



LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: الإعلام والاتصال

الميدان : علوم إنسانية و اجتماعية
الشعبة : علوم الإعلام والاتصال
التخصص: إتصال تنظيمي

العنوان:

فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاستقرار الوظيفي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل م د"
دفعة: 2020

إشراف الأستاذ:

براي محمد

إعداد الطالبتين:

- ربيعي مروة
- زغبى نعيمة

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سيفي نسرين	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
براي محمد	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا و مقررا
عبد الحي عبد اللطيف	أستاذ مساعد - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

شكر و عرفان

بعد الثناء والحمد أولا وآخرا لله الذي أنار لنا دروب العلم والمعرفة وبلغنا مرادنا
نشكره ونحمده جل جلاله أن أمدنا القوة والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع...
وبقلم الوفاء نكتب أحرف صفراء تشع بأرقى معاني الشكر وفائق الاحترام وأسمى
معاني العرفان المتناثرة حبرا على صفائح الاوراق لكل من علمنا ومن أزال غيمة
جهل مررنا بها برياح العلم الطيبة ولكل من أعاد رسم ملامحنا وتصحيح عثراتنا
ونخص بالذكر المرشد والمشرف الدكتور براي محمد الذي غمرنا بفيض علمه وحسن
معاملته ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا لإتمام هذا العمل...
كما نشكر اللجنة الموقرة التي قبلت مناقشة هذه المذكرة..
وإلى كل عمال مؤسسة سوميفوس الذين قدموا كل الجهد لنجاح هذا العمل ولكل
من ساعدنا في كتابة وإخراج هذا العمل

خطة البحث

شكر وعرفان
قائمة الأشكال
قائمة الجداول
مقدمة

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي والنظري

أولاً: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

1. إشكالية الدراسة
2. فروض الدراسة
3. أسباب اختيار الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. النظرية المرجعية للدراسة

ثانياً: الفصل النظري الأول: الاتصال التنظيمي

1. عناصر عملية الاتصال.
2. نماذج الاتصال.
3. أنواع الاتصال التنظيمي.
4. طرق وأساليب الاتصال التنظيمي.
5. أنماط ووظائف الاتصال التنظيمي.
6. أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
7. فعالية الاتصال التنظيمي.
8. معوقات الاتصال التنظيمي.

ثالثاً: الفصل النظري الثاني: الاستقرار الوظيفي

1. محددات الاستقرار الوظيفي.
2. مفاهيم مشابهة للاستقرار الوظيفي.
3. عوامل الاستقرار الوظيفي.
4. مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.
5. مظاهر الاستقرار الوظيفي.
6. أهمية الاستقرار الوظيفي.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

أولاً: مرتكزات الدراسة المنهجية

1. منهج الدراسة

2. مجتمع وعينة الدراسة
3. الإطار الزمني والمكاني
4. أدوات جمع البيانات
5. الأساليب الإحصائية

ثانياً: الإطار التطبيقي للدراسة

1. جدولة و تحليل البيانات الشخصية
2. جدولة و تحليل بيانات التساؤل الأول.
3. جدولة و تحليل بيانات التساؤل الثاني.
4. جدولة و تحليل بيانات التساؤل الثالث.
5. جدولة و تحليل بيانات التساؤل الرابع.
6. النتائج العامة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة.
7. النتائج العامة في ضوء تحليل الجداول.

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع
الملاحق

قائمة

الاشكال و الجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	عناصر عملية الاتصال	01
31	نموذج ديفيد بيرلو	02
31	نموذج لاسويل	03
33	نموذج كاتز الاتصالي	04
33	نموذج أسجود وسكرام للاتصال	05
37	الاتصال النازل	06
39	الاتصال الصاعد	07
41	الاتصال الأفقي	08
47	نمط العجلة	09
48	نمط العنقود	10
48	نمط الدائرة	11
49	نمط السلسلة	12
49	النمط المتشابك	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
85	تصنيف العمال حسب متغير الجنس	01
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
87	المستوى التعليمي لعينة البحث	03
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
89	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة المهنية	05
90	نوع الاتصال الذي يعتمد عليه العامل عند تأديته لمهامه	06

قائمة الأشكال والجداول

91	نمط الاتصال الذي تستخدمه الإدارة في الاتصال بعينة البحث	07
92	الوسائل التي تستعمل في الاتصال داخل المؤسسة	08
93	مدى مساهمة فعالية الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة	09
94	أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات في المؤسسة	10
95	مدى تسهيل الإدارة لعملية الاتصال بها في الأمور التي تتعلق بالعمل	11
96	مدى التواصل بين العامل وعمال الأقسام الأخرى	12
97	مدى مساهمة الاتصال التنظيمي الفعال على توفير المناخ الإيجابي	13
98	مدى زيادة فعالية الاتصال في الانتماء للمؤسسة	14
99	مدى مساهمة الزيادة في الأجور بالتمسك بالوظيفة	15
100	نوع العلاقة بين زملاء العمل	16
101	مدى مساهمة نوع العلاقة بين أعضاء المجموعة في الانسجام بينهم	17
102	الأسلوب الذي يتبعه المسؤول في العمل	18
103	مدى تأثير عدم التشجيع أو التقدير للجهد في الاستمرار في العمل	19
104	مدى شعور العامل بالأمان داخل المؤسسة	20
105	مدى وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة	21
106	الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة	22
107	الخلل الذي يصيب عملية الاتصال	23
108	مدى حصول سوء التفاهم بين زملاء العمل	24
109	مدى لجوء العامل للإدارة عند نشوء الخلاف	25

المقدمة

إن التطور والتقدم الإنساني وتكنولوجيا وتطور وسائل الاتصال خلف ثورة في ميدان الإعلام والاتصال وازداد الاهتمام بالاتصال، فقد استقطب اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ومدارس العلوم الإنسانية لما لها أهمية كبيرة في حياة البشر من خلال تسهيل معاملاتهم وكذا الجماعات والتنظيمات والمنظمات بفضل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وأيضا تغيير الأفكار والاتجاهات، ومن هذا المنظور التطوري اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها.

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها، ومن ثم تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، ففعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة، وذلك من خلال إقامة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية رغبة الاستمرار في العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، ولضمان درجة عالية من فعالية التنظيم، وذلك من خلال تدعيم نظام الاتصالات بين الأفراد داخل المؤسسة، ففعالية التنظيم تتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي تكمن من تحقيق الأهداف لأنها تساعد على توفير وانسياب المعلومات بفعالية، ولا شك ان وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل البيانات والمعلومات.

تعتبر عملية الاتصال العصب الرئيسي للعملية الإدارية فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكل هذه الوظائف تتم من خلال عملية الاتصال، حيث أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة فشل الإدارة في عملية الاتصال، حيث يؤدي هذا إلى فشل الخطط ما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الإدارة لمهارات الاتصال الفعال، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة.

وحتى تحقق المؤسسة أهدافها لا بد لها أن تضبط الجوانب التنظيمية المتعلقة بالأفراد خاصة التي تخص الاتصال التنظيمي على اعتبار انه عملية اتصالية أو نظام اتصالي، وهو روح أي عملية تنظيمية وبتعبير آخر فإن أي عملية تنظيمية داخل المؤسسة لا بد أن يكون لها جانب اتصالي، وأي خلل في هذا النظام أو عدم التحكم فيه يؤدي إلى بعض المظاهر السلبية داخل المؤسسة كالتذمر وعدم الاستقرار

مقدمة

الوظيفي وعدم الرضا لدى العمال، ومعنى هذا أن أي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، وبالتالي إعطاء أهمية لهذا المورد من خلال تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لدى أي عامل، فالمنظمة الفعالة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات أفرادها، كما تعتني بالحاجات المادية للتنظيم بوضع أسس وقواعد تنظيمية واضحة والتعرف على نواحي القوة والضعف لدى العاملين لتحديد قيمة العائد لقاء العمل المنجز لأن العامل دوما يجري عملية مقارنة بين البدائل المطروحة في السوق والتي تحقق له العائد المتوقع والمطابق لمتطلباته والذي يشبع طموحه ويبرز قدراته وأهميته ويؤدي إلى رفع مستوى رضاه عن العمل وقناعته به، وبالتالي يزيد التزامه نحو عمله بما يحقق له الاستقرار والأمان الوظيفي هو مجموعة من العناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، تتمثل في المعادلة التالية: الاستقرار الوظيفي يساوي الرضا الوظيفي، وهذا الأخير يتمثل في الرضا عن الأجر، فرص الترقية والرضا عن ساعات العمل، بالإضافة إلى الرضا عن ظروف العمل، ومنه فإن الاستقرار الوظيفي مرتبط بالإشباع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها وبالتالي كلما كانت هذه الوظيفة مصدر إشباع أو تحقيق منافع، كلما زاد رضاه عن الوظيفة ويزداد تمسكه بها ويرفع مستوى أداءه ويشجعه على الابتكار.

والدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات للموظفين، بل يتيح أيضا فرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم فيما يخص العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاتصال التنظيمي الجيد الذي يعمل على إحاطة إدارة المؤسسة بالمشكلات التي تواجه الموظفين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها ومعالجتها مما يساهم في زيادة التقارب بين الإدارة والموظفين، لذلك لا بد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري بإمكانه أن يؤدي إلى تحقيق روح التعاون بين الموظفين، لذلك وجب على المؤسسة توفير وسائل الاتصال التي تمكن من الاطلاع على المقترحات والآراء، ومن جهة تتمكن الإدارة من التعرف على حاجاتهم ومشاكلهم وآرائهم، هذا يولد إحساس بالراحة النفسية والاستقرار والأمان الوظيفي وبالتالي الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة مما يجعلهم يتمسكون بوظيفتهم، وهذا ناتج عن الدور الفعال الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية.

الفصل الأول

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي والنظري

أولاً: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

1- الإشكالية:

يعد الإتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً وجلياً من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً ويمكن القول بأن الإتصال بوصفه نشاطاً إنسانياً على جانب كبير من أهمية قد رافق الحياة الإنسانية من البداية وهذا إنطلاقاً من مسلمة الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الانسان وإن اختلفت السبب والوسائل التي يستخدمها الإنسان في إتصاله كالطبول والقصص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة والكون كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجيته الأولية ولتحقيق الأمن والإستقرار.

ومنه فالإتصال ضرورة إنسانية وإجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء والأمن يحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع فلا يبدله أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الإتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي تأجيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتألف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

هناك إهتماماً واضحاً بالإتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء، ويعد كل من أرسطو معلمه أفلاطون الذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الإتصال، وقد توصل كل منهما إلى أن الإتصال فن يمكن تعليمها بالتمرين.

والإتصال بالنسبة لأرسطو نشاطاً يحاول فيه المتحدث ان يضع غيره وان يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة ماهرة للجميع. إذا فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال السطحي (في حل المشكلات) والإستقرار الوظيفي في المؤسسة وعند العمال محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واضح الإتصالات التنظيمية في مؤسسة فوسفات بولاية تبسة مصنع بئر العاتر وتحديد مداع علاقته باستقرار الوظيفة لدى العمال في هذه المؤسسة، من خلال معرفة الإتصال التنظيمي في حل مشكلة الإستقرار التي تواجه العمال وإكتشاف على معوقات الإتصال التي تؤثر في صفة مباشرة أو غير مباشرة على إستقرارهم على إعتباره أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل مؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام الموكلة بها والذي يعمل لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفيها.

السؤال الرئيسي:

- إن استمرارية وإنتاجية أي مؤسسة تتطلب ترابط وثيق بين أفرادها العاملين ونوع الاتصال القائم بينهم الأمر الذي يؤدي إلى مؤشر الارتياح في العمل ومدى استمرارهم في الوظيفة، فما علاقة فعالية الإتصال التنظيمي بالإستقرار الوظيفي.

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أنماط الإتصال السائدة في مؤسسة سوميفوس؟
- هل توجد علاقة بين نمط الإتصال فعال والرغبة في إستمرارية العمل بمؤسسة سوميفوس؟
- هل يؤدي سوء العلاقات بين العمال إلى كثرة الشكاوى في مؤسسة سوميفوس؟
- فيما تتمثل أهم المعوقات الخاصة بعملية الإتصال داخل مؤسسة سوميفوس؟

2-الفرضية العامة:

فعالية الإتصال التنظيمي لها دور فعال وهام في تحقيق الإستقرار الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم الإتصال الرسمي في رفع مستوى الإستقرار الوظيفي في مؤسسة سوميفوس.
- يساعد نمط الإتصال فعال في الرغبة والبقاء في المؤسسة.
- يؤدي سوء العلاقات بين العمال إلى كثرة الشكاوى.
- عدم وجود سيولة في العملية الإتصالية يحد من نشاط الموظف في عمله.

3-أسباب الدراسة:

- من بين الأسباب التي دفعتني لإختيار هذا الموضوع ما يلي:
- إكتساب قدرة على البحث العلمي.
- الموضوع يندرج ضمن مجال التخصص.
- قابلية الظاهرة للدراسة باعتبارها موجودة بالفعل.
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الإستقرار الوظيفي.
- ميل إلى إكتشاف أنماط الإتصال داخل مؤسسة سوميفوس.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار إتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسسة سوميفوس ومحاولة إثراءه.

4- أهمية الدراسة:

- إضافة علمية موثقة لمكتب الجامعة.
- الرغبة في معالجة بعض المشاكل الإدارية لتحسين فعالية الإدارة في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تبرز أهمية الدراسة من الموضوع نفسه، موضوع فعالية الإتصال التنظيمي يعد مسألة ذات أهمية لما يشهده من إهتمام من الباحثين.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصال في المؤسسة التي تؤثر بدورها على استقرار العاملين ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في إستمرار أداء العاملين في المؤسسة.
- وضع هذه الدراسة في متناول مختلف التنظيمات كمحاولة لإيجاد بعض الحلول لعدم إستقرار الوظيفة لدى الكثير من الأفراد في مؤسساته

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة الإتصال التنظيمي الموجودة داخل المؤسسة. بإعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي.
- معرفه فعالية الإتصال التنظيمي وكل مجالاته داخل المؤسسة.
- محاوله إثبات أو نفي تأثير الإتصال التنظيمي على الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- التعرف على المعوقات والعراقيل التي تواجه الإتصال التنظيمي والإستقرار الوظيفي.
- التأكد من صحة الفرضيات.
- معرفة العلاقة بين متغيرات البحث فعالية الإتصال التنظيمي و الإستقرار الوظيفي.
- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال تنظيم السائد في المؤسسة وعلاقته بالإستقرار الوظيفي.

6- تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الإتصال:

لغة: الإتصال communication مشتقة من أصلها اللاتيني communis أي common ، ومعناها مشترك عندما نقوم بعملية الإتصال نحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة.¹

¹ د. محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص7.

وجاء في لسان العرب لإبن المنظور، الإتصال الوصلة بالشيء قال: الليث كل شيء إتصل بشيء فيما بينهما صلة أي الإتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلا و وصلة ضد الهجران.¹

إصطلاحا: يعرفه Albert Henry بأنه نقل المعنى من شخص لأخر من خلال العلامات والإشارات أو الرموز من خلال نظام الفوري مفهوم ضمنا للطرفين.²

ويعرف أيضا بأنه المشاركة في فكرة و إتجاه أو موقف.³

أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه نقل الأفكار وتوصيلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة.⁴

أما ريتشارد فيقول: أن الإتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر فتحدث في عقل المتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل ونتجت جزئيا عنها.⁵

ويعرفه قاموس المصطلحات الإعلامية: على أن وانتقال المعلومات أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، وهو أساس كل تفاعل إجتماعي فهو يمكننا من نقل وتيسير التفاهم بين الأفراد.⁶

يعتبر الإتصال عملية اجتماعية تتم من خلالها نقل وتبادل معلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإستخدام أداة أو أكثر بغرض أن تكون خبرة مشتركة بين أطراف العملية.⁷

ويعرف أيضا الإتصال بأنه نقل إنتباه أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما وقد يشير إلى نقل الإنطباعات من البيئة إلى الكائن أو بالعكس من فرد إلى آخر.⁸

التعريف الإجرائي: وهو عملية يتم بها نقل المعلومات والآراء والأفكار من مرسل إلى مستقبل عبر قناة معينة مع وجود تغذية عكسية من أجل الوصول إلى التفاهم والإنسجام.

¹ د. رضوان بلخيري، الإتصال التنظيمي، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2020، ص11.

² ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص13.

³ د. إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص13.

⁴ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق ط5 بيروت، لبنان، 2001، ص73.

⁵ عيساني رحيمة الطيب، مدخل إلى الإعلام و الإتصال، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص13.

⁶ د. رضوان بلخيري، المرجع السابق، ص14.

⁷ غريب عبد السميع، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص14.

⁸ عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص11.

2- مفهوم الإتصال التنظيمي :

يعرفه الباحث عبد الرحمن مشابقة: بأنه الإتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينهم وبين جماهيرها أي داخلي وخارجي.¹

أما روبرت فعرفه بأنه إتصال يحدث ضمن التنظيم وما هو سواء عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والإتجاهات.²

الإتصال التنظيمي يمثل عملية إدارية تحدد ترابط تنظيمي بين مختلف العناصر والوحدات التنظيمية، كما يعمل على تماسكها وذلك عن طريق ايجاد الفهم المشترك لطبيعة الأحداث الواجب تأديته.³

وكذلك يعرف على أنه أداء نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى إلى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

محمد منير حجاب يعرفه بأنه تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق، بين وحدات المشروع المختلفة في الإتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.⁵

يعرف Kahn و Katz الإتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.⁶

التعريف الإجرائي: وهو عملية تقوم داخل منظمة وتساهم في نقل وتحويل المعلومات والأفكار والآراء عبر قناة وذلك لخلق التماسك بين وحدات ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها والحفاظ على مقوماتها.

¹ بسام عبد الرحمان مشابقة. نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص103.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص273.

⁴ سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الإتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006، ص49.

⁵ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003، ص 119.

⁶ د. محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص18.

3- تعريف الفعالية:

يقصد بها تقييم أداء المؤسسة بالنسبة للأهداف من خلال النظر إلى نتائج الأداء، أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة بحيث تظهر النتيجة المحصل عليها وفقاً للأداء.¹

بتصور آخر يمكن النظر لفعالية على أنها متغير تابع يتحدث بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات العامة الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.²

ويعرفها زيد منير عبودي بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال متغيرات على المستويين هم الأقسام و مستوى المنظمة، ويقصد بها كذلك أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات.³

ألفار عرفها Alvar بشيء مغاير بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف و النمو بغض النظر عن أهداف التي تحققها.

ويعد مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من معنى تحقيق الأهداف على اعتبار أن المنظمة نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة لذلك فهي تسعى بذل إمكاناتها للبقاء والإستمرار في الوجود.⁴

التعريف الإجرائي: ويقصد بها القدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة.

4- مفهوم الإتصال الفعال.

يعرف فتحى الإتصال الفعال بأنه اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما إرسال رسائل واضحة وإعطاء إستجابة حيث تسمى بالعملية المتبادلة وتعني المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان إتصال واضح.⁵

وقد وصف كولمان Colmen ومارش Marsh الإتصال عملية ذات عناصر خمسة تحدث فعاليتها وهذه العناصر هي مرسل الرسالة ومحتواها والوسيلة المستقبل والإستجابة.⁶

¹ محموش فضيلة، المتميز في الإتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، باب الزوار، الجزائر، 2005.

² د. ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص95.

³ زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار المشروبات للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص28.

⁴ نور الدين بشير تارويريت الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1 2005، ص 196.

⁵ محمد فتحى، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003، ص99.

⁶ محمود عودة و آخرون أساليب الاتصال والتغير الإجتماعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1988، ص9.

وكذلك يتفرق الإتصال الفعال بأن عملية دائرية لا تسير في إتجاه واحد و لا نتوقف عند مرحلة من المراحل، وإنما يضم كل الظروف والإمكانات و يؤثر جميع الأطراف في بعضهم البعض بشكل فعال.¹

ويعرف محمد القربوتي الإتصال الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق واضح متبادل واستخدام أفضل وسائل مناسبة في الإتصال وأنه يتحقق إذا كان معنا الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي بذلك يتحقق الهدف من الإتصال. حيث أن عملية الإتصال بدايتها تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها موضوع المعلومات التي يريد تبليغها الرئيس لمرؤوسيه.²

التعريف الاجرائي: ويقصد به عملية تفاعل بين طرفين من أجل الإيصال معلومات أو أفكار أو بيانات محددة تسير في إتجاهات مختلفة.

5- مفهوم الإستقرار الوظيفي.

لغة: بمعنى متانة، صلابة، ثبات، دوام.³

إصطلاحاً: هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف.⁴

ويعرفه حبيب الصحاف بأنه: إستقرار الموظف الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمل الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الإستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه⁵ ويعرفه Kanon أنه التوازن و يعني بتوازن عوامل الداخلية و الخارجية عند الانسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة.⁶

¹ هالة منصور، الإتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية الاسكندرية، 200 ص 14.

² محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2006، ص259.

³ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار العلم للكتب، ط1، القاهرة 2008، ص1123.

⁴ محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص201.

⁵ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي، ط1، لبنان، 1997، ص66.

⁶ خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص169.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

وكذلك يعتبر استقرار الموظف في عمله أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول، ويقصد به بقاء الموظف في عمله وعدم نقله إلى عمل آخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

ويشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب إلى أن الإستقرار يعني¹ قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة.²

التعريف الإجرائي: هو بقاء العامل في عمله وعدم تركه أو الانتقال منه لإحساسه بالرضا والأمان في الوظيفة وما توفره له من إشباع لحاجاته ماديا ونفسيا واجتماعيا.

6- مفهوم المؤسسة.

لغة: أسس، يؤسس، تأسيسا، ما هو مؤسس، أسس البناء وضع قاعدته جعل له أساسا.³

إصطلاحا :

يعرفها إسماعيل رفاعي بأنها جميع أشكال المنظمة الإقتصادية المستقلة حاليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي مجهزة بكيفية لوزع فيها المهام والمسؤوليات بمعنى أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي والتي تكون ذات شخصية قانونية مستقلة.⁴

وتعرف كذلك بأنها القوالب التي تنظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض والمؤسسة جهاز عمل أو أجهزة تشتمل على ترتيبات ونظم وأدوات تجهيز وتوزيع.⁵

ويرعى قاسم القريوتي بأن المؤسسة العامة هي منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصفة العامة... سواء كانت هذه المؤسسة عسكرية واقتصادية أو اجتماعية، وهذه المؤسسة تنشئ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء.⁶

¹ د. عز داي حمزة، العقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي، أساليب نماذج ناجحة، مجلة افاق علمية، مجلة 10، عدد 2، السنة 2018، ص81.

² د. عز داي حمزة، العقبي الأزهر، المرجع السابق ص81.

³ (<http://www.almaany.com/lam/dict.lat>)، تاريخ زيارة الموقع: 2020/04/21، التوقيت: الساعة 16 و 55 د.

⁴ إسماعيل الرفاعي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص11.

⁵ عصر الصخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007، ص28.

⁶ محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص25.

وتعرف أيضا بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعان ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بوغيات خلق مصادفة حسب الأهداف في نطاق¹.
التعريف الإجرائي: المؤسسة هي ذلك التنظيم الذي يشمل مجموعة من الوسائل المدنية والبشرية بغية تحقيق الأهداف المطلوبة.

7- الدراسات السابقة:

- 1- الدراسة المرسومة بعنوان فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.
 - دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجازف.
 - عين سمارة "قسنطينة" من إعداد الطالب العربي بن داود مذكرة ماجستير في علم الاجتماع يخص تنمية الموارد البشرية 2008/2007 بجامعة قسنطينة.
- إعتمد الباحث في دراسته على إشكالية استدل به على أهمية فعاليات الإتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته وذلك من خلال طرحه تساؤل رئيسي جاء على النحو التالي: ما مدى إهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي وما مدى فعاليته على إنمائها وتطويرها.
 - وقام بتقييم هذا التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية أهمها:
 - ما مدى فعالية قنوات الإتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم؟
 - كيف تسيير العملية الإتصالية وما هي عناصرها وأغراضها؟
 - كما إنطلقت دراسته من مجموعة فرضيات أهمها:
 - فعالية الإتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
 - تهتم المؤسسة محل دراسة بتحقيق شروط الفعالية الإتصالية ؟
 - وللتحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات إعتمد الباحث في توزيعها على نخبة عشوائية وظيفية من موظفي مركب الرافعات والمجازف.
 - وفي الأخير توصل الباحث إلى نتائج أهمها:
 - * ضعف قنوات الإتصال النازل.
 - * أن العمال غير راضيين عن أساليب الإتصال السائد في المؤسسة.
 - * أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المؤسسات التنظيمية.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 ص25.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

* المؤسسة الصناعية لا تولي الإهتمام اللازم. بفعالية الإتصال بين العمال والإدارة.

الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الإتصال يعتبر من المواضيع العامة والخاصة التي تؤثر على الإنتاج سلوكيات العمال وأنه لم يحضى بإهتمام من طرف المؤسسة الصناعية الجزائرية.

2- الدراسة المرسومة بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء أم البواقي، من إعداد الطالبة أميرة حرمان، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس وتسيير الموارد البشرية، سنة 2012/2011، جامعة أم البواقي.

إعتمدت على إشكالية أستدلي على العلاقة التي تربط بين إتصال التنظيم و أداء أعمال مؤسسة الإقتصادية من خلال توضيح طبيعة الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والمعوقات التي نعاني منها عملية الإتصال في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين وذلك بطرحها السؤال الرئيسي جاء على النحو التالي: هل نمط الإتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

وقامت بتقسيم التساؤل إلى تساؤلات جزئية كان أهمها:

- هل الإتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال مؤسسة اقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

كما إنطلقت دراستها من فرضية عامة مفادها:

أداء عمال مؤسسة إقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء بإختلاف نمط الإتصال السائد. ولقد اندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من هذا فرضياتها، اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة حيث تكونت العينة من تسع عمال.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة للدراسة تم تقسيمها إلى محورين هما الإتصال التنظيمي والأداء وقد قامت الباحثة بإستخدام تكرارات والنسب المئوية وتحليل المحتوى.

ومن خلال إجابة أفراد العينة، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا يختلف مستوى أداء عمال مؤسسة الإقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء بإختلاف نمط الإتصال السائد.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

- لا يساهم الإتصال النازل والساعة في تحسين أداء عمال مؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء.

- لا يساهم الإتصال الأفقي في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء.

آخر ما توصلت اليه الباحثة إليه نتائج أهمها أن الإتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الإتصال هدفه نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فليمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء وبالتالي لا يمكن من خلاله تحضير العمال.

3-الدراسة الموسومة بعنوان الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين.

-دراسة ميدانية بالمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف، من إعداد الطالبة بن منصور ربيعة، 2014/2013، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

- اعتمدت على إشكالية استدلت فيها على طبيعة العلاقة بين الإستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، وذلك بطرحها لسؤال رئيسي جاء على النحو التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة القطاع الخاص؟

كما إنطلقت دراستها من فرضيه رئيسه مفادها أن الإستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص وأن درجة تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالاتي:

- يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.

- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الإنضباط الذاتي لدى العمال.

- العمل في ظروف ملائمة ما يساهم في الحد من تعيين العمال.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي للملائمة لموضوع الدراسة.

ونظرا إلى أن مجتمع البحث غير متجانس فقد تم الإستعانة بالعينة التطبيقية العشوائية، حيث

تسعى هذه الدراسة إلى جملة من الاهداف تمثلت في:

- التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمات وخاصة المنظمات القطاع الخاص للمحافظة على الإستقرار الوظيفي لرأس مالها البشري.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها أن هناك علاقة بين الإستقرار الوظيفي والأداء

الوظيفي.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

- إن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لان العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة.

- أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه الجزاء والعقاب الذي تمنحه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

4-الدراسة الموسومة بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي".

- دراسة ميدانية على عينة إدارية جامعه عمار ثليجي بالأغواط، من إعداد الطالب المداني حجاج، جامعة بسكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، سنة 2015/2014
لقد تم صياغة الإشكالية في التسائل التالي: ما طبيعة العلاقة بين القيام التنظيمية وعامل إستقرار

الوظيفي لأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي؟

التساؤل الرئيسي إلى عدة أسئلة فرعية أهمها:

- هل فكرة التعاون يمكنها ان تحقق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية ؟

- هل تساعد العدالة التنظيمية الإداريين بالمؤسسة الجامعية على إستقرارهم في وظائفهم؟

ولتحليل إشكالية تم وضع الفروض الآتية:

الفرضية الرئيسية: العلاقة بين القيم التنظيمية و عامل الإستقرار للأفراد الإداريين بجامعة ثلجي ذات طبيعة طردية.

أما الفرضيات الفرعية فهي كالآتي:

- قيمة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.

- العدالة التنظيمية تساعد الإداريين بالمؤسسة الجامعية على إستقرارهم في وظائفهم

وتهدف هذه الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين القيام التنظيمية والإستقرار الوظيفي وذلك

من خلال:

- معرفة طبيعة الثقافات المتبعة داخل المؤسسة.

- معرفة مدى تلائم هذه الثقافة مع القيم الشخصية للأفراد.

- كيف لهذه الثقافة أن تؤدي إلى عدم إستقرارهم.

وقد تم الإستعانة بالمنهج الوصفي الذي يسمح بوصف طبيعة هذه العلاقة بالإعتماد على العينة

الطبقية التناسبية.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

ومن أجل جمع البيانات تم الإستعانة بالإستمارة تم التوصل إلى نتائج أهمها أن التعاون والعدالة التنظيمية علاقة قوية جدا بالإستقرار الوظيفي للأفراد والإدارة لجامعة الأغواط ورغم الاختلاف بين التعاون والعدالة التنظيمية إلا أن الفرد قد يأتي مشبها بها من بيئته الإجتماعية وتتغرز داخل التنظيم إذا توفرت لها الظروف الملائمة وجماعة العمل المناسبة.

التدقيق على الدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<p>- تكمن أهم التشابه بين هذه الدراسات كونها تتمحور بشكل أساسي في مضمون الإتصال التنظيمي الذي يؤثر على المؤسسات في الأداء الوظيفي و إستقراره على حد سواء.</p> <p>- كما أن الهدف من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية هو تكيف الإتصالات داخل المؤسسة و زيادة فعاليتها و تأثيرها.</p> <p>- كما أن المنهج المتبع في معظم الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي و المعتمد في دراستنا الحالية.</p> <p>- حيث أن في كل دراسة من الدراسات السابقة التي تم ذكرها يوجد متغير من متغيراتها في دراستنا.</p>	<p>- إن الإختلاف الجوهرى بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة هو مضمون و تأثير الإتصال التنظيمي على أداء الموظفين داخل المؤسسة و تحقيق الرضا على مستواها.</p> <p>- فيما تتمحور دراستنا على الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة في تحسين الإستقرار الوظيفي.</p> <p>خلاف لدراسات سابقة التي تبحث عن العلاقة و ليس الدور هذا هو الفيصل في إختلاف الأبحاث.</p>

8- النظريات المرجعية للدراسة:

1.8. نظريات خاصة بالإتصال التنظيمي.

1- **نظرية التبادل:** منذ بداية ظهور المهنة فإن الأخصائيون الإجتماعيون يضمنون بالسلوك الإنساني وعلاقته بالمجتمع ومن الرواد الاوائل في ذلك ميري رنمود حيث أوضحت أهمية الطبيعة

النفسية الإجتماعية للفرد في بيته وتقاعد في جميع وظائف القمة الإجتماعية فليد أن يكون هناك إعتقاد أنه يمكن إحداث تغيير جوهري في الناس والمجتمع وذلك عن طريق التفاعل و التبادل المشترك. ولقد جاءت هذه النظرية كأحد المتطورات البارزة في علم الإجتماع ساهمت من خلال التراث السلوكي في علم الإجتماع أو التراث المنفعي في النظرية الاقتصادية من أوجه الإستفادة في هذه النظرية:

- تسهم هذه النظرية في بلورة أهداف محددة لتنظيم الإجتماعي للتعامل والسلوك الإجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة.
- أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة محددة وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية تبادل بين المنظمات وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الإجتماعية في توزيع العائد بينهم.¹

2-نظرية النسق الإجتماعي:

تقدم هذه النظرية منظورا إجتماعيا للأفعال الإتصالية التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الالية و تعتبر تالكوت بارسوتر من أنصار النسق الإجتماعي.

وتقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- الفعل الإجتماعي يتميز بوجود دافع له لإنجاز بعض الأهداف.
 - الوصول إلى حالة من الرضا وتجنب الحرمان لدى الإنسان.
 - ثقافة الفرد أو المجموعة تأتي من خلال التفاعل مع الآخرين يتم التفاعل من خلال رموز وإشارات تكتسب معاني.
- وهذه النقاط جميعها يمكن تطبيقها على الأفعال الإتصالية إذ أن الإنساق الاتصال تنشأ من عملية التعامل مع الأهداف الاجتماعية وأن الأشكال المنظورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الإتصال.

ومنه فإن الصلة بين وسائل الإتصال والضبط الإجتماعي توضح أن النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصر من عناصر النظام الذي يفرض كما هو على الموقف الواقعي وحتى حالة الإتصال البسيط أو البدائي فإنه لن يكون سهلا بدون توفر درجة من التوافق مع قواعد النسق الرمزي.²

¹ د. منال طلعت محمود: مدخل علم الإتصال، جامعة الإسكندرية للنشر، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2002، ص 102.

² مرتضى البشير الامين، الإتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص102.101.

3- نظرية التفاعل: تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الإجتماعية وما تحضنه من إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية خلفياتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الحاجات الصغيرة سواء في علم النفس الإجتماعي أو علم الإجتماع ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والإعتماد يكون بين الأفراد في قضايا العمل الجماعي وان استمرار الإتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للانفاق في فهم واضح في المعرفة والكفاءة المشتركة.

والتأكيد على هذه المحاور المشتركة ذات أهميه كبيرة حيث أنه كثير ما يطلق على التفاعل المفهوم علاقات المواجهة وهذا إتجاه يحاول أن يطور الإحتمالات هل ممكن التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وخاصة في ما يتعلق بتكوين الذات وعلى المشاركين في هذه العملية أن يعيد النظر في ملائمة المعايير والقيم التي يعتقدونها لكي يستطيع التكيف والتوافق ومرافق التفاعل.

وجه الاستفادة من هذه النظرية في طريقة تنظيم المجتمع الآتي:

أن يعمل المنظم الإجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذ لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل.

يدرك المنظم الإجتماعي أن التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون، التنافس، التوافق، الصراع) وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغييرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الإجتماعي.¹

4- نظرية الإدارة العلمية:

يعود ظهورها إلى نحو مئة سنة مضت، تعتمد بشكل أساسي على المؤشرات التي وضعها فريدريك تايلور وتم التركيز على الجانب الفني من العمل وأهم الجانب البشري وتمحورت فكرة الرئيسة للإدارة العلمية أنه يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي وتدريب فني وتحليل عمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على إنفراد حتى يتم تحديد زمن الذي يستغرقه أدائه.² ولقد إرتبطت الإدارة العلمية بإسم المهندس فريدريك تايلور الذي قام ببناء إطار فلسفي جديد مختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة. وقد بنى تصوراتته الفكرية من خلال خبرته كمهندس.³

¹ د. منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص103.

² هيبية غرازمي، الادارة الحديثة للمكاتب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص26.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2014، ص58.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

أهم الافتراضات التي اعتمدها تايلور المتمثلة في:

- إعتبار العامل آلة إنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي شرفت عليه.
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو تخصص بين العاملين.
- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء أي أنه كلما قامت المنظمة بتقديم حوافز مادية كل ما ضاعف العامل جهد وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تحديد نطاق الاشراف ذلك لتحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- يتصرف الإثنان بعقلانية ورشد عند تعامله مع الإدارة المنظمة التي يعمل بها لأنه رجل اقتصادي و مثالي في تفكيره.
- الإهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.¹

5-نظرية العلاقات الإنسانية:

- جاءت هذه النظرية كرد فعل نظرية الإدارة العلمية حيث نظر دعائها إلى أن الفرد مخلوق إجتماعي يتفاعل مع المجموعة، ويتأثر ويؤثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بإنتمائه إلى جماعة هو الذي يحدث للبدل والعطاء.
- وتقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:
- دراسة الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد العامل.
 - تحسين أساليب القيادة لدى المشوقين ومراقبي العمل.
 - التركيز على الحوافز الإجتماعية بحسبانها المحرك الأساسي لقدرات العاملين.
 - تراث بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.
 - الإهتمام بالعامل الكشريك في العمل لا أجير.
 - للعاملين أهداف وتطلعات خلاف أهداف المنظمة.
 - إشراك العاملين في إتخاذ القرارات.²

6-نظرية إتخاذ القرار:

تعددت الكثير من الدراسات والبحوث التي تناولت عملية اتخاذ القرار من منطلق إرتباطه بالعديد من المفاهيم الأخرى حيث إرتبط بظواهر مثل القيادة وارتباطها بدافعيته للعمل والإنتاج، ومن هنا

¹،مرجع نفسه، ص59.

² مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص39.

جاءت أهمية دراسته وبحث عملياته، والمتبع لغالبية التعاريف التي بلغها القرار أو القطع أو الفصل وذلك أن يقطع الفرد العملية العامة بالموازنة بين الجانبين مع بعضها أو من جميع الزوايا وعن ذلك فإن إتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تبلور في عمليات فرعية وهي البحث Research والمفاضلة أو المقارنة comparisonement والإختيار choise كما جاءت عملية إتخاذ القرار بالتخطيط الإجتماعي بإعتبار عملية إختيار بين مجموعة الخطط والبرامج والمشروعات للوصول إلى قرار لتحديد أفضلية مشروع على الآخر لتحقيق الهدف بسبب إمكانية المجتمع كما يعتبر إحدى وسائل تشجيع عملية المشاركة في تنمية المجتمع المحلي من خلال المشاركة في عملية إتخاذ القرار بصدد برامج منظمات المجتمع المحلي.

تحديد مجموعة من المؤشرات التي تساعد على وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه القرار وهي:

- **وضوح الرؤية:** وذلك بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكاملة عن المشكلة المراد إتخاذ القرار فيها و تتحدد في ذلك خصائص معينة يلزم توافرها وهي: - أن يكون واضحا.
- أن يكون واقعيا.
- أن يكون قابلا للتنفيذ.¹

7- نظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

ولقد جاءت هذه النظرية كنظام عقلاني يتناسب المجتمع الضاعي في ضرب أوروبا ودرس النظام البيروقراطي الجزء من النظام الإجتماعي الشامل وتوصل إلى أن اي نظام إجتماعي وإن بدأ كنظام كارزمي أو تقليدي سينتهي في نهاية المطاف الى أن يكون نظاما بيروقراطيا. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- وجود درجة عالية من التخصص في العمل البيروقراطي وتوزيع العمل على أساس تخصص أي مؤسسة اجتماعية.
- السلطة متدرجة في أي منظمة وتتناقض تدريجيا من المستويات العليا إلى مستويات الدنيا بالمنظمة.
- الصلة بين الأفراد الرسمية وغير شخصية تعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح وما تتمتع به المستويات العليا في الهيكل التنظيمي من سلطة رسمية هي التي تدفع العاملين لتطوير الإنتاج.

¹ د. منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص104.

- التعيين للعاملين يتم على أساس المقدورة والكفاية الفنية ولا يعتمد على سيرة الصداقة والانتماءات العاطفية والعشائرية.¹

2.8. نظريات خاصة بالإستقرار الوظيفي:

1- نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو:

يرى ماسلو أن احتياجات الإنسان تنظم حسب أولويات حيث يفترض أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء، لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية وعدم اشباع هذه الحاجات إنعكس على إنتاجهم ورغبتهم في العمل كما أن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل باستمرار.

وتتأثر الحاجة لدى الفرد بعاملين:

- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع.

- قوة التمثيل.²

وتتفاوت الحاجات بدرجة إلحاحها وبقي أهميتها وموقعها وعلاقتها بتابعية الفرد للقيام بعمل معين حيث يفترض ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية ثلاث افتراضات أساسية:

- كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر إحتياجاتها على سلوك هذا الحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجة المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

- رتب الحاجات حسب أهميتها إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرم متدرجة من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الإجتماعية والانتماء وحاجات الذات والمركز والإحترام وفي الأخير حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم فهي حاجات تدرج هرمياً تبدأ بالأساسية إلى المركبة.

- قدم الإنسان للمستوى الثاني من الهرم أو من الحاجة الأساسية إلى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة.

فالفرء العامل يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان والوظيفة قبل أن يدفع به سلوكه نحو إشباع حاجات أخرى كانجاز العمل مكلف به بنجاح، حيث تعد هذه النظرية موجهة فعاد

¹ د. مرتضى البشير الأمين، المرجع السابق، ص 39. 40.

² بيومي وآخرون، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي، مدخل في علم الانتاج الصناعي، دار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع.

للمنظمات في الفهم وكشف عن حاجات العمال غير المشبعة وهذا يولد لديهم إحساس بالأمان مما يدعم إلى العمل بفاعلية.¹

2- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها أدامز admes1963 على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة ويقيس العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافئات المؤسسة كالراتب والإحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.²

وحسب نظرية أدامز فإن الفرد يقارن

هذه النظرية تؤكد على عدالة التوزيع في الموارد والفرص في هذا ما يدفع العمال وتحفيزهم على محاولة البقاء على الوضع القائم بمعنى أن الفرد سيتدفع في الفاعلية وتقديم نفس المستوى إلى المؤسسة طالما أن النواتج لم تتغير بالمقابل.³

3- نظرية العاملين لهزبرغ:

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي إتجاه الأعمال التي يمارسونها، حيث قسم هزبرغ العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة، فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل، ومحتواه، وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الإتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسيين، والشعور بالأمان والاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات و الأجر.⁴

¹ بيومي وآخرون، المرجع السابق.

² د. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص79.

³ عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات الرضا الوظيفي، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1999، ص73.

⁴ دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص67.

4- نظرية Z أوليام أوشي:

أكد النموذج الياباني في الإدارة اهتمامه بالجانب الإنساني في العمل. وترى نظرية أوليام التي طورها (w. ouchi) في عام 1981 أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لم تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، في هذه الأمور لا تحل دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفعالية، ويرى أوشي أن نظرية Z تقدم ثلاثة دروس أساسية هي:

- الثقة لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد لا يمكن التفريق بينهما.
- الحذق والمهارة: إن الحذق والمهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة والمعاشرة الطويلة في الوظيفة.
- الأنتى والمودة وتعتمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب عليهما من إهتمام ودعم للآخرين.

وعلى ضوء تلك الخصائص الثلاث مشار إليها أنفا يرى أوشي أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية:

- الوظيفة مدى الحياة: من أهم خصائص الإدارة اليابانية وتساهم في عملية الإستقرار والأمن الوظيفي العاملين.
- التقييم و الترقية البطيئة: يتم تقييم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبدو حوالي عشر سنوات وهذا أمر يساعد على التأني والدقة في التقييم.¹
- عدم التخصص في المهنة، اي ان الموظف يمارس أكثر من مهنة ويكون قادر على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المنظمة.
- عملية المراقبة الضمنية؛ تعتمد المراقبة على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل دقيق.
- أسلوب القرارات الجماعية: إن القرار الجماعي المشترك كدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
- الإهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمة اليابان بشمولية العناية والإهتمام بالعاملين من الموظفين مثل دعوة الأهل في الإحتفالات هذا الأمر يعزز الثقة والمودة.

¹ بحري صابر، مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي، قسم علم النفس و العلوم التربوية والأرطفونيا، سنة ثالثة عمل وتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين سطيف، 2015-2016، ص23.22..

- الثقة والمودة: أن هذه المبادئ والأسس التي تعتمد عليها منظمات العمل باليابان تساهم في دفع تحديث العاملين بها إلى العمل والإنتاجية وتتيح لهم الرضا الوظيفي.¹

5-نظرية التوقع فيكتور فورم:

ترى هذه النظرية التي أسسها فيكتور فورم (Vroom 1932) أن الدافعية العامل لأداء عمل معين محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، غوري وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتتمثل قوة الجذب عند فورم من فعل التي يحصل عليها العامل من العوائد التي تتيحها له مستوى الأداء، اما تتوقع فهو عبارة عن تقدير إحتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: دافع الأداء = المنفعة × إحتمال التحقق. وتعتبر مساهمة فورم من خلال نظرية النوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين أداء من خلال عقد دورات التدريبية والإشراف والمشاركة في إتخاذ القرارات في ما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على العامل والتنظيم، كما ساهم فورم في وضع نظم للمكافئات للأداء المتميز، بحيث يكون الفرض على علم بالمكافئات التي يحصل عليها مقابل ما يؤديه من عمل.²

6-نظرية كلايتن الدرفر: وقد وضع هذه النظرية سنة 1969 وهي جاءت كتعديل نظرية

الحاجات لماسلو، وقد إقترح الدرفر أن الإحتياجات الإنسانية الأساسية يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات هي: الوجود، القرابة، والنمو، فإحتياجات الوجود تناظر الإحتياجات الفيزيولوجية أما احتياجات القرابة تتوافق مع الإحتياجات الإجتماعية لماسلو، وإحتياجات النمو تشير إلى إحترام الذات وتتميز هذه النظرية عن نظرية ماسلو أنها لم تصنف الحاجات في أي ترتيب معين، كما يعترف أصحابها بأن الحاجات يمكن أن تعمل في وقت معين، كما تقترض هذه النظرية أن الأفراد الذين يشعرون بالإحباط حين محاولتهم لتلبية حاجة معينة قد يتراجعون عنها.³

النظرية المرجعية لدراستنا: النظرية البنائية

تقوم هذه النظرية من منطلق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعادة تشكيل

¹ بحري صابر، المرجع السابق، ص23.

² د. إبراهيم محمد محاسنة، المرجع السابق، ص79.

³ بحري صابر، المرجع السابق، ص80.

هذا المجتمع، وفي هذا الصدد يقول هيريت: " إن النظم الإعلامية تقدم وظائف في الإعلام القليل والتفسير والتنظيم والتنشئة الإجتماعية والسياسية والإقناع والعلاقات العامة والترويج والإعلان والترفيه والفنون، وهذه الوظائف التي تقوم بها النظم الإعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعه وتأثيره وسائل الإعلام أن كان قابل للنقاش إلى أنه من المتفق عليه أن وسائل الإعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع، وأي مجتمع صناعي آخر في العالم".¹

كما تقوم هذه النظرية على تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان إستمراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف. بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الإعتماد المتبادل بين هذه العناصر البنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بن هذه العناصر الوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل تنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على إستقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف.²

* مسلمات البنائية الوظيفية:

- 1- أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي إعتباره نظاما لأجزاء مترابطة وأنه تنظيم الأنشطة المرتبطة والمتكررة هو التي يكمل كل منها الآخر.
- 2 - يميل المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة التوازن الديناميكي، وإن أحدث نوع من التنافر داخله فإن قوى معينة سوف تنشط من أجل إستعادة التوازن.
- 3- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في إستقراره بمعنى آخر فإن كل نماذج القائمة في المجتمع تلعب دورا هاما في الحفاظ على إستقرار النظام.
- 4- إن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في إستمرار وجوده، أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبى الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن بهذا النظام أن يعيش.³
- يعد توازن المحكمة عاملا أساسيا، غاية التوازن هي هدف في حد ذاته تحقق بالتناغم أو الإنسجام بين مكونات البناء والتكامل بين الوظائف الأساسية يحيطها جميعا برباط من القيم، الأفكار التي يرسمها

¹ بسام عبد الرحمان مشاقبة، المرجع السابق، ص99.

² مي العبدالله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص 174-175.

³ حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الإتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية البنائية، ط1، القاهرة، 1998، ص125.

المجتمع لأفراده وجماعته فلا يمكن حتى الخروج عنها و إن خرجوا أو حوثتهم أنفسهم بذلك يقع تحت وطأة الضبط الاجتماعي.

- كل جزء من أجزاء النص يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون ضارا وظيفيا كما يكون غير وظيفي ولكن النص إحتياجات لآبد من الوفاء بها وإلا فان النص سوف يفني أو يتغير تغيرا جوهريا فكرة مجتمع يحتاج مثلا إلى أساليب لتنظيم السلوك (القانون).¹

- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في إستقراره وكل جزء يمارس وظيفته يبقى يمارسها مما يؤدي إلى إستقرار المجتمع.²

ثانيا: الفصل النظري الأول: الاتصال التنظيمي

تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصال التنظيمي الذي تستخدمه الإدارة لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه أن يساهم في تحقيق أهدافها، لأن ذلك يساعد على تدفق فعال للمعلومات، وهذا ما سوف يتم دراسته ضمن هذا الفصل.

1-عناصر عملية الإتصال.

تتكون عملية الإتصال من عناصر رئيسية. ولكي تتم عملية الإتصال لآبد من وجودها ليكون هناك ترابط وإنسجام وتكامل بينها وتتم العملية بشكل فعال ومؤثرة وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:

-**المرسل:** وهو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح ومهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور،³ وتتوقف عملية الإتصال على صفات معينة من المرسل تتمثل في قدره على الإقناع، الثقة والتقدير...إلخ.

المرسل وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة وإيصالها للجهة المستهدفة وعلى المصدر إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، وهنا يستخدم المرسل إشارات أو مفردات لغوية ، كلمات أو صور، تعابير الوجه أو أي رموز أخرى حتى

¹ عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، مكرة ماجستير غير منشورة، في علوم الإتصال والإعلام، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص59.

² محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب والنشر والتوزيع والطباعة، ط2، القاهرة، 2004، ص15.

³ ريحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة ، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص45.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

يمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، ويجب على المرسل الإستخدام الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق الهدف من وراء إيصال الرسالة دون أية عراقيل تعرف وصولها إلى المستقبل المستهدف.¹

- **الوسيلة أو القناة:** وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف باختلاف مستوى الإتصال² وتلعب وسيلة الإتصال دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة، لذلك على المرسل إختيار الوسيلة الأكثر تعبيرا وفعالية للتأثير في المستقبل. ويقوم إختيار وسيلة ما في أي عملية إتصال على أسس كثيرة تتأثر بالظروف الإجتماعية الخاصة بكل مجتمع ولكل عنصر من عناصر الإتصال وتتمثل في:

- نوعية الوسائل المتاحة.

- تكاليف نقل الرسالة في كل وسيلة.

- ما يفضله المصدر أو المرسل ذاته من الوسائل.

- الوسيلة الأكثر ملائمة للهدف ومضمون الرسالة.³

- **المستقبل:** وهو من يحتاج إلى المعلومات التي لدى المرسل ويستخدمها لتلك الرموز لقراءتها أو سماعها والإستجابة لها حسب توقعات المرسل،⁴ ويمثل المستقبل أهم حلقة في عملية الإتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما تكتب. والمستمع هو الشخص المهم عندما تتحدث ويجب وضع المصدر في إعتباره طبيعة المتلقي ويتفهمها حتى يتحقق الهدف من الرسالة فهو لا يستقبل ويتأثر بها مباشرة، إنما يقوم بعمليات تنقية حسب سماته النفسية والإجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته، فهو يتأثر بما يطلق عليه عوامل انتقائية وتشمل التعرض والإدراك الإنتقائي والإحتفاظ بالمعلومات بكل إنتقائي أيضا.⁵

- **الرسالة:** وتشير إلى المعنى أو المغزى أو الدلالة التي يحرص كل طرف من أطراف الإتصال على إيصالها إلى الطرف الآخر ليدركها على الوجه المستهدف منها، والرسالة هي المحصلة للنهائية التي يدركها أحد أطراف الإتصال من خلال ترجمته لوسائل والتعبيرات التي يستخدمها الطرف الآخر

¹ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2004، ص255.

² د. عبد الرزاق محمد الدليمي، مدخل إلى وسائل الإعلام و الإتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 32.

³ د. مرتضى البشر الأمين، الإتصال في العلاقات العامة، دار أمواج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص117.

⁴ د. مصطفى محمد أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإتصال الفعال، دار الجامعية، للنشر الإسكندرية، 2008، ص43.

⁵ د. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد المرجع السابق، ص47.

لإيصال المعنى المستهدف بقدر مهاره أطراف الاتصال بإستخدام وسائل وأدوات التعبير بقدره كفاءة تفهم وإستيعاب الرسالة، بقدر تزايد إحتمال نجاح عملية الإتصال.¹

وتتألف من ثلاث عناصر:

- الرموز .

- المضمون (أي المعاني والأفكار) للتعبير عن الهدف.

- المعالجة أو (الأسلوب) وطريقة التقديم.²

-التغذية العكسية: وتسمى أحيانا بالتغذية الراجعة أو رجع الصدى يعني رد فعل الذي يبديه المتلقي لما يكون المرسل قد أرسله من معلومات ورسائل، ويساعد هذا في أحداث مزيد من الضبط فيما يتبع من إتصال الرجوع إذا هو إتصال مرتد من المستقبل إلى المرسل و يتيح للمرسل المجال للحصول على مدى فاعلية المتلقي مع الرموز التي أرسلها في الأصل إلى المستقبل، لذلك فإن الرجوع عامل مهم في تبادل المعاني بين المرسل والمستقبل وهو مهم بالنسبة لدورة العملية الإتصالية.³

وتعتبر مهمة في توفير القناة لإستجابة المستقبل الذي يستطيع من خلاله المرسل أن يحدد ما إذا كانت الرسالة قد تم وصولها وأحدثت الإستجابة المطلوبة⁴ حيث يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدف والرسالة المطلقات وبالتالي عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها من قبل المستقبل.⁵

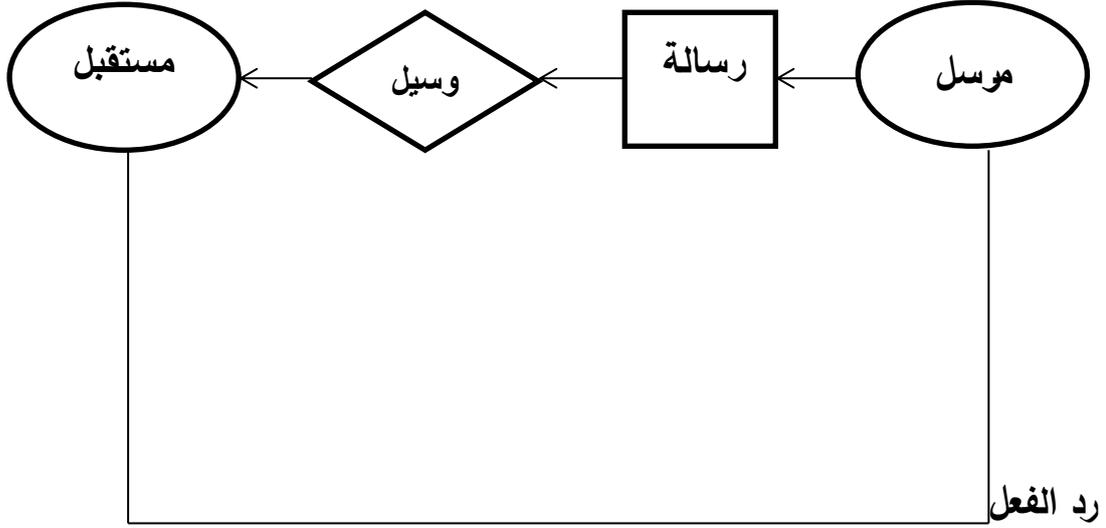
¹ د. مصطفى محمد أبو بكر، عبد اله عبد الرحمان البريدي، المرجع السابق، ص106.

² د. وليد حسن الحديثي، فن الإلقاء والتقديم والكتابة للإذاعة والتلفزيون، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص28.27.

³ المرجع نفسه ، ص29.

⁴ د. منال طلعت، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص160.

⁵ خواجه عبد العزيز، مدجل إلى علم النفس الصناعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران 2005، ص180.



شكل رقم (01) يوضح عناصر عملية الإتصال

المصدر: محمد أبو بكر عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الإتصال الفعال، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2008، ص42.

2- نماذج الإتصال التنظيمي

عبارة عن أدوات نستخدمها جميعا في تفكيرنا لكي نشعر علينا إستيعاب وفهم الظواهر ومكوناتها الأساسية وإدراك العلاقات بين تلك المكونات، وتتيح نماذج الإتصال للباحثين أبسط وأفضل الطرق لتفسير التفاعل البشري الذي يتسم بالتعقيد الشديد وتتمثل هذه النماذج في

- نموذج ديفيد برلو (1960)

يتضمن نموذج " برلو " للإتصال أربعة عناصر أساسية هي:

- | | |
|----------|------------|
| Source | 1- المصدر |
| Message | 2- الرسالة |
| Channel | 3- الوسيلة |
| Receiver | 4- المتلقي |

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

ويحتوي هذا النموذج على عنصرين فرعيين هما المرز encoder الذي يضع الرسالة في شكل رموز codes مثل: الجهاز الصوتي في الإنسان في حالة الإتصال الشفوي، أو الآلة الميكانيكية أو الإلكترونية في حالة الإتصال المطبوع أو المسموع، أو المرئي، والعنصر الثاني هو جهاز فك الشيفرة decoder الذي يقوم بفك رموز الرسالة مثل الأذن في حالة الإتصال الشفوي اللفظي أو العين في حالة الإتصال غير اللفظي.¹

المستقبل	القناة	الرسالة	المصدر
-مهارات الإتصال	- البصر	-الهيكل	-مهارات الإتصال
-إتجاهاته	- الشم	-المصضمون	-إتجاهاته
-معرفته الإقتصادية	- السمع	-المعالجة	-معرفته الإقتصادية
-والثقافية	- اللمس	-العرض	-والثقافية
	- الذوق		

شكل رقم (02) يوضح نموذج ديفيد برلو

المصدر: مرتضى البشير الأمين، الإتصال في العلاقات العامة.

-نموذج لاسويل

قدم لاسويل منظور عاما للإتصال تجاوز حدوده العلوم السياسية فقال أن عملية الإتصال يمكن نوضحها بالعبارة اليسيرة (من يقول وماذا يقول ولمن يقول، وبأي وسيلة، وبأي أثر) وقد ركز لاسويل كما فعل أرسطو من قبله بألف عام. على الرسالة اللفظية و أهتم بعناصر الإتصال ذاتها وهي المتحدث والرسالة والمستقبلون، غير أن لاسويل إستعمل مصطلحات أخرى وكلاهما عند الإتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسائل التي يبثها، وحدد لاسويل في

¹ حسن عمار و مكايي، ليلي حسين السيد. المرجع السابق، ص39.40.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

نموذجه القناة التي تحمل الرسالة بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزء من عملية الإتصال فالإتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام و التسلية و الإثارة والإقناع.¹



شكل رقم (03) يوضح نموذج لاسويل

-نموذج شانون و ويفر.

يعتمد هذا النموذج على نظرية المعلومات التي قدمها الباحث كلود شانون عام 1947 و تقوم هذه النظرية على مفاهيم رياضية تجعل الإتصال شبيها بعمل الآلات التي تنقل معلومات والمكونات الأساسية التي تضع النظام الإتصالي وفقا لهذا النموذج هي:

1- مصدر المعلومات Source

2- ينقل الرسالة Message

3- عبر بها إرسال Transmitter

4- يحمل الإشارة الرموز Encoding Signal

5- يحدث تشويش Noise

6- جهاز إستقبال يتلقى الإشارة Decoding

7- الهدف Destination

ويتضح من ذلك وجود مصدر يختار رسالة. ويضعها في كود (رموز) بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إشارات، ثم يقوم جهاز الإستقبال بفك كود الإشارات، ويحولها إلى رسالة يستطيع الهدف (المتلقي) أن يستقبلها والتغييرات التي تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال وجهاز الإستقبال ترجع إلى التشويش الذي يشير إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث إختلافات بين العلامات أو الإشارات التي تدخل جهاز الإرسال من جهاز الإستقبال.²

- نموذج كاتز.

لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن نموذج شانون و ويفر إلا في تقسيمه للشوشرة إلى قسمين:

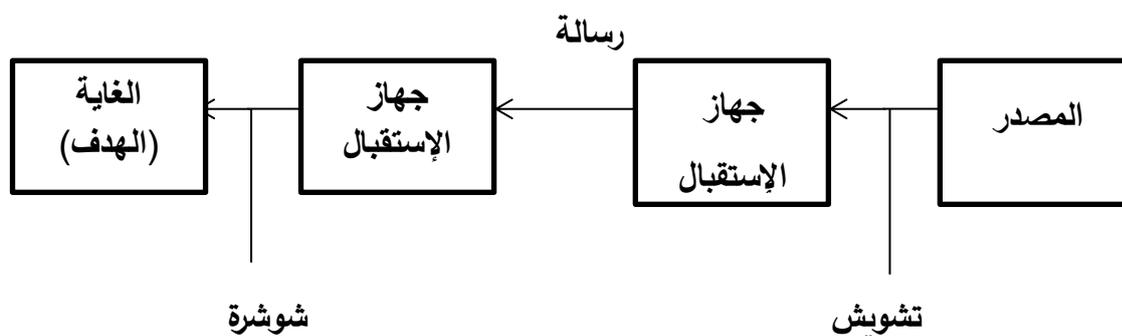
¹ د. مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص36.

² د. عماد مكايوي. ليلي، حسين السيد، المرجع السابق، ص39.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

- اسم يدخل بين المصدر والقناة (جهاز الإرسال) ويسمى تشويش ويقصد به كل ما يعيق الاتصال من جانب المصدر.

- وقسم يدخل بين جهاز الإستقبال والهدف أو الغاية من الإتصال ويسمى شوشرة وهو كل ما يعيق الإتصال من جانب جهاز الإستقبال والمتمثلة في صفف الصوت أوضاع في الصورة أو الحروف الغير واضحة في الكلمات المكتوبة... إلخ.¹

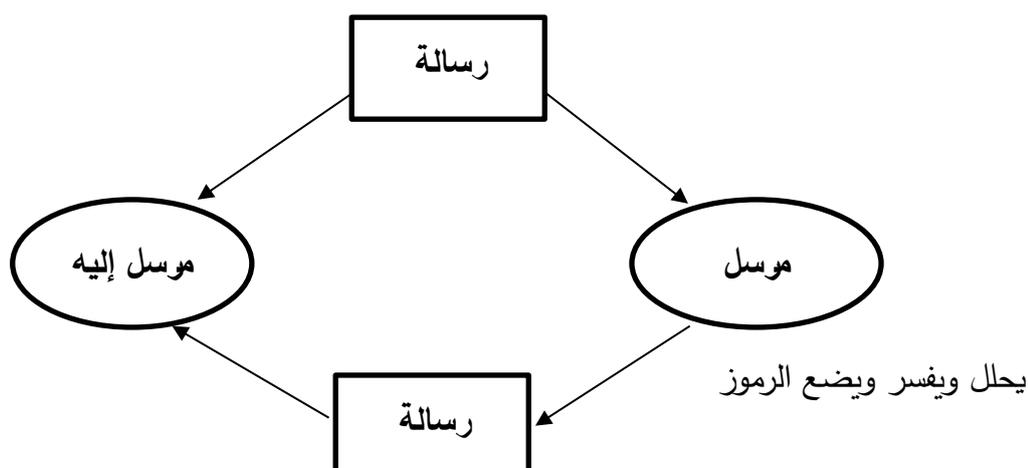


شكل رقم (04) يوضح نموذج كاتز الإتصالي

- نموذج أسجود وسكرام. النموذج الدائري للاتصال.

يتسم هذا النموذج بدرجة عالية من التبسيط حيث يتكون من عناصر ثلاثة:

- مرسل وهو مصدر الفكرة وصاحب الرسالة
 - ورسالة في صورة رموز كلامية أو حرفية أو مقالة... إلخ.
 - ومرسل إليه وهو مستقبل الرسالة ليفسرها ويفهم معناها.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه العناصر.



شكل رقم (05) يوضح نموذج أسجود وسكرام للاتصال

¹ د. محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001، ص91.

ورغم أهمية إشارة التفسيرات للنموذج إلى دائرية الإتصال إلا أنه نلاحظ ما يلي:

1- الإتصال يأخذ الإتجاه أو المسار الواحد وغياب الإشارة إلى خاصية التفاعل أو الإستجابة بين أطراف الإتصال.

2- يوجد خلط بين الرسالة و أساليب صياغتها وقنوات الإتصال، حيث يشير تفسير النموذج أحيانا إلى المقالة أو الحديث الإذاعي أو على أنه الرسالة وأحيانا يشير إلى أن الكلمة المنطوقة أو المقروءة في رموز الرسالة.

3- رغم إشارة تفسير النموذج إلى أن طرفي الإتصال يتبادلان الأدوار مرسل ومستقبل وهو مستقبل ومرسل، إلا أن التفسير يشير إلى أن لكل طرف رسالة خاصة به تختلف عن رسالة الطرف الآخر.¹

3-أنواع الإتصال التنظيمي

مما شك فيه أن الإتصال لا يتخذ شكلا واحدا أو نوعا واحدا بل هناك أنواع وأنماط متباينه تتمثل في:

1-الاتصال الرسمي:

تعريفه:

ويتم هذا النوع من الإتصالات من خلال الخطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي تداولها بشكل الأوامر والتعليمات والإستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من الأعلى إلى الأعلى أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.² لذلك يعرف بأنه ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته لإعتبارات التي تحددها القوانين واللوائح العامة المتبعة في هذه المنظمة وهذا يعني أن الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لإنسياب المعلومات التي توجد في الهيكل التنظيمي ويتم في خطوط وقنوات خاضعة لقواعد تفرضها المنظمة.³

ويعتبر الطريق أو القناة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية ملزمة جميع العاملين في المنظمة الإدارية من أجل إتباعها في جميع إتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة، الإتصال

¹ مصطفى أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان البريدي، المرجع السابق، ص96.97.

² د. محمد الصيرفي عبد الغني حامد، الإتصالات الدولية و نظم المعلومات ،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية للنشر، البحرين، 2006، ص65.

³ عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

الرسمي الشكل الكتابي في معظم الأحوال كالتقارير والشكاوى والمراسلات الرسمية وغيرها، وقد تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الأحيان كحالة إصدار المدير لأوامر شفوية إلى مدير مكتب.¹ ويرى كمال الغالي أن فعالية الإتصال الرسمي تسترد إلى عدة عوامل أهمها.

- أن تكون القنوات الإتصال الرسمي تستند.

- أن تكون قنوات الإتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.

- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري.

- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.²

- مهام الإتصال الرسمي:

- نشر أهداف المنظمة.

- إعلام أعضاء المنظمة بالخطوط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.

- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

يتم الحصول على البيانات والمعلومات والتوقعات والإستشارات والمقترحات.

- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستسقاء ردود الأفعال وخدمة مصالح العمل من التأثيرات والأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.³

ويتخذ هذا النوع على عدة أنواع وتتمثل في:

- الإتصال النازل:

تعريفه:

ويكون من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل والحياة، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة، و عادة يتضمن أفكار وقرارات وأوامر، التعليمات والتوجيهات وأكثر أشكال هذا الإتصال حدوثا تعليمات والعمل التي تعطي لجميع العاملين على إختلاف مستوياتهم وظائف التي يقومون بأدائها.⁴

وقد حصر كل من كاتز و كاهن هذا الإتصال في 5 نواحي هي:

¹ د. رضوان بلخيري، جابري سارة، استراتيجيات الإتصال والعلاقات العامة، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة 2020، ص 47.48.

² كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص264.

³ هالة منصور، المرجع السابق، ص 54.

⁴ د. رضوان بلخيري، مدخل إلى الإتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص80.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

- 1- تعليمات خاصة بأداء العمل وطبيعته.
- 2- معلومات تختص بإطلاع العاملين على أهمية عملهم ومدى علاقته بالأعمال الأخرى بالتنظيم.
- 3- معلومات عن العمليات الأساسية والقوانين والسياسات التنظيمية للتنظيم.
- 4- ردود الفعل تجاه عطاء العاملين شخصيا.
- 5- رسائل دعائية تختص بخلق حوافز الإنتماء والولاء لدى العاملين اتجاه التنظيم.¹

-مزايا الإتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المرافق المختلفه لهم لإزالة مخاوفهم وشكوكهم ليتم القضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسود المؤسسة.
- خلق شعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير من طرف الإدارة والمستويات العليا مما يخلق لدى الأفراد روح الإعتزاز بالنفس والعمل.²

-معوقات الإتصال النازل:

- إن بعض المعلومات الإدارية التنظيمية تكون سريعة بحيث من غير ممكن خضوعها لعملية الإتصال الحر والمباشر لأسباب عديدة وكثيرة.
- عملية الإتصال من هذا النوع تحاولوا في معظم الأحيان والأوضاع أن تتجنب الدخول في شؤون الخاصة والدينية والسياسية للعاملين والموجودين في إطار هذه المؤسسة.
- توقيت الزمني الدقيق يعتبر أحيانا من العناصر التي تحد من عملية الإتصال وذلك لوجود معلومات خاصة إنطلقت في وقت غير المناسب تعتبر غير الملائمة وغير مناسبة المزيد وإعطاء فرصة للقيام بنشر الشائعات المختلفة.³



شكل رقم (06) يوضح الإتصال النازل

¹ د. محمد الصيرفي عبد الغني حامد، المرجع السابق، ص 62 .

² عبد المعطي محمد عساف المرجع السابق، ص 224.

³ د. رضوان بلخيري، مدخل إلى الإتصال المؤسسي، المرجع السابق، ص 81.80.

-الإتصال الصاعد:

-تعريفه:

وهذه الإتصالات تكون من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وتتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ.¹ وتمثل المنبع أو المصدر الذي تستقي منه القيادة شتى المعلومات ومختلف البيانات المتعلقة بشؤون متطلباتهم الإدارية مما يتيح لها فرصة لإصدار قرارات سليمة. حيث يعتبر الإتصال من الأسفل إلى الأعلى مهم جدا لإدارة العليا لمعرفة ما يدور في الميدان، الإدارة بحاجة لمعلومات عن الأداء وعن سلوكياته وعن مشاكل وإقتراحات وأفكار جديدة التي يقدمها المرؤوسين ولهذا لا بد من وضع وإجراءات معروفة لنقله إلى الإدارة.

ويتضمن الإتصال الصاعد ما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم الشكاوى وطلب المساعدة والتعليمات الذي يحتاجها العمال.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.
- طلب توضيحات وإستفسارات عن سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.²
- المشاركة في وضع القرارات.
- إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم.³

-مزايا الإتصال الصاعد:

اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها. يمكن الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يؤدي إلى إرضاء حاجاتهم. مساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة والمتقاربه مع الرئيس.⁴

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا أصول الإدارة العامة مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 477.

² مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 114.

³ حسين مريم، مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2010 ص32.

⁴ طريق شوقي فرج و آخرون، علم النفس و مشكلات القاعة، دار غريب القاهرة ص 289.

-معوقات الإتصال الصاعد:

بعض المكان والإداري بين الرؤساء أو المرؤوسين.
إتباع الرؤساء سياسة الباب المغلق والإبتعاد عن الإتصال المباشر بالمؤوسين حيث يترتب على ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين.¹
هيمنة المرؤوسين على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس وذلك لترك أثر إيجابي لديه وهذا يتطلب إدخال تعديلات في محتوى الرسالة وفي بعض الحالات الإستثنائية يصل إلى تزييف بعض المعلومات.²



شكل رقم (07) يوضح الإتصال الصاعد

-الإتصال الأفقي.

-تعريفه:

وهي إتصالات تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة و الاقسام التي تقع في نفس المستوى الإداري الهيكل التنظيمي.³
وتشجع الإدارة هذا النوع باعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق الاعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات والصراعات والإتصالات الأفقية لها دور حاسم في توطيد العلاقات بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة.⁴

ويتضمن الإتصال الأفقي ما يلي:

¹ محمد يسرى إبراهيم دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، سلسلة 18 الإسكندرية 1999 ص 187.188.

² خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 1999، ص 283.

³ فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة ط1 عمان الأردن 2010، ص 256.

⁴ محمد يسرى إبراهيم دعبس، المرجع السابق، ص 190.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

-توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة.

-تحسين نوعية وفاعلية القرارات.

-تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة.

-حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.

-مزايا الإتصال الأفقي:

تعمل على تكتل وتنسيق جهود المديرين فيدات المستوى الإشرافي أو في مستويات مختلفة نحو

تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

تساهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل ومتربط.¹

-بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين.

-توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء.²

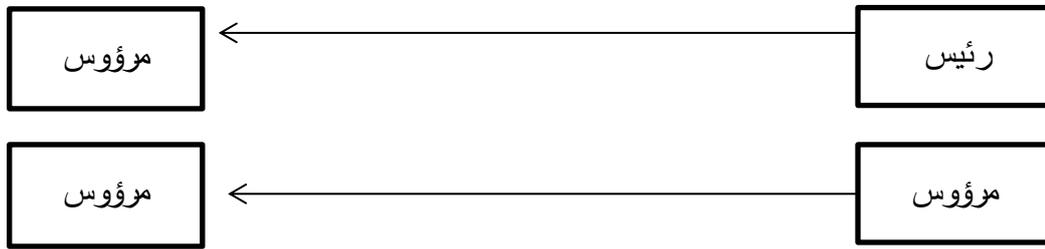
-معوقات الإتصال الأفقي:

هناك عدة معوقات تعوق الأداء الفعال للإتصالات الأفقية وتتمثل في:

تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة يخلق أنواع متعددة من الولاء داخلها يؤدي إلى عدم تحقيقها.

-هذه الإتصالات إذا ما لا تتم بسرعة المطلوبة وذلك لتمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة

الإجراءات والتعقيدات.³



شكل رقم (08) يوضح الإتصال الأفقي

¹ د. رضوان بلخيري الإتصال المؤسسي، المرجع السابق، ص 85.

² د. محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، المرجع السابق، ص 63.

³ محمد يسرى دعبس، المرجع السابق، ص 190.

إن تقسيم التنظيم إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز أمام الإتصال الأفقي فالأفراد في هذا الإتصال يتعاملون مع مجموعات يختلفون في إتجاهات والأراء أو القيم وأنماط سلوك حيث يؤدي تعدد هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون

-الإتصال القطري أو المائل:

يحدث هذا النوع من الإتصالات عندما يتم الإتصال بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة ودقة ويكون مائلا (لا عموديا و لا أفقيا).¹

-مميزات الإتصال القطري:

يستخدم في حالة تعذر الإتصال العمودي أو أفقي حيث تناسب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

يعمل المسؤولين في المؤسسات على تشجيع العاملين لتوسيع رقعة هذا الإتصال مع الموظفين لتوفير الوقت والجهد.²

2-الإتصال غير الرسمي.

-تعريفه:

يعتبر الإتصال غير الرسمي جزءا طبيعيا من حياة المؤسسات ينشأ من الأخبار والمعلومات والإشاعات حول أمور أما ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع لهذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة لا يمكن للإدارة الإغفال عن وجودها.³

ويعرف أيضا بأنه الإتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين، بين جميع أعضاء المؤسسة يتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم. وتتصل بعملهم، تتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الإتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحدها

¹ عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ،عمان 2007، ص 271.

² محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1، لبنان، 2003، ص 217.

³ د. رضوان بلخيري جابري سارة، المرجع السابق، ص 53.

وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج لتنظيم وذلك باللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.¹

ويتم هذا الإتصال بوسائل غير رسمية لا يقوفا ولا يتطلبها وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات إجتماعية بين العاملين في التنظيم وهذه الإتصالات تقوم بجوار الإتصالات الرسمية وتكملها² وعرفها كاهن على أنها تعبيره تلقائي وعفوي في عدة مشاكل وقضايا وهذا من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي يحسن من الإتصال الرسمي.³

-دوافع وجود الإتصال غير الرسمي.

- وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- رغبة الافراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد المقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير.
- عدم الإلتزام والنقايد في قنوات التنظيم الرسمي ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.⁴

-مميزات الإتصال غير الرسمي:

- يزيد من الشعور بالإنتماء لدى العاملين.
- يساعد في تسهيل وتسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.⁵
- أن كل فرد يمكن ان يعمل كوسيلة إتصال عندما يكون لديه الدافع.
- يتميز الإتصال الغير الرسمي بسرعته الفائقة في نقل البيانات والمعلومات.
- أن حوالي 90 % من البيانات التي ينقلها الإتصال غير الرسمي صحيحة.⁶

-سلبيات الإتصال غير الرسمي:

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دار النشر، منشأة المعارف، ط2، ص 391.

² مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة للطباعة و النشر، ط2، بيروت، 1992 ص119.

³ عشوي مصطفى أهمية الإتصال و التسيير في المؤسسات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 194.

⁴ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 250.

⁵ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علماالإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط7 جامعة عين شمس الإسكندرية، 1987 ص 271.

⁶ د. محمد الصيرفي عبد الغني حامد، المرجع السابق، ص 69.

يسبب هذا الإتصال مشاكل ومضايقات للإدارة وعرقلة بمهمتها في التنسيق بنقل المعلومات غير الدقيقة عن طريق اللقاءات غير الرسمية والأخبار الكاذبة.¹

إنتشار الشائعات يترك أثر سلبي على أداء والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

يؤدي في بعض الأحيان إلى إنخفاض الروح المعنوية وإضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الإنتقامية بسبب الإشاعات.²

4- طرق ووسائل الإتصال التنظيمي.

نظرا لطبيعة الاتصال في المنظمات هناك وسائل معينة هي الأكثر استخداما في المؤسسات التي يتم بها الحصول على المعلومات و تتمثل في:

1-الإتصال الكتابي: هو أقدم أنواع الإتصالات ويعتبر بمثابة تسجيل موثق للرسالة يمكن مراجعتها والرجوع إليها عند حدوث أي خلاف،³ وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة تستخدم كوسيلة إثبات قانونية حيث يتطلب إعدادها وصيغتها عناية كبيرة حتى تكون جيدة وواضحة يجب كتابتها بلغة واضحة وبسيطة.⁴

- طرق الإتصال الكتابي.

-مذكرات والإقتراحات: هذا نوع يقدم معلومات هامة ومفيدة و آراء صائبة تساهم في فهم التقدم العمل وتطويره أو حل مشكلاته⁵ وهذا يوضح لنا ان مذكرات مقترحات عبارة عن عرض مكتوب مفصل لقضية أو مشكلة ما، تصدر عادة من قسم أو إدارة للمؤسسة

-نشرات والكتيبات: نشرات هي مطبوع دوره تصدره المؤسسة بغرض إتمام الإتصال مع الجماهير المختلفة وإستمارة تفاهم بينها وبين جمهورها عادة ما تكون إعلامية تحتوي على موضوع واحد في صفحات قليلة.

فهي متنوعة الموضوعات متعددة الصفحات تستعمل لمعالجة الموضوعات بصورة مفصلة أكبر من نشرات وتحت إلى النشرات الكتيبات لشرح برامجها أو أسلوب تقديم خدماتها ومنتجاتها مع مراعاة نقل الجوانب الإجتماعية أو أنشطة المؤسسة المختلفة وتعريف جمهور بها.⁶

¹ د. رضوان بلخيري، جابري سارة، المرجع السابق ص 52.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ط1، عمان، 2002، ص 251.

³ د. محمد الصيرفي و عبد الغني حامد، المرجع السابق، ص78.

⁴ د. بلخيري رضوان الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 34.

⁵ محمد إسماعيل قباري، علم الإجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الإقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص72.

⁶ د مرتضى البشير الأمين الإتصال في العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 132.133.

-**التقارير:** يتمثل في عرض نتائج بحث أو دراسة لمشكلة محددة وتقديم مقترحات تؤدي إلى حل هذه المشكلة،¹ ويعد من أهم الوثائق الإستراتيجية وإعداد الإتصال المميزة لمساندة سلطة الإقرار وتنويرها وتنوع الظروف التي تهتدي بها السلطات بالبيانات والإرشادات ومقترحات التي يتضمنها التقرير يتنوع الحالات التي تتطلب تدخل سريع وناجح.²

-**ملصقات الحائط:** وتكون داخل المنظمة على المداخل الرئيسية للوحدات والإدارات حيث يحتوي على قسمين. قسم للتعليمات الدائمة أو مؤقتة وآخر للملاحظات الجديدة. تعليمات تتمثل في أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل مع بعض الأنشطة الإجتماعية.³

2-**الإتصال الشفوي:** وتتميز هذه الطريقة بالإتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل أما وجهها لوجه أو من خلال الإجتماعات أولقاء خطاب أمام الجمهور كبير، تعطي ردود فعل مباشر وتناول سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها. ومن عيوبها أنها قد لا توفر الوقت كما يظن الكثير وذلك لأن الكثير من الإجتماعات تستغرق وقت طويل دون التوصل إلى نتائج مرضية.⁴

- طرق الاتصال الشفوي:

-**المقابلات:** وتعد أحد الأساليب المهمة في الإتصال الهدف منها الحصول على حقائق أو قياس إتجاهات، حيث يتم عقد مقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها. وتفسير برامجها الجديدة.⁵

-**الإجتماعات:** وهي لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة لإتخاذ قرار معين وقد تكون إجتماعات دولية أو كل فترة مثل مجلس الإدارة و رؤساء الأقسام.⁶

-**الحديث الشفوي:** وهو الإتصال الشخصي وجهها لوجه بين المرسل والمجتمع كالتقاءات مباشرة أو بواسطة الهاتف وهذا يضع المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة واضحة بسبب ما يبدي كل منهما من إنفعالات نفسية وحركية والوقوف على ردة فعل مستقبل.⁷

1 د. محمد حافظ الحجازي، المرجع السابق، ص 139.

2 هاشمي خرفي، الإتصالات الكتابية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ص 143.

3 د. مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 128.

4 د. رضوان بلخيري، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 33.

5 أحمد محمد عليق و آخرون، وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية، المكتب الحديث الإسكندرية، 2004 ص 84.

6 د. رضوان بلخيري، جابري سارة، المرجع السابق، ص 131.

7 محمد يسرى إبراهيم، الإتصال التنظيمي المرجع السابق، ص 125.

-**الهاتف:** وسيلة إتصال غير مباشرة بين المرسل و المتلقي عند مزاوله عملية الإتصال تفنقر من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرف الإتصال عند إجراء المكالمه التلفونية و يلزم توافر مهارات معينة لتحسين وسيلة الإتصال بإستخدام الهاتف منه في توصيل المعلومات إلى العاملين بطريقة سريعة وسهله يمكن من خلاله الإجابة عن إستفسارات الجمهور و حل مشكلاتهم و بذلك يمكن تذليل الصعاب على العاملين.¹

3- الإتصال الإلكتروني.

ويقصد به القرارات والمعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة كالأنترنت، الإتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو فعالية الإتصالات بين العاملين. إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح أن لم تكتب بطريقة واضحة وغالبا ما تكثر الإتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العاملين والمديرين والعملاء، يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعات أهمية هذا النوع من الإتصالات عن طريق تدريب الموارد البشرية على إستخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التطور التقني.²

- طرق الإتصال الإلكتروني.

-**الفاكس Fax** ; يعتبر أحد وسائل الإتصال الحديثة، ما هو أداء هامة سهلة وسريعة في نفس الوقت لإرسال وإستلام المعلومات والمعطيات ويعمل عن طريق تكنولوجيا الإتصال. حيث يقوم بإرسال نسخ طبق الأصل للوثائق المراد إيصالها إلى طرف الآخر كما يستخدم لبث وإستقبال الصور أيضا.³

-**البريد الإلكتروني:** يعتبر البريد الإلكتروني Email فعالة للإتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة على حد سواء ويمكن للبريد الإلكتروني إن أستخدم بفعالية أن يقوم مقام المراسلة أو المذكرات الورقية ويغني عن بعض الإتصال أو الوسائل الهاتفية والإجتماعات الأمر الذي يحسن من فعالية الإتصالات.⁴

¹ د. رضوان بلخيري، جابري سارة، المرجع السابق، ص 131.

² فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2009، ص 178.

³ محموش فضيلة، المرجع السابق، ص 264.

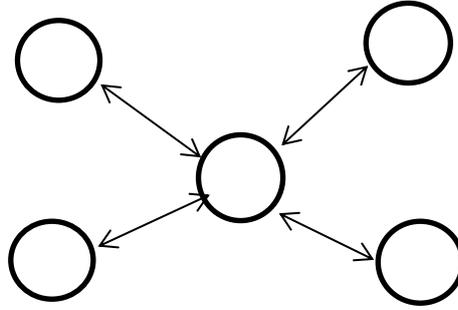
⁴ مصطفى أبو بكر و آخرون، المرجع السابق، ص 637.

-**تلكس Telex** : هو وسيلة برقية للاتصالات توازي الخدمة الهاتفية في السرعة وهو جهاز طابع مرسل مستقبل يستطيع المشترك من خلاله أن يتصل بأي مشترك في العالم عبر محطة الأقمار الصناعية وهي أسرع وسائل الإتصال الرسمية والتجارية يستخدم السرعة و الإتقان.¹

5-1- أنماط الإتصال التنظيمي

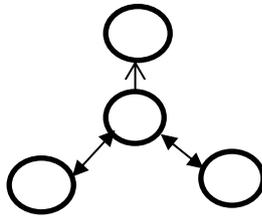
إن الدراسات والبحوث أظهرت عدة أنماط للاتصالات تتمثل في:

-**نمط العجلة**: وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور الرئيسي أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس. أي أن الإتصال يتم بينهم عن طريقه فقط، إستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتفاق القرار تتركز بيد الرئيس او المدير.²



شكل رقم (09) يوضح نمط العجلة

-**نمط العنقود**: وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط إتصال واحد من خلال مساعده. غير أن الخوف هنا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد، حيث قد يعتمد تشبيه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة.³



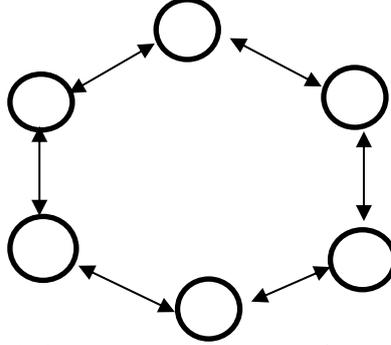
¹ امحموش فصيحة، المرجع السابق، ص 282.

² د. أحمد خطيب، عادل سالم معايحه، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، حدار للكتاب العالمي، للنشر و التوزيع ط1، عمان. 2009 ص 335.

³ د. محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، المرجع السابق، 53.

شكل رقم (10) يوضح نمط العنقود

-**نمط الدائرة:** وهذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين. يمكن الإتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد الذين يتصلون بهم إتصالا مباشر،¹ وتدور بينهم المعلومات بحيث تمر على كل واحد منهم ويعرف بها.²



شكل رقم (11) يوضح نمط الدائرة

-**نمط السلسلة:** لهذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال بفرد واحد أو فردين. إلا إذا كان الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف سلسلة يملك نفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.³



شكل رقم (12) يوضح نمط السلسلة

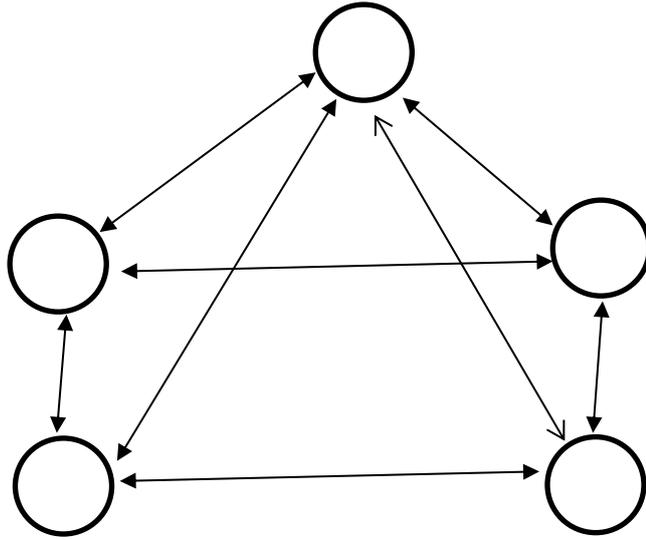
-**نمط المتشابك:** في هذا النمط يتاح لكل أفراد تنظيم أو المنظمة الإتصال المباشر بأي فرد فيها. بمعنى آخر أن الإتصال هنا يتجه إلى كل الإتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحاريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.⁴

¹ د. رضوان بلخيري، سارة جابري، المرجع السابق، ص 112.

² د. محمد حافظ الحجازي، وسائط الإتصال الرسمي، دار الوفاء للطباعة و النشر ط1، الاسكندرية، 2006 ص 18.

³ د. رضوان بلخيري، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 142-143.

⁴ د. أحمد خطيب، عادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 336.



شكل رقم (13) يوضح النمط المتشابك

5-2- وظائف الإتصال التنظيمي: يؤدي الإتصال تنظيمي داخل المؤسسة أو المنشأة دورا هاما

وأساسيا من خلال وظائف تتمثل في:

- الإنتاج: لا يمكن لعملية الإنتاج في المؤسسات عامة والإقتصادية منها خاصة الإستغناء عن الإتصال التنظيمي، لأن سيرورة الإتصال تتحكم في عملية الإنتاج من حيث الكمية والنوعية وذلك من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعد والتغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، إرسال مذكرات وعقد إجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية و تحسين ظروف العمل، قد بينت بحوث كثيرة إبتداء بدراسات "هاوتورن" مدى تأثير الإتصال التنظيمي الرسمي الذي ينتصر عن الإتصال الرسمي لجماعات العمل في الإنتاج و تقييده، وكذلك دور الإتصال تنظيم غير الرسمي في وضع بعض المعايير سلوكية التي يعزز بعضها الشائعات والأقوال، ويعزز بعضها من يسمى الإتصال غير اللفظي بإستعمال الإشارات والإيماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوك إجتماعي معين المعلومات المنقولة النص الإتصال تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد داخل المنظمة وتمنحهم نوعا من السلطة.¹

¹ جمال بن زروق، مجلة جامعة دمشق للأداب مجلة 26، العدد الأول و الثاني، 2010، ص 403.

-**المعلومات:** يؤدي الإتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات وتستهل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وعلى خلاف المشاعر والتأثير والإتصال في هذه الحالة توجيه تقني، كازا البحوث التجريبية في هذا المجال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقه قوات الإتصال التي تحمل معلومات إلى الفرد والجماعة، وقد تعددت نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري والتي تشكل محور عملية الإتصال ومنها: معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم، معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتفاوتة والمنافسة، معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل.¹

-**الدافعية:** تشير إلى درجة حماس لدى الفرد التي توجه سلوكه في اتجاه معين وغالبا ما يكون في إتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه². حيث يعد الإتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء ونشاطات القيادة وممارستها من إصدار أوامر و مكافأة السلوك مراجعة الاداء وتقويمه، ويتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم للقيام بعملية الاتصال. كما ان مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على إستلام توصيل المعلومات المختلفة المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة والتصرفات يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل تغيير فيه أكثر فعالية.³

-**التبليغ:** وتركز هذه الوظيفة على إيصال أو الحصول على كمية من المعلومات أو الافكار مع أبعاد الجانب العاطفي وهذه الوظيفة لا تتطلب مهارة فائقة بقدر الحاجة إلى تحديد الوقت الملائم والأسلوب المناسب لإتمام عملية الإتصال، كما يتطلب تحديد حجم المعلومات التي يراد إيصالها أو الحصول عليها وهذا يختلف باختلاف الجهة التي يتم التعامل معها. بالإضافة إلى توفر عامل الثقة بين أطراف الإتصال.⁴

-**وظيفة العرض:** تتعلق هذه الوظيفة بعرض تفاصيل وحقائق عن الموضوع المراد إيصاله للأطراف الأخرى ومهمة الإتصال هذه الوظيفة الاتيان على ما من شأنه توضيح أجزاء الموضوع و أبعاده

¹ محمد قاسم الفريوتي، مبادئ الإدارة و النظريات و العمليات و الوظائف، المرجع السابق، ص 288.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية 2003 ص 136.

³ علي عياصرة، محمد محمود، عودة فاضل، أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع ط1، عمان، 2000، ص 29.

⁴ د. مصطفى محمود، ابو بكر عبد الله البريدي، المرجع السابق، ص 167.

والعوامل المؤثرة فيه، تطلب إتصال شخص الذي أوكلت إليه هذه المهمة بالدارية بالموضوع على نحو يجعله قادرا على الإيصال المفصل للموضوع، وقد يكون العرض شفها أو مكتوبا، ووظيفه العرض لا بد ان تكون مصحوبه بالجانب العاطفي الى حد ما، نظرا للدخول في التفاصيل التي عادت ما تستشير المكون العاطفي.¹

6-أهمية و أهداف الإتصال التنظيمي.

6-1-أهمية الإتصال التنظيمي.

يعتبر الإتصال عامل هام يسود حياة المؤسسات الكبيرة والمعقدة وهو بهذا وظيفة أساسية في القيادة عن طريق إشارات تسيير إلى الأسفلت تسمى معلومات وترتفع إلى الأعلى وتسمى مشورة ونشاط اداري يعتمد على نظام إتصال فعال وهذا النظام هو الرابط بين القائد الإداري و بين مختلف مراكز السلطة، كما أنه حلقه لا غنى عنها بين الإدارة العليا والعاملين على طول القاعدة.²

وبفضل يتمكن كل الأفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة وكذلك يساعد في توضيح تعبيرات التجديدات والإنجاز وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستعزاء ردود الأفعال.³

تمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصال المتوفر لديها، حيث يسعى المدراء والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم ولا يتم وضعها حيز الواقع حتى يتم تحديدها من خلال الإجتماعات وقرارات مكتوبة.⁴

وكذلك يساعد في تحقيق سرعة تبادل المعلومات، وجود نظام إتصال إداري وتنظيمي تحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الإتصال وذلك لأنها تحدد كيف يبدأ الإتصال و بأي أسلوب.⁵

إن نظام الإتصالات الإدارية والتنظيمية يساعد في تحقيق الدقة في المعلومات وبالأخص في حالة توفير المعلومات متكاملة ويظهر ذلك من خلال توفير معلومات سلمية، ما يؤدي إلى صحة

¹ د. مصطفى أبو بكر، عبد الله البريدي، المرجع السابق، ص 167.

² د. مرتضى البشير الأمين، الإتصال في العلاقات العامة، ص 119.

³ هالة منصور، المرجع السابق، ص 54.

⁴ أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك، الإدارية في الإتصال، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 69.

⁵ زيد منير عبودي، فن الإدارة بالإتصال، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 74.

التعارف وإتخاذ القرارات وكذلك يحقق الديمقراطية العمل من خلال نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم.¹

6-2- أهداف الإتصال التنظيمي.

تعتبر الإتصالات التنظيمية وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن تصنيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي في الآتي:

- **أهداف تحفيزية:** يعمل الإتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة متعاونة بكل طاقاتها وإمكانياتها من أجل تحقيق غايتها المنشودة.

- **أهداف تدريجية:** الهدف من الإتصال إبلاغ التوجيهات والتعليمات فإن الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة والإسترخاء من الأساليب المعتمدة في هذا المجال: خلق فترات راحة للعاملين أثناء ساعات العمل.²

- **أهداف توجيهية:** إكتساب المستقبل إتجاهات جديدة أو تعديل إتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- **أهداف معرفية:** تقوم على أساس توصيل المعلومات والبيانات والأخبار وجعل أطراف التنظيم على علم ودراية بما يجري أو يجب أن يجري وما هو المتوقع من كل منهم وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود.

- **أهداف إقناعية:** وهذا القصد من الإتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة لإقناعهم وتقبلهم وجهة نظر قادة المنظمة.³

وهناك أهداف أخرى لخصها الدكتور صالح بن نوار في ما يلي:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الإتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال الأقسام المؤسسة المختلفة فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتمييل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

¹ د. زيد منير، المرجع السابق ص 75.

² محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الأردن، 2006، ص 33.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 41.42.

-المشاركه في المعلومة: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد وهذه المعلومات بدورها على:

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

ج- تعريف الافراد بنتائج ادائهم.

-اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عمليه اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين موظفون

إلى معلومات معينه لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها

-التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم

ومخاوفهم وتقييمهم بالأخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه دون موقف حرج أو خوف.¹

7-معوقات الإتصال التنظيمي.

تتعرض عملية الإتصال إلى عدة معوقات تقلل من فعاليتها قد تؤثر على نتائج الأعمال، وكذلك

على علاقات الافراد من أهم هذه المعوقات ما يلي:

تواجه عملية الإتصال في المنظمات العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها. لذا لا بد من

التعرف عليها لمعالجتها وتجنبها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال وتحقيق الأهداف المسطرة

وتتمثل أهم هذه العوائق في :

-عوائق تنظيمية:

وتتطلب عملية الإتصال الناجحة جهاز منظما تتوزع فيه الأدوار بشكل يتلاءم مع غايات

الإتصال، وبناءا عليه يجب إحترام النقاط التالية في أجهزة الإتصال الجماعية

- تحديد وحدة السلطة الموجهة وتحديد صلاحياتها.

-تطوير جهاز الإتصال بما يتلائم مع نمو المؤسسة ومستويات المتصلين بها.

- إعتتماد شبكة الإتصال ملائمة وتطويرها بإستمرار.²

¹ د. فضيل دليو و آخرون، الإتصال في المؤسسة، مخبر علم الإجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص88.

² حسن محمد عبد الرحمان، الإعلام و الإتصال، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، المعمورة، 2000، ص9.

فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال فعال وقد قال "زاد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا لتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود جميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها عندما تكون ثقتها ولاية فاعلين في المستويات العليا ضعيفة¹.

- **عوائق الشخصية:** وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصال، وتحدث فيها أثر عكسيا وذلك نظرا للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون بحكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للإتصال. وكذلك فقدان الثقة بين الافراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الإتصال ويحد من فعاليتها² وتتمثل أهم هذه العوائق في:

- **الإدراك الإنتقائي:** يميل الفرد دائما للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأدائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وأفكار... إلخ.

- **الإنطواء:** يتمثل في عدم مخالطة الآخرين أو تبادل معلومات معهم.

- تشويه المعلومات من ما يؤدي إلى إنحراف العمل في تحقيق أهدافه.

- **اللغة:** وهي وسيلة اتصال يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والبيانات أما عن طريق شفاه أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين يفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.³

- **العوائق الإجتماعية الثقافية:**

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنسئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه وهو يتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف الموجودة والمنتظرة من طرف التنظيم.

والتمييز والتباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنهم إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلفون هذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، اللغة ليست كلمات نفسها وإنما مدلولات تلك كلمات. فالمعاني من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275.

² د. نورة قنيفة، إبتهاال سليمي، معيقات الإتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية، بجامعة أم البواقي، مجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، العدد السادس، جوان 2018، ص 194.

³ صالح بن نوار، الإتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني و العشرون، 2004، ص 120.121.

- و عاداته و تقاليده المتواجدة في المجتمع و البيئة التي يعيش فيها.¹
- **عوائق مادية:** تحدث عندما يكون هناك قصور في إختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة في عملية الإتصال، وأيضاً تتم عملية الإتصال في بيئة مادية غير ملائمة على سبيل المثال:
- الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة على النحو المطلوب .
- وجود ضوضاء ومشتتات يؤثر على نقاء الرسالة ودرجة وضوحها.
- وجود درجة الحرارة أو رطوبة ، تهوية، إضاءة غير مناسبة.²
- **عوائق تكنولوجية:** وتتمثل في درجة إستغلال الإدارة للطرق الحديثة معالجة المعلومات ومدى تدريب العاملين على إستخدامها.³

8-فعالية الإتصال التنظيمي.

يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الإعتراض بالتابعين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الرئاسي، ما هو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة ماء ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو في عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل تعليمات وإستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الإتصال ما دام هو أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى اخر ومن مستوى معين الى مستوى اخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

1-شروط فعالية الإتصال: يعتبر الإتصال فعلاً وناجحاً إلا اذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل. وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال وعليه فان من أهم شروط الإتصال الناجح وعوامل زيادة فعالية الإتصال ما يلي:

- **الوضوح:** أي وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل، والتي لا تحتتمل أكثر من معنى.

¹كامل محمد العربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط3، الأردنذ، 2004، ص 242.

²د. رضوان بلخيري، المرجع السابق، ص 97.

³د. محمد الصيرفي،، عبد الغني حامد، المرجع السابق، ص 97.

⁴منال طلعت، مدخل إلى علم الإتصال، المرجع السابق، ص 122.

-**البساطة:** أن يتم الإتصال بشكل مبسط خالي من التعقيد يتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت ممكن.

-**سلامة الوسيلة:** أن تكون الوسيلة خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.¹

-**عدم التعارض:** تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الإتصال وبالتالي أنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل بل يجب أن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الإتصال.

-**الملائمة:** أن تكون عملية الإتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت من حيث التنفيذ..

-**الصدق والنزاهة:** فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة يضيف الشيخ سالم وآخرون إلى المعايير السابقة ما يلي:

-**التكرار والتأكد** من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من المستقبل بشكل الذي عناه المرسل.

-**الإصغاء الجيد** أثناء عملية الاتصال.

-**إختيار وسيلة الإتصال المناسبة** للزمان والمكان والمستقبل.²

2- عوامل فعالية الإتصال

ترتكز فعالية الإتصال عوامل أساسية أربعة هي:

-**العامل التقني:** ويتلخص بنوعية القناة الموصلة للرسالة في كل مكان هذه النوعية أفضل كلما كان الإتصال أوضح وأفضل.

-**العامل النفسي الإجتماعي:** تقريب الفوارق الذاتية والتفاعلية ما بين المرسل والمستقبل.³

-**العامل التنظيمي:** يتخذ هذا العام الأهمية عندما تتعقد عملية الإتصال التي تتجاوز مستوى الحوار الثنائي إلى إتصال يشترك فيه أكثر من شخصين.⁴

¹ د. رضوان بلخيري، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 57.58.

² د. رضوان بلخيري، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 58.

³ حسن محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 6.

-العامل الثقافي: يلخص هذا العامل كافة العوامل السابقة محدد أنماط الإتصال من خلال تحديد

لأنماط السلوك في المجتمع ويصنف الباحث ليندرج فاعلية الإتصال الإجتماعي على النحو التالي:

- أعلى درجات المساهمة:

1-الحديث الشخصي. 2-المناقشة الجماعية. 3-المكالمة الهاتفية. 4-التليفزيون. 5-الصحف

-أدنى درجات المساهمة:

1-الإعلانات العامة. 2-المجلات. 3-الكتب¹

وللحصول على كفاءة وفعالية في الإتصال يجب مراعات الآتي:

1- تكييف المعلومات على أساس شخص المرسل إليه المعلومات وليس كما يراها الراسل.

2-إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها.

3-يجب على المرسل معرفة رد الفعل حتى يتمكن من معرفة الأثر.

4-كان هدف الإتصال تغيير الإتجاهات يجب أن يتذكر المرسل أن الإتجاهات يصعب تغييرها

بقوة المناقشة.

5-يجب أن تحوي الرسالة معلومات جديدة و إلا كانت مجرد ضوضاء لا فائده منها.

6-يجب أن لا يتعارض الإتصال مع التسلسل الرئاسي فلا يجوز مثلا تعطي تعليمات الى موظف

وإنما توجه التعليمات إلى المدير الذي يقوم بتوجيهه بدورة إلى موظفيه.

7-يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير.²

ثالثا: الفصل النظري الثاني: الاستقرار الوظيفي

يلقى الاستقرار الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عدة وقد أجمع الباحثون

أن الاهتمام باستقرار الفرد في المؤسسة يصل بها إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل

المنظمات إلى استقرار الأفراد في مناصب عملهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبفعالية عالية، ومن

خلال ذلك يجب امتلاك المؤسسات للعديد من الموارد التي يمكنها تحقيق استقرار الأفراد في وظائفهم،

لأن الاهتمام بالموارد البشري ضمن المؤسسة هو إبرة ميزان الاستقرار الوظيفي وكفاءة العمل مما يعزز

الانتاجية.

¹ حسن محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 7.6.

² د. مرتضى البشير الأمين، ص ص 120.121.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق لإسهاب في الاستقرار الوظيفي في المؤسسات من خلال النظريات التي تحدده ومعرفة عناصره وأبعاده وطرق تقييم ذلك.

1- محددات الإستقرار الوظيفي.

1-1- الظروف الفيزيائية: يقصد بها العوامل التي يتأثر بها الإنتاج والمحيط قد تكون عوامل مشجعة ومحيطها وهي عديدة ومتشابكة وتداخل بعضها مع بعض أشد تداخل نذكر منها:

أ- الضوضاء: ويعرفها كريتر krytr أنها إشارات صوتية التي يمكن أن تؤثر سلبا على الجانب الفيزيولوجي والسيكولوجي للفرد. لذلك وجب توفير الهدوء والراحة للعامل حتى يستطيع العمل براحة ويتم تحقيق الإستقرار في العمل.¹

وتصنف الضوضاء إلى عدة أنواع حسب الزمن الذي تستغرقه وتتمثل في:

-ضوضاء مستمرة: هنا يكون مستوى الضوضاء ثابت مثل محرك مولد الكهرباء.

-ضوضاء نبضية: يكون مستوى الضوضاء على شكل دفعة متكررة الحدود مثل المطرقة الهيدروليكية.

-الضوضاء المتقطعة: يرتفع فيها مستوى الضوضاء فجأة ثم يعود إلى وضعه الطبيعي دون تكرار مثل تفجير الصخور.²

ب- الإضاءة: أن الإضاءة الموزعة توزيعا منتظما شرط أساسي لضمان أعمال بأنواعها، سواء الجسمية أو الفكرية وهي تختلف من حيث احتياجاتها لشدة الإضاءة، الأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي تتطلب الدقة في التنفيذ، والإضاءة غير مضبوطة تؤثر على بصر العامل مما يسبب له التعب في بصره وبالتالي ترتفع نسبة الحوادث.

فإن على المنظمات الإنتباه إلى ضبط الإضاءة خاصة إذا كانت تعمل بأسلوب المناوبة الليلية لأجل أن يكون العمل بالصورة المطلوبة من العمال دون إجهاد لبصرهم و دون تعرضهم للحوادث.³

¹ حمو بوظريفة. الضوضاء خطر على صحتك، مخبر الوقاية و الأغنوميا، ط1، جامعة الجزائر، 200 ص 12.

² مجدي إبراهيم أبو العلا، الأمن الصناعي ضرورة حتمية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2010، ص 25.

³ بن منصور رقيقة، الإستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014 ص 82.

ج- درجة الحرارة والرطوبة: تعتبر درجة الحرارة غير المناسبة مصدر من مصادر الضغط النفسي والفيسيولوجي، فقد أكدت بحوث كل من بيبيلر و ماكويرث معدل الإصابات والأخطاء تزداد مع إرتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن الحد المألوف والطبيعي. حيث تتسبب الحرارة الزائدة في تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين ويصاحبها قيأ وإنهاك سبب نقص الملح في الجسم نظرا لإفرازه في العرق أما فيما يخص الرطوبة فإذا كانت نسبتها مرتفعة في بيئة العمل فهي تؤدي إلى هواء ثقيل و مصدر لتكاثر البكتيريا.¹

د- توفير وسائل الوقاية والأمن: من الضروري ملائمة الظروف الفيزيكية المحيطة بالعامل، وتكيفه مع الآلة والأجهزة التي يستخدمها في منصب عمله، ولذلك يجب توفير وسائل الأمن والوقاية من الحوادث والأمراض المهنية فمشاكل الصحة والأمان في العمل تمثل أحد العناصر المحددة لإستقرار العمال.²

ويرى المختصون في الوقاية أن وسائلها تكون على مستويين، المستوى الفردي ويتمثل في إرتداء اللباس العازل الأفعنة والقفازات والنظارات والأحذية الخاصة، المستوى الجامعي ويقع على عاتق المؤسسة ويتمثل في توفير قاعات إستراحة للأعمال الخطيرة، الإكثار من وسائل الإطفاء والتدريب العمال على إستعمالها.³

2-2- المناخ التنظيمي: يعكس الأنماط والإتجاهات والمشاعر المتكررة والقابضة للملاحظة والتي الحياة في المنظمة ويعرفه كل الدقس و عليان بأنه مجموع الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل تنظيم الرسمي والحاجات الخاصة بالعاملين وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل الأعضاء التنظيم مما يؤثر على سلوكهم.⁴

¹ د. أوبراهم ويزة بوظيفة حمو، واقع الظروف الفيزيكية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول تطبيق الأرغوميا بالدول السائرة في طريق النمو، الأرغوميا في خدمة التنمية، الجزء الأول، 28.29 ماي 2014، الجزائر، ص 53.

² دميري أحمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 40.

³ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص ص 19.20.

⁴ د. مصطفى محمود أبو بكر. د عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الإتصال الفعال الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008 ص184.

أ- **الهيكل التنظيمي:** وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك يعتبر الهيكل التنظيمي عامل أساسي يساعد الخلق التعاون بين مجموعات وفتح أبواب الإبداع بين الافراد مما يساهم في بلوغ أهداف المؤسسة.¹

ب- **نمط القيادة التنظيمية:** ويقصد بها العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة. وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية قصد تحقيق ما هو مرسوم في الخطوط الشركة،² وان النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ، القائد أوتوقراطي يحد من مبادره العاملين ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرار وبذلك يكون المدير متعصب لرايه ومتفرد برأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ يتجه نحو السلبية في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وإدراك العاملين في إتخاذ القرار من أجل خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالإنتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ ينتج نحو الإيجابية.

ج- **نمط الإتصالات:** وتسهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائص فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ أما بطئ الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل في المناخ التنظيمي. الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم لدى يعد وجود الإتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

الإتصال هو عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى جماهير المنظمة (العاملين والجمهور الخارجي) بهدف التأثير فيها وفي الإتجاه الذي تأييدها وتفهمها للمنظمة.³

2- المفاهيم المشابهة للإستقرار الوظيفي.

1- **الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن أعمالهم ووظائفهم المتولدة عن إدراكهم بما تقدمه لهم هذه الوظائف من إشباع لحاجتهم ورغباتهم، الرضا الوظيفي يعني الرضا عن العمل والسعادة التي تتحقق للعامل عن طريق العمل بحيث يتحقق ما

¹ مجلة سوسيوولوجيا، للدراسات و البحوث الإجتماعية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر العدد 3 ديسمبر، 2017، ص38.

² أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في المحافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد.26.2012.ص100

³ أثير حسو إسحاق، المرجع السابق، ص ص 101.100.

يرجوه من إشباعات من خلال العمل ويمثل الرضا الوظيفي حصيلة تفاعل بينما يريده الفرد بين ما يحصل عليه من المنظمة مكان العمل. لذلك فإن انتجيت الفرض تتناسب طرديا مع رضاه عن عمله وتتناقص كل مكان غير راض عن ذلك العمل.¹

وقد فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس عملية الرضا وعدم الرضا تحدث نتيجة المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه بين المنفعة الشخصية التي بالفعل ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد الى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لإختيار نشاط معين كل عائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العديد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.²

ويعرفه جونر على أنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية، وعلى أساس ذلك فإن الرضا الوظيفي يعتبر مفهوما يشمل مظاهر خاصة أو محددة، ولعل أهم هذه المظاهر هي طبيعة الوظيفة، الزملاء، الإشراف، الراتب، نظام الترقيات، نظام الإتصالات السياسية التنظيمية. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والإستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، كيف يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.³

-محددات الرضا الوظيفي: بينت بعض الدراسات بأن الرضا الوظيفي يتحدث من خلال مجموعة من العوامل منها عوامل تنظيمية مثل الظروف العمل العلاقة بالرؤساء وعوامل ذاتية مرتبطة بالعامل نفسه مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، القدرات والمهارات وكذا مستوى الدافعية لديه. بينما يرى بأن هناك محددات أخرى تتمثل في الأجر، الأمن، التقدير والإحترام، الإستقلالية في العمل، الإشراف وغيرها.⁴

¹ مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 57.

² د. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نقلا، مجلة روى الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015 ص 215.

³ د. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، المرجع السابق، ص ص 218.219.

⁴ أ. سعدي عربية، دماجي إبراهيم، الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية، 1 نوفمبر 1954، بوهان، مخبر الأرغونوميا و الوقاية من الاخطار مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة وهران، العدد الثاني عشر، جوان 2016، ص40.

2-الإلتزام التنظيمي والشعور بالإنتماء للمنظمة.

يعرفه بورتر بأنه إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.¹

وقد عبر عنه كانتر عن الإلتزام بأنه الإستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء والإلتزام الوظيفي يعكس واحد الافراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها.

ويعرفه صلانيك أنه الحال التي يصبح الفرد فيها محدد بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تؤدي وتحدد نشاطه وارتباطاته، ويرى "موداي و آل" أن الإلتزام يقوم على ثلاثة عناصر هي:

-الإعتقاد القوي في قيام التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

-الإستعداد والميل لبعض الجهد وافر للتنظيم.

-الرغبة الجامعة للبقاء عضو في التنظيم.

أما صلاح عبد الباقي يعرف الإلتزام الوظيفي بأنه درجة تطابق الفرض مع منظمته وارتباطه بها. والتعريف هذا نفسه يعطيه "بورتر" وآخرون لمفهوم الولاء التنظيمي ويضيف أن الفرض الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيم إتحاه منظمه ما لديه من إعتقاد قوي بالعناصر الثلاثة التي أدرجها "موداي و آل" للتأكد² من درجة الإلتزام الفرد نحو مؤسسته في الإلتزام والولاء حاجات يحققها الفرد من أجل إستمراره في التنظيم ورغبته في الحفاظ على عضوياته فيه لتسهيل تحقيق أهدافه ويمكن التأكد من الولاء التام للعضو في المنظمة عندما يصبح يتكلم باسم الجماعة والدفاع عنها حين يتعرض لها أمامه للنقد ويتجسد هذه السماء في الإدارة اليابانية فالعامل الياباني يقضي في المنظمة وقتا اكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته وهذه من ضمن فلسفة الإدارة اليابانية التي تتميز بالطابع الأبوي ويطلق على هذا النوع من الإدارة " الإدارة الحب" وهي تعتمد على جزء كبير من رفع درجة الإلتزام والحب للمنظمة والقائمين عليها وذلك بتهيئة أجواء العمل الدافعة لذلك بما تقدمه من إشباع الإحتياجات، وكما تشير معظم الدراسات أن الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خير في العمل يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة بيوم مستوى عالي من الإرتباط بعائلتهم.³

¹ حسن مريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 192.

² بن منصور رقيقة، المرجع السابق، ص 70.

³ بن منصور رقيقة، المرجع نفسه، ص 70.71.

- أبعاد الإلتزام التنظيمي.

ويشير مايرو زميلاه إلى ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي هي:

- **الإلتزام الوجداني:** المتمثل بشعور الفرد بالإرتباط بمؤسسة ومعرفته بخصائص عمله.

- **الإلتزام المستمر:** المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الإستثمارية الإستمرارية بالمؤسسة التي تعمل فيها مقابل ما يفقدون في حال تركه العمل.

- **الإلتزام الاخلاقي:** المتمثل بشعور الفرد بالإلتزام الذاتي لأهداف مؤسسة وحتمية البقاء فيها بالإلزامية الأخذ بأخلاق المهنة.¹

3- الولاء التنظيمي: وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الإرتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الإلتزام والولاء الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف المشاعر الأفراد العاملين وإرتباطهم بالمنظمة، وهناك من ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث يحصل الفرض بموجب ذلك على مميزات معينة كالامن والأمان والطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل ومن جهة ثانية يدعى هذا الولاء بالولاء المستمر ويعني تفضيل الفرض لخيار بقائه في المنظمة بدلا من طاقه العمل والوقوع في الخسائر، وهناك ضرب ثالث يقول بالولاء المعياري حيث يشعر الفرد بالواجب والمسؤولية للبقاء في المنظمة يتعلق الولاء المعياري بالضغوط الداخلية لدى الفرد التي تقوده إلى القيام بعمله طواف مع أهداف المنظمة ومصالحها.²

أما Buchanan فيرى بأنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكان إجتماعي وحرية مهنية.

و Robbins فيرى بأنه سلوك ليس ضمن المتطلبات العمل الرسمية إلا انه يؤثر على فعالية الاداء

في المنظمة.³

¹ مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة الأنبار العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

² د. مجنوب أحمد، محمد أحمد قمر، المرجع السابق، ص 218.

³ لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة، عليه لدى مظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، دائرة العلوم الإدارية و نظم المعلومات كلية العلوم الإدارية، لجامعة بوليتكنك فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد الحادي عشر، تشرين الأول، ص ص 108.109.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

ويرى آخرون بأنه حالة نفسية تصف العلاقة بين المنظمة والموظف هي تؤثر على قرار الفرد والبقاء في المنظمة.

-أبعاد الولاء

حدد ان وماير ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي:

-**الولاء العاطفي:** وهو يعكس مدى إنتماء الأفراد للمنظمة وإرتباطهما أهدافها والسعي لتحقيقها والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية.

-**الولاء المستمر:** ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

-**الولاء المعياري:** وينتج عن مشاعر الإلتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة.¹

4-العدالة التنظيمية:

ويقصد بها عدالة المعاملة التي يتلقونها الموظفون في أماكن عملهم.²

ويعرفها سال ومور SAAL & MOOR بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظفين نزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمات.

وتقود فكرة العدالة في منظمة إلى سنة 1963 حيث ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدم ADAM.S 1963 إذ يعتقد آدم بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى مساهمتهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها من المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الافراد، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة العامل بمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته والتمثلة في الراتب المكافئات إلى مدخلاته فيه. والمتمثلة في العمل والجهد المبذول مع معدل مخرجاته زملائه في المنظمة الى مدخلاتهم وفقا إلى نظرية عدالة العائد. العامل يشعر بالرضا عندما يتساوى المعدلات،³ ولكن يسوده شعور بالغبن وعدم الرضا والإجحاف عندما لا يتساوى و المعدلان.

وتظهر أهمية العدالة ودورها الحيوية في توفير أسس العدل والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع. وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتسهم في تكوين⁴ وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وإتجاهاته بعدالة ومصداقية وتشكل العدالة لدى الفرد

¹ د. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، المرجع السابق، ص 218.

² نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية، و علاقتها بالثقة التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 13، عدد 3 2017، ص 374.

³ بن منصور رفيقة، المرجع السابق، ص 74.

⁴ نجوى دراوشة، المرجع السابق، ص 373.

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

الدفع الداخلي للمحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على إحتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وامن وإستقرار ما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وإنتمائه إلى مؤسسته.

وتقوم العدالة التنظيمية على مبادئ تتمثل في مبدأ المساواة والإدراك والتعبير عن الرأي ومبدأ العدالة الشخصية ومبدأ الإتساق والتصحيح والتمثيل ومبدأ الأخلاقية.¹

والعدالة التنظيمية حسب العديد من الباحثون تتضمن ثلاث أبعاد:

- عدالة التوزيع وهي المخرجات التي يحصل عليها العامل وتتضمن الأجر التقديري مكان الإجتماعية الميزات المعطاة الأقدمية والمدخلات تتضمن المستوى التعليمي للعامل الجهد الذي يبذله في العمل وساعات العمل...إلخ.

- عدالة الإجراءات وتعني العدالة التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية والسياسات المستخدمة في إتجاه القرارات مع شرحها للعاملين.

- عدالة التعاملات وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عندما يطبق عليهم نظام المدخلات والمخرجات.²

5- دوران العمل:

دوران العمل المصطلح شائع في البحوث الإنجليزية ويقصد به الدوران حول العمل وهي التغيرات التي تطرأ على القوات داخل المؤسسة الانتاجية، كتغير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلائم أو نتيجة ظروف غير مناسبة. فيزيقية منها أو إنسانية أو تنظيمية تتمثل في شهور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة، أما في البحور فرنسية فتستعمل كلمة عدم الإستقرار للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بمحض إرادته، أما مصطلح دوران العمل (la Rotation) ويطلق على العمليه التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيميه، كما يعتبر بعضهم أن كل من Turn over, Rotation, Instabilite الثاني ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته.³

وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للتنظيمات لأنها نوع من الإسراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته في إختيار الافراد وتعيينهم لكنهم بعد مدة معينة يفضلون الإنسحاب من التنظيم لهذا اتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوى العاملة تحاشي الإنفصال عن العمل. وتعود أسباب الدوران في العمل إلى عدم الدقة في عمليات الاختيار والتعيين من جانب المنظمة تمنحها تنظيمات الإستقطاب العاملين

¹نجوى دراوشة، المرجع السابق، ص 374.

²زين منصور رفيقة، ص 75.

³خلاصي مراد، المرجع السابق، ص 170.171.

لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجتهم، التفكير المنطقي يقودنا إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في العمل.¹ ولقد أظهرت الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا في العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض وتتسم بعض الوظائف بمعدلات دوران عالية مثل الوظائف الفنية المعقدة وذلك لشدة الطلب على العاملين في هذا المجال، ويعد معدل دوران العمل بمثابة المؤشر على حالة الإستقرار من عدمه التي تسود العاملين. وزيادة مؤشر معدل دوران العمل يعد أمر مقلقا إذ يمكن أن يكون مؤشر على ضعف الفعالية التنظيمية يستدعي من العامل الخروج من بيئة عمل طاردة وغير جاذبة وهذا يكون بمثابة نوع من الخسارة للمنظمة.

كما يؤثر هذا في جماعة العمل ويحدث لهم أثرا نفسيا الخروج أحد العاملين من المجموعة فعليا وفي هذه الحالة على المجموعة أن تعد نفسها إعدادا نفسيا لاستقبال عضو جديد يتوجب عليه أن يكون مستعدا هو بدوره للتأقلم مع جماعة العمل الجديدة.²

عدد عوامل ترك المؤثرة في ترك العمل مثل عدم التناسب بين خصائص الأفراد وخصائص الوظيفة، والعمل في ظروف غير مواتية في هذه العوامل تؤدي إلى درجة من التوتر والإجهاد مما يتسبب في ضغوط نفسية تؤثر سلبا على صحة العامل مما يتعوه إلى الانسحاب الفوري من هذه البيئة التي تسبب له التوتر والقلق.³

3- عوامل الإستقرار الوظيفي.

1- الحوافز والأجور: ويقصد بها مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد وتقنيها ببذل مجهودات أكثر في عمله والإمتناع عن الأخطاء والأغلاط التي تقلل من الإنتاجية من ما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة والحوافز قوة مهمة جدا في العمل الخلاق وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف وهناك نوعان من الحوافز:

¹ بن منصور رفيقة، مرجع سابق، ص 72.

² بن منصور رفيقة، المرجع السابق، ص 72.

³ المرجع نفسه، ص 73.

- **حوافز مادية:** تتمثل في الأجر والعلاوات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.
- **حوافز معنوية:** وتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل الأساس وإحترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وإمال وتطلعات إجتماعية يسعد تحقيقها من خلال عمله في المنظمة وتكون على أشغال مختلفة. في يدي خير القرارات شكر وتدريب. حفلات تكريم¹ وهذا يبين لنا أن الحوافز عبارة عن أداة إستحدثتها لتنظيم الحديث كوسيلة في يد الإدارة لإستثارة وتوجيه العمال بها يخدم أهداف التنظيم ويلبي إحتياجاتهم في نفس الوقت.²
- **الأجور:** ويقصد بها نصيب العامل من إنتاج المجتمع معبر عنه تعبيراً نقدياً ومقسماً حسب مقدار نوعية العمل الذي قام به الفرد.³ ويأتي الأجور في مقدمة العوامل المدنية باعتباره المصدر الأساسي لمختلف الفئات العمالية وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجته ورفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجر مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الانتاجية للمؤسسة.⁴
- وهذا يعني أن الأجر يعتبر عامل من عوامل إقبال العامل على عمله والإستمرار فيه والرغبة الشديدة في تحسين مهاراته وإمكانياته.

2-الإشراف:

يرى البعض أن الإشراف عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية تحسين الموارد البشرية بتتبع أعمال الفرد في وظيفته، لمعرفة مدى صلاحيته لها، ودرجة رضائه عنها وهل إستطاع أن يكون علاقات طيبة بزملائه ورئيسه في العمل؟

حيث يؤدي نظام الإشراف داخل المنظمة دوراً هاماً في تشكيل وتغيير إتجاهات العمال. ويعتبر المشرف حلقة الإتصال بين الإدارة والعمال فهو له دور هام في المنظمة لأنه المسؤول عن الأهداف وفي نفس الوقت يتفاعل مع كل من العمال والإدارة، وسلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسيين، لذلك نفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم لتوافقو ويتكيفوا مع المحيط العمل وذلك يتم في بعض الطرق والوسائل التي من بينها مكافحه العمال النشيطين والمستلزمين بأهداف التنظيم

¹ حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، اثر دور الحوافز المادية المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء مجلة فلسطين التقنية دير بلح العدد الثالث 2016، ص 117

² د. عزوي حمزة، العقبي الأزهر، المرجع السابق، ص 81.

³ منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، دار الشعب، ط3، القاهرة، 1976، ص 113.

⁴ عبد الباسط محمد حسن، التنظيم الإجتماعي في المصنع مكتبة غريب القاهرة، 1978، ص 359.

الآخذ باقتراحاتهم، واذ بدر منهم سلوك خاطئ مع طلب منهم عدم تكراره وذلك بطريقه مهذبة كي لا يهينهم أمام زملائهم.¹

ويمكن القول أن عملية الإشراف هي تنظيم عمل المرؤسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث كاملا وتحقيق للهدف وبذلك يتم غرس روح الإلتناء والولاء للمنظمة التي يعملون بها.

3- النقل :

يستخدم كوسيلة لإعاده توزيع وتحقيق توازن هيكل العمال ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي. والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه وقد يساعد هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه.

ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد في خبراته وينمي قدراته وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة اذا كان محققا لرغبة الافراد ومنسجما مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب او شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الإجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.²

4- الإلتصال:

يحظى الإلتصال بدور كبير في التنظيمات ، لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلق الإنسجام والتناسق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجية والإلتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين.³

وبهذا أهمية البعد الإنساني في عملية الإلتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الإلتصال بين مرؤوسي ويسهل لهم الاتصال به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار وثقة المبادلة بين أطراف الإلتصال، ولذلك على التنظيم ان يحسن قنوات الإلتصال بأنواعه وخاصة من الأسفل إلى الأعلى لا يستطيع القائمين على التنظيم من التفوق على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وضمان استقرارها واستمرارها في العمل.

¹ عنصر يوسف، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، منبر علم الإجتماع الإلتصال، للبحث و الترجمة، لجامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 27.

² بن منصور رفيقة، المرجع السابق، ص 77.

³ عنصر يوسف، المرجع السابق، ص 36.

5- الترقية:

ويقصد بها إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر. وتلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، الفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضاء عالي، تعتبر الترقية المعنوية بامتياز في الوقت التي تحدث فيه الزيادة في الأجر أثر مدين يحقق فيه أثر مدين ومعنويا في نفس الوقت، لما لها من إنعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على إقرار الإدارة بمجهوداته وتمييزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة.¹

4- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.

1- الإضراب والاحتجاج: الإضراب ويقصد به إتفاق بعض العمال على الإمتناع عن العمل المدة من الزمن. دون أن تتصرف نياتهم إلى التخلي عن وظائفهم نهائيا قصد إظهار إستيائهم من أمر من الأمور أو الوصول إلى تحقيق بعض المطالب التي يعمل متعلقه بالعمل كرفع الأجور² ويعتبر خارق للعادات والأعراف وكسب نظامه ومؤشر على الوعي الكامل للعمال إتجاه ظروف العملية الجزرية العمال متى استعصت عليهم ظروف تسوية سليمة للنزاعات مع الإدارة والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية وهو أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه ورجع الى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الإضطهاد النفسي أدى الغم والوعي العمال بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الإحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمال ليكون أكثر استقرارا ورضا في مكان عملهم.³

2- الشكاوى:

تعتبر ظروف العمل غير مناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المؤدية للشعور بالظلم خاصة في ظل عدم التساوي فرس الطرقية والحصول على المكافآت كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا ما يحدث⁴ حيث يتبين لنا أن الشكاوي

¹ عزوي حمزة، العقبى الأزهر، مرجع السابق، ص 90.

² د. منير، عبد الله خضير، إضراب العمال عن العمل تعريفه و تكييفه القانوني و أنواعه و أحكامه الشرعية، مجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مجلد التاسع، العدد 1434م، 2012 م، ص 33.

³ سلمى علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص 90-91.

⁴ منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دارالشعب، ط3، القاهرة، 1976، ص 36.

تعتبر وسيلة يلجأ إليها العامل لجذب النظر الإدارية محاولا بذلك حل المشاكل قبل تفاقمها إلى أزمت وهذا الوضع يدفعه للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة والعدالة في المعاملات والعلاقات.

3-التغير التكنولوجي:

إن التغير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا في المنظمات مجبرة على تغيير إنصاقها الفنيه باستمرار لتكييف مع البيئة الخارجية ونفسها شروط البقاء والإستمرار .
ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيرا كبيرا في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه بكسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجئه باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى ، وربما يجد العامل نفسه معرضا للإستغناء عنه أو مضطرا إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم اذا كان مهيناً أو غير مهيناً للقيام به. ويصبح هذا العامل عرضه لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاته ويخفض إحساسه بالامان والإستقرار في عمله، وعليك أن تغير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المنظمة بدر مجهودات اضافيه لانجاح عمليه التغير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها لأن هذان العنصرين هما عصب العملية الانتاجية.¹

4-التغيب:

يعرفه إحسان محمد الحسن أنه ظاهرة سلبية إنقطع فيها العامل عن العمل لأيام أسابيع معينة دون إشعار المؤسسة بذلك مما يربط منهاج العمل بالمؤسسة ويخل بعملياته الإنتاجية.² وكثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة وعلاقات العمل السيئة ونوع الإشراف إضافة إلى الإحساس بعدم العدالة ومساويته وفي هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضاء عن وضعية مهنية سائدة.
كما قد يكون السبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي مما يتعب العامل إلى اللجوء لعمل تجاري أو غير هل زيادة داخلية وقد أثبتت بعد الدراسات الأورغونومية بأن بيت الطابعة الزراعي التي يتواجد

¹ بن منصور رقيقة، المرجع السابق ص ص 65.66.

² إحسان محمد الحسن، علم الإجتماع الصناعي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص95.

بها المصنع تأثير على ظاهره التغيب في مواسم الحرث والبذل والحصاد أو الجنيالثمار يرتفع مستوى التغيب لأن أغلب العمال من مالِك الأراضي أو ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.¹

5- ترك العمل:

يعتبر من سلوكيات الإنسحاب المترتبة على ضغوط العمل وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالإرتياح والإطمئنان في الوظيفة دون التعرض لضغوطات والتوترات أثناء ممارسة العمل.

في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المنظمات بدل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالية البشري من التسرب والإنسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للإستقرار والثبات في المنظمة الواحدة.²

وقد أسفرت البحوث التي اجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكن اعتبارها مثال لأسباب الترك الإرادي 50 % منها تتعلق بالعمل وظروف النصف الآخر أسباب شخصية. أما الأسباب المهنية يعد تحليلها رتبة حسب تكرارها بالشكل التالي: عدم الرضا عن العمل. قلة الأجور. الإشراف غير الموفق. سوء ظروف العمل الفيزيائية. أما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها: صحية رعاية الاطفال أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل ولهذا ترتب على مثل هذه الدراسات إعادة النظر في السياسات الموضوعة والأساليب المتبعة بخصوص تسيير العمل.³

5- مظاهر الإستقرار الوظيفي.

1- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة لأخذ بمبدأ المشاركة في وضع القرار مع توسيع دائرة المشاركين وعدم التركيز القرار في يد فرد واحد في توسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.⁴ وتعتبر إتاحة العرضة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم متعميق إنتمائهم للمنظمة

¹ نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة سوسولوجية في التكيف، مطبعة طبريت، ط3، دمشق، سوريا، 1968، ص 498.

² حنفي عبد الغفار و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 213.

³ السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 91.

⁴ مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص51.

من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في وضع القرار داخل المنظمة. مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن¹ وتشير دراسته بحوث إلى أن عدم وجود مشاركة العمالية لألة وجود اغتراب وظيفي وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة مما يشك الحالة من اللاإستقرار في المنظمة² حيث تؤدي المشاركة في إتخاذ القرار إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في إتخاذها من خلالها يتم البحث في العديد من البدائل المتاحة مع الاخذ بنظر الإعتبار تكلفة كل بديل والعهد المتوقع منه وعلى ضوء ذلك يتم اختيار البديل الأنسب والوقت المناسب ويتطلب ذلك ايجاد حلول ابتكاري بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة وإن المشاركة في إتخاذ القرارات يعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي لم يتم إتخاذها داخل المنظمة.³

2-تماسك الجماعة:

تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث جهات تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، جماعة الإدارة التي يمثلها المديرون.⁴

في المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكن جماعة أهدافها ونشاطاتها ولكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الإستقرار الوظيفي، ويعتمد هذا النوع من العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من مدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها وإستمرارها بتحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر إلى زيادة درجة الولاء للجماعة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يتبع جماعة العمل تمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.⁵

3-تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

وهي عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف

¹ أثير حسو إسحاق، المرجع السابق، ص 101.

² حسان الجيلالي، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 45.

³ أثير حسو إسحاق، المرجع السابق، ص 101.

⁴ حمود خضر كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2001، ص 40.

⁵ عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 160.

الخاصة للقطاعات العامة بها،¹ ويساهم التخطيط القوى العامة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والإختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة ومن خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من طرف العاملين لأنه بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الإستياء والتذمر وغموض لدى العمال. فإذا كان هناك لبس أو إختلاط في الأدوار فهو يؤثر سلبا على سير العملية الانتاجية وعلى إستقرار الحالة في المنظمة ولذلك على المنظمة التخطيط للموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيم التشودات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء تنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان اختلاف في المواصلات والكفاءات والخبرات حتى يستطيع أن يحقق قدرا كاف من التحكم وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفعالية كبيرة عكس العام الذي يوضع في منصب لا يتنافس مع مؤهلاته وخبراته وإمكانياته،² فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة و يصبح عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف أول نقل من جهة إلى أخرى يصبح يعاني من سرعة نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس مما يدفعه إلى عدم إستقرار في العمل.³

4-الراحة النفسية والشعور بالأمان:

أهمية الحاجة إلى الأمان بعد اشباع الحاجات الفيزيولوجية للفرد في شعوره بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعائلته تأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طول مدى حياته. العامل يبقى محاط بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يشعر بالراحة النفسية فهو محاط بظروف مختلفة من التأمينات الإجتماعية كالتأمين ضد الحوادث العمل، والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاة، وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإجابة على أدائه لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية.

6-أهمية الإستقرار الوظيفي:

بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن بعض في نواحي كثيرة منها الشكل والصوت والتعبير والتفكير والذكاء والجنس واللقب ومن جهة أخرى في العادات والتقاليد والثقافة كما أن هناك اختلافات واضحة في الإستجابات الافراد النفسية والشخصية اتجاه المواقف والنقد والحث والحوافز فضلا عن التفاوت الكبير في المستويات الثقافية كل هذا التفاوت وذلك الاختلاف عكس على ردود فعلهم تجاه مواقف

¹ سهيلة إدريس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، الأردن، ص 127.

² الديب إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية، القاهرة مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2003 ص 49.

³ الديب إبراهيم رمضان، المرجع نفسه، ص 49.

العمل وتعامل الإدارة معهم.¹ أهمية العمل في تحقيق الامن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الافراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وثبات العامل في عمله واستقراره فيه، له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بهذا العامل المستقر في عمله مثله بتقافة المنظمة ومتطوع بطباع جامعة العمل وأساليب الجديدة التي سيخضع لها فكر هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتنشيط للمعنويات.² ويمكن تخيص أهمية الإستقرار الوظيفي في:

1- بالنسبة للعامل:

- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد.
- إرتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.
- إحساس العامل بالإنتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى الجيد.
- العلاقة الجيدة بين الفرد ورئيسه.³

2- بالنسبة للمؤسسة:

- القدرة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- التخطيط والاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.
- إدارة الموارد البشرية على إستيعاب المتغيرات والتحديثات المستمرة في الوظائف الجيدة المطلوبة.⁴

¹ أ. جاسم رحيم عذاري، م مجبل داوي إسماعيل أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 33، المجلد 9، تموز 2013، ص 144.

² منصور رفيقة، المرجع السابق، ص 85.

³ الديب رمضان، المرجع السابق، ص 96.

⁴ الديب رمضان، المرجع نفسه، ص 96.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

بعد عرض الجانب النظري للدراسة من خلال الفصول السابقة لموضوع الدراسة المتمثل في فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاستقرار الوظيفي سوف يقوم الباحث في هذا الفصل بعرض الجانب الميداني للدراسة من خلال عرض المجال المكاني والزمني للدراسة بالإضافة كيفية اختيار العينة والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أولاً: مرتكزات الدراسة المنهجية

1. منهج الدراسة

هناك مناهج متعددة يعتمد عليها الباحث والدارسون كمدخل منهجية في تناول أنواع البحوث العلمية المختلفة وعلى الباحث أن يختار المنهج الملائم لطبيعة بحثه العلمي، ولذلك على الباحث أن يتبع منهج معين يتماشى مع موضوع دراسته ومنه فإن المنهج هو الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة قواعد علمية في الوصول إلى نتيجة معلومة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه الموسومة بعنوان " فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في الاستقرار الوظيفي لدى المؤسسة " على المنهج الوصفي باعتباره يعتمد على دراسة الواقع ويضم ويصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

واعتمادنا على المنهج الوصفي راجع على اعتبار هذا الموضوع قابل للتطبيق على الواقع إضافة إلى المعالجة الإحصائية.

2. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: هو جمع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراسةها.

وتعتبر المؤسسة محل الدراسة نموذجاً هاماً للبحث في موضوع الدراسة وفعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاستقرار الوظيفي.

وهذا لتوفر العديد من العوامل منها: تنوع مستويات وثقافات داخل التنظيم بسبب تباين المستوى التعليمي للمورد البشري في المؤسسة وطبيعة نشاط المؤسسة، وهذا دفع لإجراء الدراسة في مؤسسة "سوميفوس" ببئر العاتر.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

ومن خلال الوثائق المتحصل عليها في مكتب تسيير الموارد البشرية والتي تجمع لنا عدد العمال في السنوات الأخيرة والذي يقدر بـ 1400 عامل موزعين على مختلف المستويات المهنية من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذيين.

عينة الدراسة: تعرف العينة بأنها نموذج يشمل جزء أو جانب من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفات مشتركة، حيث تعد خطوة اختيار العينة من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث في إعداد بحثه، حيث يقوم بتحديد عينة حسب الموضوع أو الظاهرة المدروسة. وعلى هذا الأساس يتم تحديد العينة كالاتي:

عينة عشوائية: ويقصد بها تساوي الفرص امام كل مفردة من مفردات المجتمع في التمثيل بالعينة.

سحب العينة: تم سحب عينة تقدر بـ 4% من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ 1400 عامل.
طريقة سحب العينة:

$$1400 \times 4 / 100 = 56$$

مجتمع البحث	نسبة العينة	عدد العينة
1400	4%	56

وبالتالي يكون عدد العينة 56 عاملا.

3. الإطار الزمني والمكاني

لقد اجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوميفوس ببئر العائر ابتداء من تاريخ 2020/02/02 الى غاية 2020/03/02 تم فيها النزول إلى المؤسسة ميدان الدراسة، حيث خصصنا اليوم الأول منها للدراسة الاستطلاعية والاستكشافية والتي تم التعرف فيها على المؤسسة بمختلف أقسامها، وقمنا بجمع المعلومات اللازمة عن طريق الملاحظة ومن خلالها الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة التي تفيدنا في دراستنا، كما تم اعتبارنا كموظفين في الشركة وتطبقت علينا نفس الإجراءات والقوانين التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

التعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة محل تنظيم اجتماعي واقتصادي هذا للعديد من العوامل من بينها النشاط والتمثل في استخراج الفوسفات الخام وتصديره للعديد من دول العالم فهي تساهم في إمداد الاقتصاد الوطني برؤوس الأموال وكذا توفير مناصب عمل خاصة لسكان المنطقة والمناطق المجاورة لها. ومن خلال عملية التعيين الجيدة يبرز دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ودفعها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وهذا لكونها المحرك الأساسي للإبداع والتميز لما تمتلكه من معارف ومهارات. كما تعتبر المؤسسة محلا لدراسة مركزا هاما للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم من خلال الاتصال المباشر واعتماد المؤسسة في من المصالح على العمل الجماعي وفق مبدأ تقسيم العمل وروح التعاون من أجل تحقيق المصلحة العامة في أغلب الأحيان.

ومؤسسة سوميفوس - بئرالعائر - وكغيرها من المؤسسات الجزائرية مرتب العديد من المراحل الهامة والتي أحدثت تغييرا وتصويرا تنظيميا مس العديد من الجوانب منها المادية والبشرية والتنظيمية مثل إعادة الهيكلة وتعيين أفراد أكفاء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المرحلة الأولى: اكتشاف منجم جبل العنق من طرف الفرنسيين حيث تم إنشاء منشأة قائمة بذاتها تحت اسم جبل العنق وذلك سنة 1931 حيث اهتمت في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية وفي سنة 1936 بدأت الأشغال الاستغلالية مع العلماء هاته المنشأة كانت في خدمة الاقتصاد الفرنسي وعمد إدارتها من المعمرين على استغلال اليد العاملة المحلية بطريقة غير إنسانية وغير قانونية وفي هاته الفترة تمر بطمر كب الإنتاج بخط سكة حديدية طوله 340 كلم إلى غاية ميناء مدينة عنابة من أجل تسويق المادة الخام وفي الأسواق العالمية.

• **مرحلة التسيير الذاتي:** ظهرت هاته الصيغة التنظيمية بعد الاستقلال مباشرة حيث شهدت السنوات الأولى من الاستقلال فراغا قانونيا في شتى المجالات بما في ذلك تأطير وتنظيم علاقات العمل.

• **مرحلة التسيير الاشتراكي:** وشهدت فترة التسيير الذاتي تأميم المؤسسة من طرف الدولة وتحولها لمؤسسة الأبحاث والاستغلال المنجمي ومقر إدارتها بالجزائر العاصمة والذي حول في 03 جوان 1983 إلى ولاية تبسة وهو التاريخ نفسه الذي سميت بها مؤسسة فرفوس.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

الفترة الحالية: هي مؤسسة مناجم الفوسفات " - SOMIPHOS " وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات " FERPHOS " سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن " FERPHOS " بتاريخ 01 - 01 - 2005. متخصّصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا. تعتبر سوميفوس حاليا مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي مقدّر ب، 1000000000.00 دج، شرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربعة وحدات رئيسية: المركب المنجمي لجبل العنق، المنشآت المينائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، مقر الإدارة العامة تبسة.

الأهداف العامة للمؤسسة:

تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنتها وبنّت إستراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها وأبرز هذه الأهداف وأهمها:

- البحث والتطوير، الإنتاج والتصدير، التوزيع للمنتجات الفوسفاتية أو بعد تحويلها.
- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات المكتنفة حاليا والمرتبب اكتشافها مستقبلا.
- تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون.
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء اتصالات والاستماع لهم ومتابعة تطوّر رغباتهم وتوفير طلباتهم بالشكل المطلوب.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس (أنظر قائمة الملاحق)

يعطي الهيكل التنظيمي صورة مجملية عن تنظيم الشركة محل الدراسة وإهم المصالح والأقسام الموجودة والتي تعمل كلها على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، ودراسة الهيكلة المالية للمؤسسة وتوزيع الوظائف فيها يكتسي أهمية بالغة كما يجب وضع بعين الاعتبار أن حسن تنظيم هيكل المؤسسة يساعد على تأدية المهام على أكمل وجه.

وعليه من أجل تأمين حسن سير المؤسسة استوجب وضع هيكل تنظيمي يمتاز بالوضوح والمرونة تبرز فيه جميع الأقسام والمصالح والعلاقات القائمة بينها وبين البيئة الخارجية من أجل

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

تحقيق فعالية في مجالات الاتصالات واتخاذ القرارات وضمان استمرارية النشاط وسرعة دوران المعلومات، كما يوجد في الهيكل التنظيمي مجموعة من الدوائر والمصالح التي تربطها علاقات وأنشطة، وبتحاد كل الدوائر يمكن القول أن كل دائرة هي تكملة لدائرة أخرى فكل دائرة رئيس في حدود صلاحياته يعمل على تحقيق الفعالية في الإنتاج مما يؤدي إلى استمرار النشاط وسرعة دوران المعلومات.

والملاحظ هنا غياب مصلحة لها دور مهم على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الدولي وهي مصلحة التسويق التي تندرج ضمن مصلحة المحاسبة، كما يوضحها الهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ يجب أن تكون لها مصلحة مستقلة لتؤدي مهامها على أحسن وجه.

4. **أدوات جمع البيانات** : لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لانجاز البحث العلمي يتوجب على الباحث اتنهاج مجموعة من الأدوات والأساليب المختلفة للوصول الى مبتغاه ومن بين تلك الأدوات التالي :

1. **الملاحظة**: تعتبر مصدرا هاما للحصول على البيانات اللازمة تم ذلك في الأسبوع الأول من الدراسة الميدانية الذي خصصناه لدراسة الاستطلاعية وقد افادتنا الملاحظة اثناء توزيع الاستمارة على المبحوثين عند زيارة مختلف الأقسام والمصالح بغرض التعرف اكثر على مجتمع البحث و خصائصه وظروف العمل وكذلك كيفية التعامل مع المبحوثين .

2. **الاستبيان**: أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبط بواقع معين , حيث يتكون من مجموعة من الأسئلة توجه الى المبحوثين بهدف الحصول على اكبر قدر من البيانات و المعلومات و معطيات حول موضوع الدراسة قد اشتمل الاستبيان على خمسة محاور أساسية.

5. الأساليب الإحصائية:

بعد الانتهاء من من توزيع استمارة الاستبيان وجمعها، قمنا بتبويب ومعالجة البيانات التي تحصلنا عليها إحصائيا باستخدام الأساليب التالية:

- التوزيع التكراري، وهذا لتبيان تكرارات الإجابات المتحصل عليها.
- النسب المئوية، وذلك لتحديد النسبة المئوية للإجابات المحصل عليها.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجي وإطارها التطبيقي

-ثانيا الاطار التطبيقي للدراسة :

1-جدولة وتحليل البيانات الشخصية.

-خصائص مجتمع البحث وأفراد العينة:

الجدول رقم (01): يمثل تصنيف العمال حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%82.14	46	ذكر
%17.86	10	أنثى
%100	56	المجموع

المصدر: السؤال 01 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

نلاحظ في هذا الجدول 1 الذي يمثل تصنيف العمال حسب الجنس في مؤسسة "سوميفوس" أن نسبة الذكور تمثل %82.14 من عينة البحث أما بالنسبة للإناث تمثل نسبة %17.86 ويتبين من خلال ذلك أن ارتفاع نسبة الذكور يرجع لطبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها مؤسسة "سوميفوس" المختصة في إنتاج الفوسفات والتي تتطلب قوة جسدية وجهد كبير التي يفتقدها العنصر النسوي مما اقتضت الضرورة إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث وقد لاحظنا خلال العمل الميداني أن عمل الفئة النسوية في المؤسسة يقتصر على العمل في الإدارة فقط.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	28	50%
من 30 الى اقل من 40 سنة	21	37.5%
من 40 الى اقل من 50 سنة	05	8.93%
من 50 سنة فما اكثر	02	3.57%
المجموع	56	100%

المصدر: السؤال 02 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (02) إن النسبة الأكبر تمثيلاً لأفراد عينة الدراسة هي فئة العاملين تقدر أعمارهم بأقل من 30 سنة بنسبة 50%، تليها فئة العاملين المتراوحة أعمارهم بين 30 - أقل 40 سنة بنسبة 37.5%، وقد لاحظنا أن أغلبية عمال مؤسسة سوميفوس من الشباب وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة وكذلك لشروط وسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة، فيما كانت الفئتين العمريتين المتراوحة ما بين 40 - أقل 50 سنة و 50 سنة فما أكثر أقل تمثيلاً من أفراد عينة البحث بنسبتين 8.93% و 3.57% على التوالي، وهذا راجع لإحالة العديد من العاملين من هاتين الفئتين على التقاعد والتقاعد النسبي، وحسب ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية فإن أغلب أفراد هاتين الفئتين من (رؤساء المصالح، أعوان التحكم)، وهذا مؤشر إيجابي لمؤسسة "سوميفوس" للاستفادة من كل الطاقات البشرية من خلال تحفيزها ومنحها مسؤوليات أكثر لإبراز ذاتها .

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

الجدول رقم (03): يبين المستوى التعليمي لعينة البحث:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
7.14%	04	متوسط
23.21%	13	ثانوي
30.36%	17	جامعي
39.29%	22	تقني سامي
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 03 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الشكل رقم (03) إن الفئتين الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة البحث هم فئة العمال من المستوى تقني سامي والجامعي على التوالي بنسبة 39.29% بالنسبة لفئة التقني سامي وبنسبة 30.36% بالنسبة لخريجي الجامعات، وهذا راجع لاملاكهم مؤهلات علمية وكفاءات عالية وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية على مستوى المؤسسة فيما كانت فئتي المستويين التعليميين الثانوي والمتوسط على التوالي بنسبة 23.21% ذوي المستوى الثانوي وبنسبة 7.14% لأصحاب المستوى المتوسط ونلاحظ أن هاتين الفئتين الأقل تمثيلاً لعينة الدراسة وهم في الغالب أعوان تنفيذ من خلال الجدول نلاحظ ان التباعد في المستويات التعليمية بين الموظفين يخلق تعارض في الافكار والأهداف وهو ما يعيق الاتصال الفعال بين الموظفين في المؤسسة

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجي وإطارها التطبيقي

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	50%
5-10	21	37.5%
11-15	5	8.93%
16 فما فوق	2	3.57%
المجموع	56	100%

المصدر: السؤال 04 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (04) إن النسبة الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة البحث هم فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة "50%"، تليها فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم من 5 - 10 سنوات بنسبة 37.5%، وهذا ما يمكن إرجاعه لسياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة في تسييرها حيث تركز على الفئة الشبابية للاستفادة من مهاراتها وطاقاتها فكرية لديها ولأنها أكثر طموحا وابداعا وتكيفاً مع البيئة التنظيمية للمؤسسة لتحقيق فعالية وإنتاجية ورياح أكثر، أما العينة التي تليها هم فئة العمال الذين تتراوح مدة خبرتهم ما بين 11 - 15 سنة بنسبة 8.93%، أما العينة الأقل تمثيلاً هم فئة العمال الذين تتراوح مدة خبرتهم من 16 سنة فما فوق بنسبة 3.75% ويرجع ذلك إلى هاته الفئتين من العمال من ذوي الخبرة والكفاءة وبالتالي فهم يشغلون مناصب هامة وحساسة في المؤسسة وهذا لخبرتهم الكبيرة ومعرفتهم بطبيعة صيرورة العمل

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجي وإطارها التطبيقي

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة المهنية
%12.5	7	إطار
%33.93	19	أعوان تحكم
%53.57	30	أعوان تنفيذ
%100	56	المجموع

المصدر: السؤال 05 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (05) تم ملاحظة أن الفئة ذات الدرجة المهنية الأكثر تمثيلاً لأفراد العينة البحث هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة %53.57 ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة %33.93 وهذا ما يمكن إرجاعه لاعتبار هاتين الفئتين الركيزتين الأساسيتين في صيرورة العمل خاصة في مركب الإنتاج فالتنظيم محل الدراسة يركز على العمليات التنفيذية المتمثلة في عملية التقيب وصيانة الآليات ومعالجة مادة الفوسفات أكثر من العمليات المتعلقة بوظائف الإدارة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة فيما كانت فئتي الإطارات بنسبة %12.5 وهي الفئة الأقل تمثيلاً من عينة البحث ، وهذا ما يمكن إرجاعه للمهام والعمليات التي تقوم بها هذه الفئة المتمثلة في الإشراف، التوجيه المحاسبة والتسيير

2-جدولة وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الأول:

جدول رقم (06): يوضح نوع الاتصال الذي يعتمد عليه العامل عند تأديته لمهامه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كتابية	34	60.72%
شفاهية	22	39.28%
المجموع	56	100%

المصدر: السؤال 06 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (06) الذي يوضح نوع الاتصال الذي يعتمد عليه العامل عند تأديته لمهامه أن جل العمال يعتمدون بالدرجة الأولى في اتصالهم على الاتصالات الكتابية وذلك بنسبة 60.72% وهذا راجع كونها تتسم بالدوام والتوثيق والثبات والسرية وسهولة الرجوع اليها وتمكن العامل من صياغة الرسالة وتدقيقها قبل ارسالها في حين ان الاتصالات الشفوية نالت على نسبة 39.25% من عينة البحث تكون مباشرة وتعتمد على عمليتي الاستماع والتحدث و لا يمكن تعديلها أثناء الاتصال فأى تعليق يخص العمل يجب ان يظل عالقا في ذهن العامل وما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية يبين لنا ان الإدارة تستخدم الاسلوبين معا خلال عملية الاتصال وهذا راجع الى تنوع أساليب الاتصال داخل الأقسام والمصالح وبالتالي توفير السرعة والوقت المطلوبين لسير العمل بفعالية ودقة وخلق جو من العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة مما يولد رغبة الاستمرار في العمل لدى العامل

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (07): يوضح نمط الاتصال الذي تستخدمه الإدارة في الاتصال بعينة البحث :

النسبة المئوية	التكرار	نمط الاتصال الذي تستخدمه الإدارة في الاتصال
62.5%	35	الرسمي
37.5%	21	الغير الرسمي
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 07 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

نلاحظ من خلال الجدول (07) الذي يبين آلية الاتصال بين الإدارة العليا والعمال أن بنسبة 62.5% من أفراد العينة يتم الاتصال بهم عن طريق الاتصال الرسمي وذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة حيث تعمل على شرح سياسات وأهداف المؤسسة وإشعار العاملين بأهميتهم واطلاعهم على كل الأمور وكذلك تعزيز الثقة بين الإدارة والعمال وبين الرؤساء والمرؤوسين أما بنسبة 37.5% فقد أقرت هذه الفئة أنه يتم الاتصال بهم عن طريق الاتصال الغير الرسمي بما أن هذا النوع من الاتصالات لا يمكن أن يخضع للإشراف أو الرقابة الرسمية لذلك يمكن نقل معلومات مغلوبة أو إشاعات مما يترك اثر سلبي عند العمال مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ومن هذا الجانب علينا القيام بتطوير وتشجيع الاتصالات الرسمية لتقوية شعور العامل بالاستقرار الوظيفي دون الحاجة إلى استعمال الاتصال الغير الرسمي مما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة صحيحة وبأقل جهد، فالاتصالات الرسمية من الممكن أن يكون تأثيرها فعال وكبير إذا كانت مقبولة عند كل العاملين

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (08): يوضح الوسائل التي تستعمل في الاتصال داخل المؤسسة :

قرارات القائد واضحة بالنسبة لأداء الأدوار	التكرار	النسبة المئوية
اجتماعات	07	%12.5
تقارير	12	%21.43
هاتف	04	%7.14
طلب خطي	08	%14.28
مقابلة	11	%19.64
انترنت	06	%10.71
المجموع	56	%100

المصدر: السؤال 08 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

نلاحظ من خلال هذا الجدول (08) الذي يبين أكثر الوسائل الاتصال استخداما في المؤسسة ان نسبة %21.43 يقرون انه يتم الاتصال عن طريق التقارير لما لها من أهمية خاصة لدى الإدارة لكونها تستخدم كسجل مكتوب لكل ما يحدث في المنظمة أما بنسبة %19.64 فقد اقروا بأنه يتم الاتصال بينهم عن طريق المقابلة حيث تم هذه الأخيرة دون استخدام أداة وسيطة عن طريق الحوار أو المناقشة المباشرة وبالتالي التوصل إلى قرارات سليمة تخدم مصلحة المؤسسة والمقابلة تعد من الوسائل الاتصالية التي توفر الوقت وتخلق روح الصداقة والتعاون داخل المؤسسة أما بنسبة %14.28 فقد اقروا بأنه يتم الاتصال بينهم عن طريق طلب خطي حيث يساهم في توفير المعلومات والتفاصيل التي يحتاجها العامل في عمله أما بنسبة %12.5 فقد اقروا انه يتم الاتصال بينهم من خلال الاجتماعات التي عد التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يساهم في شعورهم بالراحة والاستقرار في العمل من خلال إشراكه في عملية صنع القرار داخل المؤسسة أما بنسبة %10.71 فقد اقروا بأنه يتم الاتصال في المؤسسة عن طريق الانترنت وذلك يرجع لطبيعة عملهم حيث ان هذه الوسيلة تعد حكرا على بعض الإطارات والمصالح تليها الفئة الأقل تمثيلا من عينة

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

البحث وذلك بنسبة %7.14 فقد اقرروا انه يتم الاتصال عن طريق الهاتف و هذا راجع أن استعماله باعتبار أن هذه الوسيلة لا تتاح إلى الذين لهم علاقات خاصة وشخصية مع الإدارة أي اتصالات غير رسمية.

جدول رقم (09): يوضح مدى مساهمة فعالية لاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	32	%57.14
أحيانا	19	%33.93
ابدا	05	%8.93
المجموع	56	%100

من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي الفعال في اتخاذ القرارات الصائبة حيث ان اغلبية عينة البحث وذلك بنسبة %57.14 اجابوا ان الاتصال التنظيمي الفعال يساهم دائما في اتخاذ لقرارات الصائبة ويجنب الوقوع في الأخطاء الإدارية الناجمة عن قصور البيانات والمعلومات أو عيوب في عملية الاتصال تليها فئة العاملين الذين أجابوا بنسبة %33.93 أن الاتصال التنظيمي يساهم أحيانا في اتخاذ القرارات الصائبة وذلك قد يرجع إلى صعوبة الاتصال بين العاملين نظرا لعدم تناقل المعلومات بشكلها الصحيح أما الفئة الأقل تمثيلا فهي فئة العمال الذين أجابوا بنسبة %8.93 أن الاتصال التنظيمي لا يساهم أبدا في اتخاذ القرارات الصائبة وذلك بنسبة وهذا يرجع لعدم فعالية الوسيلة المستخدمة لإيصال المعلومة مما يعيق فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وبالتالي عدم الخروج بقرار أكثر صوابا

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (10): يوضح أكثر العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرارات في المؤسسة:

العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
التسرع في اتخاذ القرار	26	46.43%
التفرد في اتخاذ القرار	22	39.28%
عدم جمع المعلومات اللازمة حول اتخاذ القرار	8	14.28%
المجموع	56	100%

المصدر: السؤال 10 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (10) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة والتي تكون نسبتهم 46.43% أكدوا على أن أكثر العوامل التي تؤثر سلباً في عملية اتخاذ إقرار داخل المؤسسة هو التسرع في اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وكذلك لضيق الوقت وعدم إعطاء القرار الوقت الكافي لاتخاذ، تليها فئة العمال الذين أجابوا بنسبة 39.28% أن المسؤول يتفرد أحياناً في اتخاذ القرار وهذا راجع للخبرة المهنية الطويلة لبعض من هذه الفئة، وقد يكون تسلط وديكتاتورية الإدارة وحصر كل عملياتها على الأطر لا غير وعدم إشراك العاملين في هذه العملية فيما كانت الفئة الأقل تمثيلاً من أفراد عينة البحث من العاملين الذين كانت إجابتهم بنسبة 14.28% بأن أكثر العوامل التي تؤثر سلباً في عملية اتخاذ القرار هو عدم جمع المعلومات اللازمة حول اتخاذ القرار وتعد هذه الفئة قليلة جداً وبالتالي فالمؤسسة تهتم بالتنسيق الفعال بين وحدات المؤسسة وهذا راجع للاهتمام الكبير للمؤسسة بتفعيل العملية الاتصالية والحرص على وصول المعلومة في الوقت المحدد

3-جدولة وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الثاني:

جدول رقم (11): يوضح مدى تسهيل الإدارة لعملية الاتصال بها في الأمور التي تتعلق بالعمل:

النسبة المئوية	التكرار	تسهيل الإدارة لعملية الاتصال بها في الأمور المتعلقة بالعمل
53.57%	30	دائما
42.86%	24	أحيانا
3.57%	2	ابدا
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 11 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين مدى تسهيل الإدارة لعملية الاتصال بها في الأمور التي تتعلق بالعمل ان نسبة 53.57% من أفراد العينة ترى بأن الإدارة دائما ما تسهل عملية الاتصال بها في الأمور التي تتعلق بالعمل وذلك يرجع إلى أن العملية الاتصالية الحسنة مرتفعة داخل المؤسسة وهذا يدل على أن الاتصال الحسن والفعال من طرف الإدارة يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا والارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن ثم الاستقرار في العمل أما بنسبة 42.86% ترى بأنه أحيانا ما يتم تسهيل الاتصال بالإدارة من قبل المؤسسة وذلك راجع لمدى اهتمام إدارة المؤسسة على أن تمنح نوعا من التسهيلات للاتصال للعامل وذلك لضمان سير جيد للعمل. أما الفئة الأقل تمثيلا وتكاد تكون منعدمة بنسبة 3.57% قالوا بأن الإدارة لا تسهل أبدا عملية الاتصال بها في الأمور المتعلقة بالعمل وذلك راجع إلى عدم استخدام الوسيلة الاتصالية والطريقة المناسبة في مخاطبتهم للإدارة.

جدول رقم (12): يوضح مدى التواصل بين العامل وعمال الأقسام الأخرى:

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

النسبة المئوية	التكرار	التواصل بين العامل وعمال الأقسام الأخرى
58.93%	33	دائماً
30.36%	17	أحيانا
10.71%	06	ابدا
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 12 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (12) الذي يوضح مدى تواصل العامل بعمال الأقسام الأخرى ان اغلبية العمال وذلك بنسبة 58.39% قد اقرروا انه دائما ما يتم تواصلهم مع عمال الأقسام الأخرى ومرجع ذلك لطبيعة عملهم بحيث انه يحتم عليهم التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وذلك من اجل تسريع انجاز الأعمال وضمان استمرارية المؤسسة كما أن التواصل بين العمال يحقق التعاون والتكامل بين الأنشطة ويساعد التواصل بين العمال في انخراطهم في المؤسسة وأيضاً فهم الدور الذي يساهمون من خلاله في نجاح المؤسسة مايو لد لديهم رغبة في العمل وكما أن وجود التعاون وإشراك الفريق الواحد في العمل يكسر الحواجز ويقرب بين الأقسام الإدارية، ليكون هناك نوع من التفاعل ويعتبر الأنجع في تحقيق النتائج المرجوة في العمل، تليها الفئة التي أقرت بنسبة 30.36% أنهم أحيانا ما يتواصلون مع عمال الأقسام الأخرى وهذا راجع لوجود علاقات شخصية مع عمال الأقسام الأخرى من قرابة او صداقة تجمعهم . تليها الفئة الأقل تمثيلاً وذلك بنسبة 10.71 أقرت بأنهم لا يتواصلون أبداً مع عمال الأقسام الأخرى ومرجع ذلك وحسب العمل الميداني الى ان اتصالهم بعمال الأقسام الأخرى ليس امراً ملزماً به لطبيعة عملهم الذي لا يحتاج الى التنسيق او التعاون مع عمال الأقسام الأخرى وهذا راجع إلى رسمية الاتصال بينهم ما يجعلهم يحترمون التسلسل الهرمي.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (13): يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي الفعال على توفير المناخ الإيجابي

الذي يرغب العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة الاتصال التنظيمي الفعال على توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب في العمل
55.36%	31	دائما
35.71%	20	أحيانا
8.93%	05	ابدا
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 13 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي الفعال على توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب في العمل أن بنسبة 55.36% من أفراد العينة ترى بأن الاتصال التنظيمي الفعال دائما ما يخلق جو إيجابي يرغب في العمل وذلك يرجع مدى اهتمام المؤسسة على توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين وهذا ما يجعله أكثر حماسة للعمل والزيادة في بذل أكبر جهد وبالتالي يقلل من تركه للوظيفة ويزداد شعوره بالاستقرار الوظيفي أما بنسبة 35.71% فقد أقرت بأن الاتصال التنظيمي ليس دائما ما يوفر مناخ إيجابي يرغب في العمل فقد لاحظنا من خلال العمل الميداني ان عدم وضوح المعلومات ودقتها مع بطئ وصولها تخلق جو عمل فوضوي مما يبعث على عدم الارتياح في العمل وبالتالي شعور العامل بأنه ليس مشارك في إدارة المؤسسة بطريقة ما مما يولد الرغبة في ترك العمل أما الفئة الأقل تمثيلا فهي الفئة التي لا ترى بنسبة 8.93% بأن الاتصال التنظيمي الفعال لا يخلق مناخ إيجابي الذي يرغب في العمل وذلك راجع إلى نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشكلاتهم واهتماماتهم، حيث أن لها تأثيرا بالغا على مدى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تولي جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (14): يوضح مدى زيادة فعالية الاتصال في الانتماء للمؤسسة:

زيادة فعالية الاتصال في الانتماء للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	36	64.29%
أحيانا	12	21.43%
أبدا	08	14.28%
المجموع	56	100%

المصدر: السؤال 14 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح مدى فعالية الاتصال في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة تم ملاحظة أن بنسبة 64.29% قد أكدوا على أن الاتصال الفعال الجيد يزيد من انتمائهم للمؤسسة ويرجع ذلك وجود هيكل تنظيمي واضح يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وبالتالي التخلص من العقبات التي تعيق الاتصال الفعال وبالتالي الفهم الجيد لكيفية سيرورة العمل، أما بنسبة 21.43% من أفراد العينة أقرروا أن فعالية الاتصال تزيد أحيانا شعورهم بالانتماء وهذا يرجع وحسب العمل الميداني أن العامل قد يواجه صعوبات إعداد الرسالة وعليه يعد هذا عائق من معوقات الاتصال الذي يحول دون أداء العامل لمهامه وبالتالي شعوره بالاعتزاز، تليها النسبة 14.28% من عينة البحث وهي الفئة التي أقرت أن فعالية الاتصال لا تساهم أبدا في الشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا راجع إلى أن بعض المستويات التنظيمية تطبق القوانين واللوائح والضوابط بصرامة وتطبيقها يكون حرفيا دون التشاور مع المستويات التنظيمية الأقل منها أو إشراكها في عملية صنع القرار مما يزيد توتر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل الموظف غير مستقر في عمله مخيرا بين أن يعمل تحت هذه الضغوط مع التكاسل وانخفاض مستوى الأداء أو أن يفكر في مغادرة المؤسسة .

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (15): يوضح مدى مساهمة الزيادة في الأجور بالتمسك في الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة الزيادة في الأجور بالتمسك في الوظيفة
58.93%	33	دائما
28.57%	16	أحيانا
12.5%	07	ابدا
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 15 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (15) تم ملاحظة أن النسبة الأكبر تمثيلا لأفراد عينة البحث هم فئة العمال الذين أجابوا بنسبة 58.93% بأن الزيادة في الأجر تساهم في تمسكهم بوظيفتهم ولعل ذلك يوضح بأن الزيادة في الأجور تزيد من محبة الموظفين لوظائفهم، مما تلبي لهم هذه الأجور جميع احتياجاتهم كما تزيد هذه الزيادة في التمسك في الوظيفة وعدم التفكير في تغييرها وذلك لارتفاع الأجر الذي يحصلون عليه، ومن ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنسبة 28.57% بأن الزيادة في الأجور أحيانا ما تزيد في تمسكهم بعملهم، ويرجع ذلك سوء المعاملة فيما بين العاملين وغياب الاحترام المتبادل، وكثرة المشاكل الشخصية بينهم، وطبعا المشاكل الشخصية تؤثر بشكل سلبي على سير العمل وتطوره بمعنى أدق الاستقرار الوظيفي، وكذا تليها الفئة الأقل تمثيلا لعينة البحث نسبة العاملين الذين أجابوا بنسبة 12.5% بأن الزيادة في الأجور لا تزيد أبدا تمسكهم بالوظيفة وهذا راجع لطبيعة عمل هذه الفئة الخاضعة لعقود عمل ما قبل التشغيل في الغالب وتهميشهم في العمل وعدم وجود تقدير معنوي من الرؤساء

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

4-جدولة وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الثالث:

الجدول رقم (16): يوضح نوع العلاقة بين زملاء العمل:

نوع العلاقة بين زملاء العمل	التكرار	النسبة المئوية
عمل	32	57.14%
صداقة	19	33.93%
عادية	05	8.93%
المجموع	56	100%

المصدر: السؤال 16 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (16) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بنسبة 46.4% على أن علاقتهم بزملائهم في العمل لا تتعدى أن تكون علاقة عمل، يرجع ذلك أن المؤسسة سعت وحرصت على تقييد تلك العلاقة بلوائح وهيكل تنظيمي مرن قصد تعريف الكل بحقوقه وواجباته وحدود سلطته، والتقليل ما أمكن من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة، فيما تلتها فئة العاملين اللذين أجابوا بنسبة 23.21% بأنهم يتمتعون بعلاقة صداقة مع زملاءهم في العمل، وذلك راجع أن يكون بين زملاء العمل أشياء كثيرة مشتركة: المرحلة العمرية، اهتمامات مشتركة، أهداف مشتركة، فيما تلتها فئة العمال الذين أجابوا بنسبة 21.43% على أن علاقات العمل بالنسبة لهم هي علاقة عادية، ويرجع ذلك إلى أنه أشخاص اجتماعيون بطبعهم ويستطيعون التعامل مع المواقف المختلفة بمرونة عالية، ما جعلهم مصدر ثقة، فهم أفراد يتفاعلون مع بعضهم وهنا يأتي دور الإدارة لتوجيه هذه التفاعلات لخدمة أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

الجدول رقم (17): يوضح مدى مساهمة نوع العلاقة بين أعضاء المجموعة في الانسجام بينهم:

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة نوع العلاقة بين أعضاء المجموعة في الانسجام بينهم
62.5%	35	دائما
19.64%	11	أحيانا
17.86%	10	أبدا
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 17 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (17) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بنسبة 62.5% على أن العلاقات الشخصية دائما ما تمنحهم الانسجام داخل المجموعة، وهذا يرجع إلى علاقات الصداقة والقربية وحسن الخلق والمحايدة في التعامل لتجنب الصراعات، وكذلك لأنهم يتمتعون بالعديد من المهارات من أهمها: مهارات التواصل، مهارات الاستماع، مهارات الإقناع. تليها فئة العمال الذين أجابوا بنسبة 19.64% أنه أحيانا ما تمنحهم العلاقات الشخصية الانسجام ويرجع ذلك هذه الفئة ترى بان كل عامل يجب ان يسعى للأفضل أمام المسؤول وان كل شخص مسؤول عن تصرفاته وهذا ما تم ملاحظته عند النزول لميدان الدراسة، فيما كانت الفئة الأقل تمثيلا من أفراد عينة البحث العاملين الذين كانت إجابتهم بنسبة 17.86% بأن العلاقات الشخصية لا تمنحهم ابدا الانسجام وذلك يرجع لتضارب المصالح واختلاف الآراء والأهداف التنظيمية، وهذا عندما يكون العامل قد تنافس على المصالح أو الولاءات، على خلاف مع بعضها البعض للحصول على العملاء والمكاسب التي ينتجها العمل وهذه المصالح ربما تكون شخصية.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (18): يوضح الأسلوب الذي يتبعه المسؤول في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأسلوب الذي يتبعه المسؤول في العمل
25%	14	الأسلوب الصارم
75%	42	الأسلوب المرن
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 18 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال هذا الجدول (18) الذي يمثل الأسلوب الذي يتبعه القائد في العمل أن أكبر فئة من المرؤوسين والتي تمثل نسبتهم 75% يعتقدون أن قائدهم متبع الأسلوب المرن في القيادة راجع لاعتماد المؤسسة على خلق نوع من الحرية في الأداء وترسيخ هذا المفهوم لجميع القادة، ومنح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بأنفسهم ومضاعفة نشاطهم وهذا ما قد يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي وبالتالي تزيد من تقوية الشعور بالاستقرار لدى عمالها، على أن هناك نسبة معتبرة من المرؤوسين تمثل نسبتهم 25% تعتبر أن القائد من النوع الذي يتبع أسلوب الصرامة، ذلك أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لانضباط بعض الفئات السوسيو مهنية بحكم موقعهم من الهيكل التنظيمي بحيث أن المؤسسة لا تستطيع تحمل إهمالهم أو عدم إتقانهم لعملهم بصورة جيدة فتسعى دوما لتطبيق هذا الأسلوب لضمان الكفاءة والجودة في الأداء.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (19): يوضح مدى تأثير عدم التشجيع أو التقدير للجهد في الاستمرار في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الجواب بدائما هل يدفعك ذلك إلى:	النسبة المئوية	التكرار	معاناة عدم التشجيع أو التقدير للجهد وعلاقتها بالاستمرار في العمل
%21.43	12	التفكير بترك العمل	%35.71	20	دائما
%5.36	03	تأخير انجاز العمل	%12.5	07	أحيانا
			%51.78	29	أبدا
%8.93			05	عدم إتقان العمل	
%100	20	المجموع	%100	56	المجموع

المصدر: السؤال 19 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

فمن خلال هذا الجدول ، يتبين لنا ان نسبة 51.79% من افراد العينة أجابوا انهم لا يعانون ابدا من عدم التشجيع والتقدير لمجهوداتهم المبذولة وهذا راجع الى ان هناك اتصال بشكل دائم ومستمر بين الرئيس ومرووسيه، وهذا ما لاحظناه اثناء العمل الميداني فقد أصبح الأداء اليومي مقرونا بمدى نجاح تطبيق ممارسات وفعاليات الاتصال الإداري الفعال لدوره الرئيسي في تحقيق الأهداف المنشودة وكان من بين هذه الممارسات تشجيع العاملين سواء بشقيه المادي والمعنوي وهذا لدفعهم لحب العمل والقيام به ومحاولة تقديم إنجازات واعمال بمستوى أفضل وفعال في هذه المؤسسة، أما بنسبة 44.64% فترى أنه أحيانا يتم عدم تشجيعها أو تقدير مجهوداتها من طرف القائد وهذا يرجع لقلة التوجيه وقلة التفاعل والتواصل بين العاملين، تلتها الفئة التي أقرت بنسبة 3.57% على أنهم يعانون دائما من عدم التشجيع وعدم التقدير لمجهودهم من قبل المسؤول، وهذا راجع إلى كثرة سوء التفاهم

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

بين المرؤوسين والمسؤولين والإدارة، وعدم اكرثات بعض المسؤولين بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة، فمن مجموع الذين عبروا على أنهم لا يتلقون أي تشجيع من طرف قائدهم أو تقديرا لمجهوداتهم نجدهم أكبر فئة، وذلك بنسبة %21.43 منهم، يعتقد أنه عدم التشجيع والتقدير يؤدي إلى التفكير بترك العمل، أما بنسبة %8.93 يرون أنه يؤدي ذلك الى عدم اتقان العمل وتليها الفئة التي تعتقد أن ذلك يؤدي الى تأخير انجاز العمل وذلك بنسبة %5.36 وتدل هذه المعطيات بأن الأغلبية من أفراد العينة يعتقدون بأن الحوافز المعنوية مهمة بالنسبة لهم، بينما عبرت الفئتين التي تليها ان عدم التشجيع يدفعهم إلى عدم اتقان العمل فهي فئة فقدت الأمل في تحقيق ذاتها وأبدت مواقف وسلوكيات غير عقلانية تجاه العمل والمؤسسة، انطلاقا من تأخير العمل وعدم اتقانه ناهيك عن إهماله كلية، واتجهت إلى أسلوب عدائي معبرة عن تحقيق ذاتها كوسيلة دفاعية وإيديولوجية معبرة عن الاهتمام بما ينفعها لا غير ويمكن أن تضحى بالعمل والمؤسسة لأتفه الأسباب لأن الثقافة الاجتماعية حول العمل هشة.

جدول رقم (20): يوضح مدى شعور العامل بالأمان داخل المؤسسة:

شعور العامل بالأمان داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	34	%60.71
احيانا	09	%16.07
ابدا	13	%23.21
المجموع	56	%100

المصدر: السؤال 20 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (20) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد عينة البحث قد أجابوا بنسبة %60.71 على شعورهم دائما بالأمان في المؤسسة، وهذا راجع إلى علاقتهم المختلفة سواء العمودية أو الأفقية الجيدة، فهم لديهم استقرار وظيفي لأنهم يشعرون أنهم جزء من المؤسسة، كذلك أن لظروف العمل تأثير كبير على استقرار العاملين فالظروف التنظيمية الجيدة كالإشراف والاتصال الفعال تؤدي إلى

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

إحساس العاملين بواجباتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها وهذا ما يلعب دورا هاما في زيادة قدراتهم المهنية والفكرية التي تنعكس إيجابيا على مستوى كفاياتهم ورضاهم واستقرارهم في عملهم، تليها فئة الذين أجابوا بنسبة %23.21 بشعورهم بالأمان أحيانا داخل المؤسسة وهذا راجع لكون علاقتهم مع الإدارة والمشرف متذبذبة، بحيث أن العلاقة السيئة مع الرئيس الذي لا يشاركهم في القرارات ولا يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم لهذا لا يشعرون بالأمان خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة أو معاقبتهم وهذا ما يؤثر في استقرارهم الوظيفي، تليها الفئة الأقل تمثيلا والذين أجابوا بنسبة %16.07 على أنهم لا يشعرون بالأمان أبدا في المؤسسة وهذا راجع إلى أن هاته الفئة ترى بأنها تشعر بالتهميش واللامبالاة، وبأنها لا تجد من يسمعها أو يهتم لأمرها لذلك فهم يعملون في هذه المؤسسة لأنها مصدر عيشهم الوحيد، لو وجدوا بديلا عنها لن يتأخروا في المغادرة وهذا ما لاحظناه من خلال التحقيق الميداني.

5- تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الرابع:

جدول رقم (21): يوضح مدى وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة:

صعوبة الاتصال داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	10	%17.86
أحيانا	15	%26.78
ابدا	31	%55.36
المجموع	56	%100

المصدر: السؤال 21 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (21) تم ملاحظة أن النسبة الأكثر تمثيلا لأفراد العينة وذلك بنسبة %55.36 هم فئة العمال الذين أكدوا أنه لا توجد أبدا صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة وذلك راجع إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه العامل القائم بالاتصال وإلى المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة كذلك لتنوع أنماط الاتصال المتوفرة ومحاولة المؤسسة لتوفير وتعزيز جميع قنوات الاتصال

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

الرسمية وغير الرسمية، فيما تلتها فئة العمال التي تعتقد أنه أحيانا تواجه صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة %26.78 ومرجع ذلك لوجود بعض الصعوبات فيما يخص تنسيق الأعمال والمجهودات بين المستويات التنظيمية الثلاث بالإضافة الى الأسلوب الذي يستخدمه العمال عند اتصالهم بالمؤسسة يكون في كثير من الأحيان غير مفهوم لدى ادارة المؤسسة ،اما الفئة الأقل تمثيلا فهي الفئة التي اقرت بنسبة %17.86 انهم دائما ما يواجهون صعوبة في الاتصال بالمؤسسة ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية عند إجراء الاتصال، وضعف الثقة بين العاملين والادارة، مما يسبب الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل بعض العاملين، وأيضا تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية التي يستخدمها العاملين، وهذا ما لاحظناه خلال التحقيق الميداني.

جدول رقم (22): يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة:

الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
تكنولوجية	06	%10.71
ثقافية	16	%28.57
إدارية	34	%60.71
المجموع	56	%100

المصدر: السؤال 22 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الشكل رقم (22) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد عينة البحث أكدوا بنسبة %60.71 بأن أن أكثر الصعوبات التي تواجه عملية الاتصال تكون إدارية ومرجع ذلك ان بعض العاملين أقروا بأن الإدارة تسيطر وتفرض عليهم أوامر ومهام لا تتناسب مع مصالحهم وأهدافهم الشخصية وبالتالي تصادم المصالح والاهداف فيما بينهم مما يجعل بعضهم يتهرب من أداء المهام أو إهمالها مما يصعب من عملية الاتصال بينهم رغم الإمكانيات المتاحة تلتها الفئة من عينة البحث الذين أجابوا بنسبة %28.57 بأن أكثر الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة هي صعوبات ثقافية ويرجع ذلك للفتاوت الفكري والمستوى التعليمي لبعض العاملين تلتها الفئة الأقل تمثيلا وذلك بنسبة %10.71

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

التي أرجعت أن أهم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال هي معوقات تكنولوجياية بالرغم من أن المؤسسة تحتوي على أحدث وسائل التواصل وإيصال المعلومة إلا أنه يواجه بعض العاملين صعوبة في التعامل معها ويرجع ذلك لتلقيهم تعليماً تقليدياً لا يجيدون استخدام التكنولوجيات الحديثة بطريقة صحيحة وبالتالي شعورهم بالنقص أمام الآلة وعدم أداء عملهم بالشكل المطلوب وهذا ما يولد شعور عدم الاستقرار لدى العامل وزيادة إمكانية تخلي المؤسسة عن خدماته.

جدول رقم (23): يوضح الخلل الذي يصيب عملية الاتصال:

الخلل الذي يصيب عملية الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
عدم الدقة في التعبير	07	12.5%
الخلل في المسؤول	29	51.78%
الخلل في العامل	20	35.71%
المجموع	56	100%

المصدر: السؤال 23 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (23) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد عينة البحث قد أكدوا بنسبة 51.78% من أفراد العينة على أن الخلل الذي يصيب عملية الاتصال يكمن في الرئيس وهذا راجع لعدم امتلاك القائد المهارات التي يجب أن يمتلكها الفرد كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي، فإذا لم تتوفر تلك المهارات فلن تكون عملية الاتصال فعالة كما أن هناك نوع من القادة يفضلون اتخاذ القرار فردياً وهذا راجع لغياب ثقافة التعاون الجماعي في العمل لدى هذه الفئة أو لسماتهم الشخصية التي تتسم بالفردانية، عادة ما يساهم العمل الجماعي في تأدية العمل في توفير مناخ تنظيمي إيجابي وتعزيز انتماء وولاء العاملين للمنظمة وبالتالي تنمية شعوره باستقراره وظيفياً، فيما فئة العاملين الذين أجابوا بنسبة 35.71% بأن الخلل الذي يصيب عملية الاتصال يعود للمرؤوس ومرجع ذلك تلتته أن العامل قد يواجه صعوبات ثقافية أو إدارية أو تكنولوجياية في عملية الاتصال وعليه يعد هذا عائق من معوقات

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

الإتصال الذي يحول دون أداء العام لمهامه، تلتها فئة العمال الذين أرجعوا الخلل الذي يصيب عملية الاتصال إلى عدم الدقة في التعبير وذلك بنسبة %12.5 ومرجع ذلك للغة المستخدمة واختلاف فهمهم للأوامر والتعليمات، وأيضا إلى التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية واختلاف المستويات التعليمية لبعض العاملين تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني بصورة مختلفة ومن ثم إن الاحكام التي يصدرونها للأشياء مختلفة، وبالتالي تشويه المعلومات سواء كان عن قصد أو غير قصد فإن ذلك يؤدي إلى انحراف عملية الاتصال عن مسارها ومن ثم عدم تحقيق الهدف من ورائها.

جدول رقم (24): يوضح مدى حصول سوء التفاهم بين زملاء العمل:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بدائما يرجع ذلك	النسبة المئوية	التكرار	حصول سوء التفاهم بين زملاء العمل
%8.93	05	سوء الاتصال مع الزملاء	%21.43	12	دائما
%7.14	04	عدم الفهم الجيد	%32.14	18	أحيانا
%5.36	03	ضغوطات العمل	%46.43	26	ابدا
100	12	المجموع	%100	56	المجموع

المصدر: السؤال 24 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (24) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بنسبة %46.43 على أنه لا يحصل سوء التفاهم بينهم وبين زملائهم وذلك راجع أن يكون بين زملاء العمل أشياء كثيرة مشتركة:

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

المرحلة العمرية، اهتمامات مشتركة وكذلك وجود هيكل تنظيمي واضح يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، وبالتالي التخلص من العقبات التي تعيق الاتصال الفعال وبالتالي الفهم الجيد لسيرورة العمل دون حدوث خلافات بين العمال، لذا فإن التواصل الجيد والفعال قد يكون سببا يمنع نشوء الخلاف بين العمال، فيما تلتها فئة العاملين اللذين أجابوا بنسبة %32.14 بأنه أحيانا ما يتم نشوء الخلاف مع زملائهم في العمل، ومرجع ذلك لطبيعة العمل في بعض المصالح والأقسام التي تتميز بالاحتكاك الدائم بالإضافة إلى ضغوطات العمل وهذا حسب العمل الميداني فيما تلتها فئة العمال الأقل تمثيلا الذين أجابوا بنسبة %21.43 على أنه دائما ما تنشأ الخلافات بينهم وبين الزملاء في العمل وذلك راجع إلى أن علاقتهم بالزملاء تمتاز بالعداوة نظراً لتنوع شخصياتهم واختلاف آرائهم وعاداتهم ومبادئهم وأفكارهم، وتواجههم لمدة طويلة في مكان وزمان واحد لتحقيق أهداف المؤسسة، ونتيجة لذلك، تظهر سلوكياتهم التي تكون في أغلبها عدائية، فكلما زاد الاتصال التنظيمي غير الفعال بينهم اكتشفوا بعضهم أكثر، وبالتالي زيادة معدل حصول الخلافات ونشوء صراع بينهم مما يهدد استقرار العامل، أما بالنسبة لفئة العمال الذين أجابوا بأنهم دائما ما ينشأ سوء التفاهم بينهم وبين زملائهم فقد فسرت الفئة الغالبة منهم وذلك وبنسبة %8.93 بسوء الاتصال مع زملائهم ومرجع ذلك لشخصياتهم الإنطوائية وبعدم مخالطة الآخرين وعدم تبادل المعلومات معهم وهذا ما لاحظناه في بعض العمال من خلال العمل الميداني تلتها الفئة التي فسرت بنسبة %7.14 أن ذلك يعود لعدم الفهم الجيد لزملائهم نتيجة سوء العلاقات الفردية بين العاملين مما يؤدي إلى عدم التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة الاتصال ونشوء سوء التفاهم، تلتها الفئة التي فسرت بنسبة %5.36 أن ذلك يرجع لضغوطات العمل، ففي بعض الأحيان يتم الضغط على المرؤوسين، وهذا الضغط يجعل الثقة بين الرئيس والمرؤوس منعدمة بسبب الضغوطات التي يحاول الرئيس فرضها على المرؤوس مما يعيق عملية الاتصال وبالتالي زيادة حدوث سوء التفاهم.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

جدول رقم (25): يوضح مدى لجوء العامل للإدارة عند نشوء الخلاف:

النسبة المئوية	التكرار	لجوء العامل للإدارة عند نشوء الخلاف
48.21%	27	دائماً
33.93%	19	أحياناً
17.86%	10	أبداً
100%	56	المجموع

المصدر: السؤال 25 من استمارة الدراسة الميدانية بعد التحقيق الميداني.

من خلال الجدول رقم (25) تم ملاحظة أن أغلبية أفراد عينة البحث قد أجابوا بنسبة 48.21% على أنه دائماً ما يشكون للإدارة عند الاختلاف مع أحد الزملاء ويعود ذلك أنها الطريقة المفضلة والأكثر شيوعاً لفهم المشكلة وتحليل أسبابها والمسؤولين عنها وهذا لأهمية الشكاوى، ومناقشتها مع أفراد المؤسسة المعنيين باتخاذ القرار من أجل التوصل إلى الحل المناسب في أسرع وقت ممكن لتجنب عرقلة سير العمل أو التسبب في توقف العامل عن العمل، وهذا حسب الدراسة الميدانية فيما تلتها الفئة من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بنسبة 33.93% على أنهم أحياناً يشكون للإدارة عند أي خلاف مع أحد الزملاء وهذا يرجع أن يكون لسببين وذلك أن يكونوا من النوع المترصد لأخطاء الغير، الذي يتصنع الغيرة على العمل ومصالحته، لذا يشتغل بالنميمة وكثرة نقل الأخبار للمدير والشكاوى الوهمية وهذا حسب الدراسة الميدانية أو السبب الثاني وهو أن يكونوا فعلاً عما لا يعملون بجد واحترافية ويهتمهم اصلاح تلك الأخطاء المهنية التي وقعت من أحد الزملاء والتي تستدعي الشكاوى للإدارة وذلك لتهديد هاته المشكلة استقرار العمل وبالتالي استقرار العامل، تليها الفئة التي أقرت بنسبة 17.86% بأنها لا تشتكي للإدارة عند نشوء خلاف مع زميل في العمل ويعود ذلك إلى أن يكونوا من النوع الذي يفضل حلاً لخلافات بطريقة سلمية وفيما بينهم ويعتقدون أن الشكاوى للإدارة تتم في حالات معينة فقط وذلك حسب حدة الخلاف ويؤكدون على أنهم قادرين على حل مشكلاتهم الناجمة عن ممارستهم لأعمالهم التي يقومون بها دون اللجوء للإدارة وهي دلالة على التحكم الذي يتمتعون به نتيجة ملاءمة الوظيفة

التي يقومون بها وهذا مما يزيد أكثر في شعورهم بالثقة في إمكانياتهم وهو لاشك عامل استقرار للعامل.

6- النتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

-نتائج متعلقة بالتساؤل الأول للدراسة:

" يساهم الاتصال الرسمي في رفع مستوى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة "

من خلال تفريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني للاستمارة البحثية المتعلق بالفرضية الأولى للدراسة يمكن استنتاج أن مفردات العينة تستخدم الاتصال الشفهي عند تأدية المهام، وهذا راجع إلى سهولة الاتصال الشخصي بين العمال بطريقة مباشرة مما يمكنهم بنقل وتبادل مجموعة من الرسائل والمعلومات والآراء بعيدا عن تعقيدات الاتصال الكتابي، وهو ما تؤكدته النتائج بينت أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي كوسيلة اتصال أساسية ورسمية، ناهيك أنه توجد فئة المبحوثين الذين يفضلون استخدام الاتصال الشفهي، والسبب في ذلك هو طبيعة المهام التي يقومون بها والتي لا تتطلب التسجيل الكتابي لها، مثل التقارير، والمراسلات، وإنما السرعة في تلقي التعليمات وتنفيذها دون الاعتماد على الشكليات الرسمية التي من الممكن في بعض الأحيان أن تبطئ من سيرورة العمل بسرعة ودقة وهذا التباين البسيط في النسب يعكس قدرة عمال المؤسسة على استخدام كلا النوعين من الاتصالات بإتقان، والتي تقلل من كثرة الأخطاء التنظيمية الناتجة عن غموض في العملية الاتصالية، كما أن التنظيم محل الدراسة يولي اهتماما خاصا بنمط الاتصال الرسمي وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث أنها تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة، ووجود هذا القبول، أو عدم وجوده يعتمد على العوامل والاعتبارات الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسة، مثل وجود التفاهم والولاء، أو العداة وعدم التقبل والمعارضة، بالإضافة إلى ذلك كبر حجم المنظمة أو المؤسسة والاتجاه نحو العمليات التخصصية تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القيام بالاتصالات الرسمية المخططة والمنظمة وتؤدي إلى تقصير المسافة بين مركز المنظمة أو المؤسسة، والأقسام المختلفة، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " لصاحبها " العربي بن داوود" حيث أنها توصلت

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

الدراسة إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الهامة والحساسة التي تؤثر على الإنتاج وتوجيه سلوكيات العمال وأنه لم يحظى باهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ومن خلال النزول لميدان الدراسة اتضح لنا وجود تباين في الوسائل التي يستخدمها المبحوثين في اتصالاتهم داخل المؤسسة، حيث جاءت النسبة الأكبر بالنسبة لأكثر الوسائل الاتصالية استخداما للتقارير، وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى، بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين، لزيادة معرفتها بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة أي أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل، أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها، والتقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل متابعة العمل يجب أن تكون موضوعية وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها، بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها بصورة واضحة وصريحة، وذلك لتوفير وقت المسؤول عندما يتفحص الأمور، وعند كتابة التقرير يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تفاصيل مملّة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة اتصال فعالة ومجدية.

ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الإحصائية تم ملاحظة أن هناك تأثير للاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار وهذا حسب إجابات عينة البحث وإن دل على شيء فإنه يدل على أن فعالية الاتصال التنظيمي لها تأثير في جميع العمليات الإدارية وخاصة اتخاذ القرار وهو ضرورة لا بد منها أي أن القرار لا يتم إلا عن طريق الاتصال التنظيمي الذي يعمل على جمع المعلومات ثم اتخاذ القرار، فاستغلال جميع وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة يرجع إلى أهميتها والتي تكمن في زيادة رفع فعاليتها في العمليات الإدارية المختلفة خاصة اتخاذ القرار.

أما بالنسبة لأهم العوامل المؤثرة سلبا على عملية اتخاذ القرار، من خلال إجابات معظم المبحوثين أن أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرار هي الانفرادية في اتخاذه وهذا قد يؤكد على أن نمط السلطة المتبع في المنظمة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات، فالمنظمات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تتسم فيها عملية اتخاذ القرارات بالبطء ويتم تجاهل آراء الأطراف المتصلة بالمشكلة وتظهر في القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

ولا يتم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، أما بالنسبة لثاني أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار عدم جمع المعلومات اللازمة حوله، حيث أن القرارات التي تتخذ من المنظمة تتأثر سلباً أو إيجابياً، بكمية البيانات والمعلومات والحقائق الكافية، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

أما بالنسبة لآخر العوامل تأثيراً وقد لاحظناها أثناء العمل الميداني في بعض القادة هو التسرع في اتخاذ القرار وهذا ما تؤكد الإجابتين السابقتين إذ أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعدم جمع المعلومات الكافية يكون في وقت قصير ولا يعطي القرار نصيبه من الوقت.

إن المؤسسة محل الدراسة ترى بأن الاتصالات الفعالة مهمة في المنظمة وذلك لأداء الوظائف الأساسية للإدارة، أي التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة، فالتواصل يساعد القادة على أداء وظائفهم ومسئولياتهم، وحيث ترى مؤسسة "سوميفوس" أن الاتصالات بمثابة أساس للتخطيط ويجب إبلاغ جميع المعلومات الأساسية للقادة الذين بدورهم يجب أن يقوموا بنقل الخطط لتنفيذها، ويتطلب التنظيم أيضاً التواصل الفعال مع الآخرين حول مهمتهم الوظيفية، وبالمثل يجب على القادة كمديرين التواصل بفعالية مع مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف الفريق، فالسيطرة غير ممكنة بدون التواصل الكتابي والشفهي.

وبخصوص المديرين فهم يكرسون جزءاً كبيراً من وقتهم في التواصل بشكل عام ما يقرب من 6 ساعات يومياً في التواصل، ويقضون وقتاً طويلاً في التواصل وجهاً لوجه أو في الاتصال مع رؤسائهم أو مرؤوسيه أو زملائهم عن طريق الاجتماعات، المقابلة، الهاتف، الانترنت، كما يستخدم المديرين "الاتصالات الكتابية" في شكل طلبات خطية أو تقارير أو حيث ما يكون التواصل الشفوي غير ممكن، وهكذا، يمكننا أن نقول أن "التواصل الفعال هو حجر الأساس في المنظمات الناجحة"، بعبارة أخرى، يقوم التواصل بدور حيوي فهو بمثابة دورة حياة المنظمة، حيث أن الاتصال هو مصدر للمعلومات لأعضاء المنظمة من أجل عملية صنع القرار لأنه يساعد على تحديد وتقييم الإجراءات البديلة ويعزز الاتصال الدافع والحافز عن طريق إعلام وتوضيح للعمال بشأن المهمة التي يتعين عليهم القيام بها، والطريقة التي يؤدون بها المهمة، وكيفية تحسين أدائهم، حيث أن الاتصال والتواصل في أماكن العمل ضمن مشاركة واتفاق بين العاملين، فإذا كان الجميع لديهم نفس الأهداف، ولديهم الكفاءة والالتزام والمهنية الوظيفية، فإن ذلك يجعلهم يتواصلون بشكل فعال من خلال فعالية الاتصالات في المؤسسة، ويمكن للمدير حشد الموظفين وراء رؤية المؤسسة، وتضافر جهودهم لتحقيقها، وإذا رغب المدير في

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

اتصال فعال فعليه أن يكون هو القدوة في ذلك، فهذا سوف يساعد على تحقيق الأداء الأفضل، والرضا عن العمل، فالرضا عن العمل يزيد من معدل الأداء، ويساعد الموظف على البقاء والاستقرار.

-نتائج متعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة:

" يساعد نمط الاتصال الفعال في الرغبة والبقاء في المؤسسة "

من خلال إجابات عينة البحث حول المحور الثالث للاستمارة البحثية المتعلق بالفرضية الثانية للدراسة يمكن استنتاج مجموعة من النتائج الهامة والتي لها علاقة بنمط الاتصال الفعال برغبة العاملين في البقاء في المؤسسة، بخصوص مدى سهولة عملية الاتصال بالمؤسسة وإشراك الفاعلين في هذه العملية التنظيمية، المؤسسة تعمل دوماً على أن تمنح للموظف نوع من التسهيلات للاتصال وذلك ضمان سير جيد للعمل داخلها.

إن مدى فعالية الاتصال بسهولة الاتصال ويسره، درجة التعاون والتنسيق والتواصل بين عمال الأقسام المختلفة من العوامل المؤثرة في خلق مناخ تنظيمي إيجابي من عدمه، ومدى إسهامه في تعزيز الالتزام التنظيمي الذي يرفع من الشعور بالرغبة والاستمرار في العمل.

ومن خلال جملة من النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالدراسة، حيث أكدت هذه الدراسة أن العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين والمبينة على الاحترام والتقدير، ووضوح خطوط الاتصال وتفهم العاملين لثقافات بعضهم البعض واحترام ذوي المراكز الوظيفية العليا، مما يمثل دافع قوي لفعالية الاتصال من خلال تسهيل انسياب المعلومات بين مختلف الفاعلين مما يساعد على تحقيق الاستقرار، حيث يصبح العامل يحسب الانتماء والولاء للمؤسسة في حين أن سوء التواصل بين العمال في مختلف الأقسام، ووجود مناخ تنظيمي سلبي مليئ بالتوترات والمناوشات والصراعات التي لا تنتهي مما يسبب عدم الاستقرار والخوف على وظيفتهم، ويصبح العامل مغترباً عن عمله، وهذا يسبب انخفاض في مستويات الأداء وكذلك انخفاض في مستويات الإنتاجية، مما ينعكس سلباً ويزيد عدم ارتياحية العامل وتثبيط رغبته في العمل، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية توزيع مواد البناء بأمر البواقي" لصاحبها "أميرة جرمان" حيث أنها توصلت الدراسة إلى أن الاتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الاتصال في المؤسسة

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

المدرسة هدفه نقل المعلومات المهنية فقط أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال.

ومن خلال إجابات المبحوثين أثناء التبريص وسؤالهم عن الحوافز المادية والتي من أهمها الزيادة في الأجر استنتجنا أنه يمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد للعمل في المنظمة، أو العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها، أو حتى يصل الأمر إلى أن يترك البعض منهم عمله للالتحاق بمنظمات أخرى، وخاصة من ذوي المهارات والكفاءات العالية نتيجة شعورهم بعدم وجود مثل ذلك التوازن بين الجهد والمقابل، ومن ناحية أخرى تشكل الأجر عنصراً أساسياً من عناصر التكلفة في المنظمة، مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد لمستوى التكلفة والإنتاجية وإنما أيضاً كمحدد للمساواة والرضا وفي الأخير رأينا أن هذه النتائج تدعم فرضيتنا المتمثلة في أن نمط الاتصال الفعال يساعد في رغبة العامل في الاستمرار والبقاء في العمل.

-نتائج متعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة:

"يؤدي سوء العلاقات بين العمال الى كثرة الشكاوى "

استناد إلى ما كشفت عنه إجابات المبحوثين يتبين لنا أن الفرضية الثالثة قد تحققت بنسبة كبيرة، فمن خلال تحليل ومناقشة للمعطيات واجابات المبحوثين حول المحور الرابع للاستمارة البحثية المتعلق بالفرضية الثالثة للدراسة تبين لنا أن العلاقات الشخصية تعمل على تحقيق التقارب والتفاعل بين العمال مع بعضهم البعض والتنسيق في أدائهم لمهامهم وهذا ما يحقق تبادل للمنافع والمشاركة في حل المشكلات المهنية، وبالتالي تساهم في شعور الموظفين بالراحة والاستقرار، وهذا ما يؤدي خلق الثقة بالنفس والراحة والاستقرار الوظيفي.

وقد أجمع كل العمال وهذا حسب التحقيق الميداني على أن العلاقات الشخصية تساهم في خلق جو يكسبهم الرغبة في العمل، وهذا بدوره يعمل على رفع مستوى أدائهم، ويرجع ذلك لقبول العمال هذه العلاقات ويعتبرونها محفزة لأداء مهامهم بالشكل الجيد لتحقيق نجاح أكثر للمؤسسة.

وقد لاحظنا أيضاً تنوع في أساليب القيادة في المؤسسة فهناك القادة الذين يتبعون الأسلوب الصارم في اتخاذ القرارات من دون الرجوع إلى أعضاء فريقهم وحتى وإن كانت مساهمتهم مفيدة، هذا

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

النهج يمكن أن يكون مناسباً عندما تحتاج إلى اتخاذ القرارات بشكلٍ سريع، وعندما لا يكون ثمة حاجة إلى مساهمة الفريق وأيضاً أن هذا النوع من القادة لا يعير اهتماماً كبيراً بالحوافز المعنوية ولما لها من أهمية في تعزيز ثقة العامل بنفسه حيث أن بعض العاملين ممن لا يتلقون الحافز المعنوي بالشكل الكافي أبدوا مواقف وسلوكيات غير عقلانية تجاه العمل والمؤسسة، انطلاقاً من تأخير العمل وعدم اتقانه ناهيك عن التفكير في تركه كلياً، واتجهت إلى أسلوب عدائي معبرة عن تحقيق ذاتها كوسيلة دفاعية واديولوجية معبرة عن الاهتمام بما ينفعها لا غير ويمكن أن تضحي بالعمل والمؤسسة لأتفه الأسباب لأن الثقافة الاجتماعية حول العمل هشّة ولكنّ هذا النهج يمكن أن يؤدي إلى انهيار المعنويات وإلى ارتفاع مستويات الغياب والتسرب، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين" لصاحبها "بن منصور رفيقة" حيث أنها توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي وأن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة بالإضافة إلى أن أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

أما النوع الآخر من القادة فيتبع الأسلوب المرن في اتخاذ القرارات النهائية ولكنهم يشركون أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار، كما أنّهم يشجعون على الإبداع ويدعمون الأشخاص الذين يشاركون بفعالية في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات، ونتيجةً لذلك يشعر أعضاء الفريق بالرضى عن عملهم وتزيد إنتاجيتهم، على الرغم من ذلك لا يُعدّ هذا النهج نهجاً فعالاً عندما تحتاج إلى اتخاذ القرارات بشكلٍ سريع، إلا أن العامل ينعم فيه بنوع من الأمان في استمراره بالعمل، وتضائل احتمال إنهاء خدماته، ومن إيجابيات توفر الأمان الوظيفي إذ أنا لعامل يشعر بالاستقرار النفسي والمعنوي والمادي في المؤسسة، حيث يعمل بجد وإخلاص ويبادر ويبدع، ويتفانى في أداء مهامه الوظيفية، ويشكل مع زملائه أسرة عمل واحدة يشعر العامل بأنهم قد رأى حقوقه محفوظة وكرامته مصونة ويلقى كل الاحترام من الإدارة مما يساهم في كسبه للرضا والولاء والانتماء للمؤسسة، ويكون عاملاً مؤثراً في نجاحها واستمرارها، وفي المقابل نجد أن ما يسود العاملين من توتر أو لسوء العلاقة فيما بينهم أو لعدم فعالية نمط أو أسلوب المسؤول في العمل يخلق حالة من التذمر وانخفاض الروح المعنوية للعاملين الذي تعبر عنه كثرة الشكاوى نتيجة لما سبق ذكره ومنه نستنتج أن سوء العلاقات بين العمال يؤدي إلى كثرة الشكاوى، وفي هذه الحالة ينبغي على الإدارة القيام بتشخيص أسباب هذا التوتر ومعالجته والاهتمام

بدراسة شكوى العاملين وتظلماتهم للتأكد إن كانت تعبر عن حالة حقيقية أم وهمية بهدف تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين.

-نتائج متعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة:

"عدم وجود سيولة في العملية الاتصالية يحد من نشاط العامل في عمله "

من خلال تفريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الخامس للاستمارة البحثية المتعلق بالفرضية الرابعة للدراسة يمكن استنتاج أن مفردات العينة وحسب مناقشة وتحليل معطيات اجابتهم تبين لنا أن الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو التأثير على النشاطات المختلفة داخل المؤسسة، كما أنها عملية ضرورية من أجل تطوير وتحسين اتجاهات الأفراد وذلك بتزويد كل منهم بالمعلومات الضرورية الكافية للقيام بعملهم، مما يضمن الإنجاز في العمل والرضا عن النتائج بتحقيق الأهداف للأشخاص العاملين والمؤسسة ككل، في حال غياب السيولة الكافية للمعلومات في عملية الاتصال سوف تصبح عملية التنظيم غير مجدية، حيث إنه من الضروري توصيل المعلومات التي يتوقف بناء القرارات عليها ومن ثم توصيل القرارات مع الشرح اللازم لها بحيث أنه وحسب تحليل ومناقشة بيانات عينة البحث تبين أن الصعوبات التي تعيق من عملية الإتصال الفعال داخل المؤسسة التي تواجه المبحوثين أثناء القيام بالإتصال، احتلت العوائق الإدارية الصدارة حيث أن تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والإضافة في أثناء انتقالها عمودياً من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال، كذلك المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها حيث أن تعدد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله، أما بالنسبة للعوائق الثقافية التي تحول أمام حرية العامل في التعبير وتوصيل انشغاله للمرؤوسين وترجع إلى أن ثقافة الشخص ومستوى تعليمه ومدى إدراكه ووعيه أثناء عملية الاتصال، كلها عوامل تعمل على توجيه سلوكهم واهتمامهم إلى متطلبات وموضوعات معينة طبقاً لتفضيلهم واحتياجاتهم،

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

وهنا يصعب التواصل معها، كذلك العوائق التكنولوجية فهي سبب أن العمال لقوا تعليماً تقليدياً ولا يجيدون استخدام التكنولوجيات الحديثة، وهم قلة حسب ما لاحظناه خلال العمل الميداني.

وقد تبين لنا من خلال إجابات الباحثين أن فئة كبيرة منهم ترجع أن الخلل في عملية الاتصال يكمن في الرئيس وذلك أن هذا راجع لعدم انضباط بعض رؤساء الأقسام واتسامهم بنمط قيادي فوضوي، نظراً لأن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكّم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدها في التنظيم لسلطته وأن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده فلا يشرك غيره من العاملين في مباشرة مهامه أو صنع قراراته ولا يقبل من أحدهم مراجعته أو مشاورته في أي أمر من الأمور ولا يُعير العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام، وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بأدمية الفرد، وكثيراً ما يعتمد القائد في هذا النمط على رصد أخطاء مرؤوسيه في الوقت نفسه الذي يُجزل فيه العطاء لبعض المقربين منه الذين يؤيدونه في كل ما يفعل ويمتدحون أعماله بصرف النظر عما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج سيئة، ونرى أن مثل هذا القائد لا يمكن أن يضمن ولاء العاملين معه إلا من خلال السلطة أما بالنسبة للخلل الثاني الذي يصيب عملية الاتصال فقد أرجعت فئة من الباحثين إلى أنه يكمن في المرؤوس بحيث أنه على المؤسسة العمل على تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي سببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المؤسسة ومعرفة العاملين بالمؤسسة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطر بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها، كذلك وجدنا أن عدم القدرة على التعبير أثناء العملية الاتصالية يعد خللاً واضحاً من خلال إجابات عينة البحث نتيجة وجود الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأمور، وفي عواطفهم، ومدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وعدم وجود القدرة على التعبير السليم، واختيار ألفاظ غامضة، وتتمثل المشكلة في سوء تفسير الكلمات، والتي تسبب مشكلات عديدة عند نقل الرسالة، وهذا يحدث نتيجة لاختلاف الخلفيات الثقافية، والخبرات عند الطرفين، لذلك على المرسل أن يتأكد من أنّ الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب

لأنّ الكلمات الشائعة لها أكثر من تفسير، وبالتالي انعدام الثقة بين الأفراد، حيث يؤدي ضعف الثقة بينهم إلى عدم التعاون، ونتيجة لذلك قد تحدث أحياناً في أجواء العمل خلافاً تبين الزملاء، نتيجة اختلاف السمات الشخصية بينهم، التي قد تلتقي في حدث الانسجام في العمل أو تتعارض في حدث سوء اتصال وعدم الفهم الجيد لبعضهم البعض ناهيك عن ضغوطات العمل ونتيجة لذلك نجد أن تلك الخلافات قد تهدد الأمن الوظيفي للشخص، مما يؤثر على استقراره النفسي والاجتماعي، ناهيك على أن تلك الخلافات تجعل من العلاقة بين العمال سيئة فيسودها الغموض والتذمر وتؤدي إلى التوترات والمناوشات التي لا تنتهي مما ينعكس سلباً ويزيد من معدل الشكاوى وهذا يسبب عدم الاستقرار والخوف على وظيفتهم، ويصبح العامل مغترباً عن عمله، وهذا يسبب انخفاض في مستويات الأداء وكذلك انخفاض في مستويات الإنتاجية نتيجة لعدم وجود سيولة كافية في العملية الاتصالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة "القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي" لصاحبها "المداني حجاج" حيث أنها توصلت الدراسة إلى التعاون والعدالة التنظيمية علاقة قوية جداً بالاستقرار الوظيفي للأفراد والإدارة بجامعة الأغواط رغم الاختلاف بين التعاون والعدالة التنظيمية إلى أن التعاون قد يأتي الفرد متشعباً به من بيئته الاجتماعية ويتعزز داخل التنظيم أن توفرت الظروف الملائمة وجماعة العمل المناسبة.

7- النتائج العامة للدراسة في ضوء تحليل الجداول

"فعالية الاتصال التنظيمي لها دور فعال وهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي"

فمن خلال تحليل البيانات في ضوء الفرضيات الفرعية يتبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت بنسبة كبيرة، وحسب معطيات الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج الهامة من بينها:

- بأن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث له علاقة بالاستقرار الوظيفي للعمال.
- يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداماً بالمؤسسة، حيث أن تدفق المعلومات وفقه يؤثر على أداء الموظفين لمهامهم.
- أن الاتصال الرسمي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات المختلفة، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.

الفصل الثاني: مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي

- يعتمد الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على الاتصال الكتابي بنسبة كبيرة تمثلت في التقارير.
- أن التنوع في استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة أدى إلى تحسين مستوى الأداء من حيث زيادة فعالية الاتصال.
- لاحظنا بأن مؤسسة "سوميفوس" واعية بأهمية الاتصالات، وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، وأنها توليه اهتماما في أرض الواقع، على حسب حاجتها الماسة لعملية اتخاذ القرارات في مراقبة التسيير والتنسيق بين مختلف أقسامها وهياكلها.
- أن استمرارية الاتصال بين الموظفين وزملائهم في الأقسام الأخرى يؤدي إلى شعورهم بروح التعاون والانسجام مما يجعلهم يحسون بالراحة في العمل وبالتالي يزداد نشاطهم ويقومون بأعمالهم بطريقة أفضل.
- وجدنا أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية كذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.
- مع رفع الروح المعنوية الايجابية لدى العامل في المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي ويأتي هذا من خلال الحوافز سواء المعنوية مثل التشجيع والتقدير أو المادية مثل رفع الأجور أو حتى المشاركة في اتخاذ القرار التي تقدم من طرف المؤسسة.
- إن فاعلية الاتصال، تزيد من التقارب والتفاهم بين المرؤوسين والرئيس مما يؤدي إلى سعي الارتقاء بمعنويات الموظفين وتحقيق ضمان التناسق والانسجام بين أفراد الجماعة.
- تبين لنا أن المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخلية إدارية، تكنولوجية، ثقافية بالترتيب ممن شأنه خفض مستوى الأداء الوظيفي لعمالها.
- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا وإمكانية حدوث سوء فهم مما يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعامل.
- توتر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أدى بالموظفين إلى عدم الشعور بالأمان داخل المؤسسة وعدم الشعور بالانتماء وهذا ما يسبب التوترات وكثرة الشكاوى مما يؤثر سلبا على استقرار العاملين داخل المؤسسة.

الختمة

الخاتمة

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، وباعتبار أن لفعالية الاتصال دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة "سوميفوس"، يمكن تقديم جملة من المقترحات والتوصيات التي يتوجب على المؤسسة الحرص على تطبيقها، نذكر منها الآتي:

- إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في القرارات حسب مواقعهم وحسب طبيعة عملهم.
- الحرص على تبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والالتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير.
- الاهتمام أكثر بالجوانب المعنوية للعمال ورفع روحهم المعنوية بالحوافز المادية والمعنوية كونها تؤثر على الرغبة في الاستمرار بالعمل.
- تطوير أساليب الاتصال العمودية والأفقية داخل المؤسسة ووضع خطة مدروسة لعلاج أي خلل قد يطرأ على العملية الاتصالية.
- ضرورة تقرب الإدارة من موظفيها وفتح قنوات الاتصال بينها وبينهم، والالتفات لمشاكل العمال ومحاولة إيجاد الحلول، حتى لا يشعر الموظف بالإهمال والتهميش.
- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في تعزيز فعالية العملية الاتصالية بينهم، ومن ثم رفع مستوى شعورهم بالاستقرار الوظيفي.
- إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، لكن حسب معايير محددة كي لا تقع العملية التنظيمية في فخ الفوضى.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة وإشعارهم أنهم ينتمون إليها ولا يعملون بها فقط، مما يعزز لديهم شعورهم بالرضا.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية ويرتكز إلى معايير محددة يعمل على تحقيق مستوى عالٍ من إشباع الحاجات والاستقرار الوظيفي.

الخاتمة

- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين الاتصال أثناء تأدية عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.

قائمة

المصادر و المراجع

أولاً: المعاجم

1. محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
2. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق ط5 بيروت، لبنان، 2001.
3. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003.
4. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003.
5. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار العلم للكتب، ط1، القاهرة 2008.
6. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي، ط1، لبنان، 1997.

ثانياً: الكتب

1. إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دار النشر، منشأة المعارف، ط2، ص 391.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
4. أنثي حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في المحافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 8. العدد 26. 2012.
- 5.
6. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005.
7. أحمد خطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، حدار للكتاب العالمي، للنشر و التوزيع ط1، عمان.
8. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية 2003.
10. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك، الإدارية في الإتصال، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
11. أحمد محمد عليق و آخرون، وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية، المكتب الحديث الإسكندرية، 2004.
12. إسماعيل الرفاعي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
13. الديب إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية، القاهرة مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2003.
14. بسام عبد الرحمان مشاقبة. نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
15. بيومي وآخرون، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي، مدخل في علم الانتاج الصناعي، دار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

16. حسان الجليلي، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
17. حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
18. حسن حريم، مهارات الإتصال في علم الإقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2010.
19. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الإتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية البنائية، ط1، القاهرة، 1998.
20. حسن محمد عبد الرحمان، الإعلام و الإتصال، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، المعمورة، 2000.
21. حمو بوظريفة. الضوضاء خطر على صحتك، مخبر الوقاية و الأغنوميا، ط1، جامعة الجزائر، 2000.
22. حمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان دار المسيرة، للنشر و التوزيع و الطباعة، 2001.
23. حنفي عبد الغفار و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
24. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 1999.
25. خليل محمد حسن الشماع، نضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2014.
26. خواجه عبد العزيز، مدجل إلى علم النفس الصناعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران 2005.
27. دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
28. دميري أحمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
29. رضوان بلخيري، مدخل إلى الإتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2015.
30. رضوان بلخيري، جابري سارة، استراتيجيات الإتصال والعلاقات العامة، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة 2020.
31. رضوان بلخيري، الإتصال التنظيمي، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2020.
32. زكي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
33. زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار المشروت للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
34. زيد منير عبودي، فن الإدارة بالإتصال، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
35. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط7، جامعة عين شمس الإسكندرية، 1987.

قائمة المصادر والمراجع

36. سهيلة إدريس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، الأردن.
37. سلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
38. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
39. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
40. فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2009.
41. فضيل دليو وآخرون، الإتصال في المؤسسة، مخبر علم الإجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
42. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 2004.
43. كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974.
44. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات الرضا الوظيفي، دار وائل للطباعة و النشر، ط2، عمان، 1999.
45. عبد الباسط محمد حسن، التنظيم الإجتماعي في المصنع مكتبة غريب القاهرة، 1978.
46. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
47. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
48. عبد الرزاق محمد الدليمي، مدخل إلى وسائل الإعلام و الإتصال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
49. عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1990.
50. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا أصول الإدارة العامة مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976.
51. عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
52. عشوي مصطفى، أهمية الإتصال و التسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
53. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007.
54. عمر الصخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007.
55. علي عياصرة، محمد محمود، عودة فاضل، أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع ط1، عمان، 2000.
56. عيساني رحيمة الطيب، مدخل إلى الإعلام و الإتصال، جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
57. غريب عبد السميع، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
58. عنصر يوسف، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، منبر علم الإجتماع الإتصال، للبحث و الترجمة، لجامعة منتوري قسنطينة، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

59. فاتن عوض الغزوي، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة ط1 عمان الأردن 2010.
60. منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات العامة، دار الشعب، ط3، القاهرة، 1976.
61. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
62. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
63. محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
64. محموش فضيلة، المتميز في الإتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، باب الزوار، الجزائر.
65. محمود عودة وآخرون، أساليب الاتصال والتغير الإجتماعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1988.
66. محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2006.
67. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
68. محمد قاسم القربوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985.
69. منال طلعت محمود: مدخل علم الإتصال، جامعة الإسكندرية للنشر، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2002.
70. مرتضى البشير الامين، الإتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
71. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب والنشر والتوزيع والطباعة، ط2، القاهرة، 2004.
72. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2004.
73. مرتضى البشر الأمين، الإتصال في العلاقات العامة، دار أمواج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
74. مصطفى محمد أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإتصال الفعال، دار الجامعية، للنشر الإسكندرية، 2008.
75. محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001.
76. محمد الصيرفي عبد الغني حامد، الإتصالات الدولية و نظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية للنشر، البحرين، 2006.
77. محمد يسرى إبراهيم دعيبس، الإتصال و السلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، سلسلة 18 الإسكندرية 1999.
78. محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.
79. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1، لبنان، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

80. مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة للطباعة و النشر، ط2، بيروت، 1992.
81. محمد إسماعيل قباري، علم الإجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الإقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة.
82. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ط1، عمان، 2002.
83. محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الأردن، 2006.
84. مجدي إبراهيم أبو العلا، الأمن الصناعي ضرورة حتمية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2010.
85. منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دار الشعب، ط3، القاهرة، 1976.
86. محمد حافظ الحجازي، وسائل الإتصال الرسمي، دار الوفاء للطباعة و النشر ط1، الاسكندرية، 2006.
87. مصطفى محمود أبو بكر د عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الإتصال الفعال الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
88. منال طلعت، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
89. مي العبدالله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006.
90. ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
91. نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 13، عدد 3 2017.
92. نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة سوسولوجية في التكيف، مطبعة طبريت، ط3، دمشق، سوريا، 1968.
93. نور الدين بشير تارويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1 2005.
94. هاشمي خرفي، الإتصالات الكتابية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
95. هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية الاسكندرية، 2000.
96. وليد حسن الحديثي، فن الإلقاء و التقديم و الكتابة للإذاعة و التلفزيون، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2006.
97. وهيبه غرازمي، الادارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

ثالثا: المذكرات

1. بن منصور رفيقة، الإستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014.

2. خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
3. سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الإتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006.
4. عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم الإتصال والإعلام، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

رابعاً: المجلات والملتقيات والمحاضرات والمواقع

1. أوبراهم ويزة بوظريفة حمو، واقع الظروف الفيزيائية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول تطبيق الأرغونوميا بالدول السائرة في طريق النمو، الأرغونوميا في خدمة التنمية، الجزء الأول، 28.29 ماي 2014، الجزائر.
2. مجلة سوسولوجيا، للدراسات والبحوث الاجتماعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية، جامعة زيان عاشور الحلقة، الجزائر العدد 3 ديسمبر، 2017.
3. بحري صابر، مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، سنة ثالثة عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين سطيف، 2015-2016.
4. جاسم رحيم عذاري، م مجيل داوي إسماعيل أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، تموز 2013.
5. جمال بن زروق، مجلة جامعة دمشق للأداب مجلة 26، العدد الأول والثاني، 2010.
6. حنفي عبد الغفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
7. حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان، أثر ودور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 02 أوت 2016.
8. سعدي عربية، دماجي إبراهيم، الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية، 1 نوفمبر 1954، بوهان، مخبر الأرغونوميا والوقاية من الاخطار مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة وهران، العدد الثاني عشر، جوان 2016.
9. صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرون، 2004.
10. عزواي حمزة، العقبى الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي، أساليب نماذج ناجحة، مجلة افاق علمية، مجلة 10، عدد 2، السنة 2018.
11. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة، عليه لدى مظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات كلية العلوم الإدارية، لجامعة بوليتكنك فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي عشر، تشرين الأول.

قائمة المصادر والمراجع

12. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نفلا، مجلة روى الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015.
13. مجلة سوسولوجية للدراسات والبحوث الاجتماعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد الثالث، ديسمبر 2014.
14. مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة الأنبار العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
15. منير، عبد الله خضير، إضراب العمال عن العمل تعريفه و تكييفه القانوني و أنواعه و أحكامه الشرعية، مجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مجلد التاسع، العدد 4، 1434م، 2012 م.
16. نورة قنيفة، إبتهاال سليمي، معوقات الإتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية، بجامعة أم البواقي، مجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد السادس، جوان 2018.
17. ([http:// www.almaany.com](http://www.almaany.com) lam/ dict.lat)، تاريخ زيارة الموقع: 2020/04/21، التوقيت: الساعة 16 و 55 د.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس

ذكر أنثى

2- العمر

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

3- المؤهل العلمي

متوسط ثانوي جامعي تقني سامي

4- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
 من 11-15 سنة من 16 سنة إلى فوق

5- الرتبة المهنية

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: أنماط الاتصال السائدة في مؤسسة سوميفوس

6- ما نوع الاتصال الذي تعتمد عليه عند تأديتك لمهامك

كتابي شفهي

7- كيف تتصل بك الإدارة العليا داخل المؤسسة عن طريق:

الاتصال الرسمي الاتصال غير الرسمي

8- ما هي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالاتك داخل المؤسسة:

اجتماعات تقارير هاتف
طلب خطي مقابلة انترنت

9- هل يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة

دائما أحيانا أبدا

10- في رأيكم ما هي أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرار

- التسرع في اتخاذ القرار
- الانفرادية في اتخاذ القرار
- عدم جمع المعلومات اللازمة

المحور الثالث: نمط الاتصال الفعال وعلاقته بالرغبة والاستمرار في العمل

11- هل تسهل الإدارة عملية الاتصال عملية الاتصال بها في أمور تتعلق بالعمل

دائما أحيانا أبدا

12- هل يتواصل معك موظفوا الأقسام الأخرى

دائما أحيانا أبدا

13- هل يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب في العمل

دائماً أحياناً أبداً

14- هل تزيد فعالية الاتصال بالانتماء إلى المؤسسة

دائماً أحياناً أبداً

15- هل تساهم الزيادة في الأجور في التمسك بالوظيفة

دائماً أحياناً أبداً

المحور الرابع: درجة العلاقات بين العمال وعلاقتها بكثرة الشكاوى في مؤسسة سوميفوس

16- هل علاقتك مع زملائك تكون على أساس علاقة:

عمل صداقة صراع

17- هل تمنحك هذه العلاقات الانسجام بين أعضاء المجموعة

دائماً أحياناً أبداً

18- ما هو الأسلوب الذي يتبعه مسؤولك في العمل

الأسلوب الصارم الأسلوب المرن

19- هل تعاني من عدم التشجيع أو عدم التقدير من طرف مسؤولك

دائماً أحياناً أبداً

في حالة الإجابة بـ دائماً، هذا يدفعك إلى:

- التفكير في ترك العمل

- تأخير اتخاذ العمل

- عدم إتقان العمل

20- هل تشعر بالأمان في المؤسسة

دائماً أحياناً أبداً

المحور الخامس: معوقات عملية الاتصال داخل مؤسسة سوميفوس

21- هل تجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها

دائماً أحياناً أبداً

22- ما هي الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل مؤسسة سوميفوس

تكنولوجية إدارية ثقافية

23- هل الخلل الذي يصيب عملية الاتصال يكمن في

- عدم القدرة على التعبير

- الخلل في المسؤول

- الخلل في العامل

24- هل سبق وأن حصل سوء تفاهم بينك وبين زملائك في العمل

دائماً أحياناً أبداً

في حالة الإجابة بـ دائماً، هذا راجع إلى:

- ضغوطات نفسية

- عدم الفهم الجيد

- ضغوطات العمل

25- عندما ينشأ خلاف بينك وبين زملائك في العمل هل تشتكي للإدارة

دائماً أحياناً أبداً

DECLARATION D'ACCIDENT DU TRAVAIL

à adresser à la Caisse Sociale en six exemplaires par lettre recommandée avec accusé de réception au plus tard 48 h. après l'accident

N° d'accident : _____
Code : _____

Agence _____
Centre de paiement _____

Imp. CNAS 12.92 - AT 1

EMPLOYEUR

Nom, prénoms N° employeur _____
ou
Raison sociale Agence d'affiliation _____
Profession
Adresse Nbre approx. de salariés de l'établi. au moment de l'accid.
N° Téléphone Wilaya
Chantier ou lieu de travail Commune

VICTIME

Nom, prénoms : N° d'immatriculation _____
Nom de jeune fille (s'il y a lieu) :
Nationalité : Pays d'origine : Date de naissance : [] [] [] [] [] []
Adresse :
Qualification professionnelle (1) Date de recrutement : [] [] [] [] [] [] Sexe : M F (2)

ACCIDENT

Date [] [] [] [] [] [] Jour de la semaine **S D L M M J V** (2) [] heures [] minutes
Nombre d'heures écoulées depuis la prise ou la reprise du travail par la victime (1) [] heures
horaire de travail de la victime le jour de l'accident : de [] h. à [] h. et de [] h. à [] h.
Lieu de l'accident (1) (3)
Nature des lésions (1) Elément matériel (1)
Siège des lésions (préciser s'il y a lieu, le côté : droit ou gauche) (1)
Circonstances détaillées de l'accident :
Lieu où a été transportée la victime :
Suite probable (2) SANS ARRÊT DE TRAVAIL AVEC ARRÊT SUPERIEUR A 24 H. à compter du [] [] [] [] DECES IMMEDIAT

TEMOINS

1 - Identité :
Adresse :
2 - Identité :
Adresse :
Un rapport de police a-t-il été établi ? Si OUI, par qui :

ACCIDENT CAUSE PAR UN TIERS

Nom et adresse du tiers :
Organisme d'assurance du tiers

SALAIRE DE REFERENCE (1)

PERIODE	NOMBRE DE JOURS OU D'HEURES	SALAIRES SOUMIS A COTISATIONS	RETENUES		SALAIRES NET PERCU	PERIODICITE DE PAIEMENT
			SEC. SOCIALE	FISCALE		
du [] [] [] [] [] []						
au [] [] [] [] [] []						

Nom et qualité du signataire

Fait à le 19

Signature.

QUESTIONS POSEES AU CONTROLE MEDICAL	REPONSES DU CONTROLE MEDICAL
.....
.....
.....

(1) - Voir au verso
(2) - Rayer les mentions inutiles
(3) Indiquer le pays lorsque l'accident est survenu à l'étranger

بئر العاتر في: 2009/11/02

تسوية مصاريف المهمة

الملحق رقم : 11 المؤرخ في : 2011/06/07

رقم القيد: 9419

الاسم واللقب:

الإتجاه: الجزائر

المهمة: في خدمة المركب

إلى: 2018/04/10 على الساعة: 00h30

المدة من: 2018/04/09 على الساعة: 08h00

ملاحظات	المجموع	العدد	التمن الجزافي اليومي	طبيعة مصاريف المهمة
	1 800,00	2	900,00	وجبات
	2 200,00	1	2 200,00	مبيت
				مصاريف أخرى
	4 000,00			المجموع
				تسبيق مصاريف المهمة
	4 000,00			مبلغ الدفع
				مبلغ التعويض

تحديد المبلغ المراد تسويته بالأحرف: أربعة آلاف دينار جزائري

مديرية المركب المنجمي	مصلحة المالية	دائرة الموارد البشرية
		زياني علي

SOMIPHOS

E.P.E

S.P.A



صوميفوس

ش.ذ.ا

م.ا.ع

Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL

Complexe Minier de Djebel Onk

المركب المنجمي بجبل العنق
بئر العاطر

المرجع

بئر العاطر في:

تكليف بمهمة



الاسم: اللقب: القيد:

الوظيفة: غرض المهمة:

الاتجاه: وسيلة النقل: اسم السائق:

تاريخ الذهاب: على: تاريخ العودة: على:

الأشخاص المرافقين له

عدد وصول الوقود: رقم:

العداد عند الانطلاق: العداد عند الوصول: المسافة المستهلكة

امضاء رئيس المصلحة عند العودة

امضاء مدير المركب

تسبيق عن مصاريف المهمة

عدد الأيام	الجزاف اليومي	مبلغ الكامل للجزاف	الملاحظات

مبلغ التسبيق (بالأحرف)

ملاحظات : يجب أن تسوى كل التسبيقات في خلال 48 ساعة من العودة

التأشير

الإمضاء

بئر العاتر في :

طلب القيام بمهمة

- الاسم :
- اللقب :
- الوظيفة :
- الاتجاه :
- غرض المهمة :
- وسيلة النقل :
- تاريخ الذهاب : على الساعة :
- تاريخ الإياب : على الساعة :

مسؤول المطوعة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الموسومة بعنوان : فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاستقرار الوظيفي، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة سوميفوس ببئر العاتر، وقد تضمنت هذه الدراسة الميدانية ثلاث جوانب: الجانب المنهجي والجانب النظري والجانب التطبيقي، معتمدة على المنهج الوصفي باختيار العينة العشوائية، ولجمع المعلومات أكثر عن موضوع الدراسة تمت الاستعانة بأدوات جمع البيانات الآتية: الملاحظة واستمارة استبيان، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الجداول البسيطة.

كلمات مفتاحية: فعالية الاتصال، الاتصال التنظيمي، الاستقرار الوظيفي، المؤسسة.