

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التَّبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان: دور الاتصال الداخلي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة
مذكرة مقدّمة لنيل شهادة ماستر " ل. م. د."
دفعة: 2020

إعداد الطالب: مبروك رايس
إشراف الأستاذ: د. رضوان بلخيري
لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفّة
محمد براي	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
رضوان بلخيري	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
راضية قراد	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

الله أكبر

شكر وعرفان

الحمد لله الذي ينتهي اليه حمد الحامدين ولديه يزداد شك الشاكرين،
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين،

وبعد شكر الله عز وجل شكرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه لنا
لإنجاز وإتمام هذا العمل والذي نسأله سبحانه وتعالى أن يكون علما نافعا،
كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى من ساهم في إنجاز هذا العمل
وكان نور دربنا ورفيق مشوارنا ونخصي بالذكر الأستاذ المؤطر: رضوان بلخيري،
كما لا ننسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة مذكرتنا،
كما نتقدم بشكرنا وتقديرنا إلى جميع أساتذة وعمال وموظفي كلية العلوم الإنسانية
والعلوم الاجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة،
الشكر والتقدير إلى جميع موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة،
وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة

لكم منا فائق الاحترام و التقدير.

الفهارس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الاطار المنهجي
02	إشكالية الدراسة
04	أسباب اختيار الموضوع
05	أهمية الدراسة
06	أهداف الدراسة
06	منهج الدراسة وأدواته
07	مجتمع البحث وعينة الدراسة
12	تحديد المناهج
12	تحديد المفاهيم والمصطلحات
18	الدراسات السابقة
23	الفصل الثاني: الاطار النظري
24	المبحث الأول: الاتصال
24	تمهيد
25	1. تعريف الاتصال
26	2. أهمية الاتصال وأهدافه
28	3. عناصر الاتصال ومكوناته
29	4. خصائص الاتصال وإشكاله
30	5. وسائل الاتصال
31	6. وظائف الاتصال وشروطه
33	7. مهارات الاتصال ومعوقاته
35	8. نماذج الاتصال
35	خلاصة
40	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة
41	تمهيد
41	1. أشكال الاتصال داخل المؤسسة
43	2. أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

48	3. وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة
49	4. عناصر الاتصال الداخلي للمؤسسة
51	5. وسائل الاتصال داخل المؤسسة
55	6. معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
58	خلاصة
59	المبحث الثالث الاغتراب الوظيفي
60	تمهيد
60	1. أنواع الاغتراب الوظيفي
64	2. مظاهر الاغتراب الوظيفي
66	3. العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
77	4. مراحل الاغتراب الوظيفي
78	5. أبعاد الاغتراب الوظيفي
79	6. استراتيجيات الاغتراب الوظيفي
80	7. التكنولوجيا والاعتراب الوظيفي
81	خلاصة
82	المبحث الرابع: دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي
83	1. علاقة ضعف الاتصال في خلق الاستلاب الوظيفي
83	2. علاقة الاتصال في الشعور بالعجز.
85	الفصل الثالث: الاطار التطبيقي
86	تمهيد
86	عرض وتحليل نتائج الدراسة
103	الخاتمة
105	المراجع
110	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول
86	جدول 01: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الجنس
87	جدول 02: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث السن
87	جدول 03: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي
88	جدول 04: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في المؤسسة
89	جدول 05: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول اعتبار الاتصال الداخلي عامل ضروري في المؤسسة العمومية.
90	جدول 06: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول قيام المؤسسة بعملية مراجعة في مجال الاتصال من تعميم فكرة أهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحية الجوارية تبسة.
90	جدول 07: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الوسائل الاتصالية الملائمة التي تستخدمها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
91	جدول 08: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول وجود خلية إتصال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.
91	جدول 09: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول أنواع الاتصال الداخلي الأكثر إستعمالا في المؤسسة العمومية.
92	جدول 10: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول نوع الاتصال الرسمي الذي يطغى على المؤسسة العمومية.
92	جدول 11: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول المشاكل التي تواجهها بسبب سوء الاتصال بينك وبين الادارة.
93	جدول 12: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول وجود صعوبة أثناء اتصالك بمسؤولك المباشر.
93	جدول 13: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.
94	جدول 14: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الاتصال الداخلي بالمؤسسة للرضى الوظيفي.
94	جدول 15: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالعجز أمام الواجبات الموكلة لهم.

95	جدول 16: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالاحباط النفسي أثناء تواجذك بالمؤسسة.
95	جدول 17: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الاعتماد على التنصل من المهام الموكلة لهم.
96	جدول 17-01: يبين رأي أفراد عينة الدراسة بماذا يعتمدون على التنصل في المهام الموكلة لهم.
96	جدول 18: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول اعتقادهم أن تحديات العمل أكثر من طاقتهم.
96	جدول 19: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالانتماء للمؤسسة.
97	جدول 20: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول اعتمادهم على زملائهم في تأدية مهامهم.
97	جدول 21: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور في جماعة العمل أنك غير مرغوب فيه.
98	جدول 22: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بعدم الاندماج في العمل.
98	جدول 23: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالانتماء لجماعة العمل.
98	جدول 24: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول علاقتها مع رئيسها في العمل.
99	جدول 25: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول تأثيرها في المواقف الادارية التي تواجهها.
99	جدول 26: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بأن العمل المسند لهم لا يوافق امكانياتهم.
100	جدول 27: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بوجود تمييز بين العاملين.
100	جدول 28: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول شعورهم عند توجيههم إلى عملهم.
100	جدول 29: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بوجود رقابة خاصة.

فهرس الأشكال

رقم الشّكل	رقم الصفحة
شكل 01: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الجنس	86
شكل 02: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث السن	87
شكل 03: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي	88
شكل 04: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في المؤسسة	89

مقدمة

الإنسان كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، ومع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال. ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني يتألف مجتمع المنظمة من مجموعة من الأفراد يتقلدون مناصب إدارية ووظيفية في المؤسسة وعلى مستويات وفئات مختلفة، تتواصل وتتكامل لتحقيق البرامج والأهداف العامة التي تسطرها المؤسسة في تحقيق الالتزام الوظيفي فيها والذي لا يكون إلا بتوظيف نسق اتصالي فعال، حيث أنه يعتبر المرتكز الأول الذي يقوم عليه ولا يمكن الفصل بين الاتصال والمؤسسة، فالمؤسسة هي عبارة عن تجريد يجسد فقط عن طريق وسائل وأنماط، وعمليات الاتصال تؤثر بدرجة كبيرة على النظام الداخلي للمؤسسة وعلى الالتزام بتحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق تم تناول موضوع هذه الدراسة. الاتصال الداخلي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية، وباعتبار أن كل مؤسسة تخضع لعدة علاقات وتعاملات يومية والتي هي بدورها تؤثر على تحقيق أهدافها وضبط العمليات الإدارية والتنظيمية بها ويعد الاغتراب ظاهرة إنسانية يتميز بها الإنسان دون غيره من الكائنات، فهو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن ذاته وقد ينفصل عن مجتمعه أو عن كليهما معاً، وتختلف درجة الإحساس بالاغتراب باختلاف الظروف التي تحيط بالفرد، إضافة إلى أن

الأفراد يتباينون في شدة إحساسهم بالاغتراب، إذ أن مشكلة الاغتراب تعد ظاهرة بارزة ومتميزة في العصر الحديث، لأنه عصر يعكس أزمات سياسية واجتماعية وفكرية وأخلاقية.

كما أضحت المنظمات اليوم تمتلئ بشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي ذلك أن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله، لذلك تنمو وتترعرع لديه نواة الاغتراب وقد تحدث البعض عن جذور هذا الاغتراب وأسبابه.

لقد تعرض العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم لموضوع الاغتراب لدراسته في العديد من الفروع وهو من القضايا والمشكلات التي يعاني منها الأفراد في الحياة العامة، وما يترك من انعكاسات سلبية على صحتهم وحيويتهم وتطورهم ، سنتناول مفهوم الاغتراب عامة مع إسقاطه على نوع خاص بالدراسة المتجسدة في الاغتراب الوظيفي للعامل اتصاليا.

الفصل الأول

الاطار المنهجي

إشكالية الدراسة

إن رغبة الإنسان في تحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته تجعله يسعى إلى ابتكار العديد من الاستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ذلك، وأولى هذه الاستراتيجيات التنظيم، فلقد أدرك الإنسان منذ بدء الخليقة أن هناك العديد من الأعمال التي لا يمكن أن يقوم بها بمفرده، ومن ثم فإن التعاون الإنساني قد فرض نفسه كضرورة أساسية يستطيع من خلالها إشباع العديد من حاجاته التي لا يستطيع إشباعها بمجهوده الذاتي فقط، وحيث أن التنظيمات تقوم على التعاون الإنساني، وحيث أن الإنسان اكتشف في فجر حياته أنه لا يستطيع العيش بدون التعاون مع الآخرين، فإنه يمكن القول أن ظاهرة التنظيم موجودة منذ بدء الحياة الإنسانية، إلا أن المجتمع الحديث يعتبر بحق مجتمع المنظمات أو المؤسسات، فالإنسان يولد داخل منظمة، ويتعلم في منظمات، وينفق الجزء الأكبر من وقته في العمل داخل منظمات حتى أوقات فراغه يقضيها في التعب، أو اللهو من خلال منظمات.

وإذا كان ممكنا لبعض الجماعات فبعصور سابقة العيش فيشبه عزلة مع القدرة على تحقيق احتياجاتهم كضروريات، فإنه لا توجد اليوم فرص كثيرة للعيش في شبه عزلة مع القدرة على تحقيق المطالب الضرورية للحياة الجماعية التي تتطلب أكثر، والتعاون في مؤسسات منظمة، وبالتالي أعضاء الجماعات الاجتماعية البحث عن طرق جديدة تمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها، ورفع درجة كفاءتها، والبحث أيضا عن طرق تخفيف الصراع بين أعضائها، ولقد أتاحت المهمة اليوم إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة لإدارة شؤون المؤسسة، والوصول بها إلى غاياتها.

حيث يعتبر الاتصال الداخلي بالنسبة لأي مؤسسة من الأمور الهامة والضرورية فبدونه تفقد الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها وذلك ناتج عن كونه يحظى بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، وأنه لا يدخل في حلقة الإنتاج المتكونة أصلا من المدخلات واليد العاملة التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على المخرجات، لكن وجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا

محالة، إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة كما أنه يساعد على التوزيع المناسب للأعباء والمسؤوليات والمهام التنظيمية بالإضافة إلى تعزيز الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه في المؤسسة وبالتالي فإن التعرف على مدى وعي العاملين في المؤسسة بأهمية وأهمية الاتصال الداخلي قد يسهم بشكل كبير في تحديد تأثير هذا الوعي على عدة جوانب أخرى ذات أهمية بالغة، حيث أن أي مؤسسة من المؤسسات بغض النظر عن ماهية نشاطها يجب ان تقوم بإدارتها وفق ما تمليه القوانين واللوائح وتوزع هذه الأخيرة نشاطها وصلاحياتها عن طريق الاتصال الداخلي بشتى أنواعه ويرتبط ذلك بحسب حجم المؤسسة فإذا زاد حجم المؤسسة زادت المصالح داخلها فيزيد الاتصال.

وفي الإدارة يعمل الاتصال على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن تدفق وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبقدر ما يكون الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح سبباً في عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، لذلك يعتبر الاتصال الداخلي العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الجيد للمؤسسة، ومن أجل إسقاط المعارف النظرية في الواقع ارتأينا دراسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تيسة من أجل إظهار أثر سياسة الاتصال الداخلي على ظهور الاغتراب في المؤسسة أو بعبارة أخرى إن الاتصال له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للاتصال يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه، وهذا ما نجده في مناخ العمل الذي يتسم بالصفة الأخلاقية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون الذي ينتج عن الاتصال الداخلي بين أعضاء المنظمة ما ينعكس ذلك على نجاح وديمومة المنظمات التي تسعى إلى البقاء والتميز خاصة مع تزايد الاهتمام بالسلوكيات التي تعزز العمل الوظيفي خارجاً عن حلقة الأدوار الرئيسية المكلف بها جميع من في المنظمة عكس ذلك سوف يعاني الأفراد العاملون من شعور بالاغتراب والذي يشير إلى ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنيّاً، حيث تتعدم لدى العامل القوة ويشير إلى حالة من عدم

قدرة الفرد على التأثير على مجريات الأمور، كذلك يخلق لديه شعور بعدم وجود معان لما يقوم به، إضافة إلى انعدام المعايير أي شعور الفرد أن قيم الفرد التي يؤمن بها قد لا تساعد على تحقيق الأهداف التي يصبو إليها، هذا زيادة على اكتسابه الاغتراب النفسي أي شعور الفرد بأن النشاطات الوظيفية التي يقوم بها لا تؤدي إلى تحقيقه لذاتها، ما سوف ينعكس بدوره على ديمومة المنظمة ونجاحها وعليه فانعدام الاتصال أو نتوجه بطريقة عشوائية أو اعتباطية سوف ينجر عنه ما يطلق عليه بالاغتراب الوظيفي حيث أن هذا الأخير أصبح من أهم المواضيع التي تعنى بالدراسة وذلك بوصفه ظاهرة نفسية يتعرض لها العامل حيث يشعر بالانفصال عن مؤسسته وسبب ذلك تهميشه أو أبعاده وعدم إعطائه أهميته بدوره داخل المنظمة ومن هنا سوف نتطرق في دراستنا إلى علاقة الاتصال الداخلي بالاغتراب الوظيفي ومن هذا المنطلق سوف نطرح التساؤل التالي:

الاغتراب الوظيفي وهو موضوع دراسة حديث التناول دفعنا ذلك إلى التساؤل عن:

- ما هو مفهوم الاغتراب الوظيفي؟

- وما هي أغراضه؟

- هل يمكن تجنبه؟

ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والاغتراب الوظيفي بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية تبسة؟

يتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة الاتصال الداخلي على شعور الأفراد العاملين بالعجز في المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية تبسة؟

- ما علاقة ضعف الاتصال الداخلي في خلق الاستلاب الوظيفي في المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية تبسة؟

أسباب اختيار الموضوع

إن الهدف الأساسي والجوهري لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية الاتصال الداخلي في خلق الشعور بالاغتراب الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة الأهداف

الآتية:

- تسليط الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.

- عرض الإطار النظري الخاص بالدراسة، من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة المباشرة بالدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية والنظرية، ومحاولة استخلاص أبرز المؤشرات التي من شأنها أن تقيد في بناء الإطار الميداني للدراسة؛

- التعرف على مستوى الوعي بماهية وأهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، ومدى علاقته بخلق الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

- التعرف على تأثير الاتصال في خلق الاستلاب الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

- الرغبة والميول الشخصي لدراسة موضوع الاغتراب الوظيفي.

- التحسيس بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به وتوفير مناخ عمل يساهم في تحسين أدائه.

- محاولة رصد حلول للتقليل من انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

- اتصال الموضوع بالتخصص المدروس في مرحلة الماستر.

- إبراز الآثار السلبية لظاهرة الاغتراب الوظيفي على الموظفين.

أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية الدراسة في كونها تمثل موضوعا جديدا يوجه لمعرفة مستوى الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاتصال الداخلي بين العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على متغيرين إداريين هامين، هما الاتصال الداخلي والاغتراب الوظيفي إذ من خلالهما يتم زيادة فعالية وكفاءة العاملين في أداء مهامهم، وبالتالي زيادة الفعالية الكلية للمنظمة.

- تعتبر عملية الاتصال الداخلي لب وجوهر العملية الإدارية، والتي ترافق كل سلوك من السلوكيات المرتبطة بالمنظمة، لذا فمتطلب تفعيل هذه الأخيرة هو ضرورة ملحة تحتمها ضرورات النمو والتطور، وكذا الخروج بجملته من النتائج المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي من شأنه توضيح الصورة في المؤسسة محلا

لدراسة عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها أولوية الاهتمام.

- التعرف على العوامل المكونة للاغتراب وكيفية تطورها.

- قلة الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي والاتصال الداخلي.

أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي والجوهري لهذه الدراسة هو التعرف على مستوى الوعي بماهية وأهمية الاتصال الداخلي، ومدى علاقته بخلق الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

- تسليط الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؛

- التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؛

- التعرف على معوقات الاتصال الداخلي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؛

- اقتراح حلول وتوصيات للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

منهج الدراسة وأدواته

نظراً لطبيعة الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الكمي والذي يستخدم عادة لخصر وربط الظواهر الاجتماعية وتعني الطريقة الكمية للكثيرين استخدام تقنية العينة العشوائية والمنهج التجريبي والمقاييس الموضوعية والتحليلات الإحصائية وعليه فقد اعتمدنا الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري للدراسة، وهذا باعتباره أسلوب يركز على وصف دقيق للظواهر المختلفة، ومن ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل، كما تم الاعتماد على الاستمارة لغرض جمع المعلومات الميدانية عن الاتصال الداخلي والاغتراب الوظيفي وكذا أسلوب الملاحظة بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة، بهدف الوصول في الأخير إلى اكتشاف وجود أو عدم وجود علاقة بين الاتصال الداخلي والاغتراب الوظيفي.

مجتمع البحث وعينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة من الأفراد العاملين بصفة دائمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة، كانت العينة تتكون من تسعة أربعون 49 موظف من مختلف مصالح ومكاتب المؤسسة ويرجع السبب في ذلك كون مجتمع الدراسة مجتمع طبقي أي يتكون من إدارة مركزية وكذا مديريات ومصالح فرعية سوف نعرضها في توصيف المجال المكاني للدراسة.

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة ونظرا لما يكتسبه الموضوع من أهمية جعلنا هدفنا الأول الإشادة بهذه المؤسسة ليكون واضحا وجليا أمام من يريد الاطلاع عليه عاما أو خاصا سواء كان من الجانب الإداري أو التقني وبما أن هذه المؤسسة فتية النشأة قصدت في هذا التقرير تقديم الوجه الأمثل وتبيين ما مدى أهميتها في المجال الخدماتي ولو بكيفية مختصرة وبما أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة غنية عن التعريف فصيتها وخدماتها موجودة حتى في الأماكن النائية لتثبت بأنها اسم على مسمى وتعطي المعنى الأمثل لكلمة "الجوارية" ووجها مشرفا للمنظومة الصحية وطنيا.

وأهليتها المتمثلة في شخص المدير والطاقم الإداري الساهرين في كل ما هو ايجابي ليكون المواطن هو الهدف الأول للمؤسسة في أحسن الظروف ولهذه الأهداف يشرفني بأن تكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة محل دراسة.

نشأة المؤسسة

أنشئت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي ومقرها الاجتماعي العيادة المتعددة الخدمات منسل خديجة (سكانسكا).

نشاطات المؤسسة

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة في ما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي؛

- تشخيص المرض؛

- العلاج الجوّاري؛
 - الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي؛
 - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي؛
 - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان؛
 - وتكلف بالخصوص بما يلي:
 - المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
 - المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوّارية تبسة ميدانا للتكوين الشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين كما تنص عليه المادة 09 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه.

إمكانيات المؤسسة من حيث:

الإمكانيات المادية:

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوّارية تبسة من (14) أربعة عشرة عيادة متعددة الخدمات و52 قاعة علاج مزودة بأحدث العتاد الطبي والتصوير بالأشعة والعتاد المخبري بالإضافة إلى حاضرة سيارات متكونة من مجموعة من سيارات الإسعاف لنقل المرضى وتحويلهم إلى المصالح العلاجية المختلفة بالإضافة إلى سيارات نفعية تستعمل لأغراض ومهام إدارية وكذلك شاحنتين واحدة لنقل البضائع والثانية مجهزة بمبرد لنقل الأدوية، ناهيك عن ذلك اعتمادها الكبير على أجهزة الإعلام الآلي وملحقاتها وهذا لسرعته في معالجة المعلومة والبحث عنها وتقديمها في الأجل المحددة.

الإمكانيات البشرية:

بما أن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية حيث تعتبر استثمارا بالنسبة إلى كل منظمة ولهذا اهتمت المؤسسة العمومية للصحة الجوّارية تبسة بتوفير إمكانيات بشرية تقدم الخدمات المنشودة ومن هنا جاء توظيف الممارسين الطبيين العاميين والخاصين والمستخدمين شبه الطبيين للتكفل الأمثل بالمريض والصحة بصفة عامة ولتكتمل هذه العملية من حيث الأسس التنظيمية والتقنية كان لزاما توظيف

المستخدمين المنتمين للأسلاك المشتركة والعمال المهنيين والسواق والحجاب والعمال المتعاقدين حيث يقارب تعداد المؤسسة 1500 عامل موزعين عبر كامل المصالح الصحية والإدارية التابعة للمؤسسة.

توصيف المهام والوظائف:

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامها حسب الشكل نفسه وهو مسئول عن حسن سير المؤسسة يمثلها أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية هو الأمر بالصرف في المؤسسة

- يحضر مشاريع التقديرية ويعد حسابات المؤسسة؛
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة؛
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة؛
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الإدارة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه؛
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به؛
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته؛
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين اللذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه؛
الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال اللذان يقومان باستقبال مختلف الوثائق القادمة من الإدارات والتي تحتاج إلى توقيع من المدير العام واستقبال المكالمات الهاتفية.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تقوم هذه الأخيرة بالسهر على مراقبة كل النشاطات الصحية على مستوى العيادة المتعددة الخدمات وقاعة العلاج ومصالح الخدمات كالمركز الوسيط للصحة العقلية وطب العمل ومصحة علم الأوبئة والطب الوقائي ومصحة دار السكري وتشمل ثلاثة (03) مكاتب:

- مكتب الوقاية ونظافة المحيط: ومهامه (التلقيح، صحة الأم والطفل، المخططات الوطنية للصحة، الأمراض المتنقلة عبر المياه والحيوان، نظافة المحيط عن طريق مكاتب حفظ الصحة والأعوان التابعين للمؤسسة في هذا المجال)؛

- مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف: ومهامه (الإشراف على العملية الإدارية لدخول المرضى في دور الولادة الإستشفائية وحساب الكلفة لكل مصاريف الاستشفاء وتطبيق نظام التعاقد؛

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها: ومهامه (مراقبة كل الهياكل التابعة للمؤسسة لتقديم الخدمات الجيدة للمواطن وتقريب الصحة منه، إحصاء كل النشاطات المقدمة للمواطن من معاينة وجراحة الأسنان والحقن ... الخ).

المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتشمل مكاتبين (02):

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يقوم هذا المكتب بمتابعة السيرة المهنية لكل المستخدمين، فتح مناصب عمل جديدة وإعداد المخططات السنوية التقديرية للتوظيف والتكوين والرسكلة، يعمل على تسيير الشؤون القانونية للمؤسسة وحل المنازعات التي تكون المؤسسة طرفاً فيها؛

- مكتب التكوين: يعمل على تكوين إطارات العمال وإعادة رسكلتهم وفق التطورات التكنولوجية والخاصة بميدان الصحة العمومية هذا بالإضافة إلى القيام بأيام دراسية وتكوينية تمس جميع الأسلاك (طبيين، شبه طبيين، إداريين).

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتشمل ثلاثة (03) مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم هذا المكتب بإعداد كشوف الالتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية، تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به، التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها؛

- مكتب الصفقات العمومية: يسهر هذا المكتب على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفيات تنفيذ الصفقات العمومية؛

- مكتب الوسائل العامة والهيكل: يقوم هذا المكتب على تمويل المؤسسة وتزويدها بجميع ما تحتاجه من (الأدوية والضمادات والمعدات الطبية واللقاحات ولوازم المخبر وأقسام الأشعة، اللوازم المكتبية، أدوات التنظيف، قطع غيار السيارات ولوازم العمل وصيانة الهياكل الصحية وتزويد المؤسسة بكل احتياجاتها.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتشمل مكاتبين (02):

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية: يقوم هذا المكتب بكل مهمة تصليح للأجهزة والمعدات الطبية وفحصها دوريا والسهر على العناية بالتجهيزات والمعدات الموجودة على مستوى المصالح الصحية كذلك الكشف عن عيوب المنشآت وجوانب قصورها والتبليغ بها وتداركها عند الاقتضاء؛

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: يقوم هذا المكتب بمهمة صيانة وتصليح والأجهزة المرافقة للأجهزة الطبية.

العلاقات داخل الهيكل التنظيمي

مبدأ العلاقة بين مختلف المصالح داخل الهيكل التنظيمي هو مبدأ تكاملي طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة بحيث تقوم كل مصلحة بأداء مهامها المسندة إليها قانونيا وتنظيما مما يمهد للمصالح الأخرى القيام بمهامها حيث يتم العمل على مستويات لا يمكن الانتقال إلى المستوى الموالي حتى ينتهي المستوى الذي هو في طور التنفيذ.

أهداف المؤسسة والتزاماتها وعلاقتها مع المحيط:

تبعاً لتوصيات الوزارة الوصية في شأن القطاع الصحي ولتحسين احتياجات العلاج وانعدام التسلسل في العلاج، ولأجل الموازنة بين طلب العلاج والعلاج المقدم في كل المناطق تم تمييز النشاطات المقدمة من طرف الهياكل الإستشفائية الخارجية وهذا لتقريب الصحة من المريض والعمل التسلسلي للتكفل الصحي حيث نحن من نقترّب من المريض لا المريض هو الذي يأتينا وفي هذا المسار استحدثت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.

المتغيرات التي شملتها هذه الدراسة متمثلة في: الاتصال الداخلي، الاغتراب، الاستلاب الوظيفي، العجز الوظيفي.

تحديد المناهج

إن موضوعنا يهدف بالأساس إلى تقييم إطار تصوري علمي لموضوع الاتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي ولتحقيق ذلك اشتمل بحثنا على قسمين قسم نظري وآخر ميداني.

ركزنا في الجزء النظري على إبراز الإطار المنهجي والنظري للبحث وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة فصول يتعلق الفصل الأول الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة والفصل الثاني تعرضنا فيه إلى البدايات الفكرية والنظرية للاتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي أما الفصل الثالث خصص للجزء الميداني فقد استهدفنا منه الوقوف ببحث ميداني على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة وحاولنا معرفة علاقة الاتصال الداخلي بالاعتراب الوظيفي وقد قسمنا هذا الجزء إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة وأخيرا الاستنتاج العام للدراسة.

تحديد المفاهيم والمصطلحات

إن تحديد المفاهيم والمصطلحات خطوة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية بالنظر إلى صعوبة التحكم في المفاهيم والمصطلحات التي تتميز بالمرونة والتداخل فيما بينهما، الأمر الذي سيبيدي ضرورة تحديد المفاهيم والمصطلحات ووضع تعاريف إجرائية عند الضرورة.

الاتصال:

لغة: الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية.¹

اصطلاحا: حسب "كارل هوفلاند" الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاه المرسل منبهات لكي ينعش سلوك المستهلكين.

وعلى عكس ذلك يرى "ادوارد" بأن الاتصال هو عملية إرسال واستقبال رسائل ومعلومات بين المؤسسة والجمهور سواء داخليا أو خارجيا بهدف خلق علاقات متنوعة في مواقف مختلفة لترويج خدمة أو سلعة أو فكرة أو معلومة معينة فالاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر وآخرين المؤسسة

¹ - دوليو فضيل: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص: 15-16.

بصورة تحقق الأهداف المنشودة في منشأة أو في أي جماعة من الناس ذات الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ربطا كافيا هيكليا فليس من الممكن أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث في أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها ونشاطها¹

الاتصال الداخلي:

اصطلاحا:

يعرفه الدكتور "أحمد ماهر" بأنه تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تقدم أغراض وأهداف للمنظومة، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.²

ويعرفه "محمد فهمي العطروري" بأنه عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات من أي نوع (المعلومات العملية، المعلومات التعبيرية) وهو جميع الاتصالات الداخلية المتداولة في المؤسسة وتختلف هذه الأخيرة من مؤسسة لأخرى من أحاديث غير رسمية إلى لقاءات رسمية.³

التعريف الإجرائي:

هو جميع النشاطات الاتصالية المتداولة في المؤسسة خطية والاتصال الداخلي الذي نقصده في دراستنا هو الاتصال داخل المؤسسة أي بين الموظفين والإدارة وبين العاملين كافة داخلها وهو في مؤسسة اتصال سواء منطوق أو مكتوب يتم داخلها على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير وسائل العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

¹ - دليو فضيل: المرجع السابق، ص ص: 15-16

² - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص: 46.

³ - محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة، ص: 344.

تعريف المؤسسة:

لغة: مشتقة من أسس والأسس والأساس كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء، أسس الدار أي بنى حدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس، جعل له أساس يقال الحجر الأساس أي أول حجر في أساس البناء.

تأسيس: يضع الأساس لبناء جمعية أو مشروع أو المجلس التأسيسي هو الذي يضع قوانين البلاد الأساسية.¹

فالمؤسسة: معمل أو شركة أسست لغاية علمية أو خدماتية أو اقتصادية، فكلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة ENTREPRISE وحسب ما ورد في المنجد الأبجدي فكلمة مؤسسة مأخوذة من الفعل أسس ويعني جمعيته أو شركته.

اصطلاحا:

يرى "ماكس ويبر" أن المؤسسة هي مجموعة من الأنماط التنظيمية التي تحدد العلاقات الرسمية داخل المؤسسة وتحدد هذه العلاقات في الواجبات، الحقوق والمسؤولية للوظائف، التسلسل الإداري وضرورة التنسيق بين المسؤوليات وبين هذه الأنماط التنظيمية.²

ويعرف "بريف يس" المؤسسة بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة، أنها كل تنظيم اقتصادي واجتماعي مستقل في إطار قانوني معين يهدف إلى دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة.³

المؤسسة العمومية: هي مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في أنشطتها للقانون العام ويختص القضاء الإداري بالفصل في المنازعات المتعلقة بها ويخولها القانون العام بجملة من الامتيازات من بينها قراراتها إدارية، عمالها عموميون، شخصيتها معنوية، مستقلة إداريا ومستقلة ماليا.

الاغتراب الوظيفي

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، بيروت، 2003، ص: 10.

² عبد الله محمود عبد الرحمان: سيوسولوجيا التنظيم، دار المعرفة العلمية الجامعية، مصر، 1987، ص: 30

³ ناصر دادي عدوان: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المهدية، الجزائر، 1998، ص: 183.

الاغتراب (اصطلاحا)

المعنى القانوني: تحويل ملكية شيء ما إلى شخص آخر وهذا يعني أن ما هو ملك لي وينتمي إلي يصبح ملكا لغيري، وتكون عملية نقل الملكية هذه إما إراديا تتم وفقا لحرية الإنسان وإما جبرية تنتقي معها حرته.¹

المعنى السيكولوجي: يدل على حالة فقدان الوعي وعجز أو شلل أو قصور القوى العقلية أو الحواس لدى المرء.

المعنى الديني: ويتعلق هذا المعنى بانفصال الإنسان عن الله فيما يتعلق بالخطيئة وارتكاب المعاصي.

المعنى السياسي: فيقصد به شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة في اتخاذ القرارات السياسيات فهو شعور، بعدم الرضا وعدم الارتياح للقيادة السياسية والرغبة في الابتعاد عنها وعن التوجهات السياسية والحكومية والنظام السياسي برمته.

المعنى الاجتماعي: هو شعور الإنسان بالانفصال والانسلاخ عن الذات أو الآخرين.²

المعنى الاقتصادي: لقد ركز "كارل ماركس" في تحليله لمصطلح الاغتراب على العامل الاقتصادي حيث أرجعه إلى المجتمعات الرأسمالية التي قامت بتحويل العامل إلى كائن عاجز لأنه لا يمتلك وسائل الإنتاج، كما حولته إلى سلعة بعد أن اكتسبت منتجاته قوة مستقلة عنه، أي لا تعطي للعامل الفرص الكافية لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى من أجلها أو فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراب بالمفهوم "الماركسي" هو ظاهرة اجتماعية يشعر فيها الإنسان بكونه مغتربا وبعيدا عن الشيء الذي أوجده وخدمه وضحى من أجله، حيث يشعر العامل بأنه مغترب عن عمله وعن رب العمل والآخرين.³

¹ - مساعدة لزهرة: نظرية الاغتراب من المنظورين الغربي والعربي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة، الجزائر، ص:12.

² - المرجع نفسه، ص: 13-14.

³ - ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية للنشر والتوزيع، طرابلس، 2002، ص: 157.

الاغتراب الوظيفي (اصطلاحاً)

هو شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، وذلك نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين محيط عمله ونمط الإشراف المتبع، وبالتالي يشعر بأن المنظمة لم تعد المكان المناسب له مما يؤدي إلى شعوره بالعجز واليأس والإحباط وينخفض انتمائه وولائه لها وبالتالي ينعكس على رضائه في العمل.¹

الاغتراب الوظيفي (إجرائياً)

هو شعور العامل بالغربة داخل المنظمة التي يعمل بها وانسلاخه وانفصاله عن هيكلتها ومحيط العمل بها، مما يؤدي إلى ضعف العلاقة بينه وبين الوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون اجتماعياً، فكرياً ومهنياً، فينعكس ذلك سلباً على أدائه الوظيفي، وهذا الانسلاخ يحدث نتيجة عوامل بيئية، نفسية واجتماعية، حيث يصبح العامل غير قادر على التكيف وأن المكان لم يعد مناسباً له وهذا ما يؤدي به إلى انفصال كلي ويصبح يعاني العزلة واليأس والشعور بالعجز وعدم الانتماء والاستلاب والتصدع بين ما هو واقعي وذاتي مما ينجم عنه فقدان للسيطرة الفردية وضعف ناتج العمل داخل التنظيمات الإدارية.

الشعور بالعجز: هو افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه ويرسخ هذا الشعور لدى الفرد لدرجة اليقين أي أنه ليس له تأثير في المستقبل أيضاً ومن ثم فإن افتقاد القدرة لدى الفرد تجعله غير قادر على التحكم والسيطرة لوجود ظروف موضوعية أقوى منه ومن إرادته.²

ويعرف الشعور بالعجز (إجرائياً): على أنه شعور العامل بالضعف في قدراته وإمكانياته وعدم التأثير في المواقف المهنية المختلفة وعدم القدرة على مواجهة الأمور واتخاذ القرارات وشعوره بالفشل في تدبير ورسم مستقبله المهني.

1- جليغم عبد الله سعد: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع الرياض، المملكة السعودية، 2016، ص: 29.

2- المغربي عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2007، ص: 367.

اليأس المكتسب: عرفه "سليمان علي" أنه عزوف الفرد عن بذل الجهد وإجراء المحاولات عند تعرضه للعقبات في مواقف تعليمية وعملية أو عندما يواجه مواقف ضاغطة حيث تعكس هذه الحالة لدنيا شديدا في الدافعية للإنجاز.¹

ويعرف اليأس المكتسب (إجرائيا) على أنه حالة من الإحباط النفسي والاستسلام للإخفاقات المهنية المتكررة بسببه إيمان الفرد بلا جدوى المحاولات وأن نتائج سلوكه لا تعتمد على جهده ومحاولاته التي يبذلها فهو يعتقد أن قدرته ضعيفة جدا لا تمكنه من تغيير الواقع أو تحقيق النجاح وأن فشله مرتبط بعوامل داخلية ثابتة لديه (ضعف القدرة) وأن نجاحه مرتبط بعوامل خارجية غير ذاتية مثل الخط.

الاستلاب: يعني بمفهومه العام غياب الشيء أو الشخص عن فضائه الخاص وتحوله إلى حالة أخرى غير ما كان عليه.

الاستلاب: مرادف لكلمة "اغتراب" وهو تغيير عن الموقف أو الاستعداد النفسي والاستجابة الطوعية للضعف إزاء جهات أقوى ومهيمنة حيث تترجم تلك الاستجابة الطوعية عمليا إلى مجموعة من السلوكيات كلها انقياد لأوامر الجهة المسيطرة لتتحول فيما بعد تلك الاستجابة إلى حتمية ضرورية.²

الاستلاب الإداري: هو تدني وضعية العامل وتدهور قيمته أمام ما ينتجه سلع فهو مسلوب الحقوق ولا يتقاضى سوى ثمنا بخسا مقابل جهوده، وهذا ما يجعله لا يؤكد ذاته في العمل بل ينكرها ولا يشعر بالارتياح بل بالتعاسة ولا ينمي بحرية طاقته البدنية والذهنية وإنما يقتل جسده ويدمر ذهنه، ومن هنا فإن العامل يشعر بنفسه خارج العمل، وأن عمله ليس اختياريا وإنما هو قسرا وإجباري ليصبح العامل شبه معزولا عن عمله وكذا تقل علاقاته الاجتماعية مع الآخرين.³

1- الضامن صلاح الدين وسمور قاسم: فاعلية برنامج إرشاد ومعرفي وسلوكي لخفض العجز المتعلم وتحسين المرونة النفسية لدى الأطفال المساء إليهم في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 13، العدد 2، 9 فيفري 2017، ص ص: 171-191.

2- سعدانة جمال: العولمة وتوظيف الخطاب المرئي من تحييد الوعي إلى استلاب الهوية، مجلة الأثر، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 24، مارس 2016، ص ص: 59-68.

3- ذيب حدة: الاغتراب الديني عند فيورباخ وأثره على كارل ماركس، مجلة الدراسات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم الفلسفة، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، العدد 09، 2018، ص ص: 173-197.

يعرف الاستلاب الإداري (إجرائيا): على أنه ذلك التصدع الذي يحدث داخل النشاط المهني وهو ما يجعل العامل يفقد القدرة على تحديد مصيره ومستقبله المهني ويصبح أداء العمل بالنسبة له حتميا وليس طوعيا وهذا ما يجعله يعاني الغربة واليأس وعدم الانتماء للمنظمة مما ينعكس سلبا على ناتج العمل.

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي

إن نمو المعرفة وتشعبها، يفرض على الباحث أثناء قيامه بالبحث العلمي ان يبحث ويقلب عن الدراسات السابقة والتي هي محل البحث وعليه أن يقتنع أن عمله هذا ما هو إلا عبارة عن حلقة وصل متصلة بمجالات كثيرة ونعني بالدراسات السابقة البحوث العلمية الأكاديمية وقد تكون كاملة سابقة في نفس الموضوع وبالتالي يمكن الاستفادة منها في جميع نواحي الموضوع المتناول وبذلك هي علاقة جزئية بالموضوع ومن بين الدراسات التي اعتمدنا عليها هي:

الدراسة الأولى:

تحت عنوان "الاتصال الداخلي في وحدة الدار البيضاء، فرع فرمال مجمع صيدال من إعداد الطالبتان شهرزاد العمراني وصليحة خميس، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، سنة 2001"، وتمحورت إشكالية الدراسة حول النسق الاتصالي الداخلي وواقع الاتصال داخل وحدة الدار البيضاء، وقد تفرعت تساؤلاتها كالتالي:

- فيما يتمثل الاتصال الداخلي؟
- ما هي أنواع وأشكال الاتصال الداخلي في فرع فرمال مجمع صيدال؟
- ما هي الوسائل المعتمدة من طرف وحدة الدار البيضاء في الاتصال الداخلي؟
- و قد حضرت الدراسة إلى النتائج التالية:
- الوسائل المستعملة أغلبها كتابية، بيان المصلحة، بيان إعلامي أو شفهي كالهاتف.

أما أنواع الاتصال السائد داخل الوحدة هو الاتصال النازل خاصة الشبكة الاتصالية التي تعتمد عليها الشبكة العمودية.

الدراسة الثانية:

"الاتصال الداخلي في وزارة الأشغال العمومية، من إعداد الطلبة خديجة مصطفى وزبيدة قعلول وحياء سلاني، وهي مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2002-2003" وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول واقع الاتصال الداخلي في وزارة الأشغال العمومية. أما تساؤلاتها فكانت التالي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في وزارة الأشغال العمومية؟
 - ما هي الأشكال والوسائل المستعملة لهذا الغرض؟
 - كيف يمكن تحسين الاتصال داخل وزارة الأشغال العمومية؟
- وقد استخدمت الطالبات منهج دراسة الحالة كما استعملنا كل من الملاحظة والاستبيان وأهم النتائج التي توصلنا إليها هي:
- الاتصال الغالب في الوزارة هو اتصال شكلي مما يؤدي إلى تباطؤ الرسالة الإعلامية.

- ملصقات، مذكرات، تقارير والهاتف هي الوسائل التي تستعمل بكثرة في الوزارة.
 - الرسائل الإعلامية في الوزارة واضحة ولكنها غير كافية ولا تحمل الجديد.
- قد اعتمدنا على الدراسة الأولى والثانية في كونهما يدرسان الاتصال الداخلي الذي هو محور دراستنا.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

دراسة بايزيد خديجة: بعنوان "الاغتراب الوظيفي وانعكاسه على رضى العمال في الجامعة الجزائرية رسالة ماستر، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل موسم 2016/2017 دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرياح، ورقلة"، حاولت الباحثة فهم وتفسير ظاهرة الاغتراب الوظيفي وانعكاسه على رضى العمال في المؤسسة الجزائرية الجامعية، حيث رجحت أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي ترجع لعدة أسباب ومركزية القرار إحداها وكذلك فقدان العامل لمعنى عمله خاصة عند وضعه في غير مجال تخصصه إذ لهذه المظاهر والظروف انعكاسات على استقرار العامل في المؤسسة وقد تم إثباتها من خلال نتائج الدراسات الجزائرية المعنية في السنوات الأخيرة وهذا من أجل بحث عن سبل

لتحقيق الاستقرار المهني وتحقيق رضى العامل داخل المؤسسة وبناء على تلك المنطلقات تم صياغة السؤال الرئيسي للإشكالية على النحو التالي:

- ما هي انعكاسات الاغتراب الوظيفي على رضى العامل في المؤسسة الجامعية؟
وقد اندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي كالتالي:
- كيف تؤثر عملية عدم المشاركة في اتخاذ القرار على استقرار العامل في المؤسسة الجامعية؟

- كيف ينعكس عدم التخصص في العمل على الروح المعنوية للعامل في المؤسسة الجامعية؟

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل حيث خصصت الباحثة دراستها على العمال الإداريين الدائمين بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة والبالغ عددهم 160 عامل إداري دائم وتم استبعاد 150 عامل منهم العمال المؤقتين والعمال المهنيين من أصل 310 عامل وقد تم الاستعانة لجمع البيانات وأداة الملاحظة بالمشاركة واستمارة الاستبيان وقد تم من خلال هذه الدراسة التوصل للنتائج التالية:
- أغلب المبحوثين يتوافق التخصص الوظيفي مع مجال التخصص بنسبة 64.06%، أما المبحوثون الذين لا تتوافق وظيفتهم في مجال التخصص فقد اجمعوا بعدم خضوعهم لدورة تدريبية

- أكدت نسبة 64.84% من مجتمع البحث على عدم وجود خطة للتدريب في مجال التخصص.

- المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم فيما يخص منصب العمل هم الفئة التي تطابق منصبهم مجال التخصص لذا فالمهام التي يقومون بها واضحة وقد حققت طموحاتهم وبالتالي زاد انتمائهم للمؤسسة، وعكس ذلك بالنسبة للمبحوثين الغير راضين على منصب عملهم بسبب عدم موافقة المنصب مع التخصص حيث طلب الكثير منهم تغيير مكان العمل أو المصلحة.

كما يمكن القول أن هذه الدراسة هدفت أساسا للتعرف على انعكاسات الناجمة عن الاغتراب الوظيفي على رضى العاملين في مديرية جامعة مرباح بورقلة وكذلك

التعرف على انعكاسات بيئة العمل الداخلية والفردية والكشف على علاقة بين اغتراب الوظيفي ورضى العاملين.

دراسة محمودي حيدر علي: بعنوان "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال موسم 2012/2011، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة، جامعة الكوفة العراق، حاول الباحث جمع الاطار النظري والعملي والتي تصب في اتجاهين الأول النظري ومرتبطة بتطور الدراسات المعاصرة في الفكر الإداري، حيث اتجه نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في محاولة منه لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات الغير مستقرة، فالعدالة تعد من أحد الأسس التي تركز عليها المنظمات وإحساسهم بعدالة التعامل تجعلهم بعيدين عن الاغتراب ومن خلال هذه المنطلقات قام الباحث بصياغة السؤال الرئيسي لإشكاليته على النحو التالي:

- ما هو دور العدالة التنظيمية في تفادي الاغتراب الوظيفي للعاملين؟
وقد ارتبطت مجموعة من الأسئلة الفرعية بالسؤال الرئيسي حيث كانت على النحو التالي:

- ما هو واقع العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- ما هو دور العدالة في التقليل من حدة الاغتراب الوظيفي؟
- كيف يمكن تفسير التباين في أبعاد الاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة بدلالة مستويات العدالة التنظيمية؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث خصص بحثه على العاملين في معمل اسمنت الكوفة والبالغ عدده 144 عامل ولدراسة هذه العينة من العمال استعان الباحث بالاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ليصل إلى النتائج التالية:

- أن تعامل الإدارة العليا بدرجة متوسطة من الإنصاف في المعاملة يؤثر بصورة سلبية على مستوى الاغتراب الذي يشعر به العمال.

- إن تدني شعور العاملين بعدالة إجراءات توزيع الأجور من شأنه أن يفقد العامل للمعايير في تقييم الأداء.

- يعاني العاملين في معمل اسمنت الكوفة من غربة الذات.

كما يمكن القول أن هذه الدراسة هدفت أساساً لتحليل واستكشاف واقع العدالة التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة ودورها في التقليل من حدة الاغتراب الوظيفي لعمال معمل اسمنت الكوفة.

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول: الاتصال

تمهيد

1. تعريف الاتصال؛
2. أهمية الاتصال وأهدافه؛
3. عناصر الاتصال ومكوناته؛
4. خصائص الاتصال وإشكاليته؛
5. وسائل الاتصال؛
6. وظائف الاتصال وشروطه؛
7. مهارات الاتصال ومعوقاته؛
8. نماذج الاتصال.

خلاصة

المبحث الأول: الاتصال

تمهيد

يعتبر الاتصال العملية الأساسية للوصول إلى اكتشاف الحقائق والعمل بها، كما أنه يعتبر الركيزة الأولى لسيرورة العمل والتبادل بين شخصين أو عدة أشخاص مستعملين الرمز مكون من حركات تعابير وكلمات تجعل من المعلومة المنقولة مفهومة بين المرسل إلى المستقبل ولا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال خاصة في التنظيمات الرسمية.

1. تعريف الاتصال:

التعريف اللغوي:

إن جذور هذا المصطلح يعود إلى أصل الكلمة المشتقة من الكلمة اللاتينية التي تعني الشيء المشترك كما تعني ذات الشيء في اللغة الانجليزية أما في اللغة الفرنسية فكلمة COMMUNIQUE يعني بلاغ رسمي حكومي أو بيانا وتوضيح حكومي.

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أوصل إليه الشيء أي أبلغه إياه، كما يعني أيضا ربط الشيء بالشيء.

وحسب الدلالات اللغوية لكلمة اتصال، يتبين أن عملية الاتصال تحدث بين طرفين، كما أنها تتم من خلال وسيلة ويكون من أثارها حدوث ارتباط هذين لطرفين، كذلك فإن الاتصال يتحقق عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات، كما أن الاتصال هو العملية التي تشيع أو تنتشر ما كان قاصرا على فرد واحد أو اثنين أو أكثر.

المفهوم الاصطلاحي:

هذا وقد تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال، وبتعدد الجوانب التي يأخذها هؤلاء الباحثين في الاعتبار، حيث لم يتفق العلماء على تعريف محدد للاتصال، ولهذا الاختلاف مجالات ومواضيع استخدامه من قبل الباحثين والمفكرين.¹

¹ - منال ملال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة عمان، الاردن، 2012، ص: 75.

إذ أنه يعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية عن العالم، وهم يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، ويعتبر هؤلاء الاتصال مشاركة في فكرة أو اتجاهها أو موقفا، دون أن يعني ذلك الاتفاق في الفكرة، أو الاتجاه أو الموقف.

وقد عرف الاتصال الباحث "كارل سوفلاند" بأنه العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد (القائم بالاتصال) منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل الرسالة) في هذه الحالة ينص التعريف على أن القائم بالرسالة ينقل عمدا (أي بشكل هادف) منبهات لإحداث تأثير معين.

فقد عرفه "مايكل ويسترون" الاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.¹

أما بالنسبة "لكارل هوفلاند" فهو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال نبهات عادة رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين لمستقبلي الرسالة.

ويؤكد "ستانلي" أن الاتصال عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا حيث قاس فاعلية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة.²

2. أهمية الاتصال وأهدافه:

1.2. أهمية الاتصال:

ترجع أهمية الاتصال إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات معهم، الأمر الذي يسمح له بزيادة فرص بقائه والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، فيحين أن عدم القدرة على الاتصال مع غيره يعد نقصا اجتماعيا ونفسيا خطيرا.

وبخصوص أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل، فإن هذه الأهمية تتمثل في:
الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو المستقبلين وأعلامهم عما يدور حولهم من إحداث.

¹ - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية القاهرة، مصر، 2000، ص: 25.

² - بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار المكتبة الوطنية عمان، الأردن، ص: 18.

التعلم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة ، و تطوير إمكانياتهم العلمية والعملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

الترفيه: وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.

الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.¹

تعمل الاتصالات الفاعلة على تقوية المنظمات من خلال تشجيع العلاقات وتعزيز السلوك الذي يركز على الأهداف وتنمية الثقة بين الأفراد الذين يعملون مع بعض لذلك يمكن القول أن الاتصالات هي جوهر القيادة.

يقضي المديرون معظم وقتهم في الاتصالات، بما يعادل 78% من وقتهم الكلي، وقد أخذ الاتصال دورا بارزا وأهمية بالغة في الوقت الحالي إذ أصبح بمثابة الدم عبر الشرايين، وبدون الاتصالات تموت المنظمة.²

2.2. أهداف الاتصال:

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أو أقسام المؤسسة المتخلقة فدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من المواطنين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض بأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد تصرفاتهم التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيقا لأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه الأفراد خاصة تحقيق الأهداف؛

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم في الواجبات المطلوبة منهم؛

- تعريف الأفراد بنتائج أعمالهم؛

¹-عزام محمد أبو الحمام: الاعلام والمجتمع، دار أسامة عمان، الاردن، 2011، ص: 4.

²- موفق حديد محمد: الادارة المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2001، ص: 2.

- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين لمعلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.

- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم أو أحزانهم أو مخاوفهم أو ثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف ما دون حرج أو خوف كما يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية لهذا يتعلق الاتصال بجميع وظائف وأنشطة المنظمة.

ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهميته عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.¹

3. عناصر الاتصال ومكوناته

لابد من تحديد عناصر الاتصال ليتم اختيار العنصر الملائم لكل نوع من الاتصالات:

المتصل والمرسل: ويقصد به الشخص الذي ينقل المعلومات أو الذي يصدر عنه الأمر شفها كان أم خطيا ويتمثل مثلا في شخصية رئيس القسم الذي يبلغ الموظفين تعليمات معينة بشأن تنظيم جديد سيتم اعتماده في المؤسسة.

متلقي المعلومة (المستقبل): ويقصد به الشخص الذي يتلقى المعلومة من المتصل أو المرسل.

الرسالة: وتتضمن المعلومات التي يريد المرسل إبلاغها للمستقبل ويجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة ومختصرة وتتضمن معاني واضحة ومفهومة من قبل المرسل لأن طريقة التعبير تختلف عند الأشخاص حسب معتقداتهم ومستوياتهم الثقافية.

قناة الاتصال أو أداة الاتصال: و تعني بها الطريقة التي يتم من خلالها نقل التبليغ أو الرسالة.

¹ - فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003، ص: 86-87.

أداة الاتصال هي الوسيلة المادية التي تسمح بنقل معلومات الرسالة وغالبا ما يتم الاتصال أما شفويا ويتمثل في استخدام الهاتف كأداة للاتصال أو خطيا ويتمثل بالاستخدام المراسلات أو الصور أي الورق.

الترميز أو المرجع: بصورة عامة نجد أنه كلما كان هناك تشابه بين مواصفات الأشخاص الذي يقيمون بعملية الاتصال كلما تشابهت تفسيراتهم للأمور، وبالتالي تم الوصول إلى درجة عالية من الفهم مما يؤدي إلى اتصال فعال، من هنا كانت ضرورة الترميز أي التحويل أو ترجمة المعلومات الصادرة عن المتصل إلى تعبير مفهوم من قبل المتصل به وذلك تبعا للغة ومستواه الثقافي.¹

ردة الفعل أو المعلومات المرتدة: والمقصود بها المعلومات أو الإرشادات الصادرة عن المتصل به والتي تشير إلى مدى فهمه للرسالة بهدف التأكيد إذا كان التبليغ قد وصل إلى المتصل به وفهم مضمونه إذا لا يعد الاتصال فعالا إلا إذا تفهم المتصل به ما ورد من المتصل وبالتالي تظهر ردة فعل المستقبل من خلال تنفيذه الصحيح للأمر المبلغ به.

4. خصائص الاتصال وأشكاله

1.4. خصائص الاتصال:

وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال، يرى الباحثون أن الاتصال بمفهومه الشامل يتصف بالخصائص التالية.

الاتصال عملية مستمرة: نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية أو نهاية محددة.

الاتصال بشكل نظامي متكامل: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية فإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

الاتصال تفاعلي وآني ومتغير: ذلك أن الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل

¹ - بوظرفة عفيفة، بوظرفة سلمى: الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة للمؤسسة المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلاقات العامة، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2012-2013، ص: 15.

شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته.

الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالباً: قد يتمكن الشخص من التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولمن لا يمكنه التراجع أبداً عن الاتصال بعد حدوثه.

الاتصال قد يكون مقصوداً وقد لا يكون: وهذا قد يتمثل في أربعة حالات:

- يرسل المرسل رسالته بقصد ويستقبلها المرسل بقصد، وغالباً ما يكون الاتصال مؤثراً.

- يرسل المرسل الرسالة بدون قصد ويستقبلها المستقبل بقصد، كالمصنعة على حديث خاص بين شخصين.¹

- يرسل المرسل الرسالة بقصد ويكون المستقبل غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.
- يرسل شخصين الرسالة ويستقبلانها بلا قصد.

الاتصال ذو أبعاد متعددة: برغم أن الاتصال قد يؤدي بعفوية، إلا أن له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان للمعاني.
- معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة.

- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال، كطريقة الكلام والتوكيد على بعض المقاطع وما يصاحب الحديث من إيماءات وإشارات ... الخ.²

2.4. أشكال الاتصال:

يمكن تصنيف الوسائل الاتصالية على النحو التالي:

وسائل شفوية: مثل المقابلات، العلاقات الشخصية، الهاتف والمحاضرات.

وسائل ورقية: ومنها ما هو داخلياً مثل التقارير، النشرات، المطويات، النماذج

ومنها ما هو خارجي مثل الصحف والمجلات.³

¹ - منال ملال المزاهرة: مرجع سابق، ص: 39-40.

² - المرجع نفسه، ص: 41.

³ - عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة عمان، الأردن، 2011، ص: 321.

5. وسائل الاتصال:

وفي كل الأنواع الثلاثة من الاتصال الصاعد، النازل والأفقي تعمل قنوات تابعة للنظام الهيكلي الثابت في المؤسسة وأيضاً من خلال العديد من الوسائل نذكر: **المكتوبة:** من رسائل وتقارير وإعلانات ومطبوعات، أوامر، تعليمات، دليل العمال، إعلانات داخلية، جريدة المؤسسة وغيرها.

الوسائل الشخصية: المقابلات، الاستشارات، اجتماعات، تعليمات شخصية، محاضرات، إشاعات وغيرها.

وهناك من يوزع أشكال الاتصال حسب الوسائل إلى أربعة عناصر أساسية مع تدخل طرق حديثة في الاتصال وهذه الوسائل:

الوسائل الشخصية: وتتكون من الأحاديث الشفهية المباشرة والاجتماعات والندوات ومقابلات الأحاديث المسجلة والمذاعة.

الوسائل الكتابية: التقارير والاقتراحات والأوامر الكتابية والقرارات الإدارية والشكاوي والدوريات المكتوبة.

الوسائل المصورة: التلفزيون والأفلام والصور الفوتوغرافية واللوحات المرسومة. **الملاحظة المباشرة:** وهي تتم على الشخص أو الجماعة أثناء القيام بالنشاط ومختلف هذه الوسائل تتداخل وتتكامل فيما بينها وكل مؤسسة توفر النوع والوسائل التي تراها مفيدة من جهة وغير مكلفة لها من جهة أخرى، وكل مؤسسة توفر النوع والوسائل التي تراها مفيدة من جهة وغير مكلفة لها من جهة أخرى، وفي كل هذه الوسائل من الاتصالات نلاحظ الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات للوسائل المكتوبة سواء لأهميتها ولبقائها وللعديد من المزايا التي تتصف بها الاعتياد المؤسسات على هذه الوسائل.¹

6. وظائف الاتصال وشروطه

1.6. وظائف الاتصال:

للاتصال أبعاد اجتماعية وثقافية وتعليمية وتنموية عدة، فمنها تتبثق وظائفه التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

¹ - أحمد النواعرة: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 63.

الوظيفة التعليمية المعرفية: وتتعلق بنقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين، بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية، وتكثيف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة، واكتسابهم المهارات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الشخصية والوظيفية.

الوظيفة الإقناعية: والغرض منها مساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع.

الوظيفة الترفيهية: يلعب الاتصال دوراً في الترويج عن أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن نفوس الناس.

الوظيفة الثقافية: وتتمثل في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل آخر، ومن فرد إلى آخر، ومن مجتمع إلى مجتمع آخر.¹

الوظيفة التوجيهية: ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

الوظيفة الإدارية: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

الوظيفة الاجتماعية: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.²

2.6. شروط الاتصال:

من أجل أي اتصال يجب توافر ثلاثة شروط ملخصة فيما يلي:

الشرط الأول: يستدعي وجود طرفي الاتصال، أي المرسل ومستقبل.

الشرط الثاني: يتطلب وجود موضوع ينشأ العلاقة بين الطرفين.

الشرط الثالث: يفرض وجود قناة اتصال طبيعية أو تقنية توصل الخبر أو المعلومة.

الشرط الرابع: ضرورة وجود بيئة اتصال ملائمة.

الشرط الخامس: يجب أن تكون هذه البيئة خالية من التشويش.

¹ - عزام محمد أبو الحمام: الاعلام والمجتمع، دار أسامة عمان، الأردن، 2011، ص ص: 44-45.

² - مي عبدالله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2006، ص ص: 28-29.

الشرط السادس: كذلك يجب أن تكون بيئة الاتصال خالية من المعلومات التي تفوق عملية الاتصال.¹

7. مهارات الاتصال ومعوقاته

1.7. مهارات الاتصال:

الإنصات: هو تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسدية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول إلى اتجاهات المتحدث. **مهارات التحدث:** حدد الهدف من الحديث، كن طبيعياً، لا تقاطع المتحدث ولا تستحوذ على الحديث، تعرف على نقاط ضعفك في الحديث حتى تتمكن من تطويرها، اعتذر عندما تقول معلومة خاطئة وصحح كلماتك، تكلم بصوت مرتفع وواضح، اختر نبرة الصوت المناسبة وتجنب نبرة الصوت الثابتة، تابع ردود أفعال المتدربين، تجنب البرطمة، كن صادقاً في حديثك، لا تستخدم كلمات صعبة أو غير مناسبة لثقافة المتدربين، حافظ على ابتسامك الحقيقية.

مهارات التقديم (العرض): الحماس أساسي في أي عرض، حاول أن تبثس وتحافظ على التواصل البصري مع المتدربين بقدر المستطاع، نذكر أنه إن لاحظ المشاركون أنك قد أصبت بالملل والضجر فلن يستمعوا لك، تذكر أن تتكلم وبوضوح وأن تقوم بتغيير نبرة صوتك وفقاً لاحتياج التحدث على وتيرة واحدة قد يصيب الحاضرين بالملل، توقف بين الحين والآخر فهذا يستر على انتباه المتدربين، الكلمات والجمل القصيرة سيكون لها تأثير أقوى من الجمل الطويلة والكلمات المعقدة، استخدام إيماءات تتناسب مع ما تقول حتى لا تقوم بتشتيت الحاضرين، المعرفة الدقيقة والكاملة لموضوع العرض حتى تكون مستعد لأي سؤال يطرحه المشاركون، الإعداد الجيد للعرض.²

ماذا يفعل الميسر؟

- يساعد المجموعة أن تتعرف على الهدف العام والأهداف المحددة؛
- يساعد المجموعة على أن تحدد احتياجاتهم؛
- قيادة مناقشات المجموعة للتأكد من أنها لا تخرج عن الموضوع؛

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص: 40.

² - حسين جلوب: مهارات الاتصال: الاتصال مع الآخرين كنوز المعرفة العلمية عمان، الأردن، 2010، ص: 81.

- تدوين الملحوظات التي تعكس طريقة تفكير المتدربين؛
 - مساعدة المجموعة على اتخاذ قرارات تعكس آراء كل وجهات النظر المختلفة؛
 - مساعدة المجموعة على التواصل بفعالية؛
 - توفير التغذية العكسية للمتدربين حتى يستطيعوا أن يقيموا تقدمهم.
- مهارات الميسر الأساسية: الحيادية، الإنصات باهتمام للمتحدث، طرح الأسئلة، إعادة صياغة المضمون للتوضيح، عدم الخروج عن الموضوع، قبول وإعطاء التغذية العكسية، اختبار الفرضيات المطروحة، القدرة على جمع الأفكار والتلخيص بوضوح.¹

2.7. معوقات الاتصال:

يقوم الاتصال على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل، فالهدف الأساسي من ممارسة الاتصال بواسطة الرموز، هو خلق معان عند المتلقي تماثل المعاني التي أرسلها من قبل المرسل، ذلك أنه كان التماثل في المعاني دقيقا كلما كان الاتصال ناجحا وفعالا، لذلك يفشل الاتصال في تحقيق أهدافه حين لا يستقبل المتلقي المعاني التي يرسلها، المرسل إليه بصورة واضحة لسبب من الأسباب، ذلك أن هناك أسباب عديدة تعرقل عملية الاتصال وتتمثل بما يلي:

العقبات المادية: هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الأمر المزعج، التداخل أي دخول متحدث آخر على آخر على خط التليفون مثلا مما يحول دون تحقيق أغراض الاتصال.

العقبات الشخصية: والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد، والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد، والأحكام والانفعالات والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم، كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال، فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة، وذلك التظاهر بفهم المعلومات المعروضة في الرسالة من جانب المرسل أو قلة معرفته بالمعلومات التي تتضمنها.

¹ - حسين جلوب: المرجع السابق، ص: 82.

الحواجز التعبيرية: هذه العوائق نتيجة استخدام رموز داخل الكلمات، مما يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، الخبرة والخلفية الثقافية.¹

التباين في المستوى والإدراك: ويعود ذلك إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والخبرة، مما ينجم عنه تباين في الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل وهذا يؤدي إلى أن المشارك في الاتصال يعجز عن تحليل وفهم رموز الرسالة ومضمونها وأفكارها بصورة مناسبة.

الشروود وعدم الانتباه: إن تحقيق الاتصال بفعالية يستدعي من المشاركة في الاتصال إعطاء الرسالة الانتباه والاهتمام الكافيين، لذلك فإن عدم التركيز والشروود يعني الرغبة في التفاعل مع الرسالة.

محدودية رد الفعل: مما يجعل الاتصال وكأنه في اتجاه واحد خاصة في الاتصال الجماهيري، لذا فإن أحد المبادئ الرئيسية في الوصول إلى هذا الاتصال المستقبلين وهو إنشاء خط اتصال ذو اتجاهين.

معوقات المعنى والرموز: تبرز من خلال القصور في نظام الرموز في عدم القدرة على التعبير بوضوح عن مضمون الرسالة، وقد تتضمن الرسالة التي يتم استيعابها بعض الأخطاء وبعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع.

الافتراض المسبق: وينجم عن هذا الافتراض المرسل أن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة، ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح مقصده.

العرض المختل: يؤدي العرض المختل إلى تشويش الرسالة وعدم فهم المتلقي لها فلا بد من تقديمها بصورة منظمة ومرتبطة ومتسلسلة منطقياً.²

¹ عبدالرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى وسائل الاعلام والاتصال، دار الثقافة عمان، الأردن ص ص: 61-62.

² المرجع نفسه، ص: 63.

8. نظريات ونماذج الاتصال

1.8. نظريات الاتصال:

يقصد بنظرية الاتصال، ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء وأطراف الاتصال ويفسر العمليات الأساسية في ذلك الاتصال، وسنوضح تطوير نظرية الاتصالات. **النظرية الحديثة:** قدمت العديد من المساهمات، نذكر منها مساهمة "لبكرت" الذي قدم لمفهومها حلقة الوصل ويركز مفهومها على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم، الدور الأول كقاعدة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر.

وعلى هذا يكون الفرد حلقة وصل بين المجموعتين، ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى، وأخرى لأسفل وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنه أن يثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة.

نظرية النظم: تنظر إلى المنظمات على أنها نظام اجتماعي، يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية، ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ترى هذه النظرية أن:

- اتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه ويتأثر به.
 - اتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، عملاء، موردين، مساهمين وغيرها.
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل، على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزائه وأفراده.

تختلف الوسيلة حسب الظروف أي (أطراف الاتصال، موضوع الاتصال وغيرها). **نظرية العلاقات الإنسانية:** أثبتت أن الاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، وقد انقلب مفهوم الاتصالات فيها من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه، وسيلة للتعرض على العالم الداخلي للعمل والأفراد، وسيلة لإقناعهم بآدميتهم، ووسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه.¹

¹ - حسين عماد مكايي، ليلي حسن السيد: مرجع سابق، ص: 38.

2.8. نماذج الاتصال:

النماذج الخطية أحادية الاتجاه.

النموذج الأول: نموذج أرسطو.

يعتبر الفيلسوف اليوناني أرسطو أول من وضع إطارا نظريا لعملية الاتصال الإنساني خصوصا في مجال كتابة الخطابة، حيث عرف الاتصال بأنه البحث عن كل الوسائل المتاحة للإغراء والإقناع، كما أوضح أن الاتصال هو القدرة على كل ما يوصل الإقناع من خلال ثلاث عناصر أساسية هي:

- الخطيب: المرسل؛

- الخطبة: الرسالة؛

- المستمع: المتلقي.

فالاتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع، عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها.¹

يرى نموذج أرسطو أن الاتصال عملية أحادية الاتجاه وليست تفاعلية كما جاء في كتابه "فن البلاغة"، هذا النموذج يسمى نموذجا خطيا لأن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال، فقد كانت الخطابة وسيلة اتصالية في المدن اليونانية والرومانية سابقا، وكان الإقناع النفسي هو أقرب الشبه بالاتصال الذي نعرفه في هذه الأيام مع اختلاف الظروف والوسائل.

فعملية الاتصال لدى أرسطو هي عملية ذات اتجاه واحد أي أنها تعتمد على المرسل ببراعته الخطابية، فلو ترجم خطاب "الموس وليني" لوجدنا أن الخطاب خال من أية فكرة مع أنه قادر على حشد ملايين الطليان ببراعته في الخطابة، فهذا النموذج ذو الاتجاه الواحد لا يعكس العملية الاتصالية بدقة، إذ أنه يتجاهل رجوع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من الرسائل.

ويعد هذا النموذج من النماذج الأولى في دراسة الاتصال، حيث حدد أسس عملية لا تزال قائمة للتفاعل بين الخطيب والجمهور تقوم على أساس أن يعد الخطيب خطبته بصورة شيقة، ومقدمة بطريقة يمكن لها أن تؤثر في الجماهير بالصورة المستهدفة، وهو

¹⁻ بشير علاق : مرجع سابق ،ص.75

يركز على الكلمات وبساطتها ومدى سهولتها وعلى قدرة الخطيب على الإقناع والتأثير في الجمهور المستهدف، وإجمالاً نجد أن وجهة نظر أرسطو تتفق مع طبيعة الحياة¹.

النموذج الثاني: نموذج "لاسويل" للاتصال

قدم عالم السياسة الأمريكية "هارلد لاسويل" الذي عمل في مجال الدعاية منذ عام 1948 نموذجاً عاماً للاتصال، حيث وضح أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال من خلال صياغة عناصرها في شكل أسئلة، واتخذها أيضاً أساساً لتصنيف البحوث الخاصة بالاتصال وهذه الأسئلة هي: من؟ يقول ماذا؟ بأية وسيلة؟ لمن؟ و بأي تأثير؟

وتقدم إجابات الأسئلة التي وضعها "لاسويل" تحديداً واضحاً لعناصر عملية الاتصال التي يجب توافرها في كل عمليات الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها وهذه العناصر هي:

المرسل: أو القائم بالاتصال سواء أكان صحفياً أو مديعاً أو أي شخص مماثل يسعى لتوجه رسالة.

الرسالة: أو المضمون أو مجموعة الأفكار والمعاني المراد توصيلها إلى جمهور معين وهي مطبوعة أو مسموعة أو مرئية.

الوسيلة: التي تحمل الرسالة كالصحف أو الراديو أو التلفزيون أو السينما أو البريد أو الملصقات أو اللوحات وغيرها.

الجمهور أو المستقبل: وهي الفئات المختلفة للجمهور الذين توجه لهم الرسائل الإعلامية.

الأثر: وهو الناتج النهائي للجهود الاتصالية سواء كان لزيادة المعلومات أو تدعيم الاتجاهات أو تغييرها أو خلق آراء عن موضوعات جديدة.

والعناصر الخمسة السابقة هي التي تتوافر في أية عملية اتصالية، سواء كانت بين الأفراد أو فرد أو آخرين في مجال من مجالات الاتصال التي يتفاعل خلالها الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

¹ - بشير علاق : مرجع سابق ،ص.76

النموذج الثالث: نموذج "ولبر شرام"

يعتبر نموذج "ولبر شرام" مكملًا لنموذج "شانون وويفر" خاصة فيما يتعلق برجع الصدى والتشويش، إلا أن "شرام" قام بتعديل نموذج "شانون" حتى يتم تطبيقه بصورة أفضل من ناحية التفاهم بين البشر من خلال إدخال فكرة "التجربة المشتركة" إلى النموذج، والتي تعني وحدة المواقف والأفكار والرموز المشتركة بين المرسل والمستقبل والتي تحدد فاعلية الاتصال من خلال وضع نموذج جديد قدم فيه مفاهيم عامة مثل الإطار الدلالي للمرسل والمتلقي، وأهمية الخبرة المشتركة في تسهيل عملية الاتصال وإيصال المعاني، وقد ميز "شرام" ثلاث مراحل لتكوين واستلام مادة البث وهي:

المرسل: "وضع الشفرة" أي وضع البيان بشكل علني.

الرسالة: "التفسير" أي تحديد الشفرة المستخدمة.

المستقبل: "فك الرموز" أي قراءة الأفكار.

ويعتبر نموذج "ولبر شرام" من النماذج المهمة التي أسهمت في بناء نظريات الاتصال الذي وضعه عام 1954 وطوره عام 1971 من خلال موضوعه "كيف يحدث الاتصال؟" فقد أوضح طبيعة المرسل، حيث يمكن أن يكون فردًا أو مؤسسة، والرسالة يمكن أن تكون بشكل مكتوب أو بشكل صوت ايداعي، أو إشارة باليد أو أية إشارة ذات معنى، أما المستقبل فقد يكون شخصًا مستمعًا أو مشاهدًا أو عضوًا مشاركًا في مناقشة، أو جمهورًا متظاهرا أو مشاهدًا لمباراة رياضية، وقد أكد "شرام" على أهمية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، ذلك أن الاتصال عند "شرام" هو دائري وليس في اتجاه واحد.

خلاصة

بعد عرض هذه العناصر السابقة تعتبر عملية الاتصال من أهم العمليات التي ساهمت في تطوير البشرية والقضاء على الجهل ونقل الأفكار والمعتقدات في جميع الأزمان و نستخلص أن الاتصال له دور هام في وحدة الفكرة و الفهم، الذي ينتج عنه توفير و تجميع تلك المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي تنظيم كان، لا سيم فيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات ومما سبق يتضح لنا أن أهمية وأهداف الاتصال ترجع إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، ويرى الباحثون أن الاتصال بمفهومه الشامل يتصف بخصائص وأشكال وأنواع يتفاعل معها الفرد.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

1. أشكال الاتصال داخل المؤسسة
 2. أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
 3. وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة
 4. عناصر الاتصال الداخلي
 5. سلوكيات الاتصال الداخلي في المؤسسة
 6. معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
- خلاصة

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

يعد الاتصال الداخلي إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة من أجل تنفيذ أعمالها و إن كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها فالالاتصال الداخلي هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم ، أيضا يتضح لنا أن الاتصالات داخل المؤسسات لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فاعليتها أيضا يتضح لنا انه متى ما كان الاتصال واضحا يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم ، فان ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

1. أشكال الاتصال داخل المؤسسة

الاتصال من الأعلى إلى الأسفل¹

إن الأهمية التي يكتسبها الاتصال في محيط الشركات، جعلت الدول المتطورة تعتبره ركنا أساسيا في نجاح أو تطور أو ضعف الشركات والمؤسسات، ولأنه يعتبر أهم المحددات لسير الإنتاج وعنصرا أساسيا من عناصر استراتيجية تسيير الشركات، لأنه يوفر المعطيات الصحية والضرورية لاتخاذ القرارات.

وقد ازدهرت أهمية الاتصال في الآونة الأخيرة، حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة على شركات ومؤسسات قوية وقادرة على أداء ما يستند إليها من مهام في كل التطورات الجديدة التي عرفتها الساحة الدولية وبالتالي فإن الاتصال الداخلي أصبح يحظى بأهمية كبيرة وهي تزداد يوما بعد يوم لدى المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها في مختلف أنحاء العالم، وإذا أخذنا المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال نجد أنها بدأت تولي أهمية كبيرة ومنتزيدة للاتصال الداخلي، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الاتصال الداخلي.

يتم اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفة رسمية من أعلى إلى أسفل وذلك حسب السلم ويلخص "كارتر وكاهن" أنواع الاتصال كما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.

¹ عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص: 21-22.

- المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سلطتها المنظمة.

ويبدو من هذا العرض الموجز لأنواع الاتصال العمودي (من الأعلى على الأسفل) الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال في انجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة، وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو ناقصة إذ نظر إليها نظرة جزئية وفي تعزيز السلوك الايجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال وفي وضع برنامج تقوي لأداء المرؤوسين يمكنهم من أدراك تقوية الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الايجابي وتفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.

وفي توضيح الأبعاد العقائدية لأداء عمل ما يكون دافعا قويا لإنجاز العمل وإتقانه وذلك باعتبار العمل وأداء المهام الخطيرة التي تعود على الجماعة بالفائدة تضحية وجهادا.¹

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى

إذا كان الاتصال من أعلى إلى أسفل يقتصر في أغلب المؤسسات الاقتصادية وغيرها على إعطاء الأوامر والتعليمات، فإن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات ومما يؤكد في هذا الصدد هو أن الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، فلما كانت القيادة الديمقراطية كان العمودي من الأسفل إلى الأعلى قليلا وصعبا، والاتصال من الأعلى إلى الأسفل كثيرا ومقتصرا على إصدار الأوامر، ويمكن تلخيص أنماط الاتصال العمودي من أسفل إلى الأعلى فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

¹ - عبد الرحمان عزي: مرجع سابق، ص: 22.

- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفا مثلا.
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية من الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.¹

الاتصال الأفقي

وبالرغم من الحاجة القصوى إلى إجراء بحوث ميدانية حول تأثير وسائل وأنواع الاتصال العمودي في العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل فإن بعض الدراسات الميدانية السابقة قد بينت بأن أحسن وسيلة اتصال للمرؤوسين تكون في الدرجة الأولى بواسطة الاجتماعات العامة أولا وبالتقارير ثانيا وبالمقابلة ثالثا وفي حين وجد بأن شرح سياسة المؤسسة يكون أحسن بإتباع مجموعة الأوامر الإدارية أولا وعقد الاجتماعات ثانيا في حين يمثل أسلوب الاجتماعات العامة أولا والنشرات ثانيا أحسن عند تحديد مسؤوليات المرؤوسين، ومهما يكن فإنه يمكن تعميم هذه النتائج على جميع المنظمات، وباختصار فإن الأسلوب الفعال في تبليغ المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين تتحكم فيه عدة عوامل ترتبط بالجو النفسي العام في المنظمة أولا وبمضمون الاتصال ثانيا وبالمستوى التعليمي والثقافي للمستخدمين والعمال ثالثا.

أما أحسن أساليب الاتصال العكسي من أسفل إلى أعلى فقد وجدنا بأن أحسن السبل تتمثل في الاعتماد على المقابلات الفردية أولا ثم التقارير ثانيا ثم الاجتماعات العامة ثالثا.

2. أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرف أغلب الباحثين الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل ما من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل)، وذلك بغية تغيير سلوكه، فالالاتصال التنظيمي

¹ - عبد الرحمان عزي: المرجع السابق، ص ص: 22-23.

هو الذي يحدث في إطار منظمة ما، عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات.

يلح كثير من الباحثين مثل "مونج وراسل" بأن الاتصال التنظيمي مفهوم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات، وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولو موضوع الاتصال وخاصة الاتصال الرسمي عناية لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين.

يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشتغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا يخفي بطبيعة الحال للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وإلى جانب الحصول على المعلومات التي تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدر من مصادر القوة والسلطة، وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المؤسسة.

ويرى "هنري فايول" بضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية مع مراعاة شرطين وهما:

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه بإعطاء أي معلومات لجهة أخرى، ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية¹.

الاتصال اللارسمي:

من الملاحظ يوميا هو انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات من مختلف المؤسسات حول أمور تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به، ولا

¹- عبد الرحمان عزي: المرجع السابق، ص ص: 25.

تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي بدون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقياً دون أي حاجز مادي أو معنوي، وإذا كان الاتصال اللارسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء، وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة فإنه ذو خصائص وميزات يلخصها "كارتر وكاهن" فيما يلي:

- الاتصال اللارسمي هو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.¹

- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها فإن الاتصال اللارسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.

- يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

ومهما يكن فإن هذه الميزات لا يمكن أن تعطى نقائص للاتصال اللارسمي المتمثلة بالخصوص في انخفاض الروح المعنوية واضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات مثلاً، وللاستفادة من مزايا وإيجابيات قنوات الاتصال اللارسمي فإنه ينبغي للإدارة الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات هذا الاتصال المرتبطة بهذا التنظيم الذي ينشأ موازياً في أغلب الأحيان للتنظيم الرسمي وذلك كنتيجة للتفاعل بين مختلف الأفراد وجماعات العمل الرسمية.

بالإضافة إلى دراسة هذه القنوات فإنه ينبغي للباحث القيام بما يلي:

- وضع خريطة نفسية اجتماعية للتنظيم اللارسمي بالمنظمة بالاعتماد على مقاييس الاتجاهات الحديثة أو على طريقة القياس الاجتماعي "امورينو" وإتباعه وذلك لمعرفة القادة اللارسميين الذين يلعبون دوراً كبيراً في عملية الاتصال اللارسمي.

- تتبع وتحليل محتوى الاتصال اللارسمي والاستفادة من جوانبه الإيجابية والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلاً من الإشاعات.

¹ - عبد الرحمان عزي: المرجع السابق، ص: 25-26.

- توفير الإعلام الكافي والمشبع لحاجات المستخدمين ذلك لأن الحاجة غلى الإعلام أصبحت حاجة أساسية للعمال وغيرهم، وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

- دراسة إيجاد الحلول لمختلف الأسباب التي تعوق عملية الاتصال اللارسمي سواء كانت هذه العوائق مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف.¹

فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت للاتصال الرسمي واللارسمي أهمية كبيرة على مستوى مختلف المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات، وانطلاقا من تناول وظائفها فإن "كارتر وكاهن" باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق، وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال متغير قد يتخذ شكل متغير يؤثر في تغيرات تابعة، كما أنه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بتغيرات مستقلة أخرى، وذلك كتأثيره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة.²

وتهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وماهي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن للمدير أدوار مثل الاتصال بالجهات الخارجية وتمثيل المنظمة رسميا وتجميع وتحليل المعلومات، فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن المدير ينفق 78% من وقته في الاتصالات وتعتبر الاتصالات أهم وسيلة

¹ - عبد الرحمان عزي: المرجع السابق، ص: 26.

² - المرجع نفسه، ص: 17-18.

يستخدمها المدراء في إدارة أنشطتهم الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بما يلي:

- تحد يد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إلقاء الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- تحفيز وتحسيس العاملين.¹

ويمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه هذه الاتصالات، فقد يكون الموقف هذا بين المدير والمرؤوسين وهنا يمكن للاتصال من أعلى إلى أسفل، أو بين المدير وزميله ويعني هذا الاتصال الجانبي، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم وبالتالي يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى، وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات.

الموقف الأول: وهو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه ويحتوي على وظائف كثيرة لها

أهمية بالغة، ومن هذه الوظائف:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل المشاكل.²

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص: 27.

² - المرجع نفسه، ص: 28-29.

الموقف الثاني: الذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى فهو يقوم بأداء الوظائف الهامة منها:

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
- بث ونشر المعلومات التي تهمهم.

أما الموقف الثالث: والذي يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورؤسهم فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها:

- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- رفع معلومات عما يتم إنجازه.
- رفع معلومات عن مشاكل العمل، والمشاكل الشخصية.
- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهم.
- رفع معلومات عن كيفية العمل والإجراءات والسياسات.¹

3. وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعتبر الاتصال ضرورة ومطلب لا بد منه لأنه عماد قيام أي مؤسسة نظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي إلى عدة وظائف ترتبط بمحتواه وعلى هذا المحتوى تتوقف عملية تنسيق وتوحيد المجموعات المتعلقة بالتعاون والتكامل حسب تخطيط معين وبهذا تتم الترقية الاجتماعية للمستخدمين باعتبار الاتصال يمكن اتخاذه في المجموعة، وبالتالي حل مشاكل أولئك المستخدمين لأن الاختلاف يؤدي إلى الاتصال وتقويته للتقليل من حدة المشاكل وتتمثل وظائف الاتصال الداخلي في أربعة وظائف وهي كما يلي:

الوظيفة العملية: تتمثل في كل المعلومات الضرورية تقنيا لتنفيذ عمل معين في آجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام وهذه المعلومات لها أهميتها الخاصة لتوضيح الرؤية لأن هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة وهو موقع منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم وحدود مسؤولياتهم.

¹ - أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 30.

الوظيفة التحفيزية: وتشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى تكون له معرفة كافية عن الأهداف والوسائل والصعوبات بالنسبة للمؤسسة وهذا لا يعني أن العمال على دراية تامة وكاملة بالمعلومات التي هي في حوزة السلطات العليا للمؤسسة ولكن غياب هذه المعلومات سيؤدي حتماً على اللامبالاة وخلق جو يساعد على انتشار الإشاعة، وحتى الأبواب المفتوحة التي تنظمها المؤسسة لتبين وتوضح طريقة عمل انجازاتها ومشاريعها المستقبلية هي معلومات تحفيزية موجهة بصفة غير مباشرة لعمال تلك المؤسسة ويمكن كذلك تحفيز العامل بتعريفه لموقع المؤسسة.

وظيفة الترقية: تتمثل في المعلومات المتعلقة بالترقية الداخلية، أي الإمكانيات المستقبلية للعامل في المؤسسة (تسليم الأجور - خطط الترقية المهنية)، كما أنها تضم كل المعلومات المتعلقة بالتكوين والإتقان المهني ففضل الترقية التي تعطيها المؤسسة لأفراد عمالها وهم يبذلون ويحاولون إعطاء الأكثر لتحقيق غايتهم وهي الترقية التي تأتي عن التحفيز (الوظيفة التحفيزية).

وظيفة الإعلام: تشمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح كمجالس العمال ومفتشية العمال ومحاكم الفصل في النزاعات الداخلية، وكذا دور مختلف المصالح الخدماتية والاجتماعية وهي أمور يمكن للعمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة¹.

4. عناصر الاتصال الداخلي للمؤسسة

يختلف تصنيف عناصر الاتصال من باحث لآخر، فالبعض يصنفها في صورة أسئلة ومن خلال الإجابة يمكن تحديد عناصر العملية الاتصالية الأساسية والتعرف على مدلولها، ومن تصنيفها لعوامل الاتصال يمكن تحديد العوامل التي يتوقف عليها الاتصال الفعال وهي:

المرسل: يجب أن يكون المرسل ملماً بالموضوع لكي يستطيع محاورة الجمهور المستهدف والرد على استفساراته، كما يتعين عليه أن يمتلك القدرة على تقديم

¹ - خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1985،

الموضوعات بصورة جيدة وجذابة، وأن يكون قادرا على اختيار المواضيع التي تهم المشتركين، وأن يكون أيضا قادرا على تطوير طريقة العرض الاتصالية بما يتناسب مع الثقافة والمستوى التعليمي للمشاركين.

الرسالة: لكي تتجح عملية الاتصال يجب أن تكون الرسالة واضحة بسيطة وملائمة للمستوى الثقافي والتعليمي للمشاركين، وأن تتلمس مشكلاتهم وحلولها، الأمر الذي يقتضي من المرسل موضوع الرسالة وطريقة عرضها جيدا قبل البدء حتى التنفيذ.¹

المستقبل: يجب أن يكون المستقبل مهتما بالموضوع، وأن يكون لديه الرغبة في المشاركة، وأن يشعر بانجذاب لطريقة العرض والمناقشة، كذلك على المرسل أن يهتم باختيار المستقبلين لكل موضوع، كل حسب اهتمامه ومجاله، وغن يهتم بطريقة العرض ومشاركة المستقبل.

التغذية الراجعة: هي المؤشر الذي يدل على مشاركة المشتركين واستيعابهم للموضوع، ولذلك يجب أن يهتم المرسل بها وأن يتعامل معها لكي يعدل من طريقة عرضه لها إذا اقتضى الأمر كذلك.

الهدف أو الأثر: يجب أن يحدد المرسل الهدف قبل البدء في عملية الاتصال لكي يتمكن من إجراء عملية الاتصال بطريقة تتناسب وتحقيق ذلك الهدف وكذلك لكي يتمكن في نهاية الاتصال من تقييم عمله وأن يرى ما إذا قد كان نجح أم فشل ومدى هذا النجاح أو الفشل.

يتبين مما سبق أن الاتصال عملية تبادلية بين طرفين يجب أن يكون لها هدف محدد، كما يجب أن يكون لها اثر، وإلا فإن عملية الاتصال ستكون فاشلة، فإذا فشلت عملية الاتصال فإن جيدا كبيرا من أسباب الفشل تقع على عاتق المرسل²

الرد أو "المعلومات المرتدة": يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات، وهنا ينقلب المستقبل إلى راسل رسالة معينة ومستخدما ما وسائل معينة ويكرر الأمر في الإرسال والاستقبال.

¹ - مشيل، إي وآخرون: الاتصال الإداري المبادئ والممارسة، دار الرضا للنشر القاهرة، مصر، 2000، ص: 23.

² - المرجع نفسه، ص: 24.

بيئة الاتصال: يحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك أشخاص محيطين بكل من المرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يحذف أو يضيف أو يسير أو يشوش على الاتصال¹.

5. وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

إن عملية إيصال المعلومات والتوجيهات في المؤسسة تعتمد على وسائل وأساليب اتصالية تكون واسطة بين المرسل والمستقبل.

ويكون الاتصال إما للحصول على بيانات أو معلومات أو إعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد أداء وتسهيل العمل، وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم، ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال الملائمة على مايلي:

- السرعة المطلوبة في الاتصال.
 - نوع الرسالة المطلوب توصيلها.
 - السرعة الواجب توفرها.
 - العدد المطلوب الاتصال بهم.
 - اعتدال التكلفة.
 - الظروف المتاحة للمؤسسة.
 - مقدار حاجة الرسالة إلى الشرح والإيضاح.
- ومن هذا المنطلق تمكن أن نقسم الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية إلى ثلاث أنواع:

- الوسائل الشفهية.
- الوسائل المكتوبة.
- الوسائل السمعية البصرية.²

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 27.

² - محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة، [د.س.ن.]. ص:

1.5. الوسائل الشفهية:

يتم فيها الاتصال عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، ويعتبر الاتصال الشفهي أحد أنواع الاتصال وأقربها على النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل، فعن طريقة يتم تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وأيسرها مما يؤثر الكثير من الوقت والجهد الذي تتطلبه الاتصالات الأخرى سواء كانت مكتوبة أو مصورة وطرق الاتصال الشفهي متعددة أهمها:

- المؤثرات والاجتماعات.
- التظاهرات والمعارض الثقافية.
- الاتصال التليفوني واللاسلكي.
- الملتقيات والأيام الدراسية.
- الاتصال الشخصي.

الاجتماعات: يمكن أن نميز نوعين من الاجتماعات:

اجتماع تبادل الخبرات: وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع مسؤول المؤسسة سواء كان مدير أو رئيس فرع أو قسم، وتتبع هذه الاجتماعات بتقديم تقارير مكتوبة.

الاجتماع الإعلامي: وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلين عن الإدارة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي العمال.

الاتصال التليفوني: يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة لاستخدام الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال ويجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها: الإنصات الجيد للمتحدث، والتحدث بلغة سليمة ومفهومة لكي تتم عملية الاتصال على أحسن وجه.

المحاضرات: هي لقاءات تنظمها المؤسسة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، وتدور حول مسائل متعلق بالحياة المهنية.

الاتصال الشخصي: يعتبر من أهم وسائل الاتصال لما يقوم به من تنمية للعلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمل وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الإدارات والأقسام المختلفة.¹

¹ - محمد فهمي العطروري: المرجع السابق، ص ص: 360-361.

2.5. الوسائل المكتوبة¹:

تعد الوسائل المكتوبة من أكثر الوسائل استعمالاً ونذكر منها:

التقرير: يكون مكتوب عن اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين وبهذا الخروج بحلول ومقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

المذكورة "المدونة الإعلامية": هي المعلومات والتعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل الأجور الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

الرسائل: هي وثيقة موقعة من المدير موجهة إلى جميع العمال ويكون بانتظام، أو بمناسبة حدث هام المؤسسة مثل نتائج معينة أو مشاريع.

جريدة المؤسسة: هي من الوسائل المميزة للاتصال الداخلي ثرية ومرنة، فهي جد منتشرة من طرف معظم المؤسسات الكبيرة، بحسب الدراسات التي أجريت تعد هذه الوسيلة المصدر الأول للمعلومات الالكترونية والسمعية البصرية، وتستخدم جريدة المؤسسة الكلمة المكتوبة والمصورة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعته العمل ومشكلاته وبالعاملين واهتماماتهم في تقديم العمل، وهي لها مظهر جد يد بحيث نجد فيها لجنة التحرير التي يمكن أن تشارك فيها نقابة المؤسسة كما يحتوي على معلومات مختلفة وكثيفة وفي ما يخص كيفية تقديم الجريدة يجب أن تخصص مكانة مميزة للمقال الافتتاحي أو مقال أساسي محرر من طرف المدير ثم يتبع بسلسلة من الحوادث ثم إخراجها في المصالح وتقديم جريدة لكل عام في بعض المؤسسات تقوم بإرسالها إلى المنزل.

لوحة الإعلانات: هي رسالة سهلة التنفيذ والتسيير لا تتطلب تدليل وهي الوسيلة المثلى التي تشير لكل أنواع الرسائل فهي توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة وتسمح بنشر المعلومات المختلفة المتمثلة في:

- المعلومات المتعلقة بالصحة، الأمن، حقوق وواجبات العمال، تقرير اجتماع نقابة

المؤسسة أو تقرير نقابي.

¹ - أحمد فهمي العطروري: المرجع السابق، ص: 361.

- المعلومات المهنية التي تنتشرها الإطارات.
- المعلومات الاقتصادية الاجتماعية لظروف العمل بنظام الأمن.¹
- علبة الاقتراحات "صندوق الاقتراحات":** تسمح للعمال بتقديم آراء ومقترحات للمديرية حول ما يتعلق بحياة المؤسسة بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.
- الكتاب:** هو وثيقة يمكن أن تصل إلى 100 صفحة، وهو موجه إلى العمال في الداخل والجمهور في الخارج على حد سواء، ويحتوي على القوانين والقواعد التي تنظم إدارة المؤسسة وكذلك التعريف بالسياسة التي تنتهجها.
- الإعلان:** هو من الوثائق الداخلية العامة التي تستعملها المؤسسة في التعليمات الضرورية لسير الحسن لمصالح هذه المؤسسة.
- بيان المصلحة:** هي وثيقة تقدم توجيهها (تعليمات) أو شروحات العمال ويجب أن يقدم البيان في أعلى الصفحة، الغرض من الكلمات تكون بسيطة ومغلقة من الأحسن أن يستعمل في البيان الأسلوبى التلغرافى من السرد الأدبى وذلك لتجنب الفقرات الكبيرة كما يقدم في وجهة واحدة من الورقة.
- موجز إخبارى:** هو عبارة عن معلومات ونقاط مختصرة ومحددة بطريقة بسيطة موجهة لإعلام المستخدمين، ويستعمل فيس الإعلان عن القرارات أو تغييرات معينة تخص المؤسسة.
- الرسائل السمعية البصرية:** تلجأ المؤسسات إلى الوسائل السمعية البصرية في تجسيد العمليات الاتصالية داخل المؤسسة ومن بين هذه الوسائل نذكر مايلي:
- الفيلم الإعلاني:** ويستعمل للتعريف بالمؤسسة ونشاطها ودراسة مشكل خاص يليها وبهذا فهو يعطي صورة ملموسة وشاملة حتى المؤسسة ويسمح لكل عضويتها برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة.
- الهاتف:** تعد هذه الوسيلة من أكثر الوسائل السمعية انتشارا واستعمالا داخل أي مؤسسة وذلك لتسهيل الاتصال الداخلي والخارجي.
- مكبرات الصوت:** هي وسيلة سمعية ثبت من خلالها رسائل أو إخبار للعمال وأماكن العمل أخبار الإعلان في الدوار أو الاجتماعات أو تغيير أو تعديل ساعات العمل ومن

¹ - أحمد فهمي العطروري: المرجع السابق، ص: 363.

مزاياها بساطة وسهولة الاستعمال والإعلان الفوري للعمال وإمكانية تكرار الأخبار عدة مرات في اليوم.

المحاضرات في اليوم: هو نوع من التقنيات الحديثة لنقل المعلومات حيث تسمح هذه الأخيرة بعقد اجتماعات مع مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة عن مكان العرض وتستهملها المؤسسة في عرض مواضيع تقنية ومشاريع مستقبلية ومن إيجابياتها أنها تسمح باجتماع سريع لأكثر عدد ممكن من المشاركين وتعفي من التنقل.

الرسائل الالكترونية: هي وسيلة تسمح بين الرسائل عن طريق جهاز الإعلام الآلي باستعمال الخطوط الهاتفية وتساعد هذه الوسيلة على بث الرسائل إلى عدة هياكل ومسؤولين في المؤسسة حتى في حالة غيابهم.

6. معوقات الاتصال داخل المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال فعناصر الاتصال السابق الإشارة إليها يمكن أن تتضمن أو تتعرض لمجموعة من المعوقات في المرسل ومعوقات في الرسالة ومعوقات في وسيلة الاتصال ومعوقات في المستقبل ومعوقات في بيئة الاتصال وبالتالي فإن معوقات الاتصال هي كما يلي:

معوقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزاه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصير بالعوامل الجسدية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في الشكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل¹:

- الدوافع، الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية، والعقلية.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبعة وحجم المعلومات وسلوكه في كامل التعقل والموضوعية وأنه يتصرف لمصلحة العمل فقط وليس لمصلحته.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرين و عندما يعتقد أن قيمة ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

¹- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص: 37-38.

- يخطئ المرسل عندما يعتقد أم ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يقوم بعمليات الحكم والتقدير والإضافة والحذف والتغيير في المعلومات التي لديه، وعندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر إليها هو.

- يخطئ المرسل عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث فهي إما حسنة أو سيئة، بيضاء أو سوداء.

معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة أو شكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة أو تحرير المعلومات وتحويلها إلى كلمات وأرقام والحل وغيرها.

- يخطئ المرسل عندما لا يدرك أو لا يهتم للمعلومات.

- يخطئ المرسل عندما لا تنتقي الكلمات السهلة والمعبرة.

- يخطئ المرسل عندما لا يأبى بتعبيرات وجهة سير أو يعزز من المعاني التي

لديه وعندما لا يأبى يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه.¹

المعوقات في وسيلة الاتصال:

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

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع تحل الاتصال.

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة التي تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب الأفراد القاسمين بالاتصال.

¹ - المرجع نفسه، ص ص: 38-39.

- يخطئ المرسل عندما لا يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

- يخطئ المرسل عندما يوازي بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال.

معوقات في المستقبل:

يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بالمعوقات للاتصال في المرسل إليه المستقبل.¹

معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة والتأثير على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض في ما يلي بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.

- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة ومن أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا.

- أحد الأطراف الاتصال كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي تصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

- عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادرة والتعزيز (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.

- عدم اتسام البيئة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يخلط عمليات الاتصال.

¹ - أحمد ماهر: المرجع السابق، ص ص: 38-39.

- عدم توفر معلومات مؤيدة من ضرورة التقدم في محيطها.¹

خلاصة

يحظى موضوع الإتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، وبوجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة، إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لها دور هام في الوصول إلى نجاح المنظمة والفرد معا، ويلعب الإتصال الداخلي دورا هاما في التنسيق بين جميع الأفراد الموجودة في المؤسسة لكي تصل هذه الأخيرة لما تصبو إليه.

¹- أحمد ماهر: المرجع السابق، ص ص: 39-40.

المبحث الثالث الاغتراب الوظيفي

تمهيد

1. أنواع الاغتراب الوظيفي
2. مظاهر الاغتراب الوظيفي
3. العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
4. مراحل الاغتراب الوظيفي
5. أبعاد الاغتراب الوظيفي
6. استراتيجيات الاغتراب الوظيفي
7. التكنولوجيا والاعتراب الوظيفي

خلاصة

المبحث الثالث الاغتراب الوظيفي

تمهيد:

لقد تعرض العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم لموضوع الاغتراب لدراسته في العديد من الفروع ومنها العلوم الاجتماعية، وهو من القضايا والمشكلات التي يعاني منها الأفراد في الحياة العامة وما يترك من انعكاسات سلبية على صحتهم وحيويتهم وتطورهم.

وفي هذا الفصل سنتناول الاغتراب عامة مع إسقاطه على نوع خاص بالدراسة المتجسدة في الاغتراب الوظيفي للعامل.

1. أنواع الاغتراب:

تعددت أنواع وأشكال الاغتراب وذلك لتعدد تناولات هذا المفهوم في عدد من العلوم كالطب والفلسفة والعلوم الدينية والأدب وعلم الاجتماع وعلم النفس، حيث وجدت للاغتراب عدة أنواع منها الاغتراب النفسي، والاغتراب الاجتماعي، الاغتراب الثقافي، الاغتراب الديني، الاغتراب القانوني، الاغتراب السياسي، الاغتراب التربوي، الاغتراب التكنولوجي، الاغتراب المعلوماتي، الاغتراب الإبداعي، الاغتراب الاقتصادي والاغتراب الوظيفي.¹

الاغتراب النفسي: الاغتراب النفسي مفهوم عام وشاملا يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانشطار أو الضعف والانهيار، بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع، مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة من صور الأزمة الاغترابية التي تعترى الشخصية.

كما يعد الاغتراب النفسي الحصيلة النهائية للاغتراب في أي شكل من أشكاله، أي أنه انتقال الصراع بين الذات وموضوع آخر من المسرح الخارجي إلى المسرح الداخلي

¹ - خليفة عبد اللطيف محمد: دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب القاهرة، مصر، 2003، ص:81.

في النفس الإنسانية، فالاعتراب النفسي لا ينفصل عن الاعتراب الديني أو السياسي أو الاعتراب الاقتصادي في الإنتاج والتوزيع والاستهلاك.¹

الاعتراب الاجتماعي: ناتج عن الفشل في التفاعل بين العوامل النفسية الذاتية والعوامل الاجتماعية بسبب:²

- التغيير الاجتماعي السريع لعدد من جوانب الحياة حيث مرت المجتمعات الحديثة وما تزال بالكثير من فترات التغيير الاجتماعي وشمل هذا التغيير:

- شق البناء الاجتماعي.

- النسق الثقافي فتقافة المجتمع ليست محصنة ضد التغيير والتبدل، لكن يلاحظ

أن التغيير في الجوانب المادية (الحضارة) هو أسرع بكثير من التغيير في الجوانب غير المادية للثقافة.

- التفاوت بين الوسائل والأهداف: وذلك نتيجة التأكيد الواضح على الأهداف في الوقت الذي لا تكون فيه الوسائل المشروعة متوائمة مع الأهداف، ولا تتيح الفرصة لتحقيقها.

- تغير القيم وسيادة القيم المادية: تغير القيم الحالية يحدث نتيجة التأثير بالثقافات الأخرى أو بسبب محاولة التلاؤم مع مظاهر التغير المادي. ولقد صاحب التغييرات العديدة التي أصابت المجتمعات الحديثة (من انتشار التعليم وارتفاع مستوى الخدمات الصحية والسكنية والتطور الصناعي والزراعي والمواصلات)، سيادة القيم المادية وارتفاع مستوى الطموحات والرغبة الشديدة لتحقيق النجاح المادي وهذا يعني قيم قديمة للتعامل مع أنماط سلوكية جديدة.

الاعتراب الثقافي: إن حالة اللامعيارية تعبر عن الانهيار الأساسي في البناء الثقافي الذي يظهر بوجه خاص عندما يكون هناك بين المعايير الثقافية وبين الأهداف.

¹ - المغربي سعد: الاعتراب في حياة الإنسان، الكتاب السنوي الثالث للجمعية المصرية للدراسات النفسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1976، ص: 268.

² - شتا السيد علي: نظرية الاعتراب من منظور الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص: 193.

الاغتراب الديني: جاء الاغتراب الديني في كافة الأديان وعرف بأنه الانفصال أو البعد عن الله، فالاغتراب في الإسلام جاء في الحديث الذي قاله الرسول صلى الله عليه وسلم "جاء الإسلام غريبا وسيعود غريبا كما بدأ فطوبى للغرباء".¹

والاغتراب في الإسلام جاء في ثلاث درجات:

- الدرجة الأولى: اغتراب المسلم بين الناس.
- الدرجة الثانية: اغتراب المؤمن بين المؤمنين.
- الدرجة الثالثة: اغتراب العلم بين المؤمنين.

الاغتراب القانوني: الفعل الذي تتحول بمقتضاه الملكية من شخص إلى شخص آخر تحويلا يتم عن طوعية واختيار ومعنى ذلك أن الشيء يصبح خلال عملية النقل أو التحويل أو الاغتراب "يصبح ملكا لشخص آخر وغريبا عن مالكة الأول ويدخل ضمن نطاق ملك المالك الجديد".²

الاغتراب السياسي: شعور الفرد أنه ليس جزء من العملية السياسية، وأن صانعي القرارات السياسية لا يضعون له اعتبارا ولا يعلمون له حسابا، وقد يمتد المفهوم لتشمل كل أنواع الاتجاهات السلبية نحو المجتمع عموما والنظام خصوصا.³

الاغتراب التربوي: عدم قدرة المؤسسة التعليمية "طالب، أستاذ وإدارة" على التكيف مع معطيات التكامل المعرفي التي توفرها تكنولوجيا الاتصال التعليمي المتطور "فيديو، كمبيوتر وانترنت" حيث يعد التكوين بوصفه الحالي حارما أبناءه من الثقافة العليا في حين تكمن المهمة الأساسية للتعليم في رفع مستوى القدرة على استخدام التكنولوجيا المتوافرة فيه وتوظيفها لصالح المجتمع.⁴

¹ - أبو العينين عطيات: شبابنا بين غربة واغتراب دراسة نفسية للمشكلات الاج المعاصرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2007، ص: 337.

² - المرجع نفسه، ص: 335.

³ - محمد رأفت عبد الباسط: الاغتراب النفسي وعلاقته بالإبداع لدى طلاب الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، أسيوط، مصر، 1993، ص: 71.

⁴ - عبد محمد إبراهيم: الاغتراب النفسي، الرسالة الدولية للإعلان، القاهرة، 1998، ص: 118.

الاغتراب التكنولوجي: لقد أدى التقدم التكنولوجي والإيقاع السريع لحركة التغييرات إلى تعود الإنسان بأنه أصبح عبد الآلة التي صنعها وليس سيديا لها، وأن الحرية التي كابد أجلها لم تقدم له سوى الشعور بالعجز والعزلة.

إضافة إلى أن سرعة التغيير التكنولوجي قد خلفت تفاوتاً بين المهارات المتاحة والمهارات اللازمة لشغل الدور وذلك نظراً لحاجة هذه المهارات بسرعة تعادل سرعة تغيير التكنولوجيا للتمكن من تحقيق الأداء الجيد الذي يعتمد على الترقية وصرف المكافآت والحصول على المراكز القيادية.

ولما كانت مهارة الفرد لا تتغير بنفس سرعة التكنولوجيا فقد أثر ذلك على قدرتهم على الأداء حسب توقعات الدور، ومن ثمة تفاقم قلق المراكز نتيجة للشعور بالتفاوت الشخصي والتفاوت الاجتماعي ولذلك كان سعي الأفراد لتجاوز حالة قلق المراكز هذه الاستعانة بالوسائل غير المشروعة لتحقيق تطلعاتهم التي لا تمكنهم مهاراتهم من تحقيقها.

الاغتراب المعلوماتي: يتخذ الاغتراب المعلوماتي ثلاث صور أو أوجه هي:¹

- حالة عدم التكيف مع الثورة المعلوماتية نتيجة عدم إتقان وسائل تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى الشعور بالتخلف.

- الاستغراق الكامل للإنسان وذوبانه في بوتقة النزعة المعلوماتية، بعيداً عن مظاهر الحياة الإنسانية الطبيعية، ويتضح هذا عند شباب هذا العصر وعلمائه.

- عدم قدرة الإنسان على متابعة أو ملاحقة المتغيرات التي تحدث في أي ميدان من ميادين المعرفة.

الاغتراب الإبداعي: ويعني لحظة التفاعل العميق "الإلهام" والتي تأتي للعالم أو المفكر أو الفنان وتكون سبب في إبداعه لعمل مميزا يجعله يتساءل "هل أنا الذي صنعت هذا؟ وصنعتة؟ وهو اغتراب من النوع الإيجابي لأنه أمر لا بد منه للمبدع من يحقق ذاته.

الاغتراب الاقتصادي: يمكن اعتباره نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي والحضاري واحتكاكه المباشر بحياة الإنسان حيث أن الظروف والتحديات الاقتصادية في الوقت الحالي هي التي تبعث حالة الشعور بالاغتراب وما يرتبط بتلك الظروف من قصور الإمكانيات في الوقت الذي تتسع.

¹ - شنا سيد علي: اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص: 76.

الاغتراب الوظيفي: حيث يشعر المغترب أنه عبدا لعمله وأن العمل غريب عنه وأنه لا يرى نفسه في العمل المنتج وقد يرجع ذلك إلى عدم حصوله على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجور بالإضافة إلى فقدان الحرية والقدرة على التعبير عن الذات والعمل تحت نظام استبدادي.¹

2. مظاهر الاغتراب الوظيفي:

أسهمت دراسات "ميلفن سيمان" (1959) و"كلارك" (1959) و"ديفيز" (1955) في نقل الاغتراب من مستوى المفاهيم إلى أبعاد يمكن ترجمة المفهوم من خلالها على مظاهر ومكونات وسماء.

وأصبح بالإمكان اعتبار الاغتراب مفهوم متعدد المظاهر، ويتكون من عدة أبعاد.

وقد حدد "ميلفن سيمان" (1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم:

- العجز أو انعدام القوة؛
- اللامعنى؛
- العزلة؛
- اللامعيارية؛
- الاغتراب عن تحقيق الذات.

الشعور بالعجز: ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو أن يؤثر في مجرى الأحداث وصنع القرارات المهمة في حياته ويعجز عن تحقيق ذاته ويظهر العجز لدى الفرد المغترب في جملة من الأعراض:²

- التشاؤم؛
- اليأس؛
- نقص الثقة بالنفس؛
- تثبيط مهارات الفرد الاجتماعية؛
- شعور الفرد بعدم القيمة؛

¹ - منصور رشاد: الاغتراب وبعض متغيرات الشخصية، الشركة المتحدة للطباعة، مصر، 1995، ص: 11.

² - سالم مؤيد: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 172.

- شعور الفرد بعدم الكفاءة؛

- القصور المعرفي.

اللامعنى: كشفت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي أن اللامعنى ظهر في ظروف التصنيع الحديث وانتشار النسق البيروقراطي وتزايد العقلانية الوظيفية.¹ ويعبر اللامعنى عن نوع من الضياع يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي يوجه تصرفات المسؤولين وقد تم ربط اللامعنى بما يتلقاه الفرد من بيئته ونظامه الاجتماعي.²

العزلة الاجتماعية: تعني إحساس الفرد بالوحدة ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة، وتمثل العزلة مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على الفرد وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه. مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم.

اللامعيارية: اشتق "سيمان" هذا المصطلح من وصف "دوركاييم" للحالة التي تصيب المجتمع وتوصف هذه الحالة بانها المعايير التي تنظم السلوك وتوجيهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف وهذه الحالة تنشأ عند تفكيك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على سلوك الفرد.

العوامل المؤدية إلى ظهور اللامعيارية: تظهر اللامعيارية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية السريعة التي تؤدي بدورها إلى ظهور العوامل التالية:

- ضعف التماسك الأسري؛

- ضعف التنشئة الاجتماعية؛

- دور وسائل الإعلام السلبي؛

- الفقر والمستوى الاقتصادي؛

- الهجرة.

¹ - عبد الله مجدي: السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص:320.

² - محمد عباس يوسف: الاغتراب والإبداع الفني، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص: 23.

الاغتراب عن تحقيق الذات: يشير هذا المظهر إلى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا. فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته وإحساسه بتباعده عن ذاته¹.

3. العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب

1.3. عوامل تعود إلى المنظمة

المكننة:

إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأجهزة الحاسوبية، إذ أنه خطر يهدد العلاقات الإنسانية ويثير الأمراض والمشكلات النفسية "شتا" (1993) إذ أصبح الحرفيون والإداريون خدما لهذه الأجهزة.

ضعف الفعالية الإدارية والخلل في تقارير كفاية الأداء:

يقول "آبوسن" (1991) أن ضعف الفعالية الإدارية في المنظمة يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، لأن عدم فعالية الإدارة تؤدي لعدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن ثم التفكير بإعادة النظر بالعمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع الذي لن يتحقق لها إلا إذا مارست وصف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه وتتعلق بمهام عمله، كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للرؤساء ما ينعكس في النهاية على حسن سير العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإدارة.

إن ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات جيدة للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على مشكلات الأداء، ومن هذه الخطوات:

- التخطيط الجيد.
- متابعة خطوات التنفيذ.
- إتباع نظام توظيف فعال.
- فعالية إدارة الوقت.¹

¹ - سناء حامد زهران: إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مسار الاغتراب، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، ص:

ومع هذا فإن القرارات الإدارية والقيادية الحقيقية للقائد أو المدير في ظل الظروف الجيدة ولا حتى الظروف العادية، وإنما تظهر القدرات الحقيقية.

في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة وللسلوك البشري أنماط تختلف وتتباين كثيرا متأرجحة بين قطبين شديدي التنافر وهما:

- القطب الموجب (العنف والعدوانية).

- القطب السالب (السلبية الشديدة واللامبالاة).

والأشخاص الطبيعيون هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية ويلتزمون الوسط في تعاملاتهم مع الآخرين، والمبالغة في السلوك تعتبر رد فعل طبيعي لتعرض المرء لضغوط ما فيظهر ذلك بشكل طبيعي على سلوكه، فإن كان انطوائيا فسيصبح أكثر سلبيا وتتكون لديه رغبة في الانطوائية، وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه بصوت أعلى، وحين يتعرض الإنسان لخطر يتعلق بهدف يسعى لتحقيقه فإن ذلك يؤثر على سلوكه الطبيعي ويتغير هذا السلوك تبعاً لمقدار سيطرته على نفسه وتتحرك نحو المبالغة سواء سلبا أو عدوانا، وحين تخرج الضغوط سواء أما في الناس فإنها تحولهم لأنماط سلوكية يصعب التعامل معها.²

ضعف نظام الحوافز: عدم استخدام عوامل التحفيز.

من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل والذي يعد مظاهرا حيويا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العاملين هي:

- عدم وجود الهمة والنشاط في العمل (الاعترا ب).

- عدم تعاون بين العاملين.

- عدم المحافظة على الدوام الرسمي.

- إهمال التوجيهات والإرشادات.

- الشكوى والتنمر المستمر من العمل.

¹ - أبو سن، أحمد ابراهيم، الإدارة في الإسلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1991، ص: 46.

² - عبده، علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة أنجلو العصرية، مصر، 1984، ص: 505.

عدم احترام مواقيت إنجاز العمل

وعندما تتحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل، فغالبا ما يتخذ بعض العاملين مواقف وردود أفعال تدل على سخطهم واستيائهم فضلا عن التهكم والسخرية مما يدل على إحباطهم واغترابهم، والمشكلة أنهم قد يجبرون عدد كبير من أفرادهم إلى إدارة الإحباط وعند ذلك يكون من الصعب إحياء معنوياتهم وتحسين أدائهم.¹

إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموما يتأثر بغياب الحوافز ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عددا من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي، فترى مثلا:

- مدرسة العلاقات الإنسانية: ترى أن الموظف السعيد هو الموظف منتج وقد تابينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية.

- مدرسة السلوك: توصل علماء السلوك إلى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب ناتج من العمل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتج الظروف المحيطة بالعمل (الزملاء في العمل، بيئة العمل والخدمات ... الخ).

العمل في مواقع منفصلة:

العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة الذي من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات وأوقات العمل، كذلك عدم ملائمة الظروف، مثل الهوية والإضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس.

إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة ل:

- وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات الدوام ... الخ.

¹ - ابراهيم محمد: الإدارة في الإسلام، الدار السودانية الخرطوم، السودان، 1993، ص ص: 21-23.

- وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارات المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية، الإضاءة).
- عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس الدرجة أقرانهم الموجودين بالموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.
- وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة.

عدم ظهور دور الفرد:

قد يتعرض العامل في المؤسسة إلى نوع من التهميش حيث إن ذلك يعرضه إلى مجموعة من مثيرات الانفعال مثل الخوف والغضب والضيق، وهذه العمليات من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تقود إلى الاغتراب النفسي.¹

يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة التي يعمل بها، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما اذ ما تضمن تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو سعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر العامل ان دوره في المنظمة التي يعمل بها ويقوم بعض البعض من العاملين بالتعميم عليه، بقصد أو بدون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من المثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف، الغضب، الضيق، هذه العمليات الفسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صوره لدى العامل "الاغتراب النفسي".

المنافسة الشديدة:

ان المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالبا في مصالح العمل طالما لم تتجاوز المنافسة القواعد الصحيحة والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على عدد أكبر استفادة مادية ومعنوية ممكنة في المنظمة.

فإذا ما خرجت المنافسة بين العاملين عن هذه القواعد كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع

¹ - العيساوي عبد الرحمان محمد: عالم نفس ومشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث الاسكندرية، مصر، 1995، ص: 99.

من يجيدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها ومن ثم تتخفص معدلات أدائهم، من شأنه أن يؤدي إلى اغترابهم وظيفيا عن المنظمة التي يعملون بها.¹

عدم التخصص في العمل:

إن المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصاتها الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعده عن تخصصه وشعوره أن هذا إجحاف بحقه مما يولد شعور بالاغتراب الوظيفي.²

إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل تختلف تماما عن تخصصها مما يقلل من أداء التخصص في العمل الذي اسند إليه غير مجال تخصصه.³

ضعف مستوى التدريب:

إن ضعف مستوى التدريب للموظفين بوجه عام ورفع مستوى كفاءتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، ومعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلولا، ويعتبر كسب العيش مشكلة، والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي على مشكلة العمل وكيف نتعلم.⁴

لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل والفكر والانجاز وبث روح التقدم، وإن الذين يديرون الإنتاج هم البشر، وإنتاجية هؤلاء البشر محكومة بمدى ما يدركونه من معارف وما يتقنونه من مهارات، ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر وهو طريق التقدم والرخاء.⁵

¹ - العيساوي عبد الرحمان محمد: المرجع السابق، ص: 99-100.

² - سوزان صالح دروزة، ديما شكر القواسمي: مرجع سابق، ص: 301.

³ - الهواري سيد: المدير الفعال، مكتبة عين القاهرة، مصر، 2000، ص: 63.

⁴ - البطري، أحمد ماهر: القيادة وفعاليتها في الاسلام، المكتب الجامعي الاسكندرية، مصر، 2001، ص: 108.

⁵ - سوزان صالح دروزة، ديما شكر القواسمي: مرجع سابق، ص: 32.

الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات:

إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين والصف الثاني من القيادات، كذلك وجود بعض القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وخوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تتجح في علاج هذه المشكلة وتغيير هذا السلوك.

وقد عالج هذا الفكر الإداري الإسلامي هذه القضية، لأن وازع الإيمان يستطيع أن يضع ما يعجز عنه وازع السلطات، ويرجع اهتمام الفكر الإسلامي بهذه القضية إلى أن عدم التعلم لخلق جيل جديد ثان يحل محل القيادات ويكون نتيجة الحتمية، وجود جهل وظلال، لقوله تعالى "وإذا أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه" وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ومن سئل عن علم فكتمه ألجم يوم القيامة بلجام من النار" رواه بخاري، أي أن المعرفة والخبرات يجب أن تتحول عند حاملها إلى سلوك فعلي يتضمن حل المشكلة.¹

سعة حجم المنظمة:

إن سعة حجم المنظمة تؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على شؤون الفنية بالمنظمة، ومن ثم يشعر العامل إن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو ما ينوب عنه ضعيفة، مما يؤدي إلى تساوي المجد بغيره منه العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل "الاغتراب الوظيفي".²

¹ - القرضاوي يوسف: الإيمان والحياة، مؤسسة الرسالة بيروت، لبنان، 1985، ص: 207.

² - العيساوي عبد الرحمان محمد: مرجع سابق، ص: 23.

ضعف القيم الدينية ودور المؤسسة الحكومية:

إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومعاهد التنمية الإدارية ومراكز التدريب وغيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قوة العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وغرس الانضباط والمحافظة على وقت العمل، واحترامه وتقويته، وإعطاء المال العام النظرة المثلى والعليا ومن ثم إحداث التغيير المنشود.

كما يمكن لأجهزة التعليم أن تجعل هذه القيم الدينية محورا للتربية السلوكية والنشأة الاجتماعية وتجعل معايير الضمير الديني والإخلاص في العمل، ويؤدي ذلك على الارتقاء بالسلوك الإداري في الوظيفة والعمل.

أما الدين الإسلامي فهو عامل تغيير فعال في الإدارة العامة وإدارة الأعمال لأنه مهما أجهد رجال الإدارة والخبراء أنفسهم في البحث والتنقيب في نظريات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالسلوك الإداري في المؤسسات، فإن النظرية التي تأخذ بتوجيهات الإسلام هي أحطم النظريات التي تأخذ بتوجيهات الإسلام هي أحكم النظريات وأمثلها لقيامها على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر عن شأنه.¹

2.3. العوامل التي تعود إلى الفرد

الخوف وعدم الأمن الوظيفي:

إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة. يعرف "ثورب كاتز" الخوف بأنه انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها، أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهروب.

إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما يؤدي أيضا إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت

¹ - الغزالي محمد: الإسلام والمناهج الاشتراكية، دار الكتب القاهرة، مصر، 1987، ص ص: 78-91.

الدوام الرسمي، وهذا من شأنه يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة.¹

نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها.

ونتيجة نقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضا يكثر الصراع بين العاملين، وهذا يمثل الاغتراب الوظيفي.²

وقت الفراغ: إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية الخاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال.³

توجيهات العاملين: قد ينجم من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجيهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحو غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تُستشعر من قبل الآخرين.

ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، لذلك لأن القائد الملهم الذي لا تنقصه المعرفة بالذكاء الاجتماعي والعاطفي سيكون قادرا على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الأمر الذي يعني امتلاكه لأدوات التحليل لنفسه ولمن حوله.

¹ - عبد الغني، جمال محمد سعيد: آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1989، ص: 19.

² - العيساوي عبد الرحمان محمد: مرجع سابق، 1997، ص: 66.

³ - المرجع نفسه، ص: 67.

لذا فقد حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة.¹

المشاركة في اتخاذ القرارات: إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمال في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الانتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال، حيث تكشف دراسة "سيمان ونيل" أن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركون في المنظمة أقل شعوراً بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء الغير مشاركون.

التكوين المهني: إن دخول فترات تكوينية من حين لآخر، وبعث العمال إلى المؤسسات الصناعية في الدول الصناعية الكبرى، يساعد على التكيف التكنولوجي واستفادة العمال من تسيير المؤسسات العمالية المحلية فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي الأقل شعوراً بالاغتراب المهني من ذوي المؤهل المتوسط.

تحسين بيئة العمل: إن تحسين بيئة العامل من توفير فترات راحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاغتراب المهني، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من جين لآخر يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل.

تقوية علاقات العامل بالمؤسسة: وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.²

سوء إدارة الوقت: إن أكثر العاملين لا يسحن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت الراحة، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا، وهذه المفاهيم

¹ - سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، المكتبة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد 2، 297-316، 2014، ص: 300.

² - بحري صابر: مرجع سابق، ص: 114.

تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

ولعلنا نتساؤل لماذا يكفي الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض يعجز عن إنجاز الأعمال البسيطة؟

إن الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت، وفوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة فهي تحقق عدة نتائج في العمل أهمها:

- تحسين النوعية.

- زيادة سرعة الأداء.

- التخفيف من ضغط العمل.

- تقليل عدد الأخطاء التي يمكن ارتكابها.

- تعزيز الراحة في العمل.

من أهم الأسباب التي تساعد في ضياع الوقت عدم تنظيم المدير لمكتبه، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة بدون فائدة، إضافة إلى انخفاض المعنويات لدى العاملين وبالتالي المساهمة بدور فعال في اغترابهم وظيفيا.¹

سوء التوافق والتكيف:

إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة دائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية، يعقد المجهودات المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به (المنظمة) وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف.

وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى:

- الإحباط والأزمات النفسية

- الضغوط والصراعات السلبية

إن سوء التوافق وعدم التكيف مع العامل بالمنظمة التي يعملون بها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة، وثم يترأى له أن المشكلات التي

¹ - عنوزة عبد اللطيف: مرجع سابق، ص: 122.

يعاني منها سببها المنظمة، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.¹

الانطوائية والانعزالية:

إن العامل الانطوائي والانعزالي هو العامل الذي ينتابه الشعور بالغبية والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة.²

ضعف الإيمان:

ذكر القرآن الكريم الإيمان مقرونا بالعمل في أكثر من سبعين آية من آياته، ولذلك نرى المؤمن الحق يندفع إلى العمل بحافز من نفسه وباعث ذاتي مصدره الإيمان بالله ورسوله، والمؤمن يوقن أن النجاح في الدنيا متوقف على العمل، وإن الجنة في الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل بل لأهل الجد والعمل والإتقان، قال الله تعالى: "وتلك الجنة التي أورتهموها بما كنتم تعملون" (سورة الزخرف 72).

ويشير الدكتور "أليكس كاريل" مؤلف كتاب "الإنسان ذلك الكهول" أحد الحائزين على جائزة نوبل بقوله: "لعل الصلاة هي أعظم طاقة مولدة للنشاط عرفت إلى يومنا هذا" وإذا كان هذا أثر الصلاة بصفة عامة فإن صلاة المسلمين هي أعظم طاقة وأعمق أثرا، فهي ليست تعبدا محضا، وضراعة، وإنما مع التعبد والضراعة هي مدرسة لتعليم المبادئ الاجتماعية المثلى، ومعهد للتربية العملية، وباعث روحي ومعنوي وطاقة دافعة للعمل وزيادة الإنتاج.³

1 - عبد الله مجدي محمد أحمد: السلوك الاجتماعي وديناميكيته، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2002، ص: 299.

2 - الزغل، علي وآخرون: الشباب والاغتراب دراسة ميدانية في شمال الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد3، الأردن، 1990، ص: 29.

3 - عبده عيسى: العمل في الإسلام، دار المعارف، القاهرة، 1997، ص: 112.

4. مراحل الاغتراب الوظيفي:

تمر ظاهرة اغتراب العامل بثلاث مراحل، كل مرحلة تؤدي إلى مرحلة أخرى وتصبح العلاقة بين المراحل علاقة تراكمية يؤدي في النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للعامل، وتتعكس نتائج كل مرحلة على المؤسسة حسب درجة خطورتها، وهذه المرحلة كالاتي:¹

مرحلة الاغتراب النفسي: وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة، وقد يتراءى له أن كل من يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة ويصبح الموظف نتيجة لذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة من يتحدث إليه عن مشاعره وعن مشكلات التي يعاني منها.²

مرحلة الاغتراب الذهني: وهي امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المؤسسة.

الاغتراب الجسدي: وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة وتصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور، أن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا في غياب كامل عن الواقع السيئ للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد أن تسمع إلا

1 - الشواف سعد: مرجع سابق، ص ص: 12-13.

2 - فيصل عباس: الاغتراب، دار المنهل اللبناني بيروت، لبنان، 2008، ص: 49.

الجوانب المضيئة، والأخبار المفرحة، وإن كانت غير صحيحة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة من أمر المؤسسة، عندئذ تحل الكارثة، ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث، وتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة بين مديري الإدارات وبين الإدارة العليا، فيتبادلون الاتهامات بالتقصير وعدم تحمل المسؤولية، تشهد المؤسسة في هذه المرحلة موجة من الآفات والاستقلالات بين المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام.¹ أما "الزبيدي" أضاف بأن ظاهرة الاغتراب تمر بثلاث مراحل، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وهذه المرحلة هي:

- **مرحلة تهيو العامل للاغتراب:** وهي المرحلة التي تتضمن مفهوم فقدان السيطرة، فعندما يشعر الفرد العامل بالعجز أو فقدان السيطرة إزاء الحياة والمواقف الاجتماعية وغنه لا حول ولا قوة.

- **مرحلة الرفض والنفور الثقافي لدى العامل:** هي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات العاملين مع الأحداث والتطلعات الثقافية وهناك تناقض بين ما هو مثالي وما يترتب عليها من صراع الأهداف.

- **مرحلة تكيف المغترب:** ومن خلال هذه المرحلة يحاول العامل التكيف مع المواقف بعدة طرق.

- **الموقف الأول:** الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف.

- **الموقف الثاني:** التمرد والثورة والاحتجاج ويتخذ العامل الموقف الراض للوضع القائم.²

5. أبعاد الاغتراب الوظيفي:

تعد أبعاد الاغتراب الوظيفي من المواضيع التي أثارت جدلا واسعا بين الباحثين أمثال "هيجل وماركس ودوركايم" وغيرهم، فضلا عن تعدد الاهتمام به كعلم النفس الاجتماع والفلسفة والسلوك التنظيمي، ومن هذه الأبعاد الآتي:

¹ - نهاية عبد الهاني التلباني، محمد جودت فارس: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص: 76.

² - الزبيدي، حيدر: اختيار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي "دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كوفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كوفة، العراق، (2012).

الروتين: يؤدي المرؤوس واجباته على وتيرة واحدة متكررة، والإجراءات تتصف بالبطيء والروتين القاتل، فضلا عن كونها محددة بإجراءات العمل، والشعور الدائم بالقلق أثناء عمله، وانعدام حالة التجديد فيه.

البيروقراطية: احتكار صنع القرار من قبل قمة الهرم الإداري إذ لا يوجد دور للمستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار، ولا تسمح المنظمة للمشاركة في عملية صنع القرار، ويتم تجاهل الآراء المقترحات التي يقدمها، فضلا عن أي إجراءات العمل تكون تقليدية.

ضعف نظام الحوافز: ان تفنقر المنظمة إلى تطبيق نظام الحوافز بصورة عادلة، وملاحظة تأثير العلاقات الشخصية أثناء العمل، فضلا عن شعور المرؤوسين أن الجهود التي يبذلها لا تتناسب مع ما يحصلون عليه من حوافز.

العدالة التنظيمية: تعمل الإدارة بسياسة التمييز بين العاملين، ويتم تداول المعلومات داخل المنظمة ضمن فئة معينة، فضلا عن توزيع المهام على أسس غير موضوعية.

غموض الدور: شعور المرؤوسين بعدم التوافق بين صلاحياتهم والأعمال التي يؤديونها، والتعليمات فيما بينهم تتصف بالغموض.

عبء الدور: حيث يشعر المرؤوسين بالتوتر أثناء العمل وعدم تحمل ظروف عملهم.

عدم التخصص الوظيفي: أن الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين لا تتناسب مع ما يمتلكونه من معلومات، فضلا عن أن الإدارة لا تعطي أهمية للمبادرة والإبداع.

6. استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي¹:

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب المهني إذ كان عاما فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة توتر سلبي ليس على الأفراد فقط بل على المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد لذا تسعى جميع المنظمات بكل الوسائل مستخدمة جهودها

¹ -بحري صابر: الاجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص: 112.

إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وسنذكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يأتي:¹

مساهمة مجلس العمال والنقابات: يرى "جيمس أوتول" أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك صلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يلخص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب.

توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال: حتى يتسنى لهم رؤية العمليات الانتاجية، أين يذهب هذا الانتاج، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا في العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.

7. التكنولوجيا والاغتراب الوظيفي:

لقد أكدت الدراسات التي اهتمت بعلاقة العامل التكنولوجي بالاغتراب الوظيفي بصورة واضحة على قضية مؤداها أن التقدم التكنولوجي صاحب شعور الإنسان بأن الآلة تهدد القيم الروحية للجيش البشري ومن ثم ظهرت العداوة بين الإنسان والآلة.² ومعظم الهجوم الذي يوجه اليوم لفكرة التقدم التكنولوجي، لا تأتي من الدوائر الاقتصادية ولكنها تأتي من الجماعات التي تهيم بالقيم الثقافية الروحية والاعتقاد المسيطر على هذا النقد يتمثل في اعتقاد النقاد بأننا قد صرنا ضحايا التطور التكنولوجي على حساب الإنسان وقد عبر عن هذا الرأي "بانتوسبينلر" ووضح هذا الاهتمام في مؤتمر جنيف الدولي عام 1997 حول التقدم التقني والتقدم الأخلاقي وقد كان الاهتمام بهذا المؤتمر منصب على العلاقة بين التكنولوجيا والقيم البشرية فعندما كان الإنسان يمارس السيطرة على إيقاعات وحركات العمل أصبح نسق الآلة اليوم هو الذي يسيطر في ظل الصناعة الحديثة والتطور التكنولوجي الحاصل، وبذلك يجد تكنولوجيا المصنع تسيطر على نسق العمال الذين يتمثل اغترابهم في فقدانهم النسبي للسيطرة على نسق الآلة،

¹ - بحري صابر: مرجع سابق، ص ص: 112-113.

² - السيد علي شتا: نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، علم الكتب، الرباط، المغرب، 1999، ص ص: 79-80.

وكشف تحليل "بلونر" لاغتراب عمال صناعة السيارات في امريكا أن نسبة 33% من عمال صناعة السيارات يشكون من ضغط تنفيذ العمل.

خلاصة

تعتبر ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لما وجود في مختلف أنماط الحياة وقد تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت وكان من أبرزها ما عرف بين الباحثين والكتاب بالاغتراب الشخصي والاغتراب الاجتماعي، كما أوضحت المنظمات اليوم تمتلئ بشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله، لذلك تنمو وتترعرع نواة الاغتراب لدى الموظف وقد تحدث الكثيرون عن جذور هذا الاغتراب وأسبابه¹ من التحول الصناعي وسيطرة الأدوات والتكنولوجيا الحديثة والاعتماد على رأس المال الفكري إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة والعولمة التي طرقت أبوابنا بالإضافة إلى طبيعة النظم الحديثة وما لحق وسائل الإنتاج من تطور، مما خلق لدى الفرد شعور بالعزلة وفقدان المعايير والإحساس بالعجز والشعور بالقلق المستمر والتشاؤم وحالة اليأس التي قادت كلها إلى الاغتراب والبحث عن جذورها ومسبباتها.²

¹ - عبد اللطيف ماجد عنوز: الاغتراب الوظيفي ومصادره، الإدارة العامة، المجلد التاسع وثلاثون، العدد (2)، 1999، ص: 243-281.

² - المرجع نفسه، ص: 347.

المبحث الرابع: دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي

1. علاقة ضعف الاتصال في خلق الاستلاب الوظيفي؛

2. علاقة الاتصال في الشعور بالعجز.

المبحث الرابع: دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والاعتراب الوظيفي

1. علاقة ضعف الاتصال في خلق الاستلاب الوظيفي.

- الاستلاب في المعنى الفلسفي الذي يفيد، غياب الشيء أو الشخص، عن فضائه الخاص، وتحوله إلى حالة أخرى، غير ما كان عليه، فيفقد الذات وقد يصير حتى غير الآخر.

- الاستلاب يعني وعي + أدوات = نتيجة مقصودة.

- إن مختلف مظاهر الاستلاب أو الاستغراب داخل المنظمات لا سيما من ناحية ضعف الاتصال تكون في التواصل والتحاور.

- هذا الاستلاب انعكس بالخصوص في ظاهرة الصمت اللغوي عن التعبير والحوار وتبادل الرأي للفرد في مناخ العمل والموقف المتسق بتجانس المكنات.

- لعل الكثير من مظاهره في المنظمات غالباً يكون استلاباً فكرياً وعقلياً أو ثقافياً واجتماعياً وخاصة.

- الاستلاب اللغوي.

- الوقوع في دائرة التهميش والعزلة نتيجة عدم الاتصال بأفراد المنظمة بالطريقة السليمة.

- الاستلاب يسيطر بالغالب على العقول ذات المستويات الثقافية والفكرية المحدودة.

- الاستلاب هو سيطرة فكرة ما، أو مجموعة أفكار على البنية العقلية والنهج الفكري لإنسان بذاته، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحول هذا الفكر المسيطر على المقدرات العقلية (المفكرة) لهذا الفرد.

2. علاقة الاتصال في الشعور بالعجز.

علاقة الاتصال في الشعور بالعجز تكمن في أنماط التواصل بين الأفراد.

يمكننا إدراك الدور الهائل الذي يلعبه الاتصال في حياة الأفراد والمجتمعات وبالتالي فإن دور الفرد في التواصل يكون مكملاً أو تكميلياً ومرافقاً في عملية الاتصال. ولكن لكل شخص أسلوب تواصل خاص به يتفاعل من خلاله مع الأشخاص المحيطين به، وحتى لا يقع في فخ "الاعتراب" وبالتالي الشعور بالعجز لذلك يجب تجنب بعض الأساليب.

وتم تصنيف هذه الأساليب إلى أربعة أنماط مختلفة وهي:

- النمط السلبي.
- النمط العدوانى.
- النمط السلبي العدوانى.
- النمط الحازم.

ويكون العجز في الأنماط التالية

النمط السلبي: الأشخاص الذين يميلون نحو النمط السلبي ليس لديهم القدرة عن التعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم، فيؤدي ذلك إلى سوء فهم الآخرين لهم والغضب والاستياء منهم، ويتصفون بعدم القدرة على مواجه الآخرين والشعور باللامبالاة في أغلب المواقف.

النمط العدوانى: يتصف الشخص العدوانى بأسلوبه العدوانى بشكل واضح من خلال نبرة الصوت العالية، والتركيز على الاتصال البصرى بشكل مكثف، وكثرة لوم الآخرين، وانتقادهم، وتهديدهم، واستخدام أسلوب الهجوم في الكلام.

النمط السلبي العدوانى: هو شخص غير فعّال خارجياً ويشعر بالعجز داخلياً، وهو شخص يستخدم تعبيرات وجه لا ترتبط بما يشعر بداخله، ويفهم احتياجاته ويحارب من أجل التعبير عنها، ويتعاون مع أشخاص سلبيين من أجل إسقاط جهود الآخرين ونشر شائعات مسيئة عنهم، ولا يعترف بشعوره بالغضب وينكر وجود بعض المشكلات.

ويكون عكس ذلك في النمط التالى:

النمط الحازم: يعد من أفضل أنماط الاتصال فاعلية، فالشخص الحازم يفهم احتياجاته ورغباته، ويعبر عنها للآخرين، ويُقدّر رغبات ومشاعر الآخرين، ويحاول تحقيق التوازن بين حقوق الفرد وحقوق الآخرين.

الفصل الثالث

الاطار التطبيقي

تمهيد

إن الفرق بين المعرفة العلمية والمعرفة غير العلمية يكمن في تحديد الخطوات المنهجية المتبعة للتوصل إلى هذه المعرفة ولا تتم المعرفة إلا بإتباع خطوات وقواعد المنهج العلمي في التعرف على حقيقة الظواهر والأشياء ولهذا فإن نتائج البحث العلمي تقترب أكثر فأكثر من اكتشاف الحقيقة كلما كانت الإجراءات المنهجية أكثر دقة وملائمة للموضوع وفي ها الفصل سوف نحاول عرض وتحليل نتائج الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

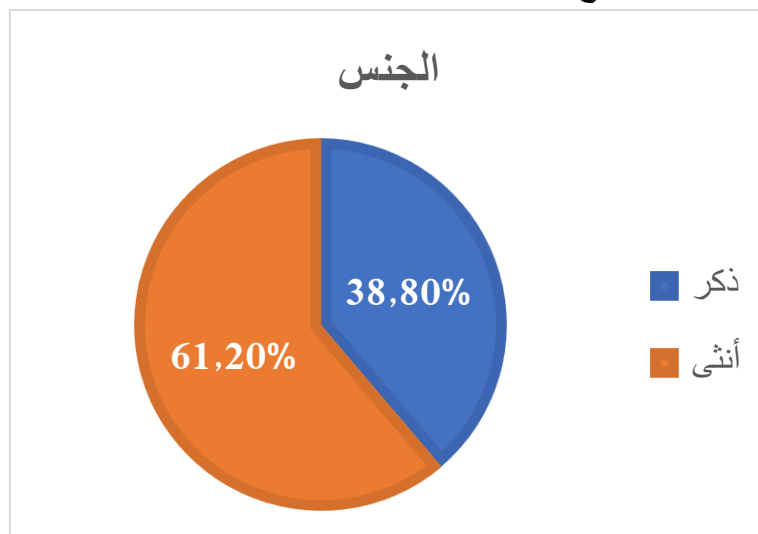
المحور الأول: (البيانات الشخصية)

جدول 01: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	38.8 %
أنثى	30	61.2 %
المجموع	49	100.0 %

يتضح من الجدول 01 أن حجم العينة يساوي 49 مستجيب، حيث كان عدد الذكور 19 بما نسبته 38.8% من اجمالي عينة الدراسة، بينما كانت الاناث الفئة الاكبر بين أفراد الدراسة بعدد 30 ونسبة 61.2% كما تتضح هذه النتائج من الشكل البياني التالي.

شكل 01: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الجنس

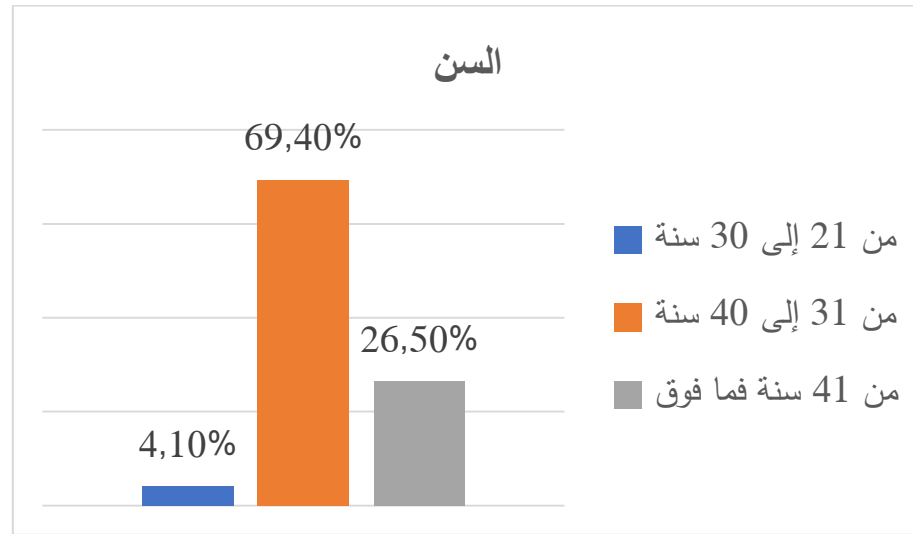


جدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.1 %	2	من 21 إلى 30 سنة
69.4 %	34	من 31 إلى 40 سنة
26.5 %	13	من 41 سنة فما فوق
100.0 %	49	المجموع

يتضح من الجدول 02 أن حجم العينة يساوي 49 مستجيب، حيث كانت الفئة العمرية المحصورة بين 21 إلى 30 سنة هي أقل تواجدا في المؤسسة بعدد عينتين 02 ما نسبته 4.1%، بينما كانت الفئة العمرية المحصورة بين 31 إلى 40 سنة هي الأكبر بين أفراد الدراسة بعدد 34 ونسبة 69.4%، أما الفئة العمرية المحصورة بين 41 سنة فما فوق فعددها 19 فردا بنسبة 26.5%، كما تتضح هذه النتائج من الشكل البياني التالي.

شكل 02: توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن



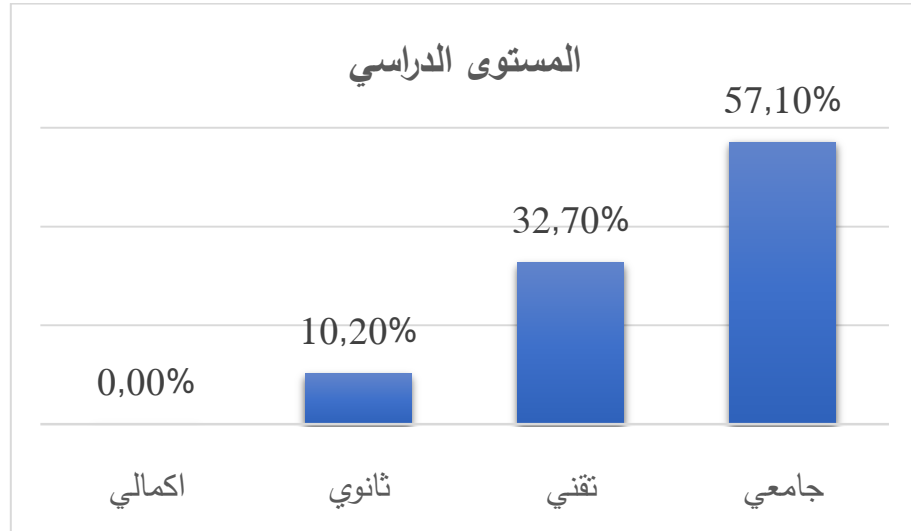
جدول 03: توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
0.0 %	0	اكمالي
10.2 %	5	ثانوي
32.7 %	16	تقني
57.1 %	28	جامعي
100.0 %	49	المجموع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

يتضح من الجدول 03 أن حجم العينة يساوي 49 مستجيب، حيث كان المستوى الدراسي اكمامي معدوم في عينة الدراسة، جاءت بعدها فئة ثانوي بعدد 05 عينات ونسبة 10.2%، تليها فئة تقني بعدد 16 فرد ما نسبته 32.7%، وكان فئة الجامعيين هي الأكبر بعدد 28 ونسبة 57.1%، كما تتضح هذه النتائج من الشكل البياني التالي.

شكل 03: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي

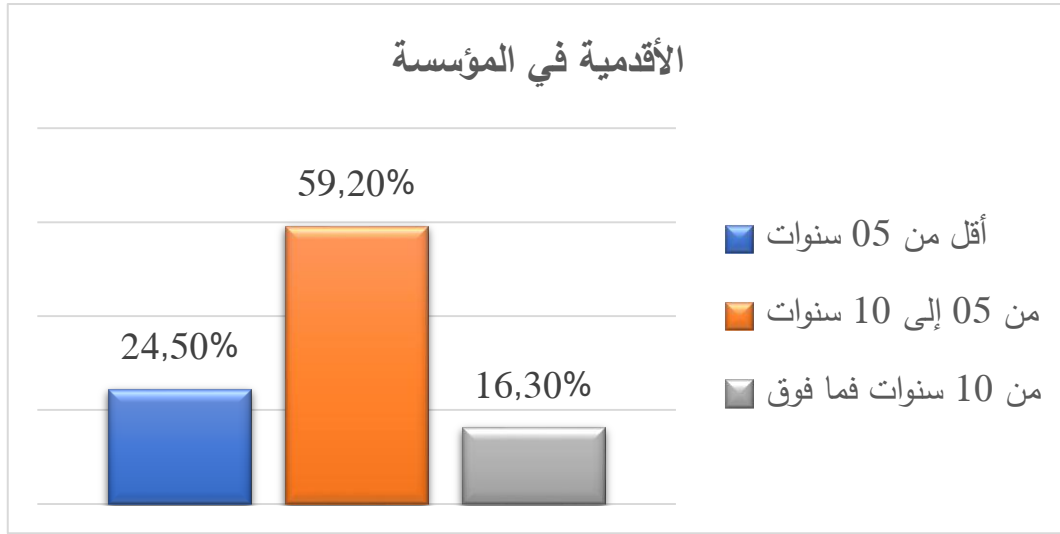


جدول 04: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	12	24.5%
من 05 إلى 10 سنوات	29	59.2%
من 10 سنوات فما فوق	8	16.3%
المجموع	49	100.0%

يتضح من الجدول 04 أن حجم العينة يساوي 49 مستجيب، حيث كان الأقدمية في المؤسسة للفئة أقل من 05 سنوات 12 تكرر ما نسبته 24.5%، أما الفئة من 05 إلى 10 سنوات أقدمية في المؤسسة فعدد العينات فيها 29 ونسبة 59.2%، أما الفئة الثالثة وهي من 10 سنوات فما فوق فعددتها 08 ونسبتها 16.3%، كما تتضح هذه النتائج من الشكل البياني التالي.

شكل 04: توزيع افراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في المؤسسة



المحور الثاني:

جدول 05: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول اعتبار الاتصال الداخلي عامل ضروري في المؤسسة العمومية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل يعتبر الاتصال الداخلي عامل ضروري في المؤسسة العمومية؟
0.487	1.63	36.7	18	مهم جدا
		63.3	31	مهم
		0	0	غير مهم
		100.0	49	المجمع

يشير الجدول 05 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل يعتبر الاتصال الداخلي عامل ضروري في المؤسسة العمومية؟"، حيث نلاحظ أن نسبة 36.7% أفراد العينة تعتبره مهم جدا، ونسبة 63.3% تعتبره مهم، ما يؤكد على ضرورة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، أما من خلال المتوسط الحسابي فقيمته 1.63 تؤيد هذا التأكيد، كذلك قيمة الانحراف المعياري الذي يساوي 0.487 والذي يبين عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة.

جدول 06: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول قيام المؤسسة بعملية مراجعة في مجال الاتصال من تعميم فكرة أهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل تقوم المؤسسة بعملية مراجعة في مجال الاتصال من تعميم فكرة أهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؟
0	3	0	00	دائما
		0	00	أحيانا
		100.0	49	نادرا
		100.0	49	المجمع

يشير الجدول 06 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال " هل تقوم المؤسسة بعملية مراجعة في مجال الاتصال من تعميم فكرة أهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؟"، حيث نلاحظ أن نسبة 100.0% من أفراد عينة الدراسة اتفقت على ندرة قيام المؤسسة بعملية المراجعة، ما جعل قيمة المتوسط الحسابي 3، كذلك قيمة الانحراف المعياري الذي يساوي 0 والذي يبين على وجود توافق كامل في آراء أفراد العينة.

جدول 07: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الوسائل الاتصالية الملائمة التي تستخدمها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	ماهي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من حيث الملائمة؟
0.727	1.82	36.7	18	الاتصال الشخصي
		44.9	22	البريد الالكتروني
		18.4	9	الهاتف
		100.0	49	المجمع

يشير الجدول 07 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال " ماهي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من حيث الملائمة؟"، حيث نلاحظ أن نسبة 36.7% من أفراد العينة اختارت الاتصال الشخصي، ونسبة 44.9% اختارت البريد الالكتروني، أما وسيلة الهاتف

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

فكانت نسبة أفراد العينة فيها 18.4%، جاءت قيمة المتوسط الحسابي 1.82، وقيمة الانحراف المعياري 0.72.

جدول 08: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول وجود خلية إتصال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل توجد خلية إتصال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؟
0	2	0	0	نعم
		100.0	49	لا
		100.0	49	المجموع

يشير الجدول 08 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل توجد خلية إتصال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؟"، حيث نلاحظ أن نسبة 100.0% من أفراد العينة اتفقت على عدم وجود خلية إتصال بالمؤسسة، ما جعل قيمة المتوسط الحسابي 2، و قيمة الانحراف المعياري 0.

جدول 09: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول أنواع الإتصال الداخلي الأكثر إستعمالا في المؤسسة العمومية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	ماهي انواع الإتصال الداخلي الأكثر إستعمالا في المؤسسة العمومية؟
0	2	0	0	الإتصال الرسمي
		100.0	49	الإتصال غير الرسمي
		100.0	49	المجموع

يشير الجدول 09 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "ماهي انواع الإتصال الداخلي الأكثر إستعمالا في المؤسسة العمومية؟"، حيث نلاحظ كذلك أن نسبة 100.0% من أفراد العينة اتفقت على الإتصال غير الرسمي بالمؤسسة، ما جعل قيمة المتوسط الحسابي 2، و قيمة الانحراف المعياري 0.

جدول 10: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول نوع الاتصال الرسمي الذي يطغى على المؤسسة العمومية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	ما نوع الاتصال الرسمي الذي يطغى على المؤسسة العمومية؟
0.373	2.84	0	0	صاعد
		16.3	8	نازل
		83.7	41	أفقي
		100.0	49	المجموع

يشير الجدول 10 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "ما نوع الاتصال الرسمي الذي يطغى على المؤسسة العمومية؟"، حيث نلاحظ أن نسبة الاتصال الصاعد معدومة، ونسبة الاتصال النازل 16.3% بينما نسبة الاتصال الأفقي تساوي 83.7%، كذلك جاءت قيم المتوسط الحسابي 2.84 والانحراف المعياري 0.373 تؤكد أن نوع الاتصال الذي يطغى في المؤسسة هو الاتصال الأفقي بما أن الاتصال غير الرسمي هو المستعمل داخل المؤسسة حسب احصائيات الجدول 09.

جدول 11: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول المشاكل التي تواجهها بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل تواجه مشا كل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة؟
0.974	1.73	63.3	31	مشاكل متعلقة بالإدارة
		0	0	مشاكل بوسائل الاتصال
		36.7	18	مشاكل متعلقة بظروف العمل
		100.0	49	المجموع

يشير الجدول 11 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تواجه مشاكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة؟"، حيث نلاحظ أن نسبة المشاكل المتعلقة بالإدارة 63.3%، أما المشاكل بسبب سوء الاتصال معدومة، والمشاكل التي تتسبب فيها ظروف العمل نسبتها 36.7%، بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فكانت 1.73 والانحراف المعياري 0.974، ما يؤكد على أن الاتصال الأفقي غير الرسمي يتسبب مباشرة في مشاكل متعلقة بالإدارة تتجر عنها سوء في ظروف العمل.

جدول 12: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول وجود صعوبة أثناء اتصالك بمسؤولك المباشر.

هل تجد صعوبة أثناء اتصالك بمسؤولك المباشر؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	0	0	2	0
لا	49	100.0		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 12 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تجد صعوبة أثناء اتصالك بمسؤولك المباشر؟"، حيث نلاحظ أن نسبة 100.0% من أفراد العينة اتفقت على عدم وجود صعوبة، ما جعل قيمة المتوسط الحسابي 2، و قيمة الانحراف المعياري 0.

جدول 13: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة.

هل يعتبر الاتصال الداخلي ذو مكانة في عملك داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	49	100.0	1	0
لا	0	0		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 13 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل يعتبر الاتصال الداخلي ذو مكانة في عملك داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؟"، حيث نلاحظ أن نسبة 100.0% من أفراد العينة اتفقت على المكانة المهمة للاتصال الداخلي داخل المؤسسة، ما جعل قيمة المتوسط الحسابي 1، و قيمة الانحراف المعياري 0.

جدول 14: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الاتصال الداخلي بالمؤسسة للرضى الوظيفي.

هل الاتصال الداخلي بالمؤسسة يحقق لك الرضى الوظيفي؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	49	100.0	1	0
لا	0	0		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 14 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل الاتصال الداخلي بالمؤسسة يحقق لك الرضى الوظيفي؟"، كذلك نلاحظ نسبة 100.0% من أفراد العينة اتفقت على أن الاتصال الداخلي يحقق الرضى الوظيفي، بقيمة متوسط حسابي تساوي 1، وقيمة انحراف معياري تساوي 0. ما يؤكد نتائج الجدول 13 حول سؤال "هل يعتبر الاتصال الداخلي ذو مكانة في عملك داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة؟"،

المحور الثالث:

جدول 15: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالعجز أمام الواجبات الموكلة لهم.

هل تشعر بالعجز امام الواجبات الموكلة إليك؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	15	30.6	1.69	0.466
لا	34	69.4		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 15 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تشعر بالعجز امام الواجبات الموكلة إليك؟"، فنلاحظ مانسبته 30.6% لديها شعور بالعجز، أما الافراد الذين ليس لديهم شعور بالعجز فكانت نسبتهم 69.4%، جاءت قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.69، والانحراف معياري تساوي 0.466.

جدول 16: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالاحباط النفسي أثناء تواجدك بالمؤسسة.

هل ينتابك الاحباط النفسي اثناء تواجدك بالمؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	10	20.4	1.8	0.407
لا	39	79.6		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 16 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل ينتابك الاحباط النفسي اثناء تواجدك بالمؤسسة؟"، فنلاحظ مانسبته 20.4% لديها إحباط نفسي أثناء تواجدها في المؤسسة، ونسبة 79.6% ليس لديها هذا الشعور، ما يؤكد نتائج نسبة 69.4% التي ليس لديها شعور بالعجز أما الواجبات الموكلة لها ما يولد عندها شعور بالأمان وراحة نفسية، كذلك جاءت قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.8، والانحراف معياري تساوي 0.407.

جدول 17: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الاعتماد على التنصل من المهام الموكلة لهم.

هل تعتمد على التنصل في المهام الموكلة اليك؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	15	30.6	1.31	0.466
لا	34	69.4		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 17 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تعتمد على التنصل في المهام الموكلة اليك؟"، فنلاحظ مانسبته 30.6% تعتمد على التنصل، بينما نسبة 69.4% لا تعتمد عليه، ما يؤكد نتائج الجدولين السابقين في كون أفراد عينة الدراسة لا يعتمدون على التنصل في المهام الموكلة لهم لتمكنهم من آدائهم لمهامهم وشعورهم بالراحة النفسية أثناء تادية مهامهم، أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فكانت تساوي 1.31، والانحراف معياري يساوي 0.466.

جدول 17-01: يبين رأي أفراد عينة الدراسة بماذا يعتمدون على التنصل في المهام الموكلة لهم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل تعتمد على التنصل في المهام الموكلة اليك؟ إذا كان نعم بماذا؟
0.668	3.09	4.1	2	ترك مكان العمل
		18.3	9	أداء العمل بتراخي
		8.2	4	الانسحاب من الواجهة حتى لا توكل لك المهام
		30.6	15	المجموع

يشير الجدول 17-01 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "بماذا تعتمد على التنصل في المهام الموكلة اليك؟"، فنلاحظ مانسبته 4.1% تعتمد على التنصل بترك مكان العمل، بينما نسبة 18.9% تأتي عملها بتراخي، تبقى ما نسبته 8.2% تتسحب من الواجهة، أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فكانت تساوي 3.09، والانحراف المعياري يساوي 0.668.

جدول 18: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول اعتقادهم أن تحديات العمل أكثر من طاقتهم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل تعتقد ان تحديات العمل اكثر من طاقتك؟
0	2	0	0	نعم
		100.0	49	لا
		100.0	49	المجموع

يشير الجدول 18 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تعتقد ان تحديات العمل اكثر من طاقتك؟"، حيث نلاحظ أن نسبة 100.0% من أفراد العينة اتفقت على أن تحديات العمل ليست أكثر من طاقتهم، ما جعل قيمة المتوسط الحسابي 2، و قيمة الانحراف المعياري 0.

جدول 19: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالانتماء للمؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟
0.5	1.43	57.1	28	نعم
		42.9	21	لا
		100.0	49	المجموع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

يشير الجدول 19 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟"، فنلاحظ ما نسبته 57.1% تشعر بالانتماء للمؤسسة، بينما نسبة 42.9% لا تشعر به، أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فكانت تساوي 1.43، والانحراف المعياري يساوي 0.5.

جدول 20: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول اعتمادهم على زملائهم في تأدية مهامهم.

هل تعتمد على زملائك في تأدية مهامك؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	37	75.5	1.24	0.434
لا	12	24.5		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 20 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تعتمد على زملائك في تأدية مهامك؟"، فنلاحظ ما نسبته 75.5% تعتمد على زملائها في تأدية مهامها، بينما نسبة 24.5% لا تعتمد عليهم، ما يؤكد نسبة 57.1% للشعور بالانتماء للمؤسسة، أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فكانت تساوي 1.24، والانحراف المعياري يساوي 0.434.

جدول 21: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور في جماعة العمل أنك غير مرغوب فيه.

هل ينتابك شعور أنك غير مرغوب بك في جماعة العمل؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	18	36.7	1.63	0.487
لا	31	63.3		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 21 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل ينتابك شعور أنك غير مرغوب بك في جماعة العمل؟"، فنلاحظ ما نسبته 36.7% ينتابها هذا الشعور، بينما نسبة 63.3% لا تشعر به، ما يؤيد نتائج الجدول 20 ونسبة 75.5% في اعتماد أفراد عينة الدراسة على زملائهم في تأدية مهامهم، جاءت قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.63، والانحراف المعياري يساوي 0.487.

جدول 22: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بعدم الاندماج في العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل تشعر بعدم الاندماج في العمل؟
0.487	1.63	36.7	18	نعم
		63.3	31	لا
		100.0	49	المجموع

يشير الجدول 22 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تشعر بعدم الاندماج في العمل"، فنلاحظ ما نسبته 36.7% ينتابها هذا الشعور، بينما نسبة 63.3% لا تشعر به، جاءت قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.63، والانحراف المعياري يساوي 0.487.

المحور الرابع:

جدول 23: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالانتماء لجماعة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	هل تشعر بالانتماء لجماعة العمل؟
0.487	1.63	63.3	31	نعم
		36.7	18	لا
		100.0	49	المجموع

يشير الجدول 23 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تشعر بالانتماء لجماعة العمل؟"، فنلاحظ ما نسبته 63.3% تشعر بالانتماء لجماعة العمل، وتؤكد اندماجها في العمل بنسبة 63.3% (جدول 22)، بينما نسبة 36.7% لا تشعر به، جاءت كذلك قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.63، والانحراف المعياري يساوي 0.487.

جدول 24: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول علاقتها مع رئيسها في العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	كيف تجد علاقتك مع رئيسك في العمل؟
0.429	1.94	12.2	6	عادية
		81.6	40	جيدة
		6.1	3	سيئة
		100.0	49	المجموع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

يشير الجدول 24 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال " كيف تجد علاقتك مع رئيسك في العمل؟"، فنلاحظ ما نسبته 12.2% تجدها علاقة عادية، بينما نسبة 81.6% تجدها علاقة جيدة، أما النسبة المتبقية 6.1% فتراها علاقة سيئة، جاءت كذلك قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.94، والانحراف المعياري يساوي 0.429.

جدول 25: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول تأثيرها في المواقف الادارية التي تواجهها.

هل تؤثر في المواقف الادارية التي تواجهها؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	10	20.4	2.53	0.819
لا	3	6.1		
أحيانا	36	73.5		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 25 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تؤثر في المواقف الادارية التي تواجهها؟"، فنلاحظ ما نسبته 20.4% تؤثر في المواقف الادارية، بينما نسبة 6.1% لا تأثر، ونسبة 73.5% يكون تأثيرها أحيانا في المواقف الادارية التي تواجهها، بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فهي 2.53، والانحراف المعياري يساوي 0.819.

جدول 26: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بأن العمل المسند لهم لا يوافق امكانياتهم.

هل تشعر أن العمل المسند إليك لا يوافق إمكانياتك؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	7	14.3	1.86	0.354
لا	42	85.7		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 26 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تشعر أن العمل المسند إليك لا يوافق إمكانياتك؟"، فنلاحظ ما نسبته 14.3% تشعر بعدم موافقة امكانياتها للعمل المسند لها، بينما نسبة 85.7% تشعر بتوافق امكانياتها والعمل المسند لها، بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فهي 1.86، والانحراف المعياري يساوي 0.354.

جدول 27: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بوجود تمييز بين العاملين.

هل تشعر بوجود تمييز بين العاملين؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	12	24.5	1.76	0.434
لا	37	75.5		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 27 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تشعر بوجود تمييز بين العاملين؟"، فنلاحظ ما نسبته 24.5% تشعر بوجود تمييز، بينما نسبة 75.5% ليس لديها هذا الشعور، بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فهي 1.76، والانحراف المعياري يساوي 0.434.

جدول 28: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول شعورهم عند توجيههم إلى عملهم.

كيف تشعر عند توجيهك الى العمل؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الضيق	9	18.4	1.82	0.391
الارتياح	40	81.6		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 28 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "كيف تشعر عند توجيهك الى العمل؟"، فنلاحظ نسبة 18.4% تشعر بالضيق، بينما نسبة 81.6% تشعر بالارتياح، ما يتوافق مع نتائج الجدول 27 ونسبة 75.5% التي لا تشعر بوجود تمييز بين العاملين ما يولد شعور الارتياح عندهم، كذلك نتائج الجدول 26 ونسبة 85.7% التي لديها شعور بتوافق امكانياتها مع العمل المسند لها هذا أيضا يولد شعور بالارتياح، أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فهي 1.82، والانحراف المعياري يساوي 0.391.

جدول 29: يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الشعور بوجود رقابة خاصة.

هل تشعر بوجود رقابة خاصة؟	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موجودة باستمرار	4	8.2	1.92	0.277
حرية تامة	45	91.8		
المجموع	49	100.0		

يشير الجدول 29 إلى آراء عينة الدراسة حول سؤال "هل تشعر بوجود رقابة خاصة؟"، فنلاحظ نسبة 8.2% تشعر بوجود رقابة عليها، بينما نسبة 91.8% لا تشعر بوجود رقابة خاصة عليها، ما يتوافق مع نتائج الجدول 28 ونسبة 81.6% من أفراد عينة الدراسة الذين لديهم شعور بالراحة عند التوجه إلى عملهم، أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فهي 1.92، والانحراف المعياري يساوي 0.277.

الختامة

تعد عملية الاتصال في مجال الإدارة من ضمن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة المرتبطة بجميع عناصر العمليات الإدارية وفروعها إذ يعتبر الاتصال الداخلي من بين أسباب نجاح أي مؤسسة على اختلاف نشاطاتها سواء اقتصادية أو خدمتية وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في المساهمة على استمرارية هذه المؤسسة، فالاتصال أصبح ركيزة أساسية لقياس نجاح أي مؤسسة من خلال قدرتها على استخدام وسائله المتنوعة.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة ربط متغيرين يظهران بشكل جلي وواضح في أغلب المؤسسات العمومية إلا وهما الاتصال الداخلي وعلاقته ببروز ظاهرة الاغتراب الإداري حيث أن هذا الأخير يعتبر هو الآخر من العناصر والظواهر الإدارية التي لاقت انتشارا في الآونة الأخيرة في ظل المؤسسة الجزائرية لاسيما العمومية منها حيث لاقت هذه الظاهرة اهتمام الكثير من الباحثين خاصة في مجالي علم الاجتماع وعلماء النفس، حيث ظل الحديث عن موضوع الاتصال الداخلي قائما نظرا لتأثيره المباشر على الفرد العامل باعتبار أن هذا العنصر إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة بل وتحدد بها مكانتها، إلا أن من بين أهم النتائج الاتصال هي ظهور ما يسمى بظاهرة الاغتراب الوظيفي، حيث حاولنا في هذه الدراسة أن نعالج ولو بصفة مصغرة ونتعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومداخله المختلفة وأهم مظاهره وأنواعه وكذا العوامل المسببة له، وكذا أهم النتائج المترتبة عليه.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج بعد الاستطلاع في الميدان وعن كثب، نستخلص أن عملية الاتصال الداخلي لها علاقة نوعا ما بالاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية ويمكن القول أيضا ما تم طرحه من مؤشرات قد أجابت عنها هذه النتائج المتوصل إليها وأثبتت لنا وجود علاقة سطحية بين هذين المتغيرين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية خصيصا وليس على سبيل التعميم، وعليه وبالرغم من هذا المجهود المعتبر في هذه الدراسة تبقى البحوث العلمية لا تخل من وجود نقائص إلا أن هناك العديد من المسائل التي أثارها دراستنا والتي يمكنها أن تكون منطلقا لدراسات أخرى تتعلق بعملية الاتصال الداخلي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي.

قائمة المراجع

أ. الكتب:

- 1 ابراهيم محمد: الإدارة في الإسلام، الدار السودانية الخرطوم، السودان، 1993.
- 2 إين منظور: لسان العرب، دار الجيل، بيروت، 2003.
- 3 أبو العينين عطيات: شبابنا بين غربة واغتراب دراسة نفسية للمشكلات الاج المعاصرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2007.
- 4 أبو سن، أحمد ابراهيم، الإدارة في الاسلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1991.
- 5 أحمد النواعرة: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6 أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004.
- 7 بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار المكتبة الوطنية عمان، الأردن.
- 8 البطري، أحمد ماهر: القيادة وفاعليتها في الاسلام، المكتب الجامعي الاسكندرية، مصر، 2001.
- 9 جليغم عبد الله سعد: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع الرياض، المملكة السعودية، 2016.
- 10 حسين جلوب: مهارات الاتصال: الاتصال مع الاخرين كنوز المعرفة العلمية عمان، الأردن، 2010.
- 11 خليفة عبد اللطيف محمد: دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب القاهرة، مصر، 2003.
- 12 خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1985.
- 13 دوليو فضيل: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 14 سالم مؤيد: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 15 سناء حامد زهران: إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مسار الاغتراب، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر.
- 16 السيد علي شتا: نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، علم الكتب، الرباط، المغرب، 1999.

- 17 شتا السيد علي: اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 18 شتا السيد علي: نظرية الاغتراب من منظور الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005.
- 19 عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 20 عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة عمان، الأردن، 2011.
- 21 عبد الغني، جمال محمد سعيد: آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1989.
- 22 عبد اللطيف ماجد عنوز: الاغتراب الوظيفي ومصادره، الإدارة العامة، المجلد التاسع وثلاثون، العدد (2)، 1999.
- 23 عبد الله مجدي محمد أحمد: السلوك الاجتماعي وديناميكيته، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2002.
- 24 عبد الله مجدي: السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 25 عبد الله محمود عبد الرحمان: سيوسولوجيا التنظيم، دار المعرفة العلمية الجامعية، مصر، 1987.
- 26 عبد محمد إبراهيم: الاغتراب النفسي، الرسالة الدولية للإعلان، القاهرة، 1998.
- 27 عبدالرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى وسائل الاعلام والاتصال، دار الثقافة عمان، الأردن.
- 28 عبده عيسى: العمل في الإسلام، دار المعارف، القاهرة، 1997.
- 29 عبده، علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 1984.
- 30 عزام محمد أبو الحمام: الاعلام والمجتمع، دار أسامة عمان، الاردن، 2011.
- 31 العيسوي عبد الرحمان محمد: عالم نفس ومشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث الاسكندرية، مصر، 1995.
- 32 الغزالي محمد: الإسلام والمناهج الاشتراكية، دار الكتب القاهرة، مصر، 1987.
- 33 فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003.
- 34 فيصل عباس: الاغتراب، دار المنهل اللبناني بيروت، لبنان، 2008.
- 35 القرضاوي يوسف: الايمان والحياة، مؤسسة الرسالة بيروت، لبنان، 1985.
- 36 محمد عباس يوسف: الاغتراب والإبداع الفني، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2005.

- 37 محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة.
- 38 مساعديه زهر: نظرية الاغتراب من المنظورين الغربي والعربي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة، الجزائر.
- 39 مشيل.إي وآخرون: الاتصال الإداري المبادئ والممارسة، دار الرضا للنشر القاهرة، مصر، 2000.
- 40 المغربي سعد: الاغتراب في حياة الإنسان، الكتاب السنوي الثالث للجمعية المصرية للدراسات النفسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1976.
- 41 المغربي عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2007.
- 42 منال ملال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة عمان، الاردن، 2012.
- 43 منصور رشاد: الاغتراب وبعض متغيرات الشخصية، الشركة المتحدة للطباعة، مصر، 1995.
- 44 موفق حديد محمد: الادارة المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2001.
- 45 مي عبدالله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2006.
- 46 ناصر دادي عدوان: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المهدية، الجزائر، 1998.
- 47 نهاية عبد الهاني التلواني، محمد جودت فارس: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- 48 هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية القاهرة، مصر، 2000.
- 49 الهواري سيد: المدير الفعال، مكتبة عين القاهرة، مصر، 2000.
- 50 ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية للنشر والتوزيع، طرابلس، 2002.

الأطروحات والمذكرات

- 51 الزبيدي، حيدر: اختيار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي "دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كوفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كوفة، العراق، (2012).
- 52 بحري صابر: الاجهاد المهني وعلاقته بالاعتراب المهني لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 53 بوطرفة عفيفة، بوقفة سلمى: الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة للمؤسسة المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلاقات العامة، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2012-2013.
- 54 محمد رأفت عبد الباسط: الاعتراب النفسي وعلاقته بالإبداع لدى طلاب الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، أسيوط، مصر، 1993.

المقالات

- 55 الزغل، علي وآخرون: الشباب والاعتراب دراسة ميدانية في شمال الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد3، الأردن، 1990.
- 56 الضامن صلاح الدين وسمور قاسم: فاعلية برنامج إرشاد ومعرفي وسلوكي لخفض العجز المتعلم وتحسين المرونة النفسية لدى الأطفال المساء إليهم في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 13، العدد 2، 9 فيفري 2017.
- 57 ذيب حدة: الاعتراب الديني عند فيورباخ وأثره على كارل ماركس، مجلة الدراسات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم الفلسفة، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، العدد 09، 2018.
- 58 سعدانة جمال: العولمة وتوظيف الخطاب المرئي من تحييد الوعي إلى استلاب الهوية، مجلة الأثر، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 24، مارس 2016.
- 59 سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاعتراب الوظيفي، المكتبة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد 2، 297-316، 2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الانسانية

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي بعنوان: "الاتصال الداخلي ودوره في الاغتراب الوظيفي بالؤسسة"
دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

إشراف الأستاذ:

* أ.د: بلخيري رضوان

من إعداد الطالب:

* رابيس مبروك

على هذا الأساس نسعى للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بموضوع
دراستنا ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بسرية تامة وتستخدم
لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (*) في المكان المناسب، وتقديم الإجابات الصحيحة في أماكنها

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الاول

الجنس

ذكر أنثى

السن

من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 فما فوق

المستوى الدراسي

إكمالي ثانوي تقني جامعي

الأقدمية في المؤسسة

اقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 فما فوق

المحور الثاني : مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة

1_ هل يعتبر الاتصال الداخلي عامل ضروري في المؤسسة العمومية ؟

مهم جدا مهم غير مهم

2_ هل تقوم المؤسسة بعملية مراجعة في مجال الاتصال من تعميم فكرة أهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة ؟

دائما احيانا نادرا

3) ماهي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من حيث الملائمة ؟

_ الاتصال الشخصي البريد الالكتروني الهاتف

اذا كانت اذكرها.....

.....

4) هل توجد خلية إتصال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة ؟

نعم لا

5) ماهي انواع الاتصال الداخلي الاكثر إستعمالا في المؤسسة العمومية ؟

الاتصال الرسمي الاتصال الغير رسمي

6) ما نوع الاتصال الرسمي الذي يطغى على المؤسسة العمومية ؟

صاعد نازل افقى

7) هل تواجه مشاكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الادارة ؟

مشاكل متعلق بالادارة مشاكل بوسائل الاتصال مشاكل متعلق بظروف العمل

إذا كانت أذكرها.....

.....

8) هل تجد صعوبة اثناء اتصالك بمسؤولك المباشر؟

نعم لا

إذا كانت اذكرها

.....

.....

9) هل يعتبر الاتصال الداخلي ذو مكانة في عملك داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تيسة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك ب لا , علل.....

.....

10) هل الاتصال الداخلي بالمؤسسة يحقق لك الرضى الوظيفي؟

نعم لا

11) ماهي إقتراحاتك لتحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية للصحة ؟

.....

.....

.....

المحور الثالث

12) هل تشعر بالعجز امام الواجبات الموكلة إليك ؟

نعم لا

إذا كان نعم ما سبب ذلك ؟

.....

.....

13) هل ينتابك الاحباط النفسي اثناء تواجدهم بالمؤسسة؟

نعم لا

14) هل تعتمد على التنصل في المهام الموكلة اليك ؟

نعم لا

إذا كان نعم بماذا ؟

التاخر الكثير في الدخول للعمل ترك مكان العمل اداء العمل بتراخي

الانسحاب من الواجهة حتى لاتوكل لك المهام

15) هل تعتقد ان تحديات العمل اكثر من طاقتك ؟

نعم لا

16) هل تشعر بالانتماء للمؤسسة ؟

نعم لا

17) هل تعتمد على زملائك في تأدية مهامك؟

نعم لا

18) هل ينتابك شعور أنك غير مرغوب بك في جماعة العمل

نعم لا

ما سبب ذلك

.....
.....
19) في رأيك ما هي العوامل المسببة في ظهور ظاهرة الإحباط و العجز الإداري داخل المؤسسة؟
.....

المحور الرابع:

20) هل تشعر بعدم الاندماج في العمل ؟

نعم لا

21) هل تشعر بالانتماء لجماعة العمل ؟

نعم لا

22) كيف تجد علاقتك مع رئيسك في العمل ؟

عادية جيدة سيئة

23) هل تؤثر في المواقف الادارية التي تواجهها ؟

نعم لا أحيانا

24) هل تشعر أن العمل المسند إليك لا يوافق إمكانياتك ؟

نعم لا

25) هل تشعر بوجود تمييز بين العاملين ؟

نعم لا

26) كيف تشعر عند توجيهك الى العمل ؟

الضيق الارتياح

إذا كنت تشعر بالضيق لماذا ؟.....

27) هل تشعر بوجود رقابة خاصة ؟

موجودة باستمرار اشعر بحرية تامة

إذا كانت موجودة من طرف من ؟

.....

المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاتصال الداخلي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي لموظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات ميدانيا تم إعداد الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية، واستبيانة تم توزيعها على الفئة المستهدفة، وتم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا، وتفسيرها ومناقشتها على ضوء ما توفر من دراسات سابقة، والتناول النظري أوصلنا لوضع تفسير لهذه النتائج التي من خلالها تم الإجابة على التساؤل الرئيسي المتعلق بالدراسة، أين أكدت النتائج أن الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة له إما تأثير في مدى الاغتراب الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to get acquainted with internal communication and its relationship to the job alienation of employees of the Public Health Corporation of Tebessa, followed the descriptive analytical approach, and for the purpose of collecting data in the field, the observation was prepared through a survey study, and a questionnaire distributed to the target group, the data was unloaded and statistically processed, interpreted and discussed In the light of the previous studies and the theoretical approach, we have come to develop an explanation for these results, through which the main question related to the study was answered, where the results confirmed that the internal communication in the Public Authority for Juvenile Health confused him with either effect on the extent of job alienation.