

مقدمة :

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض ،حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها .بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود بنية الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين ،سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسيين .داخل المنظمة و خارجها ،فال اتصال في المنظمة عبارة عن تفاعل اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية ،مما يؤدي إلى التماسك و الترابط و التواصل بين المنظمة و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية .ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث و الدراسة ،حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال .

قد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة إبراز دور الاتصال التنظيمي في بناء العلاقات الإنسانية للعاملين في المؤسسة العمومية المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة واحتوت هذه الدراسة على مقدمة و خمسة فصول :  
تتضمن

الفصل الأول :

المدخل المنهجي للدراسة و يحتوي على :

الأسباب الذاتية و الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة ،أهمية وأهداف  
الدراسة ،تحديد الإشكالية وتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع وبعض الدراسات  
السابقة التي تساعد على تدعيم موضوع دراستنا و فرضيات الدراسة .

أما الفصل الثاني :

فقد يتضمن دراسة الاتصال التنظيمي (الرسمي)ويحتوي على :

مفاهيم عامة حول الاتصال ،مفهوم الاتصال التنظيمي(الرسمي)أنواعه ،عمليات  
الاتصال التنظيمي ،معونات الاتصال التنظيمي ،مواصفات الاتصال التنظيمي  
الفعال ،تكنولوجيات الاتصال.

## الفصل الثالث :

فقد خصص لدراسة موضوع العلاقات الإنسانية بداية من مفهوم تاريخ العلاقات الإنسانية، العلاقات الإنسانية أهميته، وأسسها، وأخيرا دراسة النظريات التي تناولت العلاقات الإنسانية.

## بالنسبة للفصل الرابع ؛

فقد تضمن إجراءات البحث الميداني و التعريف بميدان الدراسة.

## أما الفصل الخامس والأخير :

خصص لدراسة الاتصال التنظيمي و دوره في بناء العلاقات الإنسانية للعاملين في المؤسسة العمومية المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة و تضمن :

- عرض النتائج وتحليلها على ضوء فرضيات البحث .

مبررات اختيار الموضوع :

ككل باحث حينما يميل اختيار و بناء موضوعه عادة ما يجد نفسه محاطا  
بمجموعة من الأسباب التي يمكننا تصنيفها كآآتي :

**1 +الأسباب الذاتية :**

- تتمثل في ميلنا إلى هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالاتصالات و الرغبة في إجراء دراسة ميدانية يتناول دور الاتصال في بناء العلاقات الإنسانية .
- كذلك ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطاتها ،أثار فضولي لمحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين العمال و الإدارة ،وبين العمال وأنفسهم ،والذي نعتقد بأن من بين هذه الأسباب هو سوء الاتصال .

**2 +الأسباب الموضوعية :**

- من الأسباب العلمية التي دفعتنا لاختيار مثل هذا الموضوع هي :
- اعتبارها من البحوث الاجتماعية ،وذلك لإمكانية النزول بها إلى الميدان ،لتحقيق أهداف الدراسة ،والتأكد من صحة فرضياتها .

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي ،داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه ،وفهم فجواته وعوائقه .
- ابراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة ،لخلق جو تنظيمي مناسب في بيئة العمل .
- بالرغم من الاهتمام الكبير بمثل هذه المواضيع وخصوصا الدراسات التي تناولت الاتصال في المؤسسة الجزائرية . إلا أن اغلب هذه المنظمات بقيت تعاني من مشكل الاتصال ،الأمر الذي قادني لمحاولة معرفة الأسباب التي تعيق عملية الاتصال التنظيمية .
- الوقوف على بعض المشاكل و المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات كما وقد يشعر ويحسس به الإنسان في الواقع العملي . المؤسسة قيد الدراسة الحالية .

### أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من كون الاتصالات التنظيمية ،لا تقتصر على إصدار الأوامر و التوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب ،والهدف المحدد فحسب ،بل تمتد لتؤثر في دوافع العاملين وتشكيل علاقات مهنية و وظيفية ببعضهم البعض ،كما ترتبط بوجهة نظرهم واتجاهاتهم ومنه فإننا نهدف أساسا إلى :

- إبراز تأثير الاتصال الرسمي على شبكة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة.
- محاولة الوقوف على واقع عملية الاتصال، وما يعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين .
- وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من حوادث سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها، في الاتصال الفعال .
- أهمية المعلومات للعاملين بالمؤسسة العمومية من خلال اتصال الإدارة بهم، لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامهم بأفضل صورة وبأداء جيد .
- أهمية هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة لتناول دور وقيمه أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به .
- التعرف على رأي العمال التنفيذيين حوا الاتصال التنظيمي ودوره في تنمية مهاراتهم .

أهداف الدراسة :

- معرفة طبيعة العلاقة بين (المدير والعمال) إذا كان فيه نوع من الانسجام و التآلف و التعاون على مستوى الإدارة في المؤسسة ،أو نوع من التباعد على مستوى الاتصالات ومعرفة السبب ،كونه عامل عوامل العلاقة الإنسانية الفاعلة والناجحة .

الإشكالية :

يعد الاتصال التنظيمي عملية أساسية وحيوية ومستمرة طوال حياة المنظمة ،بل هو حياتها وعنصرها أساسيا في تخطيطها الإستراتيجي ،كما يلعب دورا هاما في تفعيل الأداء الجماعي للعمل ،وبالتالي التأثير الايجابي على سلوك العاملين ،وهذا التأثير يتمثل في حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها والتي من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين ،وتحفيزهم على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم .

ندرك أن لكل إدارة أهداف تسعى إلى تحقيقها بأسرع وقت وأقل جهد ممكن ،ولكي تحقق أهدافها فإنه لا بد لها من روابط وعلاقات بين الأفراد المكونين لها وتتمثل هذه الروابط في مجموعة الاحتياجات المختلفة كالإحترام المتبادل ،والثقة والإلتزام في إنجاز الأداء المشترك ،والأهداف الموحدة وبالتالي وجب التركيز على أهمية الاتصال الرسمي في بناء العلاقات الإنسانية وإعتبارها عامل مؤثر في إتجاهات العاملين وأرائهم ،ونظرتهم إلى العمل والإدارة ،وبالتالي دفعهم إلى التآلف الجماعي

وتتمية الإنسجام بين مختلف الفاعلين في أداء العمل الإداري ،ونسج علاقات مهنية ووظيفية للعمال في بيئة العمل ،وبناء على ذلك فإن الإشكال المطروح هو :

هل يساهم الاتصال الرسمي في بناء العلاقات الإنسانية بين العمال والإداريين لتكون فعالة وناجحة في المؤسسة العمومية للمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ؟

-ويندرج ضمن هذا الإشكال التساؤلات الفرعية الآتية :

1 -هل تعليمات وأوامر الاتصال النازل يعمل على تقريب العلاقة بين الإدارة والعمال في المؤسسة ؟

2 هل الاتصال الأفقي له دور في تفعيل العلاقات الإنسانية بين العمال فيما بينهم في المؤسسة ؟

### الفرضيات :

يمكن تحديد الدراسة في ظل الإشكالية المطروحة بإعتبار - الفرضية - "عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - ديوان المطبوعات الجامعية - قسنطينة ،الجزائر ،2008 ،ص : 145 .



"والفرض لا يزيد عن كونه جملة لا هي صادقة ولا هي كاذبة، وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه، ولا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر"<sup>1</sup>

إنطلاقاً من هذا التصور فقد جاءت فرضيات بحثنا كما يلي :

الفرضية الأولى :

تؤدي التعليمات والأوامر الصادرة عن الاتصال النازل إلى أنسنة العلاقة بين الإدارة والعمال في المؤسسة .

الفرضية الثانية :

ينمي الاتصال الأفقي العلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة .

1 عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث – ديوان المطبوعات الجامعية – ابن عسلون، الجزائر، 2001، ص: 47.

تحديد المفاهيم :أ/ المفاهيم الرئيسية :

إن تحديد المفاهيم التي يتبين عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حسب المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدًا لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :

(1) الاتصال :

لغويا : كلمة "اتصال" فاللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل"، والذي يحمل معنيين، الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو "البلوغ والانتهاج الى غاية معينة".

-إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية ( Communication ) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية ( Communis ) ،التي تعني الشيء المشترك وفعلها ( Communicate ) أي يذيع أو يشيع ،والاتصال لغويا فالقواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية ،أما قاموس أوكسفورد ،فيعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات" <sup>1</sup>.

اصطلاحا : يشيع استعمال "الاتصال" - كفعل أو كمفهوم - لدى ما يعتبرونه اتصالا "الاتصال" اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت ،بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية واجتماعية أولية ،الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفي ،ومعقد لأنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية .

لقد تناول العلماء والباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا ،كل حسب اختصاصه ،وحسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته .  
ف نجد مثلا أن علماء النفس والإدارة يركزون اهتماماتهم على قضايا اكتساب السلوك والتعلم ،ومن هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير فالسلوك وكذا عملية مهمة فالتعليم ،وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر" <sup>2</sup>.

1 فضيل دليو \_ تاريخ وسائل الاتصال ،دار أقطاب الفكر ،قسنطينة ،الجزائر ، 2007 ،صفحة 110 .

2 أحمد ماهر \_ كيف ترفع مهاراتك الإدارية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2000 ،صفحة 23 .

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الاتصال مثل :

الترميز، التفسير، الربط، الاختصار، التلميح ....، والتي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال، وعلى ذلك فإن الاتصال هو "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".<sup>1</sup>

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية، الإحصائية والهندسية، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ويتم إرسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية، ويتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق، وعليه فإن الاتصالات ووفقا لوجهة النظر هذه، هي عملية "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات".<sup>2</sup>

عرفه " Albert Henry " بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين.<sup>3</sup>

-الاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

1 نفس المرجع، صفحة 23 .

2 أحمد ماهر \_ مرجع سبق ذكره، صفحة 24 .

3 ناصر دادي عدون \_ الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، صفحة 13 .

- وعرفه " Pierre-G-Bergeron " هو ضرورة نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل  
يهدف افهامه الرسالة والتأثير على سلوكه .<sup>2</sup>

- ويعرفه إبراهيم أبو عقوب بأنه "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان  
تشكل في عقولهم صوراً ذهنية ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز .<sup>3</sup>

- أما جمعية الإدارة الأمريكية "AMA" فالاتصال هو فن وخلق وإشاعة التفاهم بين  
الأشخاص ،أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات .<sup>4</sup>

- وفي قاموس الإدارة العامة "Dictionnaire of Public Administration" أورد زكي  
غوشة تعريف للاتصال بأنه "نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف  
الاتجاهات و المستويات الإدارية في المنظمة .<sup>5</sup>

1 صالح بن نوار \_ فعالية التنظيم فالمؤسسة الاقتصادية، مخبر الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، صفحة 64 .

2 Pierre – (G. B) – La Gestion Moderne Théorie et Cas , Gâtion Marin – Editeur , Québec , 1989 , P 369 .

3 إبراهيم أبو عقوب \_ الاتصال ودوره فالتفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، صفحة 3 .

4 بوحنية قوي \_ الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، صفحة 30 .

5 نفس المرجع، صفحة 31 .

- كما عرف العلق الاتصال بأنه "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع \_ بعرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا، وبهذا المعنى فإن العلق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد بمنظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية " <sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للاتصال :

هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية داخل المنظمة .

1 بشير العلق \_ الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، صفحة 17 \_ صفحة 18 .

**(2) الاتصال التنظيمي :**

إن التنظيم يشكل حقلًا جيدًا لدراسة الاتصال، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما، عند القيام ببحوث حول التنظيمات، فهذه الأخيرة تحقق بواسطة الرسائل المكتوبة، الشفوية وغير اللفظية .

-إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الانساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة، والحصول على المعلومات، ويرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.<sup>1</sup>

-الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفًا بشخصيته، ومهمته فيها ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال

1 مصطفى عشوي أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، صفحة 14 .

وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.<sup>1</sup>

-الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>2</sup>

أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي "عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ... وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية."<sup>3</sup>

1 أحمد بدوي \_معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1995، صفحة 44 .

2 محمد فهمي العطروري \_ العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، صفحة 35.

3 محمد علي محمد، عبد القادر شليحي \_ واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، صفحة 51 .



أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي لاتصال التنظيمي :

هو عملية إدارية و اجتماعية ونفسية داخل المنظمة ،تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية ،مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها .

1 محمد منير حجاب \_ الموسوعة الإعلامية ،المجلد الأول ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،2003 ،صفحة 51 .

### (3) مفهوم العلاقات الإنسانية :

لغة : العلاقات الإنسانية تعني جميع<sup>1</sup> العلاقات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ،وهي بذلك تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء كانت إيجابية كاحترام والتواضع ،والتسامح والرفق أم سلبية ،كالتكبر والظلم والقسوة .

اصطلاحا : عرف محمد بن عبد الله الضحان<sup>2</sup> العلاقات الإنسانية بأنها "المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية ،والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من الأديان السماوية ،وترتكز على التبصر والإقناع و التشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية وتجافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه . ويعرفها كذلك بأنها "سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين .

### التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية :

تعني العلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل مما يترتب

1 الشالدة ،عوض حسين \_ العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني ،دار الوسيلة للنشر والتوزيع ،الكويت ،ط1، 1981، صفحة 33 .

2 الضحان محمد بن عبد الله \_ العلاقات الإنسانية في المنظمات ،دار الفرقان ،عمان ،ط1، 1986،

عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية ،وهذا بالطبع لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال الواضح والمفهوم والناجح .

#### (4) مفهوم المؤسسة :

تعرف المؤسسة على أنها مجموعة وسائل بشرية ،مادية ،ومالية تستخدم بعضها مع البعض من أجل تحقيق الغرض (أو المهمة) الذي أنشأت من أجله<sup>1</sup> .

#### المفهوم السويولوجي للمؤسسة:

تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات ما بين الأعضاء داخل المؤسسة ،كما تضمن الديمومة (الإستمرارية) للسلطة وإمكانيات الفعل للأفراد أو الجماعات داخل التنظيم فهي عبارة عن نسق من الفاعلين والمؤسسة تشترع ممارسة العلاقات السلطوية عن طريق المخططات والقوانين الداخلية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمد بوتين ،المحاسبة العامة للمؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،ط2، 2005، ص: 3 .

<sup>2</sup> MICHEL CROIE .ERHARD FRIFBERG. L'action et le système (les contraintes de l'onction collective) .Edition du seuil paris .1977.pp 66-77 .

ب/ المفاهيم الفرعية :

التعريف الإجرائي :

العمال التنفيذيين :

هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها، والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة .

المنهج المستخدم في الدراسة :

من المعلوم أن موضوعات العلوم الاجتماعية متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها، وعليه فإن إختيار المنهج يرتبط ارتباطاً وثيقاً لموضوع البحث المراد دراسته والمنهج كما هو معلوم هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثروها موضوع البحث.

بما أننا ندرس الاتصال الرسمي ودوره في بناء العلاقات الإنسانية، بالنسبة لفئة العمال فقد إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأكثر ملائمة لهذه

الدراسة، حيث يهدف غالبا إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وتشخيصها، ولإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وجمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها وتحليلها، من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بالظواهر من هنا نجد أن هذه الدراسة في إستخدامها لهذا المنهج لا تقف عند مجرد الوصف، لكنها تحاول التحليل والتفسير بالاستعانة ببعض الطرق الإحصائية (النسب المئوية، التكرارات، الفئات)، وتفرغ البيانات، وتبويبها وتحليلها بغية الوقوف على الجوانب المختلفة للظاهرة وإكتشاف حقائق تتعلق بها.

### الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة منها وصلت إليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري، حيث ساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم، والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها، وكل هذا يساعده ويكون له عونا مرشدا في إدارة طريقه لتقادي الأخطاء، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحساب واعتمدا في بحثنا الحالي على الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الاتصال والعلاقات الإنسانية في الجزائر ودراسة أجنبية واحدة، والتي

لاحظنا بأنها الأقرب للموضوع الحالي وذلك من خلال تناولنا أو اطلاعنا على  
دراسة :

1- دراسة صالح بن نوار حول الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية من وجهة  
نظر المديرين والمشرفين .

2- دراسة محمد مزيان حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو  
العمل \_ أجزاها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى .

3- معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية  
،دراسة رماش صبرينة ،الجزائرية ،ماجستير تنظيم وعمل .

3 دراسة وتجارب هاوثورن 1927 .

### الدراسة الأولى :

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي \_مركب المحركات  
والجرارات \_ قسنطينة ،2005/2004

## أ/ إشكالية الدراسة :

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في أن الاقتصاد الوطني قد نشأ وأستمر في وجوده موجهاً من قبل السياسيين الذين غطوا على بروز الكفاءات التي كان بإمكانها استغلال كل الفضاءات التي يحتويها هذا الوطن ،فالتنظيم الاقتصادي والصناعي مرأ بمراحل مختلفة بدءاً بانتهاج نمط التسيير الذاتي والإقتداء بالطريقة اليوغوسلافية ثم الانتقال من هذا النوع من التسيير واستبداله بنمط آخر هو ما أطلق عليه بالتسيير الاشتراكي ،إلا أن هذا التسيير لم يختلف عن سابقه سوى في التسمية وفي بعض الجوانب الشكلية فقط ويواصل الباحث حديثه بقوله أن الإمكانيات المتوفرة خاصة غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا إذا عملت على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسين علاقات العامل مع محيطه (المؤسسة) ويقصد بها علاقات العامل بعمله ،وبنظام المؤسسة وعلاقاته بالرؤساء ،وبظروف العمل المادية والفيزيائية ،وكذلك علاقته بالبيئة الخارجية ،فالبحوث والدراسات العلمية في ميدان الصناعة تهدف إلى التعرف على أحسن أساليب التحفيز على العمل ،وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup> ،فهو الطرف الأساسي في العملية الإنتاجية ،فتوفير الحوافز تعتبر من مهام الإدارة للقيام بها ليسير العمل بانتظام ،فتوفير الحوافز للعامل تجعله أكثر فعالية في أداء مهامه .

1 بن نوار صالح \_ الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ،إشراف أ.د/الهاشمي لوكيا ،جامعة قسنطينة .

فالدراسات أثبتت أن الإنسان تحركه دوافع وحوافز متعددة تعمل جميعها لتزيد من فعاليته داخل المؤسسة، وخلص الباحث أن مشكلته تتمحور حول "مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية" ؟

ومن هذه العوامل نذكر :

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



فرضيات الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة ،جاءت صياغتها على النحو التالي :

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ،على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد اندرج ضمن هذه الفرضية العامة ،فرضيات فرعية جاءت على الشكل التالي :

الفرضية الفرعية الأولى :

كلما كانت العلاقة الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا .

الفرضية الفرعية الثانية :

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

الفرضية الفرعية الثالثة :

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

الفرضية الفرعية الرابعة :

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

المنهج :

أما المنهج الذي استعان به الباحث ،فهو المنهج الوصفي ،هذا المنهج الذي تعتمد عليه الدراسات السويولوجية ،وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظريا طرح إشكالية بحثه .

كما وضع الباحث مجموعة متغيرات يهدف فحصها في الجانب الميداني ،كما ساعده في إختيار وحدة العينة .

عينة الدراسة :

لقد اعتمد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية، قسم الباحث مجمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين، العينة الأولى ممثلة في الإداريون وعددهم 175، وهم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروين دائمون ومسيروين متعاقدون وإطارات إسناد هذه الفئة طبقت عليهم استمارة المقابلة، أما الفئة الثانية فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون المباشرون أو رؤساء فرق (رؤساء أقسام)، أو مديرو الإنتاج، وبلغ عدد هذه الفئة 1299 عاملاً، واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة بنسبة اثنا عشر % .

أدوات جمع البيانات :

ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة نذكر :

الملاحظة :

المرحلة الاولى كانت بالنسبة له كمساعدة لاختيار مثل هذا الموضوع كذلك من بين الأسباب حسب الباحث عدم فعالية الأنماط التنظيمية المنتهجة عبر مختلف مراحل الاستقلال الوطني .

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

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

### المقابلة :

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

### الاستمارة :

استخدم الباحث استمارة خاصة بالإطارات الإداريين والمسئولين ، وكانت استمارة المقابلة تضمنت اثنا عشر سؤالاً مفتوح ، في حين النوع الثاني من الاستمارة كان موجهاً إلى التنفيذيين وعمال الإنتاج .

إضافة إلى هذا استعمل واستفاد الباحث من السجلات و الوثائق .

نتائج الدراسة :

لخصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في النقاط أو النتائج التالية :

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

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

ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها : وضع الرجل المناسب في المكان

المناسب ،القدرة على اتخاذ القرارات الهامة ،الاستماع إلى انشغالات العمال ،الاتصال الهادف ،توفير الحوافز ،التكوين الجيد .

### توظيف الدراسة :

بعد التطرف والإطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة ،تبين بأن موضوع الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوبولوجي .

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

كذلك هذه الدراسة أفادت الباحث منهجيا ،في إعداد خطة البحث ،وتقييم الدراسة إلى فصولها ،إضافة إلى كيفية إختيار العينة و المنهج المستخدم ،الاستمارة....

إشكالية الدراسة :

تتلخص مشكلة الدراسة في أن الاتصال عملية ضرورية في المجتمعات و المنظمات مهما اختلفت أنواعها وتعددت، فالعملية الاتصالية هي الأساس في التفاعل الإنساني، فبفضل الاتصال تحقق المجتمعات تقدمها و تطورها، بهذا أدركت المجتمعات العربية \_ منذ زمن \_ مدى أهمية الاتصال داخل هياكلها خاصة في المؤسسات الصناعية والخدماتية، باعتبارها مجتمعات مصغرة، وبذلك فأهمية الاتصال في المجتمعات الكبيرة له أهمية أيضا في المؤسسات، باعتباره يشكل أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية ففعالية الكثير من المؤسسات تتوقف على نوع الاتصالات الإدارية و التنظيمية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، والعملية الاتصالية قد تتعرض إلى العديد من الصعوبات و المعوقات<sup>1</sup> التي تقف أمام فعاليتها، وتعتبر هذه المعوقات من أكبر مشاكل الإدارة الحديثة، فهذه المعوقات تحول دون تدفق المعلومات بحرية داخل المنظمة، وتبدو هذه المعوقات أكثر في علاقتها بوظائف الإدارة من تخطيط ورقابة و التقسيم و التوجيه، فهناك المعوقات الفنية ذات خطورة على نظام الترقية والتحفيز، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات فيزيقية.....

1 رماش صبرينة \_ معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، إشراف: حميد خروف، جامعة قسنطينة، 2004.



وطرحت المشكلة مجموعة من التساؤلات كالتالي :

- كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات؟
- ما مدى تأثير الفروق الفردية والقيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الاتصالية المتبادلة؟
- ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة العمومية؟
- إلى أي حد تؤثر المتغيرات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية على حرية تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية؟
- ماهي أكثر المعوقات الفيزيائية تعرضا للعملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية؟

### فرضيات البحث :

- لقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :
- يمكن تحقيق فعالية اتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات الإنسانية، والتنظيمية، والفنية، وكذا الفيزيائية .
  - وتتدرج تحت هذه الفرضية، فرضيات فرعية تتجلى فيما يلي :

- تؤثر الفروق الاجتماعية الفردية، والتحيزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على استيعاب المعلومات المتبادلة بنفس الشدة .
- تفتقد العملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال إلى أساليب فنية واضحة أثناء عرض المعلومات وتدفعها .
- ترتبط الفعالية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بطبيعة المتغيرات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة .
- تواجه العملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال عقبات مادية وتقنية، تعيق تبادل المعلومات بينهما .

### المنهج :

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

أدوات جمع البيانات :

من أهم الأدوات التي اعتمدها الباحثة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة :

الملاحظة :

فاعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات ،كما استعانت بها في وضع الفرض الرئيسي ،واستعانت أيضا بالوثائق والسجلات للحصول على المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة ومراتبهم الإدارية ،أما الاستمارة فقد اعتمدت الباحثة على استمارتين ،طبقت الأولى على أفراد إدارة الموارد البشرية ،أما الثانية فطبقت على العمال باختلاف رتبهم ،إضافة إلى ذلك اعتمدت أو طبقت أداة المقابلة غير المقننة ،والمقابلة الحرة مع بعض المسئولين .

العينة :

اختارت الباحثة العينة العشوائية الطبقية ،حيث قسم مجتمع الدراسة إلى طبقات ،بلغ العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي 1037 عاملا ،وأضطر الباحث إلى استبعاد مفردات المديرية التي تضم عشرة أفراد (الإدارة العليا) ،وبالتالي ركز على كل مفردات إدارة الموارد البشرية المقدر بـ ثلاثة عشر فردا ،أما العمال المقدر عددهم

حوالي 1014 عامل، فقد تم إختيار عشرة %، وكان مجموع أفراد العينة 101 عامل .

### نتائج الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى :

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

-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال الدراسة والتحليل للبيانات والمعطيات استخلص الباحث إلى الفرضية الفرعية الثانية ، المتعلقة بالمعوقات الفنية قد تحققت بصفة مطلقة .  
فقد أسفرت النتائج الخاصة بهذه الفرضية لأن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل ، كما أشار الإداريين إلى عدم وضوح المعلومات ، كما كشفت المعطيات أن الإداريين يرون أن

العمال يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي، لكنه قد لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات .

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

-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة :

إذ من خلالها حولت الباحثة تشخيص المعوقات التنظيمية التي تعترض العملية الاتصالية بيم إدارة الموارد البشرية والعمال .

وتوصلت الدراسة إلى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يؤثر على علاقة المعلومات المرتدة من العمال خاصة الشفوية، وتشير النتائج أيضا إلى العشوائية في إدراج المعلومات داخل المؤسسة، خاصة المتعلقة منها بنشر الإعلانات، كالتوقع التنظيمي غير الملائم للعامل، مما يشعره بعزلة اتصالية عن الآخرين .

-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة :

حاولت الباحثة من خلالها الكشف عن المعوقات الفيزيقية التي تحد من فعالية الدراسة بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية، وقد توصلت نتائج خاصة في تداخل الخطوط الهاتفية، مما يؤثر على تبادل المعلومات بين الطرفين، بالإضافة إلى بعد المسافة بينهما، فأغلبية الكلمات تحتاج إلى تفسير لكن الانتشار الجغرافي يحول دون تحقيق ذلك، لأنه يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الأمر الذي

يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لم هو مقصود أصلا .

### دراسة لمحمد مزيان<sup>1</sup> :

- حول الاتصال وعلاقته يتغير اتجاهات العمال نحو العمال، أجزاها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى وجد أن :
- أ- 41.66 % من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة.
- ب- 67.5% يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في آجالها المحددة .
- ج- 70.83% يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين .
- د- 61.66% اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل .
- هـ- 43.33% يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمال (الاتصال غير الرسمي) .

<sup>1</sup>جمال سامي -تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، صفحة 10 .

وقد تبين في دراسة ميدانية<sup>1</sup> لبعض المؤسسات الاقتصادية، في بعض ولايات الشرق الجزائري، أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة، صنفناها حسب طبيعتها الى معوقات نفسية، تنظيمية، فنية، وبيئية .

وقد أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود استمارة الاستبيان، أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضوراً، وتأثيراً في المؤسسات محل الدراسة، وهي تشكل منفذاً خطيراً لصنف شبكة العلاقات المهنية، وامتثال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل .

وقد تجلت المعوقات النفسية فيما يلي :

1- أن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة، وهو ما تنتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن، وغياب الرضا عن العمال، والضجر من كل شيء، والرغبة الشديدة في التعبير .

فالعامل الجزائري -بحكم عدة تراكمات نفسية وتاريخية- أصبح سريع الانفعال، شديد الغضب و النرفزة، يميزه الطبع الحاد، والمزاج المتقلب، وهو لا يفتأ يغتتم أول فرصة لبث شكواه التي طالما كبتها في صدره، وقد يصل حد العنف والعدوان، كغير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان وافتقاد الشعور

1جمال سالمى - مصدر سبق ذكره، صفحة 11 .

بالانتماء لجماعة العمال وللمؤسسة، إن افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة، أفقدتهم الشعور بالانتماء و الإخلاص لجماعة الانتماء .

وبالتالي فقد حرم الجزائريون من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها سويًا ويومياً، وعجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منسجمة وقوية، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة "تمثل فلسفة المؤسسة"، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، مهمتها، وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء .

2- تأثر الأفراد "إلى حد كبير وقاس" بالظلم والتفرقة في المعاملة، ومعلوم أن الجزائريين حساسون إلى درجة كبيرة للمعاملات السيئة، وإذا تميزت أجواء العمل بالظلم و"الحقرة"، أو شعر العمال بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة، ازداد غيظًا ونفورًا من القائمين عليها، ورغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين .

3- الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين، ووقفت حائلًا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم، ولاحظنا أن عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدث مع الزملاء، فضلا عن المسؤولين، ولقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقًا حقيقيا وقويا، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة، من ردود فعل العاملين، التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة .



- 4- يحمل أغلب الأفراد تصورات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم "سيئين"، وفي أحسن الأحوال "خبثاء ماكرين" وهذه التحيزات و الأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال .
- 5- انعدام التفاهم بين العاملين، وخاصة بين الاطارات والعمال .
- 6- اتجاه الأفراد نحو القيام باتصالاتهم التنظيمية على أساس "مهني" لم يأتي الاعتبار "المصلحة،المنفعي" وإقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة .
- 7- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آرائهم وأفكارهم،بغض النظر عن خطئها أو صوابها .

أما المعوقات التقنية فتمثل مايلي :

- 1- يفضل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية،محبذين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات،وفي رأينا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعنا العالم الثالث،وتعور الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة والتوثيق .
- 2- انعدام الاهتمام بالملصقات،واكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعية أو مواقيت العمل الواجب احترامها،وقد انعكس ذلك سلبا على الاتصال التنظيمي،إذ تم اختزاله في الأوامر والتعليمات وبعض الشكاوى،وغالبا ما يكون كل ذلك شفويا،كما حرم المؤسسات وعمالها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطورا وجاذبية .

- 3- إن الخلل النفسي في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة يوحي إلى إعاقة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق :
- صعوبات الحصول على التلكس والفاكس .
  - معانات الشبكات التلفونية من أعطال وتقادم وانعدام للخطوط .
  - بطء البريد أو ضياعه .
  - سوء الصيانة .
  - المواصلات و الانتقال المكاني .
  - أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كافي من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال .

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

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

2- إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوع التنظيم ،الذي تتميز به المؤسسات ،التي يعملون بها هي أنها تتسم بالجمود والبيروقراطية في أشد مظاهرها السلبية ،وليس كما نادى بها ماكس فيبر ،وهي كما وصفها بعض الباحثين بيروقراطية ليست بالمعنى الفيبري بل بالمعنى المتبادل اليوم :عراقيل فوضى ،وهو السبب المباشر \_في رأينا\_ للجوء العاملين إلى البحث عم المعلومات المهنية من مصادر أخرى ،حجتهم في ذلك كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم ،جمود التنظيم وعدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب ،وكذلك البيروقراطية المعرقة لكل اتصال تنظيمي فعال .

3- يرى أفراد المؤسسة أن التعاون والتفاعل بين الإدارة ،لا وجود له أحيانا ،في المواعيد "الهامة" والمواقف "الصعبة" .

-وفي دراسة مقارنة أجواء العمل في كل الجزائر ومونتريال بكندا ،وجد أحد الباحثين من خلال الملاحظات والمعانيات الميدانية ،أن كثيرا من رؤساء المصالح يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاينة العمال .

- 4- تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية ،تشكل "بؤرة" جد مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك والغياب الكبير والمتناهي للثقة بين العاملين .
- 5- وجود التحالفات أو الاحلاف التي تكون بين البعض دون البعض ضد البعض ،مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي ،يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات واتصالات .
- 6- عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية .
- 7- الشيء الإيجابي في هذه المؤسسات محل الدراسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر واللوائح و التعليمات من المسئول المباشر وهو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل .
- 8- يسود الغموض لدى غالبية العاملين حول أهداف وسياسات المؤسسة ،فهم لا يعرفون عنها شيئا يذكر ،وفي أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يكمن حتى رجل الشارع أن يعرفه .
- أما فيما يخص المعوقات البيئية ،فقد تبين أن منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة ،ولذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة .

وقد كشفت الدراسة ما يلي :

- 1 - إن التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة ،وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في الاتصال التنظيمي ،مشكلا معيقا بيئيا له .
- 2 -ينتج عن اختلاف القيم والأفكار والمرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقة عمليات الاتصال التنظيمي وتحقيق فجوات اتصالية بين العاملين ،قد تصل إلى القوة واحترام الصراع نتيجة تناقض اليم بين الأفراد داخل التنظيم .
- 3 -تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حاليا في البلاد ،ورمت الأزمة بظلالها على عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ،فقد تأثرت أحاديث العاملين واتصالاتهم \_ حسب إجاباتهم\_ تأثرا كبيرا للغاية بيوميات الوضع الأمني المأسوي ،وبالتقلبات والأحداث ،وكذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بها الجزائر \_بوتيرة سريعة،ممتسارعة ومنتسرة\_ في سبيل "دمقرطة" الساحة السياسية ،كما تأثرت اتصالات الأفراد أيضا بالأحوال المتردية للمعيشة في هذه السنوات العجاف ،وكان للوضع الاقتصادي المتدهور تأثيره الكبير أيضا على أحاديث الأفراد .
- حاصة ما يحدث من تسريح للعمال ،وغلاق لبعض المؤسسات ،وتحرير عشوائي النشاطات والأسعار .
- 4 -يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات والادارات دون المستوى بل "سيئة" ،وكو ما يزيد من القيود والعراقيل التي يسببها المحيط ،والتي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية .

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

### توظيف الدراسة :

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة إلتمنا جملة من القضايا التي أوضحت لنا الكثير من النقاط إنطلاقا من مجموعة المؤشرات التي تحتم بحثنا منهجيا والتي تتمثل في المعوقات النفسية ،حيث أن العمال لا يشعرون بالارتياح والرضا عن العمل داخل المؤسسة ،وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الاتصال الإنساني .

الدراسات الأجنبية :**1 دراسات أو تجارب هاوثورن 1927 :<sup>1</sup>**

بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات أضافت أبعاداً جديدة لعملية الإدارة .  
أولى هذه الدراسات إتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن  
الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة  
مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم إلتون مابو و روثليرج ،من جامعة هارفرد باختبار  
ذلك الإفتراض عن طريق عزل من العاملين في إحدى غرف المصنع ،وهو ما سمح  
بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة .

وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل  
زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد) ،وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج  
الهامة نذكر منها ما يأتي :

1 جاري ديسلر \_ أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب محمد عبد القادر ، دار المريخ لنشر ،الرياض ، 1992 ،صفحة 42 .

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي وللظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى، باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل وللرغبة في العمل
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالبا اما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات \_الجماعات الغير رسمية\_، وهو ما يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين أفراد المنظمة .
- إذن توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن الظروف المادية لا تؤثر على أداء العاملين فحسب، بل هناك عوامل اجتماعية تؤثر على أداء العاملين منها: روح الجماعة، الاتصال، الجماعات .



توظيف الدراسة :

ساهمت هذه الدراسة بإيضاح الكثير من النقاط انطلاقاً من مجموعة المؤشرات التي تخدم بحثنا والتي تتمثل في :

- أهمية الاتصال في رصد تطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف والتشجيع (الجانب الإنساني) .

- قناعة العمال بأهميتهم بإعتبارهم أشخاصاً لهم قيمة وتميز (اعتبارات اجتماعية) .