

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الإتصال التنظيمي في التفاعل الإجتماعي للعاملين في المؤسسة العمومية

المؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح

تبسة- أنموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• سيفي نسرين

من إعداد الطلبة

• جويبي لزهري

• منصور محمد يسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عابدي لدمية	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
سيفي نسرين	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
حمدي زيدان	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

شُكْرٌ وَتَقَاتٌ

قال الله تعالى:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "فأذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون" صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعملا بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله.

نتوجه بجزيل الشكر إلى:

جميع معلمينا وأساتذتنا في جميع الأطوار التعليمية وكل من كان له تأثيرا ايجابيا في مسيرتنا الدراسية، وخاصة الأستاذة المشرفة "الدكتورة سيفي نسرين" التي لم تبخل علينا مجهوداتها المبذولة في مساعدتنا كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شكر موصول كذلك لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد لكم منا جميعا فائق التقدير وكل الشكر.



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
/	<u>الإهداء</u>
/	<u>الشكر و العرفان</u>
/	<u>فهرس المحتويات</u>
أ - ب	<u>المقدمة</u>
<u>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</u>	
4	أولاً: إشكالية الدراسة
5	ثانياً: تساؤلات الدراسة
6	ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة
8	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً أهداف الدراسة
9	سادساً: تحديد منهج البحث
10	سابعاً: مجتمع و العينة البحث
11	ثامناً: ادوات جمع البيانات
13	تاسعاً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: ماهية الإتصال التنظيمي	
18	تمهيد:
19	أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي
23	ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي
29	ثالثاً: وظائف الإتصال التنظيمي
30	رابعاً: أنواع الإتصال التنظيمي
38	خامساً: مقومات الإتصال التنظيمي
40	سادساً: نظريات الإتصال التنظيمي
47	سابعاً: معوقات الإتصال التنظيمي
51	الخلاصة.
الفصل الثالث: مؤثرات التفاعل الاجتماعي	
52	تمهيد:
53	أولاً: مفهوم التفاعل الاجتماعي
54	ثانياً: خصائص التفاعل الاجتماعي
56	ثالثاً: أهمية التفاعل الاجتماعي
58	رابعاً: أشكال التفاعل الاجتماعي
63	خامساً: شروط التفاعل الاجتماعي

65	سادسا: مستويات التفاعل الإجتماعي
66	سابعا: نظريات التفاعل الإجتماعي
68	الخلاصة.
الفصل الرابع: الإيطار المنهجي للدراسة	
70	التمهيد:
71	أولا: مجالات الدراسة
75	ثانيا: أسلوب التحليل الميداني
82	ثالثا: تبويب وتحليل البيانات
83	رابعا: عرض و مناقشة النتائج
الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة	
95	أولا: مناقشة و تحليل النتائج في ضوء التساؤلات
103	ثانيا: مناقشة و تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
106	ثالثا: مناقشة و تحليل النتائج في ضوء النظريات
109	رابعا: النتائج العامة
112	خامسا: الإقتراحات والتوصيات
115	الخاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة	69
02	تعداد المستخدمين الدائمين	73
03	تاريخ ومكان إجراء المقابلات مع مسؤولي المؤسسة الاستشفائية عالية صالح	75
04	كيفية اختيار العينة	80
05	الجنس	81
06	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	82
07	الحالة المدنية	83
08	طبيعة العمل	84
09	الأقدمية في العمل	85
10	مدى تأثير حجم المنظمة على عملية الاتصال داخلها	86
11	مصادر المعلومات المتعلقة بالعمل	87
12	هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال لإيصال التعليمات إليك	88
13	هل اعتبار عمل المستويات التنظيمية مع بعضها البعض يحقق التماسك داخل جماعة العمل في المنظمة	89
14	ما هي المستويات التنظيمية الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة	89
15	هل درجة انفتاح قنوات الاتصال في كافة اتجاهاتها يجعل العاملين أكثر انخراطا في أعمالهم داخل المؤسسة	90
16	يعتمد تماسك جماعة العمل في تحقيق أهداف المؤسسة	91
17	هل يعتبر تصلب قناة اتصالك بالإدارة يعمل على خفض مستوى ترابط جماعة العمل.	92
18	طرق الاتصال بين العاملين والمشرفين	93
19	استخدام وسائل الاتصال الحديثة يساعد على تحقيق عمل أفضل:	94
20	عند تحدثك مع العاملين هل تدرك رسالة المتحدث المراد إيصالها إليك	94
21	من خلال مشاركتك الوظيفي هل ترى أن مؤسستكم تتوافق مع أهدافك	95
22	المحادثة الشفوية مع المشرف تساعدك في فهم طبيعة انجاز عملك	96
23	دور تعدد مهارات الاتصال	97

98	هل تهيئ مهارات الاتصال اختيار السلوك المتوقع الحصول عليه؟	24
98	هل تعتقد أن الحوار مع العمال يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة	25
99	مهارات الاتصال المفضلة لدى العاملين	26
100	هل الاستخدام الأمثل لوسائل الكتابة يؤثر في أسلوب عمل الموظفين	27

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	شكل يوضح شبكات الاتصال	01
22	عناصر ومراحل عملية الاتصال في المنظمة	02
33	الاتصالات الرأسية الهابطة والاتصالات الأفقية في المنظمات	03
37	شبكات الاتصال	04
49	المعوقات خلال عملية الاتصال	05

مقدمة



يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في فروع معرفية ومجالات علمية مختلفة فضلا على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في الدراسات الأدبية والاتصال أداة لتنمية الإنسان، وتطور معارفه وخبراته، سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية، أو التربوية، فهو يعد أساس النظم الاجتماعية، بحيث هو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد، مهما كان غرضها سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم، وهذا ما يخص بمفهوم الاتصال بصفة عامة، ولكن ما يهمنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، فهو أمر ضروري وأساسي كونه يربط أعضاء المنظمة فيما بينهم، كونه يعمل على تحقيق التكامل بين الأعضاء والإدارات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

إن القدرة على الاتصال التنظيمي والتفاهم مع الآخرين لازمة لكل إنسان، لكنها ضرورية بشكل خاص للرئيس والمؤوس أم لا يمكن للمدير أن يردي أعماله ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات فعالة داخل التنظيم، فالاتصال التنظيمي يهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق نقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.

كما أن عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات عملية مهمة للغاية في لبناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية على أساس التعاون والاحترام المتبادل، فهو القلب النابض لكافة العمليات التنظيمية ، داخل مختلف التنظيمات، كما يساهم في تماسكها وفعاليتها، وتحقيق أهدافها المسطرة لذلك وجب القائمين بهذه التنظيمات إعطاء الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال بناء علاقات اجتماعية مبنية على التفاعل المتبادل بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة.

وبناء على ما سبق ذكره تأتي الدراسة الراهنة، وهي أن الاتصال التنظيمي له علاقة بالتفاعل الاجتماعي للعاملين ومن أجل تحقيق ذلك، قمنا بدراسة ميدانية إلى إحدى مؤسساتنا الخدمانية وهي

المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح تبسة- " وقد تضمنت الدراسة خمسة فصول، خصصت
الثلاث الأولى للجانب النظري أما الفصول الباقية فقد خصصت للجانب الميداني، وجاءت الفصول
كالآتي:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، والذي يتضمن التعريف بمشكلة

الدراسة، أهمية الموضوع ومبررات اختياره، وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، فروض الدراسة، الدراسات
السابقة.

الفصل الثالث: بعنوان التفاعل الاجتماعي حيث تم التطرق من خلاله إلى التفاعل الاجتماعي أهداف

التفاعل الاجتماعي مستويات التفاعل الاجتماعي - أسس التفاعل الاجتماعي-أسس التفاعل الاجتماعي
قياس التفاعل الاجتماعي-نظريات التفاعل الاجتماعي-شوط التفاعل الاجتماعي.

الفصل الرابع: يمثل همزة الوصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، وقد جاء هذا الفصل بعنوان

الإطار المنهجي للدراسة وتم فيه التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية والمتمثلة في مجالات الدراسة
المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ، العينة وكيفية اختيارها، أسلوب التحليل الميداني، وخصائص
العينة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض البيانات وتفسيرها وتضمن هذا الفصل معالجة البيانات المتعلقة بتعدد

قنوات الاتصال والتفاعل الاجتماعي، ومهارات الاتصال وتوقع الدور، التطرق إلى نتائج الدراسة في ضوء
فروضها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: تساؤلات الدراسة

ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد منهج البحث

سابعاً: مجتمع و العينة البحث

ثامناً: أدوات جمع البيانات

تاسعاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسة مجتمعاً مصغراً يتكون من مجموعة من الأدوار الوظيفية المتكاملة، لها واجهاتها وحقوقها الاجتماعية، وترتبط هذه الأدوار بعلاقات إنسانية تحدها مجموعة من النظم، ولأن المؤسسة تملك خصائص نظراً للوظائف الإدارية ذات الأبعاد والأهداف المتنوعة التي تؤديها، فإن الدراسات الاجتماعية تدرس المؤسسة لتنظيم اجتماعي بداخله توجد علاقات اجتماعية تتحكم في التنسيق بين الوحدات في كيفية أداء العمل وما ينتج عنها من نجاح عملية الاتصال داخلها، أو خارجها، والتي تعد من الموضوعات الأساسية في مجال السلوك التنظيمي ذلك أنه يساعد العاملين على تحقيق الكثير من الأهداف سواء كانت تنظيمية أو إنتاجية ويعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بها، والاتصال كونه عملية إنارية فه و عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل أو خارج المنظمة، وذلك عن طريق التنسيق بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهما، وبوجود الاتصال التنظيمي يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير السال، مما يولد لديهم شعور بالرضا فهو يعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة وفي كافة الاتجاهات وفقاً لأساليب إدارية سليمة وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم من خلال علاقاته الداخلية بين العاملين لو العلاقات الخارجية من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها من خلال سهل التفاهم والتفاعل والبقاء بغية تحقيق الأهداف المراد إنجازها.¹

فالمؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر مع بيئتها فهي ليست خلية اقتصادية فحسب وإنما مجال ينتمي إليه الأمراد نقلهم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية، من أجل تحقيق هدف معين، وكل مؤسسة مهما كان نشاطها فهي بحاجة إلى الفاعلين الاجتماعيين لتبادل الأفكار من الخراد المجموعة من قواعد وقوانين تنظيمية مما ينتج عن هذا التفاعل أشكال مختلفة من الاتصالات فصد تبادل المعلومات داخل النسق التنظيمي، ما يخسر بذلك أسلوب البحث في ديناميات الجماعة من اتخاذ القرارات، التكامل، التقييم داخل المنظمة مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة الرضا الوظيفي بين الأفراد والجماعة التنموية الثقة والمهارات اللازمة داخل المنظمة .

¹ - برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفاعل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،

جامعة قاصدي مرباح، العدد 24/2016، ص 216

فالاتصال التنظيمي يؤثر على عملية التفاعل الاجتماعي باعتباره المحرك الأساسي لعمل المنظمات أمر الذي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها فوجود تفاعل بين فرد أو أكثر لا يتم إلا عن طريق الاتصال كتعبير عن علاقاتهم داخل المنظمة من حيث بر اساس عملية التفاعل الاجتماعي.

واعتبار الأهمية للاتصال التنظيمي فقد أصبح البحث والدراسة في هذا المجال أمراً ضرورياً من أجل فهم آليات العملية الاتصالية لكل منظمة مهما كانت، لذا ارتأينا إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بنية للكشف عن تعاست جماعة العمل داخلها والتنسيق بين مختلف الوحدات والأنواع على اكمل وجه .

وفي هذا السياق يمكن الدراسة أن تتطرق من خلال طرح التساؤل المركزي الآتي:
ما طبيعة علاقة الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح أنموذجاً؟

ثانياً: تساؤلات الدراسة

والتي تفرعت منه التساؤلات الفرعية الثانية:

1- ما طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و جماعة العمل لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح - تبسة-؟

2- ماهي فعالية مهارات الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح - تبسة- وأثرها على التفاعل الاجتماعي؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة في أنها تناقش موضوعه هو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية.

أ- تكمن أهمية بحثنا في أهمية المتغيرات التي نطرحها إذ يعد الاتصال التنظيمي من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في مجال العمل وكذلك الأم ربالنسبة للتفاعل الاجتماعي الذي يعد من أهم أسباب نجاح العامل أو فشله في عمله.

ب- أهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية وانعكاساته عليها حيث يسهم في سير عمل المؤسسة وهذا يتوقف على مدى فاعليته.

ج- الوقوف على المعينات التي تعاني منها عمليات الاتصال في المؤسسة العمومية .

رابعاً: أهداف الدراسة

من خلال التعريف بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى أهمية الموضوع ومبررات اختيار ونظراً للواقع المعاش داخل المؤسسة محل الدراسة، فإننا ارتأينا أن تحدد جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال ما يلي:

- التعرف على عملية الاتصال داخل المنظمة وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية للعاملين وما ينتج عنها من تعاون وترابط بين جماعة العمل.
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي.

خامساً: ضبط مفاهيم الدراسة

إن تحديد المفاهيم الذي يبنى عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي والنظري والتطبيقي للدراسة، كذلك تساعد على الفهم الجيد، لما بيد الباحث أن يصل إليه ومن أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

الاتصال:

ب- لغة: اتصل الشيء بمعنى التأم ولم ينقطع ، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه ، كما يقال اتصل بهأعلمه بخبر.¹

ج- اصطلاحاً:

تشير لفظة الاتصال في معناها الاصطلاحي العام إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم .

عرفه شارلز لتدريج: ان كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات وتكون الرموز عبارة عن حركات او صور، أو لغة، أو حتى شيئاً آخر يعمل كمحفز للسلوك اي ان الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز

عرفه ابراهيم عرقوب بأنه "عملية تفاعل اجتماعي، يستخدمها الناس لبناء معان، تشكل في عقولهم صوراً ذهنية ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز.

¹- معجم مجاني للطائب دار المجاني مفروت، ط5، 2001، ص12

أ- اجرائيا:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين الأفراد و الجماعات داخل إطار تنظيمي بهدف إيصال معلومات جديدة للآخر ينقصد التأثير في سلوكهم ومواقفهم واتجاهاتهم إما لتوجيهها أو تغييرها أو تعديلها من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية .

2 - تعريف التنظيم : كلمة التنظيم " مشتقة من الفعل "نظم" ، ونظم الشيء" أي ألفه و رتبه و جمعه " و انتظم الأمر" أي استقام و اتسق " ، ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة " organisation من الفعل "organiser" والذي يعني " تحضير الشيء وفق خطة¹ .

اصطلاحا:

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها العمال المعلومات من أي نوع من اي عضو في الهيكل التنظيمي للقناة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير ، فهو أداة أولية من ادوات التاثير على الفاعلين، ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.²

التعريف الإجرائي: الاتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى.

ومنه يشير الإتصال التنظيمي إلى أنه عملية هادفة تحدث في إطار التفاعل بين الفاعلين في المنظمة لنقل المعلومات بفاعلية باستخدام وسائل التي تؤدي إلى ذلك.

3- التفاعل الاجتماعي:

أ - لغة:

ب- إصطلاحا: هي العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض وفي الحاجات والرغبات والوسائل والغايات والمعارف، وما شابه ذلك.

يقتضي التقاء الأفراد وجها لوجه، وتتم عملية التفاعل ويتشكل التفاعل عبر الرموز او سلوكيات او الانطباعات التي تتم رغم التقاء الأفراد، وبنفس المعنى نأخذ مفهوم التفاعل داخل المؤسسة

¹ عبد الفتاح عبد النبي : تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق " ، دار العربي للنشر ، القاهرة 1999 ، ص 11.

² - ناصري داودي عدواني، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 13

وعليه فالتفاعل الاجتماعي يشير الى الترابط والتفاهم والانسجام بين أعضاء الجماعة بنية تحقيق الأهداف المشتركة¹.

اجرائيا: هو وسيلة اتصال بين الأفراد، والجماعات، ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين.

ومن خلال هذا يمكن القول بان التفاعل الاجتماعي يشير إلى دافعية والرحمة والغابات الموحدة والمشاركة من اجل تحقيق الأهداف المشتركة .

4- المؤسسة:

عرفها نيومان؛ هي عملية تشمل تقسيم، وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تنفيذه، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

عرفها بيتر دراكر: "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه، إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقوم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في نيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائفعرفت المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق الأهداف المنظمة بالإضافة إلى وجود مدير لهؤلاء الأفراد وتواجدهم في إطار مكاني محدد، ويتوافر لهم قدر من الموارد والإمكانيات المادية والمالية والمعلوماتية لتحقيق الأهداف المحددة لهم.

المؤسسة الاستشفائية:

هي كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية، أو وقائية أو إشفائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة، أو في قطاع مهني، أو خدمات عامة للجميع.

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن المؤسسة الاستشفائية ، هي وحدة اجتماعية ذات طبيعة إنارية تنقسم إلى مجموعة من الأقسام المتعددة تهدف الى تقديم خدمات علاجية متنوعة عامة للجميع بدون في ضوء التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها : " مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية الوقائية.

¹-ايران محمد آل مراد: أكثر استخدام برامج العب العربية والاجتماعية المختصة في تنمية التفاعل الاجتماعي لدى الأطفال الريان، القروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الموصل، العراق، 2004، ص 35

سادسا: تحديد منهج الدراسة:

يعتبر اختيار منهج علمي لإتباعه في البحث أساس أي بحث علمي، مهما كانت طبيعته أو موضوعه، ويقف اختيار نوع أي منهج على طبيعة متغيرات وأهداف الدراسة التي يعالجها، وبما أن الدراسة تقوم على علاقة ارتباطية لاكتشاف طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي، لذلك سوف نعتمد على المنهج الوصفي، وقد قام الباحث بخطوات المنهج كالاتي¹:

-دراسة الظاهرة بأبعادها وخصائصها في إطار معين وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي، حيث يقوم بوصف وتحليل الظاهرة استنادا إلى البيانات الموجودة والمجموعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى إجابات موضوعية على تساؤلات البحث.

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الإستشفائية عالية صالح بتبسة، حيث إشتمل المجتمع على 459 عامل موزعة على شكل طبقات مهنية (أسلاك طبية، أسلاك شبه طبية، أسلاك إدارية، أسلاك مهنية) . تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي ، وتعرف على أنها النموذج الذي يجري معظم العمل عليه ، وفي العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبنى الباحث عمله عليها المأخوذة في المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل.

ثامنا: ادوات جمع البيانات و العينة

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة والتي تتطلب العناية الخاصة، بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تقرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك.

استمارة الاستبيان:

قمنا بإعداد استمارة تحتوي على أسئلة عبارته محددة بخياراته للإجابة عليها ، وتم توزيعها على مجموعة من المعنيين بالدراسة.

وتضمنت الاستمارة في القسم الأول : الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة .

¹محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، دار الكتب للنشر ،صفاء،اليمن ، ط3، 2015، ص46

القسم الثاني: الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة

بحيث تم بناء الاستبيان وفق خطوات :

تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.

صياغة العبارات التي تقع تحت كل محور .

إعداد الاستبيان في صورته الأولية والتي شملت على عبارات لأجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات ثم قمنا بعرض القائمة على المشرف لأجل اختيار مدى ملائمتها وبعدها تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

تاسعا: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات والبيانات لتكون انطلاقة بيني على أساسها البحث.

الدراسات العربية

- الدراسة الأولى: دراسة محمد علي محمد 1973¹.

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد اجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشده مطبوعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:
الملاحظة المباشرة وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

¹ - بوعطيط جلال الدين، الاتصال المتهمي وعلاقته بالغاء الرققي، مفكرة مقدمة لنيل شهادة المعاصر علم النفس -عمل والتنظيم -

المقابلة الحرة: وذلك لإفصاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم
الاستمارة: استخدام عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية ولقد شملت دراسته خمس جوانب
للاتصال هي

حميات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور

- بيانات تتعلق بتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية

- مقياس بكشف تقويم العمال للاتصال.

- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.

- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قوات الاتصال الهابط فيما يتعلق بالجانب الأول

والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل لقد أوضحت الدراسة أن شبكات

الاتصال التي نقشا حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وأخر غير رسمي، بمعنى ان

مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل الكفائي، وذلك

بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

- اما فيما يخص الجانب الثاني: لقد أوضحت الدراسة أن الكبر نسبة من العمال كشف عنهم عن علم

نذكرها ومعرفتها المنشورات لكن تختلف هذه بالنية باختلاف الأقسام الإنتاجية، حسب المعوقات التي تقف

امامهم وحسب مستوياتهم، فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية

الاتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما توضح أن المنشورات التي تصدرها

الإدارة والتي تتعلق بتغييرات النظام في العمل ما تواجه بالتحفظ وعدم الإقناع.

- ابا الجاني الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكتشف تقويم المال الغرارات المنطقة التي تصدرها الإدارة

فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم بهذه القرارات وقد ابدى العمال

في كثير من الأحيان إلى عدم القرانهم بالمنشورات ومن ثم إدراكهم، للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى التسلسل

الهرمي للتنظيم.

-أما الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من

العمال على قرابة المنشورات فيذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل، إلى جانب

اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي به اثر واضح على مصادر المعلومات ، وقد

تمكنت الدراسة من الكشف عن قنوات أخرى للاشتغال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء لو الرئيس المباشر.

التعليق على الدراسة وجوانب الاستفادة منها: حصلنا من خلالها على تحديد مفهوم أدق وشامل للاتصال التنظيمي، كما خلصنا إلى كيفية تحقيق التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات التنظيمية

2- الدراسات الجزائرية

دراسة سليم كفان الموسومة بعنوان دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية رسالة ماجستير سنة 2004، 2005 بقسنطينة.¹

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة بزاز مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال طرح السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده ؟

-وعليه انطلقت الدراسة من العديد من الأسئلة القرية التالية:

-كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

-و كيف تستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فاعلية الاتصال

التنظيمي داخل المنظمة ؟

- وإلى أي مدى تأثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ؟

- كما انطلقت من فرضية عامة مفادها أن : للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير واساسي في تفعل وترشيد القرارات التنظيمية والتي أدرجت تحتها ثلاث فرضيات

فاعلية الاتصال الفقهي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق

بتجاح القرارات التنظيمية

- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل

المؤسسة .

- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحاتها داخل المؤسسة كنتيجة لفاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

- وقد اعتمد الباحث على طريقة المنهج الوصفي ويتجلى استخدام هذا المنهج في الصينية المصاغة بها الإشكالية والأهداف وكما على المقابلة والملاحظة والاستبيان كنوات لجميع البيانات.

¹ سمير كفان: دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة تدرج ضمت نيث شيادة الماجستير في علم النفس كعمك التربية، تخصص علم النفس العمل ، 2005 ، 2004،

نتائج الدراسة

- بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تناول الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال النتائج المتحصل عليها في الاستبيان، تهيئ صدق الفرضية الجزئية الأولى . - اما بالنسبة المحور الثاني والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال واثرها على اتخاذ القرارات ومن خلال النتائج المتحصل عليها بين أيضا صدق الفرضية الجزئية الثانية.

-أما بالنسبة للمحور الثالث والمتعلق بالفرضية الجزئية التالية والتي تتعلق إذا ما كان نجاح عملية | اتخاذ عملية اتخاذ القرارات هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لكن من خلال الأدوية في الاستبيان تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة تيسر ب الضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة. حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تتقاطع مع نتائج الدراسة الراهنة ، اسمها

-إن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لم يعطي لها الدور المهم والأساسي فهناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تواجهها.

-الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير خاصة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية

-الاتصال التلهي بر كالعمود الفقري للإنسان فهو يساهم في استمرار وجود المؤسسة حيث نجد ان

الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق الفاعلين الوحدات التنظيمية.

التعليق على الدراسة وجوانب الاستفادة منها: حصلنا من خلالها على مفاهيم اصطلاحية تخص موضوع

دراستها، كما ساعدت على بناء الإطار المفاهيمي وكيفية تحديد المنهج المستخدم في الدراسة

الدراسية الثالثة

دراسة محمد براي المعنونة ب الاتصال التنظيمي وأثره على تماسك جماعة العمل، أجريت هذه الدراسة

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - تجاني هدام - بئر العاتر سنة 2014/ بتبسة وهدفت إلى إبراز اثر

اتصال التنظيمي على تاس جماعة العمل، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي:

ما اكثر الاتصال التنظيمي في تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

والتي اقترحت تحته التساؤلات الفرعية التالية

1- اما اثر تعدد قنوات الاتصال على الترابط الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

2- ما اثر الاتصال غير الرسمي على التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

3- اثر التبادل الفعال للمعلومات على تجنب الاختلافات والصراعات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

وعلى هذا النحو وضعت الفرضية العامة : ب يؤثر الاتصال التنظيمي على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

-وقد اعتمد الباحث على منهج المسح باينة، كأحدى طرائق منهج المسح الاجتماعي، كما استخدم المقالة والملاحظة والسجلات كادوات رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-سرهان المعلومات بطريقة غير سلسة يؤدي إلى اختلاف المصلح داخل المؤسسة العمومية الأستشفائية

-عدم فهم العامل للمعلومات يؤدي إلى اختلاف اهدافه مع أهداف الجماعة داخل المؤسسة.

-تعدد قنوات الاتصال وتفعيل الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الترابط الاجتماعي ما يساعد على تجنب الاختلافات والصراعات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية¹.

التعليق على الدراسة وجوانب الاستفادة منها: حصلنا من خلالها على مفاهيم اصطلاحية تهمنا في الدراسة بالإضافة إلى الاطلاع على بعض المراجع التي ساعدتنا في بناء الإطار المفاهيمي كما وضع الفرضيات وتحديد اهداف الدراسة وكيفية اختيار وتحديد المنهج.

-الدراسات الأجنبية

دراسة لغيت ريفلير (light Rivler): 1951 تناولت هذه الدراسة التفاعل الاجتماعي ونمط العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراد الجماعات الصغيرة (Social interaction and the pattern of social relationships that exist between members of small groups) فقام لغيت بتصميم أربعة نماذج لعلاقات الاتصال في اربع جماعات كل جماعة متكونة من خمس أفراد، جنس أفراد كل مجموعة على دائرة مستديرة ومنتهم حاجز يمنع رؤية بعضهم البعض ، لكن هناك فتحات تسمح للاتصال بينهم عن طريق كتابة اوراق خاصة فكل فرد يعطي ورقة فيها خمس رموز ، على شرط أن يظهر اذ فقط في الورقة التي تعطي المفحوص الثاني وعلى المفحوصين اكتشاف الرموز العامة التي توجد عند كل منهم وتنتهي بالتجربة إلى اكتشاف الرمز ثم تبدأ محاولة أخرى ولقد حسب الرمز الذي استعرفته الفرد إلى

¹ - محمد براى: الاتصال التنظيمي وأثره على تماسك جماعات العمل، مذكرة لنيل شياذة ماستر في العمك الاجتماعية،

الرموز ، وكذلك عدد الرسائل التي تبادلها أعضاء الجماعة حتى تمكنوا من التعرف على الموز ، والشكل التالي يوضح مواقع الأفراد وتلهم حروف هجائية.¹

ولقد أوضحت هذه التجربة أن العلاقة التي تتخذ على شكل العجلة هي أكثر الشبكات الاجتماعية كفاية في حل المشكلة ثم فيها العلاقة التي تتخذ شكل لا ثم ليها علاقة السلسلة، وأخيرا علاقة على شكل دائرة ويلاحظ أن الفرد في نموذج العجلة يحتل مكانة دائريا ومركزها حيث تمر خلاله جميع الرسائل فهر حلقة الاتصال بين أفراد الجماعة (AE.DE) إذا كان يتخذ القرار حول التعرف على الرمز الشائع ويخبر زملائه بهذا القرار، فكان الشخص في النمط (y) . بطل مكانا مركزها فهو يقوم بمعظم القرارات بالنسبة لهم وفي شكل السلسلة نلاحظ أن الأشخاص (2)، يحتلون مكانة مساوية بالنسبة لمركز الجماعة بينما (EA) يحتلان مكانة بعيدة نسبيا عن مركز الجماعة ونلاحظ ان اعضاء الجماعة الدائرة قد تبادلوا من الرسائل اكبر من جميع الجماعات الأخرى مما يدل على صعوبة حل المشكلة بالنسبة إليهم.

وفي نهاية التجربة سال الباحث افراد العينة عن مدى شعورهم بالرضا الذي قاموا به عن العمل وعن المواقع التي كانوا يحلونها وقد تبين أن الجماعة المنظمة عظيمًا دقيقًا والتي مكنها التنظيم بالأداء المطلوب بكفاءة عالية لا يشعرون جميعهم بالرضا والسعادة عن عملهم، وإنما يشعر قائلهم فقط بالرضا والسعادة وهو الشخص الذي يحتل مكانة مركزية في علاقة العجلة ومعنى ذلك أن القادة الذين يشعرون فقط بهذا الرضا بينما الأتباع لا يشعرون بذلك.

تؤكد هذه التجربة أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه ولى شعوره العام بالرضا وكذلك تقل أن قدرة الفرد على ضبط جماعته والتحكم فيها واتخذ القرارات بالنسبة لها تعتمد على المكانة التي يحتلها في بناء الجماعة.

الاستفادة من الدراسة: حصلنا من خلالها على توضيح أنق وشامل لشبكات الاتصال التنظيمي وكيفية استخدامها في المنظمة.

المقاربة النظرية:

نشأة النظرية البنائية الوظيفية: ظهرت النظرية البنائية الوظيفية في أعقاب ظهور البنائية الاجتماعية علي أيدي كل من كلاودسيير، و الوظيفية علي يد العالم البريطاني هربرت سبنسر، جاءت

¹ –Salim Kafan, Studying the Effectiveness of Educational Communication in the Institution and Its Role in the Gendarmerie Educational Line, Director of the Master's Degree in Psychology and Education Sciences, 2004, 2015, p. 25

كرد فعل للتراجع و الضعف و الإخفاق الذي منيت به كل من البنيوية و الوظيفية لكون كل منها أحادية الاتجاه، و ذلك أن البنيوية تفسر المجتمع و الظاهرة الاجتماعية وفقا للإجراءات و النتائج و المكونات و العوامل المنفردة التي يتكون منها البناء الاجتماعي بعيدا عن وظائف هذه الأجزاء و النتائج المتمحضة عن وجودها. في حين الوظيفية تفسر الظاهرة الاجتماعية تفسيراً بأخذ الاعتبار نتائج وجودها و فعاليتها بعيدا عن بنائها و الأجزاء التي يتكون منها. لهذا ظهرت النظرية البنائية الوظيفية لتتظن إلي الظاهرة أو الحادثة الاجتماعية علي أنها وليدة الأجزاء و الكيانات البنيوية التي تظهر في وسطها و أن لظهورها وظيفة اجتماعية لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بوظائف الظواهر الأخرى للبناء الاجتماعي.

تعريف النظرية البنائية الوظيفية: تقوم هذه النظرية من منطلق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوي اجتماعية تتفاعل بطرق محددة و متميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة و متنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع، و في هذا الصدد يقول هربرت: "إن النظم الإعلامية تقدم وظائف هي: الإعلام و التحليل و التفسير و التنظيم و التنشئة الاجتماعية و السياسية و الإقناع و العلاقات العامة و الترويج و الإعلان والترفيه و الفنون، و هذه الوظائف التي تقوم بها النظم الإعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعها و تأثير و سائل الإعلام إن كان قابلاً لنقاش، إلا أنه من المتفق عليه أن وسائل الإعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع، و أي مجتمع صناعي آخر في العالم" كما تقوم هذه النظرية علي تنظيم المجتمع و بنائه هو ضمان استمراره و ذلك نظراً لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر. فالبنائية تشير إلي تحديد عناصر التنظيم و العلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، و الوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل.

و التنظيم في أري هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره و توازنه ولا يسمح بالتنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف.¹

مسلمات البنائية الوظيفية:

-أفضل طريقة للنظر إلي المجتمع هي اعتباره نظاماً الأجزاء المرتبطة، و أنه تنظيم الأنشطة المرتبطة و المتكررة و التي يكمل كل منها الآخر

¹ غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 160.

-النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ النظام المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظم الأخرى.

-وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية هي الأنشطة، أو النماذج المتكررة التي لاغني عنها في استمرار وجود المجتمع، أي أن هناك متطلبات أساسية، ووظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.

-إن بعض العمليات المتكررة، و النمطية تتسم بالاحتمية، و هي مستمرة في وجودها، أي أن هناك شروطاً أولية وظيفية تلبي الحاجات الأساسية للنظام و لا تستطيع الاستمرار دونها.

-يعد توازن المحتم عاملاً أساسياً، فغاية التوازن هي هدف في حد ذاته يتحقق بالتناغم أو الانسجام بين مكونات البناء، و التكامل بين الوظائف الأساسية يحيطها جميعاً برباط من القيم، الأفكار التي يرسمها المجتمع الأفراد وجماعاته، فلا يمكن حتى الخروج عنها، وان خرجوا أو حدثتهم أنفسهم بذلك يقعون تحت وطأة الضبط الاجتماعي.

كل جزء من أجزاء النسق يكون نافعا وظيفياً، وقد يكون أضرار وظيفياً كما يكون غير وظيفي و لكل نسق احتياجات لابد من الوفاء بها، و إلا فإن النسق سوف يفني أو بتغيير جوهري، فكل مجتمع يحتاج. تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره و كل جزء يمارس وظيفته يقيم مما يؤدي إلي استقرار المجتمع.

و قد تم إسقاط و تطبيق هذه النظرية على دراستي، و ذلك باعتبار أن المؤسسة عليا صالح نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية، لكل نسق فيها أدوار و وظائف داخل المؤسسة، تضم تكامل و تربط أنشطتها، و التفاعل التنظيمي أحد هذه الأنساق الفرعية الذي يقوم بأنشطة متكررة تضمن ترابط العناصر حيث تسمح شبكات التفاعل الأفراد العمل بانسجام، و تتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح مع محيطها بغية توقع التغيرات و التكيف معها لكي تحافظ على توازنها.

و المؤسسة الصحية هي نسق مفتوح يقوم بمجموعة من الوظائف و الأدوار يقوم التفاعل بداخلها باعتباره نسق فرعي لمجموعة من الأنشطة المتكررة، تضمن التوازن و التفاعل داخل المؤسسة و يعمل على بقائها و استمرارها تعتبر النظرية البنائية منطلق العديد من الدراسات كما هو الحال في دراستي ، إذ في ضوء هذه النظرية يمكن تحليل مختلف وظائف التفاعل التنظيمي لاسيما وظيفة تسيير المؤسسة، كما ستكون هذه النظرية مهمة لدراستي سواء في شقها النظري أو الميداني، كما اعتمدت هذه النظرية في صياغة تساؤلات الدراسة.

إن المعرفة الإنسانية العلمية هي معرفة تراكمية، تغطي مواضيع مختلفة من زوايا متعددة، لذلك فقيام أي باحث بدراسة أو بحث يستدعي منه الإطلاع علي ما قدم من بحوث أو دراسات حول الموضوع الذي يقوم بدراسته، و ذلك لكي لا تنطلق من الفراغ و يستطيع أن يضبط موضوع و مجال دراسته بشكل أفضل يعطي من خلاله الجديد في المعرفة العلمية .و في إطار موضوعي هذا و المعنون دور الاتصال التنظيمي في التفاعل الرمزي للعاملين في المؤسسة العمومية سأعرض مجموعة من الدراسات التي تخدم و تتصل بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

أولاً: مفهوم الإتصال التنظيمي

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه

ثالثاً: وظائف الاتصال التنظيمي

رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

خامساً: مقومات الاتصال التنظيمي

سادساً: نظريات الاتصال التنظيمي

سابعاً: معوقات الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية بالنسبة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تنظيم وتخطيط ورقابة، بحيث لا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف دون تلقي المعلومات والتوجيهات والأوامر، حيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب تصور وجود تنظيم دون أشكال من الاتصالات التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يؤخر سير الإدارات. فالإتصال التنظيمي يعد بمثابة القلب النابض داخل المنظمة فهو يعمل على توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، إذ يتوقف نجاحها على كفاءة أفرادها والتعاون القائم بينهم، وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل الأفكار وتبادل الاتجاهات والمعلومات داخل المنظمة.

من هذا المنطلق سنتعرض في هذا الفصل إلى أهم العناصر والمراحل التي تمر بها عملية الاتصال، وأهم وأكثر الأنماط والشبكات التي تستخدم فيه، كما سنتعرض إلى أهمية وأهداف هذه العملية وما شروط الاتصالات الفعالة، والعوائق التي تحول دون تحقيقه.

أولاً: مفهوم الإتصال التنظيمي

لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الإتصال والعلوم القريبة منه، تقديم تصورات فيما يخص الإتصال التنظيمي باعتباره شكل معرفي جديد.

حيث جاء تعريف الإتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه "اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".

كما عرف كاتر الإتصال التنظيمي بأنه "تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات و ترحيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم".

كما يعرف بورن الإتصال التنظيمي بأنه "ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد".¹ ويعرف الإتصال التنظيمي بأنه " الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، داخل أي منظمة لتبادل المعلومات والآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات.

ويختلف الإتصال التنظيمي عن الإتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال ويمكنهم من القيام بمهامهم. كما أن مفهوم الإتصال التنظيمي organizational communication أوسع وأدق من مفهوم الإتصال المؤسسي Institutional communication لأنه مرتبط بفاعلية الدور التنظيمي والإداري الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة. كما أنه في المجتمعات الحديثة توجد جماعات وقوى لا تنتمي بالضرورة لمؤسسة، وتستخدم الإتصال التنظيمي في أنشطتها ومنها جمعيات المجتمع المدني، أو الجماعات الاجتماعية الافتراضية التي تستخدم الانترنت في عملية التواصل والتنظيم.²

¹- ناصري داودي عدواني، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 13
²- محمد عمي محمد عبد القادر شمبي، واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الإتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص 50

ثانيا: أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي

يعد الإتصال التنظيمي من بين أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك

البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي واتصال تنظيمي، الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو يعد عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات⁽²⁾.

ونحن هنا سنتطرق إلى عرض أهمية الإتصال بالنسبة للمدير والمنظمة والذي يبرز في عدة نواحي

أهمها ما يلي:

• الإتصال واتخاذ القرار: عن طريق الإتصال يمكن توفير المعلومات وتدقيق البيانات التي تساعد

على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار.

1- حسين محمود مريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2009، ص254.

2- عبد الرحمن غربي: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص17.

• الإتصال والتوجيه: من خلال الإتصال يمكن للمدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.

• الإتصال والتنسيق: يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات الإتصال الجيدة في المنظمة.

• الإتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة: يساعد الإتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس، وهذه الأخيرة تمكن من التعرف على العاملين وتفهم رغباتهم ومشاكلهم، ويصح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة⁽¹⁾.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد "على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال"⁽²⁾.

كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو ربما لم يتم إنجازه، وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك تحدد أهمية الإتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم⁽³⁾.

إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية، يؤثر على إنتاجية المنظمة، لذا لا يمكننا تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال، وبدون

1- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، دبي، 2001، ص232.

2- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص31.

3- محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص27.

اتصال لا يوجد هناك تنظيم، لذلك فإن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض، فالإتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم ويتضح لنا أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسيرها بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فعاليتها، أيضا يتضح لنا أنه متى ما كان الإتصال واضحا ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم، فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم⁽¹⁾. وعليه فالاتصالات عملية حيوية وضرورة حتمية لأي منظمة بحيث لا يمكن تصور نمو واستمرار أي منظمة دون اتصالات وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات فحسب، ويمكن إبراز أهمية الإتصال من خلال اعتبار الاتصالات تساعد على:

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة
- تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها
- تعريف المشاكل وسبل معالجتها
- إصدار الأوامر والتعليمات
- توجيه العاملين وإرشادهم
- التأثير في الآخرين وقيادتهم⁽²⁾.

وهذا يعني أنه لا يمكن تصور أي مؤسسة من دون شكل من أشكال الإتصال، فهو جوهر نشاطها ومحور كل العمليات التي تتم داخلها، فهو يعمل على المساهمة في ترابط المنظمة الإدارية ومحيطها

1- والي منير بارك نعيمة وبوزيان الرحماني هاجر: الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، التوصيات والمتطلبات m.nd2@yahoo.fr، 2014/01/27، 11: 30.

2- محمد ناجي الجوهري، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص30.

الخارجي هذا ما يحتاج إلى عملية اتصال فعالة، ما يتيح للعاملين الفرصة في تقديم الاقتراحات والمشاركة وتعزيز الثقة لديهم من أجل الاستفادة في تحقيق أهداف المصلحة.

ويمكننا فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، فقد

يكون هذا الموقف بين المدير ومرؤوسيه، وهنا يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل، أو بين المدير وزميله،

وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم، وبالتالي يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى، وإذا فحصنا كل موقف وما

يحتويه من اتصالات مختلفة يمكننا أن نتعرف على أهمية الاتصالات في (1).

الموقف الأول: وهو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة وهذا

الوظائف هي:

- 1 - توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- 2 - شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
- 3 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- 4 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- 5 - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- 6 - تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
- 7 - نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم، ويسمى هذا النوع بالاتصال الرسمي النازل

أو الاتصال من أعلى إلى أسفل.

أما الموقف الثاني: والذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس

المستوى فهو يقوم بأداء وظائف مهمة ومنها:

- 1 - التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.

1- د. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص229.

2 -تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات

3 -تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.

4 -بث ونشر المعلومات التي تهمهم، ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال الأفقي.

أما الموقف الثالث: والذي يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم فهو على جانب كبير من

الأهمية لأنه يساعد على أداء وظائف مهمة منها:

1 -الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء

2 -رفع معلومات عما تم إنجازه

3 -رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية

4 -رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما

5 -رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.

ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال الرسمي الصاعد من أسفل إلى أعلى⁽¹⁾

ومن هذا كله يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها⁽²⁾:

1 -تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: بحيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال

وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين

بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي يفقد التنسيق بين أفراد التنظيم، وهنا

تتحول المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

2 -المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم

وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

1- د.زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص230.

2- بن نوار صالح: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2002، ص87.

توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف.

توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3 - اتخاذ القرارات: يلعب الإتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ أي قرار يحتاج إلى

معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل وبالتالي تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4 - التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الموظفين أو العاملين على التعبير على

سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف

كما يمثل جزء هام في عمل المدير فهو يساعده على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية

وبهذا يتدخل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

الإتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية تبادلية، يتم فيها تبادل ونقل المعلومات، بين

الرؤساء والمرؤوسين والإدارات ويسعى الأفراد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الإتصال

وهو التأثير في المستقبل وهي كالاتي⁽¹⁾:

1 - أهداف إدارية:

تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.

المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الإتصال الدور الهام في اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى

معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2 - أهداف تعليمية:

إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

1- ياسين محجر: تأثير برنامج الإتصال التنظيمي على الأداء ، دراسة شبه تجريبية على بعض عمال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، جانفي 2002، ص4.

تصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

لكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3 - أهداف اجتماعية:

يهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم لتقوية الصلات الاجتماعية

بينهم.

ويقصد بذلك أن الإتصال التنظيمي يعمل على مراقبة سير العمل من أجل تسهيل سير المعلومات

وتبادلها كما يهدف إلى حل المشكلات والعمل على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المختلفة.

ثالثا: وظائف الإتصال التنظيمي

يمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:

1 - الوظيفة الإدارية:

تظهر هذه الوظيفة بشكل أساسي من خلال أدوار إطارات المؤسسة الذين يشكلون عناصر رئيسية في

نظام المعلومات ذلك أنهم وسطاء للمعلومات الصاعدة والنازلة، كما أن النقل الجيد لهذه المعلومات يتوقف

على كثير من كفاءتهم ودرجة إشراكهم في العملية الاتصالية، ويلاحظ هذا من خلال تسريعهم ونشطهم الفرق

العمل مثلا كما يتجلى أيضا في درجات التداخل بين الإتصال الداخلي، والمناجمنت الناتج عن الممارسات

اليومية للعلاقات المنظمة في المستويات الإدارية بين الأفراد وفرق العمل.

2 - الوظيفة الاجتماعية:

هي الوظيفة العلائقية والتي تتمثل في ترسيخ:

علاقات مؤسسة عمال: يعبر العمال بطريقة مباشرة وغير مباشرة بواسطة الممثلين عن آرائهم

وحاجاتهم، حول الظروف الصحية والأمنية للعمل، المكافآت تطور المهنة والمصالح الاجتماعية من هنا

يتوجب على المؤسسة سماعهم والإجابة عن اهتماماتهم بمعلومات مهمة غالباً تترك هذه الوظيفة لممثلي العمال⁽¹⁾، وبهذا تكون المؤسسة قد عملت على إدماج العمال واحتضانهم في مناخ اجتماعي، وبالتالي تقليص المسافة بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة.

3 - الوظيفة الاقتصادية:

يمثل الإتصال الداخلي الصيرورة في المنظمة، وتزفع قواعدها ولكي تكون هذه المنظمة ديناميكية فعالة ومنتجة، يجب أن يكون الإتصال داخل المنظمة ديناميكي، ومليء بالمعاني والأهداف وذلك من خلال الارتكاز على "صيرورة التقارب الرمزي"، وذلك بإيجاد ترجمات عينية لعمليات متفق عليها لا تأتي إلا بالسهر على إيجاد درجة عالية من التطابق بين الخطابات (أي رسائل المديرية) وتطبيقات بنية السطح (العمال)⁽²⁾.

رابعاً: أنواع الإتصال التنظيمي

تعتمد فعالية الكثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها وإن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن الأساليب تساعد على توفير تدفق المعلومات بفعالية وذلك من خلال⁽³⁾:

1 - الاتصالات الداخلية:

الإتصال الداخلي يمكن أن يعبر عنه بأنه اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي هي التي تتم بين العاملين في المنشأة، وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم أي تتم داخل المنظمة، سواء على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلا أعلاه، على شكل اقتراحات وطلب إجازات أو معلومات، أو قد تكون على اتصال أفقي بين

1 -Remont.I.KEMPL, et autre: **La communication des entreprise** ; stratégies et pratiques, NATHAN, Paris, 2000, P215.

2- المرجع نفسه، ص215.

3- أحمد محمد المصري: **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص130.

المدرء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام، من نفس المستوى قصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

2- الاتصالات الخارجية:

الاتصالات الخارجية هي جهود الإدارة أو إدارة العلاقات العامة خارج حدود المنظمة أي تعمل هذه الإدارة على توسيع نطاق الاتصال بحيث يوجد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمنظمة، في المحيط الخارجي وربما يصل ذلك إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة التي تعمل فيها المنظمة⁽²⁾. ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصال الخارجي الذي يتم بين المنظمات من ناحية، والجمهور من ناحية أخرى، لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات عن طريق هذا النوع من الاتصال أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجيهاتها وإرشاداتها وقراراتها، والإعلان عن نفسها وسلعها وخدماتها، كما تعمل على إيصال آراء الجمهور، ومقترحاته إلى المنظمة التي قد يكون لها الأثر الكبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمة⁽³⁾.

وينقسم بدوره الاتصال الداخلي من حيث رسميته إلى نوعين هما:

أ- الاتصالات الرسمية: يعرف الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية، بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح، كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة، التي يتضمنها الهيكل، وهكذا يتم الاتصال الرسمي غالباً في إطار التنظيم، ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية

1- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009، ص59.

2- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص139.

3- محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص59.

محددة، وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بأنها قانونية تتعلق بالعمل مباشرة، وتتم داخل التنظيم وتتعلق به⁽¹⁾.

وتأخذ الاتصالات الرسمية أربعة اتجاهات وهي:

1 -الاتصال الصاعد:

يأخذ الاتصال الصاعد اتجاها غير موجه وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال في الاتجاهين (الصاعد والهابط)، إلا أن الاتصال الصاعد لقي⁽²⁾ اهتماما أقل عند دعاة النظريات التنظيمية التقليديين، وفي الوقت الذي يرتبط به الاتصال الهابط بسلطة بيروقراطية فإن الاتصال الصاعد يستلزم منهجا، إشرافيا ومناخا حرا مشاركا، ولما كان الاتجاه البيروقراطي، وليس الضغط الإداري، المشارك هو الاتجاه السائد في الواقع التنظيمي، فقد تم إهمال الاتصال الصاعد، أو أسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في التنظيمات الصناعية والحكومية، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته لأن تمرير المعلومات من أعلى أمر غير تقليدي⁽³⁾.

وقد حدد كاتزوكان خمسة أنواع من المعلومات تنتقل خلال الاتصال الصاعد هي:

1 -معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشكلاته.

2 -معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.

3 -معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

4 -معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

فالهدف من هذا النوع من الاتصال هو تحقيق كفاية المنظمة وزيادة إنتاجها.

1- رحيمة طيب عيسامي: مدخل إلى الإعلام والاتصال -المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية -، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص31.

2-شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص40.

3- عنبر إبراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص41.

وتنتقل هذه المعلومات المختلفة إما مباشرة بين المرسل العامل والمستقبل (المدير)، أو من خلال الوسائل المؤسسية الهريرية المقبولة والمتفق عليها، (يتصل الموظف بالرئيس المباشر، والذي يتصل برئيسه) أو يستخدم وسيلة من وسائل نقل المقترحات.

2- الإتصال النازل:

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم كاتزوكاهن العناصر التي تعبر عن رسائل في النوع من الإتصال إلى⁽¹⁾:

تعليمات الوظيفية: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزولة أنشطة مرؤوسيهم، ومدى تلاحم وتكامل مختلف

أنشطة المؤسسة ككل، وله دور في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.

الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها، وتفسير تصرفات

الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجيات واحتمالات نموها

وواجبات العمال وغيرها وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة بعد اطلاعه

على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا وفي نهاية

الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط عن طريق الأجرة والرسالات المتعلقة

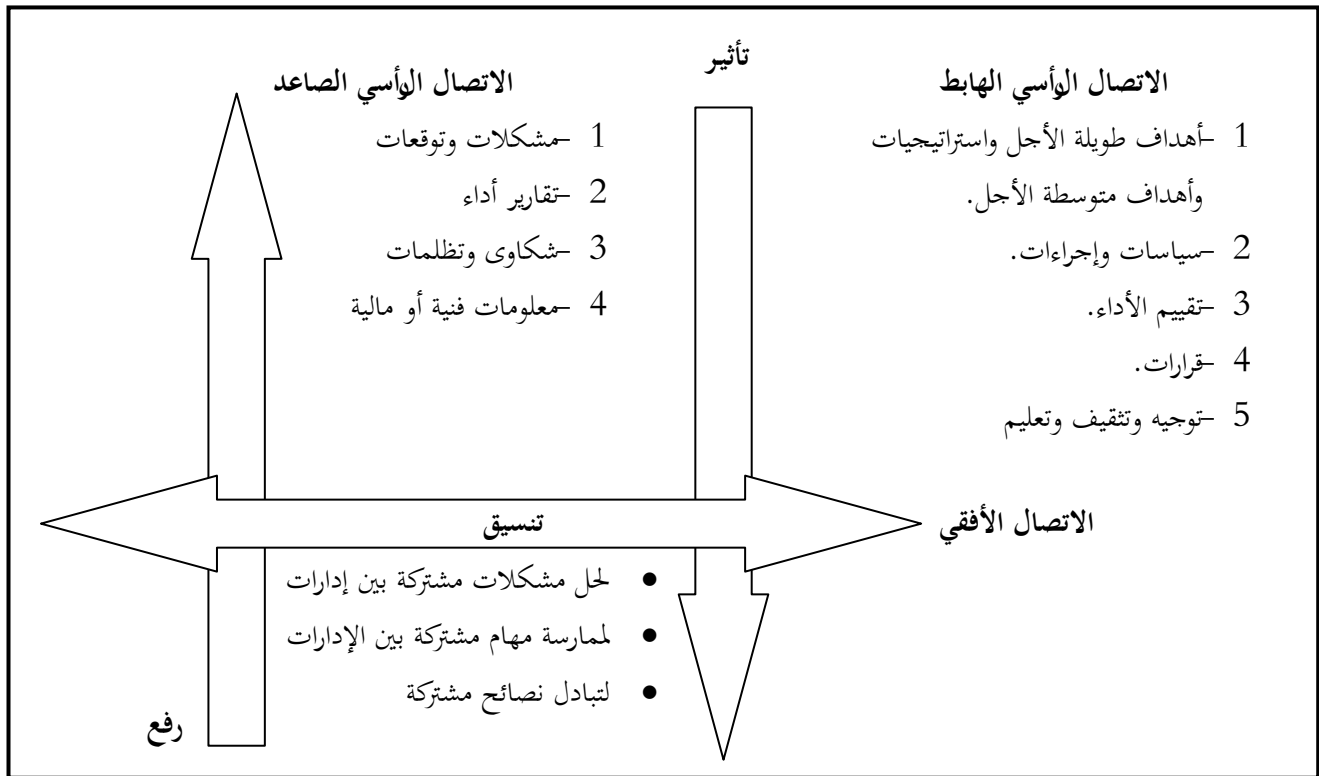
بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته ومكافأته، ولو شفها وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.

1- ناصر دادي، عدون: الإتصال وكفافته في المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص36.

3-الاتصال الأفقي: أي الاتصالات العرضية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى، سواء داخل المنظمة أو خارجها والاتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارة أو الأفراد يتم على مستوى واحد في البناء التنظيمي⁽¹⁾.

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة كما يهدف إلى توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

4-الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري، أو الاتصال المائل، وكلها تصب في معنى واحد، والذي يتمثل في أن المعلومات تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليسن بينهم علاقات رسمية، في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق⁽²⁾.



الشكل رقم (02): الاتصالات الرأسية الهابطة والاتصالات الأفقية في المنظمات⁽³⁾

1- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص84.
 2- جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص47.
 3- أحمد سيد مصطفى -إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2000، ط1، ص355.

ب +الاتصالات غير الرسمية:

الاتصال غير الرسمي، هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي، ويتلزم وجوده مع الاتصال الرسمي، فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال وقد فهم قديما أن المعلومات والتبادل لها الذي يتم عن طريق الشكل العنقودي غير دقيقة وبالعكس دلت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر من 70% من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للاتصال صادقة ودقيقة، فهذا التبادل للمعلومات عن طريق المدخل العنقودي يحقق إشباع الحاجات الاجتماعية والأمن للأفراد⁽¹⁾.

وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

1 -الاتصالات العنقودية:

يلاحظ وجود العديد من المزايا الإيجابية للمدخل العنقودي للاتصال، فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات، وأيضا يمر عبر المستويات التنظيمية ويتصف بالفعالية، فهو يزود المدير بالمعلومات المرتدة، أما الجوانب السلبية للشكل العنقودي من الاتصال فقد يسبب في إحداث شقاق وخلاف في فهم الرسالة، وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة مهمة، ليست من مصدر رسمي، ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها، أو استنتاج أشياء منطقية لكي تتصف بالدقة، والمدخل لعلاج ذلك هو الكشف عن السبب وعرض الحقائق بأسرع ما يمكن من جانب الإدارة وبشكل رسمي، تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط إلا أنه يمكن التمييز بين نمطين هما⁽²⁾:

أ -سلسلة النميمة والغيبية: وقد سميت كذلك حيث يتم نقل المعلومات والأخبار، ولكن ببطء شديد وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، وفي حين قد يفشيهِ الآخرين، وسرعان ما تنتشر المعلومات، وفي الغالب تحتوي هذه

1- د. عبد الفقار حنفي، د. عبد السلام أبو قحف، د. محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، ص84.

2- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص105.

الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

ب - السلسلة العنقودية: وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية، حيث يتم نقل المعلومات من شخص لآخر، وبشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين.

يعني بذلك أن هذا النوع من الاتصال يتم خارج القنوات الرسمية، حيث يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أعضاء التنظيم، بحيث يلجأ إليها العاملون بغيبة، لتسهيل الأمور التنظيمية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

2 - الاتصالات غير اللفظية: يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة، وتتطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة، ومن الجدير بالإشارة إلى أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخياً، وقد سميت هذه الاتصالات كذلك بالاتصالات لغة الجسد، لأن للرسالة الاتصالية غالباً ما تفهم من قبل المرسل اعتماداً على تعبيرات الوجه، أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبذة صوته، أو حركة جسده أو إشاراته، ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالٍ من المصادقية وقوة التأثير على المستلم خصوصاً إذا ما أجاد المرسل استخدامها⁽¹⁾.

1- بشير العلق، الاتصال في المنظمة بين النظرية والممارسة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

5 - أنماط شبكات الإتصال التنظيمي:

شبكات الإتصال الرسمية: تتكون هذه الإتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الإتصالات وفق تسلسل السلطة وتتكون هذه الإتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ويوجد عدة أنماط من شبكات الإتصال الرسمية وهي⁽¹⁾:

1 - نمط الدائرة: وهنا يمكن الشخص من الإتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكنه لا يستطيع الإتصال بالآخرين.

2 - نمط السلسلة: وهذا النمط يمكن الفرد من الإتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طريقي السلسلة لا يقدران على الإتصال، إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى، حيث يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط من الإتصال بالبطء الشديد⁽²⁾.

3 - النمط الشمولي (شكل النجمة): يعد هذا النمط من أكثر أنماط الشبكات تحررا من المركزية، كونه تتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة أي قوة أو سلطة إضافية⁽³⁾.

4 - نمط العنقود: وهذا يمكن شخصا واحدا من الإتصال (مساعد المدير)، بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن من هؤلاء الأربعة الإتصال ببعضهم البعض، بصورة مباشرة فالمدير نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعدة الذي يعتبر عنق الزجاج⁽⁴⁾.

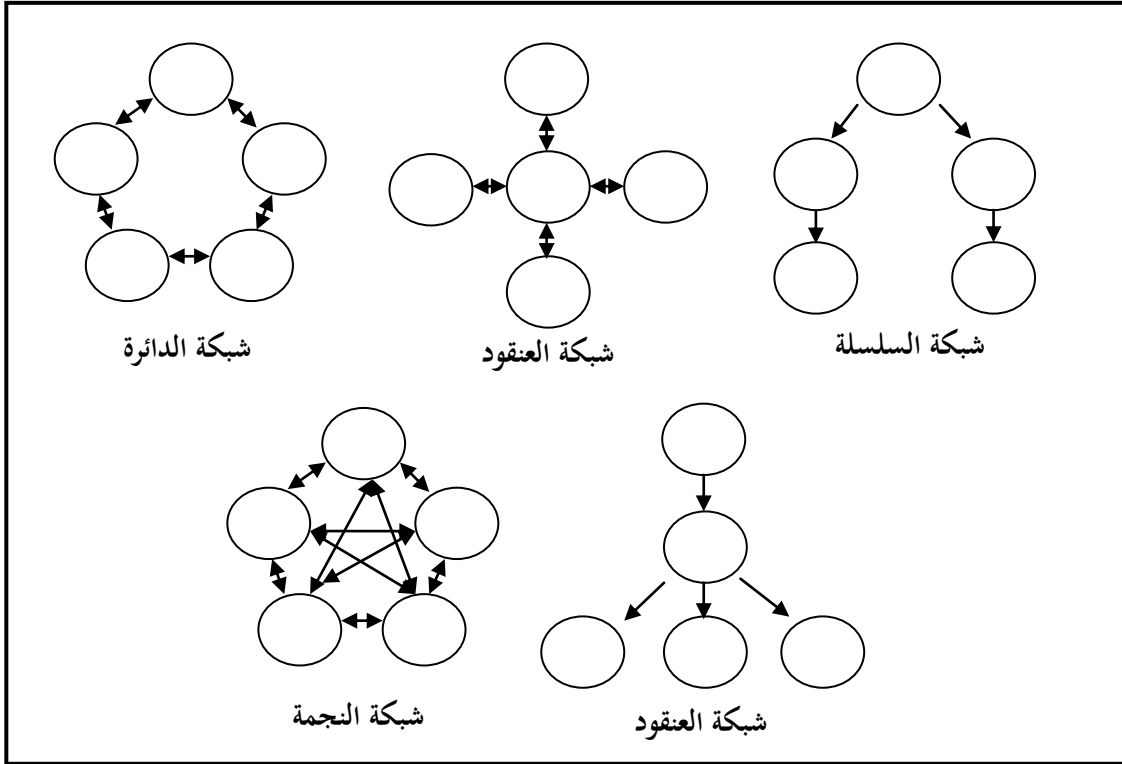
5 - نمط العجلة: وضمن هذا النمط يمكن لأي شخص الإتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الإتصال، ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

1- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، ص247.

2- المرجع نفسه، ص247.

3- ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2006، ص23.

4- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص248.



شكل رقم (03): أنماط شبكات الإتصال الرسمية⁽¹⁾

خامسا: مقومات الإتصال الفعال الناجح

تتميز الإتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية، بصفة عامة وتقديمها للمعلومات المرتردة

وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين وملائمة موضوعها، بقاؤها في الذهن، تأثيرها على السلوك،

تكلفتها المنخفضة، هذا وستكون بعض هذه العناصر فيما يلي⁽²⁾:

1- السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند

مقارنة التليفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة، وهو وصول

المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها، إن لم تنتقل أو تصل إلى وقت اتخاذ القرار أو

التصرف.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 249.

2- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 234.

2- الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الإتصال من إمكانية حصول أطراف الإتصال على معلومات

مرتدة تساعد على رد الفعل السليم، وإتمام عمليات الإتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير، فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الإتصال.

3- الرسمية: إذا كان موضوع الإتصال رسمياً، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام

فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتلفون وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

4- التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة، كلما كان ذلك أفضل، وتشمل

التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع والبريد والتلفون وأجور العاملين المشتركين في الإتصال وتتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي، حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.

يمكن تحسين فعالية الاتصالات من خلال النظر بتمعن لجميع عناصر وخطوات عملية الإتصال،

وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات والعمل الجاد المتواصل على تجنب

أي من تلك الصعوبات المحتملة وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة⁽¹⁾:

الوضوح: إن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة البسيطة المألوفة

والدقيقة.

الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليعتقد المستقبل ويتصرف وفق

رغبة المرسل.

1- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص288.

الإيجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة واللف والدوران حول الموضوع.

التربط: أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وأن تتناسب الأفكار بشكل منطقي

وسلس⁽¹⁾.

اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

توقف المرسل عن إصدار حكم مسبق على الرسالة، قبل إتمام قراءتها أو الاستماع إلى كامل

الحديث.

للمتابعة من قبل المرسل ليتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر المناسب وتجنب العبء الزائد من المعلومات.

تهيئة وتوفير جميع السبل والتسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.

تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.

يعدّ الاتصال عملية ضرورية في أي تنظيم فالإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل، فهو

يؤدي إلى تطوير التنظيم من حيث الكمية والنوع، كما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

سادسا: مقارنة نظرية الإتصال التنظيمي

1/ المداخل النظرية الكلاسيكية : ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم في أوروبا والولايات المتحدة

الأمريكية أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي القائم

على التركيز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم والنظر إلى الإنسان نظرة ساذجة واعتباره كائن

اقتصادي تحركه الحوافز المادية من أجل زيادة الإنتاج كما أكدت هذه النظريات على أن التنظيمات عبارة

1-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق ذكره، ص289.

عن نسق مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية والبيئة الخارجية وعلى هذا الأساس طرحت مجموعة من الأفكار الهامة التي ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي⁽¹⁾

ومن أهم النماذج التنظيمية التي سادت وكونت الفكر الإداري الأساسي نجد:

1_ نظرية الادارة العلمية: " فريديريك تايلور "

يعود الفضل في نشوء هذا الاتجاه النظري في دراسة التنظيم إلى الأعمال المبكرة لفريديريك تايلور

التي أصبحت تعرف بحركة الإدارة العلمية نسبة إلى الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها⁽²⁾:

فجاءت جهود الحركة تركز على ترشيد العمل الإنساني الإنتاجي وقد توصلت إلى وضع مجموعة من

المبادئ من التنظيم العلمي للعمل منها:

التوصيف الدقيق للحركة والاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج لربط كمية الأجور بكمية الإنتاج

فنظرية الإدارة العلمية ركزت على الاتصال الرسمي ،والذي تعتبره امتدادا لخطوط السلطة والذي وجد من

اجل تسهيل العمليات الإدارية من قيادة وإشراف ورقابة بالإضافة إلى ممارسة السلطة من خلال القنوات

الرئيسية ولقد أكد تايلور على رسمية الاتصالات التنظيمية بشكل نازل ومتسلسل من المستويات الإدارية

العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا على شكل قرارات وأوامر باستثناء الاتصال الصاعد إلا انه قليل في إشارة

إلى التقديرية العكسية والمتمثلة أساسا في التقارير المكتوبة التي ترفع إلى قمة الهرم السلطوي كما يلح تايلور

على ضرورة تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال وذلك من خلال تقسيم العمل بين الإدارة والعمال

بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والرقابة والتنظيم في حين يقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة.⁽³⁾

ومنه يمكن أن نخلص أن نتيجة مفادها أن مدرسة الإدارة العلمية كانت نظرتها تقتصر على الجانب

المادي وإهمال الجانب المعنوي كما ركزت على ضرورة الاتصال الرسمي في العلاقات داخل المنظمة بين

1- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط، بيروت، 1999، ص77.

2- محمد بوخلف: التنظيم الصناعي والبيئة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2001، ط1، ص58.

3- المرجع نفسه، ص 59.

العمال فلم الحق في تنفيذ مخططات الإدارة كما تجمعهم علاقات رسمية أي أن تايلور ركز على العلاقات الرسمية في التنظيم مهملا في ذلك دور التنظيمات غير الرسمية التي تخلق جو من التعاون والتفاهم بين العاملين وخلق العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم

2_ نظرية التكوين الإداري "هنري فايول"

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب تايلور خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن 20، كان رجل الأعمال الفرنسي منهمكا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم معتمدا في ذلك على خبراته الطويلة، وملاحظاته المباشرة، فقد حاول فاول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة وبدأت أفكاره تنتشر ومع ظهور أفكار بدا الفكر الإداري ينمو ويتخذ طابع الشمولية والدقة في وصف ومعالجة مختلف جوانب التنظيم⁽¹⁾ فقد حدد بذلك عدد من المبادئ الإدارية التي توصل إليها من خلال خبرته العلمية وتتمثل معظمها فيما يلي: (2)

- تقسيم العمل والتخصيص: من خلال تقسيمه بين الناس بحيث يكونوا متخصصين فيه.
- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر والمسؤولية هي مقدار المسألة الناجمة عن التمتع بحجم إصدار الأوامر .
- وحدة الأمر والقيادة: بمعنى أن كل فرد يحصل على أوامره فرد واحد.
- وحدة الهدف: .بمعنى أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: من أجل تفادي الأنانية .
- المركزية: بمعنى أن التعامل مع الأفراد يجب أن يمثل نوعا من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من المركزية.

تنمية روح الجماعة في إزالة أي تعارض بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

1- قيس محمد العبيدي: التنظيم والمفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع روايال الاسكندرية، مصر، 1997، ص68.

2- أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص33.

التسلسل الرئاسي الهرمي: فلا بد من وضوح التبعات الرئاسية باعتبارها خطوط للسلطة والاتصالات

بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهم أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصال.

يمكن القول إن مجمل المبادئ التي جاء بها "هنري فايول" تحمل في طياتها قيم تنظيمية قد تساهم في

زيادة التعاون وتنمية روح المحبة والصدقة داخل الجماعة كما نلاحظ أن فايول يركز على الاتصال الرسمي

والذي يتبع الخطوط الرسمية للسلطة، والتي تكون بين المراكز وشاغليها وهذا ما يجعل التنظيم يفتقر إلى

الاتصال الغير رسمي وهذا ما ينعكس بدوره على توليد نوع من الصراع الذي يشكل عائق في تحقيق أهداف

المنظمة.

3_ النظرية البيروقراطية والنموذج المثالي البيروقراطي "ماكس فيبر":

يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس ، عالم الاجتماع الألماني الذي عرف بنموذجه المثالي في

التنظيم والمعروف باسم البيروقراطية أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري

ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي والعديد من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في

تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة وتمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة لأنه (النموذج)

يقرر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفوة في

المنظمة.(1)

وانطلاقاً من خصائص هذا النموذج الذي ساهم في بناء احد الأسس الرئيسية التي يقوم عليها التنظيم

وهو الهيكل التنظيمي ، نجده أنه لم يبتعد عن سابقه حيث ركز هو كذلك على الاتصالات التنظيمية الرسمية

الداخلية وربطها بالتدرج الهرمي للسلطة داخل التنظيم الاتصال يكون رسمي بشكل نازل من أعلى الهرم إلى

أسفله ومن ثم عدم إتاحة الفرصة للاتصالات الصاعدة كما نجد أنه ركز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة من

1- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2003 ، ص95.

خلال ما تؤديه من دور في عملية الأرشيف والتوثيق داخل المنظمة وهذا من خلال الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات للحفاظ على استمرارية المؤسسة.(1)

_ تجاهل فيبر الجوانب الغير رشيدة للعمل كما لم يولي اهتماما بالتنظيم الغير رسمي، أي انه اعتبر أن التنظيم نظام مغلق وليس نظاما ما يؤثر في البيئة ويتأثر بها .

4-مدرسة العلاقات الإنسانية " التون مايو":

قدمت دراسة "التون" مايو نتائج جديدة ومؤشرات للتنظيم عن الكيفية التي يصبح أن يعامل بها العمال وتتعلق مدرسة العلاقات الإنسانية من أن الأفراد موروث ثمين لابد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وعموما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.(2) وكانت تجارب مايو تهدف إلى دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية وجرت التجارب كلها على مجموعة من العاملات المتطوعات وذلك بالتغيير في الظروف الفيزيائية المحيطة بظروف العمل إلا أن النتائج المتوصل إليها أثبتت بأن الزيادة في الإنتاجية لم تكن أسبابها الظروف الفيزيائية للعمل ومن ثم استخلاص الزيادة لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة وإنما نتيجة التجربة المقترحة مفضلا العلاقات بين الأفراد بتغيير سلوك المشرفين مما يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية وبالتالي سلوكيات الأفراد.(3)

إلى جانب ذلك أظهرت التجارب وجود تنظيمات غير رسمية تمارس سلطات على أفرادها لا تقل

أهميتها على أهمية التنظيمات غير الرسمية .

إذا مدرسة العلاقات الإنسانية فتحت مجالا آخر هو أنه على التنظيم أن يوفر للعمال لإشباع حاجاتهم

والمتمثلة:

- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها وذلك عن طريق وجود قيادة وديمقراطية.

1- محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص80.

2- مؤيد السعيد سالم، عادل خريوش صالح، إدارة النماز البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص7.

3- سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد5، بسكرة، الجزائر، 2003، ص38.

- الحاجة للانتماء إلى الجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية أو على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم.

- الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف (1).

- أكد "التون مايو" على أن الفعالية التنظيمية تكمن في السلوك الذي يتيح العاملين وليس ما تقوم بحديده المبادئ التنظيمية التي تحكم الهيكل التنظيمي وتحدد علاقات العاملين ، كما أكد مايو على ضرورة إحساس العامل بروح الانتماء للمؤسسة وأهمية التفاعل بين أعضاء التنظيم من أجل تقرير دور روح الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

2/ النظرية الحديثة:

1 - أسلوب الإدارة بالأهداف:

- الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها بالإدارة بالمشاركة، وضعها الأستاذ بيتر دراكر وقصد منها تقرير المشاركة.

- ولقد استطاع دراكر، تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه الإدارة بالأهداف، معتمدا على خبرته

الإعلامية عندما كان مراسلا في إحدى المجالات البريطانية، واشتراط بيتر دراكر النجاح تطبيق أسلوب

الإدارة بالأهداف في أي شركة أو مؤسسة مهما كان حجمها ما يلي: (2)

• أن يصنع الرئيس المباشر التفويض الكافي لمروءسية تمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات.

• تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

• تطبيق الأسلوب الديمقراطي، عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.

1- محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص23.

2- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص67.

- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

- فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات

المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقسيم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة، إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

2 - نظرية النظم:

- انطلقت هذه المدرسة من النظرة المستمدة من علم الأحياء والذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا

يقوى على الحراك وإن لم تتفاعل بقية الأنظمة فيه، كل حسب عمله، وبتنسيق معين، فهذه النظرية تحاول،

دراسة النظام من خلال المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شيء "فرد، تنظيم، مشكلة..". إذا واجهت الدراسة

جدول اهتماماتها إلى الشيء نفسه فقط، لأن الأشياء تتأثر بالبيئة الأوسع التي ترتبط أو تتعلق بها هذه

الأشياء، أي دراسة النظام بصورة آلية، وليست كأجزاء متفرقة، وذلك باستخدام مدخل السبب والنتيجة في

التعامل مع المشكلات، فترى بأن النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو

أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً⁽¹⁾.

- تؤكد نظرية النظم ان المنظمة، نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها، فهي تخضع لتأثيراتها والتفاعل

يظهر من خلال العناصر التي تتركز عليها المنظمة وهذه العناصر تتمثل في:⁽²⁾

- المدخلات: تمثل كافة حاجات المنظمة ل ممارسة نشاطاتها من رؤوس أموال، موارد أولية، أفراد،

وتتحصل على هذه الحاجات من بيئتها.

- عملية التحويل: هي مجموعة من العمليات التي تساهم في تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة

للاستعمال وذات قيمة أكثر من قيمة المدخلات.

1- عمر سعيدون وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص39.

2- خليل محمد حسن الشعاع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002،

• المخرجات: وهي الناتج المحصل عليه من جراء عملية التحويل، فالمخرجات تكون على شكل منتجات، وهنا يجب التأكيد أن المنظمة الناجحة هي التي تقدم لأفراد المجتمع منتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.

• التغذية العكسية: وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة، بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المنظمة على تجديد وتصحيح طرق إنتاجها من أجل التكيف والاستمرارية.

-وعليه فإن نظرية النظم تركز على دراسة المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية المختلفة داخل التنظيم، كما تقوم على الاتصالات الخارجية بالبيئة المحيطة.

سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للا اتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشويش في أية خطوة من خطوات الاتصال، أي أن عنصرا من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليه يمكن أن تتضمن أو يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فاعلية الاتصال ولهذا سنقوم بتقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال ومعوقات في المستقبل ومعوقات في بيئة الاتصال⁽¹⁾.

1 معوقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزاه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل في داخله، والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يرد أن ينقلها المرسل والمرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، والفهم، والإدراك والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية.

أ معوقات في الرسالة:

1- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص232.

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات، وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها.

ب معوقات في وسيلة الاتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال⁽¹⁾.

ت معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي تقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبقت الإشارة إليها، وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بمعوقات الاتصال في المرسل أو المستقبل.

ث معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتخاذلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش. قد يعقب الاتصال ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف إلى⁽²⁾:

1 -العقبات المادية: هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعج، التداخل أي دخول

متحدث آخر على خط التليفون، مما يحول تحقيق الاتصال لأغراضه.

2 -العقبات الشخصية : هي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمة

الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية طباعه، تربيته، وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد.

1- زاهد محمد دبيري، مرجع سبق ذكره، ص234-235.

2- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي ، الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، ط 1، ص87.

3 - الحواجز التعبيرية: تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى

تفاوت في المعنى أي أنها قد تؤدي إلى عديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد والخبرة، والخلفية الثقافية.

نبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:

أ - تغيير المعنى المقصود: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود، لأسباب ميكانيكية كعيوب في

العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة في موجة الإرسال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب عن طريق ما يسمى بالتقصص، وذلك بوضع الشخص نفسه في مركز الآخر.

ب - تنقية وغرلة المعلومات: وهي بمعنى تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملائمة عما هي عليه الآن مما

قد يؤثر في محتوى الرسالة مما يحول دون تحقيق القصد من الاتصال⁽¹⁾.

4 - العقبات التعبيرية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه.

5 - تداول الاتصال: بصفة عامة كلما زاد تداول الاتصال كلما زادت العقبات التي تؤثر على فاعليته.

6 - التجريد: عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندرك

بها وليس كما هي موجودة فعلا.

7 - تفسير المعلومة: قد يحدث تغيير في مقصد أو مغزى الاتصال، اعتمادا على مدرك الاستدلال

والاستنتاج، أي أنه يفسر حسب الاجتهاد الشخصي وخبرة الفرد.

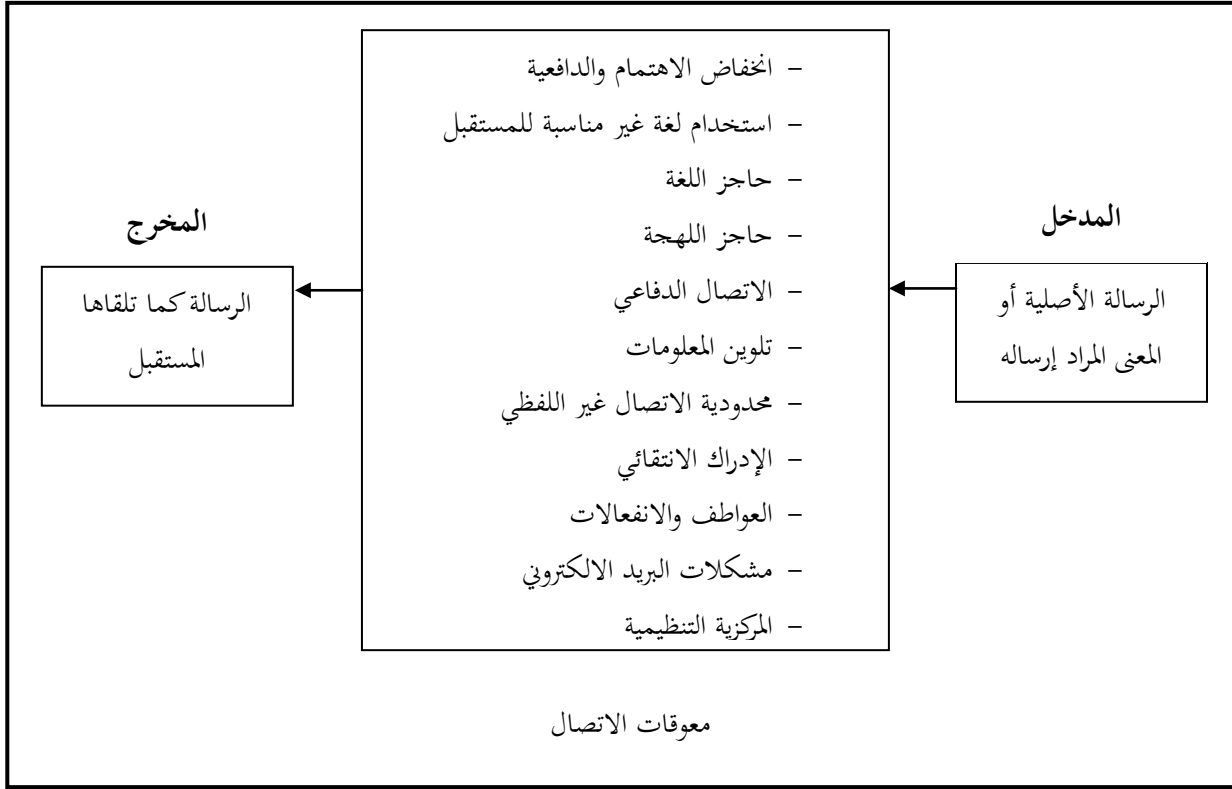
فهناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة وتتمثل في عدم وجود هيكل

تنظيمي، يحدد بوضوح عمليات الاتصال، كذلك عدم وجود وحدات تنظيمية من أجل جمع ونشر البيانات

وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

1- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

وأيضاً إن عملية الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العمال، مما يحدد أسلوب اتصال فعال ويحد من العوائق التي تقف في سبيل نجاحه.



الشكل رقم (04): المعوقات خلال عملية الاتصال⁽¹⁾

1- أحمد سيد مسطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص363.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية هذه العملية التي تعتبر وسيلة هامة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وهو نقل الأوامر والتوجيهات والتقارير من مستوى إداري إلى آخر، داخل الهيكل التنظيمي، وبالتالي يجب على القائمين في تسيير المؤسسات أو المنظمات أن يعطوا للإتصال التنظيمي الأهمية الكبيرة ضمن أساليب تسييرهم، فكل ما كان الإتصال فعالاً، كلما استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم تأدية دوره على أكمل وجه كما لا يمكن التغاضي عن أهمية ودور الإتصال غير الرسمي في نمو وتطور المنظمات، من خلال توفير قنوات ووسائل وشبكات تسهل عملية الإتصال، بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: مؤثرات التفاعل الاجتماعي

أولاً: مفهوم التفاعل الاجتماعي

ثانياً: خصائص التفاعل الاجتماعي وأهدافه

ثالثاً: أهمية وأهداف التفاعل الاجتماعي

رابعاً: مستويات التفاعل الاجتماعي

خامساً: أشكال التفاعل الاجتماعي

سادساً: أسس التفاعل الاجتماعي

سابعاً: شروط التفاعل الاجتماعي

ثامناً: نظريات التفاعل الاجتماعي

تمهيد:

يعد التفاعل الاجتماعي من أكثر المفاهيم انتشارا في علم الاجتماع وعلم النفس على السواء، وهو الأساس في دراسة علم النفس الاجتماعي الذي يتناول دراسة كيفية تفاعل الفرد مع البيئة وما ينتج عن هذا التفاعل من اتجاهات، إذ يعد التفاعل الاجتماعي بشكل عام نوعا من المؤثرات والاستجابات وفي العلوم الاجتماعية يشير إلى لسلسلة من المؤثرات ينتج عنها تغيير في الأطراف الداخلة فيما كانت عليه عند البداية، والتفاعل لا يؤثر في الأفراد فحسب، بل كذلك على القائمين بطريقة العمل من أجل تحسين سلوكهم تبعا للاستجابات التي يستجيب لها الأفراد، كما يقتصر أيضا على كل ما يدور بين شخصين أو أكثر بل وبين جماعة وأخرى مثل تفاعل جماعة العمل مع بعضهم البعض، كما يأخذ العديد من الأنماط المختلفة منها التعاون والتكيف والمنافسة بغية تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: مفهوم التفاعل الإجتماعي

يشير التفاعل الاجتماعي إلى تلك العمليات المتبادلة بين طرفين اجتماعيين فردين أو جماعتين صغيرتين أو فرد وجماعة صغيرة أو كبيرة في موقف أو وسط اجتماعي معين، بحيث يكون سلوك أي منهما منبهاً أو مثيراً لسلوك الطرف الآخر، ويتم هذا التفاعل عادة عبر وسيط معين، حيث يتم من خلال ذلك تبادل رسائل معينة ترتبط بغاية أو هدف محدد. وتتخذ عمليات التفاعل أشكالاً ومظاهر مختلفة تؤدي إلى علاقات اجتماعية معينة، وتتم عمليات التفاعل الاجتماعي عبر وسائط متنوعة يمكن حصرها في:

· **وسائط لفظية:** تتمثل في أنواع الكلام وأشكاله وأنماطه.

· **وسائط غير لفظية:** تشمل كل ما هو غير لفظي ويُشكّل مثيراً لاستجابات سلوكية.

وتختلف دلالة وقيمة هذه الوسائط بالنسبة لعمليات التفاعل الاجتماعي ونتائجها من مجتمع لآخر، ومن ثقافة لأخرى، ومن جماعة لأخرى، وحتى من فرد لآخر¹.

¹ - محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني و مهارات القيادة و التعلم، الإسكندرية، ص 121

ثانياً: خصائص التفاعل الاجتماعي وأهدافه

1- خصائصه:

للتفاعل الاجتماعي مجموعة من الخصائص أهمها⁽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.
- إن لكل فعل رد فعل، مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين، فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية وإما سلبية.
- التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية.
- إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجماً أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة.
- 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.
- إن تفاعل أفراد المجموعة مع بعضهم البعض يعطي حجماً أكبر للمجموعة مقارنة مع تفاعل الأفراد وحدهم دون وجود مجموعة تضمهم.
- إن توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات ينتج عنها مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين .

1- نبراس يونس محمد آل مراد: أثر استخدام برامج الألعاب الحركية والألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي لدى أطفال الرياض بعمر (5-6 سنوات)، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص38.

للتفاعل الاجتماعي يؤدي الى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية .

2 أهداف التفاعل الاجتماعي:

-يسير التفاعل الاجتماعي تحقيق أهداف الجماعة، ويحدد طرائق إشباع الحاجات.

-يتعلم الفرد والجماعة بواسطته أنماط السلوك المتنوعة، والاتجاهات التي تنظم العلاقات بين أفراد

وجماعات المجتمع في إطار القيم السائدة والثقافة والتقاليد الاجتماعية المتعارف عليها.

-يساعد على تقييم الذات والآخرين بصورة مستمرة.

-يساعد التفاعل على تحقيق الذات ويخفف وطأة الشعور بالضيق، فكثيرا ما تؤدي العزلة إلى

الإصابة بالأمراض النفسية.

-يساعد على التنشئة الاجتماعية للأفراد وغرس الخصائص المشتركة بينهم⁽¹⁾.

-القدرة على التخاطب بوضوح لان الهدف من التفاعل الاجتماعي هو التأكد من أن الطرف المقابل

يفهم ويسمع الرسالة التي يشارك فيها بوضوح.

-تجنب التحيز وضرورة الالتزام بموقف منفتح .

-يساعد على التحكم في التفاعل الغير لفظي باستخدام الإيماءات والإشارات والرموز أثناء عملية

التفاعل

-إكساب الفرد قابلية فهم الآخرين .

-حسن طرح الأسئلة على الطرف الآخر .

3-مراحل التفاعل الاجتماعي:

يتم التفاعل الاجتماعي عبر ثلاث مراحل هي:

1 -http://ejtema3e.com.

1) مرحلة التعارف:

وفيها يتبادل الطرفان عبارات المجاملة ويقوم كل طرف بمحاولة معرفة الطرف الآخر واكتشافه كتعارف شخصين عند التقاءهما لأول مرة في حافلة أو طلبة الجامعة في بداية السنة.

2) مرحلة التوافق:

هذه المرحلة يقتنع فيها كل طرف بطرف آخر من حيث مزاياه وأخلاقه وعبوبه وذلك من خلال تصرفاته وسلوكه وهوما قد تم جمعه من معلومات في مرحلة التعارف .

3) مرحلة الإعلان عن العلاقة وتعزيزها:

يتم في هذه المرحلة الإعلان عن العلاقة والعمل على تعزيزها وتثبيتها، فمثلا عندما تتعرف طالبة جامعة في بداية السنة على صديقة يحدث توافق بينهما من خلال معرفة المزايا والعيوب فتقرر هذه الطالبة تعزيز وتثبيتها أو إلغاؤها .

ثالثا: أهمية التفاعل الاجتماعي

يسهم التفاعل الاجتماعي في تكوين سلوك الإنسان، فمن خلاله يكتسب الوليد البشري خصائصه الإنسانية ويتعلم لغة قومه وثقافة مجتمعه، وقيمها وعاداتها وتقاليدها، من خلال عملية التفاعل الاجتماعي: للتفاعل الاجتماعي ضروري لنمو الطفل، فلقد بينت الدراسات أن الطفل الذي لا تتوفر له فرصة كافية للتفاعل الاجتماعي يتأخر نموه⁽¹⁾.

يهيئ التفاعل الاجتماعي الفرص للأشخاص ليتميز كل منهم بشخصية ذاتية، فيظهر منهم المخططون، المبدعون، وكذا العدوانيون، كما يكتسب المرء القدرة على التعبير والمبادرة والمناقشة.

1- هنود علي: التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص124.

يعد التفاعل الاجتماعي، شرطا أساسيا 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. يساعد التفاعل الاجتماعي على تحديد الأدوار الاجتماعية أو المسؤوليات التي يجب أن يضطلع بها كل إنسان، ففي جماعات المناقشة مثلا يؤدي التفاعل إلى إبراز أدوار المشاركين وتعميقها. يؤدي التفاعل الاجتماعي إلى تمييز شرائح الجماعة فتظهر القيادات وعكس ذلك.

رابعاً: 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 مثلا نجد أن التفاعل الاجتماعي يأخذ هذا التسلسل: الطفل - الأم - الشاب ورؤساءه.. 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.

1- الموسوعة العربية العالمية، دار الأقصى للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر.

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 منطقيا اتصال الفرد بالجماعة، إذ أن الثقافة مماثلة إلى حد كبير للتوقعات السلوكية الشائعة لدى الجماعة، وكل فرد يفسر حسب ما يراه مناسباً للظروف التي يتعرض لها، فالثقافة جزء مهم من البيئة التي يتفاعل معها الفرد، فالغايات والتطلعات والمثل والقيم التي تدخل في شخصية الفرد ما هي إلا مكونات رئيسية للثقافة، كذلك فإن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والثقافة يأخذ مكاناً خلال وسائل الاتصال الجماهيرية التي لا تتضمن بدورها صلة تبادلية مثل الصحف.. الخ⁽¹⁾.

4 - التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية:

كلما زادت العلاقات الاجتماعية المنتشرة داخل الجماعة ازداد اتصال الأفراد مع بعضهم البعض، وزادت ديناميكية التفاعل الاجتماعي، وبهذا 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 عديدة النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي.

يعني أن العمليات الاجتماعية ما هي إلا علاقات اجتماعية في مرحلة تكوين دينامية جماعة العمل.

رابعاً: أشكال التفاعل الاجتماعي

1 - التعاون: ويعني قيام فردين أو أكثر بالعمل معاً، لتحقيق غاية مشتركة، وهو سلوك شائع في أغلب المجتمعات وفي كل المجالات (مع الأسرة، زملاء المدرسة والعمل،.. الخ)، ويبدو أكثر في المجال الاقتصادي وعند تقسيم العمل، حيث لا يستطيع الفرد وحده أن ينتج كل ما يحتاج إليه ويمتد التعاون ليس فقط بين الأفراد والجماعات المحددة بل إلى الدول والمجتمعات المختلفة.

1- قششة عبد الحليم: الجماعات والقيادة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1981، ص 18-19.

وفي هذا الصدد هناك أشكال مختلفة للتعاون (الموجه، التقليدي، التعاقدى..الخ)، حيث يتم تنسيق

التعاون في الجهد المبذول بين الأفراد المتعاونين.

2- **التكيف الاجتماعي**: ويعني نشاط الأفراد والجماعات لتحقيق الموائمة والانسجام والتوفيق والتفاهم

بين الأفراد والجماعات، بحيث يتفهم كل كرف مشاعر واتجاهات الطرف الآخر، ليحدث تقارب وتتحقق المصلحة المشتركة، وهو يقوم على التسامح والتضحية، والتخلي، وفيه يتنازل كل طرف عن جزء من آرائه ومطالبه للمصلحة العامة⁽¹⁾.

وكثيرا ما يحدث التكيف بين زوجين أو دارسين أو زميلين متباعدين ويتم التكيف إما بالعنف أو بالإقناع أو بالتوفيق، ومن مظاهر ذلك (الاستسلام، تقريب وجهات النظر، التحكيم، التسامح، التبرير..الخ).

3- **المنافسة**: المنافسة عملية تتم بين طرفين يسعى كل منهما لتحقيق هدفه، والوصول إلى نتائج

أفضل، وعموما نحن نميل لأن نسرع في أعمالنا حيث تكون مع أفراد يقومون بأعمال فيها منافسة، فالعداء وبحقق أحسن النتائج إذا كان يجري مع منافسيه.

4- **الصراع**: يحدث الصراع بين أطراف مختلفة فيوجه كل طرف مختلفة فيوجه لكل طرف طاقته

لهدم وإيذاء الطرف الآخر بشكل عدائي، وغالبا بطرق غير مشروعة، هذا والصراع له أشكال مختلفة (صراع شخصي، سياسي، اقتصادي..الخ)، وهناك فرق بين المنافسة والصراع، ففي المنافسة تعمل الأطراف بشكل

سلمي مشروع سواء بصورة فردية أو جماعية، أما الصراع فيتم في شكل عدائي، وغالبا ما يحاول الطرف

الأقوى إيذاء الأضعف، بطرق غير مشروعة، فقد تحاول إحدى الشركات حرق مخازن الشركة الأخرى

لتحطيمها، وقد تحدث المنافسة بين أطراف لا يعرفون بعضهم لتحقيق أهداف معينة، خاصة بالجماعة أما

الصراع فغالبا ما يتم بين أطراف يعرف بعضهم البعض.

1- محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل ، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص130.

5- الإيحاء: هو قبول فكرة القيام بتنفيذ عمل بطريقة معينة تلقائية دون تدخل لإرادة الشخص المقلد، والإيحاء نوعان⁽¹⁾:

أ- إيحاء مباشر: وينجم عن قبول نوع من الآراء نتيجة تعطل عمليات الفكر النقدي المنطقي السليم لدى الفرد مؤقتاً، كما في حالات الإرهاق، الذي يحول دون القدرة على التفكير السليم، فيقبل الإنسان رأي الآخرين دون قيد أو معارضة.

ب- الإيحاء غير المباشر: وينجم عن التكرار المستمر، لمثير معنى تشبع به الناس كالإعلانات المتكررة أو أن يتأثر بعض الأفراد ممن هم أعلى منهم خبرة أو قدرة خاصة إذا كانوا ممن لديهم الاستقرار.

خامساً: أسس التفاعل الاجتماعي

يقوم التفاعل الاجتماعي على أربعة أسس أو محددات هي:

1- الاتصال: لا يمكن بطبيعة الحال أن يكون هنالك تفاعل بين فرد دون أن يتم اتصال بينهم أو

يساعد الاتصال بسبله المتعددة على وحدة الفكر والتوصل إلى السلوك التعاوني.

فالالاتصال تعبير عن العلاقات بين الأفراد، ويعني نقل فكرة 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، ويؤدي التوقع دوراً أساسياً في عملية

التفاعل الاجتماعي، حيث يصاغ سلوك الإنسان وفق ما يتوقعه من رد فعل الآخرين، فهو عندما يقوم بأداء معين يضع في اعتباره عدة توقعات لاستجابات الآخرين، كالرفض أو القبول والثواب أو العقاب ثم يقيم

1- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، مرجع سبق ذكره ص 131.

تصرفاته وكيف سلوكه طبقاً لهذه التوقعات، وإذا كان التوقع هو المحدد للسلوك فهو أيضاً عامل⁽¹⁾ 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 ويبني التوقع على الخبرات السابقة أو على القياس بالنسبة إلى أحداث متشابهة. 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.

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 أثناء تفاعله مع غيره طبقاً لخبرته التي اكتسبها وعلاقته الاجتماعية بالتعامل بين الأفراد، يتحدد وفقاً للأفراد 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 أدوار الآخرين، داخلياً يساعد ذلك على إدراك عملية التوقع السابق ذكرها.

4- الرموز والدلالة: يتم الاتصال والتوقع ولعب الأدوار بفاعلية، عن طريق الرموز ذات الدلالة

المشتركة لدى أفراد الجماعة، كاللغة والتعبيرات الوجهية، واليد وما إلى ذلك، وتؤدي كل هذه الأساليب إلى إدراك مشترك بين أفراد الجماعة ووحدة الفكر والأهداف، فيسيرون في التفكير والتنفيذ في اتجاه واحد⁽²⁾.

سادساً: قياس التفاعل الاجتماعي

1- هنود علي: التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص130.

2- هنود علي، التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

تعددت طرق قياس التفاعل الاجتماعي من حيث العمق حيث نذكرها في ما يلي:

1- قياس شكل التفاعل الاجتماعي:

ويتناول خصائص الاتصال الاجتماعي أثناء عملية التفاعل الاجتماعي بتسجيل مجموعة من الملاحظات كالعدد الإجمالي للرسائل والاتصالات التي تصدر عن كل فرد من أفراد الجماعة. وإجمالي معدل تكرار التفاعل. حيث تمتاز هذه الطريقة في القياس بالموضوعية، ومن عيوب هذا القياس هو عدم التعرض إلى محتوى التفاعل.

2- قياس محتوى التفاعل الاجتماعي:

تعتمد هذه الطريقة على قياس المحتوى الظاهر لكل فعل يوم به الفرد من خلال تحليل التفاعل اللفظي في ضوء مجموعة من الصفات مثل كلفت الانتباه وطلب المعلومات وتقييم الموقف والمساعدة والمحايدة وغيرها،

3- قياس قصد التفاعل الاجتماعي:

ويكون ذلك من خلال قياس أنماط التفاعل قصد السلوك التفاعلي ودوافعه مثل قياس السلوك الاعتمادي والسلوك العدواني وغيرها... الخ

4- قياس كوامن التفاعل الاجتماعي:

ويكون ذلك باستخدام الاستنتاج والاستدلال العميقين كما يتطلب تحليل الشخصية لمعرفة ميل النفوس وكوامنها،

5- قياس وظيفة التفاعل الاجتماعي:

صاحب هذا القياس بيلز حيث يقوم على تحديد وظيفة السلوك التفاعلي الذي يصدر عن الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي سواء هذا السلوك قولاً أو فعلاً.

سابعاً: شروط التفاعل الاجتماعي

يحدث التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص وليس بين الأشياء والأشياء، لانعدام ردة الفعل لدى

الأشياء، ولكي يحدث لا بد من شروط معينة نذكر منها⁽¹⁾:

1 -الاتصال الاجتماعي: ويعني الاقتراب بين فردين أو فرد، وجماعة مع بعضهم وتجاوز المسافات

الطبيعية البعيدة، وذلك عن طريق الوسائل الاتصالية المختلفة السلوكية واللاسلوكية، وكذلك عن طريق الوسائط اللفظية وغير اللفظية.

2 -التواصل: ويعني استمرارية الاتصال لفترة زمنية طويلة، وترتبط عملياً الاتصال والتواصل بجملة

من الأمور، ومن أهمها أن يميز الفرد الأفراد الذين يتفاعلون معهم على أنهم كائنات حية نشطة تسهم في

سد حاجاتهم المختلفة، وأن يدرك بأن معاملتهم تتحدد بالفروق الفردية في المزاج والشخصية والاهتمامات

والقدرات، وقد يدرك أيضاً أن تفاعله معهم يعني مشاركة الجميع معا والتأثر فكل منهم يؤثر في غيره، بحيث

يستدعي استجابات معينة وهو يستجيب لغيره نتيجة سلوكهم نحوه متأثراً بما تقدمه الثقافة العامة، فتنشأ

المدركات والمفاهيم التي يشترك فيها أفراد المجتمع جميعاً.

3 -الموقف الاجتماعي: ويتكون من أطراف التفاعل ووسائطه وعناصره المادية في مكان وزمان

معينين⁽²⁾.

ثامناً: نظريات التفاعل الاجتماعي

1 -نظرية جورج هومانز: تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي: ⁽³⁾

الأنشطة: وتمثل المهام أو التصرفات وأفعال الأفراد داخل الجماعة .

1- السلمي علي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص190.

2-المرجع نفسه، ص191.

3- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص96.

التفاعل: ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأفراد المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهام داخل المؤسسة .

المشاعر: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات، وبها يدركون العالم المحيط بهم وللمشاعر مظاهر مختلفة كالعطف والاحترام والمحبة والتفاخر والتودد وعكس ذلك العداة والخوف والكراهية.

وتتفاعل هذه العناصر ببعضها البعض وبصورة مباشرة مما ينجم عنها خلق وتكوين حالات من الانسجام والتوفيق والارتقاء بين الأفراد وتدعيمهم جوانب التعاون بينهم كما تؤدي إلى تقليص صور التوتر والتوكل وتوفير حالات التماسك والانسجام بين الأفراد داخل الجماعة ، ويرى هومانز بان الجماعة بمثابة نظام داخلي في حين أن البيئة بمثابة النظام الخارجي الذي تعمل فيه الجماعة وفي كلا النظامين علاقات من التفاعل تقوم على أساس الفصل ورد الفعل المتبادل بينهما.

ومنه يمكن أن نخلص إلى نتيجة مفادها أن هومانز ركز على ضرورة التفاعل بين العاملين داخل المنظمة ،أما الاتصال بينهم يكون عن طريق التصرفات والاحتكاك القائم بينهم،متجاهلا بذلك دور الاتصالات الرسمية وما ينتج عنها من تحقيق الانسجام والتكامل لدى العاملين داخل المنظمة.

2 - نظرية الاتزان : تقترن هذه النظرية باسم "نيوكمب" وتقوم على افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض، يستند على وجود الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها، إذ أن ذلك يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم ولذا فان الإطار الأساسي في تكوين الجماعات يقوم على أساس الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد.

يعني بذلك تجاهل " نيوكومب" دور الجوانب المعنوية وأثرها في تحقيق التفاعل بين العاملين ،مركزا بذلك على القرب المادي في خلق الانجذاب بينهم .

3 -نظرية بيلز: حاول بيلز دراسة مراحل وأنماط التفاعل الاجتماعي وحدد مراحل وأنماط عامة في

مواقف اجتماعية تجريبية وحدد عملية التفاعل الاجتماعي في عدة مراحل وأنماط وتحدث عن التفاعل الاجتماعي على أساس من نتائج دراسة 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 والرموز والإشارات..... الخ بين الأشخاص عبر الزمن وقدم بيلز نموذجاً لعملية التفاعل الاجتماعي احتل مركزاً هاماً في أساليب البحث، في ديناميات الجماعة وقسم مراحل التفاعل الاجتماعي التالي: (التصرف، التقييم، الضبط، اتخاذ القرارات، ضبط التوتر، التكامل)⁽¹⁾

يمكن القول بأن كل ما جاء به بيلز ركز على ديناميات الجماعة من خلال تقسيمه لمراحل التفاعل الاجتماعي في خلق التكامل داخل المنظمة، كما تجاهل دور قنوات الاتصال في تحقيق سيرورة العمل داخل المنظمة.

4 -نظرية التفاعلية الرمزية: يذهب كل من "ميد" و"بلومر" في تعريفهما للتفاعل الإنساني إلى أنه " يعد بمثابة عملية تكوين ايجابية لها أسلوبها الخاص وعلى المشاركين في هذه العملية أن يحددوا اتجاهات سلوكهم على أساس تأويلات دائمة الأفعال التي يقوم بها الآخرون" وذلك أثناء تعديل وتغيير اتجاهاتهم لأفعال الآخرين أو إعادة تنظيم مقاصدهم ورغباتهم ومشاعرهم واتجاهاتهم والنظر إلى مدى ملائمة المعايير والقيم التي يفتقدونها لكي يتمكنوا من التكيف والتوافق مع موقف التفاعل، هذا التعريف يؤكد بوضوح على مجموعة من الأسس الجوهرية للتفاعل الاجتماعي الرمزي من وجهة نظر كل من "ميد" و"بلومر" تلخص فيما يلي:

- التفاعل عملية تكوين ايجابية تشمل تكوين الذات وتكوين التنظيم الاجتماعي.

1- قهواجي أمينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم الإنسانية وعلوم تسيير المنظمات، 2007/2006، بومرداس.

- التفاعل يقوم على تأويلات دائمة للأفعال التي يقوم بها أطراف التفاعل .
- أن المتفاعلون يرجعون المعايير والقيم التي يفتقدونها بما يمكنهم من التكيف والتوافق في موقف التفاعل ، ويؤكد هذا التوجه ما ذهب إليه "شروس" من أن ألوان التنظيم الاجتماعي تتبع من تفاعل الناس خلال حياتهم الاجتماعية وان ممارسة الناس تعليمات التنظيم وإعادة التنظيم من خلال الاتفاقيات والمعاهدات التي تعقد فيما بينهم حول نماذج السلوك المطلوبة في مواقف التفاعل (1)
- يمكن القول بان "ميد" و"بلومر" ارجع جل العمليات التنظيمية إلى القواعد والسلوك التي يتيحها الأفراد داخل التنظيم وان ممارستهم للعمل تعود إلى المعايير والمبادئ والقيم التي تحدد طبيعة الفرد .

1- محمد عاطف عيث: الموقف النظري في علم الاجتماع، دار الجامعة المعرفية، مصر، 1986، ص116.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة شاملة حول التفاعل الاجتماعي والذي يعد وسيلة اتصال بين أفراد المجموعة، وهو العملية التي يتم فيها التبادل، والتفاوض والصراع، الذي يحدث عند التقاء شخصين أو أكثر وجهها لوجه، ويقوم على التأثير المتبادل الذي يمارسه المتفاعلون عبر أفعالهم، من أجل العمل على تحقيق صيرورة أهداف المنظمة. إذ يعتبر التفاعل الاجتماعي العملية التي تربط أعضاء الجماعة بعضهم ببعض ويكون هذا التفاعل من خلال تعلم الفرد مجموعة من المهارات الاجتماعية التي تساعده على تحقيقه .

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: أسلوب التحليل الميداني

تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني أن نقف الدراسة على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تری بأنها ضرورية لإتمام الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة (ميدان الدراسة .المجال البشري، المجال الزمني) كيفية اختيار مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات وطرق تفریغها .

أولاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية .

1 (المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية - عالية صالح - بتبسة، وقد كانت هذه المؤسسة قبل التعديلات التي مست قطاع الصحة عبارة عن عيادة جراحية لكافة سكان ولاية تبسة ولكن بصدور المرسوم 07 - 1469 - المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية أصبحت بموجبه مؤسسة عمومية استشفائية ووفقاً لهذا التنظيم الجديد أصبحت هذه المؤسسة تضم إضافة إلى العيادة الجراحية مصلحة الاستعجالات الطبية ، ويتمثل دورها الأساسي في التكفل بمرضى بلدية الولاية والبلديات المجاورة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (1) يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة:

المؤسسة	العنوان	البلديات التي تغطيها	مجموع السكان
المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح تبسة	حي الجرف تبسة	-تبسة -الحمامات - الكويف - الحويجبات -بكارية -بولحاف الدير -بئر الذهب	277161 نسمة

المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح تبسة

-وتضم هذه المؤسسة العديد من المصالح الطبية وهي:

* مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية والتي تنفرع إلى وحدتين:

-وحدة الاستعجالات الطبية .

-وحدة الاستعجالات الجراحية .

* مصلحة الإنعاش والتخدير والتي تنفرع إلى: - وحدة الإنعاش

-وحدة التخدير

* مصلحة الأشعة وتنفرع إلى: - وحدة الأشعة ، -وحدة السكانار .

* مصلحة أمراض الكلى والتنصيف والدم وموزعة على: -وحدة تصفية الدم

*مصلحة علم الأوبئة وتنفرع على وحدتين: وحدة النظافة الاستشفائية

-وحدة المعلومات الصحية .

- * العيادة الجراحية وتتفرع إلى عدة مصالح ولكل مصلحة وحدة .
- * مصلحة الصيدلية المركزية وتتفرع إلى وحدتين:
 - وحدة تسيير الموارد الصيدلانية .
 - وحدة توزيع الموارد الصيدلانية .
- * مصلحة الجراحة العامة وتتوزع على 3 وحدات: - وحدة الجراحة العامة، وحدة جراحة الأعصاب .
- * مصلحة الطب الشرعي وتضم: وحدة الخيرة الطبية القضائية، وطب السجن .
- * مصلحة جراحة العظام والرضوض وتضم: وحدة استشفاء الرجال ، وحدة استشفاء النساء
- * مصلحة طب أمراض الأذن، الأنف، والحنجرة وتضم وحدتين: وحدة المخبر و وحدة الفحص والكشف .
- * مصلحة جراحة القلب والشرابين وتتفرع إلى وحدتين: وحدة المخبر، وحدة الأشعة .
- * مصلحة المساعدة الطبية الاستعجالية .
- * عيادة طب وجراحة الأسنان .
- حيث تشغل هذه المؤسسة عدة مصالح إدارية موزعة على بعضها البعض: /
- * مكتب التنظيم العام ويتضمن: - المديرية الفرعية للموارد البشرية والتي تتفرع إلى مكتب تسيير الموارد البشرية موزع على 4 مكاتب:
 - مكتب الأجور .
 - مكتب المنازعات .
 - مكتب الحركة والرقابة .
 - مكتب الحركة والرقابة .

- مكتب المراسل الاجتماعي .
- * مكتب التكوين .
- * مكتب الاتصالات: ويتضمن: المديرية الفرعية لصيانة العتاد الطبي والتجهيزات المرافقة ويتفرع إلى:
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .
 - * المديرية الفرعية للمالية والوسائل وتتفرع إلى:
 - مكتب الميزانية والمحاسبة .
 - مكتب الصفقات العمومية .
 - مكتب الوسائل العامة والهياكل (الورشة، البياضة، حضيرة السيارات المطبخ التموين)
 - * المديرية الفرعية للمالية والوسائل وتتفرع إلى:
 - مكتب الميزانية والمحاسبة .
 - مكتب الصفقات العمومية .
 - مكتب الوسائل العامة والهياكل (الورشة، البياضة، حضيرة السيارات المطبخ التموين)
- حيث تشغل هذه المؤسسة عدة بنايات متباعدة عن بعضها، فالعيادة الجراحية متواجدة بالحي الشعبي وبالقرب من الضمان الاجتماعي . أما مصلحة الاستعجالات فتتواجد بالقرب من مدرسة الشرطة (حي الجرف)، بنبسة .

2 (المجال الزمني:

- امتدت الفترة الزمنية للدراسة من شهر جانفي 2022 ، إلى غاية شهر افريل 2022 ،وقد قسمت

على عدة مراحل كانت كالاتي :

- المرحلة الأولى : بدأت هذه المرحلة في شهر جانفي ،خلالها اخترنا عنوان مناسب للمذكرة تم تقديمه إلى الأستاذ المشرف ، والذي قام بتعديله ومن ثم تقديمه للإدارة ،حيث تم قبوله من طرفها ، فبدأنا بعد ذلك بجمع المعلومات النظرية، والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة الراهنة .
- المرحلة الثانية : من 22 فيفري الى 25 فيفري ، خلال هذه المرحلة قمنا بالعديد من الزيارات الاستطلاعية إلى المؤسسة محل الدراسة من اجل الحصول على معلومات ، معايشة لواقع المؤسسة حيث تمكننا من الاستفادة من بعض الحقائق والمعلومات التي وضحناها في صياغة إشكالية الدراسة والجانب النظري لها ، كما قمنا ببعض الاستفسارات على بعض الأمور المتعلقة بواقع المؤسسة والتي تقدم موضوع بحثنا .
- المرحلة الرابعة : لقد بدأت الدراسة الاستطلاعية ، بميدان الدراسة أين تم التعرف على المؤسسة والاطلاع على بعض الحقائق المتصلة بالموضوع ، وذلك من خلال مقابلتنا مع رئيس الموارد البشرية وذلك من اجل التصريح بإجراء هذه الدراسة، وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعدادها البشري وكل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة كمرحلة أولية وكان ذلك خلال شهر مارس 2022 .
- المرحلة الخامسة : تمت مقابلة ثانية مع رئيس الموارد البشرية حيث قدمت لنا توضيحات عن طبيعة النشاط القائم بالمؤسسة وعلاقتها وضرورة العمل، وبعد ذلك قمنا بالتوجه إلى المجتمع الذي ستكون معه الدراسة فقد تم من خلال اليوم الاحتكاك ببعض الإداريين ومعرفة طبيعة العمل الذين يقومون به وكان ذلك يوم 22 مارس إلى غاية 4 افريل .
- المرحلة السادسة : كان فيها لقاء مع مختلف عمال المؤسسة، كل حسب أوضاعهم المهنية حيث تم القيام بجولة بمختلف مصالحتها، كمكتب الحركة والرقابية والتي يتضمن متابعة حركة ودوران الموظفين.

إضافة إلى التعرف على مصلحة تنظيم وتقييم النشاطات الصحية وكذلك التعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين الموظفين والظروف الداخلية الفيزيائية للمؤسسة ودامت هذه المرحلة 6 أيام متتالية.

المرحلة السابعة : وهي المرحلة النهائية من الدراسة الميدانية تم فيها توزيع استمارات من 13 الى غاية 20 افريل، للحصول على البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها اختيار الفروض التي تنطلق منها الإجابة على الإشكالية التي طرحتها الدراسة .

(3) المجال البشري:

- بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى الوقوف على الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، فإنه من الطبيعي على الباحث الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على فئة العاملين حيث انه ومن خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة، فان عدد العاملين الدائمين 459 عامل وهم موزعين على مختلف الوحدات والأقسام والمصالح حسب الجدول الآتي:

العدد	الأسلاك
33	السلك الطبي
325	السلك الشبه طبي
63	السلك الإداري
38	السلك المهني
459	المجموع

من خلال الجدول رقم 02: نلاحظ أن تعدد المستخدمين الدائمين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

عالية صالح هو 459 عامل يتوزعون على مختلف المصالح والوحدات الإدارية كما يلي:

عمال السلك الطبي بما فيهم من أطباء مختصين، جراحي أسنان، أطباء نفسانيين، عددهم داخل

المؤسسة يقدر ب 33 مختص يتوزعون على مختلف المصالح والوحدات الاستشفائية .

عمال السلك الشبه طبي بما فيهم من مساعدين للصحة العمومية، ممرضي الصحة، الممرضين

المؤهلين، مساعدي العلاج يقدر عددهم داخل المؤسسة ب 325 شبه طبي يتوزعون على مختلف الوحدات

والمصالح الاستشفائية .

عمال السلك الإداري، يقدر عددهم داخل المؤسسة محل الدراسة ب 63 إداري موزعين على مختلف

المصالح الإدارية والوحدات الاستشفائية .

عمال السلك المهني يقدر عددهم داخل المؤسسة محل الدراسة ب 38 عامل مهني يتوزعون على

مختلف المصالح داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية .

ثانيا: العينة وكيفية اختيارها

إن طبيعة الموضوع محل الدراسة - الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - وتبعاً للمنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة المنهج الوصفي ، وبما أن تعداد العاملين الدائمين في المؤسسة العمومية الاستشفائية موزعين على مختلف الأقسام والوحدات وفقاً لأسلاك مختلفة *السلك الطبي* ، *السلك الإداري* ، *السلك الشبه طبي* ، *السلك المهني* ، فقد تم اختيار عينة طبقية قدرت بـ 25 % من مجموع المستخدمين داخل المؤسسة محل الدراسة، وبذلك قدرت العينة المبحوثة بـ

115 عاملاً ويمكن توضيح حجم العينة المختارة وفقاً للعمليات الحسابية التالية :

- حجم مجتمع البحث : 100% → 459

حجم العينة ← 25%

$$\text{وعليه : مفردة } 115 \approx \frac{459 \times 25}{100}$$

ومن ثم حساب حجم مفردات كل طبقة، حسب طريقة التوزيع المتناسب، فكلما كان حجم الطبقة كبيراً،

كلما كان عدد المفردات أكبر. وعليه :

$$100 \% \rightarrow 459$$

$$ط 1 \rightarrow 33 \%$$

$$\text{وعليه : } 07\% \approx \frac{100 \times 33}{459}$$

- ثم القيام بحساب حجم مفردات كل طبقة :

$$\text{مفردة} = \frac{7 \times 115}{100} = 8$$

وبنفس الطريقة تم الحصول على مفردات كل طبقة ، وهي موضحة في الجدول التالي :

حجم العينة 25%	العدد	العينة الأسلاك
8	33	السلك الطبي
81	325	السلك الشبه طبي
16	63	السلك الإداري
10	38	السلك المهني
115	459	المجموع

ولقد تم اختيار مفردات العينة وفق الخطوات الآتية:

- توفير اطر طبقات العينة . ممثلة في قوائم اسمية،

- ترتيب مفردات كل طبقة على حدا وفق تسلسل عددي

- حيث $4k = N/n = 459/115 = 4$ - حساب فترة السحب:

- اختيار المفردة الأولى من كل طبقة بطريقة عشوائية

- بقية المفردات العينة سحبت من خلال الانتقال بفترة السحب المفردة الأولى كانت 04. المفردة

الثانية $4 + 4 = 8$ وهكذا حتى استقاء الحجم المطلوب لكل طبقة .

رابعاً: أسلوب التحليل الميداني

-اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي، في تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث عرضت البيانات في جداول بسيطة وتم حساب التكرارات والنسب المئوية كما استعانت الدراسة على الأسلوب الكيفي من خلال التفسير والتعليق على الأرقام والنسب المئوية المتحصل عليها في ضوء الفروض والدراسات السابقة .

سادساً: تبويب وتحليل البيانات

عرض وتحليل النتائج:

جدول رقم(5): الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الجنس
39	45	ذكر
61	70	أنثى
100	115	المجموع

فيما يتعلق بالجنس، تبين من خلال الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول رقم 05 وجود فرق بين جنسين المبحوثين حيث نجد 70 مبحوثة بنسبة 61% من حجم العينة المختارة والمقدرة ب 115 مبحوثاً وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور والمقدرة ب 39

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بالرجوع إلى طبيعة مجتمع الدراسة في حد ذاته، حيث نجد أن

أغلب العمال المهنيين هم إناث وهذا نظراً لطبيعة العمل لا تقتضي مجهودات عضلية كبيرة وبالرجوع إلى

طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة محل الدراسة، تفضل الإناث العمل في السلك الإداري وسلك

التمريض على عكس الذكور الذين لا يحبذون هذا العمل، كما يمكن اعتبار متطلبات الحياة العصرية وما يتضمنها من احتياجات اقتصادية أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة للعمل بأعداد كبيرة.

جدول رقم (6): توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الفئة العمرية
46.95	54	من 20 - 35
21.73	20	من 36 - 40
17.39	25	من 41 - 45
8.69	10	من 46 - 50
5.21	06	من 51 فما فوق
100	115	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) الموضح لتوزيع مفردات العينة المبحوثة حسب السن يتضح لنا أن نسبة

46.95% من مفردات العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 35 سنة نسبة 21.73 والتي تتراوح

أعمارهم ما بين 36 - 40 سنة ثم نجد نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 - 45 بنسبة 17.39% تليها

نسبة 8.69% من أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين 36 - 40 ، ثم نجد نسبة الذين تتراوح

أعمارهم ما بين 41 - 45 بنسبة 17.39% تليها نسبة 8.69% من أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما

بين 46 - 50 سنة، ثم نسبة 5.21% من 51 فما فوق

وما يمكن ملاحظته أن اغلب مفردات العينة المبحوثة تقل أعمارهم عن 35 سنة ويمكن تفسير ذلك

إلى أن القطاع الصحي بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة لا يزال يستقبل العديد من الخريجين الجدد من

فئة الشباب مما يعمل على زيادة الفئات العمالية المؤهلة علمياً، بما يتماشى مع التطور الذي يحصل في سوق العمل.

جدول رقم (7): الحالة المدنية

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الحالة المدنية
54	62	أعزب
39.13	45	متزوج
0	0	مطلق
6.59	08	أرمل
100	115	المجموع

يوضح الجدول رقم 7 المتعلق بالحالة المدنية أن نسبة 54 من أفراد العينة المبحوثة، هم عزاب، تليها مباشرة نسبة المتزوجين المقدرة بـ 39.13%، في حين نجد نسبة الأرامل تقدر بـ 6.59% بينما المطلقين فهي نسبة منعدمة.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة العزاب داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة إلى الظروف المعيشية والاجتماعية والتي ترافق نسبة الشباب في عدم استقرارهم في حياتهم، كما صرح الكثيرون أما فيما يخص الإناث فقد وجدنا أن معظم العاملات عازبات وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة نظراً لرفض البعض فكرة الزواج من المرأة العاملة، سيما بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وخصوصاً في سلك التمريض.

الجدول رقم(8): طبيعة العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة طبيعة العمل
52.17	60	استشفائي
30.43	35	إداري
17.39	20	مهني
100	115	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3 0) المتعلقة بطبيعة العمل الذي يشغله كل عامل

أن هناك 60 مفردة من مجمل أفراد العينة بنسبة 52.17% والمتعلقة بعمال السلك الاستشفائي، تليها مباشرة نسبة العمال ذوي طبيعة السلك الإداري بنسبة 30.43% لتأتي فيما بعد نسبة العمال ذوي طبيعة السلك المهني والمقدرة بـ 17.39% .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (8) ومن خلال الزيارات الاستطلاعية والدراسة الميدانية لاحظنا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح -تيسة- تحتوي على هيكل تنظيمي يندرج بوضوح ودقة في المناصب والمسؤوليات ويوضح كذلك المهام المسندة للعاملين المتواجدين فيها فمن خلال ما لاحظنا في المؤسسة وجدنا أن أغلب العاملين بمهامهم من ذوي طبيعة العمل الاستشفائي لأنه يتعلق بتقديم الخدمات الصحية للمرضى، أما العمال الإداريين فيتواجدون في المصالح والوحدات الإدارية لأن الاهتمام يقتصر على الجانب التنظيمي للمؤسسة والمساعدة في التنظيم الإداري والتنسيق بين الوحدات والإدارات العاملة.

أما العمال المهنيون يتوزعون على مختلف المصالح بحيث يتواجد الكثير منهم دائما في المصالح الاستشفائية للقيام بالعديد من المهام التقنية والخطط الخاصة بالعتاد الإداري وكذلك مختلف أشغال الصيانة.

الجدول رقم (9): الأقدمية في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة أقدمية العمل
39.13	45	أقل من 5 سنوات
21.73	25	من 5 إلى 10 سنوات
18.26	21	من 10 إلى 15 سنة
12.77	14	من 21 إلى 25 سنة
8.69	10	أكثر من 25 سنة
100	115	المجموع

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (9) أن نسبة 39.13% من عينة البحث لها خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات ثم تأتي فئة ذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت بـ 21.73% تليها من 10-15 سنة بنسبة تقدر بـ 18.26%، في حين أن فئة من 21 سنة إلى 25 سنة قدرت بـ 12.77% أما عن نسبة 8.69% فهي للفئة أكثر من 25 سنة وجميعهم أقرروا بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة، بحيث يعمل على تحديد طبيعة العمل والعلاقات السائدة بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، وعليه فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 9 نلاحظ بأن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة المبحوثة يعتقدون بأن حجم المنظمة يؤثر على عملية الاتصال ذاتها فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ودقيقاً كلما كان أداء الوظائف فعالاً ومتناسقاً مع بقية الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم(10): مدى تأثير حجم المنظمة على عملية الاتصال داخلها

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
98.26	113	نعم
1.73	02	لا
100	115	المجموع

تشير المعالجة الكمية لبيانات الجدول رقم (10) المتعلقة بتأثير حجم المنظمة على عملية الاتصال

داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة إلى أن 113 مبحوثا من مجمل أفراد العينة

المبحوثة وبنسبة 98.26% يقرون بأن حجم المنظمة يؤثر على عملية الاتصال داخلها.

02 من نسبة 1.73% أقرروا بعدم تأثير حجم المنظمة على عملية الاتصال.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (10) ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن

المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة تحتوي على هيكل تنظيمي يوضح بدقة التدرج في

المسؤوليات، ويوضح كذلك المهام والأنشطة المختلفة للعاملين المتواجدين فيها بما يزيد من تماسك جماعة

العمل في سد احتياجات المؤسسة في مختلف المصالح والوحدات .

الجدول رقم (11): مصادر المعلومات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية %	التكرار	العينة البدائل
30.43	35	الهيئة الإدارية
39.13	45	الهيئة الطبية
14.78	17	الهيئة الطبية والمشرف معا
13.04	15	المشرف المباشر
2.60	3	الزملاء والأصدقاء

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) المتعلقة بطبيعة العمل الذي يشغله كل عامل،

أن هناك 45 مفردة من مجمل أفراد العينة بنسبة 39.13% يتلقون المصادر المتعلقة بالعمل من الهيئة الطبية.

• نسبة 30.43% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنهم يحصلون على المعلومات المتعلقة بالعمل

عن طريق الهيئة الإدارية.

• نسبة 14.78% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنهم يحصلون على المعلومات المتعلقة بالعمل من

الهيئة الطبية والمشرف معا.

• 13.04% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنهم يحصلون على المعلومات المتعلقة بالعمل عن

طريق المشرف المباشر .

• 2.60% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنهم يحصلون على المعلومات المتعلقة عن طريق

الزملاء والأصدقاء.

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المصادر التي يعتمد عليها أفراد العينة المبحوثة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مصادر متعددة، فمن خلال زيارتنا الاستطلاعية يتضح لنا ان مصادر المعلومات تختلف على اختلاف الأنشطة والمهام الموكلة داخل المؤسسة، بين الأنشطة الإدارية والأنشطة المهنية، ومن خلال التحدث مع بعض المرؤوسين لوحظ أن المعلومات المتعلقة بالعمل تصل عن طريق المصلحة التي ينتمي إليها العامل.

الجدول رقم (12) هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال لإيصال التعليمات إليك:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
73.91	85	نعم
26.08	30	لا
100	115	المجموع

يبدو جليا من البيانات الواردة في الجدول الآتي والمتعلقة بمدى اعتبار الاجتماعات أحد وسائل

الاتصال لإيصال التعليمات إليك أن 85 مبحوثا من مجمل 115 مبحوث أي ما يعادل نسبة 73.91% يرون ان التعليمات تصل إليهم عن طريق الاجتماعات.

في حين أن 30 مبحوثا من مجمل 115 أي ما يعادل نسبة 26.08% يرون بأن التعليمات لا تصل إليهم عن طريق الاجتماعات فقط ، وعليه فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنهم يتلقون التعليمات عن طريق الاجتماعات التي تعنى بوضوح الحلول البديلة والبحث عن الأسباب التي أدت إلى وقوع المشكلة داخل المنظمة بحيث يسمح للموظفين اتخاذ القرار المتعلق بها مما يؤدي إلى خلق جو تفاعلي داخل المنظمة.

الجدول رقم (13) هل اعتبار عمل المستويات التنظيمية مع بعضها البعض يحقق التماسك داخل

جماعة العمل في المنظمة:

العينة %	التكرار	العينة البدائل
89.56	103	نعم
10.34	12	لا
100	115	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين بنسبة 89.56% والمتعلقة بعمل

المستويات التنظيمية بعضها ببعض لتحقيق التماسك بين جماعة العمل في المنظمة يرون بأنهم يفضلون ذلك.

أما نسبة 12 من المبحوثين المقدرة بـ 10.34% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنهم يفضلون العمل

بعيدا عن المستويات التنظيمية دون التأثير في عدم تماسكهم داخل المنظمة.

الجدول رقم (14) ما هي المستويات التنظيمية الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة البدائل
13.04	15	المستويات التنظيمية العليا
58.26	67	المستويات التنظيمية الوسطى
13.04	15	المستويات التنظيمية التنفيذية
100	115	المجموع

تشير المعالجة الكمية لبيانات الجدول (14) المتعلقة بالمستويات التنظيمية الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة.

وجد أن 15 مبحوثاً من مجمل أفراد العينة المبحوثة بنسبة 13.4% أفروا بأن المستويات التنظيمية العليا هي الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال في حين أشار 67 من فئة أفراد العينة المبحوثة بنسبة 58.26% أوضحوا أن المستويات التنظيمية الوسطى الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسات ، أما عن 15 من فئة أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بنسبة 13.04% أشاروا أن المستويات التنظيمية التنفيذية الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسات، وعليه فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يعتقدون بان المستويات التنظيمية الوسطى هي الأكثر استخداماً في قنوات الاتصال بما تهدف إليه من تخطيط واتخاذ القرارات المرتبطة بالمؤسسة فشعور العامل بالمسؤولية تجاه المنظمة يزيد من تماسك وترابط جماعة العمل وهذا ما يعمل على تحقيق أهدافها.

جدول رقم(15) هل درجة انفتاح قنوات الاتصال في كافة اتجاهاتها يجعل العاملين أكثر انخراطاً في

أعمالهم داخل المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
100	115	نعم
0	0	لا
100	115	المجموع

115 مبحوثاً من مجمل أفراد العينة المبحوثة بنسبة 100% يرون بأن درجة انفتاح قنوات الاتصال

في كافة اتجاهاتها يجعل العاملين أكثر انخراطاً في أعمالهم داخل المؤسسة ومن خلال نتائج الجدول الموضح أدناه نلاحظ بأن الأغلبية المطلقة من العينة المبحوثة يعتقدون بأن درجة انفتاح قنوات الاتصال في

كافة اتجاهاتها يجعل العاملين أكثر انخراطا في أعمالهم داخل المؤسسة ، ذلك أن تعدد قنوات الاتصال يعمل على زيادة التماسك والترابط والتعاون بين جماعات العمل داخل المنظمة ، مما يساعد على شعورهم بالانتماء داخل الجماعة والإقبال على انجاز مهامهم ووظائفهم على أكمل وجه.

جدول رقم(16) يعتمد تماسك جماعة العمل في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
21.37	25	تفويض القائد جزء من صلاحياته للمرؤوسين
58.26	67	التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين
20	23	مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات
100	115	المجموع

تشير المعالجة الرقمية في الجدول رقم (16) والمتعلقة ب على ماذا يعتمد تماسك جماعة العمل في

تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح -تبسة- حيث أن نسبة 58.26% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن تماسك جماعة العمل يعتمد على التعاون المشترك بين الإدارة والعمال.

في حين أن نسبة 21.73% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن تماسك جماعة العمل يعتمد على

تفويض القائد جزء من صلاحياته للمرؤوسين وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 20% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن تماسك جماعة العمل يعتمد على مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات.

وعليه فمن خلال الجدول والذي تحصلنا منه على النتائج السابقة نلاحظ تعدد الإجابات لدى أفراد

العينة المبحوثة ، إلا أن الأغلبية المطلقة ينظرون إلى أن تماسك جماعة العمل يعتمد على التعاون المشترك

بين الإدارة في التنسيق بين وحدات العمل في الجماعة وإقامة التوازن الداخلي والعلاقات المستمرة مع

العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (17) هل يعتبر تصلب قناة اتصالك بالإدارة يعمل على خفض مستوى ترابط جماعة

العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة
		البدائل
100	115	نعم
00	0	لا
100	115	المجموع

يبدو جليا من البيانات الواردة في الجدول رقم (17) المتعلقة بتصلب قنوات الاتصال بالإدارة يعمل

على خفض مستوى ترابط جماعة العمل نجد أن 115 مبحوثا أي ما يعادل نسبة 100% يرون بأن هذا
التصلب بالإدارة يعمل على خفض ترابط جماعة العمل وعليه فمن خلال هذه النتائج نلاحظ بأن أفراد العينة
المبحوثة أقرروا وأجمعوا على أن تصلب قنوات الاتصال في الإدارة يعمل على خفض مستوى الترابط، ذلك أن
عدم مرونة الهياكل والجمود والتصلب يزيد من مركزية التنظيم ما يحول دون تحقيق أهداف المنظمة مما
يعمل على خفض مستوى تماسك بين جماعات العمل.

الجدول رقم (18) طرق الاتصال بين العاملين والمشرفين

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
00	00	ممتازة
43	49	جيدة
53.04	61	متوسطة
3.48	04	رديئة
100	115	المجموع

يشير التحليل الإحصائي لبيانات الجدول الآتي المتعلق بنوع طرق الاتصال بين العاملين والمشرفين

داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية عاليا صالح -تبسة- وجدنا أن 61 من حجم العينة المختارة وهو ما يمثل النسبة 53.04% قد أقرروا بأن طرق الاتصال بين العاملين والمشرفين متوسطة على العموم بينما 49 من حجم العينة وهو ما يقدر بـ 43% أوضحوا أن طرق الاتصال جيدة على خلاف ذلك نجد أن 04 من حجم العينة والتي تمثل 3.48% بينوا أن طرق الاتصال رديئة في حين أن طرق الاتصال والحكم عليها بممتازة منعدمة.

وعليه فمن خلال النتائج المدونة على الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أوضحوا

وأقرروا بأن طرق الاتصال بين العاملين والمشرفين داخل المؤسسة متوسطة على العموم فقد أكد لنا

العديد من المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريت معهم بأنهم يتعرضون إلى العديد من المشكلات من

قبل المشرف المباشر أثناء أداءهم لأعمالهم مما يؤثر سلبا على الاتصال بينهم وبين بعضهم.

سنحاول الآن التطرق إلى تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالمحور الثالث من استمارة البحث، والذي

يتناول مهارات الاتصال وتوقع الدور من خلال الجداول والتحليلات التالية:

الجدول رقم (19) استخدام وسائل الاتصال الحديثة يساعد على تحقيق عمل أفضل:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
100	115	نعم
00	00	لا
100	115	المجموع

يشير التحليل الإحصائي للجدول الموضح إلى أن استخدام وسائل الاتصال الحديثة يساعد على

تحقيق عمل أفضل حيث أن 115 مبحوثاً من أفراد العينة أقرّوا بأن استخدام الوسائل الحديثة يساعد على

تحقيق عمل أفضل وعليه فمن خلال النتائج المحصل عليها من الجدول (19) نجد أن وسائل الاتصال

الحديثة تعمل على نقل وأعداد الأعمال في وقت قياسي وبجهد أقل بل وأكثر سلاسة، مما يعمل على تحسين

جودة الأعمال المقدمة بكل سهولة ويسر.

الجدول رقم (20) عند تحدثك مع العاملين هل تدرك رسالة المتحدث المراد إيصالها إليك:

النسبة%	التكرار	العينة البدائل
52.17	60	نعم
47.82	55	لا
100	115	المجموع

تشير المعالجة الكمية للبيانات لجدول رقم (20) المتعلقة بإدراك رسالة المتحدث المراد إيصالها أثناء

التحدث معه، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليّ صالح -بتبسة- أن:

60 مبحوث من مجمل أفراد العينة المبحوثة بنسبة 52.17% أقرّوا بأنهم يستطيعون إدراك رسالة

المتحدث المراد إيصالها إليهم .

55 مبحوث من مجمل أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بنسبة 47.82% أقرّوا بعدم فهمهم لرسالة

المتحدث المراد إيصالها إليهم.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة

يعتقدون أن إدراك رسالة المتحدث المراد إيصالها للعاملين أمر ضروري من أجل فهم طبيعة العمل المراد

انجازه داخل المؤسسة، فالفهم المباشر للعامل أثناء التحدث معه يساهم في خلق جو من التعاون والتفاهم بين

جماعات العمل، مما يجعل العمل أكثر سلاسة ووضوحاً، مما يساعد على إنجاز عمل أفضل.

الجدول رقم (21): من خلال مشاركم الوظيفي هل ترى أن مؤسستكم تتوافق مع أهدافك

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
93.91	108	نعم
6.08	07	لا
100	115	المجموع

تشير المعالجة الكمية لبيانات الجدول رقم (21) والمتعلقة بتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف العامل

داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية نجد أن:

*108 مبحوث من مجمل 115 أي ما يعادل 93.91% يرون أن أهداف المؤسسة تتوافق مع

أهدافهم من خلال مشارهم الوظيفي

*07 مبحوثين بنسبة 6.08% يرون بأن أهداف المؤسسة لا تتوافق مع أهدافهم من خلال مشارهم

الوظيفي.

* من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن الأغلبية المطلقة لأفراد عينة البحث أقروا بأن أهدافهم تتماشى مع طبيعة عملهم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل الاستشفائي تفرض على العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات والأعمال المتعلقة بها ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (22) المحادثة الشفوية مع المشرف تساعدك في فهم طبيعة انجاز عمالك.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة البدائل
100	115	نعم
00	00	لا
100	115	المجموع

* تشير المعالجة الرقمية الواردة في الجدول (22) والمتعلقة بالمحادثة الشفوية مع المشرف في فهم

طبيعة إنجاز العمل بأن:

* نسبة 100% من أفراد العينة المبحوثة، أقروا على فهم طبيعة إنجاز العمل الموكل إليهم.

* نلاحظ من خلا النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق أن إجمالي أفراد العينة المبحوثة أقروا

بأن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على فهم طبيعة العمل، وهذا ما تمت ملاحظته من خلال

إجراء المقابلات تبين لنا مدى فهم العمال أثناء التحدث مع مشرفيهم للمهام الموكلة إليهم بسهولة ووضوح ما

يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (23): دور تعدد مهارات الاتصال

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
34.78	40	خلق روح التعاون والانسجام
20.86	24	إتاحة الفرصة للتعبير عن آراء العمال
46.08	53	التمكن من إنجاز العمل بدقة متناهية
100	115	المجموع

* تبين نتائج الجدول رقم (23) المتعلقة بدور تعدد مهارات الاتصال داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية على أن:

*نسبة 46.08% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن تعدد مهارات الاتصال داخل مؤسستهم يساعدهم

في التمكن من إنجاز أعمالهم بدقة متناهية.

*نسبة 34.78% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن تعدد مهارات الاتصال داخل مؤسستهم يساعدهم

في التمكن من خلق روح التعاون والانسجام.

*نسبة 20.86% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن تعدد مهارات الاتصال داخل مؤسستهم يتيح

فرص التعبير عن آراءهم داخلها.

*وبقراءة النتائج التي تضمنها الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أقروا بان تعدد مهارات

الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية تساعدهم على التمكن من انجاز الأعمال المسندة إليهم بدقة

متناهية، كما أن تعدد مهارات الاتصال تساعدهم على خلق روح التعاون والانسجام بين العمال بالإضافة إلى

أنها تساعدهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتنمية روح أفراد الجماعات وتطوير البرامج الاتصالية.

الجدول رقم (24): هل تهيئ مهارات الاتصال اختيار السلوك المتوقع الحصول عليه؟

النسبة المئوية %	التكرار	العينة البدائل
75.65	87	نعم
24.34	28	لا
100	115	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (24) والمتعلقة باختيار السلوك المتوقع الحصول عليه عن

طريق مهارات الاتصال بأن:

*نسبة 75.65% مبحوث أقرروا بأن مهارات الاتصال تهيئ اختيار السلوك المتوقع الحصول عليه.

*نسبة 24.34% مبحوث أقرروا بأن مهارات الاتصالات تهيئ اختيار السلوك المتوقع الحصول عليه.

*من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أفراد العينة المبحوثة يرون أن مهارات الاتصال تهيئ اختيار

السلوك المتوقع الحصول عليه وهذا بطبيعة الحال راجع إلى دافعية الفرد نحو تحقيق أداء عمل معين وشعوره

واعتقاده بإمكانية إنجاز عمله بدقة متناهية.

الجدول رقم (25): هل تعتقد أن الحوار مع العمال يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة البدائل
40.86	47	نعم
59.13	68	لا
100	115	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلقة باستخدام أسلوب الحوار في اتخاذ القرارات

المتعلقة بالمنظمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بأن:

*68مبحوثا من أصل 115 مبحوث، نسبة 59.13% أقرروا أن الحوار مع العمال يساعد في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالمؤسسة .

*47مبحوثا نسبة 40.86% أقرروا بأن الحوار مع العمال لا يساعد في اتخاذ القارات المتعلقة

بالمؤسسة.

*من خلال نتائج الجدول يتضح لنا جليا أن أفراد العينة المبحوثة يرون بأن الحوار مع العمال يساعد

في اتخاذ القارات المتعلقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وهذا بطبيعة الحال إلى الفهم المشترك بين العمال

في اتخاذ القارات، وأداء الأنشطة والمهام والأوامر المتعلقة بالمؤسسة، وعلى الرغم من أهمية التحاور داخلها

أنه يبدو لنا جليا انه شبه منعدم، في بعض التعاملات بين العاملين ما يؤدي إلى خلق عوائق تحول دون

تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(26): مهارات الاتصال المفضلة لدى العاملين.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
78.26	90	الاتصال الكتابي
13.04	15	الاتصال الشفهي
8.69	10	الاتصال الانصاتي
100	115	المجموع

_ من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الجدول والمتعلقة بمهارات الاتصال المفضلة لدى العاملين

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نلاحظ أن:

78.26% من أفراد العينة المبحوثة يفضلون الاتصال الكتابي.

13.04% من أفراد العينة المبحوثة يفضلون استخدام مهارات الاتصال الانصائية.

من خلال نتائج هذا الجدول اتضح لنا أن أفراد العينة المبحوثة يفضلون المهارات الكتابية للحصول

على المعلومات داخل المؤسسة والدليل على ذلك تعدد إجابات المبحوثين بين ما يفضلون من وسائل

الاتصال الكتابية والشفهية وهذه النتائج تبدو موضوعية نظرا للمستوى التعليمي الذي يتمتعون به فهم

يستطيعون قراءة وفهم المناشير والإعلانات المكتوبة ، كما أكد البعض منهم أثناء لنا مقابلتنا معهم على

تفضيلهم مهارات الاتصال المكتوبة رغم بطئها، كونها الأكثر ضمانا للمعلومات التي تحتويها كما أكد

البعض الآخر ، يفضل مهارات الاتصال الشفوية أي الاجتماعات والمقابلات والهاتف نظرا لسرعتها، ومن

خلال ما لاحظناه بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الملصقات والمناشير والإعلانات كقنوات لإيصال

المعلومات لمختلف العاملين داخلها.

الجدول رقم(27): هل الاستخدام الأمثل لوسائل الكتابة يؤثر في أسلوب عمل الموظفين.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة البدائل
69.56	80	نعم
30.43	35	لا
100	115	المجموع

_ يبين الجدول رقم (27) الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال الكتابية يؤثر في أسلوب الموظفين في

المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح -تبسة- ولقد جاءت نتائج الجدول كالآتي:

نسبة 69.56% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنهم يستخدمون وسائل الاتصال الكتابية كونها تؤثر

في أسلوب عملهم.

*30.43% من أفراد العينة المبحوثة أقرّوا بأنهم لا يستخدمون وسائل الاتصال الكتابية كونها لا تؤثر

في أسلوب عملهم.

من الملاحظ من خلال الجدول نستنتج أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة المبحوثة يعتمدون على

وسائل الاتصال الكتابية أثناء تأديتهم لعملهم كونها تعمل على تبادل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، كما

تساعدهم على تحقيق الأهداف المنشودة التي وصلت إليهم بصورة مطابقة للمقصود هذا النوع أيضا يعتبر

الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين خاصة الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة لمعرفة إنجاز

أعمالهم.

الفصل الخامس

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

أولا :مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

ثانيا : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء .

رابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة .

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة الراهنة "الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية" وبعد تبويب وتحليل النتائج المتحصل عليها وترتيبها، كميًا وتحليلها كفيًا، سنحاول من خلال هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة من خلال ما يلي:

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

تناولت الدراسة الراهنة فرضيتان إجرائيتان، وفرضية عامة، وبعد اختبار هذه الفرضيات ميدانياً تمكنا من الحصول على بيانات عالجانها إحصائياً، فتوصلنا إلى النتائج ومحاولة مناقشتها من خلال ما يلي:

1 - مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الأول :

من خلال تحليلنا لبيانات المحور الثاني من استمارة البحث والذي يتناول التساؤلات المتعلقة بتعدد فحوات الاتصال وديناميكية جماعة العمل، والتي مفادها "توجد علاقة طردية بين تعدد قنوات الاتصال وديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية" قد عكست مجموعة من النتائج هي كما يلي:

- تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) أن نسبة 39.13% من أفراد العينة المبحوثة

يحصلون على المعلومات المتعلقة بالعمل، عن طريق الهيئة الطبية والمشرف معاً، فيما تتلقى نسبة 30.43% على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق الهيئة الإدارية أما نسبة 14.78% يتلقون المعلومات من قبل الهيئة الطبية والمشرف معاً، فيما نرى نسبة 10.04% أنهم يتلقون المعلومات عن طريق المشرف المباشر، وآخرين من أفراد العينة المبحوثة والتي تقدر نسبتهم بـ 2.60% أقرروا بأنهم يتلقون المصادر المتعلقة بالعمل في بعض الأحيان عن طريق الزملاء والأصدقاء.

-وهذه النتائج تدل على أن تعدد قنوات الاتصال المتعلقة بالحصول على المعلومات ويرجع إلى

اختلاف طبيعة الأنشطة الممارسة بين أفراد العينة المبحوثة، بين السلك الطبي والعمال المهنيين.

-بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول رقم (10)، أن نسبة 98.26%، من أفراد العينة المبحوثة ترى أن

حجم المنظمة يؤثر على عملية الاتصال فيما ترى نسبة 1.73% أن حجم المنظمة لا يؤثر على عملية الاتصال داخلها.

-وتشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12 أن نسبة 73.91% من أفراد العينة

المبحوثة يرون بأن الاجتماعات تعتبر أحد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات، في حين نجد أن نسبة

26.08% من المبحوثين يرون بأن الاجتماعات تعمل على إيصال التعليمات إليهم، وهذا دليل على أن أفراد العينة المبحوثة يعتمدون على الاجتماعات في إيصال التعليمات.

-وفيما يتعلق بالمستويات التنظيمية التي تعمل مع بعضها البعض من أجل تحقيق التماسك داخل

جماعات العمل في المنظمة، نجد أن أغلب المبحوثين بنسبة 89.50% يقرون بأن عمل المستويات

التنظيمية مع بعضها البعض يحقق تماسك داخل جماعة العمل في المنظمة، وهذا راجع إلى التبادل والتعاون والتكامل المشترك بين العمال حول طبيعة العمل المراد إنجازه .

-وفيما يتعلق بالمستويات التنظيمية الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة أثبتت الشواهد

الكمية الواردة في الجدول رقم (14) بأن أغلب المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 58.26%، يعتمدون على تعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة في المستويات التنظيمية العليا بالمؤسسة.

-أما نسبة 13.04% يرون أن المستويات التنظيمية الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة

هي المستويات التنظيمية الوسطى، مما يزيد من تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

-كذلك نجد نفس النسبة للمستويات التنظيمية التنفيذية الأكثر استخداماً لقنوات الاتصال.

-تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) أن العينة المبحوثة والتي تقدر بنسبة 100% ترى أن درجة انفتاح قنوات الاتصال في كافة اتجاهاتها يجعل العاملين أكثر انخراطا في أعمال داخل مؤسستهم.

-وتبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) أن نسبة 58.26% من أفراد العينة المبحوثة يفضلون الاعتماد على التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين فقي تحقيق أهداف المؤسسة، فيما تفضل نسبة 12.73% الاعتماد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته لمرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة، فيما يرى نسبة 20% من أفراد العينة المبحوثة فهم يعتمدون على مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

-فمن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يعتمدون على التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

-من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) أن نسبة 100% وهو كل العينة المبحوثة يعتبرون بأن تصلب قنوات الاتصال بالإدارة يعمل عن خفض مستوى ترابط جماعة العمل، وبالتالي تراجع مستوى العمل المطلوب إنجازه.

-من خلال نتائج الجداول رقم (10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) يمكن القول بأن أغلب أفراد العينة المبحوثة يقرون بأن مؤسستهم تعتمد على قنوات الاتصال في إيصال انشغالاتهم ومقترحاتهم، كما أقر البعض الآخر من المبحوثين على وجود بعض الاتصالات التي تضمن علاقات الإدارة مع العمال، داخل المؤسسة، محل الدراسة من خلال الحديث مع المشرف المباشر أو عن طريق الاجتماعات من أجل تبادل الاتصالات للحصول على المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة.

- من خلال مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الأول نستخلص أن:

-الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراطا في الأعمال الجماعية، داخل المؤسسة

العمومية الاستشفائية -عالية صالح- تبسة

-تعدد قنوات الاتصال يؤدي إلى تماسك جماعات العمل وزيادة التعاون المشترك بينهم، داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح -تبسة-

-تعدد قنوات الاتصال يؤدي إلى تقوية الروابط المهنية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية

صالح -تبسة-

-بناء على التحليل الكمي والكيفي لإجابات المبحوثين تأكد الصدق الامبريقي للفرضية الأولى والتي

مفادها "توجد علاقة طردية بين تعدد قنوات الاتصال وديناميكية جماعات العمل" داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية فكلما زادت وتعددت قنوات الاتصال كلما زاد أفراد العينة المبحوثة في تحقيق التكامل والمشاركة

والتفاعل والانسجام داخل جماعة العمل، وهذا ما يؤدي إلى تماسكهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

عالية صالح -تبسة-.

2 -مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الثاني :

أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي مفادها"توجد علاقة طردية بين مهارات الاتصال وتوقع الدور

لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والتي تترجم المحور الثالث، من استمارة البحث والتي

عكست العديد من النتائج جاءت كالتالي:

بينت الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (19) أن كل أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 100%

يقرون بأن استخدام وسائل الاتصال الحديثة يساعد على تحقيق عمل أفضل، وهذا ما ينعكس إيجابا

على سهولة تلقي المعلومات ووضوح ودقة بكل سهولة، ما يحسن من جودة خدماتها.

وتشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) أن نسبة 52.17% فهم رسالة المتحدث إليهم، أثناء العمل فيما أقرت نسبة 47.82% من أفراد العينة المبحوثة بعدم فهم رسالة المتحدث إليهم أثناء العمل، وهذا راجع إلى درجة استيعاب البعض في كيفية التعامل مع الآخرين وسهولة التحدث بلغة سهلة وبسيطة، ما يجعل العامل أكثر فهما للرسالة الموصلة إليه، بما يضمن الشعور بالراحة والاستقرار داخل جماعات العمل المختلفة.

وتثبتت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) أن أغلب أفراد العينة المبحوثة وهو ما يعادل نسبة 93.91% أكدوا بأنه من خلال مسارهم الوظيفي يرون أن أهداف مؤسستهم تتوافق مع أهدافهم، وهذا ما يؤدي إلى نمو روح التعاون والانسجام والتفاعل بين العاملين ما يساعدهم على إتاحة الفرصة لتنمية مهاراتهم وخبراتهم داخل المؤسسة.

فيما أظهرت الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (22) بأن أفراد العينة المبحوثة، وبنسبة 100% أقرروا فهمهم لطبيعة عملهم عند المحادثة الشفوية مع المشرف، كما يساعدهم ذلك في إنجاز عملهم.

وتفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أن نسبة 46.08% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأن تعدد مهارات الاتصال داخل مؤسستهم يساعدهم على التمكن من إنجاز أعمالهم، بدقة متناهية مما يساهم في خلق روح التعاون والانسجام بين جماعات العمل داخل مؤسستهم.

وقد دلت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة، والتي تقدر نسبتهم بـ 59.13% يرون بأن الحوار معهم يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة وهذا راجع إلى طبيعة التفاهم والتفاعل المشترك بين العمال.

وأثبتت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة والتي تقدر نسبتهم بـ 75.65% أقرروا بأن استخدام مهارات الاتصال يعمل على تهيئة السلوك المتوقع الحصول عليه وهذا ما تراه عند استخدام وسائل الاتصال الشفهية في كيفية التعامل مع العاملين، باستخدام الإيماءات والإشارات التي توحى فهم الحديث المراد إيصاله بينهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. أيضا بينت لنا الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) بأن نسبة 75.26% من أفراد العينة المبحوثة يفضلون مهارات الاتصال الكتابية، وذلك في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، كونها الأضمن في احتوائها للمعلومات المكتوبة، ما يؤدي إلى زيادة استقرار جماعات العمل، مما يجعلهم يؤدون أعمالهم بروح جماعية.

وبينت لنا الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) أن أغلب أفراد العينة المبحوثة، وهو ما يعادل نسبة 69.56% أكدوا بأن الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال الكتابية يؤثر في أسلوب عمل الموظفين لأن معظم الموظفين والمسؤولين يعتمدون على التعليمات المكتوبة والمرسلة إليهم، كونها تساعدهم على إنجاز عملهم في دقة.

من خلال مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الثاني نستخلص أن:

- إشعار العامل بأهميته وأهمية الدور الذي يلعبه داخل المنظمة.
- تدريب الفرد على متطلبات الدور، بالقدر الذي يمكنه من ممارسة النجاح داخل المنظمة.
- الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال الكتابية يؤثر في أسلوب عمل الموظفين بما يتماشى مع توقعات الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.
- بناء على التحليل الكمي والكيفي لأفراد العينة المبحوثة، يتضح لنا الصدق الامبريقي للفرضية الثانية والتي مفادها توجد علاقة طردية بين مهارات الاتصال وتوقع الدور للعاملين داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية، حيث أن الأخذ بعين الاعتبار السلوك المتبع من طرف العاملين، يعمل على اكتساب المهارات الاتصالية بما يؤثر على أسلوب عمل الموظفين داخل المنظمة.

ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سوف نحاول مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات الأخرى من خلال ما

يلي:

-إذا ما رجعنا إلى ما توصلت إليه دراسة محمد علي محمد 1978 والتي تمحورت حول موضوع،

نظام الاتصال في التنظيم الصناعي، حيث كشفت هذه الدراسة، عن عدة جوانب متماثلة في:

-إمكانية الاتصال الصاعد في إتاحة الفرصة للعمال، مع الإدارة في القرارات، كما كشفت عن مدى

فهم العمال لمضمون الرسالة الرسمية كما أشار إلى تعدد مصادر المعلومات، إذ يعتمد أغلب العمال على

مشرفيهم، فيما تمكنت الدراسة من الكشف عن قنوات اتصال أخرى، منها الاعتماد على معرفة المعلومات

عن طريق الزملاء، والرئيس المباشر كما استخلص محمد علي محمد، من دراسته، أغلبية العينة المبحوثة

يفضلون قنوات الاتصال الكتابية، كالمعلقات والرسائل، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الراهنة، حيث بينت

الشواهد الإحصائية، أن نسبة 78.26% يفضلون استخدام قنوات الاتصال الكتابية في حين نجد أن نسبة

13.04% من المبحوث يفضلون قنوات الاتصال الشفوية كالاتصالات والاجتماعات وهذا ما يؤكد أن أفراد العينة

المبحوثة يفضلون استخدام قنوات الاتصال المتعددة.

-كما أن الدراسة التي أجراها " سليم كفا" والتي كشفت عن الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ

القرار، والتي أظهرت أن الاتصال التنظيمي، يعمل على توفير البيانات والمعلومات وتبادلها كمشاركة العمال

في هذه العملية له عدة أوجه، منها إحساس العامل بأهميته المؤسسة وتطوير فكر العمال وتنمية مهاراتهم

كما أن توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفير روح التضامن والتعاون بين العاملين، يعزز الروابط بينهم ويجعلهم أكثر عملاً، فتوفير الاتصال الجيد، والهادف بين أعضاء التنظيم.

-ومن ناحية أخرى فإن الدراسة التي قام بها، ليفيت و بيلر والتي تناولت دراسة التفاعل الاجتماعي،

فمنط العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراد الجماعات الصغيرة، ومن خلال تصميمه لنماذج علاقات الاتصال والتي كشفت من خلالها أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه، وعلى شعوره العام بالرضا، وكذلك تدل أن قدرة الفرد على ضبط مجموعته والتحكم فيها واتخاذ القرارات بالنسبة لها تعتمد على المكانة التي يحتلها في بناء الجماعة.

-كما أن دراسة "محمد براي" والتي هدفت إلى دراسة أثر الاتصال التنظيمي على تماسك جماعات

العمل داخل المؤسسة والتي كشفت على أن الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي،

حيث أن تنمية العلاقات الشخصية للعامل وإشعاره بأهميته للمجموعة التي تنتمي إليها يرفع من الروح

المعنوية والجماعية، ويؤدي إلى وصولها إلى مختلف العاملين على كافة المستويات مما يساعدهم على

استيعابها وفهمها، وإنجاز كافة المهام والوظائف وتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

نجد بأن النظريات الكلاسيكية، ركزت على رسمية الاتصالات التنظيمية بشكل نازل ومتسلسل، من

المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا على شكل قرارات وأوامر، كما نجد أن النظريات

السلوكية والتي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية ركزت على التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء

التنظيم.

وقد ألحت هذه المدرسة على ضرورة توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية، وتحفيز العمال ماديا ومعنويا، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة خلق مناخ تنظيمي يتصف بالثقة والتفاهم المتبادل بين الأفراد والجماعات في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.

وفي مرحلة ثالثة استعرضت الدراسة النظريات الحديثة، والتي اهتمت بالجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة للعمل وتحليل النظام إلى أنساق فرعية التي هي عبارة على مدخلات ومخرجات، بالإضافة إلى التركيز على الاتصال الرسمي والتنظيم الغير رسمي لتحقيق وربط مختلف الأجزاء التنظيمية.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة توصلت إلى مجموعة من النتائج من خلال هذه النظريات وهي

كما يلي:

- الاتصال غير الرسمي يزيد من التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة حيث أن إشعار العامل بأهميته وأهمية المجموعة التي ينتمي إليها يزيد من رفع الروح المعنوية لديه كما يؤدي إلى خلق روح التعاون والانسجام وقد توافقت هذه الدراسة مع المبادئ التي جاءت بها النظريات الحديثة والسلوكية.
- تعدد قنوات الاتصال يؤدي إلى الترابط الاجتماعي، ذلك أن الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراطا في أعمالهم، كما زيادة تمتمين أوامر الروابط المهنية بين مختلف جماعات العمل وهذا ما يتوافق ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية.
- إن جل العمليات التنظيمية التي تتيح للفرد داخل التنظيم ممارستها تعود إلى المعايير والسلوك والمبادئ والقيم التي تحدد طبيعة التعليمات وإعادة التنظيم بنما يؤثر على تحقيق التفاعل بين العاملين، وهذا ما يوافق ما جاءت به نظرية التفاعلية الرمزية والاتزان.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

رغم أن الدراسة الراهنة حاولت تبيان وتقصي العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي ورغم أننا حاولنا تحديد المتغيرات لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها، هذا ما دفعنا إلى طرح جملة من التساؤلات التي يمكن أن تكون ميادين بحث في المستقبل، ومن بينها ما يلي:

- كيف يمكن تحديد أنواع وسائل الاتصال المثلى لخلق مستويات تنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية في أنظمة اتصال فعالة تستجيب لمتطلبات الموظفين والمدراء على حد سواء؟
- ما هي السياسات التنظيمية الواجب انتهاجها من طرف المؤسسة الاستشفائية بغية الحفاظ على التعاون والتماسك داخل جماعات العمل؟
- كيف يؤثر الالتزام بمعايير الجماعة على زيادة تماسكها داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إحداث التطوير التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ما تأثير الاتصال التنظيمي على التفاعل الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

خامسا: الاقتراحات والتوصيات

-بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا، والذي تناولنا فيه موضوعا

هاما من مواضيع الإدارة، وتسيير الموارد البشرية، وهو الاتصال التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي للعاملين،

تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات:

• العمل على التوعية بأهمية الاتصال الفعال داخل المؤسسة، وما يخلف من انسجام وتعاون في

سير العمل وأداء المهام بالإضافة إلى سيادة التفاهم بين الموظفين.

• نشر الوعي بين العاملين فيما يتعلق باستخدام وسائل الاتصال، وإبراز الدور الذي تلعبه في تسهيل

حركة المعلومات داخل المؤسسة.

• إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي، وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي تهمهم.

• العمل على تقوية الروابط ورفع روح فريق العمل لما له من تأثير على الأداء المهني للعاملين.

• فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال والرؤساء لزيادة درجة التماسك والتعاون بين الزملاء

والعمل.

خاتمة

خاتمة:

مما لا شك فيه أن للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها، وخاصة

إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المؤسسة والأخصائيون في مجال الاتصال يدركون جيدا الأهمية الكبيرة التي يلعبها داخل المؤسسة.

إن الاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت أسباب نجاح أو فشل المؤسسة، تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة، وعلى العاملين، بالحوافز والترقية، فبدون الاتصال التنظيمين لا تتم أية عملية في المنظمة، إضافة إلى ذلك نستطيع القول بأن للاتصال التنظيمي أهمية تظهر من خلال مفهومه وتطوره في الفكر الإداري، كما أن علاقته بالمؤسسة تبدو بشكل واضح من خلال أدواره، ومهامه في الإدارة باعتباره وسيلة لبلوغ غايته، ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الرسالة وبذلك التوصل إلى تحسين طرقه والتقليل بما أمكن من معوقاته.

وبعد الدراسة التي أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح"، وجدت أنهم يوقنون ويعترفون بأهمية الاتصال وطريقة استعمالاته، مما أدى ذلك إلى رفع أداء العمل والتنسيق بين مختلف وظائفها، والعمل على تحقيق التماسك والتعاون بين جماعات العمل، وانطلاقا من الربط بين متغيرات الاتصال التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي من جهة ثانية، إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من الأطر المرتبطة بالاستراتيجيات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة.

المراجع المعتمدة

أولاً: القواميس والمعاجم

ثانياً: الكتب

ثالثاً: المجلات

رابعاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

خامساً: الموسوعات

سادساً: المواقع الإلكترونية

المراجع المعتمدة:

أولاً: القواميس والمعاجم

- 1 معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت ط 5، 2001 .
- 2 جوردون فايوريكو، ترجمة سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1966.
- 3 الموسوعة العربية العالمية، دار الأقصى للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر

ثانياً: الكتب

- 1 - إبراهيم عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- 2 - أحمد سيد مصطفى - إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2000، ط1.
- 3 - أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985.
- 4 - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 5 - أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 6 - بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 7 -جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 8 -حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 9 -حسين محمود مريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2009.
- 10 -خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 11 -خليل محمد حسن الشعاع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002.
- 12 -رحيمة طيب عيسامي: مدخل إلى الإعلام والاتصال -المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية-، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 13 -زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 14 -السلمي علي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- 15 -شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
- 16 -صالح خليل أوصيع: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2006.
- 17 -طلال بن عايد الأحمد: التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- 18 -طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 19 -عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.

- 20 - عبد الرحمن عزي: الفكر الاجتماعي المعاصر والظاهرة الإعلامية الاتصالية، دار الأمة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1995.
- 21 - عبد الرحمن غربي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 22 - عبد الغفار حنفي، د. عبد السلام أبو قحف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1.
- 23 - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، دبي، 2001.
- 24 - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط، بيروت، 1999.
- 25 - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 26 - عمر سعيدون وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 27 - عنبر إبراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 28 - فضيل ديليور: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 29 - قشطة عبد الحليم: الجماعات والقيادة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1981.
- 30 - قيس محمد العبيدي: التنظيم والمفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع روايال الاسكندرية، مصر، 1997.
- 31 - محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009.
- 32 - محمد بوخولوف: التنظيم الصناعي والبيئة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2001، ط1.

- 33 - محمد حافظ الحجازي، وسائط الاتصال الرسمي، البيروقراطية، المعهد العالي للسياحة، الحاسب العالي، الاسكندرية، ط1، 2004.
- 34 - محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 35 - محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، هنود علي: التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
- 36 - محمد عاطف عيث: الموقف النظري في علم الاجتماع، دار الجامعة المعرفية، مصر، 1986.
- 37 - محمد علي محمد عبد القادر شلبي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
- 38 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 39 - محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، 1969.
- 40 - محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995.
- 41 - محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
- 42 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3.

43 - مؤيد السعيد سالم، عادل خريوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

44 - ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

45 - ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2006.

ثالثا: المجالات

1 - ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي على الأداء، دراسة شبه تجريبية على بعض عمال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، جانفي 2002.

2 - سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإن سرائية، العدد 5، بسكرة، الجزائر، 2003.

رابعا: الرسائل والأطروحات الجامعية

1 - بن نوار صالح: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2002.

2 - سليم كفان: دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2004، 2005.

3 - قهواجي أمينة: ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم الإنسانية وعلوم تسيير المنظمات، 2006/2007، بومرداس.

4 - محمد بري: الاتصال التنظيمي وأثره على تماسك جماعات العمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر في

العلوم الاجتماعية، 2015/2014.

5 - نبراس محمد آل مراد: أثر استخدام برامج ألعاب الحركة والاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل

الاجتماعي لدى الأطفال، الرياض، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الموصل، العراق، 2004، ص35.

6 - هنود علي: التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي،

رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

خامسا : المواقع الالكترونية

1- <http://ejtema3e.com>.

2- Remont.l.KEMPL, et autre: La communication des entreprise ; stratégies et pratiques, NATHAN, Paris, 2000, P215.

3- m.nd2@yahoo.fr.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

استمارة لنيل شهادة الماستر في الاتصال الانتظيمي

دور الاتصال التنظيمي في التفاعل
الاجتماعي للعاملين في المؤسسة
العمومية

المؤسسة العمومية الاستشفائية محالية صالح - تبسة - أمموزجا

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

في تنمية الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد الإجابة علي أسئلتها بوضع " X " في الخانة

المناسبة

تحت إشراف :

د/ سيفي نسرين

إعداد الطالب :

جويني لزه

منصور محمد يسين

السنة الجامعية: 2021 - 2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 (الجنس :

ذكر . أنثي

2 (السن :

20 - 35

36 - 40

41 - 45

46 - 50

51 - فما فوق

3 (المستوى التعليمي

ليسانس ماستر

دكتوراه

4 (المستوى المهني

استشفائي . إداري . مهني .

5 الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 إلى 15 سنة

المحور الثاني: طبيعة علاقة تعدد قنوات الاتصال لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

7- هل يؤثر حجم المنظمة علي عملية الاتصال داخلها ؟

نعم لا

8- هل تتحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق :

- الهيئة الإدارية

- الهيئة الطبية

- الهيئتين معا

- المشرف المباشر

- الزملاء والأصدقاء

9- هل تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال لإيصال التعليمات إليك ؟

نعم . لا.

10- هل تعمل المستويات التنظيمية مع بعضها البعض لتحقيق التماسك بين جماعة العمل في المنظمة؟

نعم لا

11- في رأيك هل المستويات التنظيمية الأكثر حاجة لتعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة ؟

-المستويات التنظيمية العليا بالمؤسسة

-المستويات التنظيمية الوسطى بالمؤسسة

- المستويات التنظيمية التنفيذية بالمؤسسة

12- هل انفتاح قنوات الاتصال في كافة اتجاهاتها يجعل العاملين أكثر انخراطاً في أعمالهم داخل

لا.

مؤسستكم ؟ نعم

13- على ماذا يعتمد تماسك جماعة العمل في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

- تفويض القائد جزء من صلاحياته للمرؤوسين

- التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين

- مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات

14- هل تعتبر تصلب قناة اتصالك بالإدارة يعمل من خفض مستوى ترابط

لا

نعم

جماعة العمل ؟

15) حسب رأيك طرق الاتصال بين العاملين والمشرفين ؟

-ممتازة

- جيدة

- متوسطة

- دنينة

المحور الثالث: فعالية مهارات الاتصال و اثرها على التفاعل الاجتماعي

16) هل استخدامك لوسائل للاتصال الحديثة يساعد على تحقيق عمل أفضل ؟

نعم لا

17- عند تحدثك مع العاملين هل تدرك رسالة المتحدث المراد إيصالها إليك؟

نعم لا

18) من خلال مسارك الوظيفي هل ترى أن أهداف مؤسستكم تتوافق مع أهدافك ؟

نعم لا

19) هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك في فهم طبيعة انجاز عملك

نعم . لا .

20) ما هو دور تعدد مهارات الاتصال ؟

- خلق روح التعاون والانسجام

- إتاحة الفرصة للتعبير عن آراء العمال

- التمكن من انجاز العمل بدقة

21) هل تعتقد ان الحوار مع العمال يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة؟

نعم لا

22) هل تمكن المهارات الاتصالية لدى العاملين من مساعدتهم في دقة انجاز العمل ؟

نعم لا

23) هل تهيئ مهارات الاتصال السلوك المتوقع الحصول عليه ؟

نعم

لا

24) ما هي مهارات الاتصال المفضلة لديك ؟

- الكتابية

- الشفهية

- الإنصائية

- أخرى تذكر

25- هل الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال الكتابية يؤثر في أسلوب عمل

الموظفين ؟

لا

داخل المنظمة نعم

ملخص الدراسة

الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .

تمحورت هذه الدراسة حول تقصي موضوع الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي ، وقد جاء ذلك في خمسة فصول ، تبرز من خلالها واقع العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي ، داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ، وقد توصلنا في هذه الدراسة الى جملة من النتائج جاءت كالآتي :

توجد علاقة ارتباطيه بين تعدد قنوات الاتصال والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، في حين انه هناك علاقة ارتباطيه بين مهارات الاتصال ، وتوقع الدور لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، كما توصلنا في هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الاتصال التنظيمي له علاقة بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .

الكلمات المفتاحية : الاتصال التنظيمي ، التفاعل الاجتماعي ، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

Abstract

Our humble study is shedding light on the topic of in five chapters that chifies the relationship between organized connection and social interaction in public hospital institutions .throughout this study .we come out to the following results :

-there is a linked relationship between the multiple channels of communication and social interaction for those working in a public hospital institutions as there is a linked relation between communication skills . our study brings out that the organized connection is directly related to social interaction for those who works in public hospital institution .

Key words : - organized communication , social interaction , hospital public institution