

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة
(دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

فرع: علم الاجتماع الاتصال في المنظمات

إشراف الأستاذ الدكتور:

براهيمي الطاهر

إعداد الطالب:

طبيش ميلود

لجنة المناقشة:

أ.د/ بومخلوف محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر (2)	رئيسا
أ.د/ براهمي الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا
أ.د/ رتيمي فضيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	ممتحنا
أ.د/ لوثن لحسن	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	ممتحنا

السنة الجامعية 2010 - 2011

الفصل الأول : موضوع الدراسة .

مقدمة

- I . تحديد الإشكالية
- II . أهمية الدراسة
- III . أسباب اختيار الموضوع .
- IV . أهداف الموضوع
- V . تحديد المفاهيم
- VI . الدراسات السابقة
- VII . الفرضيات

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الانسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال ،

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية)، و احتوت هذه الدراسة على مقدمة و ستة فصول ، تضمن الفصل الأول إشكالية البحث ، أهمية البحث ، أسباب اختياره ، و أهدافه ، تحديد المفاهيم الواردة في البحث ،الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث ،الفرضيات .

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة ماهية الاتصال،و عناصره، و كيف تتم عملية الاتصال، و ما هي أهدافه، وخصائصه ، وعوائقه، نماذج الاتصال، وأنماطه وأخيرا مهارات الاتصال الفعال .

والمفصل الثالث تضمن كل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بداية من مفهومه ، و أنواعه ، ووظائفه ، و المدارس التنظيمية و أخيرا ديناميات التنظيم .

أما الفصل الرابع فقد خصص لدراسة موضوع التفاعل الاجتماعي بداية من مفهومه، خصائصه،

أهميته ، مستوياته ، العوامل المؤثرة فيه ، أسسه ، وأخيرا دراسة النظريات التي تناولت التفاعل

الاجتماعي.

و بالنسبة للفصل الخامس فقد تضمن منهجية البحث ، و التعريف بميدان الدراسة .

أما الفصل السادس و الأخير فقد خصص لدراسة الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل

الاجتماعي للعاملين بميدان الدراسة و تضمن :

عرض النتائج و تحليلها على ضوء فرضيات البحث ثم الاقتراحات و التوصيات .

و جاءت خاتمة هذه الدراسة كحوصلة لمختلف النتائج المتوصل إليها .

و قد احتوت إشكالية بحثنا على سؤال رئيسي جاء كما يلي :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف

الجهوية) ؟

و ثلاث أسئلة جزئية :

أ / ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين ؟

ب/ هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة ؟

ج/ ما علاقة الاتصال التنظيمي بدينامية جماعة العمل داخل المؤسسة ؟

و قد تمت صياغة الفرضيات كما يلي :

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين .

- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة .

- للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدينامية جماعة العمل داخل التنظيم .

الفصل الأول _____ موضوع الدراسة

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، و منهج دراسة الحالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونهما من أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثنا ، وقد تم دراسة مجتمع البحث كله ، وقد قدرت عينة البحث بـ **43** فرد

و اعتمدت الدراسة على أداتين هما الملاحظة البسيطة و استمارة المقابلة التي احتوت على **39** سؤال وزعت على ثلاث محاور ، و نتائج البحث هي :

النتيجة الأولى : من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة قاربت **89.37 %**

النتيجة الثانية : من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت **85.87 %**

النتيجة الثالثة : من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الثالثة بنسبة قاربت **90.38 %**

و عليه فالنتيجة العامة المستخلصة من دراستنا هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .

الفصل الأول ————— موضوع الدراسة

1. تحديد الإشكالية

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة ، بالإضافة إلى أنه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير و مشرفوه على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي ، و منه يمكن تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العامل على حد سواء .

و هو عندئذ ضرورة إنسانية لتماسك الأفراد و الجماعات و الشعوب ، و هو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم و أفكارهم و عقولهم ، و معرفة حاجاتهم و العمل على إشباعها ، و من ثم فهو عملية للتفاعل الاجتماعي بين المتكلم و المستمع و المشاهد و بين القارئ و الكاتب⁽¹⁾ هكذا صار الاتصال من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين و اعتبارا من انه يصعب تصور أي فعل بشري منظم دون اتصال سواء كان لفظيا أو غير لفظيا كما يعد - الاتصال - الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد ببعضهم بعض ، و هو المرحلة الأولى للتفاعل الاجتماعي إذ يقوم بالأساس على التأثير و الاستجابة .

ومنذ الربع الأخير من القرن العشرين دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل و تكنولوجيات الاتصال و الإعلام، بعد أن اكتست أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد و الجماعات و التنظيمات والمنظمات بفعل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل، و تبادل المعلومات و كذلك تغير الأفكار و الاتجاهات ، و من هذا المنظور التطوري اعتبر الاتصال وسيلة

1/ إبراهيم أبو عرقوب - الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي - دار مجدلاوي للنشر والتوزيع - الاردن - 1993 - ص 3 .

ضرورة لا غنى عنها لتخطيط المشاريع ، و تنظيم مختلف الأنشطة ، فكان الاتصال المؤسسي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتها الإنتاجية والاستهلاكية في عمليات التفاعل الاجتماعي و بناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها في تشكيل الروابط و مد الجسور بين المؤسسة و محيطها الخارجي⁽¹⁾.

فالمؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح تؤثر و تتأثر مع بيئتها فهي ليست خلية اقتصادية فحسب ، وإنما مجال ينتمي إليه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية ، و المهنية من أجل تحقيق هدف معين و كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها بحاجة ماسة لنشاط الفاعلين الاجتماعيين يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف معينة و محددة ، كما يخضعون بدورهم لمجموعة من القواعد و القوانين التنظيمية حيث ينتج في الغالب عن هذا التفاعل أشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات مما يؤدي إلى تشكل أنماط من التفاعل الاجتماعي داخل النسق التنظيمي .

و عليه فإن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف

أهدافها ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين العلاقات الاجتماعية بينهم ، و كذا زيادة الرضا الوظيفي إذ كل ذلك ينعكس إيجابا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

و اعتبارا لأهمية الاتصال التنظيمي فقد أصبح البحث و الدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا من اجل فهم آليات العملية الاتصالية و يعتبر بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة مهما كان نشاطها لذا فهي - المؤسسة - تسعى لتطوير و تحسين منظومتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات التكنولوجية و أنماط التسيير الحديثة لاسيما مؤسسات الاتصال الجماهيري كما يذكر فرانسيس بال بأن الإذاعة واحدة من أهم هذه المؤسسات التي تعمل على تقوية الضبط الاجتماعي ، و تعميم الثقافة و نشر المعلومات مهما كانت صيغتها⁽²⁾.

1/ فضيل دليو و آخرون - الاتصال في المؤسسة - منبر علم الاجتماع - قسنطينة - الجزائر - 2003 - ص 7 .

2/ فريال مهنا - علوم الاتصال و المجتمعات الرقمية - الطبعة الأولى - دار الفكر المعاصر - لبنان - 2002 ص 34 .

و يقصد بالإذاعة المسموعة " الراديو " ما ييثر عن طريق الأثير باستخدام موجات كهرومغناطيسية ، بإمكانها اجتياز حاجز الأمية (الملازم للوسائل المطبوعة) و الحواجز الجغرافية و السياسية و ربط مستمعيها المتباعدين برباط مباشر و سريع و من ثم فقد شاركت مع التلفزيون خاصة ، ووسائل الاتصال الأخرى في تقريب الثقافات و تكوين رأي عام عالمي تحاول دول الشمال الإبقاء على سيطرتها عليه (1) .

و مازالت الإذاعة تلعب دورا معتبرا (خاصة في الدول التي تنتشر فيها الأمية و الثقافة السمعية (رغم المنافسة الشديدة لوسائل الاتصال السمعية البصرية ، و لأجل ذلك استعانت في السبعينات بالتطور الذي طرأ على الاتصالات اللاسلكية الحاملة للصوت و التي أصبحت متناهية في القصر (الموجات السنتيمترية) و بعيدة المدى تنقل الارسال عبر الأقمار الصناعية . و أدى هذا التطور الأخير إلى تدعيم ما يسمى بالإذاعات الدولية و تقويتها . كما تمكنت من الصمود نسبيا أمام منافسة التلفزيون بفضل تطورها باتجاه الوسائل المرافقة (راديو السيارات ...الراديو المحمول) و الإذاعة الرقمية في التسعينيات و الانترنت ، مما أدى إلى تغيير خاصيتها الأساسية كوسيلة سمعية ، حيث أصبح بالإمكان قراءة الإذاعة و حتى مشاهدتها لأنها أصبحت تتيح عبر الانترنت قراءة النصوص بل و مشاهدة الصور الخاصة بالإذاعة (2) .

وإذاعة سطيف

الجهوية المؤسسة محل الدراسة والتي انطلقت في نشاطها بتاريخ 10 أكتوبر 1992 تخضع في تسييرها إلى نفس المعايير التي تحكم أي مؤسسة حيث أن الفاعلين المنضوين داخل الهيكل التنظيمي يقومون بأدوار ، هذه الأدوار تتطلب تنسيقها و عقلنتها بالشكل الذي يسمح لهذه المؤسسة بأداء دورها على أكمل وجه نظرا لما تتميز به وظيفتها من حساسية وخطورة على المجتمع.

1/ فضيل دليو- تاريخ وسائل الاتصال - دار أقطاب الفكر - قسنطينة 2007 الجزائر - ص 110 .

2/ نفس المرجع - ص 113 .

و السؤال الجوهرى لإشكالية بحثنا هو :

هل هناك علاقة

بين الاتصال التنظيمى والتفاعل الاجتماعى للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف) ؟ ونسعى فى

الإجابة عن إشكالية بحثنا من خلال الأسئلة الجزئية التالية :

1/ ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة ؟

2/ ما علاقة الاتصال التنظيمى بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة ؟

3/ هل للاتصال التنظيمى علاقة بدينامية جماعة العمل بالمؤسسة ؟

II. أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من كون الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات

للوصول إلى الأداء المطلوب و الهدف المحدد فحسب ، بل تمتد لتؤثر فى دوافع العاملين و تشكيل

علاقات ببعضهم البعض ، كما ترتبط بوجهة نظرهم و اتجاهاتهم ، ومنه فإننا نهدف أساسا إلى :

- محاولة الوقوف على واقع عملية الاتصال ، و ما يعترضها من عقبات و عراقيل تحد من عمليات

الانسجام بين العاملين .

تكمّن أيضا أهمية الموضوع فى كونه يعطى صورة على واقع الاتصال وعلاقته بالتفاعل الاجتماعى

داخل المؤسسة .

III. أسباب اختيار الموضوع :

1- هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

انطلاقا من كون الاتصال داخل المؤسسة عبارة عن عملية إجتماعية لا يستهان بها و عليها يتوقف

السير الحسن للإنتاج و الإبداع ، ومنه فإننا نطمح إلى البحث عن دور الاتصال فى تحقيق أهداف

المؤسسة بروح معنوية عالية لدى العاملين .

2- محاولة الوقوف على آراء العاملين اتجاه عملية الاتصال ، وعلاقتها بالجو السائد داخل المؤسسة.

الفصل الأول _____ موضوع الدراسة

3- محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفاعل الأفراد في التنظيم .

IV. أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، و قد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

1/ التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و سلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .

2/ محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة ،وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

3/محاولة التعرف على نقاط القوة و الضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة .

4/ التعرف على عملية الاتصال داخل المؤسسة و علاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح

المعنوية للعاملين، و ما ينتج عنها من التعاون و الترابط و الانسجام بين جماعة العمل .

V. تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه ، و كذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، و تحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة ، و أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :

1) الاتصال:

لغويا : كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر " وصل " ، و الذي يحمل معنيين

اثنين . الأول هو " الربط " بين شيئين أو شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين

الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو " البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة " .

– إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (*COMMUNICATION*) مشتقة أصلا من الكلمة

الفصل الأول ————— موضوع الدراسة

اللاتينية (*COMMUNIS*)، التي تعني الشيء المشترك وفعالها (*COMMUNICATE*) أي يذيع أو يشيع ، والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات"⁽¹⁾.

اصطلاحا : يشيع استعمال " الاتصال " -كفعل أو كمفهوم - لدى عدد كبير من الناس ، و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا ، ف " الاتصال " اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت ، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية ، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي ، و معقد لأنه باستعمالته و تطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية .

لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا ، كل حسب اختصاصه و حسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته .

ف نجد مثلا أن علماء النفس و الإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك و التعلم ، و من هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك و كذا عملية مهمة في التعلم . و على هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر " ⁽²⁾.

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الاتصال مثل : الترميز ، التفسير ، الربط ، الاختصار ، التلميح ... ، و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال ، و على ذلك فإن الاتصال هو " استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات " ⁽³⁾.

1/ فضيل دليو - مرجع سبق ذكره - ص 17 .

2/ أحمد ماهر - كيف ترفع مهاراتك الإدارية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2000 - ص 23 .

3 / نفس المرجع - ص 23 .

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية ، الإحصائية و الهندسية . فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم إرسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية ، و يتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق ، و عليه فإن الاتصالات وفقا لوجهة النظر هذه هي عملية " استقبال و ترميز و تخزين و تحليل واسترجاع و عرض و إرسال المعلومات " (1) .

وعرفه " *AIBERT HENRY* " بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين " (2) .

- الاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته ، داخل الجماعة التي ينتمي إليها " (3) .

- وعرفه *PIERRE -G-BERGERON* هو صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه (4) .

- و يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه " عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز " (5) .

1/ أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 24 ..

2/ ناصر دادي عدون - الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دار المحمدية العامة - الجزائر - 2004 - ص 13 .

3/ صالح بن نوار - فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية - مخبر علم الاجتماع الاتصال - قسنطينة - 2006 - ص 64 .

4/ *PIERRE - G - BERGERON , LA GESTION MODERNE THEORIE ET CAS GAETON MARIN - EDITEUR , QUEBEC 1989 , P 369 .*

5/ إبراهيم أبو عرقوب - مرجع سبق ذكره - ص 19 .

- أما جمعية الإدارة الأمريكية "AMA" فالاتصال هوفن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص ،
أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات " (1).

- و في قاموس الإدارة العامة **DITIONARY OF PUBLIC ADMINISTRATION** أورد زكي
غوشة تعريف للاتصال بأنه " نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم على مختلف الاتجاهات و
المستويات الإدارية في المنظمة " (2).

كما عرف **العلاق** الاتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و
التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ
، أو التأثير ، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا ، و بهذا المعنى فإن العلق يشير
إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال و غيرها ، و إن كان هذا التعريف يشمل
الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية (3).

التعريف الإجرائي للاتصال :

بناء على ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال:
هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل و مستقبل عبر قناة من
أجل الوصول إلى التفاهم و التعاون و التعاطف .

1/ بوحنية قوي - الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 2010 ص 30.

2/ - نفس المرجع - ص 31

3/ بشير العلق - الاتصال في المنظمات العامة - دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع - الأردن - 2009 - ص 17-18 .

2) الاتصال التنظيمي :

إن التنظيم يشكل حقلاً جيداً لدراسة الاتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما من بعضهما ، عند القيام ببحوث حول التنظيمات ، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة ، الشفوية و غير اللفظية .

- إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم و خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة ، والحصول على المعلومات . و يرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات ⁽¹⁾.

- الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ، و مهمته فيها ، و يعمل على ازدهاره ، و بالتالي ضمان حياته و فعاليته في المنشأة ، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة ⁽²⁾

- الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم ⁽³⁾.

1/ مصطفى عشوي - اسس علم النفس التنظيمي الصناعي - المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992-ص 141

2/ أحمد بدوي - معجم المصطلحات للإعلام - دار الكتاب المصري - القاهرة - 1985-ص 44 .

3 / محمد فهمي العطرزي - العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات - عالم الكتب - مصر - 1989 - ص 35 .

أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي " عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ... و بدونها يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا ، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية (1) .

أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي " هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة ، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي " (2) .

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

- هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي و غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة .

3) المنظمة : " المؤسسة "

لغويًا:

كلمة " التنظيم " مشتقة من الفعل " نظم " ، و " نظم الشيء " أي ألفه و جمعه ، و " انتظم الأمر " أي استقام و اتسق (3) ، و يقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة **ORGANISATION** من الفعل **ORGANISER** ، والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة معينة (4) .

1/ محمد علي محمد في : عبد القادر شليحي - واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة - رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال - جامعة قسنطينة - 1995 - ص 51 .

2/ محمد منير حجاب - الموسوعة الإعلامية - المجلد الأول - دار الفجر للنشر و التوزيع - القاهرة - 2003 - ص 35 .

3/ منجد الطلاب - دار المشرق - بيروت - 1986 - ص 807 .

4/ *DICTIONNAIRE LAROUSSE - PARIS - 1977 - P 982 .*

وكلمة **ORGANISATION** بهذا المعنى تشمل كل وحدة أو جماعة قائمة بطريقة مقصودة ، لتحقيق أهداف محددة (1) .

اصطلاحا :

توجد عدة مفاهيم و آراء على ضوءها يمكن تحديد مفهوم التنظيم من زوايا مختلفة حيث يطلق البعض لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة ،(مع العلم أننا استعملنا في بحثنا هذا مفهوم المنظمة و المؤسسة بالمعنى نفسه).

و التنظيم بالمعنى البسيط يعني عكس الفوضى و هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد و التحكم فيه قصد توجيهه و جعله ملائما لعمليات منظمة ، و من بين المفاهيم التي تناولت التنظيم مايلي :

- إن المقصود بالمنظمة في المفهوم الأمريكي هو تعاقد أو اتفاق يتم بين شخصين أو أكثر غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة " (2) .

- يرى **JHON PFIFNERR** أن التنظيم هو احد الأنماط الذي يتصل من خلاله عدد كبير من الناس مع بعضهم وجها لوجه مشتركين في مهام معقدة لمنشأة متماسكة نظاما ورشدا من أجل إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها " (3) .

1/ عبد الرزاق جلي ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية - الاسكندرية 1999 - ص 16 .

2/ نبراس محمد آل مراد - أثر استخدام برامج بالألعاب الحركية و الألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي لدى أطفال الرياض بعمر (5-6) سنوات - اطروحة لنيل شهادة دكتوراه - إشراف قتيبة زكي التلك - كلية التربية الرياضية - جامعة الموصل العراق 2004 - ص 30.

3/ بوحنية فوي - مرجع سبق ذكره - ص 13 .

- في معجم العلوم الاجتماعية يقدم معنيين لكلمة تنظيم و هما المعنى الأول و هو منظمة و يدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة و لوائح محددة و أهداف مرسومة ، مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية، أما المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع⁽¹⁾ .

-أما شيستر برنارد الذي يعرف التنظيمات على أنها " أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ، و يتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة (فيزيقية ، بيولوجية ، نفسية و اجتماعية) تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص ... و هي أيضا نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص " (2) .

و حسب طه طارق فإن التنظيم هو " الوظيفة المتعلقة بترتيب و تنسيق موارد المنظمة (بشرية ، مادية ، معلوماتية ...) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافها " (3)

- التعريف الإجرائي للمنظمة :

المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي متكامل يتم تشكيله بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين مجموعة من الأفراد و يسودها تفاعل متبادل بينهم .

4) التفاعل الاجتماعي :

إن التفاعل يقتضي التقاء الأفراد وجها لوجه ليحصل وتتم عملية التفاعل ، و يتشكل "التفاعل" عبر الرموز والسلوكيات أو الانطباعات التي يتحكم فيها كل منهما، هذا على غرار الاتصال الذي يتم رغم عدم التقاء الأفراد و بنفس المعنى نأخذ مفهوم التفاعل في دراستنا لسلوكيات موظفي المؤسسة.

1/ حسان الجليلي - التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1988 ص 12 .

2/ السيد عي شتا- الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية - مكتبة الاشعاع للطباعة و النشر - الاسكندرية - 1997 - ص 13 .

3/ طارق طه - الإدارة - منشأة المعارف - الاسكندرية - 1982 - ص 166 .

و التفاعل كلمة مستعارة من العلوم الطبيعية تعني التأثير المتبادل بين عنصرين أو أكثر ، لكل عنصر منها خصائص و تركيب و صفات مفيدة ، و نتيجة الاتصال المباشر و التأثير المتبادل بين هذه العناصر يتم الحصول على ناتج للتفاعل مركبا له من الخصائص و الصفات ما يجعله مختلفا عن العناصر المتفاعلة، لكن التفاعل الاجتماعي يختلف عن التفاعل في العلوم الطبيعية لكونه يتضمن مفاهيم و معايير و أهداف ، فالفرد حين يستجيب لموقف إنساني إنما يستجيب لمعنى معين يتضمنه هذا الموقف بعناصره المختلفة (1) .

يعرف هروبرت ميد التفاعل الاجتماعي بأنه " العملية التي يتم فيها التبادل و التفاوض و حتى الصراع بواسطة الرموز التي تنتج من خلالها الحقيقة " (2) .

أما قوفمان فيرى " أن التفاعل هو ذلك الالتقاء بين شخصين أو أكثر وجهها لوجه و الذي يقوم على التأثير المتبادل الذي يمارسه المتفاعلون عبر أفعالهم ، خاصة عندما يكونون حاضرين جسديا بعضهم البعض و في آن واحد " (3) .

و هروبرت بلومر ذهب في تعريفه للتفاعل الاجتماعي إلى " أن التفاعل الرمزي يشير إلى تلك الخاصية المتميزة للتفاعل عندما يحدث بين الكائنات البشرية ، و المتمثلة في التأويل المتبادل و الرمزي لأفعال الآخر . و هي العملية التي توجه الكائنات البشرية ، و أفعالها سواء كانوا أفرادا أو جماعات في المجتمع الإنساني " (4) .

1/ نبراس محمد آل مراد - مرجع سبق ذكره - ص 35.

2/ عبد الرحمان عزي - الفكر الاجتماعي المعاصر و الظاهرة الإعلامية الانصالية - الطبعة الأولى - الجزائر - دار الأمة - 1995 - ص 31 .

3 / ERVING GOFMAN- LA MISE EN SCENE DE LA VIE QUOTIDIENNE - LA PRESENTATION DE SOI PARIS LES EDITIONS DE MENUIT 1992 - P 23 .

4/ السيد علي شتا - التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري - الطبعة الأولى - المكتبة المصرية - الإسكندرية - مصر - 2000 - ص 28 .

إن التفاعل الاجتماعي يتم من خلال التعاون و التنافس و التوافق و الصراع ، و يتضمن التفاعل الاجتماعي التفاعل أو التأثير المتبادل لسلوك الأفراد و الجماعات الذي يتم عادة عن طريق الاتصال الذي يتضمن بدوره العديد من الرموز و هناك علاقة بين أهداف الجماعة و ما يتطلبه تحقيق تلك الأهداف من تفاعل اجتماعي ييسر وصول الجماعة إلى تحقيق أهدافها فحينما يتقابل عدد من الأفراد وجهها لوجه في جماعة يبدأ الاتصال و التفاعل بين هؤلاء الأفراد و يتم عن طريق اللغة والرموز والإشارات، وتلون الثقافة التي يعيش فيها الفرد و الجماعة نمط التفاعل الاجتماعي⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي للتفاعل الاجتماعي :

التفاعل الاجتماعي هو ما يحدث عند اتصال فرد بفرد أو مجموعة من الأفراد و الذي يترتب عنه التأثير المتبادل و تعديل في السلوك .

VI. الدراسات السابقة :

على حد علمنا و من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوع بحثنا فإننا لم نحصل على دراسات تحت عنوان " الاتصال و التفاعل الاجتماعي " و منه فإننا وظفنا دراستين ، وهي تخدم الجانب النظري و المنهجي لدراستنا و التي اعتمدنا على مؤشراتنا المستمدة من واقع الدراسة انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها للمؤسسة.

ففي دراسة لمحمد مزيان :⁽²⁾ حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل ، أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ، وجد أن :

أ - **41.66 %** من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين و العمال سيئة .

1/ محمد النوبي محمد علي - مقياس التفاعل الاجتماعي - الطبعة الأولى - دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان - الأردن - 2010 - ص 18 .
2/ جمال سامي - تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة - الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة - جامعة البليدة - البليدة - الجزائر - ص 10 .

ب - **67.5** % يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في آجالها المحددة .

ج- **70.83** % يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين

د - **61.66** % اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل .

هـ - **43.33** % يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل (الاتصال غير الرسمي) .

و قد تبين في دراسة ميدانية⁽¹⁾ لبعض المؤسسات الاقتصادية ، في بعض ولايات

الشرق الجزائري ، أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفناها - حسب طبيعتها - إلى

معوقات نفسية ، تنظيمية ، فنية و بيئية .

و قد أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود استمارة الاستبيان أن المشكلات

النفسية كانت الأقوى حضورا ، و تأثيرا في المؤسسات محل الدراسة ، وهي تشكل منغذا خطيرا

لنفس شبكة العلاقات المهنية ، و إفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل

و قد تجلّت المعوقات النفسية فيما يلي :

1 - إن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة ، و هو ما نتج عنه تفشي مشاعر

القلق المزمن ، وغياب الرضا عن العمل ، و الضجر من كل شيء ، والرغبة الشديدة في التغيير .

فالعامل الجزائري - بحكم عدة تراكمات نفسية و تاريخية - أصبح سريع الانفعال ، شديد الغضب

و النزفة ، يميزه الطبع الحاد و المزاج المتقلّب ، و هو لا يفتأ يغتنم أول فرصة لبثّ شكواه التي طالما

كبتها في صدره ، و قد يصل حد العنف و العدوان ، كخبر تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان

و افتقاد الشعور بالانتماء لجماعة العمل و للمؤسسة . إن افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة

أفقدتهم الشعور بالانتماء و الإخلاص لجماعة الانتماء ،

1/ جمال سليمي - مصدر سبق ذكره - ص 11 .

وبالتالي فقد حُرِمَ الجزائريون من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها سويا ويوميا ، و عجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منسجمة و قوية ، و في هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل " فلسفة " المؤسسة ، تاريخها ، تقاليدها ، أهدافها ، مهمتها ، و سياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء (AKTOUF , 1985 , P 291) .

2 - تأثر الأفراد " إلى حد كبير و قاسٍ " بالظلم والتفرقة في المعاملة ، و معلوم أن الجزائريين حساسون إلى درجة كبيرة للمعاملات السيئة ، وإذا تميزت أجواء العمل بالظلم و " الحقرة " ، أو شعر العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة ، ازداد غيظا و نفورا من المؤسسة و من القائمين عليها ، و رغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين .

3 - الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين ، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم ، و لاحظنا أن عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدّث مع الزملاء ، فضلا عن المسؤولين ، ولقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا و قويا ، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين *Feed-Back* التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة .

4 - يحمل أغلب الأفراد تصوّرات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم " سيئين " و في أحسن الأحوال " خبثاء ماكرين " ، و هذه التحيزات و الأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال .

5 - انعدام التفاهم بين العاملين ، وخاصة بين الإطارات و العمال .

6 - اتجاه الأفراد نحو القيام باتصالاتهم التنظيمية على أساس " مهني " ثم يأتي الاعتبار " المصلحي

- المنفعي " و إقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة .

7 - معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آراءهم و أفكارهم ، بغض النظر عن خطئها أو صوابها .

أما المعوقات التقنية ، فتتمثل فيما يلي :

الفصل الأول

موضوع الدراسة

1 - يفضل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية ،
محبّدين هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من قنوات و أساليب الاتصال التنظيمي على
غيره من القنوات . و في رأينا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعاتنا
العالم الثالث ، و نفور الكثير من العاملين من التقييد بالكتابة و التوثيق .

2 - انعدام الاهتمام بالملصقات *Les Affiches* ، و اكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو
مواقيت العمل الواجب احترامها ، و قد انعكس ذلك سلبا على الاتصال التنظيمي إذ تم اختزاله في
الأوامر و التعليمات و بعض الشكاوي ، و غالبا ما يكون كل ذلك شفويا ، كما حرم المؤسسات و
عمالها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطورا و جاذبية .

3 - إن الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة يؤدّي إلى
إعاقة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق :

- صعوبات الحصول على التلكس أو الفاكس .
- معاناة الشبكات التلفونية من أعطال و تقادم و انعدام للخطوط .
- بطء البريد أو ضياعه .
- سوء الصيانة .
- المواصلات و الانتقال المكاني .
- أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال .

أما فيما يخص المعوقات التنظيمية ، فقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى ، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق ، و ما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير و التعامل مع العاملين ، كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية ، و في مقدمتها الاتصال التنظيمي ، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب العالمي المتقدم ، و في هذا السياق ، فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة و متراكمة ، سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية ، و تزيد من " العفن " التنظيمي ، المعيق لأي تطوّر أو تحسن ، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر :

1 - إن المصدر الرئيسي للمعلومات التي يحصل عليها غالبية العاملين لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي ، و لا وسائل إعلام المؤسسة ، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية ؛ من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء .

2 - إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم ، الذي تتميز به المؤسسات ، التي يعملون بها هي أنها تتسم بالجمود و البيروقراطية في أشدّ مظاهرها السلبية و ليس كما نادى بها *MAX WEBER* ، وهي كما وصفها بعض الباحثين بيروقراطية ليست بالمعنى الويبري بل بالمعنى المتبادل اليوم : عراقيل و فوضى . وهو السبب المباشر - في رأينا - للجوء العاملين إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى ، حجتهم في ذلك كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم - جمود التنظيم و عدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب ، و كذلك البيروقراطية المعرقلة لكل اتصال تنظيمي فعال .

3 - يرى أفراد المؤسسة أن التعاون و التفاعل بين الإدارة والعاملين ، لا وجود له إلا أحيانا ، في المواعيد " الهامة " و المواقف " الصعبة " .

- وفي دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر و مونتريال بكندا ، وجد أحد الباحثين من خلال الملاحظات و المعاینات الميدانية - أن كثيرا من رؤساء المصالح *Les chefs des services* يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاينة العمال (AKTOUF , 1985 , P291).

4 - تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية ، تشكّل " بؤرة " جدّ مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و الغياب الكبير و المتنامي للثقة بين العاملين .

5 - وجود التحالفات أو الأتحاف *Clans* التي تتكون بين البعض دون البعض ضد البعض ، مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي ، يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات و اتصالات .

6 - عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية .

7 - الشيء الإيجابي في هذه المؤسسات محل الدراسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر واللوائح و التعليمات من المسؤول المباشر، وهو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل .

8 - يسود الغموض لدى غالبية العاملين حول أهداف و سياسات المؤسسة ، فهم لا يعرفون عنها شيئا يُذكر ، و في أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه .

أما فيما يخص المعوقات البيئية ، فقد تبين أن منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة ، و لذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات .

وقد كشفت الدراسة ما يلي :

1 - إن التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة، وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في الاتصال التنظيمي ، مشكّلا معيقا بيئيا له .

2 - ينتج عن اختلاف القيم و الأفكار و المرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقة عمليات الاتصال التنظيمي و تحقيق فجوات اتصالية بين العاملين ، قد تصل إلى الجفوة و احتدام الصراع نتيجة تناقض القيم بين الأفراد ، داخل التنظيم .

3 - تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حاليا في البلاد ، و رمت الأزمة بظلالها على عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؛ فقد تأثرت أحاديث العاملين و اتصالاتهم - حسب إجاباتهم - تأثرا " كبيرا للغاية " بيوميات الوضع الأمني المأساوي ، و بالتقلبات و الأحداث ، و كذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بها الجزائر - بوتيرة سريعة ، متسارعة و متسرّعة - في سبيل " دمقرطة" الساحة السياسية ، كما تأثرت اتصالات الأفراد أيضا بالأحوال المتردية للمعيشة في هذه السنوات العجاف ، و كان للوضع الاقتصادي المتدهور تأثيره الكبير أيضا على أحاديث الأفراد ، خاصة ما يحدث من تسريح للعمال ، و غلق لبعض المؤسسات ، و تحرير عشوائي النشاطات و الأسعار .

4 - يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات و الإدارات دون المستوى بل " سيئة" ، و هو ما يزيد من القيود و العراقيل التي يسببها المحيط ، و التي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية .

الفصل الأول _____ موضوع الدراسة

ملخص الدراسة :

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة و قد صنفها إلى : معوقات نفسية ، تنظيمية ، فنية ، بيئية ، و هذه المعوقات تشكل تهديدا و تحديا أمام نجاح أي سياسة اتصالية مهما كانت فعاليتها .

توضيف الدراسة :

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من القضايا التي أوضحت لنا الكثير من النقاط انطلاقا من مجموعة المؤشرات التي نخدم بحثنا منهجيا و التي تتمثل في المعوقات النفسية حيث أن العمال لا يشعرون بالارتياح و الرضا عن العمل داخل المؤسسة ، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة و قوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي إلى التفاعل الاجتماعي .

دراسة ويسن حول اثر تفاوت مراكز الجماعة أوالمكانة الاجتماعية على الاتصال : (1)

قام الباحث الأمريكي ويسن بدراسة في إحدى المستشفيات الكبيرة بالو.م.أ سنة 1958، دامت 3 أشهر وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة أوالمكانة الاجتماعية يؤثر على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة ،وقد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة 5 أيام ثم قام الباحث بعد ذلك بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف الباحثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة،ومن بين النتائج التي تحصل عليها :

1/ اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية، حيث اقتضت تفاعلات الأطباء على زملائهم الأطباء واقتضت اتصالات الممرضات على زميلاتهن الممرضات ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشغلون مراكز اجتماعية اقل أو أكثر في المشفى .

(1) محمد مزيان - مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصرة - منشورات لالة سكيبة - الجزائر - 2002 - ص ص 33-34 .

2/ في حالة الاتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية العليا قصد التقرب منهم وكسب تقديرهم .

3/ تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال نوعي وكمي ، أي أن ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من إرسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا ، و يتجلى ذلك من خلال النتائج التالية :

1- اعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة .

2- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة و المحافظة على تكامل شخصياتهم .

3- تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا و عدم تطبيقها .

ملخص الدراسة :

إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها و اعتمادها المباشر على الجانب الميداني ، حيث أن الباحث طلب من كل مبحوث تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه و بين الآخرين داخل التنظيم خلال يوم واحد لمدة خمسة أيام وقام بتحليل هذه البيانات كما استعمل المقابلة المقننة و التي تحصل من خلالها على مجموعة من النتائج تخدم غرض و أهداف البحث .

توظيف الدراسة :

و ترجع الاستفادة من هذه الدراسة لسببين هما :

أولا / الدراسة تناولت موضوع الاتصال داخل المؤسسة (مستشفى) بين العاملين .

ثانيا / الدراسة أو ضحت لنا العديد من المؤشرات الأساسية المكونة للعلاقة بين الاتصال و تفاوت المكانة الاجتماعية للعاملين ، و هذه المؤشرات تخدم التوجه الذي يأخذه بحثنا من الناحية النظرية .

الفصل الأول ————— موضوع الدراسة

VII. الفرضيات :

يمكن تحديد فروض الدراسة في ضل الإشكالية المطروحة باعتبارها - الفرضية - " عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة و العوامل المرتبطة أو المسببة لها " (1)

" و الفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة و لا هي كاذبة ، و هي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه ، و لا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر " (2)

و

انطلاقا من هذا التصور فقد جاءت فرضيات بحثنا كما يلي :

الفرضية العامة :

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة .
و نكشف عن هذه الفرضية العامة بالفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى :

يعمل الاتصال بالمؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين .

- ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية الأولى بالمؤشرات التالية :
- علاقات الصداقة بين العاملين .
- شعور العامل بالمسؤولية .
- اتساع دائرة التعاون بين العمال .
- اللقاءات بين الزملاء خارج المؤسسة .
- إظهار المشاعر الطيبة .

1/ رشيد زرواتي - تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - ديوان المطبوعات الجامعية - قسنطينة - الجزائر - 2008 ص 145

2/ عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات - مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث - ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون - الجزائر - 2001 ص 47

الفرضية الفرعية الثانية :

الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة .

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية الثانية بالمؤشرات التالية :

- الحد من المضايقات بين العاملين .
- طرح أفكار جديدة مع الزملاء داخل المؤسسة .
- انتشار ظاهرة التنافس بين العمال .
- عدم التغيب عن الاجتماعات التي تعقدها الإدارة
- المشاركة في الحفلات التي تنظمها المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدينامية جماعة العمل بالمؤسسة .

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية الثالثة بالمؤشرات التالية :

- تطوير علاقات مع الزملاء خارج محيط العمل .
- غياب الروتين المهني بين العاملين .
- الحد من الخلافات بين العمال داخل المؤسسة .
- تطوير العلاقات المهنية بين العمال .
- إظهار مشاعر الألفة بين العاملين .

الفصل الثاني : الخلفية النظرية لماهية الاتصال

تمهيد .

I . مفهوم الاتصال .

II . عناصر الاتصال

III . أهداف الاتصال

IV . خصائص الاتصال .

V . عوائق الاتصال

VI . نماذج الاتصال .

VII . أنماط الاتصال .

VIII . مهارات الاتصال .

تمهيد :

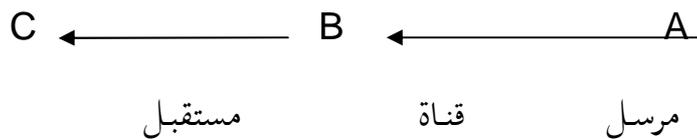
يعتبر الاتصال أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الاجتماعي و هو- الاتصال - عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن : الاستماع - التأمل - التعبير - الاختيار و كذلك التغيرات في السلوك و الشعور .

1. مفهوم الاتصال :

إن الاتصالات الجيدة أو الفعالة ليست بالأمر السهل و لكنها أيضا تمثل عملية يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد ، و ذلك انطلاقا من ضرورة التفكير بما يريد المرسل إليه أن يسمعه أو يقرأه و منه فإن الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يسعى إلى تحقيق أهداف تتجاوز مجرد توصيل رسائل بين مرسلين و مستقبلين حتى نفهم الرسالة من جانب المستقبل و أن يقبل مضمونها حتى يصبح الاتصال عبارة عن تفاعل اجتماعي .

" فمنذ أقل من 50 سنة فقط شهد الحقل المعرفي تطورا مذهلا أسهمت فيه سوسيولوجيا وسائل الاتصال ، البسيكولوجيا ، السيميولوجيا و غيرها من العلوم و التيارات الفكرية التي جاءت لتوضيح خفايا الاتصال و غاياته ، و من المفارقات التي نجدها في فكرة الاتصال أن هذه العملية هي الفعل الأكثر سهولة ، بحيث تعني نقل معلومة من مرسل إلى مستقبل بواسطة قناة أي التواصل بالشكل التالي : (1)

شكل رقم (1) يمثل عملية الاتصال



أحمد بخوش مصدر سبق ذكره ص 12

الفصل الثاني الخلفية النظرية لماهية الاتصال

إن هدفنا هو المساهمة في توضيح قدرة الاتصال على لعب دور المصدر الأساسي في تسيير المؤسسة و هذا يتطلب بالطبع تجاوز الاعتبارات التقليدية التي تفرق بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي للمؤسسة ، فالاتصال لم يعد موجهاً حصراً إلى الجمهور الخارجي بل أصبح يوجه أيضاً نحو المحور الداخلي أعضاء المؤسسة فهو مهمة الجميع و تأثيره مزدوج ⁽¹⁾ .

II . عناصر الاتصال :

إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية :

1/ المرسل :

هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية و قد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك ، و يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يعيها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة ⁽²⁾ .

2 / الرسالة :

هي مجموعة من الأفكار و المفاهيم و المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل و تتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء ، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم و كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة و تعد هذه المعلومات و الحقائق رسالة ⁽³⁾ .

1/ فضيل دليو و آخرون - الاتصال في المؤسسة - مخبر علم الاجتماع - قسنطينة - 2003 - ص 6 .

2/ أحمد بخوش - مرجع سبق ذكره ص 8 .

3/ محمد سلامة غباري - السيد عبد الحميد عطية - الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق - المكتب الجامعي الحديث - مصر 1991 ص 27 .

- أنواع الرسائل :

فيما يخص العمل الإداري هناك نوعان أساسيان من الرسائل :

أ/ رسائل وظيفية :

و هي التي تنقل المعلومات عقلانية ، فنية ، أو عملية ، إدارية أو اجتماعية فهي تركز حول العمل و الوظيفة الإنتاجية .

ب/ رسائل عاطفية :

وهي التي تعبر عن المشاعر و الانفعالات إلى العلاقات ووظيفتها استهلاكية، أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم غرض تقوية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها الإنتاج سلبا أو إيجابيا.

3/ المستقبل :

هو هدف عملية الاتصال ، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل و طبيعته حتى يتمكن من مخاطبته و يستحوذ على قلبه و عقله فيستجيب له بسرعة و يتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته و اتجاهاته وسلوكه (1) .

4/ القناة :

هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و تعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها : (2)

1/ ابراهيم أبو عرقوب- الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي - دار مجدلاوي للنشر و التوزيع -1993 - ص 41 .

2/ محمد الصيرفي - الاتصالات الإدارية - مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع - الإسكندرية - 2007/2006 ص ص 42 ، 43 .

الفصل الثاني الخلفية النظرية لماهية الاتصال

أ/ القناة اللفظية: و فيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

ب/ القناة التصويرية: وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط و لوحة الإعلانات إلخ

ج/ القناة الكتابية: و فيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز و المعاني " صحف ، مجلات ،

كتب ، مطبوعات " .

د/ القناة الحركية: و فيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تظم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية

مثل " الإيماءات ، الإشارات ، شكل الوقوف " و كذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل " النظرات

، الابتسامة ، تقطيب الحاجبين . "

5/ الاستجابة :

هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه ، و تختلف

طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل

يتمدد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل

المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية و التعزيز للجوانب الإيجابية وقد تكون

التغذية العكسية فورية - إعلامية - تصحيحية و تعزيزية (1).

6/ التأثير :

هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتم وأهداف المرسل .

1/ جمال الدين لعويصات - السلوك التنظيمي و التطوير الإداري - دار هومة للنشر و التوزيع - الجزائر - 2002 - ص 42 .

و تحدث عملية الاتصال في حال توفر الشروط التالية :

أ - يجب أن يكون لدى المرسل فكرة " سياسية ، اجتماعية ، ثقافية ... إلخ "

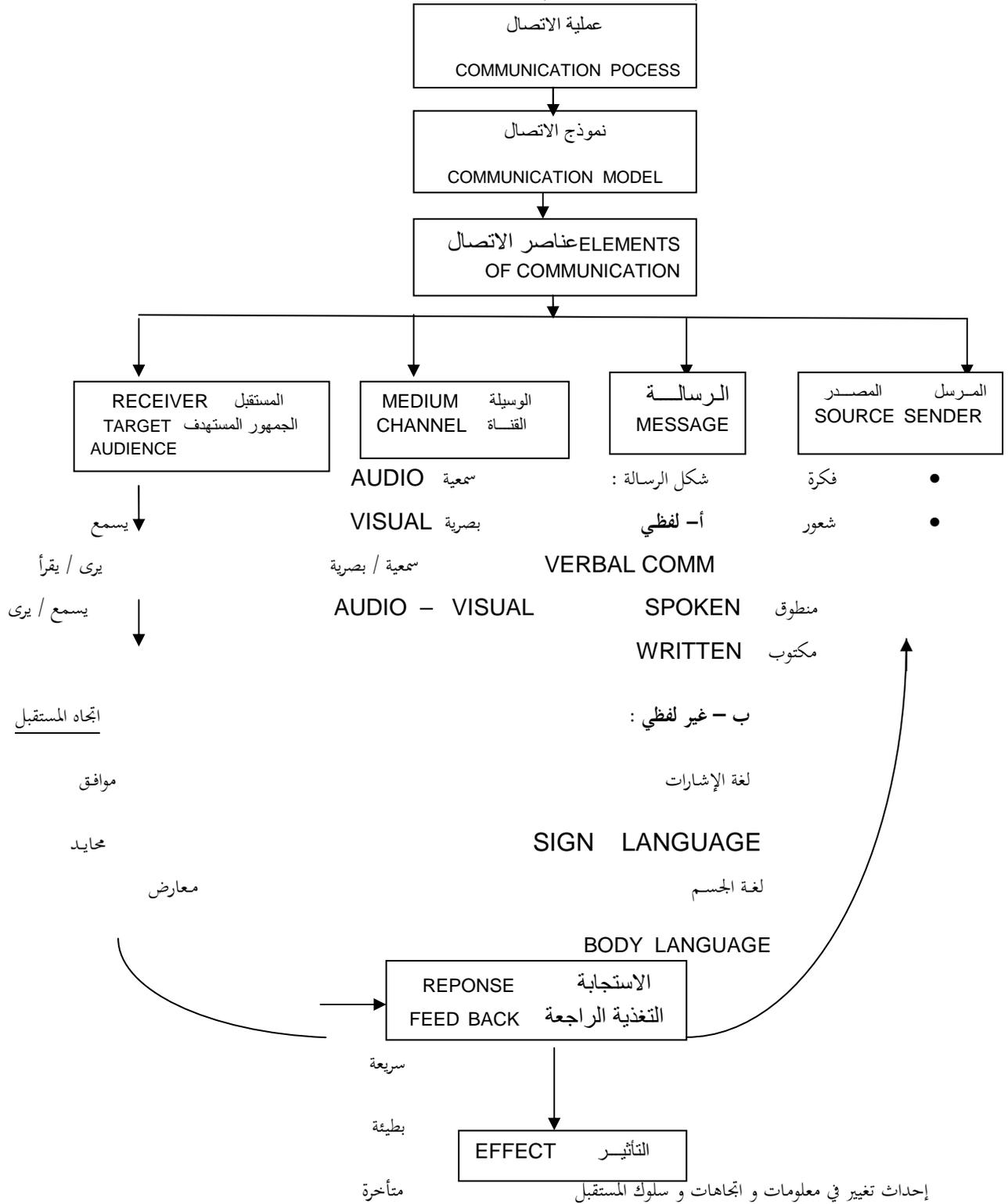
ب - الفكرة تصبح رسالة اتصالية .

ج - ترسل الرسالة .

د - يتلقى المستقبل الرسالة .

هـ - يتفاعل المستقبل مع الرسالة و يرسل استجابة أو تغذية راجعة إلى المرسل .

الشكل رقم (02) كيف تتم عملية الاتصال ؟



قال تعالى : " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " صدق الله العظيم

المصدر : إبراهيم أبو عرقوب - مرجع سبق ذكره - ص 42

الخلفية النظرية لماهية الاتصال

الفصل الثاني

III. أهداف الاتصال

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام ، و هو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته ، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى : (1)

أ/ **هدف توجيهي** : يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها ، ولقد وضع من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري .

ب / **هدف تثقيفي** : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور تمهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث

ج / **هدف تعليمي** : ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة .

د / **هدف ترفيهي أو ترويحي** : و يتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل .

هـ / **هدف إداري** : و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات و الهيئات .

و / **هدف اجتماعي** : يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد .

1/ أحمد بخوش - مصدر سبق ذكره ص ص 14-15 .

الفصل الثاني الخلفية النظرية لماهية الاتصال

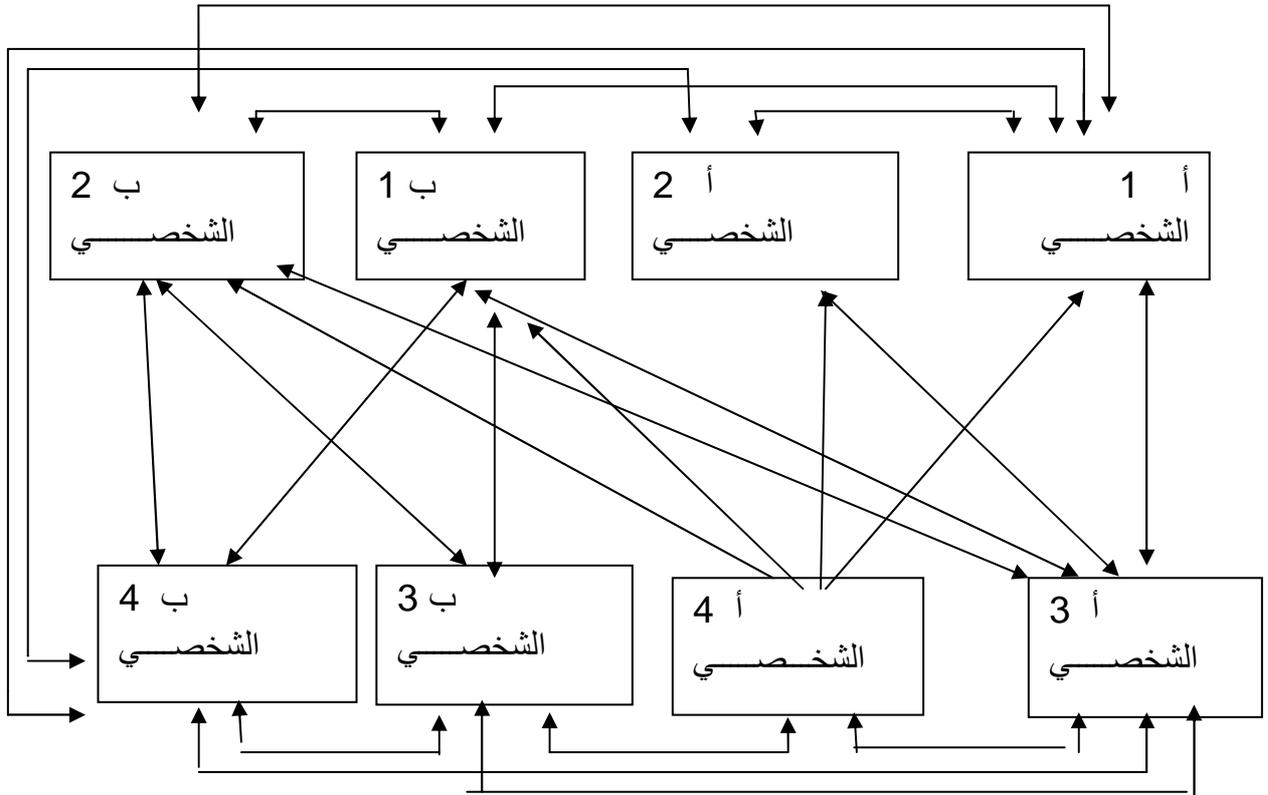
IV. خصائص الاتصال

تمتاز العملية الاتصالية بعدة خصائص أهمها :

1 / الاتصال عملية ديناميكية :

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين و التأثير بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة ، فعملية الاتصال تعني التغيير⁽¹⁾

الشكل رقم : (3) الاتصال عملية ديناميكية



المصدر : محمد المصيرفي - مرجع سبق ذكره - ص

19

1/ محمد المصيرفي - الاتصالات الإدارية - مؤسسة حورس الدولية - مرجع سبق ذكره ص 19 .

2 / الاتصال عملية مستمرة :

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا و مجتمعنا و الكون المحيط بنا ، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا و الحياة الآخرة (1) .

3 / الاتصال عملية موضوعية وواقعية :

الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما لا يخضع للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام و لا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية و الواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين و زمن معين .
وعليه فالاتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه (2) .

V . عوائق الاتصال

إذ أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة و بالتالي على نتائج الأداة فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات و أن أي تغيير يحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام ، و منه فإن الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية ، و هذه الأخيرة هي مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة واقعية عند مدى فعالية الاتصال و جدواه (3) .

1/ ابراهيم ابو عرقوب - الاتصال و دوره في التفاعل الاجتماعي - دار مجدلاوي للنشر و التوزيع - الاردن - ص 50 .

2/ أحمد بخوش - مرجع سبق ذكره - ص 17

3/ Firsk R Communicationg Effectively HARCOUR – publishing . california – U.S.A 2006 P 25.

1 / عوائق متعلقة بالمرسل :

يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز و الحكمة و المنطق و الدراسة من قبل المرسل ، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك لذا زاد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له و للمستقبل أهداف معينة ، و على هذا الأساس فإن أي خلل أو أي إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال ⁽¹⁾ .

و من أهم المعوقات التي يكون مصدرها المرسل :

أ / الحالة النفسية للمرسل :

وتعد مسؤولة عن حوالي **50%** من معوقات الاتصال و مشاكله وفق أحداث الدراسات في هذا المجال ، وقد تبين من خلال الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة مثل التعصب ، الهيجان ، التوتر الإحباط التي يمر بها المرسل تؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة و معناها بحيث تصل إلى المستقبل بشكل مريب للغاية بحيث أنها تزيد من قلق و ارتباك المستقبل و بالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل ⁽²⁾ .

وعليه فإن الحالة النفسية السلبية للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال و منه فإنه يتطلب من المرسل قدرا عاليا من ضبط النفس و التأني قبل إرسال أي نوع من الرسائل .

1/ Rosenfield *EFFECTIVE . Communication- racticsad Strategies – vanstage – press – new york –U.S.A 2004-p 207 .*

2/ Angason Q “ behavioral aspeets of Communication simulated setting “ *JOURNAL OF BEHAVIORAL SCIENCES . VOL 6 NO 13 WINTER- 2007 - P114 .*

ب / الافتراضات أو الأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل

قد يكون المرسل أو يعتقد أن رسالته مفهومة وواضحة مسبقا دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستقبل و لهذا السبب يجب على المرسل أن يكون واعيا و مدركا لطبيعة و ثقافة المستقبل .

ج / الاستخدام الخاطي لتوقيت إرسال الرسالة :

إن التوقيت الخاطي للرسالة من قبل المرسل قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة و جوهرها فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر و في كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفا أو معدوما و في حالات كثيرة يكون التأثير سلبي و نتائجه وخيمة .

د / عدم كفاءة المرسل أو إفقاره لمهارات الاتصال:

قد يكون المرسل غير ملم بشكل كاف بفنون و مهارات الاتصال مما قد يؤدي إلى تشويه الرسالة و يفقدها معناها خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد فصياغة عبارات و جمل بشكل غير دقيق قد يرسل رسائل مضللة و منه فشل عملية الاتصال

2 / عوائق تتعلق بالرسالة :

هناك عائق متعلق بالرسالة و هو أنه قد تتضمن الرسالة بعض الأخطاء التي تقلل من وضوح الموضوع و ينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين و أن عدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية مثل : الضوضاء و ارتفاع درجة الحرارة و شدة البرودة التي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة .⁽¹⁾

1/ محمد سلامة غباري و عبد الحميد عطية - مرجع سبق ذكره- ص 31 .

3/ عوائق متعلقة بالمستقبل :

هناك جملة من المعوقات تحد من العملية الاتصالية و تخص المستقبل و منها : (1)

أ/ الحالة السيئة للمستقبل بحيث يجب على المرسل أن يعرف طبيعة المستقبل من حيث مزاجه و عاداته و تقاليده و ثقافته حتى يخاطبها و ألا يحدث التشويش .

ب/ تعالي المستقبل على المرسل بالإعراض عن الاستماع إلى رسالته أو قراءتها أو مناقشتها .

يقول تعالى " قال رب إني دعوتهم ليلا و نهارا فلم يزدهم دعائي إلا فرارا "

ج/ الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي بين المرسل والمستقبل .

د/ التحيز و عدم الموضوعية في النظرة للأمر و هنا يرفض المستقبل المتميز من المرسل الاستماع إلى وجهة نظره أو الرأي الآخر مما يؤدي إلى تشويه المعنى الكلي للرسالة .

4 / العوائق المتعلقة بالقناة : يمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي :

أ/ الاختيار الخاطئ للوسيلة :

حيث تفشل عملية الاتصال بصفة كلية عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة أو الوسائل التي ينبغي استخدامها ، و التي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه فالاتصال المباشر و الشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو لقاءات وجها لوجه حيث تكون التغذية العكسية فورية بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل الإعلان أو التقارير (2) .

1/ ابراهيم أبو عرقوب - مرجع سبق ذكره - ص 119 .

2/ حميد الطائي ، بشير العلاق - أساسيات الاتصال نماذج و مهارات - دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2009 - ص 77 .

ب/ الاستخدام الخاطئ للوسيلة :

قد تتوفر لدى الأفراد و المؤسسات وسائل اتصال متعددة تقليدية و الكترونية مثلا ، إلا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة إما بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة ، فالاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته و يعطي مؤثرات مضللة في أحيان كثيرة ، فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات باستخدام الفاكس مثلا أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت و البريد الصوتي و غيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري مباشرة ⁽¹⁾.

ج/ بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة :

حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من و إلى هذه المستويات ، ما يؤخر العمل و يضعف الروح المعنوية ، و تزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة و في دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال ، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30 % ⁽²⁾.

د/ ازدحام و اختناق قنوات وسائل الاتصال:

حيث يؤدي هذا الازدحام و بالتحديد في مجال الاتصال الالكتروني إلى حدوث مشاكل فنية و إدارية ، فقد لاتصل الرسالة أبدا ، أو تصل لكن بشكل مشوه ، وفي الاتصال التقليدي عبر البريد العادي مثلا ، قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة أو تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف منافية ، أو ملقصة الرقيب . وهكذا يعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعال ⁽³⁾.

1/ حميد الطائي ، بشير العلاق - مصدر سبق ذكره ص 77 .

2/ نفس المرجع ص 78 .

3/ نفس المرجع ص 78 .

هـ / سوء أو ضعف وسيلة الاتصال:

حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال و إضعافها ، ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة ، أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية ، وفي جميع الحالات ، يكون الاتصال متعثرا أو مشوها.

5/ معوقات متعلقة بالتغذية العكسية :

تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية و منه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الاتصالية كليا و يمكن اختصار مشكلات و معوقات الاتصال بالنسبة للتغذية العكسية فيما يلي :⁽¹⁾

- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال و عدم الاهتمام بالنتائج المنتظرة .
- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية .
- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف المستقبل وتطلعاته
- عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية التي تعطي مؤشرات عند وصول الرسالة من عدمها .
- تعالي المرسل على المستقبل و عدم استعداد المرسل للنظر أو الاستماع إلى وجهات نظر المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.

1/ HAMILTON.R. FEEDING BACK COMMUNICATION .ALBERT MOORE PUBLISHERS
.CANADA 2007 P 132

الفصل الثاني _____ الخلفية النظرية لماهية الاتصال

.VI نماذج الاتصال

لقد قسم باحثوا الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل ، رسالة ، مستقبل ، استجابة) و تأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوع و النماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب و ربط العناصر مع بعضها و تبيان العلاقة بينها ، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية ⁽¹⁾ .

و يعد نموذج أرسطو أقدم نموذج للاتصال حيث أن الاتصال عنده - أرسطو - نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره و يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها و يتكون نموذج الاتصال عنده من : - المتحدث - القضية - الكلام - المستمع - .

و يمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين :

1/ النموذج اللفظي : ويوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات .

2/ النموذج التصوري : و يوضح بالرسم عناصر و مكونات النموذج و من أقدم النماذج اللفظية و أشهرها نموذج لاسويل .

أ/ نموذج لاسويل :

قدم هارولد لاسويل نمودجا عاما للاتصال تجاوز حدود اختصاصه ألا و هو العلوم

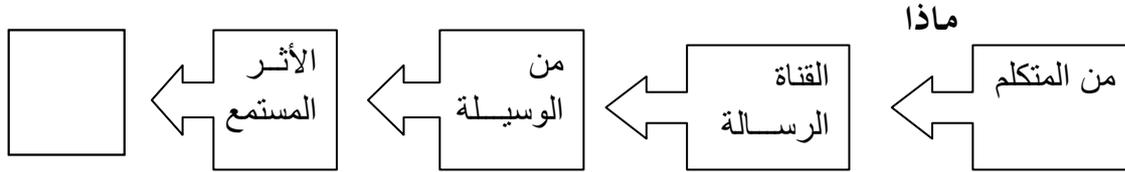
السياسية فقال أن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية :

من يقول - بماذا ، لمن ، بأي وسيلة ، بأي أثر ؟

1/ ابراهيم ابو عرقوب - مرجع سبق ذكره - ص 59 .

و قد ركز على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال المتمثلة في المرسل ، المرسل إليه ، الرسالة الاتصالية و اعتبر أن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها .

الشكل رقم (04) : يمثل نموذج هارولد لاسويل .



المصدر أحمد بخوش- مرجع سبق ذكره - ص 21

ب / نموذج شانون وويفر :

وضع أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات و مساعدته ويفر سنة 1949 و يصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، و يذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي :
مصدر المعلومات ، المرسل ، القناة أو الوسيلة .المستقبل ، الهدف ، التشويش .

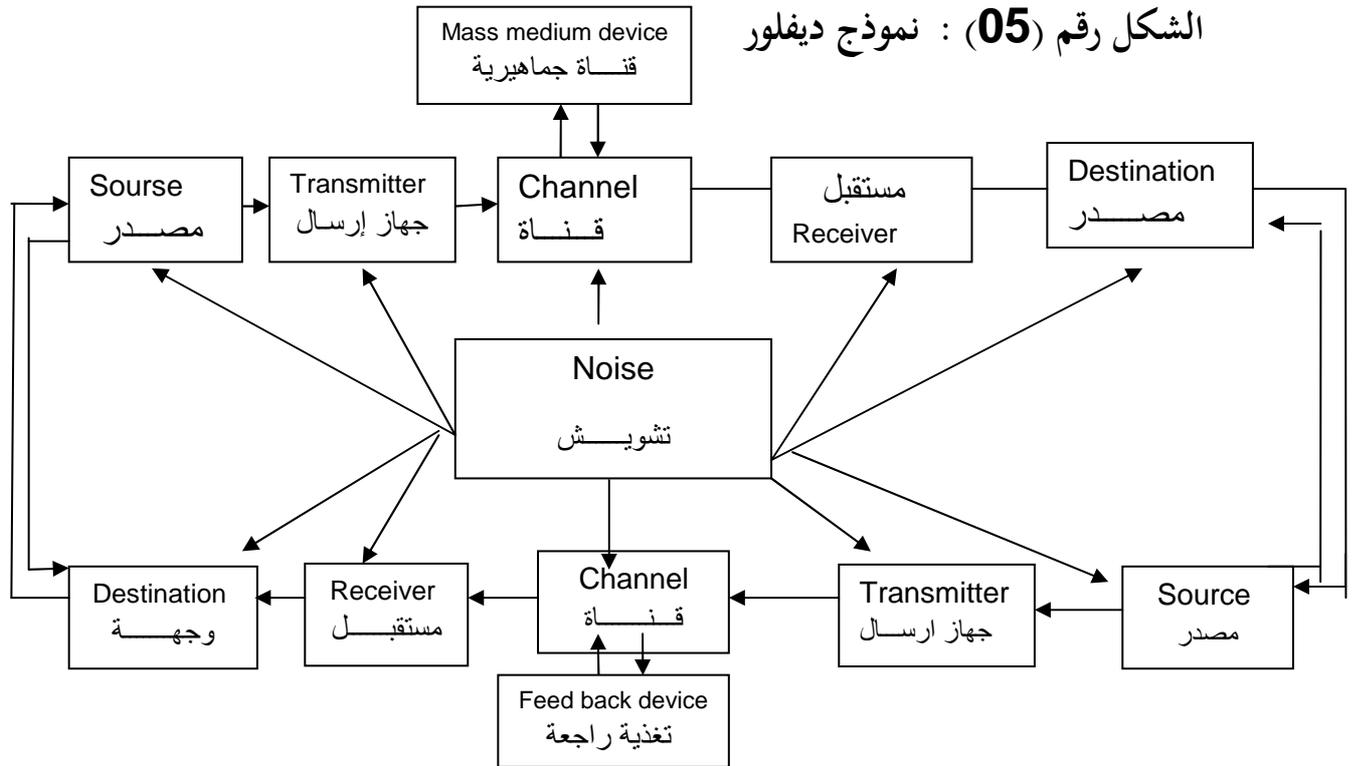
و تبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات و يحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها و التعامل معها ، و التغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش و أيضا الانتروبي و الذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم و الحشو و الزيادة و علاقتهما بفهم الرسالة (1) .

1/ محمود فتحي و محمد شفيق زك ي - مدخل إلى علم النفس الاجتماعي المكتب الجامعي الحديث مصر 1997 ص 264 .

ج / نموذج ديفلور :

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 و يناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة *Produced Message* من قبل المصدر و الرسالة الواصلة إلى المستقبل *Received Message* حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى *Meaning* الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية و من ثمة يقوم جهاز الإرسال *Transmitter* بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقا بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر و معنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم .

و قال ديفلور " بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا و قد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون و ركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعده على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية (1) .



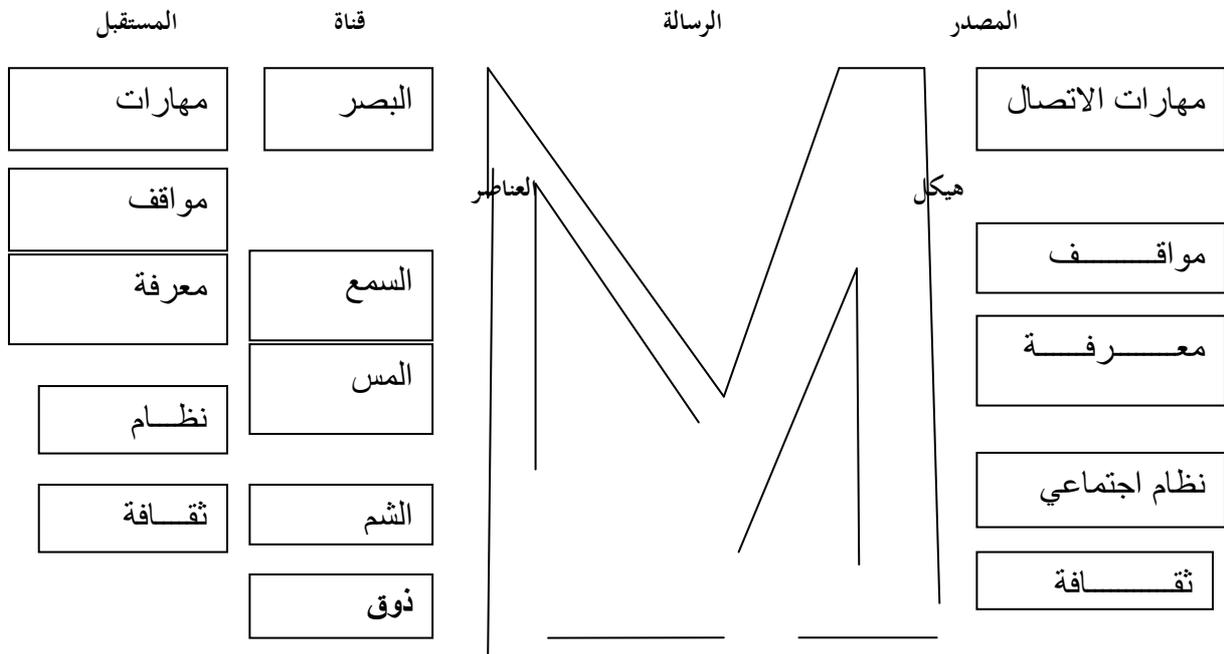
المصدر : ابراهيم أبو عرقوب - مرجع سبق ذكره - ص 69

1/ ابراهيم أبو عرقوب - مصدر سبق ذكره ص 69.

د- نموذج بيرلو :

يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي : المصدر ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، و بالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نعدد بداية الاتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة ، منها مهارات الاتصال ، المعرفة و الميول ، النظام الاجتماعي و الثقافي الذي يعيش فيه المصدر ، لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤشرات وتفاعلها مع بعضها البعض⁽¹⁾

الشكل رقم (06) : شكل يمثل نموذج بيرلو



المصدر : أحمد بخوش - مرجع سبق ذكره - ص 27

1/ راكان عبد الكريم حبيب و آخرون - مهارات و وسائل الاتصال - مكتبة دار جدة - السعودية 2004 - ص 57.

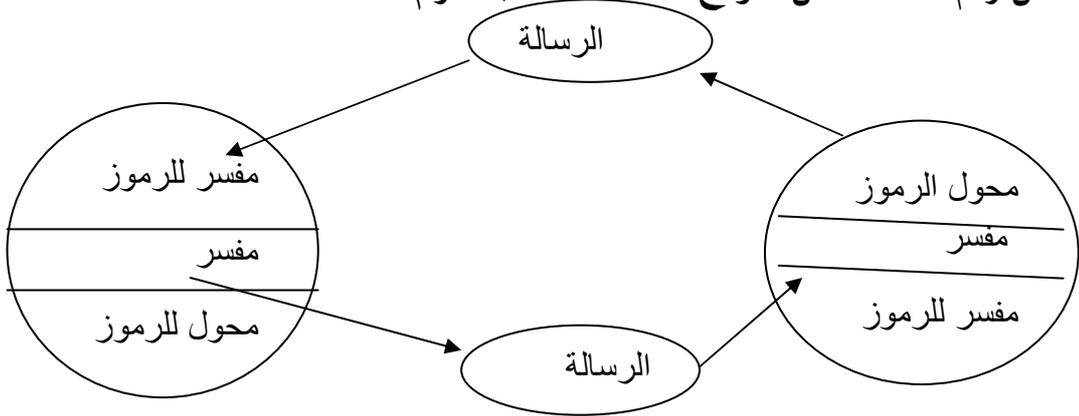
هـ - نموذج شرام :

لقد قدم شرام نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال وأول هذه النماذج هو ما قال عنه : " يمكن أن يكون الفرد مصدرا يتحدث أو يرسم أو يشير و يمكن أن يكون المصور هيئة كالجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي " وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو الموجات الصوتية في الهواء أو الترددات في التيار الكهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى فالاتصال عند شرام مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل حيث يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها⁽¹⁾

كما قدم شرام مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر و خلص إلى أنه في حالة عدم وجود مجالات خبرة مشتركة فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا .

كما اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على الضوضاء حيث يعتبر المرسل رسالته في ضوء ما يلاحظه أو يسمعه من المستقبلين، كما يبين أهمية عملية فك الرموز ودور ميدان الخبرة.

شكل رقم 07 : يمثل نموذج الاتصال حسب شرام



المصدر أحمد بنخوش - مرجع سبق ذكره - ص

و - نموذج الاتصال الإسلامي :

هو نموذج شامل يمكن تطبيقه أو استخدامه في تفسير و تحليل جميع أنواع عمليات الاتصال ، انه النموذج الإسلامي الشامل الذي تقوم عليه عناصر العملية الاتصالية الإسلامية العالمية ، وجوهر هذا النموذج هو أن الأمة الإسلامية أمة التوحيد ، ربها " نور " و قرآنها "نور" و رسولها حامل مشعل الهداية وهي خيرامة أخرجت للناس مادامت تؤمن بالله ربا و بالإسلام دينا و تأمر بالمعروف و تنهى عن المنكر، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر بالإضافة إلى عنصر التأثير وهي كما يلي: (1)

1- المرسل : الله جل جلاله ، قال تعالى : * " الله نور السموات و الأرض ، مثل نوره كمشكاة فيها مصباح المصباح في زجاجة ، الزجاجه كأنها كوكب دري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لا شرقية و لا غربية يكاد زيتها تضيء و لو لم تمسه نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء و يضرب الله الأمثل للناس الله بكل شيء عليم " *

2- الرسالة : القرآن الكريم قال تعالى * " فآمنوا بالله و رسوله و النور الذي أنزلنا و الله بما تعملون خبير " *

3- الرسول : محمد صلى الله عليه و سلم ، قال تعالى * " يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهدا و مبشرا و نذيرا ، و داعيا إلى الله بإذنه و سراجا منيرا " *

4- المستقبل : كل الناس لأن الإسلام رسالة علمية قال تعالى * " و ما أرسلناك إلا كافة للناس بشيرا و نذيرا ، و لكن أكثر الناس لا يعلمون " *

5- الاستجابة : قبول الرسالة أو رفضها قال تعالى * " و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلوات و أمرهم شورى بينهم و مما رزقناهم ينفقون " *

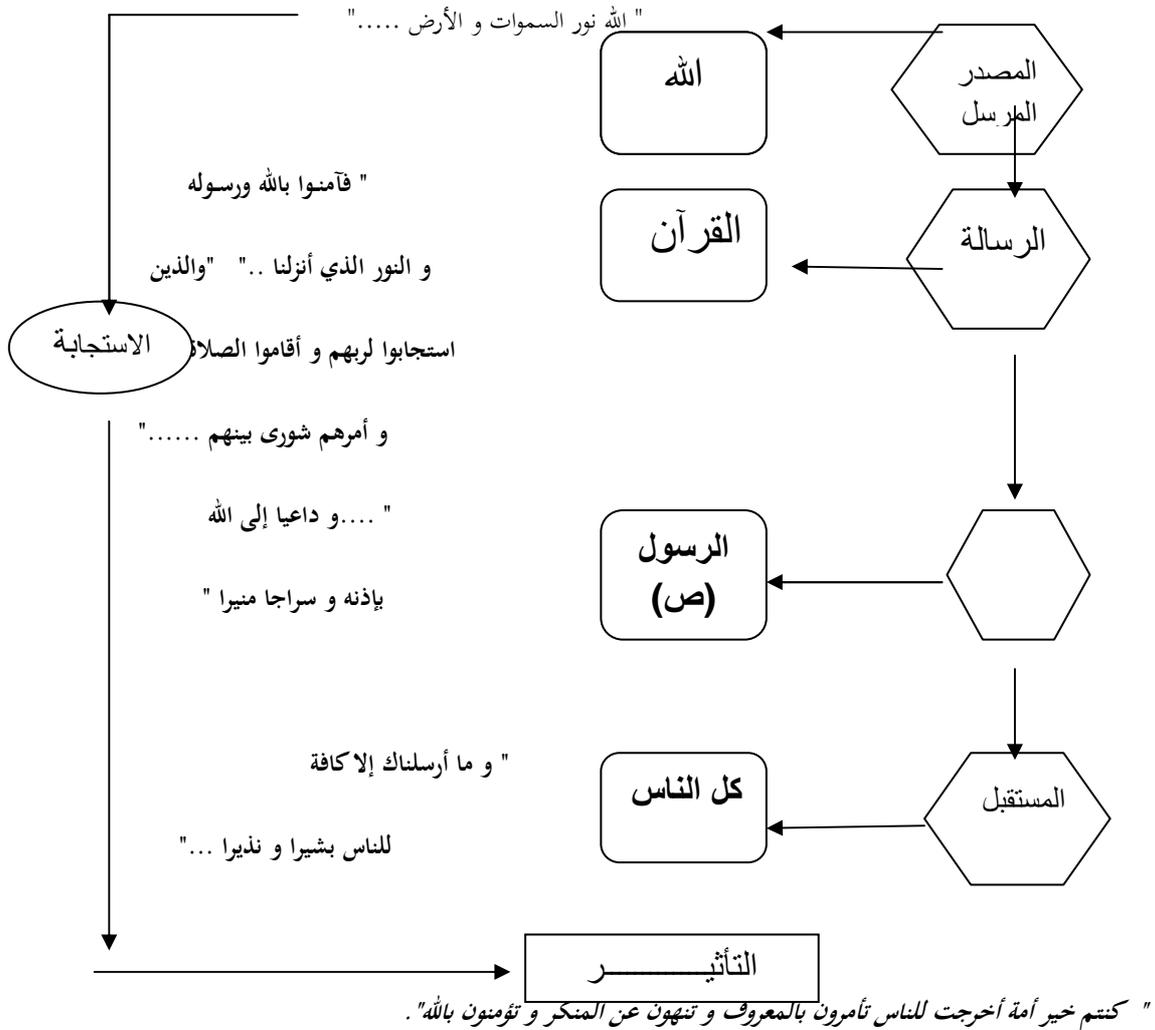
الفصل الثاني الخلفية النظرية لماهية الاتصال

6-التأثير : تحقيق هدف الاتصال ، تغيير المعلومات ، الاتجاهات و السلوك قال تعالى * " "

كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف و تنهون عن المنكر و تؤمنون بالله * " "

فالاتصال الإسلامي هو تبليغ أو إيصال الرسالة الاتصالية [القرآن و السنة] إلى كافة الناس لأنها دعوة إنسانية عالمية تصلح لكل زمان و مكان حتى يرث الله الأرض و من عليها لأنها خاتمة الرسالات .

الشكل رقم : (09) : شكل يمثل نموذج الاتصال الاسلامي



المصدر : ابراهيم أبو عرقوب - مصدر سبق ذكره ص 72 .

VII. أنماط الاتصال:

قام كل من بافلر و باريت و ليفيت ببعض البحوث حول الاتصالات و أهميتها في صنع القرارات و كشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة ، و ذكر العديلي إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط للاتصالات جميعها تقريبا تستند على الأنماط الأربعة التالية (1) :

1/ نمط شكل العجلة :

في هذه الشبكة يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه و يكون هذا الشخص قائدا للمجموعة و صانع القرارات لها ، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

2/ نمط شكل الدائرة :

و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

3/ نمط شكل السلسلة :

و في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ، و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الوسطي .

2/ محمد أبو سمرة - الاتصال الإداري - مرجع سبق ذكره ص 41 .

4 / نمط الشكل الكامل المتشابك :

في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها ، بمعنى آخر أن هذا الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة .

و النتيجة النهائية للأبحاث و الدراسات حول أنماط الاتصال و المتعلقة بالأداء و الرضا من جهة (متغيرات تابعة) نمط الاتصال متغير مستقل من جهة أخرى هي أن نمط الاتصال نفسه يؤثر في الأداء و الرضا ، و في المهارات البسيطة يعتبر نمط " شكل العجلة " و نمط " شكل الكامل المتشابك " أكثر الأنماط فاعلية بينما يعتبر نمط " شكل الدائرة " أقل الأنماط فاعلية .

لقد أدت أبحاث أنماط الاتصال إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن الجهود الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الاتصال ، و يعتقد البعض أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات و التعامل معها و معظم الأدوار التي يشغلها الإنسان تفرض عليه

مهام و مسؤوليات تأخذ من وقته و جهده و لهذا كانت نمط العجلة هو أقرب الأنماط إلى الهرمية و ذلك لأن العجلة فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد ، و لأنها أكثر المجموعات مركزية أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز و منه فإن الهرمية أو التدرج الهرمي أمر ضروري في التنظيم و أنه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بناؤها على أساس التدرج الهرمي ، و بالرغم من أهمية التدرج الهرمي إلا أن هذه الحالة تؤدي إلى حلقة معوقات الاتصال .

VIII . مهارات الاتصال الفعال :

شكل رقم 09 : يمثل مهارات الاتصال الفعال

<p>2 / الإنصات :</p> <p>ضرورة الانصات أو الاستماع إلى الطرف الآخر والاستفادة القصوى مما يقوله و يرغب به .</p>	<p>1 / اللباقة:</p> <p>قدرة المتصل على التحدث و إبراز تعبيراته و قدراته والتمتع بكل إمكانيات الذوق الرفيع في التعامل.</p>
<p>4 / التفكير :</p> <p>فكر جيداً قبل التحدث، ابتكر أفكاراً خلاقة ، حاول أن تعرف ما يدور في ذهن الطرف الآخر.</p>	<p>3 / الاختيار:</p> <p>اختيار الكلمات المناسبة، اختيار الوقت المناسب للتحدث ، اختيار الأسئلة والعروض اختيار تحويل الرغبات والحاجات إلى قرار لشراء</p>
<p>6 / التوقيت :</p> <p>حدد تماماً متى ستتحدث ، (قد يكون السكوت أفضل) ، اجث عن إشارة، ابتسامة، حكمة طيبة يرتاح لها الطرف الآخر .</p>	<p>5 / السلوك :</p> <p>تحدث بأسلوب راق وبكلمات رشيقة تجنب السلوك القلق و المرتبك ، الهدوء المتزن .</p>
<p>8 / التفاعل :</p> <p>ضرورة التفاعل مع الآخرين و إشعارهم بأنك مهتم بهم و تلبية حاجاتهم و ترغب صادقاً في حل مشاكلهم في أقل تكلفة ممكنة (من حيث الوقت و المال) أشعرهم بالتفاعل الصادق و بشكل مستمر .</p>	<p>7 / الإطار المرتب :</p> <p>الترتيب المنطقي للكلام ، الإتقان ، بالعبارات الرشيقة يمثل ، و عبارات متصلة و غير ركيكة ، و ذات معان و دلالات واضحة و هادفة و بوقت قصير .</p>

المصدر: حميد الطائي و بشير العلق - أساسيات الاتصال - مرجع سبق ذكره ص100

الفصل الثاني _____ الخلفية النظرية لماهية الاتصال

خلاصة الفصل الثاني :

لقد قدمنا عرض و دراسة وافية عن موضوع الاتصال الذي هو عملية تفاعل اجتماعية يستخدمها الأفراد لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية ، و تبادل هذه المعاني بين مرسل و مستقبل عبر قناة معينة مع وجود استجابة ، و تناولنا عناصر الاتصال و خصائصه و عوائقه ، و أخيرا نماذج و أنماط الاتصال .

الفصل الثالث : التراث النظري للاتصال التنظيمي

تمهيد

I . تعريف الاتصال التنظيمي

II . أنواع الاتصال التنظيمي

III . وظائف الاتصال التنظيمي

IV . المدارس التنظيمية

V . ديناميات التنظيم

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاتصال مع العملاء ، و الاتصال مع الزملاء و يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة ، و تشكل المنظمة حقلا جيدا لدراسة الاتصال، فكثيرا من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية ، و يعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية و حيوية و مستمرة بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة ، وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار .

1. تعريف الاتصال التنظيمي :

إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية ، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم و خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة و الحصول على المعلومات و يرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات (1) . فمن مهام التنظيم الإداري إضافة للتخطيط والمراقبة والتنظيم فهو يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة ، فهو بمثابة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم، هذا فضلا عن أنه سيمكن الإدارة من معرفة مشاعرواتها الفاعلين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى اهتمامات الإدارة بالاتصالات الخارجية مع المستهلكين والمساهمين (2) .

1/ مصطفى عشوي - اسس علم النفس التنظيمي الصناعي - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر - 1992 ص 141 .

2/ محمد علي شهاب - السلوك الانساني في النظم - دار الفكر العربي 1982 ص 243 .

الفصل الثالث — التراث النظري للاتصال التنظيمي

و يرى أحمد بدوي أن " الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها و يعمل على ازدهارها و بالتالي ضمان حياته و فعاليتها في المنشأة ، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة⁽¹⁾ . والاتصالات هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوي إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات⁽²⁾

II. أنواع الاتصال التنظيمي :

تم الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ، و الاتصال نوعان رسمي و غير رسمي :

1 / الاتصال الرسمي :

الاتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المنظمة و خارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع : الاتصال الصاعد — الاتصال النازل — الاتصال الأفقي .

أ /

الاتصال النازل :

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال ، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي و يقسم " كاتز و كاهن " العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى :⁽³⁾

1/ أحمد بدوي — معجم المصطلحات للإعلام — دار الكتاب المصري — القاهرة 1985 ص 44 .

2/ بوحنية قوي — الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة — ديوان المطبوعات الجامعية — الجزائر 2010 ص 15 .

3/ ناصر دادي عدون — الاتصال و كفاءته في المؤسسة الاقتصادية — دار المحمدية العامة — الجزائر — 2010 ص 36

الفصل الثالث — التراث النظري للاتصال التنظيمي

تعليمات الوظيفة: و هي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل .

التبرير : و يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم ومدى تلاحم و تكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، و له دور مهم في عملية الإقناع و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها .

الإيديولوجية : و هي تكمل ما قبلها ، بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير

تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .

المعلومات: و هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة و استراتيجياتها و احتمالات

نموها وواجبات العمال و غيرها ، و هي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر ،

و الانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته .

الرد : و هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا ،

وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط ، عن طريق

الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته ومكافأته ولو شفويا

و في حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.

ب / الاتصال الصاعد :

يرى روزنفيلد أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها

المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي

يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم

التنظيمي⁽¹⁾

1/ عبد الكريم درويش و ليلا تيكللا - اصول الادارة العامة - مكتبة الانجلومصرية - القاهرة 1974 - ص 475 .

الفصل الثالث _____ التراث النظري للاتصال التنظيمي

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين و المشرفين حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو شكاوى إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح و القرارات و يتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي :

تقديم تقارير عند الأداء و ظروف العمل
تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .
الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى .
رفع شكاوى عن مشاكل و معاناة المرؤوسين

ج / الاتصال الأفقي :

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، و هذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة (1) .

الاتصال ضروري لفعالية العمليات ، فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها ، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحياناً للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل ، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدراً من مصادر القوة و السلطة .

1/ عبد الرحمان عبد الباقي عمر - الاتصالات في مجال الإدارة - المنظمة العربية للعلوم الادارية - القاهرة 1997 -ص6.

الفصل الثالث - التراث النظري للاتصال التنظيمي

و تتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة (1)

- وجود قنوات اتصال واضحة و منظمة .
- صلاحية هذه القنوات للعمل و فعاليتها في نقل الاتصالات
- أن يدرك الأشخاص الذين يتبوعون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات ، أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات ،تتوقف فعالية المنظمة.
- استخدام خطة السلطة و عدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل .
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها .
- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وان يكون مضمونها في نطاق اختصاصه .

ومنه فإنه لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سليمة وإنما ينبغي أن يكون الاتصال فعالاً ليفهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلاً، وأن لاتصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلاً في كل مستوى منها حتى تصل إلى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ و قد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة (2)

2/ الاتصال غير الرسمي :

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية (3) .

1 / بشير العلاق - الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة - داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع - الاردن 2009 - ص 100 .

2/ محمد حافظ حجازي - وسائط الاتصال التنظيمي - دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر - الاسكندرية - 2006 - ص 15 .

3/ عبد الغفار حنفي - السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين - الاسكندرية - الدار الجامعية - 1990 ص 559 .

الفصل الثالث — التراث النظري للاتصال التنظيمي

و يمتاز بسرعة و سهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية و تتمثل خصائصه فيما يلي :

- 1- انتشاره بسهولة في المنظمة .
- 2- يتميز بالسرعة و المرونة في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين عدد كبير من الموظفين.
- 3- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال .

III. وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا أساسيا حيث يشهد احد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتز وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان انه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه ، و يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى ثلاث وظائف رئيسية :

1 / وظيفة الإنتاج:

يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز جيد للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل و التعاون الفعال " و منه تتضح أهمية وجوده - الاتصال - في المنظمة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته و نوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل و إبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد ، فضلا عن إرسال المذكرات و عند الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل و رفع الإنتاجية و تحسين ظروف العمل أو النوعية ، وقد

الفصل الثالث — التراث النظري للاتصال التنظيمي

بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوتورن" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن الاتصال الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج و تقييده ، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات و الأقوال ، و يعزز بعضها بما يسمى الاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات و النظرات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبل الرضا و الاشمزاز ، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم من موقع جيد في المنظمة و تمنحهم نوعا من السلطة⁽¹⁾ .

2/ وظيفة الإبداع :

عرف فراس وآخرون الإبداع بأنه ، إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنشأة ، و تعد هذه الوظيفة اقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة ، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي ، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر و أشد ، و ترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين :⁽²⁾

البعد الأول : هو تقديم

الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة ، **والبعد الثاني** : هو عملية تنفيذها ، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة و الإبداعات التي تتطلب انخراطا ووفقا حولها لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة و المبدعة و الحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة و الفاعلين .

1/ جمال بن زروق - مجلة جامعة دمشق - مجلد 26 العدد الأول + الثاني - 2010 - ص 403 .

2/ نفس المرجع - ص 404 .

3/ وظيفة المحافظة :

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين و تقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة و مدى تكيفها مع البيئة و يبرز دوره خاصة في ثلاث مهام :⁽¹⁾

أ / حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس :

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن و روح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل : بعث رسائل الشكر و المدح ، و الزيارات الميدانية و لوحات التقدير ، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة و التعلق بها أكثر .

ب/ تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم :

يرى " كورت لوين" أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص و ظروف بيئة العمل داخلها ، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه و لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها ، فالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة .⁽²⁾

1/ جمال بن زروق - مرجع سبق ذكره - ص 404 .

2/ نفس المرجع - ص 405 .

ج/ ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية :

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضا كذلك ، و على هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي : العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاج و الإبداع) و ذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل و المناخ الملائم و المستقر للتجديد و الإبداع داخل المنشأة .⁽¹⁾

باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن و التكيف مع البيئة الموجودة فيها ، هذه المميزات هي : الانفتاح (الاتصال بالبيئة) ، التطور (القضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي و غير الرسمي) الغائية، (وضوح الهدف و دقته) ، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال) ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) و أهدافها ، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات و الأشكال و المستويات التي تتحرك فيها المعلومات ، مما يسمح بتكوين شبكات و قنوات للاتصال ، و لهذه الأسباب عرض هيكل الاتصال التنظيمي .

IV. المدارس التنظيمية :

لقد تعددت اتجاهات الباحثين السوسيوولوجيين حول دراسة التنظيم ، و هذا ما أدى إلى تنوع الدراسات التنظيمية وتباين وجهات النظر حوله مما ضاعف من صعوبة تحديد مدخل سوسيوولوجي محدد أو مناسب لتحليل التنظيمات لأنها تقوم على تراكم نتائج البحوث الامبريقية ، و الواقع أن هذه المحاولات المبذولة من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيم تمخضت عنها نظريات واتجاهات فكرية متباينة و التي تعبر عن اهتمامات هؤلاء الباحثين ، و تعكس في نفس الوقت وجهة نظرهم في كيفية دراسة التنظيم لأن باحثوا التنظيمات مارسوا دراسة التنظيم كل وفق تصوره و مفهومه للتنظيم بالإضافة إلى أن التنظيم مفهوم لكثير من العلوم : كالسياسة ، الاقتصاد ، علم النفس ، علم الاجتماع ...

1 / المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900 :

أ / فريديريك تايلور و حركة الإدارة العلمية :

يعتبر المهندس الأمريكي فريديريك تايلور (1865-1915) من أبرز الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة و بالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل هنري باييج و اندرو مور في مجال تنظيم الأساليب والفعاليات الإنتاجية في الصناعة ، وكذلك بالرغم من أهمية التجارب التي قام بها زملاؤه في نفس الفترة و النتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل هنري كانت و فرانك ويليليان جلييرث إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية و الذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره كتاب " أصول الإدارة العلمية " سنة 1911 . و قد قام تايلور بمجموعة من التجارب و الأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل و زيادة الإنتاجية ، و قد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة

الفصل الثالث _____ التراث النظري للاتصال التنظيمي

المدرء و مشرفي العمليات الإنتاجية و العمال الذين يقومون بتنفيذ الأعمال (1) .

و قد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي (2) :

- تقسيم العمل على أساس التخصص .
- اختيار و تدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية و ذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده .
- وضع نظام صارم للمراقبة و إجراءات توزيع المهام .
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما .

و قد توصل إلى أن هناك " أحسن طريقة لأداء العمل " تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال ، وقد نادى بضرورة الالتزام بها لكي يتم تحقيق النتائج الكفؤة ، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجر بالقطعة ، سمي باسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له و حسب الطريقة العلمية التي توصل إليها .

ب/ أعمال هنري فايول :

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب تايلور خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن 20 ، كان رجل الأعمال الفرنسي هـ فايول ، منهمكا في وضع الأسس العامة للإدارة و التنظيم ، معتمدا في ذلك على خبراته الطويلة و ملاحظاته المباشرة ، و إذا كان تايلور قد ركز جهوده في دراسة تنظيم العمل على مستوى المصنع ، فإن فايول قد حاول بناء نظرية متكاملة في

1/ قيس محمد العبيدي - التنظيم المفهوم و النظريات و المبادئ - مطابع روايال - الاسكندرية - مصر 1997 - ص 68 .

2/ مصطفى عشوي - مرجع سبق ذكره - ص 137 .

الفصل الثالث — التراث النظري للاتصال التنظيمي

الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة و بدأت أفكاره تظهر و تنتشر منذ أن نشر كتابه تحت عنوان " الإدارة الصناعية و العامة " سنة 1916 ، ومع ظهور أفكار بدأ الفكر الإداري ينمو و يتخذ طابع الشمولية و الدقة في وصف و معالجة مختلف جوانب التنظيم ، لقد لاحظ أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل على ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية :⁽¹⁾

1/ النشاط الإداري : يتضمن عمليات التخطيط - التنظيم و التوجيه - التنسيق - الرقابة .

2/ النشاط المادي : يتضمن الاستثمارات ، الموارد - المصاريف .

3/ نشاط المحاسبة : يتضمن مختلف العمليات الحاسوبية و الإحصائية .

4/ النشاط التجاري : يتضمن مختلف عمليات بيع و شراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة .

5/ النشاط الفني : يتضمن تحضير عمل الإنتاج و كيفية تنفيذه .

6/ نشاط الأمن : يتضمن حماية الأفراد و الممتلكات التابعة للمؤسسة .

— مبادئ التنظيم عند فايول :

حدد فايول في الجزء الثاني من كتابه عدد من المبادئ الإدارية التي توصل إليها من خلال خبرته

العملية و التي توفرت الفرصة لديه لاستخدامها اثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية ، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :⁽²⁾

1/ مبدأ تقسيم العمل: و يقصد به التخصص في أداء العمل و هو ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

1/ محمد جمال بجاوي - دراسات في علوم النفس - دار الغرب للنشر و التوزيع - الجزائر 2003 - 368 .

2/ قيس محمد العبيدي - مرجع سبق ذكره - ص ، ص 72-75 .

الفصل الثالث — التراث النظري للاتصال التنظيمي

2/ مبدأ السلطة والمسؤولية: و السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر ، و المسؤولية تتبع السلطة و يجب أن يكون هناك توازن بينهما ، و هناك نوعين من السلطة ، الأولى تكون رسمية مستمدة من مركز المدير الرسمي ، و الثانية تنبع من قابلياته و قدراته و شخصيته و قيمه الخلقية .

3/ مبدأ النظام أو الانضباط : و يركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر و احترام أنظمة العمل و تطبيق نظام التأديب ، و من أجل تطبيق النظام يرى **فايول** أنه من الضروري وجود مشرفين و رؤساء يتمتعون بقدرات كفئة للمحافظة عليه و فرض العقوبات العادلة .

4/مبدأ وحدة القيادة : يفرض هذا المبدأ ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر و التعليمات من رئيس واحد فقط

5/ مبدأ وحدة التوجيه: إن كل مجموعة من الأنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك و خطة واحدة تحدد إطار عملها و يكون لها رئيس واحد يكون مسئول عن توجيه تلك الأنشطة نحو الهدف المحدد لها.

6/ مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : يجب أن لا يفضل الأفراد مصالحهم الشخصية على مصلحة المشروع ، و عندما يكون هناك تعارض بين المصلحتين فعلى الرؤساء و المشرفين أن يوفقون بين الاثنين عن طريق العدالة و القدرة الحسنة و الإشراف الكفاء المستمر .

7/ مبدأ المكافأة : تعتبر المنظمة المكافآت و التعويضات العادلة ضرورية للأفراد ، حيث توفر قدرا كبيرا من الرضا للعاملين و لصاحب العمل في نفس الوقت .

8/ مبدأ المركزية : يرى **فايول** أن درجة المركزية في السلطة تتحدد في ضوء الظروف و المواقف المستجدة في المشروع .

الفصل الثالث ————— التراث النظري للاتصال التنظيمي

9/ مبدأ تدرج السلطة : و يقصد به تسلسل أو تدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة ، و الالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الاتصالات في داخل المشروع بصورة فعالة .

10/ مبدأ الترتيب : أن يكون مكان معين لكل شيء و لكل شخص ، و الأول يشير إلى ضرورة الترتيب الاجتماعي .

11/ مبدأ المساواة : على المدراء أن يوفروا العدالة و المساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل .

12/ مبدأ استقرار العاملين : إن استقرار الأفراد في وظائفهم و أعمالهم ضروري للمشروع ، و على عكس ذلك فإن دوران العمل السريع يسبب خطورة للمشروع و كلفة عالية في التشغيل ، و على إدارة المشروع أن تسعى لتوفير الظروف الملائمة من أجل استقرار العمالة بدرجة مناسبة .

13/ مبدأ المبادأة : من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادأة و الابتكار في وضع الخطة و تنفيذها ، و من الواجب أن يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة و الشعور بالرضا في أداء أعمالهم .

14/ مبدأ التعاون أو روح الفريق : يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي و تنمية روح الفريق و خلق التعاون فيما بين العاملين و يؤكد فايول على أن الإتحاد قوة و على الإدارة أن تبذل الجهود لتشجيع روح الجماعة لما لها من أثر فعال في تحقيق النتائج في المنظمة .

الفصل الثالث ————— التراث النظري للاتصال التنظيمي

مكانة الاتصال التنظيمي عند هذه المدرسة :

حسب النسق التايلوري فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين و المستندين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين و المسيرين ، فالعامل يتلقى توجيهات و موقع فيها بصفة فردية و منه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية ، ومنه فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها .

- أما فايول فيرى أن الاتصال داخل المؤسسة مجرد معلومات رسمية ، و هو بذلك يهمل المعلومات أو الاتصال غير الرسمي .

المدرسة السلوكية :

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء و الاتجاهات لرواد الفكر الإداري و الاجتماعي الذين لم تماشى أفكارهم مدرسة الإدارة العلمية حيث هاجم هؤلاء الاتجاه اللإنساني الذي جاءت به هذه المدرسة .

وتركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة و دوره في تحديد السلوك التنظيمي ، وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد و علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ، كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم وغيرها من الجوانب ،وبدأت هذه النظرية مع البحوث التي أجراها التون مايو على عمال مصنع هاوتورن التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة بين 1927-1932

الفصل الثالث ————— التراث النظري للاتصال التنظيمي

يمكن حصر أهم الأفكار و الاستنتاجات التي توصل تاليها التون مايو من خلال تجاربه و التي

تعتبر أساس مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي : (1)

● أن الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم ، و لهم رغبات و حاجات و أهداف و دوافع فريدة و متباينة ، و لكي يكون تحفيز الأفراد ناجحا يجب أن يؤخذ المدراء بنظر الاعتبار التنوع الموجود لدى الأفراد .

● إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية ، و أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم كفاءة ، ان و تقسيم العمل الدقيق يؤدي إلى الملل و السأم في الكثير من الأحيان و كذلك يجعل العامل يعيش في الانعزالية و الوحدةانية مما يؤثر ذلك على إنتاجيته في العمل .

● تعتبر الميول و الاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني و تحديده، وأن الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط و إنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا .

● يلعب المدراء و المشرفين دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات الأداء للأفراد و مستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه . و هناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لتهيئة القناعة و الرضا و إزكاء روح الجماعة و عمل الفريق لكي تتحقق أهداف المنظمة بصورة سليمة .

● يؤثر التنظيم اللارسمي ، و الذي أسماه مايو بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي ، على نشاطات المنظمة و على حركة التنظيم عموما . و يستند هذا التشكيل الاجتماعي على التفاعل فيما بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها .

بالإضافة إلى هذه الاستنتاجات التي توصل إليها مايو من خلال دراسته ، فإن مدرسة العلاقات

1/ قيس محمد العبيدي - مرجع سبق ذكره - ص 95 .

الإنسانية حددت عدد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي و هي :

1- القيادة

2- الاتصالات

3- المشاركة

أن هذه المتغيرات تلعب دورا مهما في تحديد شكل و مضمون سلوك الأفراد و تؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال . و هي بهذا قد فتحت الطريق أمام دراسات لاحقة للبحث عن علاقة ظروف العمل المادية بمعدلات الإنتاج بهدف التحقق من صحة الافتراضات التي قدمتها النظرية الكلاسيكية . لقد قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية استنتاجات مهمة على صعيد الاهتمام بالعوامل الإنسانية و الاجتماعية في دراسة التنظيم .

المدرسة الكلاسيكية الحديثة :

لقد استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي في مجال النظم ، اذ جمعت بين الجانب الكمي و الجانب الإنساني و نجحت في تطور الإدارة بالأهداف ، و ذلك من خلال إشراك الإداريين و العمال في الإدارة عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض و التقائها بأهداف المؤسسة ككل ، و في نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم ، وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية و الاستعمال المفيد و كذلك لأن من روادها كانوا من العاملين إداريين و إطارات أو مهندسين مثل " سيمون " و هي أكثر اتجاهها نحو عقلنة التسيير و بالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك ، وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان ، نظراً لنتائجها و هذه المدرسة تعتبر آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية (1) .

1/ ناصر دادي عدون - اقتصاد المؤسسة - الطبعة الثانية - دار المحمدية العامة - الجزائر - 1998 - ص 208 .

المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة 1965) :

تعتبر المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم و أحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم وتستفيد في غالب الأحيان من عناصر خاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة إليها و كان ظهورها الأول في ميدان البيولوجيا ثم انتقلت بعد ذلك إلى علوم أخرى منها الاجتماعية خاصة . و يعتبر *LEF BERTALANFFY* من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937، ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات ، و يمكن ذكر (*PARSON 49 SELZNIGK49 - BLAN - 1955*) لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيوولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية و قد عرفت هذه النظرية تصورا سريعا جدا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر و ذلك لغزارة الأعمال التي انتجتها و انتشار مفاهيمها بسرعة خاصة و أن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة .⁽¹⁾

وتنظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا و أهدافا و اتجاهات نفسية و دوافع مشتركة بينهم و ترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ، و تؤكد هذه النظرية على :⁽²⁾

- الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر به .
- الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للبيئة المحيطة به .
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه و أفراده .
- يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف أي أن وسيلة الاتصال تختلف لكي تتناسب مع الظروف .

1/ liu michel – approche socio – technique du l'organisation – edition l'organisation – paris - 1983 - p 70 .

2/ احمد ماهر – كيف ترفع مهارتك الادارية – الدار الجامعية – الاسكندرية – مصر – ص 33

- المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الاتصال التنظيمي :

من المقاربات النقدية الحديثة لدراسة لموضوع الاتصال نجد التيار الماركسي أو اليساري ، الذي تمثله أعمال مدرسة فرانكفورت ، والتي يرى باحثوها في الاتصال مجرد عملية تلاعب (*Manipulation*) قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار ووجهة نظر الآخرين ، لقد تم في تسعينات القرن العشرين تطوير هذه المقاربة النقدية للاتصال، من خلال أعمال بريتون و سفيز (*Preton & sfesz*) والتي تعتبر الاتصال إيديولوجية العصر خاصة مع موجة التطور الهائل في تقنيات الإعلام والاتصال ، وتؤكد على ضرورة إدخال قيم الشفافية والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال ، و امتدت هذه المقاربة النقدية في دراسات الاتصال في عمومها إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، فكون موجة التغيرات التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية عالميا على الصعيدين الهيكلي و التنظيمي جعلت من العنصر المادي المتمثل أساسا في الربحية يتربع على قائمة اهتمامات المؤسسة و أهدافها ، أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح و الخسارة في مقابل الاعتبارات و الأولويات الاجتماعية و العلاقاتية للاتصال داخل المؤسسة (1) .

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في مجال الإدارة والتسيير على أن التنظيمات اليوم خاصة منها الاقتصادية صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة (*La Flexibilite*) في هيكلها و تنظيمها وخطط عملها ، لأجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية و التكنولوجية ، وأن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي و التنظيمي للمؤسسات ، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات و تفاصيل التنظيم نفسه.

1/ زين الدين خرشي - دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - أطروحة لنيل شهادة

الماجستير تحت إشراف ميلود سفاري - قسم علم الاجتماع - جامعة سطيف - الجزائر - 2010 - ص 60.

من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال ، يوجد أيضا التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية و علاقاتها مع محيطها الذي تعمل فيه ، خاصة ببعده الاجتماعي و التنموي ، و هذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها عن عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية و كذا عن امتناعها عن أداء الأدوار الاجتماعية ، وكفية بلعب دور الضبط (*Le role Regulateur de letat*) ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية اتجاه العمال و المجتمع ، و لعل مفهوم " أنسنة العمل الاقتصادي " وجه من أوجه هذه المقاربة الجديدة المحددة للعلاقة بين المؤسسة و محيطها من ناحية وظائفها تجاهه ، و ما استخدام المقاربة الاتصالية في التغيير إلا دليل على ذلك و هذا بهدف " أنسنة التغيير " بإضفاء طابع المشاركة و التشاور لأجل إنجاح التغيير و التقليل من درجات مقاومته .

V . ديناميات التنظيم :

لقد أكدت الدراسات الحديثة أنه لا يمكن فهم التنظيم باعتباره كائنا جامدا يتضمن بالثبات و الاستقرار فقط ، فبالإضافة إلى عمله في المحافظة على استقراره نجده كذلك يسعى إلى المحافظة على ديمومة الديناميكية المنبثقة بفعل عوامل اجتماعية و ثقافية و سياسية... و غيرها ، كل هذه العوامل تعمل من أجل الضغط على التنظيم من أجل أن يتوافق معها ديناميا .

إن مفهوم الدينامية يأتي بين أعضاء البناء الاجتماعي عنصر التغيير ، مما يحتم على الباحث مثلا أن يهتم بالقوى الفاعلة في الجماعة و تغييرها إلى جانب بنائها ووظائفها الأمر الذي يمكنه من تقديم صورة موضوعية مكتملة عن هذه الجماعة و دينامياتها (1) .

إن الإشارة إلى مفهوم ديناميات التنظيم أو ديناميات البناء الاجتماعي لا يعني فقط مجرد عمليات التغيير في أنماط الجماعات الأولية داخله و تغيير القيادة بتغيير الموقف وكذلك تغيير نوع المعيار المنتهك وغيرها وإنما يعني عدة أبعاد تنظيمية تتعلق بالأفراد والجماعات ولكن كذلك بالبيئة التنظيمية ككل ،

1/ علي عبد الرزاق جليبي - علم الاجتماع الصناعي - دار المعرفة الجامعية - الاسكندرية - مصر - 1995 - ص 325 .

ويمكن إجمال أهم موضوعات هذه الدينامية في المواضيع الأساسية التالية : الصراع ، التوازن ، التكامل

1- الصراع :

ينطلق بعض الباحثين مثل سكوت " SCOTT.W " و زملائه في دراستهم من قضية هامة مؤداها أن الصراع ظاهرة دائمة في التنظيم ، و أن هذا الصراع سوف يظل محترما ما بقي التعارض بين مصالح مختلف الجماعات قائما ، هو إذن ليس بظاهرة عرضية تصيب النسق و تهدد توازنه و قد تبع هذه الدراسة معقمة للأساليب و الوسائل التي استعانت بها كل من الجماعات لتحقيق أهدافها ، مما حدا بهم إلى تحديد أنماط الصراع على الشكل التالي :⁽¹⁾

- أ- صراع منظم : ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامنا جماعيا .
- ب- صراع غير منظم : يتخذ صورا فردية يجر فيها الأفراد عن عدم رضائهم أو استيائهم لعمل ما أو تحول ما يحدث على مستوى التنظيم و تكون نتيجته استهداف مصالحهم أو التعرض لأهدافهم الشخصية و طموحاتهم .

ويشكل الصراع في ظروف معينة سواء كانت داخلية أو خارجية أحد أهم ميكانيزمات التغيير التنظيمي فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الأحيان للظروف المتغيرة الاستجابة السريعة الضرورية مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعا كامنا من أجل التغيير والتجديد ، ذلك أن المواقف القديمة ليس بإمكانها خاصة في ظروف معينة الاستجابة أو مواجهة التغيير الدائم لهذه الظروف لذلك نجد أن أغلب التغييرات التي تفرض على التنظيمات تتأتى بفعل ميكانيزمات كامنة في السلوك التنظيمي للبناء الاجتماعي للتنظيم ، أفرادا كانوا أم جماعات ، بل أن كل ما يمكن أن يفرض من الفوق على أساس أنه تغيير يعتبر حسب " ميشال كروزيه " مزيدا

1/ السيد الحسيني - علم الاجتماع التنظيم - دار المعرفة الجامعية - الاسكندرية - مصر - 1994 ص 96 .

من الضغط الذي يؤدي إلى تكريس المزيد من البيروقراطية و الرسمية و تكتيفها و هو ما يفهم منه ربما أنه مزيد من التوسع في الرسمية على حساب التغييرات النابعة من واقع الأمر أو تلك التي يمكن أن تحدث بطريقة غير رسمية ، و تفرضها الأشكال الغير رسمية و سلوكاتها الأمر الذي قد يرهن مستقبل التنظيم ككل من الناحية التوازنية خاصة .

1) التوازن :

إن أهم ما يميز التنظيمات من خصائص هي التوازن ، أي أنه يمتاز بخاصيتي الدوام و الاستمرار ، ففضل التوازن الذاتي يعمل كل تنظيم على الاحتفاظ بشكله و انتظام بنيانه فالتنظيم ، حسب مقولة التوازن الدينامي للتحليل الوظيفي يتميز بكون أن أنساقه الفرعية و الأنساق الأخرى التي يتساند معها وظيفيا تقوم بالفعل فعل معين يغير من طبيعة الظروف المحيطة داخليا و خارجيا ، لكن استجابته لا تكون في أغلب الأحيان واضحة و عملية بحيث تستهدف التكيف مع هذه التغييرات لذلك كان من اللازم عليه أن يتعامل جملة هذه المتغيرات بوصفه نسقا مفتوحا يسهم في إحداث التغييرات و يتأثر بها فيعمل من خلال ميكانيزمات معينة تعكس طبيعته و ظروفه العامة على مسايرة تلك التغييرات على الدوام بحيث يصبح هذا تقليدا يسهل التعامل معه عكس التغير الذي يحدث دفعة واحدة ، فهو قد يسبب الكثير من المشاكل على مستوى المناخ التنظيمي و بصفة خاصة على مستوى البناء الاجتماعي (1) .

فكما يذهب إليه ميرتون " R.MERTON " فإن لكل شخصية نمطا محددًا من الاتجاهات لا تتغير بسهولة أو بسرعة الأمر الذي قد يؤدي حسبه إلى حدوث خلل وظيفي على هذا المستوى و حتى يتمكن التنظيم من التوازن مع بيئته و التكيف معها ينبغي أن يتصف بالمرونة اللازمة في مواجهة هذه الظروف فكل تجاهل لهذه المعطيات لا يؤدي في النهاية إلا إلى الجمود الذي قد يذهب باستقرار التنظيم ككل ، بحيث نجد أن " ميرتون " قد أكد وجوب التغير الذي يفرض نفسه و ينبثق من داخل التنظيم عن طريق التقدم التكنولوجي مثلا ، كما أكد على تتالي الضغوط

1/عبد الهادي الجوهري - علم اجتماع الادارة - المكتب الجامعي الحديث - الاسكندرية - مصر - 1998 - ص 132

التي تمارس على التنظيم من الخارج بمختلف مصادرها ، الأمر الذي يفرض وجود ما يسمى بالتوازن الدينامي الذي قد يؤدي إلى تحقيق التعادل بين الضغوط الخارجية و ما ينبثق من الداخل من قوى جديدة (1) .

فعملية التوازن لا ينبغي إغفالها إذن ، إذا أراد أي تنظيم أن يحافظ على ديمومة وظائفه الاجتماعية بصفة عامة فكل تخلف عن الاستجابة للتغيرات البيئية بمختلف أوجهها لا يمكن أن يؤدي به إلا إلى الصراع و التوتر والاختلالات و بالتالي التفكك في النهاية .

2) التكامل :

يتكون التنظيم من عدة أجزاء لا يمكن فهمها إلا في إطار الكل في بعض الأحيان فباعتباره نسقا مفتوحا يمتاز بالديناميكية و التطور فإنه مطالب بأن يحقق الظروف اللازمة و البيئة التنظيمية الملائمة للأداء و لتحقيق الأهداف المرسومة و يمكن هنا لعمليات الصراع المختلفة و ما ينجر عنها من عمليات إعادة التوازن و عملية التوازن الدينامي بين حاجات التنظيم كنسق اجتماعي و حاجات أعضائه و البيئة الخارجية التي تحيط به ، أن يصبح للتنظيم قوة معينة تسمح له بالتفاعل مع هذه المتغيرات و السيطرة عليها بحيث يصل في النهاية إلى تحقيق التكامل التنظيمي و التساند الوظيفي الذي يسمح باستمرار وظائفه كما ينبغي لها أن تستمر و تعمل فقد يجد التنظيم حتى في أشكال الصراع الإيجابي متنفسا لبعض الضغوط كما قد ينبهه ذلك إلى وجود عوامل تصور في ناحية معينة أو في جزء معين من أجزائه فيعمل بالتالي على تعديل ذلك الوضع أو مسابته مما يؤدي إلى وضع كل إمكانياته في نفس الوتيرة التنظيمية و الوظيفية و التفاعلية .

إن تحقيق التكامل الكلي داخل التنظيم لا يتحقق إلا بالعمل على عدة مستويات على مستوى البناء و على مستوى الثقافة و على مستوى الأداء أو على مستوى العوامل الداخلية و الخارجية ككل ، تلك العوامل المادية و غير المادية التي يمكنها أن تسهم في عمل التنظيم إما إيجابا أو سلبا .

1/ قباري محمد اسماعيل - علم الاجتماع الاداري - منشأة المعارف الاسكندرية - مصر - ص 494 .

و التكامل على مستوى التنظيمات البيروقراطية كمؤسسات الإدارة العمومية مثلا لا يتحقق إلا من خلال جملة شروط يمكن تلخيص بعضها فيما يلي :⁽¹⁾

- مراعاة التخصص .
- ترتيب الوظائف حسب الكفاءات .
- العمل و فق قوانين و تعليمات مكتوبة .
- الكفاءة المهنية .
- العمل يكون بمثابة مهنة دائمة تتحقق الخبرة بفضلها .
- ضمان تضيق القوانين .

خلاصة الفصل الثالث :

كخلاصة لما سبق فالاتصال التنظيمي يمكن اعتباره كوسيلة هامة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وهو عملية نقل الأوامر و التوجيهات و التقارير من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي .

كما تناولنا وظائف الاتصال التنظيمي و المدارس التنظيمية و أخيرا ديناميات التنظيم .

1/ عمار بوحوش - نظرية التنظيم - مكتبة الشعب - الجزائر - ص 28.

الفصل الرابع : ماهية التفاعل الاجتماعي

مدخل إلى مفهوم التفاعل الاجتماعي

- I. تعريف التفاعل الاجتماعي
 - II. خصائص التفاعل الاجتماعي
 - III. أهمية التفاعل الاجتماعي .
 - IV. مستويات التفاعل الاجتماعي .
 - V. أسس التفاعل الاجتماعي
 - VI. العوامل المؤثرة في التفاعل الاجتماعي .
 - VII. نظريات التفاعل الاجتماعي .
- خلاصة الفصل الرابع .

مدخل إلى مفهوم التفاعل الاجتماعي:

يعد التفاعل الاجتماعي من أكثر المفاهيم انتشاراً في علم الاجتماع وعلم النفس على السواء، وهو الأساس في دراسة علم النفس الاجتماعي الذي يتناول دراسة كيفية تفاعل الفرد في البيئة وما ينتج عن هذا التفاعل من قيم وعادات واتجاهات. وهو الأساس في قيام العديد من نظريات الشخصية ونظريات التعلم ونظريات العلاج النفسي، إذ يعد التفاعل الاجتماعي بشكل عام نوعاً من المؤثرات والاستجابات، وفي العلوم الاجتماعية يشير إلى سلسلة من المؤثرات والاستجابات ينتج عنها تغيير في الأطراف الداخلة فيما كانت عليه عند البداية، والتفاعل الاجتماعي لا يؤثر في الأفراد فحسب بل يؤثر كذلك في القائمين على البرامج أنفسهم بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل طريقة عملهم مع تحسين سلوكهم تبعاً للاستجابات التي يستجيب لها الأفراد، لذا تعددت وتباينت استخدامات التفاعل الاجتماعي، فهو مثلاً يستخدم كعملية (*process*) لأنه يتضمن نوعاً من النشاط الذي تستثيره حاجات معينة عند الإنسان ومنها الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الحب والحاجة إلى التقدير والنجاح. وهو حالة (*state*) لأنه يستخدم في الإشارة إلى النتيجة النهائية التي يترتب عليها تحقيق هذه الحاجات عند الإنسان، وهو مجموعة من الخصائص (*Traits*) التي هي نوع من الاستعدادات الثابتة نسبياً تميز استجابات الفردي سلوكه الاجتماعي التي تدعى بالسمات التفاعلية والسمات الأولية للاستجابات الشخصية المتبادلة، وهو سلوك ظاهر (*overt*) لأنه يحوي التعبير اللفظي والحركات والإيماءات. وهو سلوك باطن (*covert*) لأنه يتضمن العمليات العقلية الأساسية كالإدراك والتذكر والتفكير والتخيل وجميع العمليات النفسية الأخرى⁽¹⁾.

1/ محمد النوبي محمد علي - مقياس التفاعل الاجتماعي - دار صفاء للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - عمان - الأردن - 2010 - ص، ص 36 - 37

1. تعريف التفاعل الاجتماعي :

يتخذ التفاعل الاجتماعي صوراً وأساليب متعددة فقد يحدث هذا التفاعل بطريق مباشر أو غير مباشر بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير . ويكون عن طريق استخدام الإشارة واللغة والإيماء بين الأشخاص. ويأخذ التفاعل الاجتماعي أنماطاً مختلفة تتمثل في التعاون والتكيف والمنافسة والصراع . وحينما تستقر أنماط التفاعل وتأخذ أشكالاً منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية كعلاقات الأبوة والأخوة والزمانة. . الخ. وقد جرت العادة بين العلماء على التفرقة بين العلاقات المؤقتة والعلاقات الدائمة من حيث درجة الثبات والانتظام والاستقرار فيطلقون على الأولى منها اصطلاح العمليات الاجتماعية بينما يطلقون على الثانية اصطلاح العلاقات الاجتماعية وهذا يعني أن العملية الاجتماعية ما هي إلا علاقة اجتماعية في مرحلة التكوين فإذا ما استقرت وتبلورت وأخذت شكلاً محدد تحولت إلى علاقة اجتماعية وبذلك يكون الفرق بين العملية والعلاقة الاجتماعية مجرد فرق في الدرجة وليس في النوع ، ولقد أشارت الدراسات التحليلية للحياة الاجتماعية إلى أنها تبدأ بفعل اجتماعي يصدر عن شخص معين يعقبه رد فعل يصدر من شخص آخر ويطلق على التأثير المتبادل بين الشخصين أو بين الفعل ورد الفعل اصطلاح التفاعل . لذا لا بد أن نفرق بين الفعل الاجتماعي وبين غيره من الأفعال الغير اجتماعية فالفعل الاجتماعي وفقاً لتعريف ماكس فيبر هو " السلوك الإنساني الذي يحمل معنى خاص يقصد إليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه " (1).

1/ WWW.OMANLS.NET / ALTAQHAS/TASAIL .DOC – le 15-nov-2010 .

الفصل الرابع _____ ماهية التفاعل الاجتماعي

II. خصائص التفاعل الاجتماعي:

للتفاعل الاجتماعي مجموعة من الخصائص أهمها: (1).

1. يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من غير ما يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.
 2. ان لكل فعل رد فعل مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
 3. عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية وإما سلبية .
 4. التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية .
 5. إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجم أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة
 6. أيضاً من خصائص ذلك التفاعل توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتفاعلين مما يؤدي إلى تقارب القوى بين أفراد الجماعة
- ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الأفراد والجماعات فإنه بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين .

III. أهمية التفاعل الاجتماعي :

يسهم التفاعل الاجتماعي في تكوين سلوك الإنسان ، فمن خلاله ، يكتسب الوليد البشري خصائصه الإنسانية ، ويتعلم لغة قومه ، وثقافة جماعته ، وقيمها وعاداتها وتقاليدها ، من خلال عملية التطبيع الاجتماعي (*Socialization*) (2).

التفاعل الاجتماعي ضروري لنمو الطفل ، فلقد بينت الدراسات أن الطفل الذي لا تتوفر له فرص كافية للتفاعل الاجتماعي يتأخر نموه .

1/ نبراس يونس محمد آل مراد - مرجع سبق ذكره - ص 38.

- يهيئ التفاعل الاجتماعي الفرص للأشخاص ليطمئنهم بشخصيته - ذاتيته - فيظهر منهم لمخططون، المبدعون، وكذا العدوانيون... كما يكتسب المرء القدرة على التعبير والمبادرة والمناقشة.

- يعد التفاعل الاجتماعي شرطاً أساسياً لتكوين الجماعة ، إذ ترى نظرية التفاعل أنها نسق من الأشخاص يتفاعل بعضهم مع بعض، مما يجعلهم يرتبطون معا في علاقات معينة ، ويكون كل منهم على وعي بعضويته في الجماعة ، ومعرفة ببعض أعضائها ، ويكونون تصورا مشتركا لمجموعتهم .

- يؤدي التفاعل الاجتماعي إلى تمييز شرائح الجماعة فتظهر القيادات وعكس ذلك .

- يساعد التفاعل الاجتماعي على تحديد الأدوار الاجتماعية أو المسؤوليات التي يجب أن يضطلع بها كل إنسان ، ففي جماعات المناقشة مثلا يؤدي التفاعل إلى إبراز ادوار المشاركين وتعميقها .

ينشأ عن التفاعل الاجتماعي ثلاثة أنماط من العلاقات الاجتماعية : (1)

- علاقة ايجابية متبادلة (علاقة تجاذب) .

- علاقة سلبية متبادلة (علاقة تنافر) .

-علاقة مختلطة ، تجمع بين السلب والإيجاب ، أحد طرفيها إيجابي ، يقبل على الآخر ، والطرف الثاني سلبي ، ينفر من الأول ، وهذا معناه أن التفاعل الاجتماعي ، يحدد درجة الجاذبية المتبادلة بعضهم مع بعض ، وبينهم وبين الجماعات ، فكلما ازداد معدل الاتصال والتفاعل ، بين إنسان وآخر ازداد فهمهما له ، وإدراكا لخصائصه ، ولدرجة التشابه أو الاختلاف بينهما ، ما يؤثر ، بالسلب أو الإيجاب ، في الجاذبية المتبادلة بينهما .

كذلك يمثل تفاعل المرء مع جماعته درجة انجذابه إليها - فالجماعة التي تشعر أعضائها بالاحترام والهيبية والنجاح ، وتتيح فرص المشاركة الملائمة لكل منهم ، يزداد انجذاب الأعضاء نحوها .

IV. مستويات التفاعل الاجتماعي .:

1- التفاعل بين الأفراد:

إن نوع التفاعل القائم بين الأفراد هو أكثر أنواع التفاعل الاجتماعي شيوعاً . فالتفاعل الاجتماعي القائم ما بين الأب والابن ، والزوج والزوجة ، الرئيس والمرؤوس... الخ . وبيئة التفاعل في هذه الحالة الأفراد الذين يأخذون سلوك الآخرين في الحسبان ، ومن ثم يؤثر عليهم وعلى الآخرين . وفي عملية التطبيع الاجتماعي مثلاً نجد أن التفاعل الاجتماعي يأخذ هذا التسلسل : الطفل - الأم - الطفل وإخوته - الطفل وأقرانه - الشباب والمدرسة - الشاب والعاملين معه - الشاب ورؤساؤه... الخ . وفي كل تلك الصلات الاجتماعية نجد أن الشخص جزء من البيئة الاجتماعية للآخرين الذي يستجيب بنفس الطريقة كي يستجيبون له ، كل فرد بالآخرين ومن ثم يتفاعل معهم. (1)

2- التفاعل بين الجماعات:

إن التفاعل القائم بين القائد وأتباعه أو المدرس وتلاميذه أو المدير ومجلس الإدارة ، فالمدرس في مثل هذه الحالة يؤثر في تلاميذه كمجموعة وفي نفس الوقت يتأثر بمدى اهتمامهم وروحهم المعنوية والثقة المتبادلة بينهم ، ومن ناحية أخرى نجد أن الشخص المتفاعل مع مجموعة معينة من الأشخاص في مرات متكررة ينجم عنه وجود نوع من المتوقعات السلوكية من جانب الجماعة أي سلوك معين متعارف عليه . (2)

3- التفاعل بين الأفراد والثقافة:

المقصود بالثقافة في هذه الحالة العادات والتقاليد وطرائق التفكير والأفعال والصلات البيئية السائدة بين أفراد المجتمع ويتبع التفاعل بين الفرد والثقافة منطقياً اتصال الفرد بالجماعة إذ أن الثقافة مماثلة إلى حد كبير للتوقعات السلوكية الشائعة لدى الجماعة. وكل فرد ينفعل للتوقعات

1/ محمد النوي محمد علي - مرجع سبق ذكره - ص 39

2/ نبراس يونس محمد آل مراد - مرجع سبق ذكره - ص 38.

الفصل الرابع _____ ماهية التفاعل الاجتماعي

الثقافية بطريقته الخاصة ، و كل فرد يفسر المظاهر الثقافية حسب ما يراه مناسباً للظروف التي يتعرض لها . فالثقافة جزء هام من البيئة التي يتفاعل معها الفرد، فالغايات والتطلعات والمثل والقيم التي تدخل في شخصية الفرد ما هي إلا مكونات رئيسة للثقافة ، كذلك فان التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والثقافة يأخذ مكاناً خلال وسائل الاتصال الجماهيرية التي لا تتضمن بدورها صلة تبادلية مثل الراديو والتلفاز والصحف والسينما.

4- التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية:

العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي مصطلحان مرتبطان ببعضهما بحيث لا يحدث أحدهما دون الآخر. حتى أنهما أصبحا مترادفين فعد البعض التفاعل الاجتماعي شكلاً من أشكال العلاقات الاجتماعية، في حين عد البعض الآخر العلاقات الاجتماعية مظاهر لعمليات التفاعل الاجتماعي، فعندما يلتقي فردان ويؤثر أحدهما في الآخر ويتأثر به يسمى التغيير الذي يحدث نتيجة لتبادل التأثير والتأثر بالتفاعل ، وعندما تتكرر عمليات التأثير والتأثر ويستقران ، يطلق على الصلة التي تجمع بين الفردين العلاقات المتبادلة وكلما ازدادت العلاقات الاجتماعية المنتشرة داخل الجماعة ازداد اتصال الأفراد مع بعضهم البعض وزادت ديناميكية التفاعل الاجتماعي ولهذا يدل مجموع العلاقات على مدى التفاعل الاجتماعي فإذا طلب من كل فرد من أفراد الجماعة أن يختار من يشاء من زملائه دون أن يتقيد بعدد في اختياره هذا ، أمكننا أن نتعرف بطريقة إحصائية عددية النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي وذلك بقسمة مجموع العلاقات القائمة على النهاية العظمى لتلك العلاقات ثم ضرب الناتج في مائة لتحويل النسبة إلى نسبة مئوية إن هذا يعني أن العمليات الاجتماعية ما هي إلا علاقات اجتماعية في مرحلة التكوين أي أنها تشير إلى الجانب الوظيفي الدينامي ، في حين تشير العلاقات الاجتماعية إلى الجانب التركيبي الاستاتيكي .

الفصل الرابع _____ ماهية التفاعل الاجتماعي

٧. أسس التفاعل الاجتماعي :

يقوم التفاعل الاجتماعي على أربعة أسس أو محددات هي : الاتصال ، التوقع ، إدراك الدور و تمثيله ، الرموز ذات الدلالة ، و جاءت مفصلة كما يلي : (١).

1- الاتصال :

لا يمكن بطبيعة الحال أن يكون هنالك تفاعل بين فردين دون أن يتم اتصال بينهم أو يساعد الاتصال بسبله المتعددة على وحدة الفكر والتوصل إلى السلوك التعاوني . فالاتصال تعبير عن العلاقات بين الأفراد، ويعني نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص ، وعن طريق عملية الاتصال يحدث التفاعل بين الأفراد . وعملية الاتصال لا يمكن أن تحدث أو تتحقق لذاتها، ولكنها تحدث من حيث هي أساس عملية التفاعل الاجتماعي حيث يستحيل فهم ودراسة عملية التفاعل في أية جماعة دون التعرف على عملية الاتصال بين أفرادها .

2- التوقع :

هو اتجاه عقلي واستعداد للاستجابة لمنبه معين لاستجابات الآخرين كالرفض أو القبول والثواب أو العقاب ثم يقيم تصرفاته ويكيف سلوكه طبقاً لهذه التوقعات . وإذا كان التوقع هو المحدد للسلوك ، فهو أيضاً عامل هام في تقييمه ، ذلك أن تقييم السلوك يتم على أساس التوقع، فسلوك الفرد في الجماعة يقيمه ذاتياً من خلال ما يتوقعه عن طريق استقبال الزملاء له ، سواء أكان هذا السلوك حركياً أم اجتماعياً ، ويبنى التوقع على الخبرات السابقة أو على القياس بالنسبة إلى أحداث مشابهة . ويعد وضوح التوقعات أمراً لازماً وضرورياً لتنظيم السلوك الاجتماعي في أثناء عمليات التفاعل ، كما يؤدي غموضها إلى جعل عملية التلاؤم مع سلوك الآخرين أمراً صعباً يؤدي إلى الشعور بالعجز عن الاستمرار في إنجاز السلوك المناسب .

1 / نبراس يونس محمد آل مراد - مرجع سبق ذكره - ص ص 36 - 38 .

3- إدراك الدور وتمثيله :

لكل إنسان دور يقوم به ، وهذا الدور يفسر من خلال السلوك وقيامه بالدور ، فسلوك الفرد يفسر من خلال قيامه بالأدوار الاجتماعية المختلفة في أثناء تفاعله مع غيره طبقاً لخبرته التي اكتسبها وعلاقته الاجتماعية فالتعامل بين الأفراد يتحدد وفقاً للأدوار المختلفة التي يقومون بها ولما كانت مواقف التفاعل الاجتماعي التي يلعب الفرد فيها أدواراً تتضمن شخصية أو أكثر تستلزم إجادة الفرد لدوره والقدرة على تصور دور الآخرين ، أو القدرة على القيام به في داخل نفسه بالنسبة لدوره مما قد نعبر عنه بالقول الدارج : محاولتنا وضع أنفسنا مكان الغير ويساعد انسجام الجماعة وتماسكها أن يكون لكل فرد في الجماعة دور يؤديه مع قدرته على تمثيل ادوار الآخرين داخلياً يساعد ذلك على إدراك عملية التوقع السابق ذكرها . إذ أن الشخص الذي يقوم بنشاط في الجماعة ويعجز عن توقع أفعال الآخرين لعجزه عن إدراك أدوارهم وعلاقة دوره بدورهم لن يتمكن من تعديل سلوكه ليجعله متفقاً مع معايير الجماعة.

4- الرموز ذات الدلالة :

يتم الاتصال والتوقع ولعب الأدوار بفاعلية عن طريق الرموز ذات الدلالة المشتركة لدى أفراد الجماعة كاللغة وتعبيرات الوجه واليد وما إلى ذلك وتؤدي كل هذه الأساليب إلى إدراك مشترك بين أفراد الجماعة ووحدة الفكر و الأهداف فيسيرون في التفكير والتنفيذ في اتجاه واحد ويشير (يونج) إلى أن الإنسان يعيش في عالم من الرموز ، هي شكل من أشكال التعبير عن الأفكار والمشاعر التي بداخلها ومن خلالها نستطيع أن نعبر عن خبراتنا .

VI. العوامل المؤثرة في التفاعل الاجتماعي : هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التفاعل الاجتماعي و نذكر منها : (١).

1- يتأثر التفاعل الاجتماعي بدرجة التشابه بين ثقافة الأشخاص المشاركين فيه ، فكلما ازداد التشابه الثقافي بين طرفين ، ازداد التفاعل بينهما، فتفاعل العربي مثلا مع العربي ، يكون أكبر من تفاعل أبناء الوطن الواحد مع غيرهم(مثلا) وكذا بالنسبة للأشخاص من ذات المهن أو الوظائف.

2 - ويتأثر التفاعل بصفات المتفاعلين وخصائصهم . فكلما اتصف طرف التفاعل بالإخلاص والصراحة ، وحسن الخلق والتعاون والتسامح ، وسعة الأفق ، كان أكثر تقبلا من الآخر ، ما يزيد التفاعل بينهما . وكلما اتصف بالصفات المغايرة لما ذكر أمعن الطرف الآخر في رفضه - وكلما اتصف بالانصراف عن التفكير الجماعي ولجأ إلى حب العزلة وعدم المشاركة في الاهتمامات والأخذ بالآراء المغايرة أصبح معزولا عن أطراف التفاعل .

3 - يتضمن التفاعل التوقع - فالمدرس يشرح لتلاميذه ويتوقع منهم الانتباه لما يقوله . ومناقشته في ما لا يفهمونه - وعند مقابلتك زميلك ، تتوقع منه أن يحيك ، فتستعد للاستجابة له ، ولكن ، إذا حدث ما يخالف توقعك ، فإن التفاعل يتزايد ، ويأخذوها آخر ، فإذا اتجهت نحو صديقك ولكنه انصرف عنك فإنك قد تناديه لتسأله ، أو تندد به ، وتنتقد تصرفه .

4- يتضمن التفاعل الاجتماعي إدراك الدور الاجتماعي ، الذي يؤديه الطرف الآخر ، في ضوء المعايير الاجتماعية ، فإذا التبس ذلك الدور أو احتل ، اتخذ التفاعل صورة مخالفة . فمن مكونات الدور الاجتماعي للام رعاية وليدها ، فإذا أعرضت عن ذلك ، اتسم التفاعل بينها وبين وليدها من ناحية ، وبينها وبين زوجها بسمة تخالف ما هو متعارف عليه ، في ضوء المعايير الاجتماعية السائدة .

VII. نظريات التفاعل الاجتماعي:

يختلف تفسير التفاعل الاجتماعي بوصفه محوراً ومركزاً لكافة الظواهر التي يدرسها علم النفس الاجتماعي لاختلاف أوجهها وبناء على ذلك سنقوم باستعراض خمس نظريات: (1).

1 - النظرية السلوكية:

رد السلوكيون عملية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات إلى نظرية المؤثر والاستجابة والتعزيز التي يتزعمها العالم الأمريكي (سكنر) ، ويرى السلوكيون أن المخلوقات الاجتماعية ليست سلبية في تفاعلها بل أن لديهم المقدرة على الاستجابة للمؤثرات أو المنبهات التي يتلقونها خلال عملية التنشئة الاجتماعية القائمة على التفاعل والشخصية التي تتكون وتشكل الفرد أو الجماعة وهي نتيجة مباشرة لهذا التفاعل ، فالتفاعل يتمثل في الاستجابات المتبادلة بين الأفراد في وسط أو موقف اجتماعي بحيث يشكل سلوك الواحد مؤشراً أو منبهاً لسلوك الآخر وهكذا فكل فعل يؤدي استجابة أو استجابات في إطار تبادل المنبهات والاستجابات وهم يؤكدون أن التفاعل الاجتماعي لا يبدأ ولا يستمر إلا إذا كان المشتركون فيه يتلقون شيئاً من التدعيم أو الإثابة التي تقوم على مبدأ إشباع الحاجة المتبادل.

فالتفاعل هنا هو إشباع لحاجات الطرفين اللذين يقوم بينهما التفاعل ، فالطفل يحصل على ما يريد من والديه ، والوالدان يحصلان على ما يريدان من تعلم الطفل للكلام والتواصل اللغوي.

2- نظرية نيوكمب :

ينظر (نيوكمب) إلى التفاعل الاجتماعي وكأنه نوع من الجهاز أو النظام الذي ترتبط أجزاءه ببعضها ، ويتوقف عمل جزء منه على أداء بقية الأجزاء لوظائفها . وعلى هذا الأساس يقوم الناس الذين يحدث بينهم التفاعل بتغيير سلوكهم نتيجة لهذا التفاعل حيث يتعدل سلوك أحد الطرفين إذا حدث تغيير في سلوك الطرف الآخر .

1/ محمد النوبي محمد علي - مرجع سبق ذكره - ص ص 61-68 .

إن نمطاً من العلاقة المتوازنة تسود بين شخصين متفاعلين عند تشابه اتجاهاتهما وآرائهما بالنسبة لشيء أو شخص أو موقف وان نمطاً من العلاقة المتوترة غير المتوازنة ينشأ بين الطرفين المتآلفين إذا كان كل منهما يحمل أفكاراً أو اتجاهات متبايناً نحو طرف ثالث مشترك . كما ينشأ نمطاً من العلاقة غير المتوازنة بين طرفين غير متآلفين حتى ولو كانا متشابهين في مواقفهما واتجاهاتهما بالنسبة للطرف الثالث . وخلاصة ذلك يمكن القول ان نمطاً من العلاقة المتوازنة تسود بين شخصين متفاعلين عندما تتشابه اتجاهاتهما وآرائهما بالنسبة لشيء أو شخص أو موقف معين . وهكذا يستنتج (نيوكمب) ان مدى الصداقة والود والتجاذب تقوى بين الطرفين الذين تربطهما موقف واتجاهات وأفكار وآراء متشابهة نحو الأشخاص أو الأشياء أو الموقف والآراء ذات الاهتمام المشترك .

3- نظرية سابمسون:

يميل أو يتجه الفرد إلى تغيير إحكامه في المواقف غير المتوازنة التي يسودها التوتر أكثر منه في المواقف المتوازنة ، ويميل الأشخاص بصورة عامة إلى إصدار الأحكام المشابهة لأحكام من يجنون أو يألفون والمخالفة لأحكام من لا يجنون .

ولقد أثبتت التجارب التي أجراها (سابمسون) أن العلاقات المتوازنة في نطاق التفاعل

الاجتماعي تكون ناجحة عن:

- اعتقاد أحد الطرفين أن الطرف الآخر الذي نحب يحمل نفس الآراء ويحمل نفس القيم والمعتقدات التي يحملها أو مشابهاً لها.
- اعتقاد بأن الطرف الآخر الذي لا نحب لا يحمل آراء ومعتقدات أو قيماً شبيهة بآرائه وأحكامه .

أما العلاقات غير المتوازنة (التوتر) فتكون حسب نتائج التجارب التي أجراها (سابمسون) أيضاً وهذه النتائج هي ما يأتي:

الفصل الرابع _____ ماهية التفاعل الاجتماعي

- الاعتقاد بان الطرف الآخر الذي نحب يصدر أحكاماً تخالف أحكامنا .

- الاعتقاد بأن الطرف الآخر الذي لا نحب يصدر أحكاماً تشابه إحكامنا.
وفي كلتا الحالتين فإن لأهمية الحكم أو الرأي أو القيمة أثراً كبيراً في وحدة أو قوة العلاقة الناشئة عن الموقف لأن يؤدي اهتماماً أكبر للأمور الهامة والخطيرة التي تؤثر في حياته وتكيفه مع مجتمع أكثر من تلك التي تكون ذات أثر محدود في ذلك كالأحكام المتعلقة بالأكل والشرب مقارنة بالأحكام المتعلقة بفلسفة الحياة أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية أو الدينية أو السياسية

4- نظرية بيلز:

حاول (بيلز) دراسة مراحل وأنماط التفاعل الاجتماعي ، وحدد مراحل وأنماط عامة في مواقف اجتماعية تجريبية ، وحدد (بيلز) عملية التفاعل الاجتماعي في عدة مراحل وأنماط، وتحدث عن التفاعل الاجتماعي على أساس من نتائج دراسته وملاحظاته
ويعرف بيلز التفاعل الاجتماعي بأنه السلوك الظاهر للأفراد في موقف معين وفي إطار الجماعات الصغيرة، لذلك اقتصر في بحثه على ملاحظة السلوك الخارجي للمتفاعلين ونظر إلى عملية التفاعل كما لو كانت مجرد اتصال من الأفعال والكلمات والرموز والإشارات... الخ بين الأشخاص عبر الزمن وقدم بيلز نموذجاً لعملية التفاعل الاجتماعي احتل مركزاً هاماً في أساليب البحث في ديناميات الجماعة وقسم بيلز مراحل التفاعل الاجتماعي التي تتوالى في الترتيب كما يأتي:

- التعرف

- التقييم.

- الضبط.

- اتخاذ القرارات

- ضبط التوتر

_____ ماهية التفاعل الاجتماعي **الفصل الرابع**

- التكامل

كما قسم بيلز أنماط التفاعل الاجتماعي كمايلي:

- التفاعل الاجتماعي المحايد (الأسئلة).
- التفاعل الاجتماعي المحايد (الإجابات).
- التفاعل الاجتماعي الانفعالي (السلي).
- التفاعل الاجتماعي الانفعالي (الايجابي).

نظرية فلدمان:

تستند نظرية التفاعل الاجتماعي عند (فلدمان) على خاصيتين رئيسيتين ، هما : الاستمرار أو التآزر السلوكي بين اعضاء الجماعة والجماعات الاخرى ، ومن خلال دراسة قام بها (فلدمان) على جماعة من الأشخاص ، وما توصل إليه هو ان التفاعل الاجتماعي مفهوم متعدد يتضمن ثلاثة أبعاد :

1- التكامل الوظيفي :

ويقصد به النشاط المتخصص والمنظم الذي يحقق متطلبات الجماعة من حيث تحقيق أهدافها وتنظيم العلاقات الداخلية فيها والعلاقات الخارجية بينها وبين الجماعات الأخرى.

2- التكامل التفاعلي :

ويعني به التكامل بين الأشخاص من حيث التأثير والتأثر وعلاقة الحب المتبادلة وكل ما يدل على تماسكهم.

3- التكامل المعياري :

ويقصد به التكامل من حيث الاجتماعية او القواعد المتعارف عليها التي تضبط سلوك الأفراد في الجماعة .

الفصل الرابع _____ ماهية التفاعل الاجتماعي

التفاعل الاجتماعي من منظور دوركايم :

ذهب عالم الاجتماع الفرنسي إميل دوركايم (1858-1917) إلى أن الضمير الجمعي أو العقل الجمعي هو نتاج اجتماعي و نفسي للتفاعل الاجتماعي ، و إذا كان الضمير الجمعي يحتل عند دوركايم منزلة أساسية في التحليل السوسيولوجي فإنه يؤكد أن التفاعل الاجتماعي محور الحياة الاجتماعية في المجتمع ، فالضمير الجمعي يقوم في المجتمع من فترة التجمع التلقائي و نتيجة التفاعل بين أفراد المجتمع ، و يستمر الضمير الجمعي في البقاء بشكل معين ، كما أن الأجيال تتشرب هذا الضمير الجمعي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي التي تمثلها التنشأة الاجتماعية ، و أيضا عملية التربية في محيط المدرسة و المجتمع ، و رغم أن الضمير الجمعي من صنع الأفراد المتفاعلين ، و من ثمة يكون بمقدورهم تغييره بتغيير المعايير التي يقوم عليها ، إلا أنه يقدم في نظر دوركايم صيغا ثقافية معينة ، تأتي لتمكين الأفراد من الإجابة عن الأسئلة التي يثيرونها في مواقف التفاعل الاجتماعي ، و من هذه الأسئلة السؤال الذي مؤداه :⁽¹⁾

ماذا أفعل في هذا الموقف ؟

فالذي يمكن الفرد و الاجابة على هذا السؤال ، و أيضا التصرف في موقف التفاعل باستجابة سلوكية معينة هو الضمير الجمعي من خلال الصيغة الثقافية التي تكون ماثلة أمام المتفاعلين ، و الذي يعمل الضمير الجمعي الذي يشارك فيه هؤلاء الأعضاء ، و من ثم يكون التفاعل الاجتماعي عملية مستمرة متواصلة بين الأفراد ، و بينهم و بين المجتمع ، حيث يتم صياغة شخصية الأفراد و تزويدهم بمقومات الضمير الجمعي من خلال عمليات التفاعل الامثلة في التنشئة الاجتماعية و التربية ، و أيضا توصيل معطيات الأفراد بتغيير المعايير التي يقوم عليها الضمير الجمعي ، و بذلك يكون التفاعل الاجتماعي عند دوركايم عملية اجتماعية نفسية يشارك فيها الأفراد و المجتمع بجماعته الأولية و الثانوية ،

1/ السيد علي شتا - مرجع سبق ذكره - ص 23 .

و على هذا النحو يحدث التفاعل الاجتماعي عند دوركاييم و تقوم العلاقات الاجتماعية في يسر و سهولة بين الأفراد و الجماعات ، كما أن التفاعل الاجتماعي بهذه الصورة يحدث دون إثارة الصراع خلال التفاعل و ذلك لان الضمير الجمعي يجعل الأفراد على وعي بتوقعات الفعل و ردود الفعل ، بما خلقه من تكامل و تساند بين ضمير الفرد و ضمير الجماعة .

التفاعل الاجتماعي لدى أنصار التفاعلية الرمزية :

يذهب كل من ميد و بلومر في تعريفهما للتفاعل الانساني إلى أنه بمثابة عملية تكوين إيجابية لها أسلوبها الخاص ، و على المشاركين في هذه العملية أن يحددوا اتجاهات سلوكهم على أساس تأويلات دائمة للأفعال التي يقوم بها الآخرون و هم من خلال هذه العملية يقومون بتعديل و تغيير استجاباتهم لأفعال الآخرين ، أو إعادة تنظيم مقاصدهم و رغباتهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم ، و النظر في مدى ملائمة المعايير و القيم التي يعتقدونها لكي يستطيعون التكيف و التوافق مع موقف التفاعل⁽¹⁾ .

هذا الطرح يؤكد بوضوح على مجموعة من الأسس الجوهرية للتفاعل الاجتماعي الرمزي من وجهة نظر كل من ميد و بلومر و التي نلخصها فيمايلي⁽²⁾ :

- أن التفاعل عملية تكوين إيجابية ، تشمل تكوين الذات و تكوين التنظيم الاجتماعي .
- التفاعل يقوم على تأويلات دائمة للأفعال التي يقوم بها أطراف التفاعل خلال عملية التفاعل .
- المتفاعلين يقومون خلال عملية التفاعل بتعديل استجاباتهم لأفعال الآخرين و تغيير مقاصدهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم و رغباتهم .
- المتفاعلين يرجعون المعايير و القيم التي يعتقدونها بما يمكنهم من التكيف و التوافق في مواقف التفاعل .

1/ محمد عاطف غيث - الموقف النظري في علم الاجتماع - الإسكندرية - دار المعرفة الجامعية - 1980 - ص 116 .

2/ مراد كربوش - الاتصال الداخلي في الإدارة العمومية الجزائرية وفق المنظور الدرامي - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه-تحت إشراف إبراهيم إبراهيمي

-كلية العلوم السياسية و الإعلام - قسم الإعلام و الاتصال - جامعة الجزائر - الجزائر - 2004/ 2005 - ص 36 .

و فيما يلي نستعرض نموذجين للتفاعل الاجتماعي لدى أنصار التفاعلية الرمزية :

- التفاعل الاجتماعي عند بلومر .
- التفاعل الاجتماعي عند قوفمان .

1/ التفاعل الاجتماعي عند هيربرت بلومر :

اهتم بلومر بتحليل التفاعل الرمزي في المجتمع و ذهب في تعريفه له إلى : أن التفاعل الرمزي يشير إلى تلك الخاصية المتميزة للتفاعل عندما يحدث بين الكائنات البشرية ، و المتمثلة في التأويل المتبادل و الرمزي لأفعال الآخر . وهي العملية التي توجه الكائنات البشرية وأفعالها سواء كانوا أفراد أو جماعات في المجتمع الإنساني⁽¹⁾ .

و بذلك تشكل معاني الأشياء جواهر العملية التأويلية ، تلك العملية التي تنشأ من خلالها الأفعال الاجتماعية ، حيث يلاحظ الفاعلون ، و يؤولون المواقف التي تواجههم⁽²⁾ .

و منه فإن التفاعلية الرمزية عند " بلومر " تهتم بالتفاعل الذي ينشأ بين مختلف العقول ، و يعتبر التفاعل بين المعاني أيضا سمة مميزة للمجتمع الانساني ، و التفاعل هنا يستند على حقيقة هامة تتمثل في أن يأخذ المرء ذاته في اعتباره و أن يحسب حساب الآخرين أيضا باستيعاب أدوارهم .

1/ HERBERT BLUMER **Symbolic Interactionism PERSPECTIVE AND METHOD** .-NEW JERSEY PREUTIC HALL ENGLO WOOD CLIFFS - P 78-.

2/ BLUMER – IBID – P 12.

2/ التفاعل الاجتماعي عند أرفنج قوفمان :

اهتم قوفمان بالتفاعل الاجتماعي و خاصة النمط المعياري أو الأخلاقي منه ، ومن ثمة نظر إليه على أنه وظيفة لعملية إدارة الانطباع التي تتم في نطاق واجهات معينة من قبل القائمين بالأداء⁽¹⁾.

ووفقا لهذا النمط من التفاعل عند قوفمان يحدد التفاعل أنواعا معينة من المعلومات المتاحة و المتبادلة ، ويقنن التفاعل أيضا خصائص الموقف و علاقات الأدوار .

و يحدد لنا قوفمان العوامل التي تحدد التفاعل الاجتماعي و يحصرها في :

- الفاعل بدوافعه الملزمة .
 - الأداء أو إدارة الانطباع في التفاعل .
 - الواجهة .
 - فريق الأداء مع مناطق الواجهة أو الخلفية .
 - ارتباط الفرد بالفريق من خلال السلوك المؤلف و الاعتماد المتبادل.
- و بذلك يكون ، قوفمان ، قد انطلق من مفهوم الذات لكي يعالج الصلة بينها وبين تنظيم المجتمع . و هو بذلك يسلم بوجهة نظر هيربرت ميد ، و التي مؤداها ، أن الذات كيان اجتماعي وجد من خلال عملية التفاعل الاجتماعي ، و أن الفرد لا يعي الآخر المعمم فحسب ، و إنما يستدمج القيم و الاتجاهات و يدخلها ضمن تكوين النفس بطريقة قادر على تطوير اتجاهاته الاجتماعية تلقائيا . و في حالة التفاعل القائم بين الأفراد يسعى كل منهم إلى السيطرة على الانطباعات التي يكونها الآخر الأمر الذي يقتضي عرضا أكثر ثراء و إقناعا للذات .

و من ثم يعتبر التصورات المتبادلة مركزا لعملية التفاعل الاجتماعي عند " قوفمان " ، كما أن المعلومات تحدد الموقف ، و ترسم مضمون توقعات الدور المتبادل⁽²⁾.

1 / ERVING GOFMAN **LA MISE EN SCENE DE LA VIE QUOTIDIENNE LA PRESENTATION DE SOI** PARIS LES EDITIONS DE MENUIT 1973 – P 241
2// ERVING GOFMAN- IBID . P 263 .

التفاعل الاجتماعي من منظور علم الاجتماع الفينومينولوجي :

إن ما ذهب إليه ، هوسرل " بالنسبة بالنسبة للموقف الطبيعي و تأكيده على ضرورة وضعه بين قوسين أو تعليقه يرجع لاهتمام هوسرل بالكشف عن الأصول البنائية للفاعلين في العالم من أجل الحصول على البناء الأساسي للوعي ، و من ثم كان تأكيده على ضرورة البدء بفحص الخصائص الثابتة للوعي و التي تحكم جميع الناس ، و عليه فإن هوسرل يستبعد الخبرات العربية للحياة ، تلك الخبرات التي تميل لأن تسيطر على الوعي ، وهدفه من كل ذلك هو النظر فيما بعد جميع الأصول من أجل التمكن من رؤية السمات الأساسية للأنا خارج نطاق الخبرات الواقعية ، و إذا كان هوسرل ينظر للوعي على أنه عملية أكثر من كونه شيئاً أو مكان ، فذلك لقناعته بأن الوعي لا يوجد فقط في رأس الفاعل ولكنه يوجد في العلاقات بين الفاعل و الأشياء في العالم (1) .

و يؤكد التصور الفينومينولوجي المعاصر على أن الفاعل في علاقة جدلية من الواقع ، و أنه أي الفاعل و إن كان نتاجاً لهذا الواقع ، إلا أنه خالق له في ذات الوقت ، و هذا ما كشف عنها أيضا جورج زيمل في تحديده للتفاعل الاجتماعي و العلاقة بين أطرافه ، و بذلك يرتبط فهم التفاعل الاجتماعي في المنظور الفينومينولوجي بخبرة الحياة اليومية من خلال مواقف التفاعل و الوعي بمعاني الأشياء و الرموز التأويلية المتبادلة بين الفاعلين ، و عملية التفاعل بذلك هي محور اهتمام المنظرين للمدخل الفينومينولوجي الذي يهتم بفهم العلاقة بين الأنا و الآخر و اللذان يشكلان الذات من خلال عملية تفاعلية مستمرة تؤكد من خلالها الأجزاء " أي أجزاء الذات " أنها مالكة الماضي و الحاضر و المستقبل (2) .

1/ RITZER GEORQUE - **CONT EMPORAY SOCIOLOGICAL THEORY** – NEW YORK – ALPRED AND KNOPF 1983 – P 189 .

2/ السيد علي شتا - التفاعل الاجتماعي و المنظور الضاهري - الطبعة الأولى - منشأة المعارف - الاسكندرية - 2000 - ص 34 .

خلاصة الفصل الرابع :

تناولنا في هذا الفصل دراسة نظرية شاملة عن التفاعل الاجتماعي و الذي هو وسيلة اتصال و تفاهم بين أفراد المجموعة و هو العملية التي يتم فيها التبادل و التفاوض و حتى الصراع و يحدث عند التقاء شخصين أو أكثر وجهها لوجه و يقوم على التأثير المتبادل الذي يمارسه متفاعلون عبر أفعالهم كما تناولنا خصائصه و أهميته و مستوياته و العوامل المؤثرة فيه و أسسه ، و أخيرا نظريات التفاعل الاجتماعي

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة

أ. منهجية البحث .

ب. مجالات الدراسة .

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

1. منهجية البحث :

1/ المنهج :

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع البحث ، و يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه " أحد أشكال التحليل ، و التفسير العلمي المنظم ، لوصف ضامرة معينة ، أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا ، أو عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، و تصنيفها ، و تحليلها ، و إخضاعها لدراسة دقيقة "

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وهو "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية، المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة، أو نضاما اجتماعيا، أو مجتمع محليا أو مجتمع عاما، وهو يقوم على أساس التعهد في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة لها"⁽¹⁾.

2/ عينة الدراسة :

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة ، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ، و وحدات العينة قد تكون أشخاصا ، كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدنا أو غير ذلك⁽²⁾. و بناء على صغر حجم التنظيم في المؤسسة و بناء على استخدام المنهج الوصفي و دراسة الحالة فقد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله ولأجل القيام بالدراسة الميدانية اعتمد الباحث على مؤسسة إذاعة سطيف الجهوية التي وافقت على هذه الدراسة وتتكون عينة البحث من جميع العاملين المؤسسة

1/ عبد الناصر جندلي - تقنيات و مناهج البحث في علم الاجتماع - منشأة المعارف - الاسكندرية - مصر - 1982 - ص 33 .

2/ رشيد زرواتي - مرجع سبق ذكره - ص 267 .

للمستويات الإدارية الثلاث عليا ، وسطى ، دنيا بالمؤسسة محل الدراسة ، و تم اعتماد جميع مفردات مجتمع البحث غير أن (5) مفردات منها لم تتعاون بشكل كاف ، و لم يتم استرجاع صحائف الاستبيان منها الشيء الذي قلص مجال المعاينة إلى (38) مفردة بدل (43) لتشكّل ما نسبته **88.37 %** .

خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم 1 يبين جنس أفراد العينة :

الجنس / العينة	ت	%
ذكور	29	76.31
إناث	09	23.68
المجموع	38	100

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة **76.31%** من أفراد العينة من جنس الذكور و **23.68%** من جنس الإناث ، و يدل ذلك على أن نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة تقارب ضعف عدد الإناث أربع مرات ، ويرجع ذلك في اعتقادنا إلى أن المؤسسة مازالت لم تعتمد كثيرا على عنصر الإناث ، و يبقى الاعتماد الأكبر على الذكور .

جدول رقم 02 : يوضح فئات العمر لأفراد العينة

العينة	ت	%
الفئة العمرية		
اقل من 24 سنة	07	18.42
من 24 إلى 28	14	36.84
من 29 إلى 35	5	13.15
من 36 إلى 46	9	23.68
أكثر من 47	03	7.89
المجموع	38	100

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر نسبة عمرية تعمل بالمؤسسة هي الفئة بين **24 - 28** سنة و تقدر هذه النسبة ب **36.84 %** ثم تليها نسبة **23.68 %** من أفراد العينة المتمثلة في فئة من **36-47** سنة ثم نسبة **18.42 %** المتمثلة للفئة أقل من **24** سنة ثم نسبة **13.15 %** المتمثلة لفئة **29-35** سنة و أخيرا فإن أقل نسبة للفئة العمرية للعينة هي **7.89 %** و هي تمثل فئة أكثر من **47** سنة و هذا يفسر أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب (**28-24**) سنة.

جدول رقم 03 يبين المستوى التعليمي للعينة :

العينه المستوى التعليمي	ت	%
أمي	4	10.52
ابتدائي	/	/
متوسط	2	5.26
ثانوي	6	15.78
جامعي	26	68.42
المجموع	38	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة و التي قدرت ب **68.42%**

من ذوي الشهادات الجامعية ، ثم تليها نسبة **15.78%** والتي تمثل العمال ذوي المستوى الثانوي ، و تليها نسبة **5.26%** ذوي المستوى المتوسط ؛ و يرجع ذلك حسب اعتقادنا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي ، و بالمقابل نجد أن نسبة **10.52%** من ذوي المستوى محدود يقومون بأعمال بسيطة مثل (أعوان أمن) .

جدول رقم 04 يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة :

العينة الحالة الاجتماعية	ت	%
أعزب	10	26.31
متزوج	25	65.78
أرمل	02	5.26
مطلق	01	2.63
المجموع	38	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة **65.78 %** من أفراد العينة متزوجون ، ثم تليها نسبة **26.31 %** غير متزوجون ، في حين أن نسبة **5.26 %** من أفراد العينة أرامل ، و**2.63 %** من أفراد العينة مطلقين ، و يرجع ذلك حسب رأينا إلى ثقافة المجتمع المحلي الذي يعيش فيه أفراد العينة بحيث أن معظم الشباب يفضل الزواج بعد إكمال الدراسة و إيجاد منصب عمل .

جدول رقم 05 يبين مدة عمل أفراد العينة بالمؤسسة :

العينه	ت	%
أقل منة 5 سنوات	04	10.52
أقل من 10 سنوات	09	23.68
أقل من 15 سنة	21	55.26
أكثر من 15 سنة	04	10.52
المجموع	38	100

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة عملوا بالمؤسسة بنسبة **55.26 %** لمدة تقارب **15** سنة ثم تليها نسبة العمال الذين عملوا بالمؤسسة أقل من **10** سنوات بنسبة **23.68 %** ، و بعدها نجد أن نسبة **10.52 %** من العاملين لهم أقل من **5** سنوات عمل بالمؤسسة و النسبة الأخيرة تمثل **10.52 %** لأفراد العينة الذين يعتبرون من أقدم الفئات العمالية بالمؤسسة و يرجع ذلك إلى (قدم المؤسسة نوعا ما) أن أغلب العمال بالمؤسسة يعملون بها منذ نشأتها (**19** سنة) .

جدول رقم 06 يبين الحالة المهنية :

العيبة الحالة المهنية	ت	%
عامل دائم	27	71.05
عامل متعاقد	06	15.78
عامل متعاون	5	13.15
المجموع	38	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من العاملين الدائمين بما نسبته

نسبة **71.05 %** ، و نجد كذلك مجموعة من العمال المتعاونين تمثل نسبة **13.15 %** ، و أخيرا فإن

نسبة **15.78 %** تمثل العمال المتعاقدين ، و نستنتج أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لهم كفاءة

و خبرة داخل المؤسسة ؛ ومنه فإنها تحافظ على الاستقرار المهني للعاملين في حين أنها تستعين بعمال

متعاقدين و آخرون متعاونين .

جدول رقم 07 يبين إقامة أفراد العينة :

%	ت	العينة
		الإقامة
68.42	26	داخل المدينة
31.57	12	خارج المدينة
100	38	المجموع

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقيمون داخل المدينة بما نسبته 68.42% و أن نسبة 31.57% من أفراد العينة يقيمون خارج المدينة ، و يرجع ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي داخل المدينة لأن المؤسسة بحاجة إلى إطارات ذات مستوى تعليمي عالي .

الفصل الخامس _____ الإطار المنهجي للدراسة

3/ الأساليب الإحصائية :

تعتبر القواعد و القياسات الاحصائية من أهم أدوات التحليل الاحصائي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، كما أنها ضرورية لمعالجة البيانات الميدانية إحصائياً⁽⁷⁾.

الأساليب التي تم استخدامها هي : الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات ، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية) بهدف الدراسة الوصفية الوافية لكل المتغيرات المعتمدة في الدراسة قصد تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة .

4/ مصادر جمع المادة العلمية و النظرية و الميدانية :

لقد تم الحصول على المادة العلمية النظرية و الميدانية من المصادر التالية :

أ / مصادر جمع المادة العلمية النظرية :

لقد اعتمد في هذا الإطار جملة من المصادر نذكر منها :

- القرآن الكريم.
- الكتب.
- المجالات.
- القواميس و المعاجم .
- الإنترنت.

ب/ مصادر جمع المادة العلمية الميدانية :

ميدان الدراسة الذي هو عبارة عن مؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية) .

5/ أدوات جمع البيانات الميدانية :

لقد تم في هذه الدراسة استعمال الأدوات التالية :

1/ رشيد زرواتي - مرجع سبق ذكره - ص 226 .

الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة

أ/ الملاحظة :

تعتبر الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و تعرف على أنها " المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة " (1).

وقد تم استخدام هذه الأداة لملاحظة مدى تفاعل العاملين داخل المؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية) انطلاقا من الاتصالات التي تتم بينهم ، و منه يمكن الحكم على طبيعة العلاقة بينهما " الاتصال و التفاعل " .

وذلك للاستفادة منها في تحليل البيانات الميدانية و إعطاء صورة أوضح عن هذه العناصر المهمة، و من خلال الزيارات الاستطلاعية العديدة التي قمنا بها للمؤسسة و استعمالنا لأداة الملاحظة البسيطة " وهي التي من جرائها نحتفظ بالحيادية اللطيفة و دون ان نشارك في هذه الملاحظة و هذا النموذج يشبه إلى حد كبير الملاحظة غير المباشرة " (2).

و قد تم التركيز على مايلي :

- ملاحظة الاتصالات التي تتم بين العاملين من خلال المستويات التنظيمية.
- معرفة علاقات العمال ببعضهم البعض .
- ملاحظة مدى تفاعل العاملين.

1/ غريب محمد السيد احمد - تصميم البحث الاجتماعي - دار المعرفة الجامعية - مصر 1986 - ص 268 .

2/ فضيل دليو و آخرون - الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية - منشورات جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر - 1999 - ص 189

الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة

ب/ استمارة المقابلة :

يعرفها (وليام جود و بول هات) بأنها " مجموعة من الأسئلة التي توجه و تملأ الاجابة عنها من المقابل في موقف مواجهة شخصية مباشرة مع شخص آخر ⁽¹⁾ .

و قد اعتمدنا على هذه الأداة لأن العينة تضم فئة العمال داخل المؤسسة و قد احتوت الاستمارة على **39** سؤالاً :

و قد قمنا باستخدام استبانة كأداة أساسية لهذه الدراسة و تم تطويرها و تقييمها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية و نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع ، وقد تكونت الاستبانة المعتمدة بهذه الدراسة الميدانية من أربعة محاور جاءت على النحو التالي :

- **المحور الأول :** خاص ببيانات عامة حول العامل .
 - **المحور الثاني :** خاص بالاتصال التنظيمي و علاقته بتنمية العلاقات الاجتماعية .
 - **المحور الثالث :** خاص بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية .
 - **المحور الرابع :** خاص بعلاقة الاتصال التنظيمي و علاقته بدينامية جماعة العمل .
- و قد صممت أسئلة الدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للاجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة و قد استخدم الباحث في الاستمارة مقياس ليكرت الثلاثي حيث منحت الدرجات من **3** إلى **1** لكل من البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب، دائما - أحيانا - أبدا

علما أنه تم أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبيا أو إيجابيا و استخلاص النتائج النهائية ، بحيث اعتمد الباحث على الوسط الفرضي (2) .

II . مجالات الدراسة :

1/ المجال المكاني : تقع إذاعة سطيف الجهوية وسط المدينة بمدينة التسلية 01 شارع جيش

التحرير الوطني - سطيف - وتاريخ انشائها هو 10 أكتوبر 1992 ، تحتوي على مايلى :

1/ جعفر عبد الأمير حسن - أثر التفكك العائلي في جنوح الأحداث - دار المعرفة - الطبعة الأولى - بيروت - لبنان - 1981 - ص 11 .

الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة

- جهاز البث : بقوة 10 كيلو وات .

- موجة البث : 90.4 ميغا هرتز .

- حجم البث الساعي : 24/12

- استوديو رقمي : 2000 .

- استوديو رقمي : 2100 .

- استوديو رقمي : 1000 .

- تجهيزات رقمية للروبورتاج .

- توزيع الشبكة البرمجية :

● الأخبار والبرامج الاخبارية : 27 %

● البرامج التربوية و الاجتماعية : 22.30 %

● البرامج الاجتماعية و الثقافية : 20.20 %

● البرامج الترفيهية و المنوعات : 30.50 %

2/ المجال البشري :

تضم إذاعة سطيف الجهوية 43 عاملا يتراأسهم المدير و هم موزعون كالتالي : (*)

14 ذكور

عدد الأعضاء الدائمين 20 عضو

06 إناث

20 ذكور

03 إناث

عدد الأعضاء المتعاونين 23 عضو

ومنه فإن العدد الاجمالي هو 43 عضو مقسمون كما يلي :

* / المعطيات المتحصل عليها من طرف الصحفي عبد الرؤوف بن قاسم المكلف من طرف مدير المؤسسة بمدنا بكل المعلومات اللازمة لدراستنا .

الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة

الإداريين : و هم موظفي الإدارة عددهم بالإضافة إلى المدير 04 أعضاء .
الصحفيين و المراسلين : و يشمل الصحفيين و المنشطين و المراسلين ، التقنيين ، الإخراج ،
البرمجة وعددهم 32 عضو .

الأعوان : هم أعوان الحراسة ، السائقين و الاستقبال و عددهم 06 أعضاء .
و منه فإن العدد الاجمالي هو 43 عضو موزعين على أربعة أقسام في المؤسسة .

قسم التقنيات

قسم الإنتاج

قسم الأخبار

قسم الإدارة

3/ المجال الزمني :

تمت الدراسة بمؤسسة إذاعة سطيف الجهوية بمدينة سطيف - الجزائر - وكانت الدراسة عبارة
عن دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، وكان ذلك بداية
من شهر جانفي 2010 إلى غاية مارس 2011 وفق مراحل من البحث مقسمة كما يلي :
أ / قيام الباحث بالنزول إلى ميدان الدراسة قصد طرح الفكرة على مدير المؤسسة و بعد الموافقة من
قبل الإدارة قام الباحث بدراسة استطلاعية قصد ضبط عنوان و إشكالية البحث .

ب / بعد ضبط الإشكالية بدأ الباحث بدراسة الاتصال و العلاقات الاجتماعية التفاعلية بين العاملين وتشخيصه في الميدان ومن ثمة توصل الباحث إلى تعديل عنوان البحث و اختبار الفرضيات

ج / تم وضع الاستبانة بعد الإحاطة بجوانب الإشكالية و التي من خلالها اتجه المسى البحثي لجمع المادة و تحليلها و تفسيرها .

الفصل السادس : نتائج الدراسة

عرض و تحليل النتائج

- I . مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى .
 - II . مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
 - III . مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
 - IV . النتائج العامة
 - V . الاقتراحات و التوصيات .
- الخاتمة .

الفصل السادس ————— نتائج الدراسة

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى .

لغرض الإجابة على التساؤل : هل ترى أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يعمل على تنمية العلاقات

الاجتماعية بين العاملين ؟ اتضح أن النتائج المتحصل عليها جاءت على النحو التالي :

الجدول رقم 08: يبين علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		النتائج
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.41	2.65	2.63	1	28.94	11	68.42	26	الاتصال يشجع على تكثيف اللقاءات مع الزملاء
0.40	2.60	5.26	2	28.94	11	65.78	25	الاتصال يدفع إلى الاستمرار في تمكين الروابط المهنية في المؤسسة
0.40	2.50	7.89	3	34.21	13	57.98	22	الاتصال يسمح بتكوين علاقات صداقة قوية .
0.40	2.50	7.89	3	34.21	13	57.98	22	الاتصال يوسع اللقاءات بين العمال خارج المؤسسة
0.38	2.47	10.52	4	31.57	12	57.98	22	الاتصال يؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها
0.38	2.42	7.89	3	42.10	16	50.00	19	الاتصال يساعدك على تقييم ذاتك بطريقة مستمرة مقارنة بزملائك.
0.38	2.42	15.78	6	26.31	10	57.98	22	الاتصال يشعرك بالمسؤولية اتجاه وظيفتك

0.35	2.28	23.68	9	23.68	9	52.63	20	الاتصال يجعلك تحس بالراحة النفسية
0.34	2.26	13.15	5	39.47	15	39.47	15	الاتصال يجعل العامل أكثر انخراطا في جماعة العمل .
		10.63	36	32.44	110	56.93	193	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث عن طريق التفريغ اليدوي

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

نلاحظ أن الاتصال داخل المؤسسة يعمل على تكثيف اللقاءات بين الزملاء ، حيث أن مناخ العمل يسمح ويشجع على التقاء العاملين بطريقة مباشرة ، و من خلال تلك اللقاءات و الاتصالات داخل محيط العمل يمكن نقل مجموعة من الرسائل و كذا تبادل المعلومات و الآراء بينهم ، و من ثمة تحدث عملية التأثير و الاستجابة و تغيير السلوكات و الاتجاهات لجماعات العمل ، فقد وافقت ما نسبته **68.42%** من أفراد العينة على أن الاتصالات بين الزملاء تشجع على تكثيف اللقاءات دائما ، و هي نسبة معتبرة تدل على حميمية العلاقات الاجتماعية و التعاون و التآزر بين العاملين انطلاقا من تنفيذ برامج العمل ، و تحقيق أهداف المؤسسة و بروح معنوية عالية ، مما يؤكد الانسجام القوي بين العاملين و الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و كل ذلك ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ، في حين نجد أن ما نسبته **28.94%** من أفراد العينة تتجه إلى أن الاتصال لا يشجع بقوة على تكثيف اللقاءات بين العاملين ، و يرجع ذلك إلى ظروف العمل ، وكذا ضيق الوقت ، وارتباط كل عامل بمكتبه أو أجهزته التقنية ، كما أن الاتصال التنظيمي الرسمي يخضع إلى مجموعة من القوانين و اللوائح و القواعد التنظيمية التي تحد من الاتصال غير الرسمي و تعمل على التقليل من تكثيف اللقاءات و الحوارات الهامشية التي تخرج عن إطار العمل ، في حين نجد أن اضعف نسبة من أفراد العينة و التي تقدر ب **2.62%** تذهب إلى أن الاتصال التنظيمي لا يشجع و لا يحفز على تكثيف اللقاءات بين الزملاء داخل المنظمة وجممل هذه النسبة من أفراد العينة لا تعتبر من الفاعلين الأساسيين داخل محيط العمل مثل أعوان الأمن و السائقين ، و تعتبر هذه النسبة من الفئة الهامشية

و هي بعيدة من محيط العمل المباشر، مما يخلق عندها نوع من الفتور في العلاقات الاجتماعية بين جماعة العمل.

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

و بناء على اتجاهات الإجابات من خلال المتوسطات الحسابية فإن ما يمكن ملاحظته هو وجود علاقة ايجابية عالية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي بين العاملين وهي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (2) كما اشرنا اليه سابقا بنسبة 2.62 و هذا يدل على وجود التفاعل الاجتماعي بأشكال مختلفة بين العاملين داخل المؤسسة ، و هو ما يؤكده الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.42 و يمكن تفسير ذلك إلى توفر درجة عالية من الحرية داخل المؤسسة و التي تعمل على توطيد العلاقات و الارتباطات بين مختلف الأقسام و الوظائف و مستويات المسؤولية مما ينتج عنه تقوية العلاقات الاجتماعية بين المستخدمين .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

هذا وقد ذهب المستجوبون بنسبة **65.78 %** إلى أن الاتصال التنظيمي يعمل على تمتين الروابط المهنية من خلال التعامل الجيد و الروح المهنية بين العاملين داخل المؤسسة وكذا تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة ، بحيث أن كل قسم يخدم الآخر ، فمثلا نلاحظ أن قسم البرمجيات يميل اعتمادا على قسم التقنيات و قسم المنشطين يرتكز على قسم الإخراج و هكذا ... فإن نظام العمل داخل المؤسسة عبارة عن حلقة كل جزء منها يعتمد على الجزء الآخر ، لذلك لا بد من وجود علاقات اتصالية مهنية عالية تعمل على ضرورة تماسك الأفراد ، و منه قدرة كل عامل على مشاركة الآخرين أفكارهم و اتجاهاتهم ، و معرفة حاجياتهم و كل ذلك يؤدي إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية و المهنية من اجل تحقيق هدف المؤسسة ، و نلاحظ أن نسبة **28.94 %** من المبحوثين تذهب إلى أن الاتصال يعمل أحيانا فقط على تمتين الروابط المهنية ، و سبب ذلك يعود إلى أن بعض أفراد العينة يحملون نظرة سلبية اتجاه زملائهم ، بالإضافة إلى انعدام التفاهم بين بعض العاملين خاصة بين الإطارات و بعض العمال البسطاء ، و نجد أن نسبة **5.26 %** من أفراد العينة تذهب إلى أن الاتصال لا يدفع أبدا إلى تمتين الروابط المهنية و هو يعكس أن أجواء العمل تعاني في بعض الأحيان من مظاهر سلبية للغاية مما يؤدي إلى عدم وجود تقارب بين العمال أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و غياب الثقة بين بعض العاملين .

- و من خلال اتجاهات الإجابات انطلاقا من المتوسط الحسابي فإننا نستنتج وجود علاقة ارتباطية

قوية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي بنسبة **2.60** و هذا يدل على كثافة الاتصالات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية قوية بين العاملين ، و هو ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي تؤكد تقارب الإجابات بين المستجوبين و التي تقدر ب **0.40** و هذا في حد ذاته شيء ايجابي يضمن مما لا شك فيه العلاقات و الروابط بين كل العناصر المكونة للتنظيم .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

و قد أقرت ما نسبته **57.98 %** من أفراد العينة أن الاتصالات التي تجري بين زملاء العمل تسمح بتكوين علاقات صداقة قوية و متينة لان الاتصال التنظيمي يعد وسيلة ضرورية لتخطيط المشاريع بين الفاعلين الاجتماعيين الذين يجمع بينهم العمل ، و يؤدي ذلك إلى التفاعل بأشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات داخل النسق التنظيمي .

كما تذهب ما نسبته **34.21 %** من المستجوبين إلى أن الاتصال يسمح بتكوين علاقات صداقة قوية بين العاملين أحيانا فقط و يرجع ذلك إلى افتقاد بعض العاملين لعنصر الطمأنينة كما يرجع ذلك أيضا إلى نمط الاتصال العمودي السائد بقوة داخل المنظمة و الذي يؤدي بالعاملين إلى التقيد بالكتابة والتوثيق الإداري مما يحد نسبيا من العملية الاتصالية ، كما أن هناك بعض العاملين يشعرون بنوع من التخوف عند الحديث مع زملائهم.

و تذهب ما نسبته **2.50 %** من المستجوبين إلى أن العملية الاتصالية داخل التنظيم لا تسمح بتكوين علاقات صداقة قوية و مرد ذلك أن بعض أفراد العينة تحمل تصورات سلبية نحو زملائهم نتيجة الفروق في المكانة الاجتماعية ، بالإضافة إلى بعض الظروف الاجتماعية مكان الإقامة داخل أو خارج المدينة ، بحيث أن العاملين الذين يقيمون داخل المدينة ينظرون بنظرة دونية إلى الذين يقيمون في الريف (*)

و يمكن أن نستنتج من خلال نسبة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ **2.40** أن الاتصال داخل المنظمة يسمح بتكوين علاقات صداقة قوية بين جماعة العمل و عليه فإننا نستنتج وجود علاقة عالية بين الاتصال و التفاعل و هو ما يذهب إليه الانحراف المعياري الذي قدر بـ **0.40** أي أن العملية الاتصالية تشجع و تسمح بتكوين علاقات صداقة قوية قصد رفع الروح المعنوية للعاملين من أجل المحافظة بسيرورة و ديناميكية المؤسسة .

* في جلسة مع مجموعة من العمال (أربع صحفيين) أثناء النقاش لاحظنا عبارات نائية من صحفيين يقيمون بالمدينة اتجاه زميلهم الذي يقيم في الريف (قالوا له " أنت ولد الدوار جينا حليب المعزة ") .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

و قد أجابت ما نسبته **57.98 %** من المستجوبين بالموافقة دائما على أن الاتصالات التي تتم بين زملاء العمل تعمل على توسيع اللقاءات خارج محيط العمل و ذلك نتيجة التقارب و الألفة بين أفراد التنظيم و هو ما يؤكد الانسجام الحاصل داخل المؤسسة و التأثير المتبادل في السلوك مما يؤدي بالشعور بالاطمئنان و الانتماء ، و قد أظهرت النتائج أن ما نسبته **34.21 %** فقط من أفراد العينة يذهبون إلى أن الاتصال داخل المؤسسة يسمح أحيانا فقط بتوسيع اللقاءات خارج أوقات العمل و يرجع سبب ذلك إلى تكتل العاملين في جماعات حسب السلم المهني بحيث أن أصحاب الدرجات المهنية العليا يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي نفس مستوى الدرجات المهنية و قد ذهبت نسبة أخرى تقدر بـ **7.89 %** إلى أن نظام الاتصال التنظيمي لا يسمح إطلاقا بتوسيع اللقاءات خارج محيط العمل و قد يعود سبب ذلك لقلّة الاتصال المستمر بين الأفراد لأن كل فرد داخل المنشأة معروف بشخصه ومكانته الاجتماعية مما يولد تشنجا و صراعا بين العاملين ، كل ذلك يحد نوعا ما من العملية الاتصالية بين العاملين داخل المنشأة .

و يمكن أن نستنتج من خلال نسبة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ **2.50** أن الاتصال داخل المنظمة يسمح بتوسيع اللقاءات بين العمال خارج أوقات العمل و عليه فإننا نستنتج وجود علاقة ارتباطية عالية بين الاتصال و التفاعل و هو ما يذهب إليه الانحراف المعياري الذي قدر بـ **0.40**

أي أن العملية الاتصالية تشجع و تدفع إلى التقاء العمال خارج أوقات العمل ، مما يسمح بالقضاء على الروتين الوظيفي ، و منه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

و ذهبت ما نسبته **57.98%** من أفراد العينة بأن الاتصال السائد داخل المنظمة يجعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل ، و هي نسبة أكثر من النصف ترى بان الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة تأتي نتيجة الاتصال الجيد الذي يؤدي إلى الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل و التعاون الفعال بين المرؤوسين و المشرفين مما يؤدي إلى اتساع عملية التفاعل بين العاملين ، بينما تذهب ما نسبته **31.57%** من المبحوثين إلى أن الاتصالات بين الزملاء لا تؤدي إلى التعاون التام في تنفيذ مخططات العمل و يرجع ذلك إلى عدم مشاركة الإدارة كل العاملين في إعداد مخططات العمل و هذه المخططات تنجز من مجموعة قليلة من العمال ذوي الكفاءات العالية و الذين يعتبرون من الفاعلين الرئيسيين داخل التنظيم مما يؤدي إلى تراكمات نفسية لدى الفئات العمالية الأخرى كل ذلك يخلق جوا من التشنج و الاحتقان لدى الجماعة وهو ما يحد من العملية الاتصالية و التي تؤثر بدورها على تماسك و تفاعل جماعات العمل .

و ذهبت نسبة **10.57%** من المستجوبين إلى أن الاتصال لا يؤدي إطلاقا إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل و هي نسبة مرتفعة قليلا نتيجة طبيعة العمل الإعلامي الذي يتطلب الخبرة و المهارة لإعداد مخططات العمل من أجل بلوغ أهداف المؤسسة و هي الحصول على

أكبر قدر من المستمعين لذلك فإن هذه الفئة هي التي تمثل نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي المحدود مما يخلق جوا يحمل نوعا من العداء بين فئة الإطارات و العمال البسطاء .
و كانت درجة الموافقة على العلاقة بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي معتدلة نسبيا و قدرت ب **2.47** أي أنه عموما الاتصالات التنظيمية تؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها .
و هو ما يؤكد الانحراف المعياري الذي قدر ب **0.38** أي أن فلسفة المؤسسة و تقاليدها تعمل على إشراك العمال في اقتراح برامج عمل و تطويرها قصد الرقي بالمؤسسة .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

بينما أجابت ما نسبته **50%** من أفراد العينة على أن الاتصالات مع الزملاء تساعدهم على تقييم ذاتهم ، و ذلك نتيجة الشعور بالاطمئنان عند الدخول إلى المؤسسة الذي يمكنهم من بناء علاقات مهنية منسجمة و متطورة و قوية ، و يتضح ذلك من خلال تنمية مهارات الإصغاء و مهارات الحديث ، كل ذلك نتيجة ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد و النقد البناء ، و من ثمة تزيد روح الانتماء للعاملين من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة مثل الشكر و المدح و التقدير كل ذلك يعمل على تقييم الذات بشكل دائم و مستمر مما يؤدي إلى زيادة الاستقرار للتنظيم و نلاحظ أن ما نسبته **42.10%** من المستجوبين تجزم بأن الاتصالات التي تتم في المؤسسة لا تساعد العامل على تقييم ذاته بطريقة مستمرة إلا في بعض الأحيان ، و يرجع ذلك إلى غياب الاتصال الذي يؤدي إلى القدرة على نقل الأفكار و التصورات الخاصة بتحسين مناخ ملائم و مستمر للعمل بالإضافة إلى ذلك تذهب هذه النسبة إلى تسلط الإدارة من خلال توجيه الإنذارات بسبب التغييب عن العمل مما يشعر العامل بالروتين و البيروقراطية كل ذلك لا يسمح بالتفاعل الدائم و المستمر بين العمال و هو ما يجد من عملية تقييم الذات بطريقة مستمرة .

كما ذهب نسبة **7.89%** إلى أن الاتصالات بين الزملاء لا تساعد إطلاقاً على تقييم الذات بطريقة مستمرة لأن العامل يريد أن يفكر و يتخذ بعض القرارات بخصوص سير العمل و في غياب هذه العوامل لا يستطيع العامل أن يتطور و يبدع و كل ذلك يجد من هذه العملية (تقييم الذات) و إذا نظرنا إلى المتوسط الحسابي من خلال إجابات أفراد العينة فإن عملية الاتصال و نقل الأفكار داخل المؤسسة تساعد نسبياً على تقييم الذات بحيث قدر المتوسط الحسابي ب **2.42** و هو ما يؤكد الانحراف المعياري الذي قدر ب **0.38** و يمكن تفسير ذلك إلى عدم تهيئة المواقف الضرورية للحث عن العمل و التعاون الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و منه يمكن تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أجود و إنتاج أكبر .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

و ذهب ما نسبته **57.58%** من المستجوبين إلى أن الاتصال الذي يتم بين فريق العمل يشعر العامل بالمسؤولية اتجاه وظيفته بطريقة مستمرة و يرجع ذلك إلى الجهد الذي تتخذه الإدارة بكل مستوياتها إلى تعريف الأفراد و حثهم على الواجبات المطلوبة منهم .

فيما أجابت ما نسبته **26.31%** من أفراد العينة بأن الاتصالات بينهم تدفع أحيانا فقط إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة و هي نسبة قليلة تؤكد أن بعض العاملين لا يتحلون بالقدرة الكافية على ممارسة وظيفتهم و هم بحاجة إلى معلومات و إرشادات محددة من الإدارة من أجل تحديد المشكلات التي يعانون منها و تقييم البدائل الممكنة من أجل تنفيذ القرارات و اللوائح التي تصدرها المستويات العليا كما نلاحظ أيضا أن نسبة **15.78%** من العمال يرون أن الاتصالات بينهم لا تشعرهم بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم ، و ذلك راجع إلى أن بعض العاملين لا يستطيعون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة و بشكل تفصيلي و هذه النقاط هي إحدى العوائق الاتصالية داخل التنظيم .

و بناءً على تحليل الإجابات عن هذا السؤال من خلال المتوسط الحسابي فقد توصلنا إلى أن الاتصال الذي يتم داخل المنشأة يشعر العاملين بالمسؤولية تجاه وظيفتهم و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر ب **2.42** ، و هو ما يدل على حيوية و ديناميكية العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يسهل المبادرات المتجددة و المبدعة و الحرية لخلق القيمة المضافة إلى المنشأة و الفاعلين و هو ما يؤكد الانحراف المعياري بقيمة **0.38** ، مما يظهر أن أغلبية العمال يتمتعون بقدرات إبداعية عالية ، كل ذلك يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي

الفصل السادس ————— نتائج الدراسة

و أقرت ما نسبته **52.63 %** من المستجوبين بأن النقاشات و الحوارات التي تتم بينهم داخل مجال العمل تشعرهم بالراحة و الطمأنينة مما يؤدي إلى بناء أساليب جديدة في العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، و ينتج عن ذلك التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة بين جماعة العمل ، بينما ذهبت نسبة تقدر ب **23.68 %** من العمال إلى أن الاتصالات بينهم تجعلهم أحياناً فقط يحسون بالراحة النفسية لأن بعض العاملين يعطون الأهمية الكبرى إلى عنصر الحوافز المادية و يظهرون مستوى متدني من الطموح المهني مما يضعف التفاعل مع زملائهم أثناء العمل ، و نفس النسبة أي **23.68 %** تذهب إلى أن العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم لا تحسبهم بالراحة النفسية إطلاقاً نتيجة إجبار العامل على العمل و مراقبته بشكل دقيق من قبل الرؤساء مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب ، و انطلاقاً من تحليل هذه الإجابات فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب **2.28 %** و هي تدل على أن العامل يتعرض أحياناً إلى الضغوط النفسية نتيجة كثافة برامج العمل و مشكلة الأجور المتدنية مما يجعل العامل يبحث عن اتصالات غير رسمية قصد التخفيف من حدة التوتر و القلق الذي يشعر بها

، و هو ما يعبر عنه الانحراف المعياري بـ **0.35** و الذي يؤكد أن نظام العمل بالمؤسسة يكون في بعض الأحيان متعب و مرهق لأن عمل المؤسسة يتطلب مجهود فكري أكثر منه بدني مما يولد عند العامل الحاجة على تجاوز الحالات النفسية الصعبة من أجل الانخراط في جماعة العمل و منه تماسك الجماعة و تفاعلها و توجيهها بما يخدم مصلحة العامل و المؤسسة .

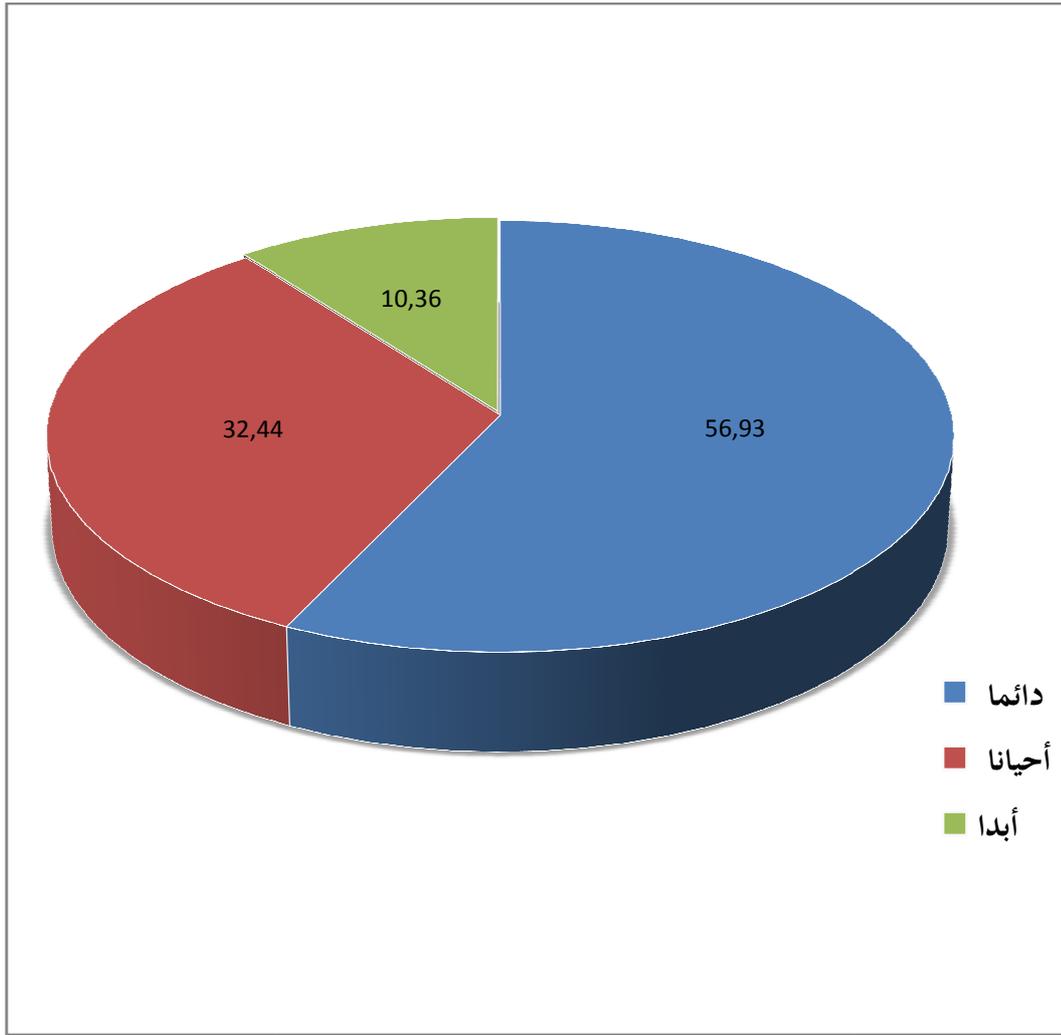
الفصل السادس نتائج الدراسة

كما ان نسبة من افراد العينة تقدر بـ **39.47%** تؤكد أن الاتصال داخل المؤسسة يعمل على جعل العامل أكثر انخراطا في جماعة العمل دائما ، وهي نسبة قليلة مقارنة بعينة الدراسة و يرجع سبب ذلك إلى أن المناخ العام داخل المؤسسة لا يسمح بالتقاء العاملين بطريقة مباشرة مما يؤدي إلى عدم الانسجام القوي بين الزملاء ، كل ذلك يقلل من عمليات التعاون و التآزر ، كما ذهبت نفس النسبة من المستجوبين أي **59.47%** إلى أن الاتصال داخل المؤسسة يجعل العامل أكثر انخراطا في جماعة العمل أحيانا فقط و هو ما يفسر عدم وجود علاقات مهنية بدرجة عالية ، و هو ما ينتج عنه عدم قدرة كل عامل على مشاركة زملائه أفكارهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم مما يؤدي إلى انعدام التفاهم و التعاون بين جماعة العمل كل ذلك يؤدي إلى التنافس بين جماعة العمل مما يؤثر سلبا و بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للجماعة العاملة و منه عدم تحقيق أهداف المنظمة بينما ذهبت ما نسبته **13.15%** من أفراد العينة إلى أن الاتصال التنظيمي لا يجعل العامل أكثر انخراطا في جماعة العمل أبدا و هو ما يؤكد التفسير الذي ذهبنا إليه مما يولد نوع من الاحباط و الشعور بالملل و عدم الرضا عن العلاقات القائمة داخل التنظيم بين الزملاء كل ذلك يأتي نتيجة الاتصالات الضعيفة أو

المنعدمة أحياناً و منه لا بد من إدارة المؤسسة مراعاة السياسة الاتصالية القائمة و العمل على رسم سياسات جديدة قصد تفعيل العلاقات الانسانية بين العاملين و منه فقط يمكن تحقيق أهدافها . و من خلال اتجاهات الاجابات انطلاقاً من المتوسط الحسابي الذي قدر ب **0.26** فإننا نستنتج وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة و هو ما يؤكد الانحراف المعياري الذي قدر ب **0.34** .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

رسم بياني رقم 1 : يمثل نتائج الفرض الأول



رسم بياني يمثل نتائج الفرض الأول - من إعداد الباحث -

نتائج الدراسة

الفصل السادس

تفسير نتائج الفرض الأول :

و قد تمت صياغته كالتالي " الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة " ، و جاءت نتائج الاجابات الميدانية كمايلي : من خلال الرسم البياني في الصفحة السابقة و الذي يعكس الإجابات الميدانية لعينة البحث ، نلاحظ بأن **56.93%** من المستجوبين يؤكدون بأن الاتصال التنظيمي يعمل دائما على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة و هذا ما يفسر وجود اتصالات فعالة و قوية داخل المؤسسة تساعد العاملين على التعاون و التماسك مع بعضهم في وحدة متكاملة مما يجعل عملية التفاعل الاجتماعي عملية مستمرة و متواصلة بين الأفراد و هذا يحقق ما ذهب إليه **إميل دوركايم** بتأكيده على أهمية الضمير الجمعي أو وعي الجماعة المشتركة و الذي هو عبارة عن تفاعل بين أعضائها و أن التفاعل الاجتماعي يحدث دون إثارة الصراع لأن الضمير الجمعي يجعل الأفراد على وعي بتوقعات و رد الفعل بما خلقه من تكامل و تساند بين ضمير الفرد و ضمير الجماعة ، و منه فإن التفاعل الاجتماعي مهد الحياة الاجتماعية ،

بينما نلاحظ أن **32.44%** من المستجوبين يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يعمل أحيانا على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين و هو ما يؤكد وجود نظام اتصال ديناميكي داخل المؤسسة بواسطته يستطيع العاملين تكوين علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض و هو ما يعمل على تنمية روح الجماعة بحيث يحسس أفراد العمل بأهميتهم و دورهم في النجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها و منه فإن التفاعل الاجتماعي هو محور الحياة الاجتماعية كما يذهب إلى ذلك **دوركايم** ،

من كل ما سبق نستنتج أن الفرض الأول قد تحقق بنسبة قاربت **89.37%** وهي نسبة كبيرة تؤكد أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

II . مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

جدول رقم 9: يبين علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

لغرض الإجابة على السؤال : حسب اعتقادك هل الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة ؟ اتضح ان النتائج المتحصل عليها جاءت على النحو التالي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		السؤال
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.40	2.5	5.26	2	39.47	15	55.26	21	يحسبك بالأهمية مقارنة بالزملاء
0.38	2.47	13.15	5	26.31	10	60.52	23	يشعرك بأنك في حاجة إلى معاملة أفضل من الآخرين
0.39	2.44	5.26	2	44.73	17	50	19	يعمل على تقليص المضايقات بين العاملين
0.38	2.42	7.89	3	42.10	16	50	19	يشجعك على طرح أفكارك و معتقداتك مع الزملاء
0.36	2.34	23.68	9	18.42	07	57.89	22	يجعلك تحافظ على الوعود التي تعقدها مع الزملاء
0.36	2.34	10.52	4	44.73	17	44.73	17	يؤدي إلى التنافس بين العمال
0.37	2.31	13.15	5	42.10	16	44.73	17	تستمتع مع من تقابله من الزملاء
0.36	2.26	7.89	3	57.89	22	34.21	13	يقلل من المشاحنات
0.34	2.21	18.42	7	42.10	16	39.47	15	يجعلك ترغب في المبادأة في الحديث مع الزملاء الجدد
0.34	2.18	10.52	4	60.52	23	28.94	11	يدفع إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة
0.33	1.84	39.47	15	36.84	14	23.68	9	يؤدي إلى الصراع بين العمال
		14.11	59	41.38	173	44.49	186	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث عن طريق التفرغ

اليدوي

نتائج الدراسة

الفصل السادس

إن الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة يجعل العامل يحس بالأهمية مقارنة بزملائه و قد أكدت ما نسبته **55.26%** من المستجوبين أن الاتصالات التي تتم داخل أقسام العمل تترك انطبعا لدى العامل بالأهمية مقارنة بزملائه مما يؤدي إلى تنمية المهارة و الثقافة الاجتماعية اللازمة لدى الفرد على تبني سلوك سليم اتجاه زملائه مما ينتج عنه التفاعل داخل المنشأة ، و الذي يعمل على تعميق الثقة و تقوية العلاقات التضامنية كل ذلك يولد الدافعية للعمل ، فيما ذهبت ما نسبته **39.47%** من أفراد العينة إلى أن الاتصال بين العمال داخل المؤسسة يجعلهم يحسون أحيانا فقط بالأهمية مقارنة بزملائهم ، و يعود ذلك إلى استخدام هذا الاتصال في غير مصلحة العمل بالإضافة إلى تفشي الشائعات و اللامبالاة بين الموظفين كل ذلك يؤدي الشعور بالإحباط لدى العامل مما يؤثر سلبا على العملية الاتصالية ، و ينتج عنه فتورا في العلاقات بين العاملين ، فيما ذهبت نسبة أخرى من العمال تقدر ب **5.26%** إلى أن الاتصالات التي تجري بينهم داخل المؤسسة لا تحسهم أبدا بالأهمية مقارنة بالزملاء نتيجة وجود بعض الخلافات في الرأي بين الأفراد حول مسائل و طرق العمل و الإنتاج ، بالإضافة إلى الميول و الاتجاهات الفردية التي تعد عاملا جوهريا في تشكيل السلوك الإنساني الفردي و الجماعي .

و بناء على تحليل نتائج هذا السؤال من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.50** فقد توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الاتصال داخل المنظمة يدفع العامل إلى الإحساس بالأهمية مقارنة بزملائه بحيث أن معدل المتوسط الحسابي تجاوز المعدل الفرضي (**2**) و هو ما يؤكد على أن الفرد هو العنصر الاستراتيجي داخل التنظيم و ذلك ما أكده الانحراف المعياري الذي قدر ب **2.47** و هو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية عالية بين الاتصال داخل المنشأة و تنمية المهارات و القدرات التفاعلية بين الأفراد .

و أظهرت إجابات المستجوبين أن ما نسبته **60.52%** تؤكد أن الاتصالات التي تتم بين الزملاء تدفعهم إلى البحث عن معاملة أفضل ، وللحد من هذا الشعور السيئ لا بد من التغلب على المعوقات و تصحيح الاختلالات و القضاء على الخلافات التي تطرأ أحيانا بين بعض التكوينات ، و التي غالبا ما ترجع أسبابها إلى ضعف الاتصال و التواصل بينهم ، و يتم الاتصال من خلال تنمية المهارات و القدرات التي تعمل على تطوير الخطط و البرامج الاتصالية الرسمية داخل التنظيم ، و بالمقابل أقرت عينة أخرى من المبحوثين بما نسبته **26.31%** أن الاتصالات التنظيمية تولد لديهم في بعض الأحيان الحاجة لمعاملة أفضل من فريق العمل و هو ما يؤكد تفاعل جماعة العمل داخل المؤسسة ، وللقضاء على الشعور و الإحساس بالنقص لدى العاملين يجب أن يتعلم الأفراد داخل المنشأة أنماط جديدة من السلوك من أجل العمل على تنمية روح التآزر بين الجماعات العاملة ، و أقر **13.15%** من العاملين أنهم لا يشعرون أبدا بالحاجة إلى معاملة أفضل من زملائهم و تعتبر هذه الفئة من الفاعلين الحقيقيين كرؤساء الأقسام و الإطارات داخل المؤسسة و يتمتعون بصلاحيات واسعة تجعلهم يمتلكون السلطة و بإمكانهم خلق ظروف جديدة تجعلهم في غنى عن معاملة أفضل من قبل زملائهم .

و بناء على تحليل الإجابات من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.47** فإننا نستنتج أن الاتصالات داخل المنشأة بحاجة إلى إعادة تقييم و مراجعة من قبل الإدارة قصد تفعيل الاتصال الرسمي و فتح قنوات جديدة تعمل على التقليل من الدور السلبي الذي يتغلغل في الوسط العمالي مما يمكن العاملين لهم القدرة على التعبير عن السعادة و الأحران و المخاوف من الآخرين دون حرج أو خوف ، كما أن الانحراف المعياري الذي قدر ب **0.38** يؤكد وجود علاقة ارتباطية عالية بين الاتصال و توحيد الجهود و الطاقات التي يمتلكها العامل و التي بدونها لا يمكن للمنظمة أن تصل إلى أغراضها و تحقق أهدافها .

و أكد نصف المستجوبين أي نسبة **50%** حقيقة ذلك أي أن الاتصال يعمل دائما على كبح و تقليص المضايقات بين العاملين داخل المنظمة ويعود سبب هذه المضايقات إلى استعمال عبارات وجملة نابية بين الزملاء ويرجع سبب ذلك إلى التحالفات الموجودة داخل المؤسسة فهناك تحالفات خاضعة للسن أي أن تقارب جماعة معينة في العمر مثل الكهول ذوي الخبرة يجعلها تتحالف ضد فئة العمال الشباب منعدمي الخبرة مما يؤدي إلى العنف الرمزي أحيانا ، كل ذلك يحد من عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة ، بينما تذهب فئة أخرى من أفراد العينة تقدر نسبتها ب : **44.73%** إلى أن الاتصال يعمل أحيانا فقط على تقليص المضايقات بين العاملين و مرد ذلك عدم انتشار هذه الظواهر بصفة كلية داخل المؤسسة نتيجة الالتزام والأدب الذي يديه كل فرد داخل منصبه وهذا يؤدي إلى تحقيق رغبات الأفراد وتحقيق الانسجام في تأدية الوظائف وبروح معنوية عالية مما يزيد من نسبة التفاعل بينهم ، أخيرا ذهبت نسبة أخرى من أفراد العينة تقدر ب **5.26%** أنه لا يوجد أي دور للعملية الاتصالية في تقليص المضايقات بين الزملاء و يرجع ذلك إلى حاجة هذه الفئة إلى نوع من الرعاية و الاهتمام من قبل المسؤولين و بحاجة أيضا إلى إعادة دمج داخل محيط العمل من خلال تحفيزات معينة قصد تقدير الجهود التي يقومون بها ، و ذلك يتطلب قيادة إدارية غير متسلطة و ذات شخصية مقبولة من جميع أفراد المؤسسة الذين يكونون تحت قيادتها ، و انطلاقا من تحليل و تفسير الإجابات بناء على المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.44** و هو أكبر من المقياس الفرضي فإننا نصل إلى نتيجة مؤداها أن للاتصال دور أساسي و مهم و غاية في الخطورة على سير و عمل المنظمات من أجل التقليص و القضاء على المضايقات بين أفراد العمل ، و استغلال جهودهم كاملة في الإنتاج و تطوير المؤسسة .

والانحراف المعياري الذي قدر ب **0.39** يكشف وجود علاقة بين الاتصال داخل المنظمة و تفاعل العاملين .

الفصل السادس _____ نتائج الدراسة

كما أن الاتصال يشجع العمال على طرح أفكار و معتقدات مع زملاء المهنة و جاءت نسبة الإجابات الموافقة دائما ب **50%** فهي تميز أن الاتصالات التي تجري في أوقات العمل بين الزملاء تساعد على المناقشة و الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يتم تناولها بين العاملين مما يؤدي إلى تشجيع الآراء البناءة التي تخدم فلسفة و إستراتيجية المؤسسة قصد رفع الإنتاج كما ونوعا ، كل ذلك يؤدي إلى توشي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال ، بينما ذهبت نسبة تقارب النصف و تقدر ب **42.10%** من المستجوبين إلى أن العملية الاتصالية داخل المنشأة تشجع أحيانا فقط على طرح أفكار و معتقدات جديدة للنقاش و يرجع ذلك إلى عدم التنسيق الفعلي بين العاملين و إلى تصرفات بعض الرؤساء تجاه المرؤوسين و الذي لا يعود بالفائدة على تفجير الطاقات الإبداعية و المهارات الفكرية للعاملين داخل المؤسسة ، و ذهبت نسبة **7.89%** من أفراد العينة إلى أن الاتصال لا يشجع إطلاقا على طرح أفكار و معتقدات جديدة و هذه النسبة من الفئة العمالية الدنيا في السلم التنظيمي التي لا تعتمد في أداء و وظائفها على المهارة الفكرية بل على الجهد العضلي مثل السائقين و الأعوان .

و يكشف المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.42** أن التقاء العاملين داخل المؤسسة يشجعهم على طرح أفكار و تصورات جديدة حول طريقة العمل و إنتاج برامج جديدة تتلاءم و حاجة المجتمع لذلك .

أما الانحراف المعياري الذي قدر ب **0.38** يكشف انه توجد علاقة ارتباطية بين العملية الاتصالية ذات درجة عالية ، مما يشجع العمال على التفكير أكثر في الإبداع و تطور المؤسسة .

و الاتصال بدوره يشجع زملاء العمل على المحافظة على الوعود التي يعقدونها مع بعضهم و هو ما أظهرته نسبة المستجوبين التي قدرت **57.79%** التي تذهب إلى أن العلاقات الطيبة و الحميمة بين الزملاء تشجع على المحافظة على الوعود التي يتم عقدها بين الزملاء نتيجة التفاهم والتآزر القائم بين العاملين وذلك نتيجة حرية الاتصال و التواصل بين جميع المستويات الإدارية، ومن ثمة تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين و المشرفين مما يمتن العلاقة بين الفاعلين بغرض إنجاز الأهداف المسطرة وهو ما يؤدي إلى الرضا عن العمل و منه يمكن المحافظة على العلاقات البناءة داخل التنظيم ، بينما تذهب نسبة ضعيفة تقدر ب **18.42%** إلى أن العلاقات و الاتصالات داخل المؤسسة تشجع أحيانا فقط على المحافظة على الوعود و يرجع إلى التخصص في العمل ، بحيث أن عمل المؤسسة يتطلب التخصص و الإتقان مما يجد نسبيا من الاتصال خارج أوقات العمل ، بينما ترى نسبة تقدر ب **23.88%** أن الاتصال بين الزملاء لا يشجع إطلاقا على المحافظة على الوعود و سبب ذلك ازدياد الغيظ و النفور لدى بعض العاملين من جماعة العمل ، و شعور بعض العاملين بالظلم و التفرقة في المعاملة كل هذه الأسباب و العوامل تولد الرغبة بعدم أكثرات بعض العاملين بالاتصال بزملائهم مما يجد من الإستراتيجية الاتصالية الرسمية التي تخلفها المؤسسة و توجه العامل نحو الاتصالات غير الرسمية قصد إشباع حاجاته و التخلص من الحالات النفسية السيئة

و من خلال المتوسط الحسابي الذي يقدر ب **2.34** نلاحظ أن الاتصالات التي تتم بين الزملاء داخل التنظيم تشجع بطريقة أو بأخرى العاملين على المحافظة على الوعود التي يعقدونها مع بعض ، و منه زيادة عملية التفاعل داخل المؤسسة .

كما أن قيمة الانحراف التي تقدر ب **0.38** تؤكد تقارب الإجابات بين أفراد العينة ، و انه توجد علاقة ارتباطية فعلية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي من خلال المحافظة على الوعود التي تتم بين العاملين .

كما أن نسبة **44.73%** من المستجوبين ترى أن الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة يؤدي إلى التنافس بين العمال حول البرامج التي تنتجها المؤسسة من أجل تقديم الأفضل فكل فرد يرغب في إعطائه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحفيز العاملين نحو الإنتاج و الإبداع مما يؤدي إلى إمكانية التطور و النمو ، فيما ذهبت نفس النسبة أي **44.73%** إلى أن الاتصال داخل المنظمة يؤدي أحيانا إلى التنافس حول إنتاج البرامج فهناك بعض الفئات التي تشغل مناصب محددة ولا تتطلب مجهودات كبيرة قصد الإنتاجية العالية ، فالقيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر على أدائه الوظيفي و تدفعه إما إلى التنافس مع زملائه قصد التطور و النمو، و إما إلى التراجع و المحافظة على المكتسبات ، فهناك بعض الأفراد كسالى و ينعدمون إلى الجدية و الطموح في العمل ، في حين ذهبت نسبة من أفراد العينة تقدر ب **10.52%** إلى أن الاتصال التنظيمي لا يخلق الجو التنافسي بين العمال إطلاقا ، لأن المؤسسة تعمل على إرضاء بعض العاملين دون زملائهم و هذه العناصر أو الأجزاء تعتبر من الفئات الفاعلة داخل التنظيم و لها القدرة على التحكم و توجيه سير برامج العمل وفق ما يخدمها .

- و انطلاقا من المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.34** نصل إلى نتيجة مفادها أن الاتصالات التي تجري داخل التنظيم تعمل على بعث روح المنافسة بين العاملين وكل ذلك يعمل على التطور و السير الحسن للمؤسسة ، مما يمكنها من استغلال الطاقات البشرية التي تملكها أحسن استغلال و لن يتأتى لها ذلك إلا من خلال وضوح خطوط الاتصال داخل التنظيم .

- كما أن قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب **0.36** تؤكد تقارب إجابات أفراد العينة مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال و التفاعل من خلال المنافسة بين العاملين .

و نلاحظ أن **44.73 %** من المستجوبين تذهب إلى أن كل الاتصالات التي تجري داخل التنظيم تجعل العامل يستمتع عندما يقابل زملائه و هي مؤشرات تدل على فعالية العملية الاتصالية و التي تؤكد أن المرؤوسين يعون قيمة العمل الذي يقومون به و هم ملتزمون بتحقيقه و بدرجة عالية من الكفاءة و لديهم رغبة في بناء مؤسستهم و رقيها نحو الأفضل و يدل ذلك أيضا على وجود مناخ نفسي و اجتماعي جيد بين الزملاء ، فيما ذهبت نسبة أخرى تقدر ب **42.10 %** إلى أن الاتصالات داخل المنشأة لا تجعل العامل يستمتع مع من يقابله من زملائه دائما و إنما أحيانا فقط و يرجع مع ذلك إلى عدم إظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة عند كل الشرائح العمالية التي لا يمكنها أن تقوم بالأعمال و الواجبات التي تقصدها الإدارة لذلك لا بد من توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف التي تتوخاها المؤسسة ، و لا بد من العدالة في توزيع المعلومات التي تخص المنشأة بين الأفراد دون محاباة ، و قد ذهبت نسبة **13.15 %** من أفراد العينة إلى أن الاتصال لا يجعل العاملين يستمتعون أبدا عندما يقابلون زملائهم و ذلك يؤكد بعد بعض الأفراد عن المجال الحقيقي للعمل داخل المؤسسة ، لأنها لم تستطع مواكبة التغير للقيم السائدة داخل التنظيم ، مما يضعف من تنسيق الجهود الجماعية التي يتطلبها العمل باستمرار و بدون ملل ، و لا بد للإدارة من مراعاة ما تعارف عليه الناس من قيم و معان عند وضع سياسة اتصالية داخلية قصد إدماج كل العاملين و منه يمكن تفعيل العملية الإنتاجية .

و من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.31** يمكننا الحكم على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال داخل المؤسسة الذي يجعل العامل يستمتع مع من يقابله من زملائه و هو ما يعكس التوجه الداخلي للإدارة التي تهتم بتنمية و تطور العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و هو ما يطلق عليه الهيكل المرن .

كما أن قيمة الانحراف المعياري و المقدرة ب **0.37** تؤكد العلاقة الارتباطية بين الاتصال داخل المؤسسة و التفاعل الاجتماعي من خلال استمتاع كل فرد أو أغلب الأفراد عندما يقابلون زملائهم في العمل .

و أظهرت نسبة من المستجوبين تقدر ب **39.47%** بأن الاتصال التنظيمي يجعل العامل يرغب في المبادرة في الحديث مع زملائه الجدد و هي نسبة قليلة من الأفراد الذين يبادرون بالحديث مع العامل الذي يوظف لأول مرة بالمؤسسة ، و يرجع سبب ذلك إلى تعالي بعض الموظفين الذين لهم خبرة و سنوات طويلة من العمل نتيجة الاحتكاك لأول مرة و عدم فهم سلوك العمال الجدد الذين ليست لديهم الخبرة الكافية و لم يتعودوا على نظام العمل و هم بحاجة فعلية إلى رعاية وظيفية من زملائهم و الإدارة معا ، حتى يتسنى لهم ضمان مكانة اجتماعية بين فريق العمل ، و من ثمة يمكن استغلال مواهبهم بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من العمال الذين هم من الكوادر و الإطارات تسعى دائما إلى امتلاك السلطة و التقدير و توجيه الأعمال لذلك هي لا تبادر بالحديث و استقبال و إعانة العمال الجدد ، فيها ذهبت ما نسبته **42.10%** من المستجوبين إلى أن الاتصال داخل التنظيم يجعلهم يرغبون أحيانا فقط في المبادرة للحديث إلى الزملاء الجدد و مرد ذلك إلى التردد الحاصل عند بعض الأفراد داخل مجموعة العمل التي تتخوف من الاتصال لأول مرة مع الزملاء ، نتيجة عدم وضوح شخصياتهم الوظيفية و كذا طريقة تفكيرهم و رؤيتهم إلى العلاقات الاجتماعية ، مما تحد من العملية الاتصالية و التي تتطلب وقتا حتى يبدأ الزملاء في التعاون و كل هذه الظروف تؤثر سلبا على ثقافة و فلسفة و تاريخ المؤسسة و تؤثر أيضا على الإنتاجية ، و نلاحظ أن ما نسبته **18.42%** من أفراد العينة تذهب إلى أن الاتصال داخل المنظمة لا يجعلهم يرغبون أصلا في المبادرة بالحديث مع زملائهم الجدد وهي الفئة التي تعاني العزلة و الاغتراب داخل التنظيم و التي لا تؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية و الطموح و الترقية المهنية ، و تبقى دائما في أسفل السلم الوظيفي ، و من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.21** يتضح وجود العلاقة الارتباطية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي لجماعة العمل التي تجعل العامل في أغلب الأحيان يرغب في الحديث و استقبال و زملائه الجدد في المؤسسة .

كما أن قيمة الانحراف المعياري و المقدرة ب **0.34** تؤكد العلاقة الارتباطية بين الاتصالات التي تحدث في المنشأة و التفاعل مما يدل على حيوية و فعالية العملية الاتصالية داخل التنظيم .

و أجابت نسبة من أفراد العينة قدرت ب **28.94%** بأن الاتصالات التنظيمية الداخلية تدفع إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة بصفة دائمة و مستمرة وهي نسبة ضئيلة تعكس السياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة وطبيعة الاتصال الداخلي الذي يعتمد على الرسمية في العلاقات بالإضافة إلى الاتصال عن طريق الطرق التقليدية من الكتابة و اللوائح و المناشير الرسمية ، والابتعاد عن الاتصال الشفوي و منه فإننا نستنتج أن الاتصال يتم في غالب الأحيان من أعلى إلى أسفل أي الاتصال النازل ، لذلك يجد العامل صعوبة في تجاوز القنوات الرسمية وهو ما يدفعهم إلى الاتصال غير الرسمي قصد الحصول على المعلومات والقرارات التي تتخذها الإدارة و قصد إشباع الحاجيات النفسية مما يقلل من عملية التفاعل ، لذلك لابد من وضع نظم جديدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات ، لأن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تنقلب إلى لامبالاة واستهتار في التعامل مع أفراد العمل ، بينما نجد نسبة كبيرة من المستجوبين تقدر ب **60.52%** تذهب إلى أن الاتصال داخل التنظيم يدفع في بعض الأحيان إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة لأن هذه الاجتماعات لها أهمية كبيرة في سير العمل و تؤثر بطريقة مباشرة على أداء العاملين بالسلب أو الإيجاب ، و إذا كانت الإدارة لا تعتمد على الثقافة الشفوية قصد الاتصال بالعاملين فإن ذلك يؤدي بالعاملين بالنفور من الاتصال بها ، لذلك يجب عدم التقييد بالكتابة و التوثيق دائما من قبل الإدارة ، لأن الحصول على الأفكار والاقتراحات الجديدة و تنفيذها يتطلب انخراطا في جماعة العمل قصد التنسيق و التعاون بينما ذهبت نسبة تقدر ب **10.52%** إلى أن الاتصالات الداخلية للمؤسسة لا تدفع أبدا إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة و من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب **2.18** يمكن الحكم على انه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصالات التي تتم بين فريق العمل مما يشجعهم على بذل مجهودات معتبرة قصد تحقيق ما تصبو إليه أهداف المؤسسة ، و بروح معنوية عالية ، أما الانحراف المعياري فقد جاء مرتفعا قليلا نسبة إلى المتوسط الفرضي (2) و قد قدر ب **0.34** مما يعكس وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال و التفاعل العمالي داخل المؤسسة ، و هو ما يؤثر إيجابا على السير الحسن لعمل المؤسسة

و ذهبت نسبة من أفراد العينة تقدر ب **23.68%** إلى أن الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم يؤدي إلى الصراع و هي نسبة قليلة تنظر إلى الصراع نظرة سلبية ، و التنظيم (أي تنظيم) يتميز بالصراع الذي ينشئ بين الإدارة و العمال نتيجة تعارض مصالحها ، كما ينشئ بين العمال و المشرفين نتيجة الرقابة و الصرامة المفروضة على العامل ، هذا الأخير الذي يعطي الأهمية الأكبر لعنصر الأجور و المكافآت و الحوافز المادية ، بينما الإدارة تلجأ إلى العقاب عن طريق التوبيخ و توجيه الإنذارات مما يحد من طموح و إظهار العمال لقدرات عالية و رغبة في العمل مما ينتج عنه الصراع الداخلي لذلك و يجب على الإدارة مراعاة هذه العوامل قصد إيجاد حلول تدفع إلى حاجة مستمرة من الدفع و التحفيز و مراعاة التكيف و التغيير من فترة لأخرى و من ثمة القضاء على الصراع السلبي الذي يؤدي إلى الفتور و اللامبالاة ، بينما ذهبت نسبة تقدر ب **36.84%** من المستجوبين إلى أن الاتصالات بينهم أثناء العمل لا تؤدي إطلاقاً إلى الصراع و هو ما يؤكد اهتمام الإدارة بالعاملين و زيادة فوائدهم المالية و التدخل لدى السلطات قصد توفير سكنات تساهمية ، إلا انه يبقى نوع من التذمر القائم اتجاه الإدارة لدى فئة من العمال قصد توفير السيولة المالية الكافية عند السفر مثلاً قصد تغطية الأحداث الجارية

و من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب **1.84** و هو أقل من المتوسط الفرضي المقدر ب (2) مما يضعف من العلاقة الارتباطية بين الاتصال والتفاعل الاجتماعي من خلال عنصر الصراع.

أما الانحراف المعياري الذي قدر ب **0.33** يؤكد أن العلاقة الارتباطية ضعيفة بين الاتصال داخل المؤسسة و علاقته بالتفاعل لم تكن ذات درجة عالية انطلاقاً من عنصر الصراع .

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: %ztokenexec_continue

STACK:

false