقوم على افتراضات معاكسة للأولى، هذه الأخيرة هي التي يعتقد أنها متأثرة بالعلاقات الإنسانية.\*

#### نظرية (X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني مستمدة من الفكر الكلاسيكي في مجالي الرقابة والتوجيه وتتلخص في العناصر التالية:

- يكره الإنسان العادي بطبيعته العمل ويعمل جاهداً على تجنبه كلما أمكن ذلك، وهذه الفكرة مغروسة في ذهن العامل منذ القدم، وهذا ما جعل معظم المسيرين يؤمنون بهذه الفكرة، ويعتبرونها حقيقة لا جدال فيها.

\* بناءاً على هذه الفرضية ونتيجة للكرهية المتأصلة للعمل، فإنه يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد على العمل ومراقبتهم وتوجيههم وإخضاعهم لأسلوب إدارة تسلطي بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، هذا يتطلب وجود نظام تحفيز يساهم في توجيه مختلف الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، لكنه رغم قساوة المعاملة، إلا أنه تبقى التشجيعات والمكافآت غير كافية لزيادة الإنتاج، لأنه كلما زادت المكافأة زاد الطلب عليها أكثر فأكثر، وبالتالي التهديد بالطرد والتسلط هو الحل للمشكلة والتسيير العادي.

\* - محمد قاسم القريرتي: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 71.

- يتهرب الإنسان العادي من المسؤولية، ويفضل أن يتلقى التوجيه من قبل الآخرين، كما أنه قليل الطموح، محدود الإمكانيات، يبحث عن الأمان والاستقرار قبل كل شيء.

### تحليل الفرضيات:

-إعتبار الفرد عقلاني في تصرفاته، يعمل بدافع إقتصادي أساسي قائم على تعظيم الدخل المادي.  
-تقدم تفسيراً خاطئاً لسلوك الفرد ودوافع العمل، لذا قدم Mc Gregor صورة مخالفة للدوافع الإنسانية تعتمد على هرم الحاجات التي قدمها عالم النفس أبرهام ماسلو، هذه الحاجات صنفها في كل هرم قاعدته الحاجة الفيزيولوجية وقيمتها الحاجة الذاتية.

-التنظيم الرسمي القائم على فروض نظرية (X) يمنح للفرد فرصاً محدودة لإشباع حاجاته الإجتماعية و الذاتية، والإشارة فإن الحاجة التي يتم إشباعها ينتقي دورها كدافع للسلوك، لذا فإن الزيادة في الأجور لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج، الأمر الذي يحتم على الإدارة إلى تحديد الحاجات الأخرى التي يتم إشباعها، وهنا نجد دعوة صريحة للإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي بما يكفل للإنسان فرصاً أفضل لتحقيق رغباته.

يمكن القول كذلك أن نظرية (X) لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الإنسانية.  
- تمكن Mc Gregor من خلال نظرية (X) وضع الإطار الذي يسمح بالتوقع ومراقبة أفضل للتصرف الإنساني داخل المنظمة الصناعية، وتم ذلك بواسطة طرح البديل نظرية (Y) التي تقوم أساساً على مبدأ الإندماج بين أهداف المنظمة وأهداف العدد.

### نظرية (Y) تكامل أهداف المنظمة وأهداف الفرد

- لخص Mc Gregor نتائج دراسات وأبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية، والتطور الذي عرفته برامجه و سياسات إدارة الأفراد وعلاقات العمل في نظرية أطلق عليها نظرية (Y) هذه النظرية تحاول أن تجد التنسيق المفقود بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تعاكس افتراضات نظرية (X).

- الإنسان بطبيعته لا يكره العمل، وأكثر من ذلك يسعى إليه، له القدرة على الابتكار والإبداع، ويجب تحمل المسؤولية، وهنا تتوقف قدرة التنظيم القائم على إمكانية توفير جو عمل ملائم.(يعتبر بذل الجهد العضلي والذهني في العمل أمر طبيعي).

- أن أسلوب الرقابة التسلطي والتهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلة الوحيدة لضمان التوجيه الجيد لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها (مسألة الضمير المهني).

- التزام الأفراد بالأهداف المسطرة يتوقف على مدى مصداقية نظام المكافآت المطبق وارتباطه بمدى تحقيق هذه الأهداف والعائد المتوقع بعد تحقيقها.
- إن الهياكل التنظيمية الحالية هي المسؤولة عن الإستخدام الجزئي للطاقات الإبداعية الكامنة لدى الفرد، ومنه عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعود في الكثير من الأحيان إلى قصور في طبيعة الأفراد وتكاملهم عن العمل بل يعود إلى القصور في البناء التنظيمي وعدم استطاعته الكشف عن هذه الطاقات الكامنة.

### تحليل هذه الفرضيات:

- يعتبر مبدأ التكامل شيء مثالي ليس من السهل استيعاب أو التحكم فيه في الأجل القصير، لكن على المدى الطويل يصبح عملية ممكنة، وعلى سبيل المثال أصبحت فرضية المراقبة و التسيير الذاتي سمة الأنظمة الإدارية الحديثة، لأن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصفة فعالة.

ترى كذلك هذه النظرية أن التحكم في الإدارة من طرف المديرين يعتبر في حد ذاته الاستغلال الجيد للطاقات الإبداعية للإنسان، ومنه التحكم الجيد في المنظمة بصفة إيجابية ونسنتج من ذلك أن السلوك البشري ما هو إلا تعبيراً عن طريقة ومنهجية التنظيم المعتمدة داخلها، ومن هنا جاء التركيز على ضرورة الإدماج بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، أي يجب قبل كل شيء مراعاة الحاجات التي يهدف إليها العامل والتي تسمح له بتوجيه كل طاقاته لخدمة أهداف المنظمة المسطرة.

يمكن القول كذلك أن نظرية (y) لم تعنتي بشكل كافٍ بالتحليل المنظم للسلوك الإنساني في المنظمة، والدور الذي تلعبه القيادة في التوجيه وطبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية وسلوكات الجماعات.

### مبدأ التوازن بين (X) و (Y)

مما سبق نلاحظ أن النظريتين تختلفان من حيث الرؤية حول طبيعة واستغلال الطاقات البشرية وعلاقات العمل بالمنظمة أو بالأحرى الإدارة، بحيث تقوم نظرية (X) على أسلوب الرقابة التسلسلي (إعتماد مبدأ التدرج)، بينما نظرية (Y) تقوم على توقيير الإطار الملائم لتحقيق الأهداف الشخصية ومنه أهداف المنظمة وبالتركيز على الرقابة الذاتية لكل عضو.

ولتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة يجب إتباع ما يلي:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة يمكن التعبير عنه بدليل إجراءات العمل.
- الدقة في تحديد الأهداف في إطارها الزمكاني.
- مباشرة العملية الإدارية.
- تقييم النتائج.

ونلاحظ كذلك بأن هذه الخطوات تتفق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف، كما أن Mc Gregor أعطى أهمية لعنصر القيادة والمشاركة وتنمية الإدارة في تكوين بيئة تنظيمية تسمح بتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والمنظمة.

### ج-مدرسة النظام الإجتماعي:

يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الإجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة أو نظام إجتماعي متكامل والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الإجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي\*، وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرين على الإتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

### أ- نظرية النظام التعاوني لشستربرنارد:

عرف برنارد المنظمة على أنها نظام من التعاون، هذا التعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة، وامتدت نظريته لدراسة الأفراد وكيفية تحفيزهم، إنطلقت هذه النظرة من جانب الحاجات، أي ما يمكن للمنظمة أن تقدمه للفرد، من ظروف جيدة للعمل وامتيازات إجتماعية، واعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أشار لمبدأ تفويض السلطة لكن من الأسفل إلى الأعلى عكس الكلاسيك، بمعنى أن العامل يفوض السلطة إلى رئيسه يعني ذلك القبول بأوامره.

ويعتبر شستربرنارد من الباحثين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاته المتعددة، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يسمى بنظرية التعاون تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

\*- علي عياصرة ومحمود محمد العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 63.

من هذا فإن تعريف برنارد لمضمون (التنظيم الرسمي) يقوم على أساس أنه نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهه من أجل تحقيق الأهداف المشتركة\*.

هذا التعريف يسقط على مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، ويبني برنارد نظرية في التنظيم الرسمي على أساس وجود ثلاثة عناصر رئيسية:

1- هدف مشترك بمثابة المحور الذي يجمع أعضاء المنظمة.

2- إمكانية الإتصال بين أعضاء المنظمة.

3- الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المنظمة.

ونستنتج من هذا أن أي تنظيم عبارة عن نظام تعاوني، تتوقف فعاليته على مدى تعاون أعضائه، وترتبط إستمراريته بمدى تحقيق أهدافه ودائماً حسب برنارد فإن نشأة التنظيم تتم بإحدى الطرق التالية:

- نشأة تلقائية، نشأة هادفة بمبادرة من الإنسان، نشأة نتيجة توسع أو اندماج تنظيمات قائمة نشأة نتيجة الانفصال عن تنظيمات قائمة فعلاً.

وتعتبر ظاهرة النمو صفة لصيقة بالمنظمات، ويتحدد كبر الحجم بمجموعة من العوامل أهمها:

- التشابك في الأهداف.

- مستوى التطور التكنولوجي.

- عوائق الإتصال بين أجزاء المنظمة.

- تعقد التفاعلات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن Bernard هو صاحب النظرية الأساسية للإتصال، ذلك أنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، ويعرض برنارد في كتابه "وظائف المدير" مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الإتصال وهي<sup>†</sup>:

أ- يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية والبيولوجية والشخصية، بالإضافة إلى المكونات الإجتماعية Social component والتي تربطها علاقة خاصة، وعلى هذا الأساس فإن برنارد لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد والإجراءات بل أعطاها طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الإجتماعي، وهي وفقاً لهذا (أي المنظمة) تربط بمكونات أساسية هي:

1- الجانب المادي الملموس، 2- الجانب الإجتماعي، 3- خصائص الأفراد، 4 - متغيرات أخرى.

\*- علي السلمي: مرجع سابق، ص 176.

†- علي عياصرة وآخرون: مرجع سابق، ص ص 54-55.

ب- إن المنظمة غير الرسمية تتضمن أشياء غير مدركة، وقد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية، وهي تؤدي دورين من التأثيرات:

- تأسيس بعض السلوكات والعادات والتقاليد.

- قد تساهم في خلق أجواء يمكن للمنظمة الرسمية أن تستغلها في العمل.

ومما سبق يتضح أن برنارد يؤمن بأن الإتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلاً.

ويعتبر برنارد أن المنظمات غير الرسمية قد تكون سبباً في ظهور المنظمات الرسمية، وأن هذه الأخيرة هي ضرورية إلى تنظيم غير الرسمي وأي تنظيم إجتماعي كبير، بل إنه يعتبرها وسيلة للإتصال ومساهمة في تعاون الأفراد.

ج- دور التقنية في الإتصال: يرى برنارد أن غياب تقنية ملائمة للإتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف - التي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلاً.

د- يؤكد كلى أهمية صيانة نظام الإتصالات لأداء المنظمة:

ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية بإعتباره عملاً إستراتيجياً، وذلك عن طريق إختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة.

وبشكل عام يعتبر برنارد بأن التنظيمات غير الرسمية قد تساهم بشكل ما في حماية كرامة الفرد وضمان حقوقه من تعسفات المنظمة الرسمية.

ويؤكد برنارد أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدراً مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع العامة التالية التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة وأهمها:

1- الإتصال المتبادل 2- الإنسجام مع الزملاء 3- المشاركة 4- تكيف ظروف العمل مع عادات وسلوك الفرد.

\* هذا ويشار إلى أن برنارد أسهب في الحديث عن الإتصال خاصة غير الرسمي بإعتباره جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للموظف، والذي لا بد أن يتواجد داخل أي منظمة، كما ربط برنارد بين طبيعة الإتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات من حيث طبيعتها سواء أكانت إتصالات صاعدة أو نازلة.

#### ب- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي SIMON HERBERT

انطلق في دراسته للتنظيم من زاوية تقوم أساساً على مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك

التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى

تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، وللاشارة فإن سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي -الفكر الكلاسيكي- أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر، لكنه أدخل على مفهوم الرشد تعديلاً يقوم أساساً على الفصل بين : من جهة الرشد الموضوعي، بإعتباره سلوكاً صحيحاً وقائماً 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 عائقاً أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

يحدد سيمون الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في\* :

- 1- تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية، وقابلية القياس لهذه المفاهيم.
- 2- لا يتوقف وصف التنظيم أساساً على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار، بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.
- 3- الإهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة وتحديد قدرتهم على الأداء واتخاذ القرارات (حدود الرشد).

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

\* يمكن القول أن نظرية سيمون تعطي صياغة جديدة للرشد الذي يمكن أن يتحقق بأقل من الحد الأقصى، عوض الحصول على الحد الأقصى كما في الفكر الكلاسيكي، وبذلك فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الإقتصادي هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة.

ومنه يمكن أن نعرف التنظيم على أنه هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذه للقرارات، كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل<sup>†</sup>.

ويمكن حصر أفكار سيمون في:

- تعتبر كل السلوكات التنظيمية قبل أن تتحول إلى أفعال على أنها عملية إختيار، ويعني القرار اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة.

- أن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين: مستوى أدنى منفذي ومستوى أعلى متخذي القرارات، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، ومنه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية.

\* - علي السلمي: مرجع سابق، ص 184.

† - علي السلمي : نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- أن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد، ترمي هذه العملية في الأخير إلى تحقيق هدف الذي يعتبره في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام (نتيجة لعدم التأكد) لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (القرار هو محصلة التفاعل بين عناصر التنظيم الداخلية والخارجية).

- أن النشاط التنظيمي هو نشاط جماعي الأمر الذي يتطلب توفير جو العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة تلك هي التي تعبر عنها بعمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ باسم المنظمة تتعلق بمجالات تحديد وظيفة الفرد وواجباته، تحديد السلطة، ووضع قواعد عمل للتنسيق بين أنشطة أعضاء المنظمة.

كما عبر عن التنظيم بأنه مجموعة من العلاقات والروابط التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد، وأي نشاط يتم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الأفراد، وسبب اندماج الأفراد داخل المنظمة وقبولهم لهم السلطة القائمة نابع من قناعتهم أن الانضمام سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية، وبالتالي تظهر المنظمة كخلية أساسية داخل المجتمع التي يربط بها الإنسان بغية تحقيق أهدافه الخاصة، هذا الإقبال على الاشتراك والانضمام إلى المنظمات يقوم على فكرة أساسية في فكرة التوازن بين مساهمات الفرد وما يحصل عليه، ففكرة التوازن شرط أساسي لاستمرارية وبقاء المنظمة قائمة. ففي حالة التناقض بين اتجاهات الأفراد واتجاهات المنظمة يعمد الأفراد إلى تقييد مساهماتهم، والتي تنعكس سلبا على المنظمة (فكرة التوازن ليست ساكنة)

ومن أهم مبادئ التنظيم لدى سيمون أنه عبارة عن نظام من السلوك الإجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد المشتركين في أعماله، يحصل كل مشترك على حوافز من المنظمة مقابل ما يقدمه من مساهمات ... وغيرها من المبادئ.

### ج- النظرية المعدلة ليكرت Likert Rensis

تتطلب هذه النظرية أساسا من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعاليته، وتتمثل فرضيته في أن إنخفاض إنتاجية بعض المنظمات تعود أساسا إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها فقدم نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة وإنما عدلها وطورها بناء على الأسس التي يقوم من بين هذه الأسس هو القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية بإستخدام الأسلوب الوظيفي.

- تحديد معدات محددة للأداء، قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة- إستخدام أساليب للرقابة كالتسيير الموازي والمحاسبة التحليلية.

\* كما أن هذه النظرية ركزت على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة، من خلال التفاعل المستمر، والتأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات وشبكة الإتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية، وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة، واتخاذ القرارات بناء على إستخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل،، كما تأخذ أيضا هذه النظرية بفكرة القياس المستمر النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، هذا القياس ليس فقط مادي، وإنما أيضا في شكل الآثار الناجمة عن التنظيم وتأثيره على العنصر البشري كقياس درجة الدافع للعمل لدى الفرد. ويتوقف نجاح التنظيم على الأعمال المتناسقة لأعضائه كما أنه له خصائص أساسية وأنشطة محددة تشتمل على:

- 1- هيكل تنظيمي يحدد الأقسام والعلاقات بين مختلف أجزاء التنظيم.
- 2- الملاحظة كعملية تسمح بجمع البيانات التي بها يتم قياس وضعية التنظيم.
- 3- توفر شبكة الإتصال تسمح بانتقال المعلومات بين مختلف مراكز التنظيم.
- 4- عملية اتخاذ القرار\*.
- 5- توفره على مدخلات تقوم بالعمل (موارد مادية وبشرية).
- 6- للتنظيم تأثير ونفوذ على أعضائه تسمح له بتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- 7- للتنظيم أبعاد وأسس والتي تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه القيام بما يطلب منهم من أعمال. وتوصل ليكرت من خلال الدراسات التي قام بها مع زملائه، إلى تحديد الإطار النظري العام لنظريته، هي أن المرؤوسين في المنظمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

من هذا نستنتج

تتوقف دافعية الفرد للعمل واستجابته لأهداف المنظمة على الحالة النفسية التي يشعر بها هذه الأخيرة مرتبطة بنوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد (الهيكل التنظيمي). التركيز على فكرة أساسية وهي أهمية جماعات العمل، وأثرها في السلوك التنظيمي، ومنه تفاعلات الأفراد ما هي إلا عبارة عن مواقف جماعية تكون نتائجها حسب قوة أو ضعف علاقة الفرد بالجماعة، وهنا يظهر عنصر التنظيم كعامل مساعد على اندماج الفرد بالجماعة. ويلاحظ أيضا الحصول على النتائج القصوى يتم خلال الربط الجيد بين الجماعات من خلال ما يسمى بحلقات الوصل بين المستويات التنظيمية على مستوى الهيكل التنظيمي.

\* - علي السلمي: مرجع سابق، ص 196.

- وتتوقف كفاءة التنظيم في أداء مهامه على كفاءة الجماعات، وأي تقصير من جماعة ما يؤثر على التنظيم ككل.

- تخصص لكل من وظيفتي الإتصال والقيادة أهمية قصوى داخل المنظمة، بمعنى الإنتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، وفي نفس الوقت أساليب إشراف أكثر إنسانية -نمط قيادي ديمقراطي- يعطي للفرد مجال أكثر للتصرف والمبادرة.  
وتتكون عناصر التنظيم الأساسية لدى ليكرت من:

أ- طبيعة العمل:

- التنظيم نظام متكامل يتشكل من مجموعة أنشطة كالاختيار والتدريب والإتصال واتخاذ القرارات والإشراف.

- الهيكل التنظيمي حجر الزاوية فيه هي الجماعة، يسهل عملية التفاعل بين الأفراد، ومنه قيامهم بالأنشطة المطلوبة منهم.

- جماعة العمل كإطار ينفق الفرد فيه أكبر جزء من وقته في علاقات مباشرة، ومنه فإن التنظيم يعمل على جعل الفرد عضوا في جماعة يستفيد من تفاعله الإيجابي بما بما يسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها.

- القيادة: يتوقف نجاح التنظيم على نمط الإشراف المعتمد، لما له من تأثير على كفاية العملية التنظيمية، ومنها أهداف المنظمة باعتبارها تعبر عن أهداف الجماعات.

- ظروف العمل: فالتنظيم مسؤول عن توفير المناخ الملائم والذي يحفز على الأداء ويقوي روح الانتماء لدى الفرد بالجماعة.

- علاقات العمل: تعتبر من العلاقات الهامة والمؤثرة في السلوك التنظيمي والفردية، فالتنظيم يعمل على إيجاد علاقات تعاون بين الجماعات، لا علاقات صراع.

- مؤشرات قياس: لا بد من توفر مؤشرات تسمح بقياس النتائج المحققة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لدى الحاجة من تعديل وتطوير لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ب- طبيعة العمليات والإجراءات:

تعتبر وظيفة الإتصالات داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاح نظرية ليكرت، لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة والتي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة في نفس الوقت يتجلى عنصر المشاركة في العملية الإدارية من قبل أعضاء التنظيم، مما يكون الدافع على تحقيق أهداف المنظمة لارتباطها بتحقيق أهدافهم الخاصة.

### ج- الأداء العام للتنظيم:

قدم ليكرت إطار النظرية تنظيمية تتمحور أساسا حول عددا من المتغيرات التنظيمية تتمثل في: القيادة، الدافعية، الإتصالات، التفاعلات، كيفية اتخاذ القرارات، كيفية تحديد وترتيب الأهداف، كيفية وطبيعة المراقبة.

- تعتبر تلك المتغيرات حسب ليكرت أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، كما يتبنى مفهوم النظام، حيث يعتبر أن هذه المتغيرات هي عناصر من نظام متكامل تتفاعل فيما بينها لتحقيق نتيجة النهائية للتنظيم.

### د- النظرية الحديثة

بعد تعرضنا للنظريات الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية، نتناول النظرية الحديثة التي تعتمد مفهوم النظم للإجابة عن التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيم المؤسسات وهذه الأسئلة يمكن إدراجها في النقاط التالية: ما هي الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؟ ما هي الأجزاء الإستراتيجية في النظام؟ ما هي طبيعة التفاعلات والترابطات بين عناصر النظام؟ ما هي العناصر الرئيسية داخل التنظيم؟ ماهي طبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية؟

- أن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض.\*

وأثبتت التيار الحديث أن النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها وذلك للأسباب التالية:

1- يقوم التنظيم الكلاسيكي على إحواء الموارد البشرية والمادية في إدارات متخصصة طبقا لمبدأ تقسيم العمل ويتم التركيز على الأنشطة والإجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها، لكنه لا يتم مراعاة مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج كذلك سيطرة النظرة الجزئية على النظرة الكلية، مما يؤثر على التكامل والاعتماد على العلاقات السلمية عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج، كما يؤدي إلى تقييد الأعمال الابتكارية، لأنه لا يصمد أمام تغيرات البيئة الخارجية.

2- الإعتقاد فقط على الإتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي، بينما المنظمات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

3- الإهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المستويات الحديثة لما لها من علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات، على العكس في التنظيم الكلاسيكي، يبحث كل مسؤول أن يكون لديه نظام معلومات خاص به، هذا ما يؤدي إلى مركزية القرارات.

\*- علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص 56.

4- أدى كبر حجم المؤسسات وارتفاع عدد العاملين بها والخبرات والمؤهلات العالية إلى خلق الكثير من الوظائف الجديدة والتي تتطلب إعادة النظر في صياغة الهياكل التنظيمية بكيفية تتماشى والمعطيات الجديدة و العوامل التي أدت إلى إعادة النظر في صياغة الكثير من المفاهيم الكلاسيكية مثل التفرقة بين التنفيذ و الاستشارة، المركزية واللامركزية، مبدأ وحدة السلطة الأمر...إلى غير ذلك. ومن رواد هذا الإتجاه (اتجاه النظم) (Katz, Kahu, weick)، وقد اهتم Weick بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات، أما Simon & March فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها وأمر طبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي. فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة، ونظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من أجل التعامل مع عدم التأكد. ويمكن تعريف الإتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة، وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية.

والاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الإنسجام والتوافق بين أجزائها. ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، وكما أشار "كان وكاتز" بأن الإتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل بين المرسل والمستقبل، ولكن يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الإجتماعي الذي يظهر فيه. فالإتصال خلال النظام الإجتماعي يعتبر صعبا ولكن لين وكوروين و موناهان، حذروا من زيادة المخاطر في الإتصال بين الأنظمة الإجتماعية حيث أن الناس من فئات إجتماعية مختلفة ليس فقط تعلموا التكيف المختلف مع المادة والوقت ولكنهم من لغات مختلفة وتنشئة مختلفة إضافة إلى إختلاف الرسائل والمعنويات. فالإتصال الحر مع بعض الناس يعاق بالعرق والفئة الإجتماعية الخاصة به، وهذه الأشياء يمكن أن تؤثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة. فالمدرسة الحديثة والتي أخذت فكرة النظم عرفت المنظمة (النظام) بأنها عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من أجل أهداف معينة\*. هذا التعريف يتضمن:

1- أن المنظمات ستدرس منظمات بشرية يوجد بها أفراد معينين، أي أن المنظمة بها دائما أفراد.

\* - حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، دار الفيلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ط1، ص ص

2- أن هؤلاء الأفراد يتصلون دائما مع بعضهم من أجل تحقيق أولا أهداف المنظمة، وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المنظمة فإن لم تشبع المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول، سوف يصبح بقائها و نموها أمر مشكوك فيه، ماعدا المنظمات الجبرية، مثل السجون...  
3- إتصال الأفراد مع بعضهم البعض لا يتم عشوائياً، ولكن بشكل منظم، يأخذ شكل تنظمي وهذا ما يقصد به "الهيكلية".

4- جميع الأفراد في المنظمة لديهم أهداف وأغراض، وهم يتوقعون أن إشراكهم في المنظمة سوف يحقق لهم هذه الأهداف.

هذا التعريف يتشابه مع بعض التعريفات الأخرى، ويعبر عن المنظمة بجميع أشكالها، وينطبق على المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة، مثل شركات البترول والوزارات... فهي تضم مجموعة من الأفراد يتصلون إتصال متبادل مع البعض، وهذا الإتصال يأخذ شكل أو تنظيم معين، وعادة ما يترتب عن هذا الإتصال المتبادل تحقيق أهداف الأفراد من انضمامهم للمنظمة، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة.

#### ه- المدرسة الموقفية

ويعطي هذا الإتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكد المدرسة الموقفية على أنه لا يوجد طريقة مثلى للتنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الإتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها.

وقد تطور هذا الإتجاه منذ بداية السبعينات بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه المدرسة هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب إختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة.

#### أ- أسلوب الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الإجتماعية بيتر دركر P.Deurker وقصد منها تعزيز المشاركة ومن أهم مبادئ دركر لتطبيق هذا الأسلوب ما يلي\*:

1- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول.

2- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والإتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.

\*- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2004، ص 67.

3- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.

4- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

ولقد استطاع دركر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه الإدارة بالأهداف معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجلات البريطانية، واشترط بيتر دركر لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي شركة أو مؤسسة مهما كان حجمها ما يلي:

1- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها، ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات.

2- تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

3- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.

4- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة، إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

### عيوب الإدارة بالأهداف:

- ينظر إلى هذا الأسلوب على أنه مكلفا من الناحية الاقتصادية، بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، إضافة إلى كمية الأوراق التي يحتاجها لكتابة الأهداف... الخ.

- يفترض دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.

- يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم كفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.

وتعتبر الإدارة بالاستثناء جزءا من الإدارة بالأهداف.\* فالإدارة بالاستثناء هي تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها.

\*- علي عياصرة وآخرون: مرجع سابق، ص 61.

ويتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب إتصال ناضج ومتطور من الإتصال بين الرئيس والمرؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقويم مستمر يتطلب إتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوسين.

### و- نظرية الإتصالات

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم، فالإتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون إتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادها و تقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية. ويمكن القول بأن مصير المنظمات الإجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم وهو أن جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى يتوقف على قنوات الإتصال التي تقام بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الإنسجام فإن دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطاته من خلال الإتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية.

فالقيادة في حاجة ماسة إلى إجراء إتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تنقل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري\*:

- 1- أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم.
- 2- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.
- 3- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- 4- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاته.
- 5- أن يتخذ القرارات الهادفة.
- 6- أن يقوم بتنسيق الجهود.
- 7- أن يراقب كل العمليات التي تجري تنفيذها في المنظمة.

إن أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية، فعلى سبيل المثال: تبين من خلال دراسات ميدانية أن الإتصالات المباشرة بين المسؤولين ومساعديهم تعتبر من أهم العوامل التي تساعد الموظفين في النجاح في أعمالهم،

\*- عمار بوحوش: مرجع سابق، ص ص 97-100.

وتحسين أوضاعهم الإدارية والمالية، فعن طريق إيصال المعلومات بدقة واختيار الأهم والجيد منها، يتسنى للعديد من العاملين في المؤسسات أن يحصلوا على ترقية ويصعدوا بسرعة في السلم الإداري. كما اتضح أن الإتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين مجموعة من الناس قد ينتج عنه تغير العمليات وحل المشاكل، ولهذا فالمجموعات التي يتناقش أفرادها في قضايا تهمهم، يستفيد أعضاؤها من ذلك الحوار بكيفية لا يمكن مقارنتها بنتائج الاستماع إلى محاضرة، لأن الإتصال المتبادل بطريقة مباشرة يكون أكثر جدوى من الاتصال الآتي من اتجاه واحد.

ولعل المشكل الأساسي بالنسبة لنظرية الإتصالات هو أن كفاءات تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض لعمليات غربلة وتحويل وتأويل في كل مراحل إيصال المعلومات إلى الجهة المقصودة.

### ففي المرحلة الأولى وهي:

- 1- مصدر أو منبع المعلومات، لابد أن نعرف نوعية التغيير المرجو حدوثه من جراء نقل المعلومات من جهة إلى أخرى.
  - 2- هناك كيفية تحويل المعلومات إلى كلمات وأفكار معتبرة عن الموضوع وخلق الصورة الواضحة في ذهن المستمع أو القارئ.
  - 3- مغزى ومحتوى الرسالة التي ينبغي أن يكون مضمونها واضحا سواء بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه.
  - 4- القناة التي تمر بواسطتها المعلومات ومدى دعمها أو امتعاضها من الأفكار التي تشق طريقها عبرها نحو الجهات الأخرى.
  - 5- استخلاص النتيجة من طرف المرسل إليه، وفهم الفكرة الأساسية المطروحة من طرف المرسل.
  - 6- إجابة المرسل إليه والتعرف على مدى فهم الشيء المطلوب بطريقة جيدة.
  - 7- هناك إمكانية حدوث خلل أو تشويش في أية مرحلة من المراحل المذكورة آنفا وأنداك يكون أثر الإتصال هو إحداث نتائج عكسية وتعكس الجو العام.
- وبالنسبة لأنواع الإتصالات، لابد أن نشير إلى أن هناك المعلومات التي يتم إيصالها من القاعدة إلى القمة عن طريق السلم الإداري، والأوامر التي تأتي من أعلى إلى أسفل، والإتصالات المتوازنة، أي التي تحصل بين الإدارات التي هي في مستوى واحد، ولا تخضع لسلطة واحدة، وفيما يخص النوع الأول من الإتصالات والمتمثل في إيصال المعلومات إلى القمة من القاعدة،

فإن جودته تعكس الوضعية الحقيقية لأية منظمة ناجحة، لأن المشكل الأساسي هو أن مختلف المسؤولين في مستويات متعددة يتجاهلون آراء الفئات العاملة البسيطة والخاضعة لهم، ولا يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر من هم أدنى منهم رتبة، ولهذا فإن ارتباط إيصال المعلومات واتخاذ القرارات بالمناصب أو مراكز القوة كثيرا ما يتسبب في إيقاف المعلومات وغربلتها على مختلف المستويات بحيث تبرز في النهاية التأثيرات والتغييرات المجندة من طرف الأقوياء في الأجهزة الإدارية فقط. أما البسطاء فعليهم أن يعملوا فقط.

وفيما يخص النوع الثاني من الإتصالات فإن أهميته تكمن في كونه يعبر عن المنبع الذي تصدر منه التوجيهات والتعليمات، وهذا معناه أن مركز اتخاذ القرارات هو الذي يجسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له أهمية كبيرة، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهمات التي يقومون بها، والتغييرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الإقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر، وإذا كانت القيادة تملك حق مكافأة ومعاقبة الأفراد الذين ينتمون إليها، فإن العاملين يملكون قوة الضغط الجماعي وإخفاء المعلومات التي قد تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، ولهذا فإن القرارات التي تتخذها القيادة بدون أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح العمال في القاعدة تكون في العادة مقدمة للاضطرابات الإجتماعية.

ولا يقل أهمية عن هذين النوعين من الإتصال، النوع الثالث وهو الإتصال الأفقي، أو الإتصال بين المؤسسات في مستوى واحد وموازية لبعضها البعض، ففي هذه الحالة نلاحظ أن المديرات تسعى لتقوية نفسها على حساب المديرات الأخرى، وفي العادة تكون النتيجة الحتمية لهذا التنافس بين الأشخاص في المديرات المختلفة في خلق صراع بين وحدات الإنتاج أو الخدمات وبين مجموعات الاختصاص، والشئ المهم في هذا الموضوع هو أن تحقيق الأهداف الأساسية لأي تنظيم قصير عملية صعبة عندما تتعدد وحدات الاختصاص، وتتعدد مسألة التنسيق بين الإدارات التي تضم مجموعة مختلفة من الأخصائيين، وليس هناك جدال بأن الإتصال بين مسؤولين متساويين في المسؤولية والمناصب هو الذي يتوقف عليه مصير أية منظمة عملاقة، فالإتصال العملي والمفيد هو الذي يحقق الإنسجام وتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بالرغم من الصعوبات المتمثلة في تباعد الإختصاصات وتوزيع العمل بين الخبراء، وتمتع كل مدير بصلاحياته الإدارية، واستحالة القيام بضغوط على زملاء في مستوى واحد.

### الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية:

1- أن الإتصال وسيلة فعالة للعمل، لكن هذا لا يعني أنه البديل للتنظيم الجيد، فسوء التخطيط أو

إهمال الواقع المعاش يؤدي إلى ارتكاب الخطأ ولو كانت الإتصالات جيدة.

2- إن المشكل في الإتصالات يكمن في أن الأفراد يميلون إلى إتباع الأساليب والطرق التي تعودوا عليها ويرفضون المعلومات الإضافية التي تقدم إليهم إذا كانت تتضارب مع الأفكار أو القيم التي تشبعوا بها.

3- إن الإتصال تتحكم فيه عدة عوامل خارجية وإجتماعية وثقافية، فالإشاعات والمعلومات التي تنترب إلى الخارج تعطي صورة مشوهة عن الضحية، واتصالات هذا الأخير لن تكون مجدية مهما كانت جيدة، مادام الناس قد أخذوا عنه الانطباع وارتسم في أذهانهم.

4- إن حسن الإتصال يتوقف على حسن المعرفة بالتقنيات الفنية، والمشكل هو أن المستوى العام للأفراد من الناحية العلمية ضعيف.

5- إن عمليات الإتصال تتم في أغلب الأحيان، وكل طرف يفترض أن هدف الإنسان المتحاور معه هو الوصول إلى نقطة معينة، لكن الواقع إن هذا التأويل ليس في محله، وفي هذه الحالة لا يجدي الإتصال نفعاً.

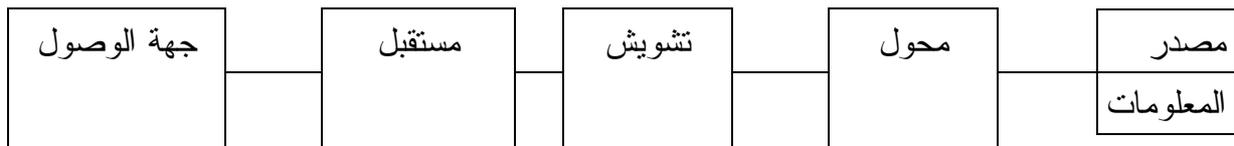
#### و- الوضع الحالي لنظرية الإتصال التنظيمي:

تعتبر النظرية تكويني يحتوي على المتغيرات المكونة لظاهرة معينة، والعلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات والنظرية في تكوينها تحاول أن تحاكي التكوين الفعلي للظاهرة، وعلى هذا فنظرية الإتصالات لا بد أن تحاكي ما يحدث بالفعل في الواقع العملي، ويستدعي الأمر تقديم بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات\*.

#### أ- نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية:

من بين أشهر نماذج الإتصال التنظيمي النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر Claude Shannon and Warren Weaver، فهناك مصدر للمعلومات، ويقوم المصدر بوضع المعلومات في الرسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

شكل: رقم (07): نموذج شانون وويفر للاتصالات

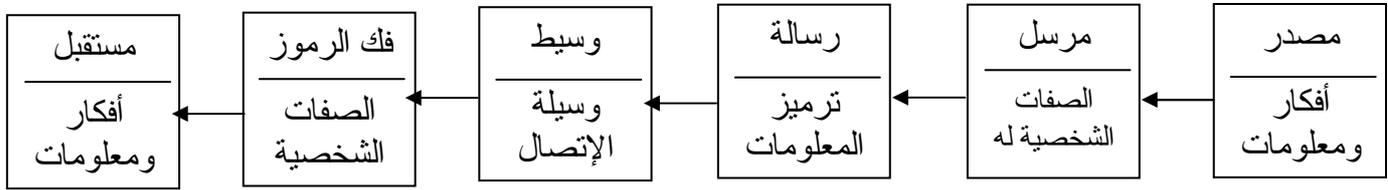


\*- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 34، 35.

## ب- نموذج بيرلو لعملية الإتصال:

اهتم ديفيد بيرلو David Berlo بالإتصالات كعملية Process تحتوي على العديد من الأنشطة، ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الإتصال، هذا المصدر لديه أفكارا يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، يتم نقل الرسالة، من خلال وسيط أو وسيلة للإتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والمواسية، وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول.

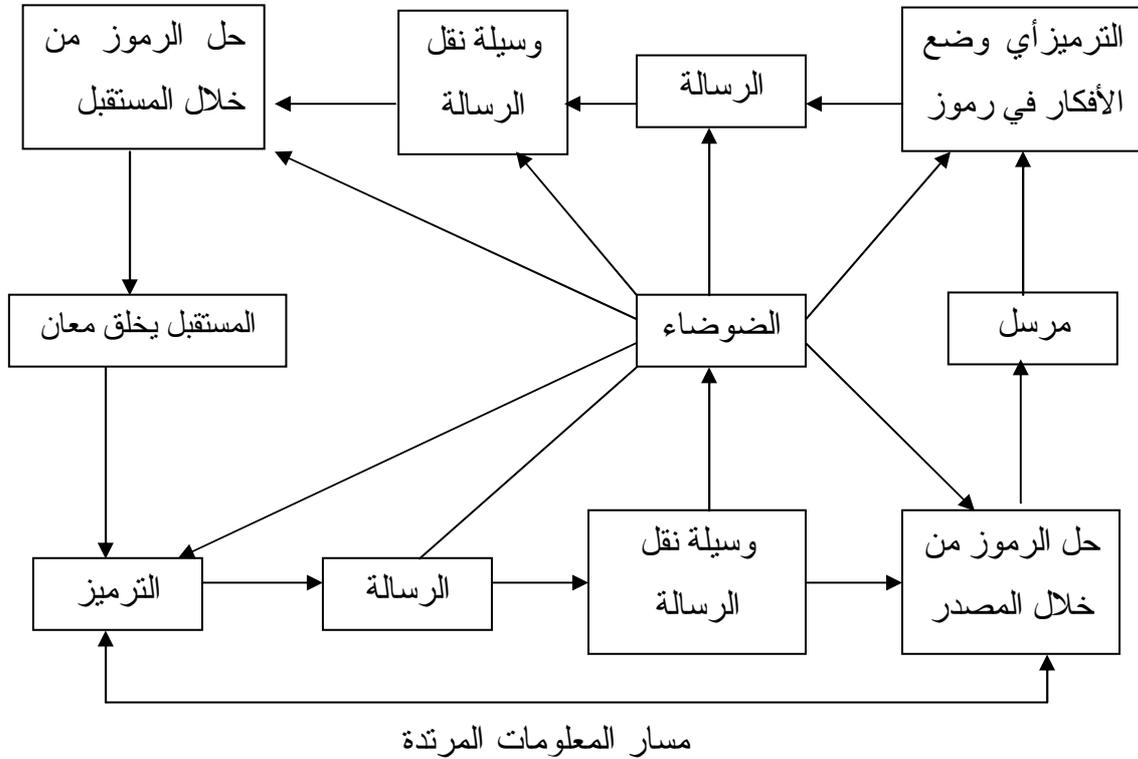
شكل رقم ( 08): نموذج بيرلو للاتصالات.



المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 35 .

## ج- النموذج الإدراكي لعملية الإتصال:

شكل رقم(09): النموذج الإدراكي لعملية الاتصال.

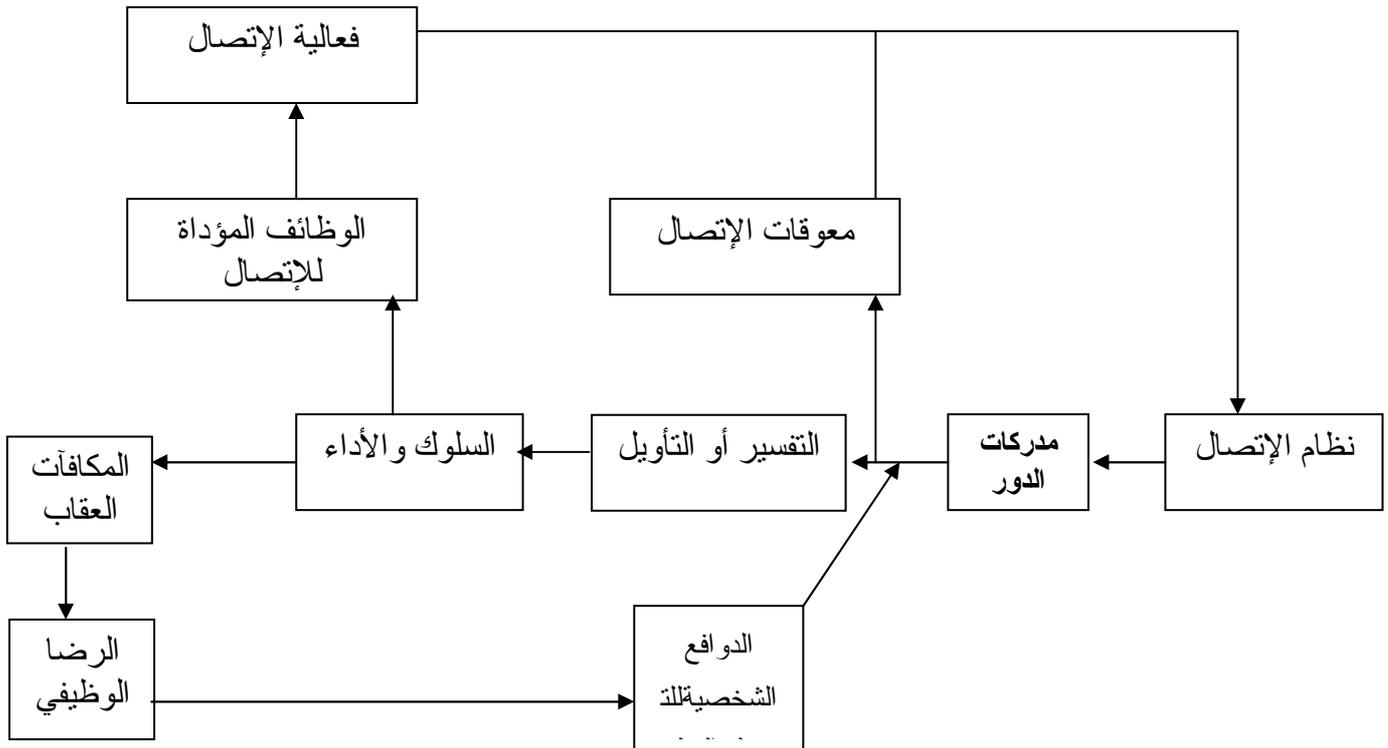


المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص، 229.

يمكن تصور عملية الإتصال بأنها رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر وتتجدد، حتى يكون هناك أكثر من إتصال، أو إتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الإتصال كالفعل المعين الذي يكون له رد فعل وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل، ولم تنشأ عنه الصلة، ولم يخلق علاقة وهكذا.

#### د- النموذج المتكامل للإتصال التنظيمي:

شكل رقم(10): النموذج المتكامل للإتصال



المصدر: رماش صبرينة: مرجع سابق، ص، 50 .

هناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب إهتماما خاصا فمن جهة يعتبر الإتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات، ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة... أو تتضمن مجموعة من وسائل الإتصال.

ومن جهة أخرى يشير النموذج إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الإتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء، وتؤثر مدرجات الدور ومعوقات الإتصال والتفسير أو التأويل على السلوك والأداء للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كل من المؤسسة والفرد، فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة إتصال معينة في المؤسسة سيؤديان إلى تحقيق أو الفشل في تحقيق مهمة ما.

- ويشير هذا النموذج إلى ضرورة قيام المؤسسة، بمراقبة فعالية الإتصال، وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الإتصال ومحاولة إزالة معوقات الإتصال لتحسينه.

وللسلوك والأداء أيضا تأثيرهما على الفرد العامل، حيث تتبع السلوك والأداء دائما نوعيات مختلفة من المكافآت والعقوبات، فالرضا استجابة فردية للمكافآت والعقوبات، وهذا وضع نفسي يتيح للفرد فرصة مراقبة مستوى المكافأة المترتبة على السلوك والأداء وتؤثر على الخصائص النفسية مثل الدوافع والشخصية والتعلم. ونتيجة للرضا يمكن أن تغير هذه العوامل والعمليات الفردية الطرق التي يفسر بها الأفراد الرسائل أو المعلومات المنقولة في المستقبل\*.

وخلاصة القول هو أن المدخل الوظيفي هو الأصلاح أو الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع (التنظيم) كما جاء في كتاب البحث في الإتصال-عناصر منهجية-<sup>†</sup> بأن مجال الإتصال التنظيمي تعتبر المقاربة الوظيفية المؤسسة كنسق يقوم الإتصال بداخله بضمن تفاعل وترابط العناصر، حيث تسمح شبكات الإتصال للأفراد بالعمل بانسجام، فالمؤسسة كنظام مفتوح تتفاعل مع محيطها تؤثر فيه وتتأثر به بغية المحافظة على توازنها فالإتصال هو عملية تفاعل بين الأفراد داخل النسق (الذي هو المؤسسة) بغية تحقيق أهداف مرغوب فيها...

---

\*-صبرينة رماش: معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، ص ص 50-51.

<sup>†</sup>-فضيل دليو وآخرون: البحث في الإتصال،عناصر منهجية، مخبر علم الإجتماع الإتصال،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2004، 96.

## الفصل الثالث:

### فعالية الإتصال داخل المؤسسة

#### تمهيد

أولاً: مدخل عام للإتصال في المؤسسة.

- 1- الأسس السيكولوجية و المضمون الإجتماعي للإتصال.
- 2- نظام الاتصال التنظيمي.
- 3- أهمية الاتصال التنظيمي.
- 4- العناصر الرئيسية لعملية الإتصال.
- 5- أهداف الإتصال و وظائفه.
- 6- أنواع الإتصال المؤسستي و خصائصه.
- 7- طرق و أساليب الإتصال داخل المؤسسة.
- 8- شبكات الإتصال داخل المؤسسة.
- 9- معوقات الإتصال.
- 10- بعض مشاكل الإتصال بالمؤسسة الجزائرية.

ثانياً: فعالية الإتصال داخل المؤسسة .

- 1- أهمية الإتصالات في المجالات و العمليات الإدارية.
- 2- العمليات الإدارية.
- 3- المشاركة في إتخاذ القرارات إحدى ركائز سياسة إتصال المؤسسة.
- 4- الإتصال و مميزاته في المؤسسة الجزائرية.
- 5- أهداف، طرق الإتصال في المؤسسة الجزائرية.
- 6- الإتصال الجيد و مدى إسهامه في التأثير على الإنتاجية.
- 7- دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية.
- 8- تأثير الإدارة في خلق المناخ التنظيمي.
- 9- خصائص و فعالية الإتصال الجيد.
- 10- دور المدير في تحسين الإتصالات.
- 11- متطلبات الإتصال الفعال في المؤسسة.
- 12- دور الإتصال في المنظمات.
- 13- فعالية عملية الإتصال ...و زيادة فعاليته.

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

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

و فعالية الاتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها و ذلك من خلال أهميته في العمليات الادارية من تخطيط،و توجيه، واتخاذ القرارات و غيرها من العمليات و سأستعرض هذا من خلال الفعالية الاتصالية في المؤسسة،و التي تتضمن: المشاركة في اتخاذ القرار،الاتصال و مميزاته في المؤسسة الجزائرية،خصائص وفعالية الاتصال الجيد....

## أولاً: مدخل عام للإتصال.

### 1- الأسس السيكولوجية والمضمون الإجتماعي للإتصال

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

### 1-1- الأسس السيكولوجية للإتصال:

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

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

1- تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي بإظهار النقص في الوضوح والغموض فيه، والإحساس بهذا التفاوت بسبب حالات التوتر التي يمكن أن تستبعد فقط خلال الإتصال، ويتولى الإتصال توضيح وتعريف الموقف.

\*- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، الإسكندرية-القااهرة، ط8، 2002 ص ص 374-375.

†- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1997، ص ص 206-207.

- 2- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر بخلق مضمون الإتصال، ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن يكون لها معنى للمرسل إليه.
- 3- ويحول المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن الناحية الإدارية تكون المسالك المختارة من تلك التي تتيح تطبيق رموز اللغة كتابة أو شفاهة.
- 4- إن التصرف الفعال يتوقع أن يكون قريب المنال.
- 5- وإذا تحقق هذا التصرف الفعال، فإن التوتر يكون قد أستبعد، وبهذا تقام قاعدة للإتصال واضحة لوجود وظيفة تحقق التعادل للتنظيم، فالتصرف الفعال ليس من الضروري أن يكفي الاحتياجات الإتصالية للمستقبل فالحاجات الإتصالية تقوم على مستويات مختلفة، ففي المستوى الأول يكون الإتصال الرسمي ضروري للحصول على الأداء الملائم المهام، وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تقضي على حالات التوتر الناشئة من الغموض في مسؤوليات المهام.
- وتقوم حالات التوتر في مستوى آخر من حاجة الفرد للتعرف على سبب القيام بمهمته والدور النهائي لهذه المهمة في الهدف الكبير لكل التنظيم. وتمتد احتياجات الأفراد الإتصالية إلى أبعد من حدود المهام التي يتولونها.

### 1-2- المضمون الإجتماعي:

يتبين الإتصال من خلال الأسس السيكولوجية بأنه أيضا ظاهرة إجتماعية، فهو يشكل القواعد الأساسية للتدخل الإجتماعي، فالعلاقة بين المرسل والمرسل إليه معقدة يتأثر كل واحد بالآخر ويؤثر فيه، ونشير إلى الوصف الذي قام به كل من "بنتون Bateson" و "رويش Ruesch"، لبعض أبعاد الإتصال في المجال الإجتماعي، حيث تعتبر مستويات ملائمة إلى حد كبير للمدخل الإداري في المدرسة الإجتماعية للإتصال، وهناك أربعة مستويات تعتبر مناسبة للإتصال الإداري من الناحية الإجتماعية\*.

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

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

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

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

\*- عبد الغفور يونس: المرجع السابق: ص 209.

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

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

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

## 2- نظام الإتصال التنظيمي

إن نموذج الإتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكلي أو نظام الإتصال يجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها.

كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد وتعين العملية الإتصالية من تحقيق أهداف التنظيم، ولتحقيق هذه الأخيرة تنطوي عملية الإتصال على بعض الأنشطة نذكرها في الآتي \* :

### 1- إتصال الأنشطة غير مخططة:

وتتضمن هذه المجموعة "الحديث والإنصات" بين الأفراد العاملين، ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.

2- إتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيره، فهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال المتكررة واليومية.

3- إتصال لتزويد المعلومات المرتبطة بإستخدام الإستراتيجيات، حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالأنشطة المذكورة في المجموعة الثانية.

4- إتصال لتحريك البرامج: يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز، ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال ويلقى هذا النوع الإهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.

## 3- أهمية الإتصال

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإتصال -تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط

\*- عبد الغفور يونس: المرجع السابق: ص 205.

والسياسات... وغيرها بين أجزاء المنظمة- روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها\*. إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

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

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

فيشير إلتون مايو إلى أهمية الإتصال بإعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وسنتناول هذه النقطة لاحقا بشيء من التفصيل.

فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداوة أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الإتصال بين أولئك وهؤلاء -الإدارة والعمال- وبهذا يصبح الإتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات سواء في المؤسسة الصناعية أو الخدمية، أو في مؤسسات أخرى<sup>§</sup>.

والإتصال كما سبق الإشارة إليه هو وسيلة وعملية يتم بموجبها انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والإتجاهات وتبادلها بين أفراد الجماعة وينشأ من خلاله التعاون والتكامل.

\*- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 243 .

†- سنان الموسوي: مرجع سابق، ص 201.

‡- طلعت إبراهيم لطفي: ، مرجع سابق، ص 69.

§- غريب محمد سيد أحمد: علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 24.

فإذا كنا بصدد تنظيم صناعي مثلاً قلنا يجب وجود نظام للإتصال بين الإدارة وبين الموظفين وبين كل فريق منهما، وبين العمال، وتدور سلسلة الإتصال بين الفرق الثلاثة سواء كانت في صور منشورات، أو معلومات تنزل من الإدارة إلى العمال مرة بموظفيها، أو كانت في صورة تظلم أو شكاوي تصعد من العمال إلى الإدارة\*.

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

فالدراسة الراهنة تشير إلى أهمية ودور الإتصال -فعالية الإتصال- في المؤسسة في قيام علاقة إيجابية وسلبية بين العمال والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الإتصالات الصاعدة، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمتربط بينها وبين العمال مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الإتصال تتبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الإتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة التالية‡.

1- الإتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.  
2- الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

3- تعتبر الإتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

4- تعتبر الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.  
5- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

\* - غريب محمد سيد أحمد: المرجع السابق، ص 24.

† - علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، مرجع سابق، ص 27.

‡ - خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002، ص 118.

6- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للإتصال مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.

7- كما أن الإتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.

#### 4- العناصر الرئيسية لعملية الإتصال

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية -الاتصال- إلا إذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال:

#### 4-1- المرسل:

هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة\*، وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث لهذه المعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم و الأفكار.

ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها أيضا تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين<sup>†</sup>:

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

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

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

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

---

\* - Francis vanoye : Expression communication, colin. Paris. 1973, P13.

<sup>†</sup> - علي عياصرة وآخرون: ، مرجع سابق، ص 31.

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

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

- 3- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
  - 4- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.
  - 5- أن يتمتع بثقة المستقبل.
  - 6- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.
  - 7- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.
  - 8- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل.
- صفات المرسل الجيد:

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

نجاح مهمته كمرسل وتتلخص فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغة:
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير.
- فن الإلقاء.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر، والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة.
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.

#### 4-2- الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها. فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها\*.

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

- 1- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.
- 2- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه

\*- أمين عبد العزيز حسن: المرجع السابق ص 177.

†- علي عياصرة وآخرون. مرجع سابق، ص ص 34-35.

يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

- 3- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.
- 4- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
- 5- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- 6- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- 7- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.
- 8- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

#### 4-3- القناة:

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: "النشرات أو الخطابات" وإما كتابية "كالكتب والمذكرات و"التقارير" وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية"، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية\* كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية. فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقرير والخطابات مثلا. أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

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

#### 4-4- المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

\* - Francis vanoye : Expression Communication .opcit.P14.

ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي\*:

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

- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.

- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

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

وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

#### 4-5- التغذية الراجعة:

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

وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلا ومرسلا مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلا تارة ومستقبلا تارة أخرى، ومن خلالها تتم أيضا دورة عملية الاتصال.

فالتغذية الراجعة تعتبر مصدرا مهما من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد على عملية تعديل السلوك، وعند الحديث عن الاتصال اللفظي (الاتصال المباشر) يلاحظ أنه كلما ارتفعت معدلات التغذية الراجعة ازدادت فعالية الاتصال. وكذلك فإن التغذية الراجعة المبكرة تساعد على تجنب تفاقم المشاكل في حالة حدوثها. كما تكمن أهميتها في التنظيم فمن خلال التغذية الراجعة يستطيع التنظيم المحافظة على توازنه مع البيئة، كما أنها تمثل أداة ربط مهمة تربط إدارة التنظيم مع العاملين، فهدف التغذية الراجعة هو المحافظة على التنظيم واستمراره لأنه تعرفه على

\* - أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق، ص 177-178.

† - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 41-42.

ردود أفعال البيئة تجاه أعماله، كما أن الهدف منها يتمثل بإحداث تغييرات وتعديلات وفق الحاجة إلى التغيير سواء كان ذلك التغيير على المستوى الفرد أو التنظيم.

ويرى بعض خبراء الاتصال أن الاتصال بدون التغذية الراجعة يعتبر عملية ناقصة، ويؤكدون على أن الاتصال مضمونه المشاركة في الخبرة. فالأفراد يحتاجون أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم، بهدف الاستمرار فيه بفعالية أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداءهم، فهم يتخذون إجراء ما ويتعاملون من خلال معلومات التغذية الراجعة مدى فعالية هذا الإجراء، ويستكملون حلقة التغذية الراجعة بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها.

#### 4-6- التشويش:

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويًا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديًا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورًا حاسمًا ومهماً في التأثير سلبًا على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

#### 5- أهداف الاتصال

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

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

والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

#### أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي

\*- عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون: مرجع سابق، ص 21.

تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

#### ب- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعده هذه المعلومات بدورها على:

- 1- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.
- 2- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- 3- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

#### ج- اتخاذ القرارات:

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

#### د- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

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

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

ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي<sup>†</sup>:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.

\*- نجيبه هبهبوب: أساليب الاتصال وأنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية -مرجع سابق، ص ص 23، 24.

†- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 68.

- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.
  - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
  - عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
  - معقولة التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
  - تطابق العمل مع القول.
  - توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- كذلك من بين أدوار وأهداف الاتصال في المؤسسة نذكر\*:

ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة. كما سبق تناولها انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات والأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.

كذلك إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.

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

## 6- وظائف الاتصال

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءً على ذلك ستقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي<sup>†</sup>:

### أ- الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيراً مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال -سواء كان رسمي أو غير رسمي- يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن

\*- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص ص 32-33.

†- علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، مرجع سابق، ص 28.

المطلوبة في سلوك الفرد\* -الكتب مضر للفرد- بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

#### ب- الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم. ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال. كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية<sup>†</sup>.

#### ج- المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات. وعلى خلاف المشاعر والتأثير فلالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها<sup>‡</sup>:

\*معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.

\*معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.

\*معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه.

\*- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 287.

†- علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: مرجع سابق، ص 29.

‡- محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 288.

ولابد عند تصميم أي نظام من الاهتمام بتصميم نظام تكامل للمعلومات، يحدد خطوط الاتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة، وتعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة، وبشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة، كذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفي تحديد نطاق الإشراف.

#### د- الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى-مارش وسيمون- أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات\*.

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل -كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.

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

بعد أن تطرقنا وتناولنا لنظريات ومدارس الاتصال، فإننا سنتناول في هذا الجانب أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه، وذلك من خلال نوعين أو قسمين رئيسيين، وكل قسم يتضمن أنواع، اتصال داخلي واتصال خارجي.

#### 7-1- الاتصال الداخلي:

وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة، أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات<sup>†</sup>. ويمكن تقسيمه إلى نوعين:

اتصال رسمي والذي يتفرع إلى:

أ- الاتصال ذي الاتجاه الواحد.

\*- علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: مرجع سابق، ص ص 29،30.

†- إبراهيم عبد العزيز شيجا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1993، ص 251.

ب- الاتصال ذي الاتجاهين.

ج- الاتصال الرأسي -النازل-

د- الاتصال العكسي -الصاعد-

ه- الاتصال الأفقي -العمودي-

بالإضافة إلى الاتصال الرسمي هناك نوع آخر هو الاتصال غير الرسمي.

#### 7-1-1- الاتصال الرسمي:

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

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

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

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

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية، بحيث يتم رأسياً وأفقياً وعكسياً، ويرى -

\* - محمد فتحي: مرجع سابق، ص 106.

† - عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص ص 227-228.

‡ - غايات بوفلجة: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 39.

روجرز- أنه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية والسلطة وطريقة اتخاذ القرارات\*.

ويرى كمال الغالي أن فعالية الاتصال الرسمي تستند إلى عوامل عدة أهمها<sup>†</sup>:

- 1- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.
  - 2- دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلافي التطبيقات المشبوهة.
  - 3- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي باستثناء الحالات غير العادية.
  - 4- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.
- أما تأثيره على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية، وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم، لذلك فإن التحكم في مبادرة تقديم وتحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشرا على ماهية الاتصال، وما إذا كانت المؤسسة تميل إلى الاستقرار أو الانشطار.
- وفيما يخص عملية إنتاج مضامين الاتصال الرسمي التي تعرض تحت ظروف المؤسسة أو مراقبة ما يتعين أن يكون محل التدفق الإعلامي فهناك أطراف متداخلة ومستويات عديدة تعمل قصد التحكم في العملية الاتصالية.<sup>‡</sup>

#### أ- الاتصال ذي الاتجاه الواحد One – way

ويتشابه هذا الاتصال في المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند إعطاء أوامره، وتعليماته دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة والاستفسار مما يؤثر سلبا على هؤلاء المرؤوسين<sup>§</sup>.

وهذا النوع من الاتصال يؤثر لا محالة على العمال، حيث يشعروهم بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم، وهذا كله ينعكس على إنجاز وأداء أعمالهم.

#### ب- الاتصال في اتجاهين: Two-ways.

ويتمثل في إعطاء الفرصة للمرؤوسين في الرد على الرئيس بالاستفسار أو الإيضاح، أو الرفض أو الاعتذار ويتميز بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للعامل ليناقدش وينقهم ويستوضح وإصدار أحكام صحيحة على الرسالة وبذلك ترتفع ثقته بنفسه.

وهو بهذا المعنى عكس الاتصال ذي اتجاه واحد، الذي جعل أحد الكتاب يقول أنه لا ينبغي أن يعتبر اتصال، لأنه لا يسمح بالتحاور والتناوب الأدوار.

\*- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 114.

†- كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص 284.

‡- عبد الرحمن عزي: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 166.

§- محمد فتحي: مرجع سابق، ص 102.

## أ-الاتصال الهابط:

وهو اتصال داخلي رسمي

ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تتساقط المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياساتها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي\*:

- 1- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.
- 2- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- 3- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.
- 4- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

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

ومن خلال هذا النوع من الاتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة إن كانت إدارة ديمقراطية أو تعسفية، وهو بهذا ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات التنظيم، فإن كان يتصرف بالعنف أو التعسف فإن هذا يولد شعورا بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به، وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا نتائج سيئة<sup>‡</sup>. فالالاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبث فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال إذن الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

إلا أنه في كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها، غالبا ما يكون الاتصال فيها إلى الأسفل قليلا وغير كاف ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله، كما أن مثل هذا

\*- محمد فتحي: مرجع سابق، ص ص 110-111.

†- عمار بوحوش: مرجع سابق، ص ص 99، 100.

‡- عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 476.

الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضا غير كاف من الناحية الإنسانية، ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم\*.

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

وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، والملصقات والمطبوعات، والرسائل إلى البيوت، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قليلة الاستعمال، إلا أنها تعد قنوات مهمة للاتصال الهابط.

#### ب- الاتصال الصاعد:

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

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

والملاحظة أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن

المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، فهناك بعض المديرين من يتبنى

\*- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 63.

†- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: مرجع سابق، ص 477.

‡- عزي عبد الرحمن: الإعلام والتسيير، مرجع سابق، ص 172.

سياسة الباب المفتوح، لكن هذه السياسة نجدها غير ممكنة في الحياة العملية إلا إذا تخلى المدير عن جزء من مسؤوليته الأساسية في اتخاذ القرارات، رسم السياسات... الخ، كما أن الموظف البسيط ليست بيده أي سلطة لا يستطيع مواجهة المسؤول الأول أو المدير لأن سير العمل ليس على ما ينبغي أو أن قراراته وأوامره متعسفة.

وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاية المنظمة\*.

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي<sup>†</sup>:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
  - تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال .
  - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
  - الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.
  - طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاء المعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا<sup>‡</sup>.
- ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد، الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، و التقارير، والمذكرات المكتوبة، والهاتف... الخ.
- وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو بمنزلة نظام المعلومات المرتدة.

### ج-الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية<sup>§</sup>.

\*- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: مرجع سابق، ص 478.

†- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 146، 147.

‡- علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 65.

§- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص 11.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان، وخصوصاً عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضرورياً لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة\* ويعد ذلك النوع من الاتصال ضرورياً، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض، حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثاراً للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم... بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل.

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

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

ب- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

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

\* - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 65-66.

† - عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص 24.

ويلاحظ البعض أنه نظرا للعوائق والقيود المرتبطة بتقسيم العمل وسيادة الأمور الإجرائية في المؤسسات الانتقالية، فإن ذلك قد حال دون فعالية، وعدم نجاعته في تحقيق السرعة المطلوبة\*.

#### 7-1-2- الاتصال غير الرسمي:

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

والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل التنظيم، فتكون اتصالات داخلية، وقد تتم خارج التنظيم فتسمى اتصالات خارجية.

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

والاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بثمرة أيسر أكثر فعالية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة

\*- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مرجع سابق ص 250.

†- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969، ص 357.

‡- عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية 1997، ص 397.

الصراعات الذاتية والمحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، وأيضا تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس\*.

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

ولهذا تبدوا أهمية وضرورة الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التي ينفي فيها الموظفون ولائهم لجماعاتهم الصغيرة، وقد تستفيد منها المؤسسة الصناعية في تقويم أحوالها تبعا للظروف المبعثرة أكثر مما تستفيد من الاتصالات الرسمية، وقد يلجأ بعض الرؤساء إلى الاتصال غير الرسمي كأحد الأساليب الهامة التي تمكنهم من التأثير في المؤسسة.

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

### 7-1-3- فوائد وسلبيات الاتصال غير الرسمي:

إن انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات يوميا في مختلف أقسام الوحدة، وبين وحدات المؤسسة حول أمور تتعلق بالأفراد، وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتقبل به، ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات إلى أي تنظيم رسمي أو رقابة، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم غير الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل، وبالعكس وأفقيا دون حاجز مادي أو معنوي، فإذا

\*- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص 128-129.

†- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: مرجع سابق، ص 481.

‡- كمال الغالي: مرجع سابق، ص 296.

كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المتبلورة والمعلومات المشوهة، مما يترك آثار سلبية على الأداء والعلاقات الإنسانية في المؤسسة، فإنه له خصائص ومميزات هامة نذكر منها\*:

- أن الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمية، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الاتصال الرسمية.

يرى البعض أن وجود الاتصال غير الرسمي يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا، بل أنهم يهتمون بأمرهم اهتماما شخسيا، وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الاتصالات غير الرسمية، ويعمل على التعايش معها واستخدامه - اتصال غير رسمي - لصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن أغلبية الاتصالات تتم على الأقل عن غير الطريق الرسمي، وأن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم في اجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق والنقد.

كما يعتبر الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، هذا التعبير يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الاتصال الرسمي<sup>†</sup>. ومهما يكن فإن هذه الخصائص أو المميزات لا يمكن أن تغطي نقائصه المتمثلة في انخفاض الروح المعنوية، واضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات.

والاستفادة من مزايا وإيجابيات الاتصال غير الرسمي ينبغي على الإدارة الاستعانة بباحثين مختصين والذي ينبغي عليه -الباحث الاجتماعي المختص- القيام بما يلي:

- تحليل محتوى الاتصال غير الرسمي، والاستفادة من جوانبه الإيجابية، والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الشائعات.

- توفير المعلومات الكافية والمشبعة لحاجة العاملين، ذلك أن الحاجة للمعلومات أصبحت أساسية لهم - للعامل - ولغيرهم، وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

- دراسة وإيجاد الحلول المختلف الأسباب التي تعيق عملية الاتصال الرسمي، سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد، أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف.

لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة خاصة إذا كانت لا تعيق أو لا تعطل الاتصال الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

\*- عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 397.

†- عزي عبد الرحمن وآخرون: عالم الاتصال، مرجع سابق، ص ص 25-26.

## 7-2- الاتصال الخارجي:

ويتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو من العامة من الناس وخارج المنظمة، ويمكن أن تأخذ هذه الاتصالات صيغ وأشكال مختلفة نظرا لتعود الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المؤسسة، حيث تمتد عمليات الاتصال من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنفقات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة\*.

وهذه الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الكلية العامة أو البيئة الخاصة، والتي ترسم للمنظمة حدود الفرص التسويقية التي تتاح لها للدخول إلى أسواق أو مواقع بيعية جديدة، فضلا عما تفرضه تلك البيئة من تهديدات خطيرة قد تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة، وعليه فإن الاتصالات الخارجية مثل القوة الكبيرة التي تمتلكها المنظمة في تكيف مكانتها وقوتها مع ما تفرضه البيئة ضمن شروط ومؤثرات تنافسية مختلفة تفرضها على خطط وبرامج واستراتيجيات المنظمة.

والاتصالات الخارجية تأخذ أشكال وأنواع وصور مختلفة وهي: العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة، الإشهار في الإعلام، الملصقات، السبونسورينغ...<sup>†</sup>

والغرض إنجاح عملية الاتصال الخارجي فإنها بحاجة إلى دعم جماعي وإسناد من قبل العاملين في المنظمة وبمختلف مستوياتها التنظيمية، فالغرض تحقيق الاستجابة لحاجات وطلبات الزبائن مثلا، فإنه يتوجب العمل بالشكل والوقت والمكان المناسب، إذ أن التعقيد الحاصل في حياة المواطن اليومية أصبحت من السعة بمكان يتعذر عليه الاستجابة إلى كافة عمليات الاتصال الحاصلة معه، وبالتالي فإن الاتصال الناجح للمنظمة هو الذي ينجم عنه تحقيق صفقة بيع أو شراء ناجحة، أو استجابة دقيقة لحاجات أو رغبات مستقبلية للمتعاملين معها من أفراد وأسواق.

ولهذا يمكننا أن نقول بأن تكامل الاتصالات الداخلية مع الاتصالات الخارجية، وفي إيجاد نظام كفؤ وفعال للاتصالات في المنظمة هو السبيل الأفضل في ترجمة الخطط والاستراتيجيات الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة لبلوغ أهدافها ولعل التطور التكنولوجي والأدوات الحديثة المستخدمة في هذا المجال قد أسهمت بشكل كبير في تقدم وتطور عمليات الاتصال، كما أصبح من السهل لمندوبي المبيعات من تكوين قاعدة بيانات عن عملائهم وتحديثها بسرعة واستمرار لغرض الاتصال بهم وبما يتوافق مع كل المتغيرات الحاصلة لديهم بالدقة والسرعة المناسبة، كما أن إدارة المؤسسة تستطيع أن تدفق وبشكل واضح ومباشر على كافة عملياتها واتصالاتها مع الآخرين لتحديد مقدار الطلب على

\*- ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص ص

†- Annie Bartoli, communication et organisation, Edition d'organisation Paris 1991,P 82.

منتجاتها وقياس مستوى وحجم المخزون أو الإنتاج ومدى توافقه مع تلك المتطلبات أو الطلبات دون أن يكون خطأ في تلك الاستجابة، وهذا ما يرفع في النهاية من قيمتها التنافسية في السوق مع حقيقته من كفاءة في استثمار عمليات الاتصال والوسائل المعتمدة فيها.

## 8- طرق وأساليب الاتصال

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

### 8-1- أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة\*.

وللاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته، منها التقارير والمذكرات والمنشورات، والخطابات الرسمية، والمجلات، وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة.

### أ- الرسائل الوظيفية:

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

### ب- التقارير:

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

\*- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، ص 398.

†- مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 120.

‡- عبد الكريم درويش وليلى تكللا: مرجع سابق، ص 488.

### ج- المذكرات والاقتراحات:

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

### د- النشرة الداخلية للعاملين:

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عملية على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو:  
-تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.  
-تعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

### هـ- الشكاوي:

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

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

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وما لها وجهدها.

\*- محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص

†-عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: مرجع سابق، ص 490.

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

#### 8-2- الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجهاً لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون السلكي واللاسلكي أو التليفون المرئي، ذلك أن الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم. ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو... الخ<sup>†</sup>.

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب -الشفهي- يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً، بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه<sup>‡</sup>.

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

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

#### أ- الاجتماعات والندوات:

وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلاً اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن

\*- إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 399.

†- محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1971، ص 16.

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

المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين\* . وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

#### ب- الحديث الشفوي:

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

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

#### ج- المقابلات:

المقابلة احد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات. كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة... وما إلى ذلك<sup>‡</sup>...

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

#### 8-3- الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور<sup>§</sup>، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها

\*- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: مرجع سابق، ص 483.

†- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، 399.

‡- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص

84.

§- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 301.

بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي.

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

## 9- شبكات الاتصال

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

"وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة".\*

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

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

### أ- شبكة اتصال العجلة:

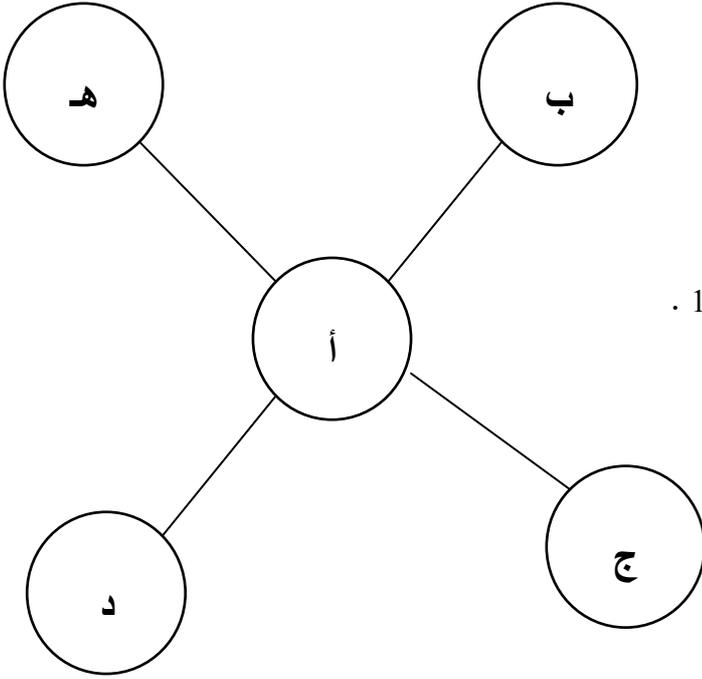
تتمحور الاتصالات وتندفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، ولكن اتصاليهم يكون من خلال الفرد الموجود في

---

1- نجيبه هبهبوب: أساليب الاتصال، أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2001ص 69.

†- راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 235.

المحور -المدير- كما يوضحه الشكل رقم (11):  
شبكة اتصال العجلة

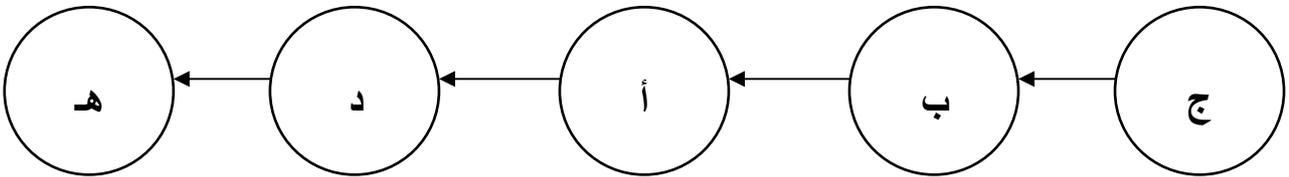


المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 128 .

ب- شبكة اتصال السلسلة:

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

الشكل رقم(12):

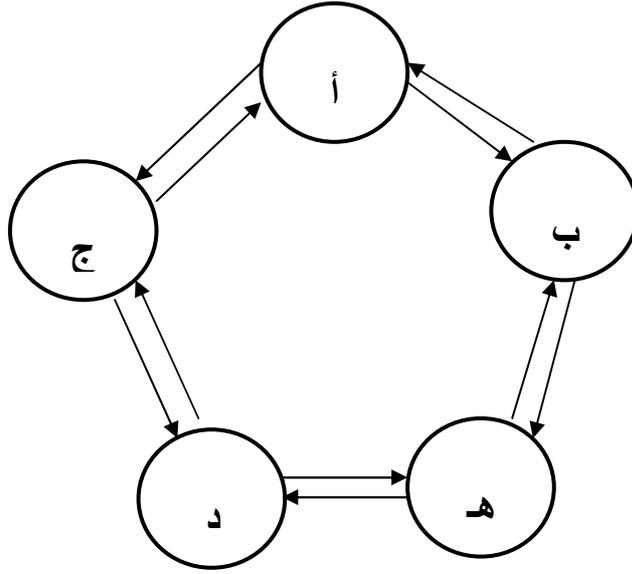


المصدر: خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي. مرجع سابق ص 128.

ج- شبكة الاتصال الدائري:

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

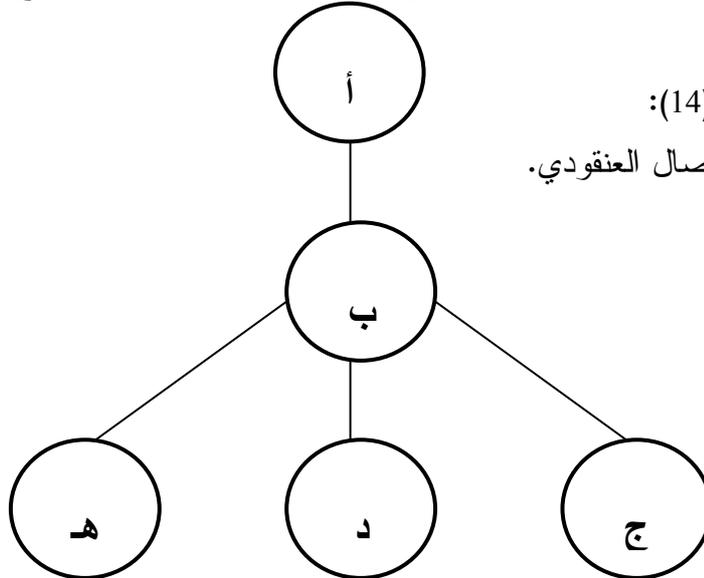
شكل رقم(13):  
شبكة الاتصال الدائري.



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

#### د- شبكة الاتصال العنقودي:

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



شكل رقم(14):  
شبكة الاتصال العنقودي.

المصدر: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 129.

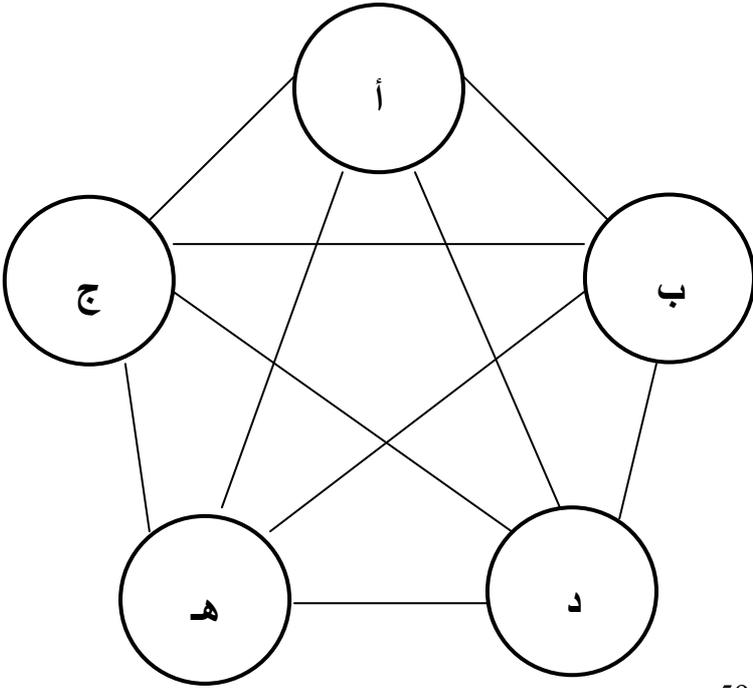
## ه- شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة)

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى\*.

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

شكل رقم (15):

شبكة الاتصال النجمي.



المصدر: صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق ص 59.

## 10- معوقات الاتصال

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

\*- خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 130.

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

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

#### 10-1- المعوقات التنظيمية:

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

فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطا كلياً بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة.  
وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي\*:

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

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.

فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالتليفون مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة.

ولا شك أن اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة.

\*- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 402.

## ب- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة\*. فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيراً طبيعياً ومنتظماً حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجهه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

## ج- طبيعة العمل:

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

## د- حجم الجماعة:

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

## 10-2- المعوقات النفسية:

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

\*- إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص ص 402، 403.

†- بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، مرجع سابق، ص 42.

## أ- معوقات في المرسل:

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

- 1- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- 2- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- 3- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- 4- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف وإدراك وفهم الآخرين لها.
- 5- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- 6- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- 7- عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- 8- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- 9- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

## ب- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل\*:

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

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

\* - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 359-361.

† - إبراهيم عبد العزيز شيحاً: مرجع سابق، ص 404.

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

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

قد ينتج عن العوائق ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه النفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

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

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

إذا كانت الاتصالات تعد عاملا هاما وحيويا في التنظيم، وأمرنا لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه -إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلًا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

ومن ناحية ثانية يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم.

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

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعر وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم

والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل. وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه\* .

### 10-3- المعوقات الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة).

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

### 10-4- معوقات بيئية:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق، وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة. أو قد يكون باردا أو جاف أو غير ذلك. ومن أجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال أو في كل خطوة من خطواته، وإعطائها العناية الكافية، كذلك، لا بد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئة وحتى الشخصية فإنه حتما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.

### 11- بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية

يلاحظ على مختلف المؤسسات الجزائرية أن الكثير منها يعاني من ضعف سيولة الاتصالات وذلك راجع للأسباب التي نوردتها فيما يلي<sup>‡</sup>:

\*- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة، مرجع سابق، ص ص 405، 406.

†- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص ص 70 73.

‡- بوفلجة غيات: مرجع سابق، ص 43.

## 1- انتشار الأمية:

إن انتشار الأمية بشكل واسع، وخاصة بالمؤسسات القديمة، والتي تحتاج إلى يد عاملة غير متخصصة، يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم، و عجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار و التوجيهات المعقدة، أو المكتوبة على لوحة الإعانات، كما أن الأمية تؤدي إلى صعوبة الوصول نتائج ملموسة أو جيدة في الجمعيات العامة.

## 2- عدم قيام النقابة بالدور المنوط بها:

فانتشار الأمية بين العمال أدى في الكثير من الأحيان إلى انتخاب ممثلين أميين، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل للكثير من القضايا المطروحة، فكيف الحال بنقلها إلى غيرهم من العمال، وقد يكون الممثلون من الإطارات المتوسطة، إلا أننا كثيرا ما نجد نوعا من الحاجز النفسي بينهم وبين باقي العمال الذين يشكون في جدية مساعي ممثليهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الحوافز، كالترقية، والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة. كان ذلك في الفترة السابقة -خلال هيمنة الحزب الواحد- كل ذلك يؤثر سلبا على فعالية الاتصال ودرجة سيولتها.

## 3- عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات:

رغم أهمية، وضرورة العناية بالاتصالات من أجل الرفع أو تحقيق الفعالية التنظيمية، نجد أن غالبية المؤسسات الجزائرية لم تعطي موضوع الاتصالات حقه من العناية و الاهتمام، إذ أن غالبية المحاولات لا زالت في بدايتها، ولم توفر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها. مما سبق نستخلص أن المؤسسات تعاني في أغلبها من سوء تنظيم قنوات الاتصال، وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الاتصال داخل التنظيم.

## ثانيا: فعالية الإتصال.

### 1- أهمية الاتصال في المجالات والعمليات الإدارية

تعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، كما أن هذه الموارد -البشرية والمادية- تطبق أو تدير بأكثر من أسلوب، ولهذا نجدها تختار أو تفضل أحسن السبل فالإدارة تتطوي على عملية الإتصال وباستمرار وبفعالية لتحقيق الأهداف المرغوبة ويمكن أن نوضح أهمية الإتصالات في المجالات الإدارية من خلال

العمليات والوظائف، وسنتطرق لاحقاً إلى هذه العمليات من تخطيط وتنظيم وغيرها بشيء من التفصيل.

فالتنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الإتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الإتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، وتعتبر عملية الإتصال من أهم الأمور التي تعني بها الإدارة، فضلاً عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنظمة، والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقتراباً نحو الهدف.

وتتبدى أهميته في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى. فمن الناحية الأولى نجد أن الإتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، ومعرفة المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط، فضلاً عن أن وجود الإتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

وإذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات في مختلف مراحلها لوجدناها نتاج جهد مشترك حتى لو صدر القرار بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، وتتبدى أهميته في هذا الشأن حتى بعد اتخاذ القرار -المناسب- وذلك عند نقله وتوصيله إلى وحدات التنظيم.

ومن ناحية ثالثة، فإن فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الإتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة صحيحة ومثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للإتصال يجمع عن طريقها أو من خلالها بين كافة أرجاء التنظيم.

ولا شك أن الإتصال تزداد أهميته باتساع وكبر حجم التنظيم وتعدد فروع.

وفي الأخير نقول بأن للإتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها، ويمكن أن نوضع أهميته في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف التالية:

#### أ- الإتصال يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية:

فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة يعترف بها، ولا شك أن هدفها الأول هو رفع الكفاية الإنتاجية بوجه عام، إلا أن هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك اتجهت الإدارة إلى العناية بالأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاية الكلية المنشودة، ولتدعيم ذلك تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة، فيدخل في إطار العلاقات الإنسانية بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وأثار هذه العلاقات وطبيعتها على سلوك وإنتاجية العاملين وعلى المؤسسة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك إتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات لذلك يقول البعض أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة

تعني الإتصالات الجيدة وفعالة، وأن العقبات التي تقف في سبيل تحقيق هذا الإتصال يؤثر تأثيراً سلباً على هذه العلاقات الجيدة. فالإتصال الفعال يؤدي أو يساهم في رفع الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وخارجها.\*

#### ب- الإتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، ويتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت البيانات كمية أو نوعية، ويعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الإتصال، لذلك تبدوا أهمية الإتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتتوفر هذه المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في التخطيط.

#### ج- الإتصال والتنظيم:

وهذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم العمل المنظمة، وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوح من التداخل، وبحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.<sup>†</sup>

#### د- الإتصال والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويرشح لفهم الوجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

#### هـ- الاتصالات والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة -مهما كان نوعها- أو لجهود أي جماعة من الجماعات المنظمة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث يسير

\*- أبو النجا محمد العمري: الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة، ص 137.

†- محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 136.

الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.\*

وتزداد أهمية الاتصالات من أجل التنسيق، وذلك في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض، حيث أنه في حالة وجود مثل هذه الأقسام يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتصال أفقي بعضهم مع بعض حتى يتم التنسيق، أما الأقسام التي توجد استقلالية في عملها، فيقل الاتصال الأفقي من أجل التنسيق، مثلاً في حالة المصانع التي يعتمد أقسامها بعضهم على بعض في تدفق العمل يستلزم ذلك اتصال أفقي فعال بين رؤساء هذه الأقسام حتى يتم علاج أي مشكلة تمنع تدفق العمليات بين الأقسام المختلفة، أما في حالة الأقسام التي يبيع كل قسم منها منتجات مختلفة كلياً عن منتجات القسم الآخر، ففي هذه الحالة يقل الاتصال الأفقي بين هذه الأقسام، كما أن الاتصال الرأسي قد يوجد عملية تصفية في حالة تدفق المعلومات من أسفل لأعلى، وذلك للخوف من نقل الحقائق إلى أعلى بواسطة المرؤوسين، فأحياناً لا ينقل بعض المرؤوسين الأخبار خوفاً من رد فعل رؤسائه وفي هذه الحالة تقل فعالية الاتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على بيانات ناقصة.

كما أنه أحياناً يحتفظ الرئيس. بمعلومات أساسية لنفسه دون العمل على تدفقها لمرؤوسيه، وذلك رغبة منه في تركيز السلطة أو إشعار المرؤوسين بأن لديه قوة كبيرة تتمثل في معرفته لمعلومات لا يعرفونها،<sup>†</sup> ولا شك أن الاتجاه الشديد في هذا يؤثر على فعالية الاتصال داخل المنظمة.

#### و - الاتصال والرقابة:

الاتصال ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع فعن طريق التقارير، وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج، في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، معنى ذلك مقارنة النتائج المتوقعة، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهيداً لتصحيحها وعلاجها وفقاً لمعايير وخطط.

وبالتالي فهناك ارتباط بين الاتصال والهيكل، فنجد المنظمات تحاول دائماً التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار "مارس وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقرر تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وبذلك فهي تمثل -القنوات الرسمية- وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسة.<sup>‡</sup>

\*- عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق ص ص 231-232.

†- حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص ص 341-342.

‡- رماش صبرينة: مرجع سابق، ص 92.

## و- الاتصال واتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما، وكذلك فهناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وأيضاً عن البدائل، المتاحة.\* ولذلك يلعب الاتصال دوراً جوهرياً في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات وتدقيق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القرب من الرشد.

\* وبالتالي لا ينبغي إغفال دور الإدارة والتخطيط... في عملية الاتصال، بحيث يقوم التخطيط الجيد والتنظيم الجيد للمشروعات الصناعية والاقتصادية وغيرها على (برامج) أو نظام الاتصال الفعال.

## 2- العمليات والوظائف الإدارية

الإدارة عملية تشكل من مجموعة وظائف وأنشطة محددة تؤدي إلى السير الحسن للأعمال، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والازدهار والنمو، حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن من خلالها الحصول على الموارد -قد تكون نادرة- بأفضل السبل لتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت ومال، ومن وظائف الإدارة نذكر:

### 1- التخطيط Planning:

هي الوظيفة الإدارية الأولى، إلا أن أهميتها تختلف باختلاف المستوى التنظيمي، فتظهر أهمية التخطيط في المستويات العليا، وتخفض كلما اتجهنا إلى أدنى مستويات التنظيم.<sup>†</sup> فالإداري أو القائم بهذه المهمة يجب أن يفكر وينظر إلى الأهداف التي يسعى إلى إنجازها، وكذلك السياسات والقواعد التي تحدد طرق العمل ومسارته، بمعنى أن التخطيط يتطلع إلى المستقبل، فإنه يعتمد على الحاضر والماضي للتنبؤ بهذا المستقبل، كذلك التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة، سواء كانت تغيرات تكنولوجية أو اقتصادية، أو غيرها، لأن هذه التغيرات تؤثر على القائم بهذه الوظيفة في إنجاز أهدافه، ولهذه فإن الموارد المتاحة له سواء المادية أو البشرية لها ارتباطاً بإنجاز

\*- عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص 231.

†- سعد عيد مرسي بدر: عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، 2000، ص 92.

الأهداف، ويمكن القول بأن لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها، ولتحقيق ذلك توضع خطط كفيّة كالإستراتيجيات والسياسات والقواعد، وهذا حسب نوع أهداف المؤسسة التي تضع خطط وفقاً لأهدافها. ويذكر أحد الكتاب أن لتخطيط فوائد كثيرة ومتعددة يذكرها فيما يلي\*:

1- يسمح التخطيط بتشخيص المشاكل، بمعنى أنه يساعد على معرفة المخاطر والتهديدات قبل وقوعها.

2- يتبع أسلوب عقلائي في اتخاذ القرارات بدءاً بتشخيص المشكلة، وجمع المعلومات، واقتراح البدائل واختيار البديل المناسب، بمعنى أنه يبتعد العشوائية.

3- يحدد الإطار العام للعمل، يعتبر أداة تنسيق لجميع وحدات التنظيم وأقسامه، فكل هذه الوحدات تصب جهودها في مصب واحد لتحقيق الهدف الرئيسي للتنظيم، بمعنى أنه يحدد إطار واحد لاتخاذ القرارات.

4- يسهل عملية الرقابة، إذ يكون وسيلة لقياس مساهمات الأفراد أو الأقسام، حيث يضم مقاييس للأداء، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها.

5- يحسن التخطيط المناخ السلوكي للمنظمة، حيث أن المهام الوظيفية، والسلطة والتنظيم، ونظام الاستخدام والمكافأة والانضباط هي حصيلة تفكير عقلائي يؤدي إلى الاستقرار في العمل، وخلق علاقات طيبة بين العمال والإدارة .

6- بما أنه الركيزة الأولى وحجر أساس كل العمليات الإدارية، فإنه يؤدي إلى كفاءة عمليات التنظيم، التوجيه، وتحديد الطرق والسبل لتحقيق الأهداف.

ويمكن تحديد المراحل وخطوات التخطيط حسب سنان الموسوي كالاتي<sup>†</sup>:

1- الإعداد للخطة وجمع المعلومات والبيانات والإحصاءات الاقتصادية والاجتماعية، والسكانية، الدخل القومي، وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطة، بمعنى لا يمكن الاستغناء عن أي معلومة لإعداد الخطة.

2- التنبؤ ووضع وتحديد الافتراضات اللازمة التي تبني عليها الخطة، فهي مرحلة ضرورية لكل بحث أو مقدمة لاتخاذ القرارات.

3- تحديد وتعريف الأهداف، فهي تشير إلى الهدف أو مجموعة الأهداف التي نسعى إليها ونخطط من أجلها، فالهدف هو النهاية التي نرغب الوصول إليها، وكيف ينبغي الوصول إليها، لأن الأهداف مختلفة هناك أهداف الربح، وهناك أهداف فردية وأهداف جماعية، وهناك أهداف أساسية

\*- سنان الموسوي : مرجع سابق، ص 96.

†- سنان الموسوي : المرجع السابق، ص 97-98.

وهناك أهداف فرعية. لذلك لابد من التفريق بينها، كذلك يجب تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية من خلال هدف المؤسسة الأساسي.

4- تحديد البدائل فهي الكيفية التي من خلالها يمكن الوصول إلى ما نريد، وتطوير هذه البدائل، مراجعة الموارد المتاحة، وتقييم البدائل يخضع لعدة قواعد وضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته، ومنها ما يحتاجه البديل من موارد ومتطلبات.

5- اختيار البديل الأمثل الذي يوصلنا إلى هدفنا، ويتم من خلال مقارنته بمجموعة البدائل المختلفة من حيث قوة وضعف المنظمة، وملائمة البديل في الزمن القصير والطويل.

6- تقدير خطوات العمل وذلك بتحديد إجراءات عمل ملائمة، ومن ثم إتباع سبيل صحيح لتطبيق البديل الأمثل، لأن الخطة لا تنجح إذا اتبعت خطوات غير ملائمة.

7- الإقرار والاعتراف بالخطة من طرق الإدارة قبل تنفيذها.

8- التنفيذ والمتابعة، فينطلب الأول تفصيل الخطة وتجزئتها، وبيان متطلباتها-مادية أم بشرية، أو فنية- أما الثانية فتأخذ أشكال وأنواع لكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ، وتشخيص الانحرافات بغية تصحيحها.

من خلال هذه المراحل والخطوات يعرف التخطيط بأنه "الاختيار المرتبطة بالحقائق ووضع واستخدام القروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".\*

فلاحظ على هذا التعريف أن يشمل خطوات التخطيط الضرورية السالفة الذكر، ويركز على أهم العناصر التي يرى معظم الكتاب أنها ضرورية لوضع أي تخطيط، كتحديد الأهداف، والاعتقاد بضرورتها، ورصد الوسائل لتحقيقها بناء على معطيات مستخلصة من مختلف العمليات الإحصائية والرياضية والتاريخية.

وكما سبقت الإشارة بأن التخطيط أحد أهم العمليات الإدارية التي يقوم بها القادة الإداريون والسياسيون، وإذا كانت هذه الأهمية لا يختلف فيها اثنان، إلا أن هذا لا يعني أن عملية التخطيط لا تواجه صعوبات، بل هناك صعوبات تواجه القائم بعملية التخطيط يذكرها سنان الموسوي في:<sup>†</sup>

1- يواجه المنفذ صعوبة حين يطبق الخطة حرفياً، بمعنى جمود الخطة يؤدي بها إلى الفشل، ولهذا يجب أن تكون الخطة مرنة حتى يتمكن من تطبيقها دون صعوبة، كذلك تشجيع المنفذين على الإبداع، لكن دون المساس بالمبادئ الأساسية للخطة.

\*- أحمد جميل توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، مرجع سابق ص 127.

†- سنان الموسوي: مرجع سابق، ص 108.

2- يتطلب التخطيط المزيد من الدراسات والوقت والتكاليف، لذلك لا بد من أن تبرز فوائد التخطيط تكاليفه.

3- بالنسبة للخطة البعيدة الأجل، قد لا يصدق التنبؤ بها، لأن المستقبل مجهول، لذا يجب تقسيم الظواهر المركبة إلى جزئيات فرعية.

4- التقيد بالتنفيذ، إذ لو لم يتقيد بالتنفيذ تخرج الخطة عن مسارها وهدفها، وأن نشرك المنفذين في عملية التخطيط حتى يلتزموا بالتنفيذ.

وبعد عملية التخطيط تأتي مرحلة التطبيق، فتوضع السياسات والإجراءات والبرامج التفصيلية لوضع الخطة موضع التطبيق العملي.

## 2- التنظيم Organisation:

هو وظيفة تحديد واجبات أو مسؤوليات وسلطات العاملين جميعهم، وترتيبها في هيكل متكامل بين مستوياتهم وطرق الإتصال بينهم، والعوامل المادية التي يستخدمونها، ووظيفة التنظيم ليست مقتصرة على مستوى معين، وإنما ضرورية في كل المستويات، ففي المستويات العليا يتركز الإهتمام على الهيكل العام للتنظيم كتحديد العلاقة بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، أما في المستويات الدنيا فيتركز الإهتمام إلى التنسيق وتجميع الواجبات.\*

إذا التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة، ومنح السلطة والتفويض والتنسيق.

من خلال التعاريف السابق تناولها يلاحظ أن التنظيم -كوظيفة- يتضمن مجموعة من العناصر المترابطة التي تشكل إطار يساعد المنظمة على العمل بفعالية كوحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط، ومن هذه العناصر نذكر:†

1- تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال ووظائف تتضمن كل منها واجبات محددة.

2- الأفراد والعاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.

3- تعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد.

4- تجميع الوظائف في وحدات استنادا إلى أسس سليمة.

5- تقرير عدد الوظائف المناسبة في كل وحدة.

6- تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام، ويتضمن ذلك مصادر

أو نقاط اتخاذ القرارات وتحديد من هو الرئيس ومن هو المرؤوس.

\*- سعد عيد مرسي بدر: المرجع سابق، ص 92-93.

†- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 144.

لكل عنصر من العناصر السابقة دور هام في وظيفة التنظيم، لكن العنصر البارز هم الأفراد الذين يتولون تصميم الهيكل وتوزيع المسؤوليات والسلطات، كما يقومون بالتنفيذ الفعلي للنشاطات.

### فوائد وظيفة التنظيم: يحقق التنظيم فوائد عديدة للمنظمة نذكر منها\*:

- يمكن التنظيم من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف، بحيث يتفادى إسناد وظائف بناء على عوامل شخصية.

- يمكن من القضاء على ازدواجية العمل، ذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل، في المنظمة وواجباته.

- يمكن من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يساعد كل فرد لأن يدرك موقعه الإداري، وما هو الدور الذي يطلب منه القيام به.

- يحدد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

- يمكن من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفعالية حتى يتمكن من بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة.

- يساعد على الإستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة في أعمالها أو أفراد أو في التكنولوجيا المستخدمة، وكذلك في العناصر البيئية التي تحيط بها، مما يساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة.

- ينشئ التنظيم إجراءات قياسية عن طريق وضع إجراءات العمل وتحديثها، وهو بذلك يوفر على الأفراد العاملين عبء تحديد مثل هذه الإجراءات.

- تعمل وظيفة التنظيم على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وتمد الأفراد العاملين بها بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

- تعمل وظيفة التنظيم على تنمية الأفراد عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.

من خلال ما سبق تتضح أهمية التنظيم لأي منظمة، وتستند الحاجة إلى هذه الوظيفة إلى حقائق وهي أن عدم وجود تنظيم في أي منظمة يترتب عنه الفوضى والعشوائية في تصنيف العمل وتحديد أهميته وفي توزيعه بين الأفراد، مما قد يعطي أهمية لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى، لذلك يؤدي عدم وجود التنظيم إلى أن تبالغ كل وحدة إدارية في المنظمة في أهمية الدور الذي تلعبه، ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى، ويؤدي عدم وجود تنظيم إلى

\*- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة ، مرجع سابق، ص 201.

سوء توزيع في القوى العاملة للمنظمة، فقد توضح الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال من كفاءات.

- ويعتبر التنظيم من أهم وسائل تحقيق أهداف أي منظمة، والمرأة التي تعكس عليها مهارات القائد والمدير، ومحك نجاحه، فالقائد -المدير- الماهر في التنظيم والتخطيط وتنسيق الجهود هو الأقرب إلى النجاح.

وأهمية التنظيم تكمن في تحقيق الأهداف بأيسر جهد وأقل نفقة وأسرع وقت، وذلك عن طريق تبسيط الإجراءات، ومنع ازدواج الاختصاص، وبيان وحدة الأمر وتوضيح خطوط وقنوات الإتصال... الخ.

وقد زادت أهمية التنظيم في وقتنا الحاضر بعد أن أصبحت الدولة تقوم بأعباء التنمية بمختلف جوانبها مما أدى إلى تضخم المنظمات والهيئات المختلفة، وهذا ما يضيف عليه -التنظيم- أهمية بالغة توجب الإهتمام به بجوانبه وأبعاده المختلفة، ويبرز كذلك مهمة التنسيق بين مختلف الجهود المبذولة في تحقيق هذه الأهداف، خاصة وأن الحياة والإنتاج في هذا العصر أصبح أكثر تعقيدا حتى بالنسبة لأهم المدراء والقادة، ولهذا أصبح من أؤكد الواجبات على القائد والمشرف الإعتماد على القدرة والمبادرة الخلاقة للمرؤوسين.\*

وهذا يتطلب من جهة وجود تنظيم دقيق يسمح باستغلال هذه القدرات، ومقاومة الانحرافات التي قد تطرأ على هذه المبادرات، ومن جهة أخرى محاولة الكشف عن التنظيمات اللارسمية والتعاون معها في حالة وجودها حتى لا تتعرض المنظمة إلى مقاومة صامتة تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى العمال، خاصة إذا كان المشرف لديه نزعة التسلط والأنانية في اتخاذ القرارات.

### 3- عملية اتخاذ القرارات:

تأتي عملية اتخاذ القرارات على رأس المهام الإدارية التي يقوم بها القائد، بإعتبار هذه العملية أساس الإدارة وقلبها.<sup>†</sup> وذلك لكون القائد يلعب دورا أساسيا في العملية الإدارية من جهة، وأن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة بالنسبة للقيادة ومتغلغلة في كل جوانب الإدارة من جهة أخرى.<sup>‡</sup> وهكذا فإن لكل قرار إداري هدفا محددًا هو حل مشكل أو حسم موقف، ومقابل ذلك وجود بديل، لأن القرار الصادر في حقيقة أمره ليس إلا اختيارًا بين عدة بدائل متاحة أمام القائد، وتتوقف مهارة القائد في إختيار الحل الأمثل من بين هذه البدائل.

\*- ف أفانيسيف: الإدارة العلمية في المجتمع الاشتراكي، دار الثقافة الجديدة، القاهرة، 1975، ص 151.

†- أحمد جميل توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 93.

‡- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، د، ت، ص 176.

- إن القرارات متنوعة، منها الفردي الذي يتخذه المدير بمفرده، ومنها ما يصدر بعد مداولة...الخ، ولكن يكون القرار حاسما ورشيدا لا بد من مراعاة عدة جوانب قبل اتخاذه، ويأتي على رأس ذلك معرفة طبيعية المشكل المراد اتخاذ القرار بشأنه وتحليله واستخلاص النتائج وإيجاد البدائل وتقييمها على ضوء الحقائق المتوفرة، ثم لاختيار أفضلها وأخيرا وضع القرار موضع التنفيذ.\* ولهذا عرف بعض الكتاب عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين أو أكثر".<sup>†</sup>

ومن تحليل هذا التعريف يتضح لنا أن القرار هو أولا إختيار بين بدلين أو عدة بدائل، وهذا يعني أنه إذا لم تكن هناك بدائل أمام المدير فلا وجود للقرار، وهذا القرار يستند إلى بعض الحقائق والمعايير، وقد تكون هذه الحقائق تاريخية أو أساسية أو إدارية.

أما المعايير فتعني مراعاة الطرق والأساليب والشكليات التي يتطلبها القرار، وعملية اتخاذ القرار تعبر عن شخصية القائد من حيث المهارة، وسعة الأفق، وحسن الاختيار للبدائل المتاحة، وقد يكون القرار الأمثل هو عدم اتخاذ أي قرار، لأنه ليس من الحتمي أن يكون بحث المشكل متبوعا بقرار إيجابي، بل قد يكون القرار الأمثل هو عدم اتخاذه إطلاقا، وهذا ما يعرف بالقرار السلبي، وإذا كانت عملية اتخاذ القرار من المهام المنوطة بالقادة لتحقيق أهداف المنظمة التي يشرفون عليها، فإن العملية ليست سهلة بل هي معقدة وصعبة لكونها متأثرة بعدة عوامل منها أن القرار يتعلق بالمستقبل المجهول، وفعالية القرار يتأثر بالسلوك القيادي، كما أن المجهول يؤدي إلى التردد في إختيار البدائل، كذلك القرار قد لا يرضي كل الناس.

#### 4- الرقابة:

تتطوي الرقابة على التحقيق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، أما غايتها فهي الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها، ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء. الأشياء، الناس، الأفعال.<sup>‡</sup>

هذا التعريف يغطي جانبا هاما من مفهوم الرقابة وأهدافها، إذ تعني الرقابة البحث عن الانحراف ونقاط الضعف في تخطيط الأهداف أو التحول غير المنتظر، وذلك بغرض تقويم الانحراف، أو تلافي في الضعف حتى تسير العملية في الإتجاه المخطط لها لتحقيق الأهداف المسطرة، وتنصب الرقابة على الأشياء للتأكد من أنها تستخدم بفعالية، وهل هي كافية؟ وملائمة لتحقيق الأهداف...الخ.

\*- سيد الهوارى: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976، ص 459.

†- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 87.

‡- أحمد جميل توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 375-376.

وكذلك الناس ومدى مطابقة أعمالهم لما هو مسطرة وطبقا لمقاييس الأداء الموضوعة لذلك، بالإضافة إلى الأفعال. وهي تبذل في صالح الأهداف والتأكد من عدم تشتيتها.

إلا أن التعريف قاصر لعدم شموله عامل الزمن، إذا أن المدة الزمنية المطلوبة لتحقيق هدف من الأهداف ضرورية، ولهذا يمكن القول بأن الرقابة تنصب على الأشياء، الأفراد، الأفعال، الوقت، لأن تبذير الوقت يعني ضياع الجهد والمال، زيادة على أن التخطيط محدد بعامل الزمن، ومن هنا تتجلى أهمية الوقت.\*

وتجري الرقابة على مراحل منها:

- تحديد المعايير الرقابية.

- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

- تشخيص المشاكل وتصحيحها وفق المعايير والخطط.<sup>†</sup>

\* وتبدأ بوضع المعايير وأعلام المرؤوسين بذلك مع التأكد بأنهم وعوا المقصود منها بالضبط ويفضل وضعها بمشاركتهم حتى يمكن إشعار المرؤوسين بأن هذه المعايير عادلة، ونقل بالتالي مقاومتها من قبلهم من جهة، وتخفيف عبء الشرح والتوضيح على القائد-المدير- ربعا للوقت في صالح العمل من جهة أخرى.

أما وسائل الرقابة فهي عديدة من أهمها الزيارات والملاحظات الشخصية، واستقبال التقارير الدورية من المرؤوسين والمشرفين الأدنى...الخ.

إلا أن هذه الوسائل ليست مطلقة خاصة الزيارات والملاحظات الشخصية، وذلك بسبب تضخم المنظمات من جهة، وضيق وقت المدير للقيام بهذه الزيارات من جهة أخرى.

يضاف إلى ذلك الثورة التقنية التي عرفها هذا العصر، مما أصبح معه من المستحيل على أي مدير الإحاطة بكافة الجوانب الفنية والتقنية المستعملة على مستوى منظمته، ولهذا فإن اعتقاد المدير على خلق جماعة متماسكة تسود فيها روح التعاون والمبادرة والثقة تمكنه من تجنب هذه النقائص عن ضيق الوقت والإحاطة بالجوانب الفنية المتعددة عن طريق التقارير الآتية من الفنيين و المتخصصين، إلا أن الزيارات تأتي لكسر جليد التباعد النفسي الذي أصبحت تعرفه المنظمات الكبيرة اليوم وكسر شوكة البيروقراطية التي كثيرا ما تحول بين المدراء والقادة والواقع.

## 5- التوجيه:

إذا كانت الرقابة تعني الوقوف على أوجه الانحراف والأخطاء في العمل المؤدى إلى تحقيق الأهداف، فإن التوجيه يعتبر العلاج لذلك، لأن المدير عندما يلاحظ أي أخطاء أو انحرافات فإنه يعمد

\*- سيد الهواري: مرجع سابق، ص 383.

†- أحمد جميل توفيق: المرجع السابق، ص 382.

إلى دراسة الأسباب والعلل التي أدت إلى ذلك، وهذا ما يسمى بدراسة المشكل وتشخيصه ثم إيجاد الحل عن طريق اتخاذ قرار ما بشأنه ثم الشروع في متابعة تنفيذه عن طريق الأوامر والتوجيهات والاجتماعات، والندوات والحوافز وتوقيع الجزاء... الخ، والتوجيه الفعال يرتكز على مبادئ من أهمها:

أ- مبدأ تجانس الأهداف.

ب- مبدأ وحدة الأمر.

فبالنسبة للمبدأ الأول يتمثل في أن المرؤوسين عندما انخرطوا في هذه المنظمة فإن لديهم دوافع تدفعهم، وغالبا ما يتوخوا من ذلك أهداف ومصالح، ومن الجهة الأخرى فإن المنظمة نفسها لا بد أن يكون وراء إنشاءها أهدافا. وهذا ما يؤدي إلى نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة أحدهما خاص بالمرؤوسين، والثاني للمنظمة كشخص اعتباري، وقد تتحدد هذه الأهداف أو تتعارض، ومهمة المدير القائد هي توجيه جهود الجماعة في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ولكي تكون لدى أعضاء الجماعة رغبة في تحقيق هذه الأهداف، لا بد أن تكون في صالحهم، وهنا تظهر صعوبة مهمة المدير، فإذا أفلح في جعل تحقيق أهداف المنظمة يخدم مصالح الجماعة فإنه يكون قد خطا خطوة كبيرة نحو تحقيق الهدف العام بكفاءة وفعالية. أي أن التوجيه هو العمل دائما على تضيق الهوة بين هذين الهدفين المتعارضين.

أما بالنسبة للهدف الثاني، فإنه مبدأ شائع في علم الإدارة، وقد أشار إليه "هنري فايول" في المبادئ الأربعة عشر، وهذا حتى يضمن وحدة العمل بوحدة الرئاسة والتوجيه مما يؤدي إلى التكامل في العمل والاقتصاد في الجهد والوقت والمال.

### 3- المشاركة في اتخاذ القرار إحدى ركائز سياسة الإتصال في المؤسسة:

#### 3-1- تعريف المشاركة في صنع القرار:

من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة، ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولا لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكنا الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة... ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا<sup>†</sup>... ويؤكد أن تعبير

\* - أحمد جميل توفيق: المرجع السابق ص 339.

† - فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص 13.

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسة أوسع من مشاركة العمال في الإدارة. ويشير الكاتبان نويستروم ودفيس DAVIS ET NEWSTROM إلا أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.\*

هذا التعريف إذا يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس، المساهمة، المسؤولية. فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تجبير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية إجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة. ومن أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها تعريف "ج.ر.ب. فرانش" (J.R.P.French) يقول: "أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم".<sup>†</sup>

وهذا التعريف أيضا له مزايا، فالمعنى الذي يمكن أن يعطى لهذا المفهوم أن المشاركة هي عملية تبادل بين طرفين، وكما يؤكد على الأثر الناتج عن المشاركة في أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يمثلونهم.

ويمكن الافتراض أو القول بأن المشاركة العمالية، هي مشاركة العامل ذهنيا وجسديا في العمل وفي نشاطاته، والمساهمة في أهدافه، وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المنظمة.

### 3-2- أهمية المشاركة في القرارات:

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين -الموظفين- في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البروفيسور "وليم أوشي" (Ouchi) في

\* - حسين حريم: تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 96.

† - فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سابق، ص 18.

كتابه الذائع حيث نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة.\* فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتساعد المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الإتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، ويضيف "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرة بالكامل، ويؤكد "أوشي" أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع.

- وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار.
- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل، وأنظمة (مثال أن رأسين أحسن من رأس، وثلاثة أحسن من اثنين).
  - أن كثير من القرارات أوحل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
  - قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.
  - أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيان المنظمة.

### 3-3- الظروف الإجتماعية والتنظيمية لتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات:

لا يتحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أية منظمة إلا بتوفير شروط إجتماعية وتنظيمية تكون بيئة ملائمة للجو الديمقراطي في اتخاذ القرارات.<sup>†</sup> وتتمثل الشروط الإجتماعية في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار، وبالعدالة، وفي قيام علاقات جيدة وحسنة بين الأعضاء، وزيادة الثقة بين العاملين أنفسهم، وبين القادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة.

أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد، من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والإختصاصات، وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزاءه كما تتمثل في وجود نظام إتصال مرن وشفاف داخل المنظمات.

\*- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة، الرياض، 1993، ص ص، 436-438.

†- فتاش نورة: اتخاذ القرارات والمؤسسات التربوية، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع التتمية، 2001-2002، جامعة منتوري قسنطينة، ص 39.

### 3-4- أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتفاعل عوامل كبيرة لتحديد درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشكلة وظروفها، الوقت المتاح لأخذها، شخصية القائد وكفاءة المرؤوسين، وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ هي:

الصيغة الأولى:

يكتفي المدير بإعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي اتخذها لحلها وتوضيح الأسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها، تمهيدا لإقناع الجماعة وتحفيزهم على قبول القرار وتنفيذه.

الصيغة الثانية:

يفرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة، وتقديم البدائل، والاقتراحات المناسبة، ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء الأعضاء، إلا أنه غير ملزم بأخذ بمقترحات المجموعة في بعض الأحيان.

الصيغة الثالثة:

وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي تقوم بدراسة المشكلة، وطرح البدائل، والنقاش وحلولها لاختيار البديل الأفضل، ويكون دور المدير توجيهيا فقط.

### 3-5- أساليب وفنون المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية\*، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وعلى المستوى الجماعي تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وباستخدام الأسلوب التشاوري يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية، ويتطلب نجاح القرار الجماعي للمشاركة الفعالة شروط معينة ومنها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
- مقدرة متبادلة على الإتصال.

\*- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص 97، 99.

- عدم شعور أي طرف بالتهديد.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

### 3-6- الطرق المستحدثة في اتخاذ القرارات الجماعية:

للتغلب على معوقات التفكير الجماعي وسلبياته تم تصميم طرق مستحدثة لاتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات من شأنها أن تجعل هذا النوع من القرارات أكثر فعالية ونجاعة في وقت قياسي، وبإمكانيات بسيطة، ومن هذه الطرق\*:

#### طريقة المجموعة الاسمية:

سميت بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة والمناقشة يكون صوريا على ورق، وتقدم هذه الطريقة على تحديد المشكلة من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون انسيابها إلى مقترحها، ثم تفتح المناقشة بين أعضاء الجماعة على البدائل المعروضة، ويتم الاتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا للاقتراح ويترتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب.

#### طريقة دالفي:

ونقوم على اجتماع الأعضاء من دون تقابل وجه لوجه، وتتم بتحديد المشكلة وأعضاء الاجتماع ثم تصميم استمارة تحتوي على بدائل المشكلة، ثم ترسل القائمة للأعضاء في شكل تقرير مختصر، وبعد الحصول على الإجابات تصنف في مجموعات متشابهة ويعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة أخرى، ثم الإجابات مرة أخرى، ويعاد إرسالها إلى المعنيين، وبعد جمع الآراء النهائية توضع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة، ومن سلبياتها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة.

#### طريقة عصف الأفكار:

وتعتمد على أن يقوم جميع الحاضرين في الاجتماع بطرح أفكارهم وآرائهم التي تخص موضوع النقاش بحرية وسرعة، وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد أو تمحيص وهي بهذا تفتح المجال لإثراء الإقتراحات حول المشكلة المطروحة، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحلول للمشكلة المطروحة.

\*- فتاش نورة: مرجع سابق، ص ص 40، 41.

#### 4- الإتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية

للإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فالإتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة، كجهاز منكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام. ويأتي دور الإتصال من ما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية وكذا ما تستفيد منه في الإشراف وتوجيه الموارد البشرية فيها، والتي تعتبر المحرك الأساسي والضروري لحركتها وبقائها.

وكما رأينا فإن العملية الإتصالية دورها في المؤسسة الإقتصادية تبدأ منذ العمل على تحديد وبلورة أهدافها وإستراتيجيتها، وسياستها، ثم العمل على تخطيطها وتحديد الخط الإستراتيجي الواجب إتباعه لتحقيقها، من خلال الخطة الإستراتيجية، وتفرعاتها الفضائية والزمنية، إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ، التوجيه والرقابة، وهي كلها عمليات لا يمكن تحقيقها، في تسلسل وإحكام، بدون أن يلعب الإتصال في المؤسسة الدور المساند والموجه فيها إلا أن دور الإتصال وفعاليتها في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، ومنها وضعيتها العامة وظروفها المادية، وطاقتها البشرية في مختلف المستويات، وكفاءتها الإدارية، وعلاقتها بمحيطها الثقافي والاجتماعي... الخ، وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الإتصال وفعاليتها في العملية الإدارية، عن طريق عملية التخطيط الإستراتيجي. وفي المؤسسة الإقتصادية الجزائرية هناك ظروف و مميزات معينة سواء على مستوى الموارد البشرية فيها أو التنظيمية، فما هي مميزات وخصائص الإتصال في هذه المؤسسة؟

لقد تميزت المؤسسة الجزائرية الصناعية خاصة التي تتعدد فيها العملية الإنتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها، وهي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم، وتعود هذه المميزات في الإتصال إلى أكثر من عامل، عنصر أو عامل التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية، ومازالت عليه في غالب الحالات، والعنصر الثاني يرتبط بمستوى التكوين والتعليم الذي يرتبط بالعامل البشري، وينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الإتصال، وسنتطرق لهذان العاملين في المؤسسة الصناعية العمومية وذلك من خلال\*:

#### 1- بيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية وأثرها على الإتصال:

فالنموذج البيروقراطي في التنظيم وتوجيه الجماعات والمجمعات من سمات المجتمعات الصناعية أو التكنولوجية التي فرضت على نفسها هذا النوع من التنظيم ذا المنبت القديم، حيث وجد في مجتمعات الرومان في الجيش والكنيسة وغيرها من الهيئات، وقد أكد العالم الإجتماعي "ماكس فيبر"

\*- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 132.

على المزايا التي يقدمها التنظيم البيروقراطي في المؤسسة من خلال مبادئه، والانضباط وتقسيم العمل، وغيرها من العناصر التي تقارب في مجموعها، وتكاد تطبق على مبادئ الإدارة العلمية لدى تايلور. وهو ما يؤكد تطابق نظرة كل من تايلور و فيبر إلى المؤسسة كجهاز وهيكل رسمي، يعتمد على العلاقات الرسمية، دون الإهتمام بالجانب غير الرسمي، والجوانب السلوكية الإجتماعية في المؤسسة وباعتبار محيطها غير متحرك، ولا يؤثر كثيرا فيها. (وللمزيد من الإطلاع على مبادئ البيروقراطية ومزاياها، والجوانب السلبية للبيروقراطية كنظام يرجى الرجوع إلى فصل التنظيم النظريات التقليدية في التنظيم).

## 2- نظام المعلومات والإتصال في المؤسسة الجزائرية:

هذه الوضعية بكل ثقلها يمكن أن يتصورها الشخص في المؤسسات الصناعية الجزائرية لكل ما يمكن أن تتولد عنها من صراعات وإختلالات بين الجماعات، نظرا لغياب الإتصال الحقيقي الموجه إلى التنسيق بين القوى وجمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، أو من أجل توفير ومعلومات تعتبر كمدخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات والخطط الإستراتيجية وغير الإستراتيجية في المؤسسة. ويمكن أن نتخيل الأخطاء والسلبيات التي يمكن أن تحدث في القرارات والخطط، باستعمال معلومات خاطئة، أو لا تعطي الصورة الحقيقية عن ما يوجد داخل المؤسسة، بالإضافة إلى النتائج الخطيرة والسلبية على المؤسسة، مثل اختفاء المبادرة، الانسحاب من المؤسسة، أو المقاومة للخطط والأوامر، وما يمثله كل هذا من خسائر في الطاقات والموارد النادرة والمهمة.

ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعيات المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق شبه التام حول هذا المشكل فيما يتعلق بالمعلومات والإتصال، وهو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تكونها، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقائص\*:

- عدم جودة المعلومات.

- عدم كفاءة، أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات.

- الإتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرق بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها.

- سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.

- عدم عودة المعلومات (Feed back) يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى عدم إعتبار أهمية مجال المعلومات... الخ.

\*- ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 138.

وباعتبار أن هذا النظام له دور ريادي في التوعية والإتصال داخل المؤسسة، من أجل بناء هذه الأخيرة بواسطة تحقيق أهدافها حسب البرنامج والخطط، خاصة السياسية منها والاجتماعية، لما له من أهمية تقريب الآراء بين أعضاء المؤسسة، وكذلك في دعمه لطرق التسيير الديمقراطية. إلا أن هذا النظام في أغلب المؤسسات الاقتصادية الوطنية، الذي يتميز بالثقل والطول ونقص الفعالية، أصبحت المعلومات في كثير من الأحيان مصدرا للسلطة، وممتلك المعلومات التي يوصلها إلى غيره، حتى ولو كان ذلك في صالح المؤسسة وصالحه الخاص والمجتمع.

### 3- النتائج السلبية لوضعية الإتصال في المؤسسة الجزائرية:

#### أ- إهمال المعلومات:

وبفعل سوء ونقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الخارجي أو الداخلي، يزداد إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير، والتقاعد عن أداء دورهم في ذلك، ليس من ذات أنفسهم، ولكن نتيجة لمعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات، وصعوبة حركتها، وقد ظهر أن العمال كانوا دائما يعاملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا... ولكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة، وأصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية- إذ الإتصال يتم من الفم إلى الأذن، وضعف الوسائل الرسمية.

#### ب- الغيابات والمواجهات:

وكانت النتائج عن الوضعية السيئة للإتصال: نقص في الإنتاج، الإنتاجية منخفضة، ونسبة عالية من الغيابات.

ولا تقتصر الغيابات على التأثير على نتائج المؤسسة، بل يصل تأثيرها إلى مستوى أوسع في مؤسسات أخرى ومتعاملين مرتبطين بها، وهذا يؤدي دورا عكسيا للمؤسسة ذات الدور القيادي الإقتصادي، والتي حاول المسيرين تنميتها.

ومن هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة، وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله، لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير وديمقراطية المعلومات الاقتصادية، ويتميز بصلابة مسالكه.

#### ج- ضعف الإهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها:

عدم الإهتمام من طرف العمال والأفراد بالمؤسسة وبوضعية هذه الأخيرة وأهدافها، بالشيء الكافي مقارنة مع اهتمامهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يتحصلون عليها، ويبحثون عنها، ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كحالة خاصة، مع أنها جد مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها، وإنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات،

وهي ترتبط بطريقة التنظيم والإدارة، وما توفره المؤسسة من ديمقراطية وإتصال أو العكس. حيث يقول من يميل إلى ذلك في إطار نظام أوتوقراطي "الإتصالات هي أكثر سهولة نظرا لأن إعداد القرارات يتم من جانب واحد تقريبا، وأن إيصال الأوامر والتوجيهات لها اتجاه واحد، وبشكل عكسي في نظام الديمقراطية الصناعية. تطرح الإتصالات مشاكل معقدة، لأنها تتم في اتجاهين، جس الآراء اتخاذ القرارات بشكل مشترك...

ولعل عدم احترام ما يطلبه الأفراد والعمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات، واهتمام بهم وإعطائهم نوعا من الطمأنينة النفسية، وهي من أهم مزايا الإتصال والمشاركة في إعداد القرارات، والإجراءات المرتبطة بالمؤسسة، ومستقبلها ومستقبل العمال، يتجه هؤلاء إلى عدم الإهتمام بمصير المؤسسة بقدر ما يهتمون بمصيرهم وأمنهم للمستقبل.

#### 4- الإتصال والجو العام في المؤسسة الجزائرية:

ولحل هذا المشكل كان يظن عادة أنه إذا كان من المطلوب وضع نظام إتصال، لإعلام العمال وضمان تبادل المعلومات، هو لهدف الآثار المقبولة التي يمكن أن تقدمها هذه الإجراءات في علاقات العمل، في حين أن فعالية نظام الإتصال والإجراءات التي تجعل مجموع العمال في المؤسسة مستعدين للمساهمة في تبادل حقيقي للمعلومات ولوجهات النظر، تتعلق في جزء منها بالجو العام لعلاقات العمل التي تسود في المؤسسة، وفي الحقيقة فالإتصالات الجيدة تعكس في كثير منها نوعية العلاقات العمل التي تساهم في تحقيقها.

وهكذا فإن الإتصال في المؤسسة لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل التي يمكن للإدارة أن توفرها له، وإنما يرتبط أيضا بالجو الداخلي فيها، وبالعلاقات العمل التي يؤثر فيها بشكل كبير كل من النموذج التنظيمي السائد، والطرق المستعملة في التسيير، والاهتمام بالعامل في مختلف مستوياتهم، بالإضافة إلى جوانب أخرى لها علاقة بذلك، مثل علاقات العمل بين عمال التنفيذ ورؤسائهم المباشرين، أو بين هؤلاء والإطارات... الخ.

#### أ- عدم الرضا بين الأفراد في الهرم الإداري:

المؤسسة الجزائرية العمومية تعاني من سوء وضعف العلاقات، حيث يرى العمال التنفيذيون بأن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم، وهناك حالات أخرى تؤثر وتدهور العلاقات بين الأفراد في الهرم الإداري التنظيمي، من هذه الحالات التغيير من وقت لآخر في هيكل المناصب، حيث كثيرا ما يجد مرؤوس سابق نفسه رئيسا لرئيسه السابق. وتغير هذه المناصب والأدوار تخلق جوا صعبا وسيئا في العمل وكثيرا ما تؤدي هذه الظاهرة إلى ضعف نظام الإتصال.

## ب- تداخل المشاكل الإجتماعية ونقص الكفاءات:

فهذه من الأسباب الخارجية المتعلقة بالوضع العامة للمجتمع الجزائري، أين ينتشر جو عدم الرضا، وماله من دور وأثر نفسي سلبي لدى العمال، ويظهر في نزاعات وأشكال غير مباشر مثل السلبية اتجاه العمل وأهداف المؤسسة، التغيبات، عدم الاستعداد... وهذه النتائج تضاف إلى الكثير من الإطارات في مجال الإتصال، والمسؤوليات التي من المفروض أن يتحملوها من أجل إعطائه المكانة المناسبة كي يؤدي أهدافه.

وحتى عند دخول المؤسسة العمومية مرحلة الإصلاحات بعد الاستقلالية، فهناك في عدد كبير منها سوء تسيير لنظام معلوماتها، وضعف الإتصال فيها، نظرا للمشاكل البيروقراطية وما ينتج عنها من روح انعزالية.

## 5- الإتجاه نحو التحسن في الإتصال بالمؤسسة الجزائرية:

نلاحظ في السنوات الأخيرة وجود بعض التحسن في عدد من المؤسسات العمومية في الجزائر في موضوع الإتصال، وهذه الوجة في بعض المؤسسات إيجابية جدا على العمل الإداري فيها والفعالية في نشاطها، وهو ما استنتجناه فيها باتصال مباشر مع مسؤولين في إدارة الموارد البشرية، ورؤساء بعض الأقسام، وحتى بعض العمال التنفيذيين، وكان لبعض المسؤولين وحتى بعض العمال البسطاء نظرة إيجابية للعملية الإتصالية والوسائل، المستعملة فيها وأهدافها.

## 5- أهداف، وسائل وطرق الإتصال في المؤسسة الجزائرية

وفيما يتعلق بطرق ووسائل الإتصال المتوفرة لديها، وحسب التجربة المتعلقة بها، على الطرق والوسائل التي تراها ذات فعالية وأداء أحسن لتحقيق الأهداف المختلفة للعملية الإتصالية. وما يجب ملاحظته وقوله هنا هو أنه مهما كانت الوسائل المختارة في المؤسسات، عليها أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية\*:

### أ- الأهداف الرئيسية المطلوبة للعملية الإتصالية:

- إنشاء علاقة إتصال مستمر، بفضل حرية حركة الأفكار في الاتجاهين بين العمال و الإدارة.
- الحوار والمشاورة المزدوجة، والتعاون الفعال هما أيضا من قنوات للإتصال، وحرية تبادل المعلومات يجب أن تتم بين الإدارة والعمال، وبين مجموعات الأفراد في مختلف المستويات.
- إنشاء نظام اقتراحات، سواء بما يدعى بعملية الأداء مثلا، التي تعتبر سهلة الاستعمال وجد مفيدة، أو بطرق أخرى، وهذا النظام يأخذ اهتماما متزايدا وخصوصا من بين مختلف الاهتمامات في هذا المجال.

\*- ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص ص، 155، 156.

- العمل على تشجيع المشرفين على العمال، وحث البعض منهم للقيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا في المؤسسة والعمال في المستويات الأدنى، وهذا من خلال الاتصالات التي تتم بشكل عادي ومستمر بين

الطرفين، لتفادي ما كان يلاحظ من انقطاعات في المستويات المختلفة من جهاز الهيكل التنظيمي شديد البيروقراطية والصلابة.

#### ب- وسائل العملية الإتصالية الممكن الاستفادة منها:

كما أنه أمام المؤسسة العديد من القنوات وحوامل الإتصال الممكنة، وعليها القيام بالبحث والعمل الضروريين لاختيار أحسنها أداء وفعالية، إلا أن هناك بعض القنوات الإتصالية تمتاز بأنها الأحسن في أداء أهداف العملية الإتصالية، سواء على مستوى المؤسسة الجزائرية، التي تتميز بنقص التكوين وغياب أو ضعف التقاليد الإتصالية المعروفة في مستوى المؤسسات الغربية، والتي تلاوم نظام الإدارة في مؤسساتنا، أو على مستوى المؤسسات الغربية المتطورة، ومنها على الخصوص الإتصال الشفوي المباشر في الأوامر وغيرها - وهذا ما أثبتته البيانات التي تم الحصول عليها من طرف المبحوثين (في الدراسة الحالية) حيث كانت الأغلبية تطالب باستعمال وسائل أكثر فعالية للإتصال بين الإدارة والعمال، ومن بين هذه الوسائل دائما حسب رأي المبحوثين هي وسائل الإتصال الشفوي المباشر أو أيضا طريقة المشاركة الجماعية بالحوار التي تعتبر من بين مختلف الأشكال في المشاركة، وهي تبقى أكثر فعالية، وأكثر تقبلا سواء في البلدان المصنعة أو في البلدان النامية.

ومهما كانت الظروف والطريقة التي تستعمل بها، وكذا القيود التي يمكن أن تخضع لها، تبقى إحدى الأشكال النادرة من المشاركة التي تخترق الحواجز الإيديولوجية والوطنية والتي توجد في كل العالم تقريبا.

#### 6- الإتصال الجيد ومدى إسهامه في التأثير على إنتاجية العمال

إن أي مشروع للإتصال مآله الفشل إذا لم يأخذ في عين الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل، طالما أن له دور فعال في خلق التفاعل في المؤسسات والوحدات الإقتصادية، وباعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من مستوى معين إلى مستوى آخر، ومن شخص إلى آخر وهذا بدوره يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنة، والتي من بينها زيادة الإنتاج من خلال التأثير في إنتاجية العمال.

كما يعد الإتصال داخل أي مؤسسة أو هيئة من الأمور الأساسية لنجاحها في بلوغ أهدافها، فهو يحقق التعاون بين أعضائها لإنجاز المهام المنوطة بهم والتي من أجلها أقيمت المؤسسة، فضلا عما في هذا الإتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخطط وبث الوعي وإثارة الحماس وتبدوا أهمية

الإتصال من نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال مؤكدة على أهمية الإتصال الجيد الإنساني والديمقراطي ومدى تأثيره على معنويات العمال ومردود يتهم ومن هذه الدراسات:

1- بحث أجراه (ستيفن هاب) بالولايات المتحدة عام 1950 بعنوان الإتصال بالموظفين\* وقد أختير في هذا البحث مؤسستين متماثلتين تتبع الأولى أسلوبا سديدا في الإتصال، بينما لا تدخل المؤسسة الثانية مثل هذا الأسلوب السديد في حسابها، وقد تضمنت أسئلة الاستبيان الموجهة للموظفين في كل من الشركتين ما يتم عن توافر الإتصال المثمر من عدمه كالإحاطة من قبل العاملين بالمؤسسة بأهدافها والعناية بمصالح من يعملون بها في نفس الوقت، وقد أسفرت نتيجة البحث عن أن غالبية العاملين بالشركة الأولى أفادوا بالإيجاب على هذه الأسئلة، بينما نسبة ضئيلة من المؤسسة الثانية أبدوا مثل هذا الرأي.

2- تجارب (ليفين): لقد أوضحت تجارب ليفين وآخرون أن أكثر الجماعات رضى عن أعمالها هي التي كانت تتمتع بقيادة ديمقراطية تسلك الأسلوب الديمقراطي في اتصالها بعمالها.

3- دراسة مقارنة أجريت بشركتين صناعيتين متشابهتين في جميع الظروف تقريبا والفرق الوحيد بينهما هو أن الشركة (أ) كان لديها إتصال ديمقراطي فعال قائم منذ بضع سنوات، أما الشركة (ب) فليس لديها مثل هذا البرنامج للإتصال وكانت النتيجة في صالح الإتصال الجيد الديمقراطي، حيث أشارت إجابة العاملين على ثلاثة أسئلة إلى إختلاف كل من الشركتين عن الأخرى، وحصلت الشركة التي كانت تمارس اتصالا ديمقراطيا جيدا على نتيجة أكثر من الضعف في كل سؤال من الأسئلة بمقارنتها بالشركة الأخرى.

4- دراسة (محمد علي محمد) لاحظ في دراسته (مجتمع التنظيم) أن الإدارة قد وجدت أن أفضل طريقة للإحتفاظ على التوازن الداخلي والإستمرار في تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية تتمثل في استخدام إستراتيجية تسمح بتدعيم الإتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة والعمال، كما توصل من خلال مسح شامل كما يقرب ألف عامل (1000) الذين تضمهم الفروع المختلفة إلى أن الإنتاج العالمي في الفروع يرتبط إيجابيا مع انفتاح قنوات الإتصال فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، وأنه عندما يتم الإتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة ومذهلة<sup>†</sup>.

5- يورد (أغان) عدة مهارات لإتقان الإتصال الجيد وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين، حيث لا يمكن أن يتحقق هذا الإتقان إلا بإتباع عدة خطوات أساسية وتدريب متواصل، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي<sup>‡</sup>:

\*- عبد المجيد أونيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 95/94 ص ص 120-121.

†- محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 203.

‡- عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الإتصال، مرجع سابق، ص ص 27-29.

## أ- الإتصال الجيد:

- والذي يتمثل في الانتباه للطرف الآخر، والاستماع لما يقوله، وليس لكلامه فقط بل ما يقوم به أيضا من حركات جسمانية، والفهم الدقيق لما يفكر فيه الآخرون وما يشعرون به، وإبلاغ الطرف الآخر بأنك تفهم أو تحاول فهم ما تريد إبلاغه إليه.

## ب- إجابة الآخرين (التبليغ الجيد):

وهو محور عملية الإرسال أثناء عملية الإتصال والتواصل، ويتمثل في عدة مهارات فرعية هي:

1- الحضور:

وهو إبلاغ أو إعلام الطرف الآخر بأنك تصغي إليه باهتمام وأنك مهتم بما يقوله.

2- الفهم:

وهو إعلام الطرف الآخر بأنك تفهم مشاعره وأحاسيسه وسلوكه.

3- الاحترام:

وهو إشعار الطرف الآخر بأنك تحترمه وذلك من خلال اتصالك وعلاقته به.

\* أما فيما يتعلق بتعديل أسلوب التعامل مع الآخرين أو تحسين الأسلوب المتبع فيقترح (أغان)

عدة خطوات:

1- تعلم مهارات جديدة في الإتصال، وذلك ببذل وقت مثلا في الإنصات للآخرين قبل إجابتهم.

2- الإدراك الذاتي: أي إدراك الفرد لأسلوبه وطريقة تعامله مع الآخرين سواء عن طريق الخبرة أو التدريب أو عن طريق ملاحظات الآخرين يجعله قادرا على تطوير سلوكه بالتغلب على نقاط الضعف وتقوية الجوانب الإيجابية.

3- الإمكانيات الجديدة: وهي أن الإدراك الذاتي الذي يكسبه الفرد يصبح أساسا لتوجيهه لاكتشاف طرق ونماذج جديدة لتعديل وتطوير سلوكه.

4- التجربة ضمن مجموعة: وهي تجريب الفرد لمهاراته الجديدة ضمن مجموعة صغيرة أو مع فرد آخر يثق فيه و ذلك قبل أن يحاول تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة مع أفراد آخرين لا يعرفهم.

## 7- دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها -إلتون مايو وزملائه - نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي

وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

وعليه فسر - مايو - زيادة الإنتاج لعمليات مصنع هاوثورن بالعلاقة الديمقراطية التي سادت فيها، حيث تمتعت العمليات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تألف من قبل (الحرية) في المصنع، ضف إلى ذلك اجتماع الإدارة معهن لأخذ مشورتهن في فترات الراحة وساعات العمل، ووقت الحضور، والانصراف والاهتمام بصحتهن\*.

كذلك لا بد على الإدارة أن تهت بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية وبشعور من الرضى، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدميين قبل أن يكونوا عاملين. فالفرد يأتي حاملا بين طيات نفسه تاريخا طويلا من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكدا لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس.

ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل.<sup>†</sup>

ويرى William Scott أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم.<sup>‡</sup>

وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظائف لتنمية وتثبيت واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من K.Lee mair و Parker، على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وربح أعلى يتحقق من خلال تحسينها، ورفعها لمعنوية العاملين<sup>§</sup>.

كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية

\* - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974، ص 440.

† - صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 146.

‡ - صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص 217.

§ - عادل حسن: مرجع سابق، ص 23.

بينهم، هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي -جو العمل- أمامهم محبوبا ومقبولا، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتها بين العمال، وتعمل على نشر الروح الإجتماعية بينهم بواسطة الإجتماعات والحفلات، والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية.

كذلك على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية وانتشارها بين الأفراد، لأن إهمالهم لهذه الوظيفة يؤدي بالمؤسسة التي يديرونها إلى دفع الثمن المتمثل في الإضراب، و تقييد الإنتاج وإنخفاظه ورداءته، وضياح لجهد إنساني معتبر.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الإتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

فالإتصال الفعال هو أساس النظم الإجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات.

ففي المؤسسات الصناعية يعد الإتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالإتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف.

فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات إتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية وإستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الإقتصادية والاجتماعية وال نفسية\* .

فالفرد اليوم أصبحت وظيفته المحور الرئيسي لحياته، فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج، يحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته، وتحقيق مطالبه، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات، ويشعر أنه محل ثقة واحترام، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جدية العاملين في العمل وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام...

\* - إبراهيم الغمري: مرجع سابق، ص 125.

فتحقيق فعالية المؤسسة الصناعية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على إشاعة روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية فهو العمل لدى العمال، ولهذا فعلى المؤسسة أن تهيب من وسائل الإتصال، ما يمكن العاملين من شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى. إن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضى، وهنا تكون اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي يشغلون فيها، وهذا نتيجة تشجيع الإدارة للإتصال من أسفل إلى أعلى الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره، وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة عليه تعكر صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة\*.

غير أنه إذا كان العامل في وسط يتعدى نطاق وجود الجهاز الإداري الرسمي، إلى المجموعة العمالية التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة، فإنه كثيرا ما يبني علاقات مع أفرادها عن طريق الإتصالات غير الرسمية، سواء أثناء تأدية واجباتهم أو في أوقات الراحة، وسواء داخل المؤسسة أو خارجها ونظرا للقيمة الذاتية التي تحظى بها العلاقات الإنسانية اليوم في مجال الإتصالات في إطار التنظيمات الصناعية الحديثة فإنه يتعين على المجتمع الدولي أن يقرر ما هي القيمة، حيث يمكن الاعتراف بوجود حق جديد للإنسان يضاف إلى الحقوق التي تم الإعلان عليها بالفعل.

ويمكن صياغة هذا الحق في حق الإنسان العامل في الإجتماع والمناقشة والمشاركة، من أجل إثبات وجوده واستماع لكلمته والحق في الاستفسار من أجل الوصول إلى وضعية مريحة تسودها علاقات إنسانية قوية، كذلك فالإتصال له أهمية في التغيير الإجتماعي الذي يحدث في ثقافة الإنسان، وذلك بإضافة خاصية جديدة إلى ثقافته، ولكي يساهم الإتصال ويحقق ما يسمى بالتغيير الإجتماعي يتطلب فهما معمقا للقوى التي تؤدي إلى تجمع الناس أو تفرقهم، كما يتطلب مهارة في تكوين العلاقات الإجتماعية الجيدة، من هنا فإن أهمية الإتصالات لها دور كبير في جميع المجالات الإقتصادية منها و الإجتماعية والثقافية... الخ. ولا تقف أهمية الإتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دورا هاما في تمسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الإهتمام في دراسة "الإتصال إلى ميدان العلاقات

\* - مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 118.

الإنسانية" على إعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق و الخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الإتصال\* .وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الإتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولاً عن أعمال المئات، بل أحياناً الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الإتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضاً على كافة العاملين. والطريقة التي تدار بها الإتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم...<sup>†</sup>

مما سبق يمكننا القول بأن أهمية الإتصال بإعتباره عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه مستمر، لا يقف عند مرحلة معينة، وإنما يستمر طوال حياة المؤسسة، ينشط التخطيط، والتنظيم، وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والرقابة والتقويم، أي أن أهمية الإتصالات تبرز في اتخاذ القرار وخلق نشاط معين وتوجيهه وتنسيقه، وتتبع نتائجه وتقويمه، فإذا لم تتم الإتصالات عند مستوى معين وغير مناسب أو تمت دون كفاية فقد تترتب عن ذلك العواقب الوخيمة، حيث نجد البعض يطلق على الإتصالات اسم "قلب الإدارة"، إذ يتعذر إتمام جزء من العملية الإدارية أو كلها قبل توفير نظام قوي للإتصال ومعرفة مدى فعاليته في المؤسسة.

#### 8- تأثير الإدارة في خلق المناخ التنظيمي

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، وقد دلت العديد من البحوث الميدانية في ميدان الإدارة على أن الإدارة العليا هي المسؤولة بالدرجة الأولى على خلق الجو السيكولوجي داخل المنظمة وقد يكون هذا الجو صحياً كما قد يكون مرضياً، وهذا حسب فلسفة الإدارة واتجاهاتها وسلوكها لأن شخصية المدير واتجاهاته وميوله وفلسفته تتعكس وتتطوي على باقي مستويات الإدارة وتؤثر فيها وتطبعها بطابع معين<sup>‡</sup>.

فعلى أساس فلسفة الإدارة في البيئة الداخلية للمنظمة يكون هناك جو من التحمس لإنجاز العمل من طرف العاملين، والانضباط وروح الانتماء، والولاء والمساهمة الفعالة في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة، كذلك الأمر قد يسود هناك جو سيكولوجي غير مقبول، ويؤثر سلباً على أداء العاملين، وبالتالي على أداء المنظمة ككل، وذلك مثل المنافسة الحادة على الموارد، والتهرب من تحمل المسؤولية، والاعتراب وكرهية العمل.

\*- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة، 1984، ص 121.

†- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: مرجع سابق، ص 469.

‡- عبد الرحمن عيسوي: مرجع سابق، ص 71.

ففي تجربة تلقت مجموعة من المشرفين تدريباً خارج الشركة على يد كبار رجال الإدارة، وعندما عادوا إلى أعمالهم وجدوا أنهم تقمصوا أنماط السلوك الخاصة بمن قام بالتدريب لهم أو لرؤسائهم، فالعامل قد يتقمص شخصية رئيسيه.\*

فقد يكون هذا التقمص خوفاً من العقاب أما إذا تقمص العامل منهج رئيسه رغبة منه فهذا راجع إلى الإعجاب بشخصية رئيسه وبالتالي الرغبة في تقليده.

وكما ذكرنا بأن عملية خلق المناخ التنظيمي لها أهمية في تحسين أداء المنظمة، ونظراً لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها، ولهذا هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها والتي نوجزها فيما يلي<sup>†</sup> :

### أولاً الهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل، واستحداث الوحدات الإدارية، وتجميع الأنشطة والوظائف وتحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات، وتحسين سبل الاتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين والتنظيم على حد سواء.

وأن القيام بالأنشطة المتعلقة بتعديل وتكيف الهيكل التنظيمي، يجب أن يتم في ضوء تحقيق الاستفادة الكاملة من طاقات الأفراد وترصين الولاء التنظيمي لهم من خلال العديد من الإجراءات المختلفة كتتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح الفرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام، وتتميز بدرجة من التفاعل الاجتماعي بين أفرادها من خلال تكريس أبعاد الثقة المتبادلة والود والتعاون، وترصين السلوك الذاتي للفرد والجماعة بما ينسجم مع حاجة التنظيم ومستلزمات تحقيق الأهداف.

### ثانياً: السياسات:

أن يتم وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الإستجابة الكبيرة لأية تغيرات ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل ما يقترن بها من تغيرات ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة معها، والتكيف لمتغيراتها، على أن لا تكون السياسات الموضوعية عرضة للتبدل والتغير السريعين، وإنما يجب أن تتصف بالاستقرار والثبات النسبي، لأن هذه الإتجاهات من شأنها أن تدعم الثقة والارتياح لدى العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء، بعكس السياسات غير المستقرة والغامضة،

\* - عبد الرحمن عيسوي: نفس المرجع، ص 71.

† - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص ص 173-176.

والتي غالبا ما تثير المخاوف لدى العاملين وتدفعهم للسخط وعدم الثقة مثل، سياسة التوظيف، وسياسة الترقية، والنقل والأجور، وإعفاء الخدمة... وغيرها من السياسات التي تشكل أهمية كبيرة لدى العاملين، وتحد من قدراتهم على الإبداع والمثابرة والولاء للمنظمة، ولذا فإن السياسات المتبعة لدى المنظمة من حيث الاستقرار، والثبات والوضوح والعدالة... تعد من أكثر الأجواء التنظيمية أثرا على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء.

### ثالثا: تدريب العاملين:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة، والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

### رابعا: أنماط الإتصال:

إن شبكات الإتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، سيما إذا اتسمت الطرق المتعددة للإتصال بفعالية تزويد البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم... الخ بدقة وثقة، وأسهمت في تنمية بواعث البعد الإجتماعي والإنساني بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي، وفي أغلب الأحيان تحقق هذه الأساليب درجة عالية من التفاهم والانسجام والتقارب بين الإدارة والعمال، وتدعيم سبل الولاء التنظيمي بشكل هادف.

### خامسا: العدالة في التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي السليم البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العمال بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأساليب غير موضوعية، من حيث المكافآت والأجور والترقيات والعقوبات والتدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح أو الرضى النفسي للعاملين، كذلك تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوع الخدمات والإنجاز المستهدف، فالعدل في التعامل مع العامل يعزز الانتماء والولاء الفعال للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

### سادسا: النمط القيادي:

حيث يشكل دورا أساسا في إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، لأن القيادة الإدارية التي تتبنى فلسفة إنسانية قائمة على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات، وصنع السياسات والإجراءات... من شأنها أن تعزز الثقة في نفوس العمال وتحفز لديهم حالة الانتماء والولاء التنظيمي، وتخلق أبعاد الاستقرار

النفسي، والإسهام في تقديم المقترحات وإطلاق الإبداع والفعاليات.. من السلوك الإيجابي الهادف نحو ترصين سبل الإنجاز الفعال، وتساهم بالوقت ذاته على تقليص مختلف صور التسبب، واللامبالاة، والتغيب... أي المظاهر السلبية التي غالباً ما تعكر صفوة العمل الهادف في المنظمات الإنسانية المختلفة.

#### سابعاً: أساليب الرقابة:

مما لا شك فيه أن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها وهكذا. إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإنما هي وسيلة فعالة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من طرف الانحرافات عن الخطط، واتخاذ الإجراءات الوقائية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء. وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

#### ثامناً: المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية، وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء العضوي للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة، ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال.

ومن هنا يتضح بجلاء أن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية وإجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها، وذلك بالعمل على خلق الأجواء القادرة على ترصين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين.

## 9- خصائص وفعالية الإتصال الجيد - الشفوي و الكتابي -

حتى يكون نظام الإتصال جيدا وأكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر له عدد من الشروط والخصائص الضرورية نذكرها\*:

في أول الأمر يجب أن تعرف الإدارة على وجه التحديد ما يهدف إليه الإتصال، وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

فعالية الإتصال تنطلق أول شيء من المستوى القيادي، حيث تستلزم تعلم ومزاولة العملية الإتصالية، ويجب على المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون الإتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وإشعارهم بمسؤولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

المدير أو المرسل للرسالة يجب أن يحدد هدفها، وكذا الغاية من الإتصال، وهذا يعرف على ما تتضمنه الرسالة، واللغة التي تتلاءم ومستوى الأفراد والمستهدفين بالرسالة بمراعاة مستوى إدراك متلقيها، ومن ثم انتقاء الوسيلة الأكثر تأثيرا.

المستقبل للرسالة، يجب أن يحسن الإصغاء، والفهم الجيد والذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الإتصال.

كما يجب أن تنجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة ومحددة المعاني، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو رمزية، بنقادي الالتباس، نقص وسوء التعبير، الإستعابة بالمعلومات ومطابقتها للواقع، واحتوائها لدلائل تؤكد لها ضمانا للإقناع، وانتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الإتصال في تحقيق ما هدفت إليه.

معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية الإتصال مثلا إدراك معنويات ومميزات ومصالح وحاجات الفرد التي تضمن قابلية إستعابه لمضمون الرسالة. وجود قنوات إتصال متعددة بما يعرف بالباب المفتوح، واختيار وسيلة الإتصال الملائمة لطبيعة وهدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات.

تشجيع تدفق المعلومات في كل الإتجاهات، وإبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرارات والالتزام بالشفافية، وحفظ الأسرار. الإتصال ينتهي عند ما تبدأ الإستراتيجية.

احترام المدير شخصية المرسل إليه مهما كان مركزه في المؤسسة، وتفادي المركزية وعدم النظر إلى السلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير وتشجيعهم على إبداء الرأي، والأخذ بآرائهم البناءة. الموضوعية في تفسير ومعالجة الرسالة بالابتعاد عن السطحية والدوافع الشخصية.

\*- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص ص 84-85.

تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الإتصال بالإتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة. المرسل قد يكون المدير، المسير، المسؤول، أو الفرد، ويجب على كل واحد منهم أن يتسم بالإخلاص، حيث توحى بثقة المصدر -تطابق الأقوال بالأفعال- كبناء الثقة بين المدراء ومرؤوسيه، وكذلك بين الإدارة العليا. خاصة تطابق أفعال القيادات الإدارية بأقوالها، فإذا لوحظ تناقض بين ما تطلبه القيادات الإدارية من سلوكيات وما تمارسه من أفعال سيفقد الثقة ومن ثم مردودية الإتصال. ضرورة قيام نظام الإتصال على أساس إستراتيجي ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، وبناء سياسات وإجراءات تضمن حصول الأفراد على المعلومات الإدارية، والتوقف عند نتائج تلك السياسات وترشيدها مستقبلاً كلما دعت الحاجة، وإدراك ما إذا كان الإتصال ذو جدوى أم لا. ضرورة الإعتماد على الإتصال وجهاً لوجه، لمردوديته الفائقة بالنظر للإتصال السمي والمكتوب.

تعود الإدارة على تلقي واستقبال الأخبار سواء كانت سيئة أم جيدة، وهذا ما يدفع أفراد المؤسسة لنقل وإرجاع المعلومات دون تشويه أو تحريف والحفاظ على أصلها وصحتها. توفير ميزانية مدعمة لخطط الإتصال، كأن يستدعي الأمر إلى إصدار منشور أو مجلات داخلية أو خارجية، توفير وسائل ذات حداثة تكنولوجية في مجال الإتصال. أن تعمل المؤسسة على إقامة علاقات طيبة مع كل من يكون البيئة الخارجية والداخلية "منافسون، زبائن، عملاء البيئة الإجتماعية" والتفاعل، أي ربط علاقات إتصالية مع كل من لهم مصلحة مع المؤسسة أولها مصلحة معهم. وجود شبكة إتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال، وعدم تجاهل شبكات الإتصال غير الرسمي إن وجدت.

حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الإتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية. ملائمة نظام الإتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها. كما حرص الباحثون و المفكرون على البحث في السبل و الوسائل التي تساعد و تشجع الاتصالات الفعالة الناجحة في المنظمات، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية: الوضوح، بحيث يجب أن تكون الرسالة مباشرة وتصاغ بمنطقية . الشمول، فالسعي وراء صياغة رسالة بسيطة يؤدي إلى الوقوع في الخطأ، لذلك على المرسل أن يفترض نفسه هو المستقبل ليعدها في ضوء ذلك. الإيجاز و الاختصار، فاختيار الكلمات بعناية و دقة يسهل الاتصال.

المحسوسة، فالبعض يلجأ إلى العموميات حينما لا يكونوا متأكدين من الحقائق الفعلية الملموسة و بذلك يكون ضياع للوقت، و لذا فمن المهم اختيار المصطلحات الملموسة و المحسوسة. الدقة و الصحة، فلا فائدة من الرسالة غير الصحيحة، بل أحيانا تؤدي إلى أضرار و خاطر كبيرة.

#### 10- دور المدير الفعال في تحسين الإتصالات

حتى تتحقق فعالية الإدارة و التنظيم للعمل على تحسين الإتصالات في المؤسسة، يجب توفر العديد من العناصر منها على الخصوص\*:

نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير و التأثير بينها و مع المحيط الخارجي لها.

عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة و عقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع و التأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.

- العمل على أداء الإتصال، بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الأفكار، و تحسين علاقات العمل، و تحقيق الإنسجام داخل المؤسسة.

- النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية، و يمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر و التأثير على الإتجاهات.

- ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل، و الجو التنظيمي و الإتصالات، و محيط المؤسسة و عوامله الإقتصادية، السياسية و الاجتماعية و غيرها.

- التمسك بمفهوم الكفاءة و الفعالية للعناصر المستعملة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- العمل على رفع قدرة الإصغاء و المتابعة، من أجل زيادة فعالية الإتصال.

- العمل على التكوين الذاتي، و المستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الإدارية و الفكرية، للتمكن باستمرار من تفهم التغيرات الاجتماعية التكنولوجية و غيرها.

- القدرة على التنسيق، و تبادل المعلومات أفقيا لدى المديرين، لتفادي ازدواجية العمل و الاضطراب في البرامج... الخ.

إن ففعالية التنظيم هي بلا شك ناتج عن فعالية المدير، الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة، و يتمكن من تحقيقها بإستخدام المتاح من الموارد و الإمكانيات استخداما أمثل و بإتباع أساليب و طرق إتصال فعالة.

فمن خلال الإتصال الفعال تستطيع المؤسسة و يستطيع المدير من تحقيق الأهداف المسطرة في ضوء الإمكانيات الأساسية و المتوفرة.

\*- ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص ص 86-87.

## 11- متطلبات الإتصال الفعال في المؤسسة

إن استخدام الوسائل المناسبة للإتصال، كالأجتماعات والمقابلات، والتقارير والأشرطة كثيرا ما تسهل عملية الإتصال وتزيد من فعالية في المؤسسة، في حين أن نقص هذه الوسائل المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الإتصال، وصعوبة استعماله من طرف معظم العاملين، وبالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد جهات الإتصال ليعرف العمال الجهات التي يمكن لهم أن يأخذوا منها المعلومات اللازمة\*.

وعلى ما يبدو أن كل المشاكل التي تنجم عن عدم تبني نظام فعال للإتصال، ترجع أسبابها بالدرجة الأولى إلى المسؤولين الذين تكمن فيهم روح البيروقراطية والتخلي عن قواعد الديمقراطية في العمل والتنظيم، وحتى تتحقق الديمقراطية في سائر العلاقات والتقنوات الرسمية والإنسانية لا بد من رفع الحواجز الهائلة بين الديمقراطية والعمال، ومن ينظم الصلة بين إثبات نسق الأدوار، وبين التغيير في نسق التنظيم†.

ومن أجل كفاءة وفعالية الإتصال داخل المؤسسة لا بد أن تتعدد عدة شروط ومتطلبات نحاول أو يمكن استعراضها وتلخيصها فيما يلي:

- أول ما يتطلبه الإتصال الفعال هو معالجة العقبات التي سبق الإشارة إليها، ويكون ذلك بصفة خاصة عن طريق الإقلال من عدد المستويات الإدارية والتنظيمية، بتفويض الإختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية، والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين، وبث روح التعاون بينهم ويتطلب الإتصال الفعال فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات، وغرسها خاصة في نفوس المديرين من أهمها‡:

- 1- أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه، فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه، وأن يحسن الإستماع إليهم، حتى ولو لم يكن يرغب الإستماع إلى البعض منهم.
- 2- إذا اتصل المدير بمرؤوسيه، فيجب أن تكون كلماته سهلة، واضحة، ولا تحتمل لبسا أو تأويلا.
- 3- يجب على الرئيس أن يعرف رد فعل المرؤوسين، وعدم الاكتفاء من تبليغه الرسالة ويتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاتهم التالية لمجرد سماعهم تعبير منه.
- 4- إذا كان الإتصال يغير اتجاهات المتصل به، فيجب أن تتذكر أن الإتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.

\*- علي سعيداني: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 75.

†- قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 365.

‡- عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 407.

- 5- يجب ألا يتعارض الإتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير أن يعطي تعليمات إلى موظفي الحسابات الذي يقوم بتوجيهها إلى موظفيه.\*
- 6- شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعرف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنة بما هو معروف.
- 7- تجنب التعبير والمصطلحات الفنية الغامضة والمركبة في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي أو عامل بسيط، مثلاً المدير لا يتكلم بلغة أجنبية مع عامل مهني ليس لديه مستوى جيد.
- 8- تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة، ومحاولة الإيضاح باستخدام الأمثلة.
- 9- إنهاء الحديث بتلخيص النقاط الأساسية والرئيسية.
- 10- تشجيع المشاركة العمالية، ومنح العمال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- 11- تقليص عدد المستويات الإدارية والتنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية الإتصالية.
- 12- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة، وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم، ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شاؤوا من اقتراحات، أو آراء حول مشاكل العمل، فالعامل الذي أضره رئيسته في مستقبله الوظيفي نتيجة اقتراح كان قد قدمه ولم يصبه التوفيق فيه، سوف لا يجرؤ مرة أخرى على تقديم اقتراح آخر، حتى لو كان مقتنعاً بنفعه للمنظمة.
- 13- يجب على المدير أن يكون عارفاً لتحقيقه ما يريد نقله إلى غيره، فيحدد قبل كل إتصال يريد إجراؤه مضمون والهدف منه<sup>†</sup>.
- 14- أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق في السؤال والاستفسار، فإذا وجه له بعضهم أسئلة، ورأى المدير أن الوقت لم يحن بعد للإجابة عليه، وجب أن يوضح لهم أسباب ذلك، وإذا حدد لهم موعداً آخر للإجابة، وجب عليه احترام هذا الموعد.
- 15- على المدير الانتقال-من أن لآخر- إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها فلا يقتصر على مساعديه المباشرين في جميع حالات الإتصال.
- 16- يجب أن يراعي المدير العوائق التنظيمية، والنفسية التي تعيق الإتصال، وأن يحترم شخصية المرسل إليه، أياً كان مركزه في المنظمة.
- 17- يجب أن يجعل المدير دائماً أفعاله مطابقة لأقواله، فإذا لم يفعل ذلك فسوف يشك المرؤوسين في إخلاصه، فالقول يجب أن يصاحبه فعل وسلوك.

\*- سيد الهوارى: مرجع سابق، ص 370.

†- عبد العزيز شيجا: مرجع سابق، ص 408.

ومن الضروري التنبيه إلى أن الرسالة ماهي إلا عنصر واحد والهام التي تدخل في عملية للإتصال، والعناصر الأخرى هي:

1- الموقف الذي تسلم فيه الرسالة.

2- حالة التوقع النفسية التي يكون عليها المستلم.

3- العلاقات التي تربطه بالغير.

ومن أهم أسباب فعالية الإتصال هي\*:

الإتصال والإنصات.

- الإنصات الجيد عندما يكون للإتصال الشفوي، لأن إيصال المعلومات شفويا يتطلب اهتماما جيدا لما يقوله المتحدث، وحتى يفهم ما يقصد. ومن بين أسس الإنصات الجيد والسليم، أن يكون المنصت والمستمع ذا صبر، ويتجنب النقاش والجدل أثناء الكلام، وينظر حتى ينتهي الكلام محاولة فهم شهور الشخص الآخر بالإضافة للمحتويات الفكرية لما يقوله.

ويمكن القول بأن من مهارات الإنصات الفعال هو القدرة على كبح جماح شهوة الحديث مع إغراء الآخرين في الاستمرار فيه والتركيز على تفسيره، وتقييمه واستيعابه إذا نستخلص من هذا كله فوائد الإنصات الفعال في:

- الاستقبال الهادئ للمعلومة.

- تشجيع تدفق المعلومات.

- التقييم المتأن للمعلومات.

- استكشاف شخصية المتحدث.

- اكتساب تعاطف المتحدث ووده.

## 12- دور الإتصال الفعال في المنظمات

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات، بما فيها المؤسسة الصناعية، اتخذت هذه المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الإتصال الفعال النهج الأبرز والأصح لتحقيق نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون والمنتجون للسلع و الخدمات لذا كان إتقان الإتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لذا كان لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الإتصال الفعال بكل

---

\*- عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، أسس الخدمة المتميزة ومهارات التعامل مع عملاء التميز، ط3، 2004، ص 56.

الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة، ومن ثم الإلمام بأنواع الإتصال الناجح لإستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر\* .

والإتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والإتصال في المنظمات (المؤسسات) سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

ولا يحدث الإتصال -عادة- من خلال قنوات الإتصال في المنظمة لمجرد نقل المعلومات والمعنى وتفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة، فعملية الإتصال ليست لها أية قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، وأن نظام الإتصال الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية، ويساهم في عمل الأشياء، وفي تحقيق الأهداف على الوجه المرغوب، وخلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين، لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي بالمنظمة، فأهداف العاملين والمنظمة يمكن تحقيقها لو تم تشجيع العاملين على الإسهام في تنسيق العمليات الإدارية واتخاذ القرارات المختلفة، وذلك لا يتم إلا من خلال عملية الإتصال الفعال.

ومن أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم المتنامية الحجم والتعقيد، هو تأسيس نظام فعال للإتصال والمحافظة على استمرار فعاليته، فالإتصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا. وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف والضبط والتقييم من خلال عملية الإتصال، وأنه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للإتصال دور فيه، أو مؤد إليه<sup>†</sup>.

ولذلك فقد أخذت عملية الإتصال الإداري -التنظيمي- تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وفي نقل الحقائق و الأفكار والمشاعر

\*- علي عياصرة وآخرون: مرجع سابق، ص ص، 47، 48.

†- مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص120 .

في العقل والموقف، وعن طريق الإتصال بأنظمتها الجيدة والفعالة تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، وتستطيع إحراز التقدم الملموس، فوجود نظام إتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للمؤسسة.

### 13- فعالية عملية الإتصال... وزيادة فعاليته.

إن أي نشاط داخل المنظمة يقوم أساسا على مدى توفير المعلومات، ومدى توفر المعلومات، ومدى توفرها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإتصال، وبالإضافة إلى ذلك فإن لعملية الإتصال دور هام في التأثير على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم وسلوكياتهم، كذلك فالإتصال إلى جانب ضرورته في عملية اتخاذ القرار فإنه ضروري أيضا لتحسين العلاقات الإنسانية، وجو العمل داخل المنظمة، كذلك ضروري لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، وتحقيق التكامل والانسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد يعملون لتحقيق هدف مشترك، يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم، كذلك يسمح الإتصال في إحكام الرقابة حول سير العمل داخل المنظمة، فالمعلومات والتقارير تصل تبعا إلى الإدارة العامة حول سير العمل، ومستويات الأداء المحققة، تسمح بالوقوف على مواطن الداء والضعف داخل المنظمة، ومنه إمكانية علاجها وتقويمها.

وتعتمد فعالية الإتصالات على العوامل التالية\*:

- عوامل تنظيمية تتعلق بخطوط السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية، وبصفة عامة طبيعة التنظيم.  
- عوامل فنية، وتتعلق بمحتوى الرسالة، ومدى وضوحها، وصعوبة فهم مصطلحاتها وتنظيمها، وللحصول على الكفاءة والفعالية في الإتصال يجب:

- تكييف المعلومات وفقا لمستقبلها وليس كما يراها المرسل.
- إرسال المعلومات بكميات تسمح للمرسل إليه من فهمها واستيعابها.
- إذا كان الإتصال بهدف تغيير اتجاهات المتصل به، فيجب أن ننتذكر أن الإتجاهات يصعب تغييرها، وتحسين اعتماد الطرق غير المباشرة.
- يجب أن يكون محتوى الرسالة ثري من حيث المعلومات الجديدة بالنسبة للمرسل إليه، وإلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.
- يجب ألا يتعارض الإتصال مع التسلسل الرئاسي.
- يجب أن تكون الرسالة من حيث المحتوى واضحة لا تقبل تأويلات أو احتمالات تفسير خاطئة.

\*- سهيل فهد سلامة: نظم الإتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 46، 1985 ص 140.

- ويطلق عليها أيضا في أدبيات الإدارة بالوصايا العشر للإتصال الجيد، والتي وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية، والتي ذكرها كل من "روبرت أدنر Adner Robert"، وزميله موريس ولف "Morris wolf" في\* :
- خطط جيدا قبل اتصالك، حل الفكرة التي تنوي نقلها، وأعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الإتصال.
- اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الإتصال.
- تأكد دائما من ظروف الجماعات المستهدفة في الإتصال، وتوقيت الإتصال، ومدى سرية الإتصال أو علانيته.
- استشير الآخرين في عملية الإتصال، استشير المعنيين في الأمر، وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الإتصال.
- حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف.
- خاطب الأفراد بحاجتهم.
- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم، للتعرف على مدى نجاحك في عملية الإتصال.
- حاول أن يكون الإتصال منسجماً مع الاهتمامات الطويلة الأجل.
- قارن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- كن مستمعا جيدا.

### 13-1- فعالية الإتصالات الرأسية -النازلة-

- تتوقف فعالية هذا النوع من الإتصالات على بعض الاعتبارات نذكر منها<sup>†</sup>:
- أن يحسن الرئيس بحقيقة الجوانب النفسية في علاقاته بمرؤوسيه، فالمدير الناجح يجب أن تكون لديه موهبة في الإتصال حينما يبدأ بها مع مرؤوسيه، فلا يجب أن يجعل الإتصال مركزاً على مجرد تبليغ الأوامر والتوجيهات إليهم، وإنما يجب أن يحيطهم بالأمر بروح الفريق والتعاون، فينمي فيهم روح الحماس والتصميم على تحقيق الأهداف المنشودة، وبمعنى آخر يجب على المدير الإهتمام بالمحتوى والمضمون العاطفي للمرؤوسين حتى يكون هؤلاء المرؤوسين أكثر قبولا لتنفيذ الأهداف.
  - مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي وقبول الأوامر حتى يتم تحقيق الفهم المتبادل ويتم حل المشاكل المتصلة بالعمل، إذ يجب أن يكون لدى المرؤوسين روح الفريق وروح العمل الجماعي بهدف

\*- سنان الموسى: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 207.

†- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 389-391.

تحقيق أهداف التنظيم - فالفرد من الناحية النفسية يكون أميل إلى عدم الاقتناع بما يعارض رغباته أو لا يجري مع ما يؤمن به من قيم-

### 13-2- تنمية الإتصالات الصاعدة:

يمكن تنميتها بوسائل عدة منها:

- بث الشعور لدى العاملين بأن الرئاسات إنما تعني فعلا بأرائهم ومقترحاتهم، وأن لهم دور حيوي وأساسي في تحقيق الأهداف.
- أن يحسن الرئيس الإستماع إلى ما يقوله المرؤوس، حتى لو تضمن هذا القول أخبارا غير سارة أو سيئة بالنسبة لأحوال التنظيم.
- أن يحاول الرئيس الابتعاد -قدر طاقته- عن العادات التي من شأنها التأثير في الإتصال، فلا يحاول دائما أن يدلي برأيه في المشكلة التي أراد العامل عرضها عليه، حتى لا يدفع هذا الأخير إلى إثثار السلامة وتأييد وجهة نظر رئيسه أيا كان قدر صحتها.
- توافر الإيمان لدى المدير بأن المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة في شأن تحقيق أهداف المنظمة.
- كفالة الأمن والطمأنينة للمرؤوسين عما يبذرونه من آراء أو ملاحظات خلال عملية الإتصال، وأن لا تكون للآراء المدلى بها من جانب المرؤوسين أي تأثير على مراكزهم داخل التنظيم، حتى لو اتضح عدم صحتها مادام ذلك ليس ناتجا عن عمد أو خطأ جسيم.

### 13-3- مزايا الإتصالات الأفقية\*:

- تعمل كتكامل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي، أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. وذلك أن التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق الأوامر الرئاسية فقط، أي عن طريق الإتصال الهابط على طول خط السلطة- كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم - وإنما أصبحت الإتصالات الأفقية تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل ومتربط.
- تعطي الفرصة للمديرين من الاستفادة لخبرات زملائهم سواء كانوا يعملون داخل المنظمة أو خارجها في التنظيمات المتشابهة الأخرى.
- تسمح بالإتصال السريع والمباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى منظمات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المنظمة.

\*- إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص 394.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للاتصالات الأفقية أو الجانبية على النحو السابق، إلا أنه يلاحظ قد ترتب على تطبيق مبدأ التخصص، وبالتالي تقسيم العمل داخل المنظمة، خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها بما يمثل حائلا دون تحقيق هذا النوع من الإتصالات، وحتى وإن تحققت هذه الإتصالات، فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة، وذلك لشدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات المكتبية.

## ملخص

يمكننا القول مما سبق بأن الفكرة التي كانت سائدة حول الاتصال تطورت، وقد تغيرت النظرة من السطحية إلى النضج والأهمية الكبيرة للاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يمكن الأفراد والعمال التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، فالهدف منه إيجاد فهم مشترك في التفكير بين أفراد التنظيم الواحد، وهذا يؤدي إلى التعاون وتحقيق التوجيه، فن خلال الاتصال يبقى الأفراد العاملين على علم بكل ما يجري في المؤسسة.

فالاتصال يعتبر عملية أساسية في بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة. أما فيما يخص أنواع الاتصال فهناك الاتصال الداخلي والذي ينقسم بدوره إلى اتصال رسمي يتماشى والتنظيم الرسمي، والذي يفرض على أطراف العملية الاتصالية المرسل والمستقبل الالتزام بالقواعد الداخلية للمؤسسة، في حين الاتصال غير الرسمي يمكن من خلاله انتقال المعلومات وتبادلها في بعض الحالات أو الأحيان بطريقة سريعة.

وبالنسبة لأهداف الاتصال فمنها ما يتعلق بطبيعة العلاقة القائمة بين العاملين والإدارة، ومنها ما هو متعلق بنوع المعلومات المتبادلة وطرق سيرانها. أما شبكات الاتصال الأكثر فعالية هي الاتصال ذو النجمة أو المتعدد الجهات، كذلك هناك شبكة الاتصال الدائري والعمودي وغيره. ومن وسائل وطرق الاتصال أيضا نذكر الاتصال الشفوي يعتمد على وسائل شفوية، وهناك الاتصال المكتوب من وسائله: الجرائد والمجلات الحائطية، ولوحة الإعانات... وبالإضافة إلى هذا هناك الاتصال المصور الذي يعتمد أيضا على الصور، وفيما المعوقات والمشاكل التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي فتتمثل في معوقات خاصة بالمرسل والرسالة ومعوقات خاصة بالوسيلة والقناة، ومعوقات تنظيمية كالبعد في المستويات التنظيمية والإدارية...

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1- المجال المكاني.
- 2- المجال البشري.
- 3- المجال الزمني.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

- 1- الملاحظة البسيطة.
- 2- الوثائق والسجلات.
- 3- المقابلة
- 4- الإستمارة

رابعاً: العينة.

- 1- العينة و كيفية اختيارها.
- 2- خصائص العينة.

ملخص.

بعد تعرضي للجانب النظري لدراسة الإتصال وأهميته وفعاليتها في المؤسسة والذي اعتمدته كإطار مرجعي يساعدني في الدراسة الميدانية، سأحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي، والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، وذلك بعد صياغة الفرضيات (في الفصل الأول)، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك تحديد وضبط عينة البحث، كذلك توضيح مجالات الدراسة، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، وقد اعتمدت في جمعي لهذه البيانات على أدوات منهجية منها الإستمارة والملاحظة ومقابلة بعض مسؤولي مصلحة المستخدمين من خلال المناقشة التي أجريتها مع بعضهم ومعرفة كيفية إتصالهم بالمسؤولين ومعرفة مشاكل العمال من خلال مقابلتهم.

## أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية

هناك تعاريف عديدة أعطيت للمؤسسة كل منها يركز على جانب من الجوانب، كطبيعة النشاط، والأهداف، الهيكل...، وللاختيار من بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر.

عند إعتبار المؤسسة كعميل إقتصادي تهتم بالنشاط الصناعي أو التجاري أو المالي للمؤسسة و تدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج، والبيع والتموين، والتوزيع، التمويل...، وعند إعتبار المؤسسة من حيث هيكلها العضوي فنركز على الفئات المختلفة للعمال وكذلك الوحدات والأقسام والمصالح التي تكونها. أما إعتبار المؤسسة كنظام، فيعني أنه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها.

ويمكن إعتبار المؤسسة الإقتصادية بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة تسيير وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية وجداول المؤشرات.

### 1- عرض شامل للمجمع محل الدراسة :

#### أولاً: تقديم مجمع المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية:

لقد أولت الجزائر منذ الإستقلال إهتماما كبيرا بتنمية وترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر، وتحويل وتطوير التكنولوجيا لتغطية إحتياجات السوق والتسويق إلى الخارج فيما بعد، خاصة في مجال تحويل عتاد الأشغال العمومية ولهذا الغرض تم إنشاء مركب المجارف والرافعات بعين السمارة، وتكمن أهدافه للاستجابة على الزيادة في الطلب على المجارف والرافعات نتيجة التوسع المتزايد لحركة التنمية الوطنية وكثافة المشاريع الجارية تنفيذها، أو تلك المبرمجة مستقبلا في أرجاء القطر الوطني.

إبتداء من 1972 طرحت مؤسسة سونطراك مناقصة دولية مفتوحة للبحث عن شريك صناعي يتكفل بتحقيق سلسلة خاصة من تلك الأشغال العمومية، لكنها واجهت صعوبات في إيجاد شريك واحد، الشيء الذي أدى بها إلى تقسيم البرنامج إلى أقسام متجانسة من العتاد.

وتقع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بالمنطقة الصناعية بعين السمارة محور قسنطينة - الجزائر العاصمة - بالقرب من الطريق الوطني رقم 05 ويقع مقرها الإداري بعين السمارة، أما مقرها الإجتماعي فيقع بنفس المنطقة الصناعية عين السمارة.

وكما سبقت الإشارة إليه فإن المؤسسة انبثقت عن إعادة هيكلة سونا كوم: الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، وقد أنشئت بموجب قرار رقم 83-06 بتاريخ 01 جانفي 1983 وتتكون المؤسسة من وحدات إنتاجية داخل المؤسسة وخارجها.

## 1- الوحدات الإنتاجية الداخلية تتمثل في:

- أ- مركب المجارف والرافعات مجال الدراسة.
- ب- مركب المضاعط والرصاصات.
- ج- مركب عربات الرفع.
- د- وحدة الصيانة والتوزيع.
- هـ- قطاع الخدمات.
- و- مركب التكوين المهني والرسكلة.
- ن- وحدة الورشات المركزية.

## 2- الوحدات الإنتاجية الخارجية تتمثل في:

- أ- وحدة عتاد الخرسانة بالجزائر العاصمة.
- ب- وحدة الرافعات ببجاية.
- ج- وحدة رافعات الحمولة بعين وسارة الجلفة.

وتم إبرام عقد التنفيذ مع شركة ليهير الألمانية بتاريخ 1976/12/09، على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر 1985، بصورة كاملة لتسليم المفاتيح وبدأ تنفيذ العقد في 21 / 06 / 1977، بينما بدأ الإنتاج في جانفي 1980، وذلك بعد استكمال الهياكل القاعدية وإنهاء المراحل الأولى لتكوين عماله. أما العمال بالمؤسسة فقد بلغ إلى غاية نهاية شهر سبتمبر من سنة 2007، 1048 عاملاً\*، من بينهم 65 عاملة و 983 عاملاً، موزعين على المديریات التالية:

- مديرية المركب 24 عاملاً.
- مديرية الإنتاج بأقسامها تضم 620 عاملاً.
- مديرية الدراسات التقنية بأقسامها الثلاث تضم 143 عاملاً.
- مديرية التموين بقسميها تضم 73 عاملاً.
- مديرية الأفراد والإدارة بقسميها تضم 153 عاملاً.
- مديرية التنظيم ومعالجة المعلومات تضم 15 عاملاً.
- مديرية المالية والمحاسبة بقسميها تضم 20 عاملاً.

---

\*- جميع العمال النشطين وغير النشطين، وغير الدائمين.

## الوضع الحالي للمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية من بين المؤسسات التي تسعى إلى أهداف إجتماعية، حيث كانت أغلب منتوجاتها تباع بأقل من سعر تكلفتها، ومع دخول الجزائر إلى إقتصاد السوق وجدت نفسها تتخبط في مشاكل عديدة ترجع إلى الأسباب التالية:

- انخفاض المبيعات وتكدس المنتوجات.
- نقص السيولة في الخزينة مما أدى إلى عدم القدرة على تسديد أجور العمال، حيث كان عدد العمال في نهاية أكتوبر 1997: 6340 عامل وانخفض في سبتمبر 1998 بـ: 4900 عامل، من بينهم 330 إطار، 1440 عمال مهرة، 1730 عامل منفذ.

كما بلغ رأسمال الشركة في سنة 1996 بـ: 2220000 دج.

هذا فيما يخص المؤسسة ككل، أما المجال الذي تتركز عليه دراستنا فهو مركب المجارف والرافعات.

### 1- المجال الجغرافي:

يقع مركب المجارف والرافعات بالمنطقة الصناعية بعين السمارة ولاية قسنطينة غرب الطريق الوطني رقم 05، بحيث تقدر المسافة الفاصلة بينهما بحوالي 700م.

#### أ- لمحة تاريخية عن نشأة المركب:

يتربع المركب على مساحة إجمالية تقدر بـ: 550.000م<sup>2</sup> منها 140.000م مساحة مغطاة، وقد أبرم عقد التنفيذ مع شركة ليبهر Liebherr الخاصة بجمهورية ألمانيا الاتحادية سابقا بتاريخ 09 ديسمبر 1976 على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر 1985 بصورة كاملة، وبدأ تنفيذ العقد عام 1977، بينما بدأ الإنتاج منذ عام 1980، علما أن الإنتاج يزداد باضطراد من سنة لأخرى، بحيث تبلغ القدرة الإنتاجية السنوية للمركب 1000 آلة ميكانيكية موزعة على النحو التالي: 700 مجرفة و 300 رافعة.

#### ب- الهيكل التنظيمي للمركب:

يتكون من:

\* إدارة المركب وتشمل على أربعة أقسام هي:

- قسم الصيانة.
- قسم الشؤون القانونية.
- قسم البرمجة ومراقبة العمليات.
- قسم الأمن والوسائل العامة.

وتتفرع عن إدارة المركب 06 مديريات فرعية، ولكل مديرية أقسامها الخاصة، وهذه المديريات:

1- مديرية الإنتاج وتشمل على 04 أقسام هي:

- قسم (دائرة) تسيير الإنتاج.
- قسم (دائرة) بناء معدني.
- قسم (دائرة) التصنيع.
- قسم (دائرة) التركيب.
- قسم (دائرة) الصيانة.

2- مديرية التقنية وتشمل على ثلاث أقسام هي:

- قسم (دائرة) الدراسات والتجارب.
- قسم (دائرة) المناهج.
- قسم (دائرة) مراقبة الجودة.

3- مديرية التموين وتشمل على قسمين هما:

- قسم (دائرة) المشتريات.
- قسم (دائرة) تسيير المخزون.

4- مديرية الأفراد والإدارة وتشمل قسمين هما:

- قسم (دائرة) إدارة الأفراد.
- قسم (دائرة) الأمن والوسائل العامة.

5- مديرية التنظيم ومعالجة المعلومات وتشمل:

- قسم الإعلام والتنظيم.

6- مديرية المالية والمحاسبة وتضم:

- قسم المحاسبة العامة.
- قسم مراقبة التسيير.

ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول والهيكل التنظيمي مبين أكثر في الملاحق...

2- المجال الزمني:

لقد تمت الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: وتمثلت في الدراسة الإستطلاعية والتي إستغرقت ثلاثة أيام خلال شهر سبتمبر 2007 والتي تم فيها التعرف على المركب بأقسامه، وكذا الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بمجال الدراسة البشري و المكاني.

أما المرحلة الثانية تم فيها تحضير الإستمارة، ثم تطبيقها في الميدان والذي دام أيضا 10 أيام في أواخر شهر أكتوبر من سنة 2007.

### 3- المجال البشري:

عرف عدد العمال بالمركب منذ بدأ الإنتاج عام 1980 تطورا كبيرا فقد ازداد من 1600 إلى 2000 عاملا في ديسمبر 1980 ليصل إلى غاية نهاية مارس 1994 إلى 2080 عامل مقسمين إلى ثلاثة أفواج كالتالي:

- الفوج الأول: يتكون من 1127 عاملا متصلين بالإنتاج مباشرة.
  - الفوج الثاني: يتكون من 819 عاملا يعملون في مختلف الأقسام والدوائر والمصالح الإدارية.
  - الفوج الثالث: يتكون من 134 عاملا كلهم إطارات.
- لينخفض من سنة لأخرى حتى وصل في شهر سبتمبر من 2007 إلى 1048 عامل\*، ولكي يتسنى لنا تحديد المجتمع المدروس الذي سنأخذ منه عينة البحث أو الدراسة تحديدا دقيقا، استثنينا العمال غير النشطين، وكذلك العمال غير الدائمين والمقدر عددهم بـ 49 عامل. يبلغ عدد العمال في المديريات 999 عاملا موزعين على النحو التالي:
- مديرية المركب 20 عاملا.
  - مديرية الإنتاج 604 عاملا.
  - مديرية الدراسات التقنية 137 عاملا.
  - مديرية التمويل 67 عاملا.
  - مديرية الأفراد والإدارة 140 عاملا.
  - مديرية التنظيم ومعالجة المعلومات 14 عاملا.
  - مديرية المالية والمحاسبة 20 عاملا.
- إذا عدد العمال الذين يمثلون المجتمع المدروس من هذه المديريات والذين هم مؤهلين لأخذ عينة البحث منهم 999 عاملا مقسمين إلى الفئات المهنية التالية:
- فئة الإطارات (الإداريين 75).
  - فئة عمال التحكم ( مشرفون رؤساء أقسام، رؤساء مصالح ... 231).
  - فئة عمال التنفيذ 693.
  - وباختيار نسبة 10 % يكون مجموع أفراد العينة الممثلة كالتالي:

---

\* - ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول في الملاحق يبيّن تطور عدد العمال والإنتاج وانخفاضه منذ تاريخ إنشاء المركب إلى غاية سنة 2007.

$$08 \sim 7.50 = \frac{10 \times 75}{100}$$

$$23.10 = \frac{10 \times 231}{100}$$

$$69 \sim 69.30 = \frac{10 \times 693}{100}$$

وقد فضلت تقريب نسبة الإطارات من 7.5 إلى 8 ، و من 23.10 إلى 23، ومن 69.30 إلى 69 .  
وبذلك يتحصل على ما مجموع 100 مفردة.

## 2- المنهج المستخدم

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

والمنهج ترجمة للكلمة الإنجليزية Méthode وللکلمة الفرنسية Méthode، وللکلمة نظائرها في مختلف اللغات، استعملها أفلاطون بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة، واستخدمها أرسطو بمعنى البحث، واستخدمها ابتداءً من عصر النهضة الأوروبية بمعنى طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم، واستخدمت الآن لتشير إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهين على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة..\*  
ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاده ومساعي وأسئلة وفروض البحث...†

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وقد تم اختياري لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة فعالية الإتصال التنظيمي

\*- عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الإجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، القاهرة، ط5، 1976 ص 210.

†- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دون دار نشر، الجزائر، 2002، ص 119.

في المؤسسة إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الإتصال وأهميته داخل التنظيم، من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر أنسب المناهج لمثل هذه المواضيع، وهنا يمكن أن نقوم بتفسير المنهج الوصفي حيث يعرف بأنه... أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة...\*

وعليه فهذا المنهج يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع معين على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر على وضع قائم في فترة محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية متعددة. كما يهدف هذا المنهج إلى تقويم وضع معين لأغراض علمية، أو قد يكون هدفة الأساسي رصد ظاهرة محددة بغرض فهم مضمونها.

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

وبما أن الدراسة الراهنة تدرج ضمن الدراسات الوصفية فقد اعتمدت على طريقة المسح بالعينة، التي تعتبر أداة من أدوات المنهج الوصفي بحيث يتم وصف واقع قطاع أو جماعة معينة، مستخدمين في ذلك الإجراءات المنهجية المطبقة في المنهج الوصفي، وهي الإستمارة، والملاحظة، والمقابلة، والوثائق والسجلات.

### 3- أدوات جمع البيانات

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

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث، وهنا في دراستي هذه اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

\*- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1999، ص ص

## أ- الملاحظة:

الملاحظة أو المشاهدة الحسية، صالحة لإدراك وفهم الظواهر، وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الإجتماعية الوصفية لأن الباحث عندما يصف الظاهرة الإجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها وقد استعملت الملاحظة البسيطة المباشرة، كملاحظة تحركات العمال داخل المركب وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية، وكيفية إتصال العمال بالإدارة وبيعهم البعض سواء عن طريق الهاتف أو الإتصال المباشر، وخلال تجولي بالمركب لاحظت وجود الملتصقات على مستوى كل طابق وفي المدخل الرئيسي للمركب وكذلك في قاعة الانتظار، وكذا بالنادي (الذي كان في السابق مطعم خاص بالعمال...) هذه الملاحظة سمحت بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل وملاحظة العمال أثناء أدائهم العمل وملاحظة الجو العام السائد في الأقسام الإدارية وفي المركب بشكل عام، وقد وجهت الملاحظات أيضا إلى تصرفات المشرفين مع العمال ومحاولة الحصول على بيانات حول طبيعة العلاقة بين المشرفين والعمال من خلال ردود الفعل وما يصدر من الجانبين من سلوك بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين العمال أنفسهم وكيفية الإتصال بين بعضهم البعض.

كما استخدمت هذه الأداة في ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الإستمارة مع كل سؤال يطرح، كما لاحظت الاستياء الكبير لبعض العمال من الإدارة والمسؤولين، فقد تجسد ذلك من خلال التصرفات التي قام بها العمال والتي تؤكد ذلك.

## ب- المقابلة:

لقد خصصت المرحلة الأولى من المقابلة للالتقاء بالمسؤولين، حيث تم اللقاء برئيس قسم شؤون المستخدمين الذي قدم لي التعليمات الخاصة بمجال الدراسة المكاني والبشري، كما طاف بي بجميع أقسام وورشات المركب، مع إعطاء شروحات وافية عن كل قسم وورشة، كما تقابلت مع رؤساء بعض المديريات حيث يوجد على رأس كل قسم رئيس، وقد أفادتني هذه المقابلات التي أجريتها مع رؤساء الأقسام لهذه المديريات في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم الدراسة الحالية، ورأيهم في العمال ومدى تعاونهم واهتمامهم بالعمل وطريقة الإتصال بهم، وكما أكد لي أحد المسؤولين بقسم إدارة الموارد البشرية بأن المركب أو المؤسسة ككل تعاني مشكل الإتصال، ... حيث أكد بأن المؤسسة لا تستعمل إلا الوسائل التقليدية للإتصال بالعمال أو حتى بالمسؤولين ونحن في عصر تكنولوجيا المعلومات... واصل قوله بأن المؤسسة تحتوي على نظام هيب بوب... وهو نظام يشبه الانترنت... لكن المؤسسة لا تستخدمه... وحسب قوله فإن المؤسسة لا تعطي أهمية للإتصال بالرغم من الدور

الفعال الذي يؤديه إلا أنه يبقى المشكل الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الجزائرية. أما المرحلة الثانية فخصصتها لمقابلة العمال رؤساء الأقسام ورؤساء الفرق ورؤساء الورشات أفراد العينة وكذلك بعض العمال، وقد سمحت لي بكسب ثقة المبحوثين وشرح الغرض من البحث، واتسمت بالتحاور معهم في بعض القضايا المتعلقة بالإتصال من حيث إتصالهم بالإدارة، وكيفية إتصال الإدارة بالعمال ومدى اهتمامها بمشاكلهم خاصة تلك المتعلقة بالعمل.

### ج- الوثائق والسجلات:

استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المديریات والمصالح والأقسام والورشات وغيرها، وذلك من خلال جدول الإحصاءات لتسيير الموارد البشرية، كما تم الحصول على جدول يوضح تطور عدد العمال في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة وانخفاضه في السنوات الأخيرة، وكذلك زيادة الإنتاج وانخفاضه عبر السنوات، إضافة إلى هذا تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تم الاستفادة من وثائق خاصة بتاريخ المركب - مجال الدراسة - وكذلك بيانات خاصة بالإمكانات المادية للمركب وتم الحصول أيضا على جريدة المؤسسة التي كانت تصدر في السابق والتي توقفت لأسباب لم يرد الإفصاح عنها من قبل أحد المسؤولين في قسم الموارد البشرية، زيادة على هذا تمكن الباحث من الحصول على جدول يبين عدد الدراسات الميدانية التي أجراها الطلبة من مختلف التخصصات ومن معاهد متعددة بالمركب محل الدراسة.

### د- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الإجتماعية الميدانية، ولقد استعملت طريقتين في توزيعي للاستمارة، الأولى استمارة المقابلة طبقت مع المسؤولين الإداريين والإطارات وكذلك عمال التحكيم الذين شملتهم عينة البحث والذي عددهم 08 و 23 على التوالي، لأن البعض منهم لا يفهم اللغة العربية مما تطلب مني توضيح أو ترجمة بعض الأسئلة وتوضيحها. أما استمارة الاستبيان فقد وزعت على العمال التنفيذيين - مع الإشارة أنني استخدمت استمارة واحدة طبقت على عينة الدراسة من إطارات، وعمال تحكيم، والعمال التنفيذيين-. وقد اعتمدت على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى وسائل أخرى كالملاحظة، والمقابلة...

فالاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه، والتي قمت بصياغتها بعد قيامي بالدراسة الإستطلاعية، والتي مكنتني من التعرف على مختلف المصالح والدوائر والأقسام و الفروع الموجودة في المركب.

وقد قمت بصياغة الإستمارة انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى فرضياتها.

ورغم بساطة أسئلة الإستمارة، إلا أنه لم يمنع من تبسيط معناها أكثر، وتجلي ذلك من خلال تجريبيها وإظهارها على بعض العمال والإداريين بدائرة الموارد البشرية، وكان ذلك أثناء تجريب الإستمارة المبدئية، وقد تم إختيار هؤلاء العمال والمسؤولين الإداريين بصفة عشوائية، فاهتموا بهذا الموضوع واستحسنوه وطالبوا بالحاجة لمثل هذه الدراسات والمواضيع التي تهتم بمشكل الإتصال ونقص فعاليته وبذلك قدموا ملاحظاتهم على أسئلة الإستمارة - المبدئية - فقدموا اقتراحات، وذلك بإضافة بعض العبارات التوضيحية لبعض الأسئلة، إضافة إلى تبسيط عدد منها (الأسئلة)، لأن العمال في بعض الحالات لا يفهمون جيداً السؤال، خاصة إذا كانت صياغته معقدة ومركبة، كما أشاروا إلى أن هناك بعض الأسئلة فيها تكرار أو متشابهة والتي لها نفس المعنى والمغزى.

وقبل تجريب الإستمارة، فقد عرضت على أساندة للتحكيم من داخل الجامعة وخارجها، فمنهم من قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون الإستمارة، وذلك بتقديم ملاحظات تتعلق بإعادة تكيف أسئلتها بالفرضيات والمؤشرات، في حين البعض الآخر قدم اقتراحات بتقليص عدد أسئلتها وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل وهذا ما أكده أحد الإطارات بإدارة الموارد البشرية، بأن المبحوث يجد صعوبة في التعامل مع الأسئلة الكثيرة ذات المفاهيم الصعبة، ولذلك طالب بتقليص عدد الأسئلة وتوضيح بعض المفاهيم.

كما تمت مراجعة الإستمارة وإعادة صياغتها من جديد مع الأستاذ المشرف، وبذلك أصبحت في شكلها النهائي تضم 40 سؤالاً (بعدما كانت في البداية مشكلة من 49 سؤال، وبعد تحكيمها و تجريبيها تقلص العدد، كذلك فإنه عند استرجاع الإستمارة هناك أسئلة لم يجب عليها المبحوثين الأمر الذي تطلب مني إغائها) تتراوح بين أسئلة مغلقة محددة بنعم أو لا، مع احتواء بعضها على سؤال لماذا، أو ما هو السبب في رأيك، وأسئلة مفتوحة محددة باحتمالات، وقد قسمت الإستمارة إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول:** حول البيانات الشخصية، ويضم هذا المحور 06 أسئلة، وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، مكان العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة، اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

- **المحور الثاني:** حول الإتصال الصاعد، ويضم هذا المحور 10 سؤال، ويحتوي على الأسئلة التالية: إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى العمال، سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال، كيفية نقل القرارات والمعلومات من الإدارة إلى العمال، الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات، وضوح المعلومات، وسرعة وصول القرارات المتخذة للعمال، عقد الإجتماعات.

- **المحور الثالث:** حول فعالية الإتصال الصاعد، ويضم هذا المحور 15 سؤال، وهي أسئلة تتعلق باتصال المرؤوسين بالرؤساء، وكيفية إتصالهم، والوسائل الأكثر استعمالا في إتصال العمال بالإدارة والوقت الذي يتصل فيه العامل برئيسه، وأساليب الإتصال الصاعد، العلاقة بين المرؤوس والرئيس، الرضا عن أساليب الإتصال السائدة في المؤسسة...
- **المحور الرابع:** حول الإتصال الأفقي والمناخ التنظيمي، ويضم هذا المحور 09 سؤالا توزعت هذه الأسئلة حول ضرورة الإتصال بالزملاء، والمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء، التعاون بين مختلف الفئات كما ضم هذا المحور الصفات الرئيسية التي يجب توفرها في الرئيس الجيد، والأشياء المحبذة في المؤسسة، وكيفية التغلب على معوقات فعالية الإتصال وزيادة فعاليته...  
وقد اعتمدت في توزيعي للاستمارة، على الإطارات والعمال التحكيمين على استمارة المقابلة\_ لأن فئة المبحوثين قليل\_ وذلك لتوضيح بعض الأسئلة الغامضة خاصة بالنسبة للمبحوثين الذين لا يتقنون اللغة العربية جيدا، وذلك بتوضيح المفاهيم المبهمة بالنسبة لهم، أما بالنسبة لفئة العمال البسطاء أو عمال التنفيذ، فقد تم توزيع الإستمارة عليهم حتى يتسنى لهم ملئها خارج أوقات العمل- أي في بيوتهم-، وهذا ما أكده أحد العمال بقوله العامل البسيط ليس لديه الوقت الكافي لملئ الإستمارة أثناء العمل، ولكن يملئها في بيته بالتعاون مع أبنائه في قراءة الأسئلة والإجابة عليها...و ينبغي أن نشير بأن هناك من رفض الاحتفاظ بالاستمارة، هذا ما جعلني أستبدله و أعوضه بزميله...
- وقد اعتمدت الدراسة في تحليلها للمعطيات على الأسلوب الكمي والكيفي.

#### 4- العينة:

إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، هو إختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي، فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها، ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى- خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير- لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة، فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي، يتم إختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث والتي تدور حول فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، تتطلب إختيار العينة العشوائية الطبقيّة، وهي نوع من العينات الاحتمالية. كما ارتأيت أن العينة العشوائية الطبقيّة هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا إختيار العينة العشوائية الطبقيّة دون غيرها.

- بواسطة العينة العشوائية نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع.
- الاختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نقيد بتخطيط مسبق.

كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية ولا من حيث المستوى التعليمي،...ومن مزايا هذه العينة أنه يمكن تقليل التباين للعينة، وكذلك دقة تمثيل المجتمع الأصلي، كما يمكن تقسيم المجتمع الكلي الأصلي إلى فئات، بحيث أن كل فئة تمثل طبقة متجانسة. وبهذا قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات أو فئات مهنية تمثلها دوائر وأقسام ووحدات تنظيمية تشمل ست دوائر، وهي: قسم البناءات المعدنية، قسم التركيب، قسم الصيانة، قسم الدراسات، قسم المناهج..- وهذه الأقسام مأخوذة من إدارة الإنتاج وإدارة الدراسات التقنية. وقد بلغ العدد الإجمالي للعمال في المركب بجميع أقسامه حوالي (1048)، وقد اقتصرنا الدراسة وركزت على العمال الدائمين واستنتجت بذلك العمال غير النشطين و البالغ عددهم(15) وذلك بسبب العطل المرضية الطويلة الأجل، كما استنتجت العمال غير الدائمين والبالغ عددهم (34)، الذين ليس لديهم الخبرة الكافية، ولم يمر على وجودهم داخل المركب فترة زمنية طويلة. وبالتالي يكون العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي حوالي (999) مفردة، أما نسبة إختيار العينة فهو 10% من إجمالي المجتمع المدروس أي حوالي 100 مفردة، وبما أن الأقسام والدوائر التي أجريت بها الدراسة تحتوي على ست أقسام ارتأيت أخذ نسبة 10% من كل قسم وذلك لسببين هما:

حرص الباحث على توحيد النسبة لضمان التناسب الداخلي للعينة.  
محاولة إعطاء الفرصة لتمثيل كافة الفئات الموجودة في العينة.

#### 4-1- خصائص العينة

بعد تعرضنا لكيفية إختيار عينة البحث، نحاول الآن تحديد خصائصها، المتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين، والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية...الخ، لما لهذه البيانات من تأثير على متغير الدراسة، وهذه البيانات أيضا لها تأثير في تغيير مجرى البحث، والتي يمكن أن يؤثر على إجابة المبحوثين عن الأسئلة الأخرى...، وجمع مثل هذه البيانات يساعد على فهم وتفسير البيانات الأخرى.

كما تتميز العينة التي أخذها الباحث بعدة خصائص مشتركة تجعلها تعبر بصدق عن صفات المجتمع المدروس، والجدول التالية توضح هذه الخصائص:

جدول رقم (01): يوضح ويبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		إطارات		العينة الجنس
		%	ت	%	ت	%	ت	
91	91	69	69	78,26	18	50	04	ذكر
09	09	-	-	21,73	05	50	04	أنثى
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول، أن هناك فرقا واضحا بين جنس المبحوثين، حيث أن نسبة 91% من أفراد العينة هم ذكور، خاصة في فئة العمال البسطاء وهي نسبة كبيرة تتماشى مع ما تتطلبه طبيعة العمل اللازم بالمركب المتميز بجهود عالية، وبخطورته ورفع الأثقال في حين نجد غياب العنصر النسوي في هذه الفئة، عكس الدول الأوروبية أين نجد المرأة تعمل في صناعة محركات الطائرات خاصة في الحرب العالمية II، وهذا كله راجع إلى الثقافة الصناعية والذي بلغ عددهم 69 عامل، أي ما يعادل 69% .

هذا و نجد عدد عمال التحكيم يقدر بـ 18 عامل أي ما يعادل نسبة 18% في حين بلغ عدد الإناث في هذه الفئة 05 عاملات بنسبة حوالي 05% .

هذا ونجد النسب متقاربة بين الإناث والذكور في فئة الإطارات وإذ يبلغ عدد الذكور 04 بنسبة 04% في حين يقدر عدد الإناث 04 كذلك بنسبة 04% ذلك كون طبيعة العمل الإداري يتطلب وجود العنصر النسوي بكثرة خاصة العمل المتعلق بالأمانة العامة وغيرها.

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

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

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		العينة الفئات العمرية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
02	02	-	00	8,69	02	-	00	39 - 35
22	22	23,18	16	17,39	04	25	02	44 - 40
53	53	59,42	41	34,78	08	50	04	49 - 45
21	21	17,39	12	34,78	08	12,5	01	54 - 50
02	02	-	-	4,34	01	12,5	01	59 - 55
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

تبين المعطيات الكمية أن هناك بعض الاختلافات في فئات العمر بين أفراد العينة، حيث تشير إلى أن أغلبية الإطارات، أفراد عينة الدراسة. والذي عددهم 04 تتراوح أعمارهم ما بين 49-45 سنة، وذلك ما يقارب حوالي 50% في حين نجد أن إطاران (02) تتراوح أعمارهم في فئة 44-40، نسبة 25% كذلك (01) من الإطارات ينتمون إلى فئة 54-50 ما يعادل النسبة 12,5 % نفس الشيء بالنسبة لفئة 59-55 شملت عاملا فقط في حين فئة 39-35 لم تسجل أي مفردة وعليه يمكن القول أن النزعة المركزية لهذه العينة تتجه فئة عمرية متقدمة السن.

كما تبين لنا من خلال نفس الجدول أن أغلبية عمال التحكيم، أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئتين متساويتين الأولى 49-45 وتضم 08 عمال بنسبة حوالي 34,78 % مثلها مثل الفئة 54-50 وفئة (44-40) تقدر حوالي 17,39 % أي يعادل 04 عمال كما نجد أن فئة (39-35) تضم (02) من العمال. أي نسبة 8,69 % كما نسجل أيضا نسبة 4,34 % بما يعادل عاملا واحد فقط لفئة (59-55) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها.

في حين تبين البيانات الإحصائية في ذات الجدول أن أغلبية العمال التنفيذ المبحوثين أفراد عينة البحث أعلى نسبة تقدر بحوالي 59,42 % أي ما يقارب عددهم 41 عامل متمركزين في الفئة العمرية (49-45) هي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى، في حين تأتي المرتبة الثانية للفئة العمرية (44-40) بـ 16 عاملا أي نسبة 23,18 % كما نسجل أيضا 12 مفردة بنسبة 17,39 % في فئة (54-50) في حين لم نسجل أي مفردة في الفئات الأخرى.

وخلص القول أنه من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العمال في الفئات المهنية الثلاثة يقدر عددهم بـ 53 عامل أي ما يعادل 52,289 % ينتمون إلى الفئة العمرية (45-49) مما يدل أن أغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة، وكذا تحمل الأعمال الشاقة التي يتطلبها المركب إضافة إلى الخبرة التي اكتسبوها، في حين أن نسبة 22% ما يعادل 22 عامل يمثلون فئة (40-44) هذه الفئة تدل على أن المركب يتمتع بطاقة جيدة ونشطة قادرة على تحمل أعباء العمل الشاقة والمرنة وتقريبا نفس النسبة نلاحظها في الفئة (50-54) ونلاحظ أيضا أن الدراسة اشتملت على فئات عمرية مختلفة ولو بنسب مختلفة ومتباعدة.

جدول رقم (03): يوضح مفردات العينة حسب الوضعية والمستوى التعليمي.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		العينة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
01	01	1,44	01	-	-	-	-	أمي
07	07	10,14	07	-	-	-	-	ابتدائي
54	54	73,91	51	13,04	03	-	-	متوسط
23	23	13,04	09	56,52	13	12,5	01	ثانوي
14	14	-	-	30,43	07	87,5	07	جامعي
01	01	01,44	01	-	-	-	-	تكوين مهني
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما، في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال، فمن خلال البيانات الإحصائية، يتضح أن المركب أفراد ذوي مستويات متباينة فعلى مستوى الإطارات نجد أن أغلبية المبحوثين وعددهم 07 إطار ونسبتهم حوالي 87,5% حاملين لشهادات جامعية، أما المستوى الثانوي فبلغ عدد العمال 01، ما يعادل نسبة 12% وهذا ما يقودنا إلى استنتاج أن هذه الفئة المهنية تتطلب عمال ذو شهادات ومستويات عليا.

أما الفئة المهنية الثانية أي عمال التحكيم فنجد أن 13 من المبحوثين لديهم مستوى ثانوي أي ما يقارب حوالي 56,52%، في حين 07 من العمال لديهم شهادات ومستوى جامعي وذلك بالنسبة 30,43% من مجموع عمال التحكيم.

أما بالنسبة لفئة العمال التنفيذيين نجد أن أغلبية المبحوثين ذو مستوى متوسط حيث بلغ عددهم 51 ما يعادل حوالي نسبة 73,91% وتأتي نسبة 10,14% أي ما يعادل 07 عمال لديهم مستوى ابتدائي، في حيث نسجل مفردة ليس لديه مستوى تعليمي، وآخر لديه تكوين مهني، ولم نسجل أي حالة ذات مستوى عالي، لأن معظم الأعمال المسندة للعمال (التنفيذ) لا تتطلب مستوى تعليمي عالي، بقدر ما تتطلب الخبرة والأقدمية في المؤسسة. وهذا ما جاء به بعض العمال من خلال تصريحاتهم وتصريحات أيضا بعض المشرفين بأنفسهم. بمعنى أن الفئة المهنية الأولى تتطلب إداريين وعمال لديهم شهادات جامعية ومستوى عالي وذلك يتماشى مع طبيعة العمل الإداري وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول أعلاه. أما الفئة المهنية الثانية فهي أقل درجة من سابقتها حيث احتوت على ثلاث مستويات الأغلبية كانت للمستوى الثانوي ثم يأتي المستوى الجامعي وفي الأخير جاء مستوى المتوسط بـ 05 عمال في حين لم نسجل أي حالة بالمستويات الأخرى.

فالمستوى التعليمي إذا قارناه بين العامل البسيط والإداري فإنه يخلق في بعض الأحيان توترات، هذا كما جاء في الفصل النظري الخاص بالمعوقات بين المرسل والمستقبل، وفي بعض الأحيان إذا كان العامل يتمتع بمستوى تعليمي متوسط أو ثانوي فإن ذلك يؤدي به إلى فهم الرسائل الإدارية بسرعة، وهذا ما يجعل الإداريين يتعاملون مع مشكلات العمال بأسلوب متفهم.

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالاً.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		إطارات		العينة اللغة
		ت	%	ت	%	ت	%	
09	09	10,14	07	04,47	01	12,5	01	لغة عربية
72	72	71,01	49	73,91	17	75	06	لغة فرنسية
19	19	18,84	13	21,73	05	12,5	01	الاثنين معا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

لقد كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول الخاص بلغة الاستعمال أو انتقال المعلومات. نلاحظ أن كلا اللغتان تستعملان، ولكن بنسب متفاوتة، فبالنسبة للإطارات نجد أن نسبة 75% تستعمل اللغة الفرنسية ثم تليها نسبة 12,5% تستعمل اللغتين معا، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تلقوا تعليماً باللغة الفرنسية خاصة إذا نظرنا إلى أعمارهم، فهي تدل على فترة كان التدريس فيها فرنسياً في بلادنا، كذلك يمكن ربطه بالمستوى التعليمي لفئة الإطارات وجدنا نسبتها تمثل أعلى نسبة للحاصلين على الشهادات الجامعية، لكن هذا لا يمنع من استعمال اللغة العربية، خاصة بعد إطلاعنا على جريدة المؤسسة (التي كانت تصدر سابقاً لكنها توقفت لأسباب نجلها، كما ذكرت في السابق، وإن كانت هذه الجريدة تكتب في أغلب صفحاتها باللغة الفرنسية، إلا أنها تحتوي على مقالات باللغة العربية). في حين نسجل إطار 01 يستعمل اللغة العربية، وهذا راجع إلى تمكنه من اللغة جيداً.

أما فئة عمال التحكيم فتمثل أعلى نسبة منهم 73,91% ممن يستعملون اللغة الفرنسية، وهذا راجع تكوينهم بهذه اللغة، ثم تأتي نسبة 21,73% أي ما يعادل 5 عمال من يستعملون اللغتين (فرنسية + عربية)، في حين نجد عاملاً 01 يستعمل اللغة العربية. بينما كنا نتوقع أن تكون أعلى نسبة للعمال التنفيذ تتجه نحو اللغة العربية، إلا أننا وجدنا العكس، وبالتالي فأعلى نسبة تمثل 71,01% ما يقارب 49 عاملاً يستعملون اللغة الفرنسية، في حين تمثل نسبة 18,84% يستعملون اللغتين معا، وتأتي في الأخير نسبة 10,14% من يستعملون اللغة العربية وحدها.

فمتغير اللغة الأكثر استعمالاً لانتقال المعلومات في المركب لديه علاقة بالمستوى التعليمي

وكذلك بالنسبة للتكوين فقد أكد لنا بعض رؤساء الأقسام والورشات وحتى بعض المشرفين أن العمال القليل منهم فقط من تلقى تكويناً علمياً أن التكوين خاصة إذا كان في الخارج قد يساعد في نشر الأساليب الجديدة المكتسبة من الخارج وتعليمها هنا سواء كانت إدارية أو تقنية أو معلوماتية .

جدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية:

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		العينة الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
05	05	-	-	21,73	05	-	-	10 - 06
-	-	-	-	-	-	-	-	15 - 11
07	07	04,34	03	-	-	50	04	20 - 16
42	42	52,17	36	17,39	04	25	02	25 - 21
44	44	43,47	30	60,86	14	-	-	30 - 26
02	02	-	-	-	-	25	02	35 - 31
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

إن مدة العمل بالمركب تلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المركب من إتصالات أو أعمال حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمركب، وما يجري فيه من إتصالات داخلية وخارجية.

ومدة العمل بالوحدة تلعب دورا هاما في تحديد موقف العامل من المشرف عليه، ونعتقد أنه كلما كانت مدة العمل أطول، كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاما وآراء أكثر دقة عن فعالية الإتصال. ويبدو من خلال الجدول، ومن خلال البيانات الإحصائية أن عدد العمال الإطارات الذين أمضوا فترة العمل ما بين (16-20) يقدر بـ 04 عمال بنسبة 50 % من المبحوثين تليها نسبة 25 % من عينة البحث التي أمضت الفترة ما بين (21-25) هذه النسبة متساوية مع نسبة العمال الذين أمضوا في الفترة ما بين (31-35) في حين لم نجد أي إطار في فترة ما بين (11-15) وحتى في الفئات الأخرى.

النسبة العالية للإطارات الخاصة بالأقدمية تبين بأن لهم خبرة في مختلف التعاملات مع العمال وتمثل نسبة 60,86 % والمقدرة بـ 14 عامل في الفئة المهنية الثانية أي عمال التحكيم أمضت فترة العمل ما بين (26-30) وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى، في حين أن نسبة 17,39 % ما يقارب 04 عمال قضوا الفترة ما بين (21-25) سنة، وتأتي نسبة 21,73 % ما يعادل 05 عمال قضوا مدة العمل ما بين (6-10) وهي فئة ليست لديها الخبرة الكافية مقارنة بالفئات الأخرى، في حين لم نسجل أي فترة من الفترات الأخرى.

أما نسبة العمال البسطاء الذين أمضوا فترة ما بين (21-25) تقدر بـ 52,17 % ما يعادل 36 عاملاً، تليها الفترة ما بين (26-30) تضم 30 عاملاً نسبة حوالي 43,47 %، ثم تأتي بعد ذلك فترة ما بين (16-20) بـ 03 عمال ما يناسب حوالي 4,34 % وهي فئة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى. كما أنها تفتقد الخبرة الكافية. كل هذه النسب تدل على أن العمال بالمركب لديهم أقدمية مما تمكنهم من الأداء الجيد للعمل والتفهم السريع لكل ما يدور بالمركب من إتصالات داخلية أو خارجية، كذلك الأقدمية تسمح باكتساب الخبرة، والقدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى هذا فالأقدمية لها دور في إشاعة المناخ والولاء التنظيمي وتشكيل العلاقات الطيبة مع الإدارة. كذلك الأقدمية تمكنهم من العمل براحة وفعالية، وتمكنهم من تفادي المشاكل التي قد تواجه المركب، وذلك عن طريق الإتصال، والذي بدون شك سيسير بصورة حسنة نظراً لخبرتهم الواسعة.

جدول رقم (06): يبين عمل أفراد العينة قبل التحاقهم بالمؤسسة:

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		العينة الاحتمالات
		%	ت	%	ت	%	ت	
77	77	76,81	53	78,26	18	75	06	التحاق مباشرة بالمؤسسة
06	06	07,24	05	-	-	12,5	01	مؤسسة خصوصية
04	04	04,34	03	04,34	01	-	-	مؤسسة صناعية عمومية
13	13	11,59	08	17,39	04	12,5	01	الوظيفة العمومي
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

هذا الجدول يوضح ما إذا كان أفراد العينة قد عملوا في مؤسسات أخرى قبل التحاقهم بهذه المؤسسة (المركب) أعطى النتائج التي تخص فئة الإطارات أن أغلبية أفراد العينة المبحوثين والتي تقدر بحوالي 06 إطارات أي بنسبة 75 % التحقوا مباشرة بالمؤسسة الحالية، في حين أن نسبة 12,5 % كانوا يعملون بقطاع التعليم، حيث أدرجت هذا القطاع بالوظيفة العمومي... وأخيراً نسبة 12,5 % من كان يعمل بمؤسسة خاصة.

أما عمال التحكيم فكانت أعلى نسبة 78,26 % ما يعادل 18 عاملاً التحقوا مباشرة بالمؤسسة الحالية ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 17,39 % من كانوا يعملون بالوظيفة العمومي ونسبة 4,34 % عملوا بالمؤسسات الصناعية في حين تنعدم في المؤسسة الخاصة. أما فئة عمال تنفيذ فتمثل أعلى نسبة 76,81 % ممن التحقوا مباشرة بالمؤسسة، وتأتي نسبة 11,59 % من كانوا يعملون بالوظيفة العمومي،

كما تمثل نسبة 7,24 % من أفراد عينة البحث من كانوا يعملون في مؤسسات خاصة وتأتي نسبة 04,34% من عملوا في المؤسسة الصناعية.

ونلاحظ أن هناك إنسجام بين فئة الإطارات والتحكيم والتنفيذ ممن التحقوا بالمؤسسة مباشرة، فأغلب العمال التحقوا مباشرة بالمركب، كذلك نجد أن الفئات الأخرى التي عملت من قبل في مؤسسات أخرى لها دراية كافية عن مجريات العمل داخل المؤسسات، وكذلك فيما يخص أساليب الإتصال. أما الفئة التي كانت مدة عملها كلها بالمؤسسة تملك المعلومة اللازمة عن ظروف المؤسسة، وكذلك معرفة الأفراد لبعضهم البعض، وهنا ففي هذه الحالة الإتصال يمكن أن يتم بصورة سهلة لمدى خبرة الفئات الثلاثة.

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

- معظم أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 91 عامل بنسبة 91 %
  - معظم أفراد العينة في سن تعبر عن النضج، بحيث بلغ عدد الذي يتراوح أعمارهم ما بين 40 و45 سنة 22 عامل، وما بين 45-50 سنة 53 (وهو مجموع العمال الإطارات + التحكيم + التنفيذ).
  - أن أغلب المبحوثين -أفراد عينة البحث- متحصلين على مستوى تعليمي متوسط، وقد بلغ عددهم 54 عامل ما يقابل نسبة 54 % .
  - إن أفراد عينة البحث يجيدون استعمال اللغة الفرنسية في كل الفئات فبلغ عددهم 72 عامل.
  - معظم أفراد عينة البحث لهم أقدمية في العمل، حيث بلغ عدد العمال الذين أمضوا فترة العمل ما بين 26-31 سنة بـ 44 عامل، كذلك بالنسبة للذين قضوا فترة العمل ما بين 21-26 فبلغ عددهم 42 عامل.
  - معظم أفراد عينة الدراسة التحقوا مباشرة بالمركب، والذي بلغ عددهم بـ 77 عامل .
- وإذا قارنا الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث بعض هذه البيانات المشتركة كمتغير الجنس مثلاً، نجد أن الدراستان اللتان قامتا بهما كل من الباحثة "رماش صبرينة" و"نجيبة ميهوب" يضمنان بيانات متقاربة نوعاً ما من حيث الجنس (بمعنى أن الدراسة الأولى عدد الذكور بها 67 عامل، و47 عاملة) كذلك بالنسبة للدراسة الثانية فكان عدد العمال بها 66 يقارب عدد العاملات 57 عامل، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على طبيعة العمل بالمؤسسة (على إعتبار أن كل منهن أجريت الدراسة بمؤسسة عمومية خدمية)

في حين نجد الدراسة الحالية تتشابه إلى حد كبير مع الدراسة التي قام بها الدكتور صالح بن نوار من حيث جنس العمال. فنجد 131 عامل مقابل 25 عاملة فقط. كذلك فالدراستان متشابهتان من حيث طبيعة عمل ونشاط المؤسسة، الأمر الذي يتطلب توافر جنس الذكور بكثرة. أما العمل المتعلق

بالإدارة والأمانة العامة... يتطلب العنصر النسوي. فالمؤسسات الصناعية تتطلب جنس يتماشى ومتطلباتها المتمثلة في بذل الجهود العالية.\*

### ملخص

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

- أما العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، فطبيعة الموضوع اقتضت إختيار مفردات المجتمع الأصلي بإتباع العينة العشوائية الطبقية وذلك راجع أيضا لطبيعة المؤسسة الصناعية التي تحتوي على فئات مهنية غير متجانسة قسمت إلى إطارات وعمال تحكيم وعمال تنفيذ. وقد تم تحديد خصائصها وميزاتها بناء على متغيرات ومؤشرات تضمنتها أسئلة الإستمارة متمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، اللغة... وسنتناول في الفصل الموالي باقي المؤشرات والمتغيرات بالتحليل والمناقشة.

---

\*- للإشارة والتوضيح فإن عدد العمال والنسب المذكورة أعلاه هي حصيلة أو مجموع الفئات الثلاث من نفس الخانة والاحتمال.

## الفصل الخامس:

### عرض البيانات و تفسير النتائج.

#### أولا : عرض و تحليل البيانات.

- 1- تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال النازل.
- 2- تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال الصاعد.
- 3- تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال الأفقي.

#### ثانيا: تفسير نتائج الدراسة.

- 1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 3- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

#### ثالثا : النتائج العامة.

الخاتمة.

التوصيات والاقتراحات.

المراجع.

الملاحق.

## أولاً: عرض البيانات.

### 1- بيانات خاصة بفعالية الإتصال النازل:

جدول رقم (07) يبيِّن إهتمام الإدارة بالإتصال بكافة المستويات.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
06	06	5,79	04	04,34	01	12,50	01	دائماً
35	35	21,73	15	56,52	13	87,50	07	غالباً
52	52	62,31	43	39,13	09	-	-	أحياناً
07	07	10,14	07	-	-	-	-	أبداً
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن الإدارة العليا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات في بعض الأحيان، وهذا ما أكدته نسبة 52% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بالاحتمال أحياناً، ثم تأتي نسبة 35% من المبحوثين الذين أكدوا وأقروا بأن الإدارة غالباً تهتم بالإتصال وإيصال القرارات والمعلومات خصوصاً فئة الإطارات، فالإدارة حسب بعضهم لا تهتم إلا بالإطارات والإداريين - وهذا ما أكدته لنا بعض العمال بقولهم أن الإدارة لا تعطي الأهمية للعامل في المستويات الأدنى. وفي المقابل نجد أن 07% من المبحوثين أفراد عينة البحث، كلهم عمال تنفيذ يؤكدون ما صرح به أحد العمال كما ذكرت منذ قليل، هذه الفئة ترى بأن الإدارة لا تهتم أبداً بإيصال القرارات والمعلومات، وربما يرجع ذلك إلى أن عمل الإدارة يتوقف عند رئيس المصلحة فقط، والذي تحمله المسؤولية إلى المستويات الأدنى.

في حين نجد 06% فقط من أفراد عينة الدراسة يقرون بأن الإدارة تهتم دائماً بإيصال قراراتها وتعليماتها إلى كل المستويات التنظيمية.

وخلاصة القول أنه مهما كانت النسب متفاوتة من حيث الإهتمام بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، إلا أن هذا لا يعني أن الإدارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا، ولكن اتصالها بالمستويات والفئات الدنيا يكون في شكل أوامر وتوجيهات.

ولكن السؤال الذي يبقى مطروح هو ما إذا كانت هذه المعلومات تصل بسرعة إلى العمال أم لا؟ هذا ما سنعرفه من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم(08) يبيّن سرعة وصول المعلومات و القرارات.

المجموع		عمال		عمال		الإطارات		الفئات	
		التتفيذ		التحكيم				الاقتراحات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
67	67	41	29		10		02	1- طول التسلسل الإداري.	
		23	21		01		01	2- احتكار المعلومات في مستوى معين.	
		03	03	-	-	-	-	3- أخرى تذكر.	
07	07		04		02		01	سريعة.	
26	26		13		10		03	تأخذ الوقت الكافي.	
100	100		69		23		08	المجموع	

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 67% من أفراد عينة الدراسة قد أقرروا بأن المعلومات والقرارات لا تصل بسرعة للعمال، بل أحيانا لا تصل نهائيا، وحتى وإن وصلت تصل متأخرة، فنجد نسبة 41% من المبحوثين الذين أقرروا بعدم سرعة وصول القرارات والمعلومات يرجعون السبب في ذلك إلى طول التسلسل الإداري، فكلما كان عدد المستويات الإدارية كبير وطويل كلما شكل عقبة في عملية الإتصال وإيصال المعلومات والقرارات، ففي الإتصال النازل قد تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس أو المدير نقله أو إيصاله للمستويات الدنيا من معلومات، وهذا ما تؤكد نسبة 23% من المبحوثين الذين أقرروا بإحتكار المعلومات في مستويات تنظيمية معينة\*.

\*- ولمزيد من التوضيح أرجع للجانب النظري في الفصل الثالث مدخل عام للإتصال، عنصر معوقات الإتصال التنظيمية

وقد أرجع بعض المبحوثين من أفراد عينة البحث السبب في عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات إلى تدهور مستوى التسيير وتماطل وتهاون الإدارة والإداريين في ذلك. بالإضافة إلى عدم تأدية النقابة لواجبها والإهتمام هي الأخرى بما يخصها فقط، وقدرت هذه النسبة بـ 03% في حين نجد أن 26% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن المعلومات والقرارات تأخذ الوقت الكافي لتصل إلى العمال، هذا أيضا يمكن تفسيره إلى البعد المكاني بين الإدارة والعمال، أما نسبة 07% من العينة وأفرادها المبحوثين، يرون سرعة وصول القرارات والمعلومات للعمال، وهي نسبة ضئيلة إذا ما قارناها مع النسب الأخرى.

وخلاصة القول أنه كلما كانت وتعددت المستويات الإدارية والتنظيمية، كلما كانت المعلومات والقرارات عرضة للتأخير والتشويه في معانيها، وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، فهذه المستويات بتعددتها يمكنها أن تشكل معوق أو حاجز للإتصال.

جدول رقم (09) يبيّن وسائل نقل القرارات للعمال.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الاطارات		العينة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85	85	94,20	65	73,91	17	37,5	03	التقارير والمنشورات الكتابية
15	15	05,97	04	26,08	06	62,5	05	الرسائل الشفوية
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

إن معرفة العامل لمضمون الرسائل الإتصالية المتوجهة إليه من قبل الإدارة تجعله قادرا على تفسيرها حسب قدرته المعرفية، والثقافية وخبراته وتجاربه السابقة، ومن ثم يحاول أن يتفاعل معها وفقا لما يحيط به، والجدول هذا يوضح لنا بأن نسبة 85% من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى بأن الرسائل الإتصالية المكتوبة تكون الأفضل، وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر المرسلة إلى العمال كما هي، كما أوضح لنا بعض العمال، بأن الوسائل المكتوبة أضمن وأنجح، أما نسبة 15% من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون بأن طريقة الإتصال بهم (شفويا) تكون الأفضل نظرا لما تتصف به من مميزات خاصة، وأنها تقضي على عامة اللغة والفهم الجزئي للرسائل المكتوبة، أي أنها تتجاوز المصطلحات الصعبة. وكما جاء على لسان بعض العمال الإداريين وحتى عمال التنفيذ بقولهم الرسائل المكتوبة أضمن فهي لا تحتمل التحريف،

لكنها تستغرق الوقت - نظرا لطول التسلسل الإداري - في حين الكلمة المسموعة تكون ذات سرعة لكنها ليست مضمونة 100% فقد تصادف تأويلات في البعض منها، خاصة إذا كان المسؤول ينقل الكلام عن المدير. في بعض الأحيان العامل البسيط لا يفهم أو لا يستوعب جيدا ما قاله المسؤول أو ربما يكون مفهومه خطأ وناقص.

وإذا نظرنا إلى الجدول من حيث الفئات المهنية لوجدنا أن النسبة العالية من الإطارات تفضل الرسائل الشفوية عكس فئة عمال التحكيم والتنفيذ الذين يفضلون الرسائل الكتابية عن الشفوية، وسنوضح هذا أيضا من خلال الجدول رقم (10) حول الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات.

كما أن التعليمات أو القوانين الجديدة التي يطلعون عليها العمال تكون من خلال المناشير المكتوبة، وهذا يعود ربما إلى فقدان قنوات الإتصال بين العمال والإدارة، واستبعاد هذه الأخيرة للدور المطلوب منها، والذي خلق نوع من الانسداد في العلاقات الإتصالية، والتي من شأنها أن تعرقل العملية الإتصالية.

جدول رقم (10) يبيّن الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		العينة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51	51	50,72	35	60,08	14	25	02	التقارير والمنشورات الكتابية
35	35	34,78	24	26,08	06	62,5	05	الرسائل الشفوية
14	14	14,49	10	13,04	03	12,5	01	الاتيين معا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول أعلاه أن الإداريين والإطارات يفضلون الإتصال عن طريق الوسائل الشفوية باعتبارها وسائل فعالة، إلا أن أكبر نسبة من مجموع الفئات الثلاثة تمثل 51% من الأفراد المبحوثين يفضلون التقارير والمنشورات المكتوبة، وبالتالي فهي تفوق الرسائل الشفوية، وهذا التصريح يبدو منطقيا وموضوعيا نظرا للمستوى التعليمي لأفراد عينة البحث، فهم يستطيعون فهم المناشير والإعلانات المكتوبة والملصقات الجدارية، وهذا ما

لاحظناه من خلال تصريحاتهم، حيث أكد لنا أحد العمال بأنهم يفضلون الوسائل المكتوبة لأنها أكثر ضمانا رغم استغراقها الوقت، إلا أنها أكثر جدية، أما البعض الآخر فيرى أن الوسائل والرسائل الشفوية هي المفضلة نظرا لسرعتها وسهولتها، حيث يكون الكلام في مثل هذه المحادثات الشفوية مباشرا، وهذا ما تؤكد نسبة 35% من المبحوثين، فالإتصال الشفوي من أكثر أساليب الإتصال شيوعا وأفضلها استخداما، فهو يوفر الوقت، والسماح بالإتصال الشخصي الذي يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة، وتبادل الآراء والأفكار، إلا أنه أقل ضمانا من الأسلوب أو الوسائل المكتوبة. وعليه فالوسائل الشفوية لها أهمية خاصة إذا تعلق الأمر، بالإتصال المباشر، فالمقابلة تعتبر أهم وسيلة إتصالية، فهي تسمح بنقل المعلومات إلى العمال دون تشويش كما تمكن من معرفة رد فعل المرسل إليه.

وعليه يمكن القول بأن الوسائل الشفوية والكتابية ذات أهمية بالغة، لكن الاختلاف أو التفاوت يكون حسب طبيعة ودرجة الإستخدام.

كما نجد أن نسبة 14% من المبحوثين يؤكدون على أهمية الوسيطتين معا، بمعنى أنه من بين عينة البحث هناك 14 عاملا يفضلون إستعمال الوسيطتين معا أو يرون بأن كلا الوسيطتين لهما نفس الأهمية (ويمكن الرجوع إلى الجانب النظري لمزيد من التوضيح حول طرق وأساليب الإتصال). وإذا لاحظنا الدراسة السابقة الخاصة والمتعلقة "بمعوقات الإتصال تبين إدارة الموارد البشرية والعمال" نجد أن أغلب الإداريين يفضلون الإتصال الشفوي عن طريق المقابلة كوسيلة فعالة، وكذلك الهاتف، والوساطة، والاجتماعات، وغيرها، كما بينت أيضا إستخدام الرسائل الكتابية المتمثلة في الرسائل العادية والتقارير والبرقيات باعتبار هذه الوسائل الكتابية ذات أهمية شأنها شأن الرسائل الشفوية إلا أن الإختلاف يكون في طريقة الإستخدام.

جدول رقم (11) يبيّن وضوح المعلومات.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمال	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
73	73	65,21	45	95,65	22	75	06	نعم	
27	27	27,53	19	-	-	25	02	لا-1-غموض المضمون.	
		07,46	05	04,47	01	-	-	2-طبيعة اللغة	
		-	-	-	-	-	-	3-أخرى تذكر	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن القرارات والمعلومات الصادرة من الإدارة واضحة وكانت نسبة ذلك 73% ، حيث سجلنا أعلى نسبة جزئية في فئة عمال التنفيذ بما يعادل 45 عامل، ثم يليها عمال التحكيم بـ 22 عامل.

وفي المقابل نجد 27% من أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أقروا بعدم وضوح المعلومات والقرارات - وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها التي أقرت واعترفت بوضوح المعلومات - فمنهم من يرجع أسباب عدم وضوح المعلومات إلى غموض المضمون وذلك ما يقارب 21 عامل<sup>1</sup>، في حين يرجع البعض الآخر السبب إلى طبيعة اللغة، والمقدر عددهم 06 عمال، وهذا نتيجة الأخطاء الكتابية والأخطاء المطبعية، كما أنهم لا يجيدون في بعض الأحيان اللغة الأجنبية، خاصة إذا كانت المعلومات والقرارات كتابيا. فمنهم من قال بهذه العبارة بالذات...استعمال مفردات في النص صعبة الفهم، لا بد من معجم فرنسي حتى نتمكن من فهمها...

ولكن إذا أردنا معرفة ما إذا كان وضوح القرارات والمعلومات لديه أو يرتبط بالمستوى التعليمي، فأتضح لنا بأن سبب وضوح القرارات بعيد كل البعد عن المستوى التعليمي.

<sup>1</sup> - هذه النسبة تجدها تقرأ لكنها لا تفهم المضمون بشكل عام، لذلك فهي تعال عدم فهمها للمعلومات لغموض المضمون.

جدول رقم (12) يبيّن ما إذا كانت القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		العينة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
25	25	11,59	08	56,52	13	50	04	دائما
47	47	55,07	38	34,78	08	12,5	01	غالبا
24	24	30,43	21	08,69	02	12,5	01	أحيانا
04	04	02,89	02	-	-	25	02	أبدا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

تشير المعطيات الكمية أن هناك تفاوت بين نسب العمال الذين يعتقدون بأن القرارات الصادرة غالبا ما تكون في صالح المرؤوسين، بنسبة 47% من أفراد عينة البحث.

كما صرح لنا أحد رؤساء المصالح بأن مهما يكن القرار المتخذ، يجب أن يصل بسرعة إلى العمال لأنهم الطرف الهام في إنجاز المخطط الإنتاجي، وهو المعني الأول بكل ما يتخذ من قرار سواء خاص بالمنتوج أو به هو شخصيا. وقال أيضا أنه كلما كانت القرارات في صالح المرؤوسين كلما وجد العامل سهولة في عمله، وشعوره بالارتياح والثقة في العمل، إضافة إلى هذا، فإن القرارات إذا كانت في صالح المرؤوسين فإن ذلك ينعكس على الإنتاج وعلى المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا ما يمثله العمال الذين يعتقدون أن القرارات دائما في صالحهم نسبة 25%، من أفراد عينة البحث. فكلما كانت في صالح المرؤوسين كلما أدى العامل عمله بكفاءة وفعالية، وبالتالي هذا ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج. هذه النسبة من المبحوثين شأنها شأن نسبة العمال الذين أقرروا بأن القرارات الصادرة تكون أحيانا في صالح المرؤوسين بـ 24% وفي المقابل نجد فئة قليلة فقط تمثل 04% من تؤكد بأن هذه القرارات ليست في صالح المرؤوسين وذلك حسب رأي أحد العمال أن القرارات والقوانين المسطرة تكون للمؤسسة جميعا. أي أنها مسألة داخلية للمجتمع، فهما كان القرار هناك ما يعجبهم وهناك من لا يعجبهم.

وعن ما إذا كانت القرارات المتخذة تصل بسرعة للعمال، فقد أكد أغلب المبحوثين بأنها لا تصل بسرعة، وهذا راجع كما سبق ذكره في الجدول رقم (08) إلى طول التسلسل الإداري خاصة في بعض القرارات الخاصة بالترقية أو التكوين، كما أن هناك من العمال من أقرروا واعترف بأن أغلب القرارات تصل بسرعة حتى تكون في صالح المرؤوسين ويكونوا على علم بكافة هذه القرارات.

جدول رقم (13) يبيّن ما إذا كانت المؤسسة تعقد اجتماعات دورية

عقد الاجتماعات مع العمال								الفئات الاحتمال	
المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25	25	11,59	08	21,73	05	100	08	نعم	-مرة على الأقل.
		02,89	02	-	-	-	-		-مرتين على الأقل.
		-	-	08,95	02	-	-		-أكثر.
75	75	85,50	59	69,56	16	-	-	لا	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

من خلال اتصالنا بأفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة، وحسب البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، وجدنا أن المؤسسة لا تعقد اجتماعات دورية، وبالتالي كيف تجتمع الإدارة بالعمال إذا كانت لا تعقد اجتماعات مع العمال لمناقشة مشاكلهم .

فقد صرح لنا ما نسبته 75% من أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة أو الإدارة لا تعقد اجتماعات، وهذه النسبة عالية مقارنة بالنسبة التي أقرت بعقد الاجتماعات مع العمال بنسبة 25%، فالاجتماعات يحضرها الإداريين والإطارات والمسؤولين المباشرين والمشرفين وأما عن عدد مرات التي تتعقد فيها الاجتماعات فقد أكدت نسبة 21% أنها تتعقد مرة على الأقل في السنة، ثم تأتي نسبة 02% تؤكد انعقادها في مرتين على الأقل، وأخيرا 02% أيضا تتعقد أكثر من مرة في السنة.

- فإذا انعقدت الاجتماعات، فالعامل البسيط لا يشارك فيها، حيث عبر أحدهم بأنه يرجوا أن تكون لديه الفرصة لحضور اجتماعات كهذه كي نطرح فيها كل المشاكل العملية، وهناك من قال بأن الاجتماع لا بد أن يكون فيه أخذ ورد -مناقشة- وهذا كي نخرج بنتيجة، لكن المسؤول أو المدير يريد أن يوصل ما يريد توصيله. فحضور الاجتماعات تكون على مستوى ممثلي العمال والمستويات العليا.

فهناك نوع من الإجتماعات يطلق عليها اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعوا إليها المدير أو المشرف (هذا طبعاً جاء على لسان أحد العمال، بقوله اجتماعات العمال للتنفيذ تكون مع المشرف المباشر تدور حول سير وكيفية العمل، أما الإجتماع مع الإدارة العليا، فهناك ممثلي العمال، والنقابة يحضرون هذا الإجتماع)، جماعة العمل ينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الإجتماعات طريقة في أيدي الإدارة المشرفة، تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات، الواجب إستخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية التدليل والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار - لمزيد من التوضيح أنظر الجانب النظري، طرق وأساليب الإتصال-... وإذا كانت المؤسسة والإدارة لا تشجع عقد الإجتماعات، فكيف لها بمعرفة آراء وأفكار وإقتراحات العمال، وإذا كانت تعقد اجتماعات مع العمال، فهل تطبق نتائج هذه الإجتماعات، هذا ما سنتناوله في الجدول (14).

جدول رقم (14) يبيّن تطبيق نتائج هذه الإجتماعات.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		العينة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
02	02	02,98	02	-	-	-	-	كلها
20	20	13,04	09	34,78	08	37,5	03	أغلبها
56	56	52,17	36	65,21	15	62,5	05	بعضها
22	22	31,88	22	-	-	-	-	لا تطبق
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يرى أغلب أفراد عينة الدراسة وعددهم 56 فردا مبحوثا أي ما يعادل 56% أن نتائج الإجتماعات يطبق البعض منها، وإذا كانت هذه النتيجة متطابقة جزئيا مع النتيجة الأولى المتعلقة بما إذا كانت المؤسسة والإدارة تعقد الإجتماعات الدورية، إلا أن هذه النتيجة إجمالية تتعلق بعينة الدراسة، وإذا نظرنا إلى العينة الجزئية الخاصة بكل فئة لوجدنا أغلب المبحوثين يقرون على تطبيق البعض من نتائج الإجتماعات - إذا انعقد أصلا- ومن ناحية أخرى بينت الشواهد الكمية أن 22% من عينة الدراسة أكدوا على عدم تطبيق نتائج الإجتماعات الدورية، وكانت هذه النسبة من فئة التنفيذ، ويرجع حوالي 20 مبحوث من عينة الدراسة إلى القول بتطبيق أغلب النتائج، في حين جاءت نسبة 02% للتأكيد على تطبيق هذه النتائج.

معنى هذا وحسب البيانات فإن الإدارة لا تعمل على تطبيق نتائج الإجتماعات، كما أنهم لا يشاركون العمال فيها.

جدول رقم (15) يبيّن ما إذا كانت الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31	31	10,14	07	73,91	17	87,5	07	نعم
69	69	89,85	62	26,08	06	12,5	01	لا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يعتبر العامل المحرك الأساسي والرئيسي في العملية الإنتاجية، فله الحق في التعبير عن آرائه ومواقفه داخل المركب، وله الحق في مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة المركزية - طبعاً هذا في مجال ما إذا كانت ديمقراطية في المؤسسة- وذلك بغية التكيف والتأقلم مع الظروف التي تحيط بالعمل، وبالتالي التفاعل والتعايش مع الأوضاع ومع ما يجري داخل التنظيم، ولقد بينت القراءة الإحصائية للجدول الموضح لما إذا كانت الإدارة تسمح للعمال بالمشاركة في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أن حوالي 31 مبحوث بنسبة 31% من عينة الدراسة أكدوا بأن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة بكل حرية وبالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أما النسبة المتبقية والتي ترى عكس ذلك بأن الإدارة لا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم فقد بلغت 69% وهذا يعني أن المدير والمؤسسة غير ديمقراطية فهي لا تمنح فرصة المناقشة والتداول لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم، وذلك بغض النظر عن الأخذ بها، وإنما لرفع معنوياته الروحية، ويؤكدون لنا بذلك أنه إذا أُتيحت لهم الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم، فيما يخص الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل، فإن ذلك يؤثر إيجاباً عليهم من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى.

فعند استشارة العامل في حل مشكلة إدارية أو حتى في اتخاذ قرار خصوصاً إذا كانت قرارات ومشاكل خاصة بقسمه ومصالحته، فالعامل في هذه الحالة يشعر بأنه ذا أهمية في هذه المؤسسة، ويشعر أيضاً بثقة مديره أو المشرف عليه مباشرة، وكذلك ثقة مؤسسته، أيضاً كلما كان السماح للتعبير عن آراء واقتراحات العمال وحتى اتخاذ القرارات كلما كان عدد المشاركين أكبر وكانت البدائل كثيرة.

جدول رقم(16) يبيّن ما إذا كان المدير يقوم بالزيارات أثناء العمل.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
23	23	-	-	08,95	02	25	02	دائما	نعم
		13,04	09	17,39	04	75	06	أحيانا	
77	77	86,95	60	73,91	17	-	-	لا	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

إن مهام المدير تنحصر أساسا في الإطلاع على سير العمل، من اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، القيادة... وغيرها، هذا من جهة، وتحفيز والحماس، ورفع الروح المعنوية للعمال، والإتصال بهم من جهة أخرى، كما يشكل فريق من الأفراد المسؤولين عن الأعمال المختلفة، وهو يقوم بهذا من خلال الممارسات التي تعمل فيها، ومن خلال علاقته مع مساعديه الذين يعمل معهم، ومن خلال قرارات رجاله، بخصوص المرتب، والتعيين، والترقية... كما يقوم بالإتصال المستمر من وإلى مرؤوسيه، ومن وإلى رؤسائه، ومن إلى زملائه.

ومن خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، صرح لنا أفراد العينة بالمركب مجال الدراسة والذين بلغت نسبتهم 77% بأن المدير لا يقوم بالدور المنوط به، وهذه النسبة تقول بأن المدير غير ملتزم بواجباته ومسؤولياته اتجاه العمال بالدرجة الأولى، (وهذا لا يعني أنه عاجز عن تأدية مهامه الأخرى)<sup>1</sup>

أما النسبة المتبقية والتي تمثل 23% ، فقد أكدت لنا زيارة المدير لهم أثناء ساعات العمل، وهي مواقف مختلفة تتراوح بين ما هو قانع بما يقوم به المدير في هذا المجال، ومنهم من هو غير مقتنع تماما لهذه الزيارات، حتى وإن كانت موجودة فعلا. بينما يرى النصف الآخر بأنها غير كافية تماما، وهذه النسب هي 19% أحيانا، 04% دائما.

ويمكن أن نفسر ذلك بأن المهام في المركب روتينية، وهذا بشهادة الكثير من العمال، ومن ثم فهي لا تحتاج إلى التوضيح.

<sup>1</sup> - للإشارة فقط: عند توزيع الاستمارة وأثناء طرحنا لهذا السؤال وجدنا صعوبة في التعامل مع أجوبة المبحوثين فمنهم من يقول بأن هذا المدير الحالي جديد في منصبه...، وذلك فضلت أو ارتأيت أن تكون الإجابة حسب طبيعة أو شخصية المدير السابق. فالمدير الحالي لم يتجاوز على شغل منصبه 60 يوما منذ التحاقه بالدراسة الميدانية

وخلاصة القول أن هذه الصفة، هي من صفات المدير السلبي الذي لا يرى في إتصاله للعمال والإحتكاك بهم تأثيرا إيجابيا على الروح المعنوية لديهم.

## 2-البيانات المتعلقة بفعالية الإتصال الصاعد:

جدول رقم (17) يبيّن إتصال المرؤوس بالرئيس

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
53	53	17,39	12	30,43	07	37,5	03	1- لطلب الاستفسار	نعم لا:
		02,89	02	13,04	03	12,5	01	2- تظلمات وشكاوى	
		14,49	10	47,82	11	50	04	3- تقارير	
		-	-	-	-	-	-	4- أخرى تذكر	
47	47	65,21	45	08,69	02	-	-	لا	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

إن الإجابة عن هذا السؤال كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه، حيث أن حوالي 53 مبحوث من مجموع 100 يمثلون عينة الدراسة يتصلون برؤسائهم الأعلى منهم، وهؤلاء يمثلون 53%، فمنهم من يتصل بهم لطلب الاستفسار، حسب ما أكدته نسبة 22% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم، ومنهم من يتصل بمن أعلى منه لرفع الشكاوي والتظلمات وذلك بنسبة 06%، وهي بطبيعة الحال شكاوى بعيدة كل البعد عن طريقة أو أسلوب العمل بل تتعلق في الغالب بالعامل نفسه، هذه النسبة ضئيلة، ربما دليل على نقص المشاكل والتوترات الداخلية داخل المركب، إلا أننا لم نصادف أي عامل يتصل بالجهات العليا بطلب تحويل أو ترقية أو غيرها.

أما أعلى نسبة فتقدر بـ 25% من المبحوثين الذين أجابوا باتصالهم مع رؤسائهم، وذلك من خلال تقديم التقارير.

وفي المقابل نجد نسبة 47% من المبحوثين لا يتصلون برؤسائهم ومن هم أعلى منهم، وهذا يجعل قنوات الإتصال مغلقة لدى بعض العمال، فكلما كانت قنوات الإتصال مفتوحة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية.

وسأحاول معرفة ما إذا كان المبحوثين يتصلون أو يستشيرون بمن هم في أعلى المستويات عند مواجهة المشاكل أم لا؟ وذلك من خلال الجدول التالي، فمن خلاله نلاحظ أن هناك إتصال بين العامل ورئيسه، ولكن ليس بنسبة كبيرة وواسعة، وربما يرجع ذلك إلى البعد الفاصل بين العمال ورؤسائهم حسب السلم الإداري.

جدول رقم (18) يبيّن الجهات التي يتصل بها المرؤوسين

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18	18	02,89	02	43,47	10	75	06	مدير المركب
14	14	05,79	04	43,47	10	-	-	رئيس الدائرة
35	35	50,72	35	-	-	-	-	الرئيس المباشر
20	20	28,98	20	-	-	-	-	المشرف
13	13	11,59	08	13,04	03	25	02	أخرى تذكر
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، يرى أغلب أفراد عينة الدراسة وعددهم 35 مبحوث بنسبة 35% أن الجهات التي يتصل بها هي الرئيس المباشر، هذه النتيجة تتعلق بالعينة الكلية للاحتمال الواحد، في حين لو نظرنا إلى العينة الجزئية الخاصة بكل فئة لوجدنا أن فئة الإطارات تعتبر أن مدير المركب هو جهة التي تتصل بها، وذلك من خلال رأي 06 عمال بنسبة 06%، بينما كانت نسبة أفراد عمال التحكيم متساوية. بين طرفين يتم الإتصال بهم ونعني بذلك مدير المركب 10% ورئيس الدائرة 10%، أما أعلى نسبة كما ذكرت سابقا فكانت 35% موجهة بالإتصال برئيس المباشر، ثم تليها 20% موجهة إتصالها بالمشرف، ثم يأتي بعد ذلك الإتصال بمدير المركب ورئيس الدائرة على التوالي.

وفي المقابل بينت الدراسة أن 13% من المبحوثين كانت من بين الجهات التي تتصل بهم تتمثل في النقابة. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على فتح قنوات الإتصال أو السماح للعمال الإداريين من

الإتصال بالمدير عكس العمال التنفيذ الذين يجدون صعوبة في الوصول أو الإتصال بمدير المركب. ولمعرفة الطرق والكيفية التي يتم وبفضلها أو يتبعها العمال في اتصالاتهم بمن هم أعلى منهم مستوى علينا تناول الجدول التالي لمعرفة ذلك.

جدول رقم (19) يبيّن الطرق المفضلة التي يستعملها العمال في اتصالاتهم بالمستويات العليا

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66	66	57,97	40	82,60	19	87,5	07	التسلسل الإداري
26	26	31,88	22	13,04	03	12,5	01	تقديم طلب ثم الانتظار
05	05	05,79	04	04,34	01	-	-	الصدقة
03	03	04,34	03	-	-	-	-	أخرى تذكر
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

تؤكد النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 66% من أفراد عينة البحث يفضلون طريقة التسلسل الإداري من أجل إتصالهم بالمسؤولين الأعلى منهم، فهي الطريقة السهلة حسب ما أكده لنا بعض العمال، ثم تليها نسبة 26% من أفراد العينة الذين يفضلون تقديم الطلب ثم الانتظار. إلا أن إتباع التسلسل الإداري يؤدي إلى صعوبة الإتصال، وإيصال آراء واقتراحات العمال في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، خاصة إذا كانت المسافة المكانية بين العامل في المستويات الدنيا بعيدة عن المستويات العليا، فهنا العامل يجد صعوبة إذا أراد الإتصال بالمدير. وكذلك نفس الشيء بالنسبة لاحتمال تقديم طلب ثم الانتظار، ففي بعض الحالات المدير أو المسؤول يطلب من صاحب الطلب، تحديد موضوع الطلب، ففي هذه الحالة المدير لا يرد على العامل خاصة إذا تعلق الأمر بمقابلته...

كما أن تعدد المستويات الإدارية من أكبر المعوقات في عملية الإتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى فيتأثر الإتصال الصاعد عندما تعمد بعض المستويات التنظيمية عن حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين... وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية التنظيمية من عقبات الإتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة.

في المقابل نجد 05% من المبحوثين أفراد العينة يفضلون طريقة الإتصال بالمستويات العليا من خلال الصداقة والمجابات، فهذه الفئة تربطهم علاقات شخصية شبه رسمية مع المستويات العليا، كما نجد أيضا نسبة 03% يفضلون الاستعانة بالمشرفين والمسؤولين المباشرين في اتصالاتهم.

جدول رقم (20) يبيّن الوسائل المباحة والأكثر استخداما للإتصال بالرؤساء

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
32	32	39,13	27	21,73	05	-	-	الطلب الخطي
23	23	11,59	08	52,17	12	37,5	03	المقابلة الشخصية
06	06	04,34	03	08,69	02	12,5	01	الهاتف
10	10	08,69	06	04,34	01	37,5	03	الهاتف والمقابلة الشخصية
29	29	36,23	25	13,04	03	12,5	01	الطلب والمقابلة
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يحدد لنا هذا الجدول احتمالات متنوعة، يمكن على ضوءها معرفة وسيلة إتصال العمال بمديرهم، بحيث يبرز لنا أهم وأكثر استخداما لوسيلة إتصال العمال بمديرهم لطرح مشاكلهم أو تقديم اقتراحاتهم فالوسيلة الأكثر اعتمادا في العملية الإتصالية والتي تظهر لنا بوضوح من خلال هذا الجدول هي الرسائل والطلب الخطي بنسبة 32% ثم تأتي بعدها في المرتبة الثانية مباشرة إتصال العمال بالمديرين والمسؤولين عن طريق المقابلات الشخصية والتي تقدر بنسبة 23% فالمقابلة هي وسيلة من وسائل الإتصال الهامة، يتم من خلالها العمال من شرح طريقة العمل أو تقديم الشكاوي والاقتراحات للمدير.

أما الوسيلة الأخرى والمتمثلة في الهاتف فهي لا تأخذ بعين الاعتبار، وتقدر نسبتها بـ 06% وبالتالي فإن استعمالها محدود بإعتبار أن هذه الوسيلة لا تتاح إلا للذين لهم علاقات خاصة مع الإدارة والمدير، ولهم علاقات غير رسمية، وتتاح أيضا للمسؤولين الكبار استنتاج كل هذا من خلال تصريحات بعض المشرفين والعمال لنا. ولو تحدثنا عن هذه الوسائل والطرق فنجد هناك من عينة المبحوثين من أكد بأن وسيلة إتصال العامل بالمدير تكمن من خلال الهاتف والمقابلة الشخصية وكان نسبة ذلك 10%، ومنهم من أقر استعمال الطب والمقابلة معا، وتعتبر النسبة مرتفعة نوعا ما إذا قارناها بالاحتمال السابق وذلك بـ 29% .

وخلاصة القول أن أداء العمال لوظائفهم واتصالاتهم بالإدارة تكون وفقا للتسلسل الهرمي للمؤسسة لما تبين في الجدول رقم (17) وإذا كانت هذه الطريقة تعترضها بعض العوائق والحواجز، فإن هذا لا يعطي فرصة للعمال بتقديم شكاويهم.

جدول رقم (21) يبيّن الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرؤساء

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
28	28	30,44	21	21,74	05	25	02	الطلب الخطي
58	58	57,97	40	56,52	13	62,5	05	مقابلة شخصية
10	10	11,59	08	08,70	02	-	-	الهاتف
04	04	-	-	13,04	03	12,5	01	أخرى تذكر
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

ويحدد لنا هذا الجدول الوسيلة الأكثر فعالية في عملية الإتصال، وإذا نظرنا إلى الجدول رقم (20) لوجدنا أن أكثر الوسائل استخداما والتي تضعها الإدارة في أيدي العمال الطلب الخطي كوسيلة رسمية تستخدم بكثرة، لكن عند سؤالنا عن أكثر الوسائل فعالية في الإتصال وجدنا أن نسبة 58% من أفراد عينة البحث تصر على أن المقابلة الشخصية هي أكثر وسيلة فعالية لتحقيق إتصال ناجح لسهولة وسهولتها وعدم إهدار للوقت، كما أنها تكون بطريقة مباشرة، ثم تأتي بعد ذلك نسبة 28% من أفراد العينة الذين يرون العكس، حيث أكدوا بأن الطلب الخطي هو الأكثر فعالية، وهذه النسب والنتائج يمكن القول عنها بأنها متقاربة من حيث العدد مقارنة بالجدول السابق.

وعليه نلاحظ أن كل الوسائل الشفوية لها أهمية، والتفاوت بينهما يكمن في درجة الاستعمال والتفاوت، وخاصة إذا تعلق الأمر بالإتصال المباشر، فقد أكد أحد العمال والإداريين أن وسيلة المقابلة هي وسيلة إتصال مباشر كما أنها من أهم وسائل الإتصال لأنها تمكن المتصل من معرفة رد فعل المتلقي مباشرة، من خلال الكشف عن إيماءات وجهه والتصرفات التي يقوم بها بمجرد سماعه للخبر والرسالة، ويمكن القول بأن هذا الجدول جاء مطابق نوعا ما مع الجدول رقم (32) المطبق في الدراسة السابقة لـ "رماش صبرينة" والخاصة بالمعوقات الإتصالية حيث وجدت أن الوسيلة الأكثر فعالية حسب أفراد العينة هي الوسيلة المباشرة المتمثلة في الرسائل الشفوية وبالأخص في المقابلة المباشرة.

جدول رقم (22) يوضِّح الوقت الذي يتصل فيه المرؤوس بالرئيس أثناء مواجهة مشكلة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
54	54	47,83	33	73,91	17	50	04	أثناء العمل
07	07	10,14	07	-	-	-	-	وقت الراحة
09	09	10,14	07	04,35	01	12,5	01	بعد انتهاء العمل
30	30	31,89	22	21,74	05	37,5	03	دون تحديد للوقت
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يتضح من خلال ما تقره لغة الأرقام، أن أغلبية أفراد عينة البحث في حالة مواجهتهم لمشكلة عملية فهم يتصلون بالمسؤول الأعلى أثناء العمل وذلك بنسبة تقدير حوالي 54%، لكن إتصال العامل بالرئيس وقت العمل يؤثر على طبيعة الإنتاج (علما أن بمركب الدراسة يحرصون على عدم تضییع الوقت) ثم تأتي نسبة 30% تؤكد إتصالها بالمرؤوسين بأنه ليس له وقت محدد. أي أنه كلما كانت أو واجهتهم مشكلة مباشرة يتصلون بمن هم أعلى منهم لحل أو لطلب استفسار أو غير ذلك.

أما النسب المتبقية فنجد 09% و 7% لكل من الإتصال بعد إنتهاء العمل، ووقت الراحة على التوالي. ففي هذه الحالة يجعلنا الأمر نلاحظ أنه بالرغم من طبيعة العمل الذي يغلب عليه الطابع الرسمي، إلا أنه لم يمنع هذا من وجود إتصالات غير رسمية، والتي تحقق لهم مكاسب عديدة، هذه الأخيرة تجعل العمال يشعرون بالحماس في العمل، وبالتالي تحقيق زيادة إنتاجية.

جدول رقم (23) يوضِّح المكان الذي يتصل فيه العامل برئيسه

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38	38	39,13	27	39,13	09	25	02	في المؤسسة
58	58	55,07	38	60,87	14	75	06	في مكتبه
04	04	05,80	04	-	-	-	-	خارج المؤسسة
-	-	-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

- من خلال البيانات الرقمية الموضَّحة في الجدول، يتبين لنا أن نسبة 58 % من أفراد العينة. تتم الإتصالات بالمرؤوس (خاصة المدير أو رئيس الدائرة) داخل مكتبه. كما أن 38 فرد من أفراد العينة البحثية أي ما يعادل 38 % تتم اتصالاتهم داخل المؤسسة، لأنه المكان الذي يتواجد فيه كلا الطرفين. بينما نجد أربع 04 أفراد فقط يتم إتصالهم بالمسؤولين خارج المؤسسة- ربما هذه الفئة بحكم طبيعة العلاقات القائمة بينهم يكون الإتصال عادة في شكله غير رسمي. وقد يرجع هذا كما سبق ذكره إلى طبيعة موضوع الإتصال أي أن المكان الذي تتم فيه الإتصالات بين المسؤولين والعاملين يكون غالباً في المؤسسة، وعن الوقت الذي يتصل فيه العامل بالمرؤوسين أثناء مواجهتهم للمشاكل فقد أشرنا إليه في الجدول السابق.

الجدول رقم (24) يبيّن تقديم الطلبات للرؤساء

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات	
35	35	14,49	10	04,35	01	-	-	الإهمال واللامبالاة	
		04,35	03	17,39	04	37,5	03	القبول	
		05,80	04	34,78	08	25	02	الإستجابة والرد	
65	65	17,39	12	08,70	02	12,5	01	حل المشكل شفويا	
		57,97	40	34,78	08	25	02	لا يوجد مشكل	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، يمكننا أن نتعرف على مدى فعالية الإتصال الصاعد ومن خلاله يمكن للعمال في المستويات الدنيا بأن يقدموا طلباتهم وشكاويهم إلى الإدارة، حيث أكدت لنا نسبة 65% من مجموع العينة أنهم لا يقدمون طلبات ولا شكاوي عن المشاكل العملية، ويحبذون حل المشكل شفويا أي دون تقديم طلب وفي بعض الأحيان يتم التوصل إلى الحلول بإشراك زملاء العمل، حيث جاءت نسبة 15% تؤكد أهمية حل المشاكل شفويا. في حين نسجل أن 50% من إجمالي مفردات العينة ليس لديهم مشكل أو شكوى لاقتناعهم التام بأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار، أما النسبة الباقية والتي تقدر بـ 35% فهي تمثل فئة الذين سبق وأن قدموا طلبات وشكاوي للإدارة. وعن كيفية الرد عليها فقد كانت الإجابات متفاوتة فيما بينها، حيث نجد أن نسبة 11% من الأفراد قدموا طلبات للإدارة وكان الرد عليها هو الإهمال واللامبالاة، وهي نسبة تكاد تكون متساوية مع الأفراد الذين قدموا طلب شكاوي وكان الرد عليها بالقبول بنسبة 10% ثم تليها نسبة 14% وهي تمثل الأفراد الذين قدموا طلبا للإدارة وتم الرد عليها بالاستجابة.

وخلاصة القول أن أفراد العينة كان لديهم اقتناع تام ومسبق بأنه سوف لن يكون هناك رد أو أنه سيكون ردا سلبيا على الشكاوي والطلبات التي تقدم للإدارة خاصة إذا أخبر أحد العمال زميله بأنه اشتكى للإدارة وقدم طلبا لكن الإدارة لم ترد عليه وأهملت طلبه هذا، وأنهم لا يعتمدون على

الإدارة ولا يتقون فيها لحل مشاكلهم، ومن هنا وجب على الإدارة أن تعطي أهمية بالغة لمثل هذه المشاكل آخذة بعين الاعتبار أن العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، فإحساس العامل باحترام الإدارة له يعتبر مؤشرا إيجابيا لفعالية الإتصال بينه وبين الإدارة. وإذا كانت الإدارة لا ترد على طلبات وشكاوي العمال فهل هذا يؤثر على العلاقة بينهم وبين الإدارة؟

سننتظر لهذا من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين العلاقة بين العمال ورؤسائهم.

الجدول رقم (25) يبين مقارنة بين أفضل أساليب الإتصال الشفوي والكتابي والإتصال المصور

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
60	60	57,97	40	34,47	10	37,5	03	<u>الأسلوب الشفوي</u>
		05,80	04	-	-	25	02	المقابلة
		-	-	04,34	01	-	-	الهاتف
40	40	14,49	10	39,13	09	12,5	01	<u>الأسلوب الكتابي</u>
		21,74	15	13,04	03	25	02	المراسلات
		-	-	-	-	-	-	التقارير
-	-	-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر
-	-	-	-	-	-	-	-	الأسلوب المصور
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

لقد بينت وكشفت لنا البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة الدراسة والمقربين بـ 60% يفضلون الوسائل والأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلة الشخصية والهاتف، أما النسبة المتبقية منهم المقدرة بـ 40% فتفضل الأسلوب الكتابي. كما أسفرت اللقاءات مع الإداريين والعمال التنفيذيين على تأكيدهم على أهمية الوسائل الشفوية، وعلى فعاليتها وسرعتها في الحصول على التغذية الراجعة، إضافة إلى أسباب أخرى قد تم التطرق إليها في الجداول السابقة. أما الذين يقرون بأهمية وأفضلية الوسائل الكتابية فلأنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، وهي تحول دون التلاعب بالمعلومات

وتحريفها، كما يمكن من خلال هذه الوسائل التمعن في الكلمة المكتوبة، وفي الرسالة بشكل عام حتى يتمكن متلقيها من فهمها بالشكل الصحيح والجيد، في حين لم نسجل أي نسبة عن الأسلوب المصور.

الجدول رقم (26) يبيّن تقييم العلاقة بين العامل ورئيسه

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
25	25	23,19	16	30,44	07	25	02	حسنة
65	65	62,32	43	69,56	16	75	06	مقبولة
10	10	14,49	10	-	-	-	-	سيئة
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

من خلال الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية ألاحظ أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 65% من أفراد عينة الدراسة أقرروا لنا بأن العلاقة بينهم وبين الإدارة مقبولة، وهذه الفئة يمكن القول عنها أنها فئة الذين يؤمنون بالعمل الروتيني داخل المركب. أما نسبة 25% فترى أن العلاقة بين العمال والإدارة حسنة، وهذا راجع حسب تصريح البعض منهم إلى العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمديرين، في حين صرحت لنا النسبة القليلة والمتمثلة في 10% بأن العلاقة بين العمال والإدارة سيئة، وهذا يدل على عدم الإحتكاك بينهم.

(ففي العلاقة الحسنة والمقبولة يمكن أن يكون ذلك نتاج الإحتكاك بين العمال والإدارة علما أننا في فترة إجراء الدراسة الميدانية كان مدير المركب قد عين منذ قرابة 45 يوما فقط، أي بعد غياب أو استقالة المدير الأول، وعن طبيعة المدير السابق صرح لنا أحد العمال بأنه بيروقراطي ولا يهتم أبدا بقوة العمل، في حين أن المدير الحالي فيتفاعل مع العمال حتى في ورشات العمل مما يعطي شعورا بالارتياح النفسي لدى العمال).

الجدول رقم (27) يبيّن الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين العمال والإدارة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإقتراحات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
56	56	56,52	39	52,17	12	62,5	05	الاحترام المتبادل
16	16	07,25	05	34,78	08	37,5	03	الصداقة بينهما
28	28	36,23	25	13,04	03	-	-	الاثنين معا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى الطريقة المناسبة لتحسين العلاقة بين العمال والإدارة، حيث أن نسبة 56% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه لتحسين هذه العلاقة، يجب أن يكون هناك نوع من الاحترام المتبادل بين العمال والمسؤولين المباشرين والمدير، وهذا من أجل توفير جو ملائم لاتصال فعال يسمح بأداء المهام على أحسن وجه، ويساعد على أن تكون هناك ثقة متبادلة. وسأحاول أن أبين هذا وأربطه بالجدول رقم (40) الخاص بالصفات والمميزات التي يحبها العمال في المدير أو الرئيس. أما نسبة 16% من أفراد العينة، فإنها تشير إلى ضرورة احتكاك العمال بالمدير لربط صداقة بين الطرفين في ضوء الاحترام والتقدير المتبادلين، وهذا من شأنه أن يرفع من معنويات العمال، ويدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية أكبر آخذين بعين الاعتبار أن لكل مسؤولياته، ولكل دوره الفعال في المؤسسة التي يعمل بها. أما نسبة 28% فهي الفئة التي أجابت بضرورة القيام والالتزام -لكل طرف- بالمهام المنوطة به شرط أن تكون هذه المهام معززة بضرورة قيام صداقة بين العامل والمدير، وهذا لكي لا يحس العامل بإهمال الإدارة له، وكذلك الاحترام المتبادل بينهما.

الجدول رقم (28) يبيّن محافظة الإدارة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		إطارات		الفئات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإقتراحات		
71	71	33,33	23	47,83	11	50	04	بمراعاة مناصب الشغل		نعم
		20,29	14	21,74	05	25	02	بالمحافظة على الراتب		
		04,35	03	30,43	07	25	02	بتقديم الحوافز		
29	29	21,74	15	-	-	-	-	بالاهتمام بمصالحها فقط		لا
		14,49	10	-	-	-	-	لا تشارك العمال في إتخاذ القرارات		
		05,80	04	-	-	-	-	الإدارة تهتم بالإداري فقط		
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع		

بالإضافة إلى كل ما سبق، فقد كشفت الدراسة الميدانية من خلال لغة الأرقام الواردة في الجدول رقم (28) أن 71 فردا بنسبة 71% أوضحوا أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرارات، وذلك من خلال مراعاة مناصب شغلهم والتي قدرت بنسبة 38%، وكذلك الأخذ بانشغالاتهم واهتماماتهم والتشاور معهم والمحافظة على الراتب بنسبة 21%، كذلك هناك من أقر بأن الإدارة تحافظ على مصالحهم وذلك عن طريق تقديم الحوافز ورفع الأجور والترقية والتشجيعات المادية وغيرها وكانت نسبة ذلك 12%، وفي المقابل نجد أن نسبة 29% ترى أن الإدارة لا تحترم العامل وهذا راجع لعدم اهتمامها إلا بمصالحها فقط، كما أنها لا تشارك العمال في اتخاذ القرارات، وأن الإدارة تحترم الإداري فقط.

وقد أكد لي بعض العمال أنه للمساهمة في صنع القرارات يؤخذ بعين الاعتبار مكانة ووظيفة الفرد في العمل و في المؤسسة إذ يساهم فيها الأشخاص الموجودون في المراكز العليا، ولا يساهم فيها من يحتل المراتب الدنيا.

جدول رقم (29) يبين ما إذا كان العمال قد سبق لهم وأن اشتكوا للإدارة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		إطارات		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإقتراحات	
32	32	-	-	-	-	-	-	بسرعة	نعم
		11,59	08	17,39	04	-	-	ببطئ	
		08,70	06	60,87	14	-	-	لا يرد عليها	
68	68	79,71	55	21,74	05	100	08	لا	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

حسب الشواهد الكمية في الجدول يمكن أن نتعرف على مدى فعالية الإتصال الصاعد، والذي من خلاله يمكن للعمال (التحكيم + التنفيذ) في قاعدة الهرم السلطوي بأن يقدموا شكاويهم للإدارة حيث أكدت النسبة 68% من مجموع أفراد العينة البحثية أنهم لا يقدمون شكاوي للإدارة، من جهة الإطارات فلم يكن لديهم أي مشاكل ولهذا لم يرفعوا ولم يقدموا الشكاوي، أما الفئات المتبقية لا يقدمون الشكاوي لاقتناعهم التام بأنها لا تؤخذ في الحسبان، أما النسبة الأخرى من العينة المتبقية والمقدرة بـ 32% وهي فئة عمال التحكيم والتنفيذ الذين سبق لهم وأن تقدموا بشكاوي للإدارة، فمنها ما تم الرد عليها ببطئ ومنها ما حدث تجاهلها ولم يرد عليها، فالأولى بلغت نسبتها 12% أما الثانية 20%، وهي بذلك نسب متفاوتة في حين لم نسجل أي فرد من الأفراد الذين قد اشتكوا وكان الرد على شكاويهم بسرعة.

وخلاصة القول أن أفراد عينة الدراسة خاصة الفئتين الثانية والثالثة كان لديهم اقتناع تام ومسبق بأنه سوف لن يكون هناك رد على الشكاوي المقدمة للإدارة، وأنهم لا يعتمدون عليها ولا يتقون فيها لحل مشاكلهم، ومن هنا وجب على الإدارة أن تعطي أهمية بالغة لمثل هذه المشاكل، آخذة في حسابها أن العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، وشعور العامل وإحساسه بأهميته واحترام إدارته له يجعله يؤدي العمل بكفاءة وفعالية، وهذا - الاحترام - يعتبر مؤشرا قويا لفعالية الإتصال الصاعد بين العامل والإدارة.

جدول رقم (30) يبيّن ما إذا كانت العلاقة بين العامل والمؤسسة قائمة فقط على الأجر

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإقتراحات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
46	46	50,73	35	39,13	09	25	02	موافق
44	44	34,78	24	60,87	14	75	06	غير موافق
10	10	14,49	10	-	-	-	-	لا أدري
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

من خلال الجدول رقم(30) يتضح لنا أن نسبة 46% من أفراد عينة البحث لا تربطهم بالمؤسسة أي علاقة سوى الأجر الذي يتقاضونه مقابل عملهم، أي أن العلاقة مادية بحتة، مما يدل على غياب العلاقات الأخرى لاسيما العلاقات العملية والإنتاجية والاتصالية بين العمال والإدارة، مما يؤثر على سيرورة العمل و يؤثر على الإنتاج، وكما جاء على لسان أحد العمال وحسب تصريحاته فإن العلاقة قائمة أساسا على الأجر، والدليل على ذلك أن إتاحة فرصة عمل في مؤسسة أخرى، و براتب أعلى وأكبر يحفز على ترك المؤسسة دون مراعاة أو الإهتمام بأي جانب آخر، اللهم إلا إذا كانت هناك عقود أو روابط أخرى كالسكن الوظيفي أو غير ذلك، وهناك من يقول بأن زيادة الأجر هو العامل الوحيد الذي يدفعه إلى زيادة الإنتاج.

أما نسبة 44% من العينة فتري أن العلاقة هي ليست علاقة أجر فقط، وإنما تربطها بمصلحة المؤسسة ككل لأن المؤسسة هي باب العمل... على اعتبار أحد العمال يرى بأنه عند الإهتمام بالأجر دون الإهتمام بالمؤسسة، فهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وبالتالي يؤدي إلى غلق المؤسسة، ولا يكون هناك لا أجر ولا أي شيء آخر، إذن فالاهتمام يكون أيضا منصبا على الإنتاج وعلى المؤسسة ككل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين حال المؤسسة الإنتاجية.

أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 10% فقد رفضت الإدلاء برأيها، وربما يعود هذا إلى عدم اهتمامه أفرادها لا بالمؤسسة ولا بالأجر.

الجدول رقم (31) يبين رضا العمال عن أساليب الإتصال السائد في المركب

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإقتراحات
48	48	39,13	27	65,22	15	75	06	نعم
52	52	60,87	42	34,78	08	25	02	لا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) رضا العمال عن أساليب الإتصال السائدة في المؤسسة، فمن خلال هذا الجدول تبين أن 52% من أفراد عينة البحث يؤكدون عدم رضاهم عن أساليب الإتصال، وهذا قد ينعكس على استقرار العامل في عمله، وقد تأخذ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس طابعا غير رسميا في أغلب الأحيان، كما أن عدم الرضا هذا قد يخلق نوعا من التأثير السلبي على علاقات العمال بالإدارة، فأساليب الإتصال الموجودة في المؤسسة، حسب هذه الفئة، لا تسهل اتصال العمال بالإدارة، حيث لا يمكن للعمال أن يوصلوا شكاويهم وحتى اقتراحاتهم إلى الإدارة. في حين نجد في المقابل أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 48% ترى بأن الأساليب الإتصالية المطبقة في المؤسسة جيدة ومقبولة، فهم يعبرون عن السير الحسن للعمل، وهذا ما يفسح المجال لوجود علاقة اتصالية يرضى عليها العمال الأمر الذي يدفع إلى وجود استقرار مهني، ويمكن أيضا ربط هذا المتغير بمتغير أو مؤشر العلاقة بين العمال والإدارة، وذلك وفق ما جاء في الجداول السابقة .

وحسب قول أحد عمال المركب فإن أسلوب الإتصال المباشر وبالطريقة التسلسلية فيه نوع من النظام، هذا النظام أثبت نجاعته ونجاحه في مختلف المؤسسات ألا وهو شبكة المعلوماتية <sup>1</sup> L'intranet ففي المركب C.P.G. دخل هذا النوع الإعلامي حيز التطبيق، لكن ليس كل العمال على علم به أو يستخدمونه - هذا كذلك أثبتته مسؤول في إدارة الموارد البشرية عند تحديثه عن نظام EPOP، لكن لا يستعمل إلا من طرف المسؤولين الكبار أو في دائرة الإعلام والتنظيم، وكذلك في قسم المشتريات.

<sup>1</sup> شبكة الإنترنت شبكة معلوماتية داخلية تتصل بجميع الأجهزة الإعلامية بحيث تحتوي على قائمة من خلالها يمكن إرسال أي معلومة أو مخطط للجميع أو لشخص واحد.

### 3- بيانات خاصة بالإتصال الأفقي والمناخ التنظيمي:

الجدول رقم(32) يبين الكيفية التي يتصل بها العمال مع بعضهم البعض.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإقتراحات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28	28	15,94	11	56,52	13	50	04	مباشرة
48	48	57,97	40	30,43	07	12,5	01	باستشارة الرئيس والمشرف
24	24	26,09	18	13,04	03	37,5	03	هاتفيا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يبدو من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن وسيلة الإتصال بين العمال في مختلف الأقسام تتم باستشارة المشرف والرئيس بالدرجة الأولى، حيث قدرت النسبة بحوالي 48% من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع ربما لكون المشرفين والرؤساء أكثر التزاما، في حين اعتبر 28% من أفراد العينة أن وسيلة الإتصال بين العمال تتم مباشرة - بطرق الإتصال المباشر- عن طريق المقابلة الشخصية خاصة، فهذه النسبة أو العينة ترى بأن أفضل وسيلة أو أن الطريقة الأكثر نجاحا للإتصال بين العمال في مختلف الأقسام والمستويات هي المقابلة المباشرة، كأن ينتقل العامل إلى مستوى آخر للحديث مع عامل آخر ... وهذا ما أثبتته بعض الجداول السابقة والتي اشتملت على نفس الاحتمال وفي المقابل نجد نسبة 24 % من أفراد عينة الدراسة المبحوثين يرون أن الإتصال بين العمال يتم عن طريق الهاتف في بعض الحالات التي لا تستدعي المقابلة المباشرة، أو يكون رئيس المصلحة أو المشرف مشغولا بوظائف أخرى أكثر أهمية.

الجدول رقم (33) يوضح طبيعة العلاقة القائمة بين العمال في المؤسسة.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
		%	ت	%	ت	%	ت	
64	64	65,22	45	56,52	13	75	06	حسنة
32	32	28,99	20	43,48	10	25	02	مقبولة
04	04	05,80	04	-	-	-	-	سيئة
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، فإنه من الواضح جدا أن العلاقة بين العمال حسنة، وقد ورد هذا بنسبة عالية تقدر بـ 64% من مجموع أفراد العينة المبحوثين وهذا راجع حسب تصريحات العمال لنا -بالدرجة الأولى- إلى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة.

وتمثل نسبة 32% من أفراد العينة فئة الذين أكدوا لنا بأن العلاقة بين العمال مقبولة ويرجع تفسير هذا إلى طبيعة الأفراد، أو إلى العادات وشخصية البعض من الأشخاص الذين يصعب عليهم الانسجام مع الجماعة، أو نجدهم ذوي ميولات وطبوع مختلفة، فلا يهتمهم تكوين علاقات حسنة، فالمهم عندهم فقط هو أداء العمل.

أما نسبة 04% من أفراد العينة فتمثل فئة "العدوانيين"، وهي نسبة ضئيلة جدا، لكن بإمكانها أن تؤثر على العلاقات القائمة بين العمال، وهذه الفئة مركزة كلها في فئة عمال التنفيذ، لكن حسب ما لاحظناه واستنتجناه من هذه الفئة أن علاقتها السيئة بالإدارة انعكست سلبا على علاقتها ببقية العمال، وعلى العموم فإن هذه الفئة تنتمي إلى فئة الذين يتميزون بنوع من الخشونة في تعاملاتهم مع الآخرين. وعلى العموم، فإن هذا النوع من الإتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة يعتبر ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين هذه الوحدات والتكامل بين وظائفها.

ويمكن اللجوء إلى مثل هذا النوع من الإتصال بغية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصالات الرئيسية -الصاعدة والنازلة- ويرى البعض أن هذا النوع من الإتصالات يشجع قيام علاقات الصداقة القوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى "هنري

فايول" فإنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات من الضروري تشجيع الإتصال الأفقي (أنظر الفصل النظري).

وإذا كانت النسبة العالية تؤكد بأن العلاقات بين العمال حسنة، فإنني أريد إثبات ذلك أومعرفة ما إذا كان العامل يتصل مع زملائه في باقي الأقسام والمستويات الأخرى، وهذا من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (34) يبيّن أساس تكوين العلاقات بين العمال.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
05	05	05,80	04	04,35	01	-	-	القرابة
34	34	28,99	20	39,13	09	62,5	05	الرتبة المهنية
61	61	65,22	45	56,52	13	37,5	03	الصداقة
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 61% من العمال أقرّوا بأن أساس تكوين العلاقات بينهم هي الصداقة والزمالة. في حين نجد أن نسبة 34% هي نسبة الذين يعتقدون أن العلاقة بينهم تكون على أساس الرتب المهنية وبالتالي فهي خاضعة لمقتضيات العمل، وفي المقابل نجد أن 05% من أفراد العينة من الذين يعتقدون أن العلاقة بينهم تكون على أساس القرابة فقط.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين العمال تكون في الغالب قائمة على الصداقة والزمالة بغض النظر عن النسبة الضئيلة التي ترجع السبب في تكوين العلاقات إلى عامل القرابة، وهذه العلاقات قد تكون رسمية، شبه رسمية، غير رسمية.

ورغم طبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الرسمي، إلا أن هذا لم يمنع من وجود إتصالات غير رسمية -من خلال الصداقة- هذه الإتصالات تحقق لهم مكاسب عديدة، منها الشعور بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم (35) يبين ما إذا كان هناك اتصال مع الزملاء في باقي أقسام المركب.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
93	93	44,93	31	60,87	14	62,5	05	أثناء العمل	نعم
		24,64	17	17,39	04	12,5	01	خارج أوقات العمل	
		21,74	15	17,39	04	25	02	أثناء العمل وخارجه	
		-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر	
07	07	08,70	06	04,35	01	-	-	لا	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

لقد بيّنت الدراسة الميدانية أن حوالي 93% من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن هناك اتصالاً مع الزملاء في باقي الأقسام التنظيمية للمركب، وأكد الغالبية منهم (50%) بأن اتصالاتهم مع الزملاء تتم بصفة رسمية أثناء العمل، وذلك بتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية... وغيرها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ22% فقد أكدت اتصالها مع الزملاء خارج أوقات العمل في نطاق غير رسمي، فالعلاقات الشخصية والصدقات والثقة المتبادلة بين العاملين تؤدي إلى تشكيل الإتصال غير الرسمي، وعليه فوجوده إلى جانب الإتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية ويزيد من إثراء العلاقات الإنسانية.

أما النسبة المتبقية فتمزج بين الاحتمالين، فهي ترى ضرورة الإتصال بالزملاء أينما تطلب الأمر ذلك سواء داخل المؤسسة أو خارجها، أثناء العمل أو بعد انتهائه، خاصة بالنسبة للفئات الإدارية. ولكن في المقابل نجد 07% من أفراد عينة البحث تؤكد بعدم اتصالها مع الزملاء في باقي الأقسام والمصالح الأخرى، وهذا جاء متطابقاً أو موافقاً للنسبة التي لها علاقات سيئة مع بعض العمال، كما جاء في الجدول السابق.

الجدول رقم (36) يوضح ما إذا كان الإتصال الأفقي له دور في حل المشاكل.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28	28	26,09	18	26,09	06	50	04	دائما
32	32	36,23	25	26,09	06	12,5	01	غالبا
33	33	33,33	23	34,78	8	20	02	أحيانا
07	07	04,35	03	13,04	03	12,5	01	أبدا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

إن للاتصالات الأفقية دورا كبيرا في حل مشاكل العمال المتعلقة بالعمل، من حيث كونها (الإتصالات الأفقية) تمكّن العمال من أداء أدوارهم بكفاءة، بحيث أن نسبة 28% من مجموع أفراد عينة البحث يؤكدون ذلك ويصرحون بأن الإتصال الأفقي دائما له دور في حل المشاكل ويقولون بأن لزملائهم دورا إيجابيا في ذلك.

وأما النسب الأخرى فجاءت على النحو التالي: 33% أكدوا أنه أحيانا فقط يكون للإتصال الأفقي دور في حل المشاكل، ثم 32% أكدوا أنه غالبا ما يسهم في معالجة الأمور بالشكل المحبذ، وتكاد تكون نسبة التمثيل متقاربة مع سابقتها، ولكن في المقابل نجد 07 من الأفراد المبحوثين بنسبة 07% يرون بأن العملية الإتصالية الأفقية تسير ببطء، وأن الإتصال الأفقي حسب رأيهم لا يؤدي إلى حل المشاكل وأنه لا يمكن أن يصل في الوقت المناسب، إلا أنهم في الأخير يفضلون العلاقات غيرا لرسمية الخالية من كل الشكليات والرسميات.

الجدول رقم (37) يبين مناخ العمل ودوره في تحسين الأداء.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
72	72	65,22	45	95,65	22	62,5	05	نعم	
28	28	11,59	08	-	-	-	-	صعوبة الإتصال مع الزملاء	لا
		08,70	06	04,35	01	12,5	01	حدوث نزاع مع بعض العمال	
		02,90	02	-	-	12,5	01	الشعور بالملل	
		11,59	08	-	-	12,5	01	أخرى تذكر	
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع	

يؤكد الجدول والبيانات الإحصائية أن جو العمل يساعد العمال على أداء عملهم على أكمل وجه، وجاء ذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 72% أي الأغلبية. في حين نجد الفئة والنسبة القليلة المقدرة بـ 28% لا يساعدها مناخ العمل، وذلك لعدة أسباب أرجعها البعض لصعوبة الإتصال مع الزملاء وربما راجع ذلك إلى فارق المستوى بين عامل وآخر ما يجعل العامل يتأثر نفسياً وجاءت هذه النسبة بـ 08%، كذلك هناك من يرجعها إلى النزاع في العمل مع العمال الأمر الذي يجعل الجو غير ملائم، وكانت النسبة كسابقتها 08%، وهناك من يرجعها إلى الشعور بالملل بـ 01%، ولكن في المقابل نجد 09% من أفراد العينة يجيبون بعدم توفر وسائل العمل الحديثة التي تساعد على تحسين الأداء.

وربما تفسر النسبة العالية التي تؤكد أن المناخ الجيد له دور في تحسين الأداء إلى طبيعة المؤسسة، وإلى طبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بين العمال والتي أكد الجدول رقم (31) بأنها حسنة، لأن طبيعة العلاقات تؤثر بصفة إيجابية على العملية الإتصالية بحيث تسمح بتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات.

الجدول رقم (38) يبيّن أهمية التعاون بين الفئات والمستويات المختلفة.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90	90	86,96	60	95,65	22	100	08	نعم
10	10	13,04	09	04,35	01	-	-	لا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

يتبين لنا من خلال البيانات الكمية في الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث والمقدر عددهم بـ 90 فردا بنسبة 90% يؤيدون ضرورة وأهمية التعاون بين مختلف الأقسام، وربما هؤلاء الأفراد يدركون ويعلمون بأن للاتصال الأفقي دورا هاما في السير الحسن للعمل، وحل بعض القضايا المتعلقة به، والتنسيق بين النشاطات المختلفة وبين مختلف وحدات المؤسسة. ونظرا لاتساع المؤسسة وتعقدها يتطلب التعاون بين مختلف أقسامها، وهذا لأجل الأهداف التي قامت من أجلها. في المقابل نجد فئة 10% لا يؤيدون فكرة التعاون و التنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة.

الجدول رقم (39) يبيّن الروح الجماعية بين العمال.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
89	89	86,96	60	95,65	22	87,5	07	نعم
11	11	13,04	09	04,35	01	12,5	01	لا
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن 89 فردا بنسبة 89% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك روحا جماعية بين العمال في المؤسسة، فالعمال تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام

وأخوة داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، كما أنهم يتعاونون لحل المشاكل العملية والشخصية بينهم، فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء، والشعور بالانتماء التنظيمي، وارتفاع الروح المعنوية.

أما النسبة المتبقية المقدرة بـ11% والتي ترى بأن ليس هناك روح جماعية، فإن ذلك راجع إلى طبيعتها وعاداتها، وهذا كما جاء وأثبتناه في الجداول السابقة الخاصة بالعلاقات القائمة بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم، فالفئة القليلة السيئة تكون لها مشاكل وعلاقات سيئة مع الإدارة وبالتالي تنعكس علاقتها مع العمال.

الجدول رقم (40) يبين الصفات التي يحبها العمال في الرئيس الجيد.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
37	37	36,23	25	39,13	09	37,5	03	الإستماع لكل من يريد الإتصال به
18	18	15,94	11	21,74	05	25	02	حسن المعاملة والحرص على العمل
16	16	14,49	10	17,39	04	25	02	التربية، الاحترام، العمل
08	08	10,15	07	-	-	12,5	01	الروح المعنوية للعمال والنزاهة
21	21	23,19	16	21,74	05	-	-	الديمقراطية
100	100	100	69	100	23	100	08	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين من أفراد العينة متفاوتة من حيث الصفات المحبذة في الرئيس والمدير الجيد، فنجد أن نسبة 37% تفضل المدير الديمقراطي الذي يسمح ويستمتع لكل من يريد الإتصال به، ويشجع أيضا الإتصال الصاعد، (سياسة الباب المفتوح، حتى يتمكن العامل البسيط من نقل مشكلته مباشرة للمدير). وإن كان فإن المدير الديمقراطي يتميز ربما بكل الصفات المحتواة في الجدول.

كما عبرت نسبة 18% عن حسن المعاملة والحرص على العمل، إضافة إلى المبادئ والقيم الأخلاقية، كالعدل، الصدق، الأمانة، وأن يكون محترما لجميع العمال، كذلك أن يكون متواضعا محترما لقوانين العمل والمؤسسة، وأن يهتم بالمؤسسة وبالعمال وبمشاكلهم واقتراحاتهم.

كما صرح العمال بأن عملية الإتصال بمؤسستهم تحتاج إلى نوع من التحسين، وعن إجاباتهم لنا عن السؤال: ماذا يقترحون ؟ فقد صرح البعض بأنه من واجب الإدارة أن تشارك العمال و أن تستقبلهم بكل بساطة دون أن تكون هناك حواجز أو عراقيل بين الطرفين، وأن تخصص بذلك أياما تستقبل فيها العمال لطرح مشاكل وقضايا المؤسسة و العمال معا، وسيمكن ذلك حتما من التخفيف من المشاكل. كذلك هناك من صرح أيضا بإمكانية عقد اجتماعات بين الإدارة والعمال يطرحون من خلالها معظم المشاكل وبالتالي يكون الإتصال الصاعد أكثر فعالية.

وإذا كان هناك من يرى بأن المؤسسة ليست بحاجة للاتصال فذلك دليل قوي على عدم اهتمامه بالمصلحة العامة للمؤسسة التي يعمل بها، و بالتالي فهو أناني يهتم بمصلحته فقط وبما يدور حوله. وبعد انتهاء الباحث من تحليل الشواهد الكمية والبيانات الميدانية وتفسيرها، يعود مرة أخرى إلى حيث بدأ، كي يقول إلى أي حد استطاع أن يحقق الأهداف التي وضعها في البداية، فأهداف البحث من زاوية منهجية ليست أكثر من اختيار فرضية البحث بمختلف متغيراتها ومؤشراتها، أو الإجابة على التساؤلات الأساسية التي انطلق منها البحث. ونعرج في هذا الفصل إلى تحديد النتائج الجزئية والعامة المتوصل إليها من خلال المعطيات الميدانية، وبالتالي تقديم بعض التوصيات والاقتراحات قصد تحسين الوضع ومعالجة المشكلة المطروحة والمتمثلة في الإهتمام بالفعالية الإتصالية لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية انطلاقا من واقع المؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا: مناقشة النتائج الجزئية و العامة

### 1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

كلما كان الإتصال النازل فعالاً كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص فعالية الإتصال بين الإدارة والعمال، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الإستمارة وهذه المؤشرات هي سرعة وصول القرارات ووضوحها للعمال. وهذا المؤشر معبر عنه في أسئلة الإستمارة من الرقم (7-8-11) ووضوح قنوات الإتصال التي تنتقل الأوامر والتعليمات من الرقم (9-10) وعقد الإجتماعات الدورية من الرقم (13-14) والمشاركة في اتخاذ القرارات من الرقم (12-15-16-17) وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بعد تفريغ البيانات وتحليلها اتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة (52%) حسب الجدول رقم 07 أقرروا بأن أحيانا الإدارة لا تهتم بالإتصال بكافة المستويات فهي لا تهتم إلا بالإطارات والإداريين فهي لا تعطي الأهمية للمستويات الدنيا وتعتبر العامل مجرد آلة، وهذا لا يعني أنها لا تهتم بهذه المستويات، ولكن اتصالها يكون في شكل أوامر وتوجيهات.

ومن خلال تحليلي لإجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بسرعة وصول القرارات ووضوحها فالشواهد الكمية أثبتت عكس ذلك خاصة بالنسبة لسرعة وصول المعلومات والذي نجده في جدول رقم (08) الذي يبين لنا سرعة وصول المعلومات والقرارات من الإدارة إلى العمال ومدى وضوح هذه المعلومات والقرارات، وذلك من خلال الجدول رقم (11)، وتبين نسبة 67% من المبحوثين أفراد عينة البحث أقرروا بعدم وصول المعلومات والقرارات من الإدارة بل أنها أحيانا لا تصل، وقد أرجع أغلب أفراد عينة البحث السبب في ذلك إلى طول السلم الهرمي، وذلك بنسبة 41% و 23% احتكار المعلومات في مستوى معين، (وهذا إن دل على شيء إنما يدل على بعد الإدارة عن العمال، كونها لا تهتم بأمرهم، الأمر الذي يخلق استياء لدى العمال اتجاهها في حين نجد نسبة 07% فقط من تؤكد على سرعة هذه المعلومات والقرارات.

- تبين كذلك أن بعض - العمال - أفراد الدراسة- والذين بلغت نسبتهم 73% حسب الجدول رقم (11) يقرون بوضوح المعلومات، ويمكن القول بأن المعلومات والقرارات مهما كانت بطيئة إلا أنها من حيث الوضوح نجدها واضحة، إلا أن فئة قليلة تثبت عكس ذلك بنسبة 27% تؤكد بعدم وضوح المعلومات، هذا راجع لغموض المضمون وطبيعة اللغة.

كما أنهم أقرروا بعلاقتهم المقبولة مع رؤسائهم، وذلك بنسبة 65% فهذا يمكن أن يكون ذلك نتاج الإحتكاك بين العمال والإدارة.

وعن وسائل نقل القرارات للعمال تبين حسب الجدول رقم (09) أن نسبة 85% من أفراد عينة البحث تؤكد على الوسائل الكتابية متمثلة في التقارير والمنشورات الكتابية لما توفره وتقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر المرسلة للعمال كما هي.

وتبين كذلك أن العمال - أفراد عينة البحث- يؤكدون على أن الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات هي التقارير والمنشورات المكتوبة، وذلك بنسبة 51% في حين نجد أن النسبة المتبقية والتي ترى بأن الرسائل الشفوية هي الأكثر فعالية بنسبة 35% وهذا وفقا للجدول رقم (10).

وتشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم بحوالي 47% حسب الجدول رقم (12) يعتقدون بأن القرارات الصادرة غالبا ما تكون في صالح المرؤوسين، فالعمال هم الطرف الهام في إنجاز المخطط الإنتاجي، ولهذا لا بد أن تصل القرارات المتخذة بسرعة. فالقرارات إذا كانت في صالح المرؤوس كلما وجد العامل سهولة في عمله- في حين نجد فئة قليلة تمثل 04% تؤكد بأن هذه القرارات ليست في صالح المرؤوسين.

فالقرارات كلما كانت في صالح المرؤوسين، كلما أدى العامل عمله بكفاءة وفعالية، وبالتالي هذا ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج، وعن ما إذا كانت هذه القرارات المتخذة تصل بسرعة، فقد أكد المبحوثين عن عدم سرعة القرارات المتخذة، كما جاء في الجدول (08) وهذا راجع إلى طول السلم الهرمي، خاصة بعض القرارات الخاصة بالتكوين والترقية.

- كما أكدت المعطيات الكمية أن أغلبية العمال المبحوثين - أفراد عينة الدراسة- والمقدرة نسبتهم 75% حسب الجدول رقم (13) يؤكدون بأن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل

وتسيير المؤسسة. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 25% والتي ترى بأن المؤسسة تعقد اجتماعات، هذه الاجتماعات يحضرها الإداريين ورؤسائهم الأقسام والمصالح دون حضور العامل البسيط أما عدد مرات إنعقاد هذه الاجتماعات فجاءت النسب متفاوتة منهم 21% يقرون بانعقاد الاجتماعات مرة على الأقل. أما النسب الأخرى فجاءت مرتين على الأقل وأكثر بـ 02% لكل منهما.

ودائما ووفقا لإنعقاد الاجتماعات فتؤكد نسبة أغلبية المبحوثين والمقدرة بـ 56% حسب الجدول رقم (14) - أن نتائج هذه الاجتماعات يطبق بعضها فقط أما النسب المتبقية فجاءت متفاوتة منهم من يؤكد على تطبيق هذه النتائج في الغالب، ومنهم من يقر على عدم تطبيق هذه النتائج في حين جاءت نسبة 02% من الذين أكدوا على تطبيق نتائج الاجتماعات.

وكما أكدت المعطيات الكمية أن أغلبية العمال (المبحوثين) والمقدرة نسبتهم بحوالي (69%) حسب الجدول رقم (15) بأن الإدارة لا تسمح للعمال بالمشاركة في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ولا في المشاركة في إتخاذ القرارات، فهي لا تمنح فرصة المناقشة والتحاور لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم، وذلك بغض النظر عن الآخذ بها، علما أن من مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية هو إتاحة الفرصة للعامل في التعبير عن آرائه، وذلك لما يؤثر عليه إيجابا وعلى المؤسسة ككل.

أما عن ما إذا كان المدير يقوم بالزيارات الميدانية، فقد كشفت البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (17) أن (77%) من العمال يرون أن المدير لا يقوم بالدور المنوط به اتجاه العمال فهو بذلك يتجاهلهم، فهو غير ملتزم بواجباته ومسؤولياته اتجاه العمال بالدرجة الأولى وبالتالي فهو لا يزور العمال أثناء العمل، وهذه الصفة هي من صفات المدير السلبي الذي لا يرى في اتصاله مع العمال والإحتكاك بهم انعكاسا وتأثرا جيدا على الروح المعنوية لديهم.

- في حين تؤكد الشواهد الكمية وذلك حسب الجدول رقم (16) أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم حوالي (70%) أفروا بأن الإدارة لا تعلمهم عند إتخاذ القرارات، وخاصة فئة العمال التنفيذ الذين بلغ عددهم 63 والذين يصرحون بعدم إشتراكهم في إتخاذ القرارات.

ومن هنا يمكن القول بان إدارة المؤسسة تتعدم فيها المشاركة الديمقراطية في إتخاذ القرارات، وبالتالي فالقرارات داخل المؤسسة لا تكون إلا بيد الإدارة، فهي المسيطرة الوحيدة على العمل، وليس للعمال دخل في ذلك، وهذا ما أكدته النسبة 70% الذين أكدوا أن مناقشة القرارات وإبداء الآراء في مسألة ما تخص شؤون العمل (كما جاء في الجدول (15) يعتبر خرق للقانون ويعاقب عليه بإعتبار أن المدير هو صاحب القرار الأخير.

ومن خلال هذا يمكن النظر أو اعتبار العامل في هذه المؤسسة مجرد آلة ليس له الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبالتالي عدم صدق الفرضية الأولى، لأن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات إلا لفئات معينة، كما أنها لاتعتقد اجتماعات بينها وبين العمال، إضافة إلى عدم سرعة المعلومات.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: التي مفادها ما يلي:

كلما كان الإهتمام بالإتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية إتصالية.

وأحاول الكشف من خلالها على فعالية الإتصال الصاعد بين العمال والإدارة وذلك من خلال المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الإستمارة، وهذا من السؤال رقم 18- إلى الرقم 32. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية العمال المبحوثين - أفراد عينة الدراسة- والمقدرة نسبتهم حوالي (53%) حسب الجدول رقم (18) يقرون باتصالهم بالرؤساء.

ويؤكد 22% من المبحوثين دائما في نفس الجدول إتصالهم بالرؤساء، وذلك لطلب الاستفسار، في حين تفر النسبة 25% من المبحوثين بأن اتصالها بالرؤساء وذلك لرفع التقارير. إذن فالإجابات كانت متفاوتة بين طلب الاستفسار والشكاوى والتقارير. هذه الشكاوي والتظلمات كانت بنسبة 6% وهي نسبة ضئيلة، وهذا دليل ربما على نقص المشاكل والتوترات الداخلية للمركب. ولم يكن هناك إتصال العمال بالرؤساء لطلب الترقية أو التحويل.

فكلما كانت قنوات الإتصال مفتوحة بين العمال والإدارة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية والعكس صحيح.

وإذا كان الإتصال بين العمال والإدارة ليس بنسبة كبيرة ربما يرجع ذلك إلى بعد المسافة الفاصلة بين العامل والإداري أو الرئيس، وذلك حسب السلم الإداري.

وانطلاقا من فكرة أن المرؤوسين يتصلون بجهات معينة أثناء مواجهتهم للمشاكل، فقد تبين أن 35% من المبحوثين - وهم كلهم عمال تنفيذ- يتصلون بالرئيس المباشر، و18% من الفئات المهنية الثلاثة (إطارات - عمال تحكيم- عمال تنفيذ) تعتبر الجهة التي تتصل بها هي مدير المركب.

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على فتح قنوات الإتصال أو السماح للعمال الإداريين من الإتصال بالمدير عكس عمال التنفيذ الذين يجدون صعوبة في الإتصال بالإدارة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19).

ويشير أغلبية العمال المبحوثين - أفراد عينة الدراسة - والمقدرة نسبتهم بحوالي (66%) كما يوضحه الجدول رقم (20) أن أفضل الطرق المستعملة للإتصال بمن هم أعلى منهم تتمثل في إتباع التسلسل الإداري. بالرغم من أن إتباعه يؤدي إلى صعوبة الإتصال وإيصال الآراء والاقتراحات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا خاصة إذا كانت المسافة بعيدة بين العامل والمدير.

فتعدد المستويات الإدارية من أكبر المعوقات في عملية الإتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى، فيتأثر الإتصال الصاعد عندما تعتمد بعض المستويات التنظيمية عن حجب بعض الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين... وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات التنظيمية من عقبات الإتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة.

وحسب المعطيات الكمية فإن أغلبية العمال المبحوثين - أفراد عينة البحث- والمقدرة نسبتهم بـ (32%) يقرون بأن أكثر الوسائل استخداما للإتصال بالرؤساء تتمثل في الطلب الخطي وهذا كما جاء مبين في الجدول رقم 21.

وتشير الشواهد الكمية أن نسبة 58% من العمال حسب الجدول رقم -22- تؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرؤساء هي المقابلة الشخصية، وذلك لسهولةها، فهي من وسائل الإتصال المباشر تسمح بنقل المعلومات للإدارة أو العمال، دون تشويش أو تحريف، كما أنها تمكن المتصل من معرفة رد فعل المتلقي مباشرة، من خلال كشف إيماءات وجهه، والتصرفات التي يقوم بها بمجرد سماعه للخبر.

وتقر المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (23) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، في حالة مواجهتهم لمشكلة عملية فهم يتصلون بمن هم أعلى منهم أثناء العمل، وذلك بنسبة (54%) لكن إتصال العامل بالرئيس أثناء العمل يؤثر على طبيعة الإنتاج.

وتؤكد الشواهد الكمية أن (58%) من العمال المبحوثين - أفراد عينة الدراسة- حسب الجدول رقم (24) يقرون بأن الإتصالات بالمرؤوس (خاصة المدير أو رئيس الدائرة) تتم أو تكون داخل مكتبه، وقد يرجع هذا إلى طبيعة موضوع الإتصال، أي أن المكان الذي تتم فيه الإتصالات بين المسؤولين والعاملين يكون غالبا داخل المؤسسة كما يوضحه الجدول.

وتكشف البيانات الإحصائية أن أغلبية العمال ونسبتهم مقدرة بـ (65%) من مجموع عمال عينة البحث- كما هو موضح في الجدول رقم (25) يؤكدون بأنهم لا يقدمون طلبات ولا شكاوى عن المشاكل العملية، وذلك بحل المشكل شفويا، وهناك من ليس لديهم مشكل قدرت هذه الفئة بـ (50%) أو لاقتناعهم التام بأن الإدارة لا تؤخذ طلباتهم بعين الاعتبار. خاصة إذا أخبر أحد العمال زميله، بأن الإدارة لم ترد على شكوته أو طلبه. ولذلك وجب على الإدارة الإهتمام بمشاكل العمال، حتى تكون هناك ثقة بين الإدارة والعمال، هذه الإدارة آخذة بعين الاعتبار أن العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، فاحترام الإدارة للعمال يعتبر مؤشرا إيجابيا لفعالية الإتصال بينهم وبين الإدارة.

إن المقارنة بين أفضل أساليب الإتصال الكتابي وأساليب الإتصال الشفوي، أسفرت عن تأييد (60%) من العمال الأفضلية وسائل وأساليب الإتصال الشفوي المتمثلة في المقابلة الشخصية والهاتف، وحثتهم في ذلك أن الوسائل الشفوية فعالة ولها سرعة في الحصول على التغذية الراجعة. أما الذين

يؤكدون على أهمية الوسائل الكتابية فحجتهم تكمن في إمكانية حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26).

تؤكد الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية رقم (27) أن أغلبية العمال المبحوثين-أفراد عينة الدراسة- يقرون بأن العلاقة بين العمال والإدارة مقبولة وذلك بنسبة (65%)، هذه النسبة تدل على أن هذه الفئة يمكن القول عنها أنها من الذين يؤمنون بالعمل الروتيني داخل المؤسسة. فهذه العلاقة هي نتائج الإحتكاك بين الإدارة والعمال.

تفصح البيانات الكمية الخاصة بالطرق أو الكيفية المناسبة لتحسين العلاقة بين العمال والإدارة، وذلك حسب أغلبية العمال المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ (56%) يؤكدون على أن الطريقة المناسبة لتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة هي الاحترام المتبادل، وذلك لأجل توفير جو ملائم لاتصال فعال يسمح بأداء العمال ويساعد على تكوين علاقة الثقة المتبادلة، وهذا كما يوضحه الجدول رقم (28).

وتبين المعطيات المبينة في الجدول رقم (29) أن أغلبية العمال يقرون بأن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند إتخاذ القرارات، وذلك بنسبة (71%)، وذلك من خلال مراعاتها لمناصب شغلهم، والأخذ بانشغالاتهم، والاهتمام بهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وغيرها.

وتؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم (30) أن أغلبية العمال. أفراد عينة الدراسة لم يسبق لهم وأن اشتكوا للإدارة. حيث قدرت نسبتهم بـ(68%)، وذلك لاقتناعهم التام بأنها لا تأخذ بعين الاعتبار، ويمكن أن نربط هذه النسبة بسابقتها في الجدول رقم (25).

ومن خلال الشواهد الكمية الخاصة بالجدول رقم (31) والخاص بالعلاقة بين المؤسسة والعمال فقد تأكد بأن أغلب أفراد عينة الدراسة المبحوثين يقرون بأن العلاقة بين العامل والمؤسسة هي علاقة أجرة، وذلك بنسبة (46%) أي أن العلاقة بينهما هي علاقة مادية، مما يدل على غياب العلاقات الأخرى لاسيما العلاقة العملية والإنتاجية والاتصالية بين العمال والإدارة مما يؤثر على سيرورة العمل ويؤثر على الإنتاج.

وتكشف البيانات الإحصائية أن أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم (52%) كما هو موضح في الجدول رقم (32) يؤكدون عن عدم رضاهم عن أساليب الإتصال السائدة في المؤسسة، وهذا قد ينعكس على استقرار العامل في عمله، وقد تأخذ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس طابع غير رسمي في أغلب الأحيان وأن عدم الرضا قد يخلق تأثير سلبي على علاقات العمال بالإدارة فأساليب الإتصال الموجودة في المؤسسة حسب هذه الفئة لا تسهل إتصال العمال بالإدارة.

ومما سبق يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الثانية كذلك لم تتحقق، وهذا نتيجة لصعوبة الاتصال بين العمال والإدارة بسبب طول التسلسل الإداري، وبعد المسافة بين العامل والإداري. كذلك

عدم رضا العمال عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة، وعدم احترام هذه الأخيرة للعمال الأمر الذي يؤدي إلى عدم التفاهم بين الجانبين.

### 3- نتائج الدراسة في ضوء الفرعية الثالثة: التي مفادها أن:

كلما كان هناك إتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

ونحاول الكشف من خلالها على فعالية الإتصال الأفقي - بين العمال في مختلف المستويات- وذلك من خلال مؤشرات تمحورت حولها أسئلة الإستمارة، وهذا من السؤال رقم(33) إلى السؤال رقم (40)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تؤكد الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (33) والمتعلق بالكيفية التي يتم بها إتصال العمال مع بعضهم، أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم (48%) يقرون بأن وسيلة الإتصال بين العمال في مختلف الأقسام تتم باستشارة المشرف والرئيس بالدرجة الأولى فالرؤساء والمشرفين هم أكثر التزاما. وتكشف البيانات الإحصائية أن أغلبية العمال، ونسبتهم (64%) كما هو موضح في الجدول رقم (34) يؤكدون بأن العلاقات بين العمال حسنة، وهذا راجع ربما إلى الوظائف والمصالح المشتركة، والتي تلعب دور في توطيد العلاقة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة.

وقد أقرت لغة الأرقام الموضحة في الجدول رقم (35) أن أساس تكوين العلاقات بين العمال هي الزمالة والصدقة وذلك بنسبة (61%) هذه العلاقات قد تكون رسمية أو غير رسمية.

هذا وقد أكدت نسبة (93%) من العمال وفق الجدول رقم (36) أن العامل يقيم إتصالات مع زملائه في باقي الأقسام التنظيمية، وهذه الإتصالات تتم بصفة رسمية أثناء العمل، أي داخل المركب وذلك لتبادل الخبرات والأفكار ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية...

وتكشف المعطيات الكمية أن نسبة (33%) من العمال يؤكدون بأن الإتصالات الأفقية شأن كبير في حل مشاكل العمال المتعلقة بالعمل، ويقرون بأن لزملائهم دورا إيجابيا في ذلك. وهذا كما هو موضح في الجدول رقم (37).

أما عن وجهة نظر العمال عن مناخ العمل ودوره في تحسين الأداء، كما هو موضح في الجدول رقم (38) تكشف أن أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم بـ (72%) يؤكدون بأن جو العمل يساعد العمال على أداء عملهم على أكمل وجه، وربما هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة، والتفاعلات والعلاقات القائمة بين العمال والتي يؤثر بصفة إيجابية على عملية الإتصال، كما جاء مؤكدا في الجدول رقم (31).

وفي نفس السياق، تؤكد الشواهد الكمية أن نسبة عالية جدا مقدرة بحوالي (90%) حسب الجدول رقم (39) ترى ضرورة وأهمية التعاون بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية هؤلاء العمال

يدركون ويعلمون بأن للاتصال الأفقي دور في السير الحسن للعمل، والتنسيق بين النشاطات المختلفة، وبين مختلف وحدات المؤسسة.

وكشفت البيانات الإحصائية للجدول رقم (40) أن أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم بـ (89%) تشير إلى أن هناك روح جماعية بين العمال في المؤسسة، فالعمال يعملون بانسجام وروح واحدة، هذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم كما أنهم متعاونين في حل مشاكلهم العملية والشخصية فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء والشعور بالانتماء التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية... كما تفصح البيانات الإحصائية أن (37%) من العمال- أفراد عينة الدراسة- كما يوضحه الجدول رقم (40) يقرون بأن من بين الصفات المحبذة في الرئيس والمدير الجيد، هي أن يكون ديمقراطي يسمح ويستمتع لكل من يريد الإتصال به، سياسة الباب المفتوح، حتى يتمكن العامل البسيط من نقل مشكلته للمدير مباشرة.

انطلاقاً من التحليل السابق للبيانات يمكن أن نستخلص أن الفرضية الفرعية الثالثة الموجهة للدراسة والمتعلقة بفعالية الاتصال الأفقي قد تحققت، وهذا نتيجة للعلاقات السائدة بين العمال في نفس المستوى، وإمكانية اتصالهم مع باقي الأقسام، الأمر الذي يمكن من خلاله التعاون بين مختلف الأقسام التنظيمية، ولهذا يمكن القول بأن الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

### ثالثاً: النتائج العامة

يعتبر الإتصال ميزة من مميزات المجتمعات الحديثة، ورمزا من رموز التطور والتقدم الحضاري، ومعيارا مهما لقياس تحضر الشعوب أو تخلفها، ووسيلة أساسية للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية، ومن هذا أولت المؤسسات عناية فائقة ببرامج الإتصال والتنسيق بين جميع مستويات التنظيم، قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم وتبادل البيانات والمعلومات كذلك.

وانطلاقاً من اعتقادي بأهمية ودور الإتصال في المؤسسة الصناعية، تطرقت لهذا الموضوع والمتمثل في فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

ففرضيات البحث وتساؤلها الرئيسي تدور حول مدى إهتمام المؤسسة بتحقيق شروط الفعالية الإتصالية بين الإدارة والعمال.

وقد طبق المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، تفسيرها والوقوف على دلالتها.

أما العينة المختارة فهي عينة عشوائية طبقية، كان مجموع أفرادها (100) عاملا من أصل (999) عاملا يعملون في مديريات مختلفة بمركب المجارف والرافعات بعين السمارة.

فكل بحث ينتظر منه أن تكون نتائج مطابقة للواقع، سواء على مستوى العينة أو المجتمع الأصلي الذي انبثقت عنه عينة البحث.

كما أن كل بحث تصدق نتائجه على ذلك الجزء -العينة- من المجتمع الذي يشترط أن يماثل إلى أكبر حد ممكن من الخصائص الأساسية العينة، فإذا تفاوت الظروف والخصائص في مجموع المجتمع المبحوث عن تلك التي في عينة البحث لم يعد هناك تطابق في النتائج، ولقد خلصت الدراسة وتحليل المعطيات والبيانات الميدانية إلى مجموعة من النتائج الهامة وهي:

انطلاقاً من الفرضية الأولى تبين لنا بأنه يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكده الجدول رقم (16) فالإتصال النازل من أهم قنوات الإتصال الرسمي في المؤسسة، والذي له أثر كبير وواضح على موقف العمال من الإدارة.

وكما أشارت الدراسة هذه انطلاقاً من الفرضية الفرعية الأولى أن الإتصال من الإدارة إلى العمال -النازل- يشكو من ضعف نسبي، وتبدوا قنواته أقل انفتاحاً ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر خاصة بالنسبة للمستويات القاعدة كما يوضحه الجدول رقم (07) حيث يشعر بعض العمال بنوع من القطعية بينهم وبين الإدارة، وتجدهم غير متفهمين لأهداف المؤسسة، وأوامر وقرارات الإدارة، وأن نسبة منهم لا يعرفون بالضبط المسؤولين الكبار في الإدارة العليا، بل أكد لنا بعض العمال أنهم لم يروا المدير ونائبه منذ فترات زمنية طويلة جداً، وهذا ما يؤكده الجدول رقم (17) وأن بعض القرارات والمنشورات تأتي متأخرة إلى العمال، وبالرغم من وضوحها، إلا أنها في بعض الأحيان تعتبر غير كافية وليست سريعة، كما يوضحه الجدول رقم (08)، الأمر الذي يجعلها تفرز آثار سلبية وتسبب التذمر والقلق لدى العمال الذين تهمهم هذه القرارات أو المعلومات وتخلق الإهمال واللامبالاة لدى البعض الآخر.

وانطلاقاً من هذه الفرضية يتبين لنا أن لوضوح قنوات الإتصال دور كبير في فعالية العملية الإتصالية.

بالتالي تكوين علاقات إنسانية كافية وسليمة، لذلك فإنه يستلزم على الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

ولقد أشارت دراستي في المؤسسة محل الدراسة إلى العلاقة بين العمال والإدارة تتميز بطابع تسلطي، فلا دخل للعمال في اتخاذ القرارات، فالمشاركة في القرارات تكون على مستوى الإداريين فقط ومن مظاهر تسلط الإدارة وعدم اهتمامها بوجود إتصال نازل فعال اعتماداً على المناشير المكتوبة كأهم وسيلة لتوصيل المعلومات والأوامر للعمال.

أما الفرضية الفرعية الثانية، والتي مفادها أن الإتصال الصاعد الفعال يؤدي إلى فعالية إتصالية. فقد تبين نتائج هذه الفرضية أن الإدارة لا تبدي أي اهتمام للإتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آراءهم واقتراحاتهم أو رفع شكاويهم، كما يبينه الجدول رقم (15)، وهذا ما

يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعمال، كما أن النتائج المتحصل عليها، أكدت لنا أن المدير تكاد تنحصر وظيفته في إصدار الأوامر فقط، ومن هنا كانت العلاقة بين العمال والإدارة مقبولة، وربما ذلك راجع لخوف العمال للحكم على طبيعة العلاقة القائمة بينهما.

ويمكن أن نستنتج هنا أن الإتصال النازل، أقل حظا في إمكانيات النجاح لأنه صادر عن السلطة على عكس الإتصال الصاعد الذي يصادف مشاكل وعراقيل مختلفة من بينها ضرورة أن تتبع الرسالة الصاعدة التسلسل الهرمي للسلطة الذي قد يتعسف بعضهم في بعض المستويات في استعمال سلطة على العامل فيقوم بتزييف مضمون الرسالة أو عدم إبلاغها إلى المستويات العليا.

أما الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تناولت الإتصال الأفقي، فقد كشفت لنا عن دور وأثر الإتصال الأفقي، في هذه المؤسسة، والذي يوصف بأنه إيجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي، وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الإقتراحات، والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل المطروحة، وهذا راجع لسهولة التكامل والتنقل بينهم.

كما أكدت الدراسة إلى أن معظم العمال المبحوثين، يؤكدون على مدى أهمية إتصالهم بزملائهم في رفع الروح المعنوية واستقرارهم في المؤسسة، وتحفزهم للعمل مع إبداء الرغبة القوية في العمل وروح المبادرة، وهذا ما تعكسه بعض النتائج من خلال ما صرح به أفراد العينة إلى أن الإتصال الأفقي فيما بينهم موجودا ومفيدا في حل مشاكلهم، وبالتالي يترك أثرا طيبا في نفوسهم. ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج النتائج العامة في النقاط الرئيسية التالية:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الإتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
- العلاقة بين العمال والإدارة، علاقة مقبولة.
- كشف الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الإتصال السائد في المؤسسة كما يوضحه الجدول رقم (32).

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط  
- وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية بمركب المجارف والرافعات بعين السمارة - بقسنطينة - فقد بينت الدراسة الميدانية حقيقة مفادها أن المؤسسة الصناعية لا تولى الإهتمام اللازم بفعالية الإتصال بين الإدارة والعمال.

وبالرغم من أن موضوع الإتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال وكذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.

## الخاتمة

إنطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، محاولين إبراز أهمية ودور الإتصال في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية. فالإتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الإنسجام داخلها للتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والإستمرار أولا ، ثم توسيع دورها في الإقتصاد الوطني، وأمام منافسة المؤسسات الأجنبية سواء في السوق الداخلية أو الخارجية، ولتعيد للإقتصاد الوطني شيئا فشيئا قوته، ومصادر الإعتماد على إمكانيته ، وكل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة ، والكفاءات، والطرق والمناهج المناسبة.

فالإدارة الحديثة تحرص على الإتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه، والوقاية، وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الإتصالية. فهذه الدراسة هي بحث عن عامل إتصال العمال بمختلف الإدارات . ودوره (الإتصال) في تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة ، فكما كان الإتصال فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية، ولا يمكن جعل العامل أو شعوره النفسي بالملل والإكراه بإعتبار أن العامل هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل بها .

وبإختصار ولقد حقق هذا البحث كشفا أوليا لعلاقة العامل بالإدارة والعكس، ونظرة العامل للإدارة التي تسعى دائما لإعطاء الأوامر فقط. ولذلك فقط إقترب هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية ، وبذلك يمكن إعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية، وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات دراسة سوسيولوجية متقدمة، كما تبقى نتائج البحث ذات قيمة علمية رغم نسبة هذا التقدير مع إنسجام هذه النتائج مع أهداف البحث، وتبدوا منطقية مع فرضيات البحث، ومع كل ذلك فإن نتائج كل بحث علمي لها مجالها وحدودها .

## التوصيات والإقتراحات :

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات في مجال تنظيم العمل الصناعي والإتصال، وهنا نرى أنه من الضروري:

1- إذا كان الإتصال النازل يقتصر في أغلب المؤسسات الإقتصادية، وغيرها على إعطاء الأوامر والتعليمات، وهذا ما لوحظ إلى حد ما في المؤسسة محل الدراسة، لهذا يرى الباحث إعادة النظر في هذه الطريقة التي يتم بها الإتصال بالعمال -الإتصال الهابط- وذلك بفتح المجال أمام تدفق المعلومات وتعزيز الإعلام، وتحاول الإدارة أن تحيط بحاجات و ظروف العمال المادية والمعنوية وتدعيم علاقاتها بالعمال، بعيدا عن التعسف في استعمال السلطة أو اللامبالاة في الإطلاع على واقع العمال.

2- وإذا اقتصر الإتصال الصاعد على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات فإن مثل هذا الشكل أو النمط من الإتصال يصبح محدود الفعالية، وما يلفت النظر والانتباه في دراستنا أن العمال - خاصة البسطاء- يجدون صعوبات بيروقراطية ونفسية في إتصالهم بالمسؤولين خاصة المديرين في إدارة المؤسسة، ونظرا لأهمية الإتصال الصاعد في نقل مشاعر العمال والتعبير عن حاجاتهم وتقديم مطالبهم، فإنه يتطلب على القائمين بالتنظيم و خاصة في مجال الإتصال تطوير الإتصال الصاعد وجعله في متناول العمال ليعتبر عن تطلعاتهم ويفسح المجال أمامهم ليس لتقديم شكاويهم وتقاريرهم العامة، بل للمشاركة الحرة الفردية والجماعية في قضايا الإنتاج والتنظيم، وجعله همزة وصل قوية ومفتوحة بين العمال والإدارة حتى يكون هناك تعاون وانسجام حقيقيين بين الطرفين ويؤثر بالإيجاب نحو عملهم.

3- لما كان الإتصال الأفقي يتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، فإنه يشكل وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا ينفي بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المؤسسة، فإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل، فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الإتصال في شكله الكتابي أو الشفوي للحصول على المعلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال الرأسي مثلا... وخاصة في المؤسسات التي تسودها البيروقراطية.

وغالبا ما يؤدي الإتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المؤسسة.

ولهذا نرى ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والإتصالات الإنسانية السليمة الكافية.

1- لقد لوحظ خلال الدراسة الميدانية أن الإتصال المصور في المؤسسة لا يزال غير مستغل بالكيفية المطلوبة رغم أهمية ودوره الفعال في نقل المعلومات وتحقيق التواصل بين العمال والإدارة في جميع الإتجاهات، ويتضح قلة إهتمام المؤسسة بهذا النوع أو الأسلوب من الإتصال من خلال الملاحظة المباشرة ، ونظرا لهذه الأهمية التي يتميز بها الإتصال المصور، يرغب الباحث الإهتمام به لأنه أصبح أداة فعالة في تنظيم العمل الصناعي ونقل المعلومات والأوامر والتوضيحات من المسؤولين أو إدارة المؤسسة إلى العمال، إلى جانب دوره الفعال في تبسيط مضمون الإتصال وخاصة لدى العمال ذوي المستوى الابتدائي.

2- أن تهتم الإدارة بعملية الإتصال بكل أساليبه من خلال غلق قنوات إتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وأفقيا.

3- ضرورة العمل على عقد الإجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.

4- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.

## المراجع باللغة العربية:

1. أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة.
2. الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون سنة.
3. إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دون دار نشر، 1993 .
4. إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976 .
5. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة ، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993 .
6. إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1997.
7. أحمد جميل توفيق: إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 .
8. أحمد جميل توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975 .
9. أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة.
10. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ط7، 2002،
11. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12. أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2004 .
13. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دارقباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001 .
14. أحمد عزت: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط2، 1985 .
15. بيتر داركر، ترجمة محمد عبد الكريم: الإدارة-المسؤوليات-المهام-التطبيقات، ج1 ،الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 .
16. جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، مدخل إتخاذالقرارات و بناء المهارات، الدار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003 .
17. جورج فريد مان، بيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حير، منشورات عويدان ،ديوان المطبوعات الجزائرية، ط1 ،الجزائر، 1985 .

18. دافيد سيلفرمان: الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1980 .
19. هالة منصور: الإتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
20. زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006 .
21. حامد أحمد رمضان البدر: إدارة المنظمات، إتجاه شرطي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1982.
22. حمدي فؤاد علي: التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981 .
23. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006 .
24. حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003 .
25. حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2006 .
26. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
27. حسن عبد الحميد أحمد رشوان: علم الإجتماع التنظيم، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
28. طلعت إبراهيم لطفى: علم الإجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة و النشر، جدة، السعودية، ط1، 1982،
29. كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974 .
30. مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999 .
31. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005 .
32. مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، دار عالم للكتاب الحديث، الأردن، 2002 .
33. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995
34. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .

35. محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة، 1984 .
36. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
37. محمد ناجي جوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000 .
38. محمد قاسم القريوتي: الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، 1985 .
39. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
40. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، ط3 ، 2006 .
41. محمد قاسم القريوتي و مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق ، عمان، الأردن ، ط3، 1993.
42. محمد علي محمد: علم الإجتماع، مدخل التراث، والمشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3 ، 2003 .
43. محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، ط3، 2005 .
44. محمود عساف: أصول الإدارة، مكتب لطفي للنشر، القاهرة، 1979 .
45. محمود عودة: أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988 .
46. محمود فهمي العطر وزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969.
47. مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1982 .
48. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
49. ناصر دادي عدون: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دون دار نشر، الجزائر
- 2004 . 50. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة، الرياض، ط1، 1993 .
51. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995.
52. سيد الهواري: الإدارة، الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976 .
53. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة.
54. سمير محمد يوسف:

55. سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2004 .
56. سعد عيد مرسي بدر: عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 .
57. سعيد المصري: التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
58. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974 .
59. عايدة سيد الخطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1985 .
60. عالية خلق أخوار رشيدة: المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2006 .
61. عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث العلمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 1999 .
62. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997 .
63. عبد الله بن إبراهيم الغمار وأخرون: واقع الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدارة العامة، الرياض، 1995 .
64. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم، العمليات-المفاهيم -الوظائف-دون دار نشر، 2001 .
65. عبد الكريم درويش و ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976 .
66. عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، القاهرة، 1999 .
67. عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
68. عبد الرحمن عزي: الإعلام و التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990 .
69. عبد الرحمن عزي وأخرون: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1992 .
70. عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، أسس الخدمة المتميزة ومهارات التعامل مع عملاء التميز، ط3، 2004 .
71. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002 .
72. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1975 .
73. علي الشرقاوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر، ط3، 2002 .
74. علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1984 .

75. علي محمد علي وآخرون: الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين الشمس، القاهرة. دون سنة.
76. علي سعيداني: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981 .
77. علي عباس: أساسيات في علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2004 .
78. علي عياصرة و آخرون: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006 .
79. علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002 .
80. عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984 .
81. عمر غنايم: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1980 .
82. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الإجتماع والعمل الإجتماعي، منشورات جامعة قاريوس بنغازي، ليبيا، ط1، 2002 .
83. فاء، أفانيسيف : الإدارة العلمية في المجتمع الاشتراكي، دار الثقافة الجديدة، القاهرة، 1975 .
84. فاروق عبده فليبه وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005 .
85. فضيل دليو: الإتصال، مفاهيمه، وسائله، نظرياته، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2003 .
86. فضيل دليو وآخرون: البحث في الإتصال، عناصر منهجية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 .
87. فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في الجامعة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006 .
88. صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969 .
89. صالح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976
90. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006
91. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004 .
92. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2005 .

93. قباري محمد إسماعيل: علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية، دار الفكر العربي القاهرة،دون سنة.
94. قباري محمد اسماعيل: علم الإجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف الإسكندرية دون سنة.
95. قيس محمد العبيدي: التنظيم ، المفهومات والنظريات والمبادئ، طرابلس، 1997 .
96. راوية حسن: السلوك في المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،2001 .
97. رشيد زرواتي: تدريبات على المنهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،دون دارنشر،الجزائر ، 2002 .
98. ثامر البكري:الإتصالات التسويقية و الترويج،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1،2006.
99. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط1، 2002، .
100. ضياء مجيد الموسوي: الخصصو التصحيحات الهيكلية،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
101. غيات بوفلجة: مقدمة في علم النفس،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2، 2006 .
102. غيات بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2،2006 .
103. غريب عبد السميع غريب:الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004 .
104. غريب محمد سيد أحمد:علم الإجتماع الإتصال و الإعلام،دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،1996.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 105 . Annie Batroli :communication Et Organisation ,Edition d'organisation ,Paris ,1999 .
- 106 . Compion(J.I) :Organisation ;Edition , Universite,Paris,1996 .
- 107 . Francis Vanoye :Expression communication ,colin ,Paris,1973 .
- 108 . Pierre Lovart :Gestion des ressources humaines ,collection gestion ,Edition everolles ,university ,Paris,1991 .

## المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. نجيبه هبهبوب: أساليب الإتصال -مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية-رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 2001/ 2002 .
2. عبد المجيد أونيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 1994/ 1995 .
3. فتاش نورة: إتخاذ القرارات و المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001/ 2002 .
4. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية من نظر المشرفين و العمال، دكتوراه دولة ، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2004/ 2005 .
5. رماش صبرينة: معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 2003/ 2004 .

## المجلات والدوريات:

1. بن عنتر عبد الرحمان : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02 ،جامعة بسكرة، جوان 2002 .
2. ميرغني العالي : التنظيم الإداري ،مجلة الإدارة العامة، العدد 30 ،الرياض، 1980 .
3. سهيل فهد سلامة : نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، العدد 46 ،معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985 .
4. صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987 .

## المعاجم و القواميس:

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، لبنان، 1982 .
2. محمد منير الحجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004.
3. محمد عاطف غيث: قاموس علم الإجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
3. محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1984 .
4. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003 .

الماء

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا.

إستمارة بحث

## فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف – عين السمارة – قسنطينة –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف

الدكتور صالح بن نوار

إعداد

بن داود العربي

ملاحظة

هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجوا منكم الإجابة على كل الأسئلة

السنة الجامعية

2008-2007

أولا : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن :.....سنة.
- 3-المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- تكوين مهني
- 4-الأقدمية:.....سنة.
- 5-اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة: فرنسية  عربية  الاثنين معا
- 6-مكان العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة الحالية : .....

ثانيا : إتصال الرؤساء بالمرؤوسين:

7-هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات ؟

- دائما  غالبا  أحيانا  أبدا

8-كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

- سريعة  بطيئة  تأخذ الوقت الكافي

-إذا كانت "بطيئة"، ما السبب في رأيك؟

- هل هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري؟

راجع إلى إحتكار المعلومات من مستوى إداري معين.

أخرى تذكر .....

9-كيف تنقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

- عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية.

عن طريق الوسائل الشفوية.

10-أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات ؟

- التقارير و المنشورات الكتابية.

الوسائل الشفوية.

الإثنين معا.

-لماذا في رأيك؟.....

.....

11-هل المعلومات التي تنقل إليكم هل هي واضحة؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "لا": هل هذا يرجع إلى:

- غموض المضمون  
 طبيعة اللغة

أخرى تذكر.....

12- هل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين؟

- نعم  لا  
مهما كانت الإجابة يسأل لماذا؟

.....

13- هل تعقد الإدارة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة؟

- نعم  لا

أ-إذا كانت الإجابة " بنعم" كم من تتعقد في السنة؟

- مرة على والأقل

مرتين

أكثر

14- في رأيك هل تطبق نتائج هذه الإجتماعات؟

- دائما  غالبا  أحيانا  أبدا

15- هل الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم؟

16- هل المدير يقوم بزيارات أثناء العمل؟

ثالثا: بيانات خاصة بفعالية إتصال العمال بالرؤساء:

17- هل تتصل برؤسائك؟

- نعم  لا

إذا كان الجواب " بنعم", يسأل لماذا؟

لطلب الإستفسار

تظلمات و شكاوى

تقارير

أخرى تذكر.....

18- في حالة مواجهتكم لمشكلة أو إستشارة في أمر معين بمن تتصل فورا؟

أحد الزملاء

رئيس المصلحة

النقابة

المدير

أخرى تذكر.....

19- كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم؟

-إتباع التسلسل الإداري؟

-تقديم طلب ثم الإنتظار؟

-الصدقة؟

-القرابة؟

-أخرى تذكر.....

20- ماهي الوسائل الأكثر إستخداما في إتصالكم برؤسائكم؟

الهاتف

المقابلة الشخصية

الطلب الخطي

الهاتف و المقابلة الشخصية

الطلب و المقابلة.

ماهي في رأيك الوسيلة الأكثر فعالية ؟

.....

أي الوسائل تفضل و لماذا؟

.....

.....

21- ماهو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتكم للمشاكل؟

أثناء العمل.

وقت الراحة.

بعد إنتهاء العمل.

دون تحديد للوقت.

22- المكان الذي تتصل فيه برئيسك؟

في المؤسسة

في مكتبه

خارج المؤسسة

أخرى تذكر.....

23- هل سبق لك و أن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " بنعم" كيف كان رده؟

الإهمال و اللامبالاة.

القبول.

الإستجابة و الرد.

إذا كانت الإجابة ب " لا" لماذا في رأيك ؟

.....

24- ماهو أفضل أسلوب تستعمله للإتصال بالرؤساء؟

الأسلوب الشفوي:  مقابلة شخصية  الهاتف  الوساطة

الأسلوب الكتابي:  مراسلات  تقارير

أخرى تذكر.....

25- كيف تقيم نوع العلاقة الموجودة بينك و بين رئيسك؟

حسنة

مقبولة

سيئة

26- ماهي الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال؟

الاحترام المتبادل

الصدقة بينهما

الاثنين معا.

27- هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند إتخاذها للقرارات ؟

نعم  لا

إذا كانت الإدارة محافظة على مصالح العمال كيف ذلك؟

مراعاة مناصب الشغل

المحافظة على الراتب

تقديم الحوافز المادية و المعنوية للعمال

أخرى تذكر.....

28- هل سبق لك و إن اشتكيت للإدارة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف كان التعامل معها؟

بسرعة

ببطئ

لا يرد عليها.

29- إن العلاقة بينك و بين المؤسسة هي علاقة - أجر- دون الإهتمام بالأشياء الأخرى.

موافق  غير موافق

مهما كانت الإجابة لماذا؟

30- هل أنتم راضون عن أساليب الإتصال الموجودة في المؤسسة؟

نعم  لا

مهما كانت الإجابة لماذا؟.....

.....

را بعا: فعالية الإتصال الأفقي تؤدي إلى تدعيم المناخ الإجتماعي و التنظيمي:

31- كيف تتصل مع زملائك في العمل؟

مباشرة  باستشارة المشرف  هاتفيا

32- كيف تقيم طبيعة العلاقة بينك و بين زميلك؟

حسنة

مقبولة

سيئة

33- على أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟

القرابة

الرتبة المهنية

الصدقة.

34- هل يتم الإتصال في باقي الأقسام الأخرى؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل يتم ذلك

أثناء العمل

خارج أوقات العمل

أثناء العمل و خارجه

35- هل للإتصال الأفقي دور في حل المشاكل؟

دائما  غالبا  أحيانا  أبدا

36- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة و فعالية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "لا". هل هذا راجع إلى :

صعوبة الإتصال مع الزملاء

حدوث نزاع مع بعض العمال

الشعور بالملل

أخرى تذكر.....

37- هل هناك روح جماعية بين العمال ؟

نعم  لا

38- هل ترى بأن للإتصال دور في إشاعة روح الفريق و التعاون ؟

نعم  لا

39- هل تدرك أهمية التعاون بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية ؟

نعم  لا

مهما كانت الإجابة يسأل لماذا؟.....

40- ماهي صفات الرئيس الجيد؟.....

.....

41- هل لديك إقتراح لتحسين فعالية الإتصال في المؤسسة ؟

.....

.....

## ملخص

تدور الدراسة الراهنة حول موضوع تناوله الكثير من العلماء و الباحثين في اختصاصات مختلفة من إدارة و تنظيم وحتى علم الإجتماع الاتصال، فالإتصال يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها، هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع الكل، بل هي جزء منه.

فعاليتها تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوافر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبالسرعة المناسبة، كما أنه يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكلهم وشكاويهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في ايجاد نوع من العلاقة بين الادارة والعمال. وبالتالي إشاعة جو تعاوني، الذي يؤدي الى إتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

ومن هنا نتضح أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، فما يهنا هنا هو إمكانية تحقيق فعالية إتصالية بين الإدارة والعمال، وأقصد هنا بفعالية الإتصال أن يكون فعالاً في جميع الإتجاهات ويحقق الإستمرارية والوضوح والتبادل المشترك ...

و عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير اشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي وهو: مدى اهتمام المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الإتصالية؟. كما أن موضوع فعالية الإتصال يمثل أحد الدعائم التي يركز عليها الهيكل التنظيمي، كما أنه يمثل نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات بين المستويات المختلفة، كما يحسس العاملين بدورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، وتسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو مدى إهتمام المؤسسة العمومية الصناعية بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال، وإبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

كذلك الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية، وإحتوت الدراسة على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، جاءت على النحو الآتي:

**تهتم المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بشروط الفعالية الاتصالية؟**

- 1- كلما كان الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بأراء وإقتراحات وتوجيهات العمال.
- 2- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
- 3-الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

وإذا تحدثت عن فصول الدراسة، فقد إحتوت على خمس فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة،تناولت في الفصل الأول كل ما سبق ذكره،أما الفصل الثاني فتطرقت فيه إلى التنظيم(وظيفة وشكل)،التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، كذلك وظائف المنظمة،أنماط التنظيم ومبادئه، إضافة إلى نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي. ليأتي الفصل الثالث والذي تناولت فيه فعالية الاتصال داخل المؤسسة،فاستهلته بمدخل عام للاتصال،أهدافه، وظائفه، أنواعه، وسائله، شبكاته، ثم بعد ذلك عرضنا مشاكل ومعوقات الاتصال خاصة في المؤسسة الجزائرية.ثم يأتي الشطر الثاني من هذا الفصل، أين تم التطرق إلى أهمية الاتصال في المجالات الإدارية، والمشاركة في إتخاذ القرارات، أهداف ووسائل الاتصال وطرقه ومميزاته في المؤسسة الجزائرية، ودوره في إرساء العلاقات الإنسانية،بالإضافة إلى خصائص وفعالية الاتصال...

وجاء الفصل الرابع ليتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة،مجالاتهاالثالث،المنهج المستخدم، حيث طبق المنهج الوصفي، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات. أما العينة، فقد طبقت العينة الطبقية العشوائية، وذلك لعدم تجانس مجتمع الدراسة. وفي الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أسئلة الإستمارة. ومن جملة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية نذكر:

- أن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات التنظيمية، ألافي بعض الأحيان.
- كذلك عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات من الإدارة إلى العمال.
- عدم عقد الإجتماعات الدورية بين الإدارة والعمال لمناقشة مشاكل العمل وتسيير المؤسسة.
- وبالتالي عدم تحقيق الفرضية الأولى.
- صعوبة اتصال العمال بالإدارة، ذلك راجع إلى طول التسلسل الإداري، وبعد المسافة بين الطرفين.
- عدم إحترام الإدارة للعمال، وعدم رضا العمال عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة .
- كذلك عدم صدق الفرضية الفرعية الثانية.

- العلاقات بين العمال حسنة، نتيجة للوظائف والمصالح المشتركة.
- إمكانية الاتصال بين الزملاء في باقي الأقسام التنظيمية.
- أهمية التعاون بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية.

وبالتالي صدق الفرضية الثالثة.

ومن جملة النتائج العامة :

- يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك إشراكهم في إتخاذ القرارات، فالإتصال النازل أهم قنوات الإتصال الرسمي. فالإتصال النازل يشكو من ضعف نسبي، وقنواته أقل إنفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات للمستويات الدنيا.
- أن الإدارة لا تبدي أي إهتمام للإتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آراءهم.
- الإتصال الأفقي له دور إيجابي في تكوين العلاقات الإنسانية، وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.
- وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الإقتراحات والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل .
- بالإضافة إلى هذا تأتي التوصيات والإقتراحات متبوعة بخاتمة ومجموعة المراجع والملاحق.

## Résumé

La fonction de communication est primordiale pour toutes les organisations peu importe leur types et activités, car ces dernières ne sont pas isolés de la société mais elle représentent une partie.

L'efficacité de la communication est désormais l'un des facteurs pour l'atteinte des objectifs organisationnelles, c'est pour cela que les managers sont appelés à bien maîtriser et à mettre sur place des moyens de communication modernes pour transmettre une information fiable, pertinente et rapide entre l'administration et les ressources humaines ; car cette opération aide à trouver un climat de travail favorable entre les individus et l'administration, qui a un impact positif sur les résultats.

Cette corrélation entre une communication efficace et une gestion et développement des ressources humaines dans l'entreprise nous a incité à choisir une problématique précise pour cette étude, cette problématique tourne autour de la question principale suivante :

Quelle importance donner par l'entreprise publique industrielle à la réalisation de conditions de l'efficacité de communication ?

Nous avons choisis pour notre étude une hypothèse principale et trois hypothèses secondaires.

**Hypothèse principale :** l'entreprise publique industrielle donne de l'importance aux conditions de l'efficacité de communication ?

**Hypothèses secondaires :**

- 1- plus la communication ascendante est efficace, plus l'administration est au courant des suggestions, orientations et opinions du personnel.
- 2- l'efficacité de la communication descendante aide à transmettre les décisions et les instructions aux personnels.
- 3- une communication horizontale efficace aide à renforcer le climat organisationnel.

Notre étude était en deux parties, une théorique et l'autre pratique

Dans la partie théorique on a essayé de démontrer les aspects théorique du sujet de recherche dont la définition de la communication son efficacité, ces différents types ainsi que les outils, et les canaux de cette opération.

La partie pratique a été réalisée dans une entreprise publique industrielle. On a choisis pour l'étude la méthodologie de recherche adéquate ainsi que plusieurs outils de collecte de données, en plus, l'échantillon de recherche. alors que dans la dernière partie de l'étude pratique on a procédé à une analyse des données collectés auprès de l'échantillon à l'aide d'un questionnaire.

Après le travail d'analyse, l'étude a aboutit à une série de résultats :

- l'administration ne donne pas assez d'importance au transfert de l'information a tout les niveaux organisationnels
- les informations et décisions n'arrivent que lentement au personnel
- l'inexistence de réunions régulières regroupant l'administration et le personnel.

### **Première hypothèse non réaliser**

- Des difficultés rencontrés par le personnel pour communiqué avec l'administration à cause de la distance.
- un mécontentement du personnel envers les outils de communication appliqués a l'intérieure de l'entreprise

### **Deuxième hypothèse non réaliser.**

- De bonnes relations interpersonnelles
- Possibilités de communiquer entre collègue
- L'importance de la coordination entre les différent département et niveaux organisationnels.

### **Troisième hypothèse réaliser**

Résultats généraux :

- la communication descendante est absente dans l'entreprise, et vue son importance l'administration de l'entreprise doit réagir en la renforçant et en la donnant plus d'importance.
- l'administration n'accorde pas de l'importance à la communication ascendante, et parce que cette situation représente une source de déstabilisation, l'administration doit écouter et prendre en charge les avis et opinions du personnel.

## Summary

The communication function is essential

for all organizations regardless of their types and activities, because these are not isolated from society but they represent a party.

Effective communication is now one of the factors for the attainment of organizational goals, that is why managers must assimilate and put on the spot modern means of communication to transmit reliable information, relevant and timely between the administration and human resources, because this operation helps find a good work environment between individuals and the organization, and the result is a positive impact on results.

This correlation between effective communication and management and development of human resources in the organization has prompted us to choose a specific problem for this study, this problem revolves around the main question:

What importance given by the public company industrial achieving conditions of the effectiveness of communication?

We have chosen to study a principal hypothesis and three secondary hypotheses.

**Principal hypothesis:** Public Enterprise industrial gives prominence to the conditions of the effectiveness of communication?

**Secondary hypothesis:**

1 - when the upward communication is effective, the administration is aware of suggestions, guidance and opinions of staff.

2 - Effective communication helps to pass down the decisions and instructions to staff.

3 - a horizontal communication effective assistance to strengthen the organizational climate.

Our study was in two parts, one theoretical and practical

in the theoretical part we tried to demonstrate the theoretical aspects of the research topic whose definition of communication effectiveness, these different types and tools, and channels of this operation.

The practice was carried out in a public industrial company. It was chosen for the study the research methodology adequate and several data collection tools, in addition, the research sample. Whereas in the latter part of the study practice on board has an analysis of data collected with the sample using a questionnaire.

After the analysis, the study has led a series of results:

- The administration does not give enough importance to the transfer of information to all organizational levels
- Information and decisions arrive slowly to staff

- The absence of regular meetings bringing together the administration and staff.

**First hypothesis not realized**

- Difficulties encountered by the staff contacted the administration because of the distance.

- Discontent staff to the communication tools used by the organisation

- **Second hypothesis not achieve.**

- Good relationship between human resources .

- Opportunities to communicate with colleague.

- The importance of coordination between different departments and organisational levels.

**Third assumption achieve**

-Overall results:

- Communication down is absent, and because it's important the administration of the organisation must respond to the strengthening of this kind of communication and giving her more importance.

- The administration does not give importance to the communication upward, and because this situation represents a source of destabilization, the administration must listen to and take responsibility for the views and opinions of staff.