



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم الإعلام والاتصال



دور الإتصال في التأثير على التسيير بالمشاركة

دراسة حالة في مديرية التجهيزات العمومية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: الإعلام والاتصال

إعداد الطالبين: إشراف الدكتور:

دحماني

- زيان بختة

- جاب الله حمزة

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى منحني القدرة في

بدء هذا العمل والقدرة على إتمامه.

ان كان ثمة شكر وعرّفان بعد شكر المولى عز وجل

فهو للذي أضاء لي طريقي، فأنارت خبرته كل جوانب عملي

والذي بفضل خبرته أولا وجهده ثانيا وأرشادته ثالثا لما استطعت أن

نذهب على أكمل وجه فجزاه الله عنا خيرا

أستاذنا الفاضل الدكتور

دحماني

الإهداء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره الإلهي وحده أعبدته وحده، له المجد خاشعا شاكرا لنعمه وفضله

على في تمام هذا الجهد

إلى صاحب الفردوس الأعلى وسراج الأمة المنير وشفيعها النذير البشير محمد صلى الله عليه وسلم فخرا

واعترازا.

إلى من سهر الليالي ونسي القوافي وظل سندي الموالم وحمل همي غير مبالي والدي العزيز حفظه الله

إلى من أثقلت الجفون سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبورا وشغلت البال فكرا ورفعت

الأيادي دعاء وأيقنت بالله أملا أغلى الغوالي وأحب الأحباب أمني الغالية رحمها الله وجعل الجنة مثواها

.إلى من عليهم اعتمدت واكتسبت بوجودهم قوة

اخوتيواخواتي:

إلى كل العائلة وأصدقائي

إلى كل من في قلبي ونسي قلبي أن يكتبه

بجنته

اهداء

الحمد لله وصلاة على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

اما بعد الحمد لله على الذي وفقني في مسيرتي الدراسية

بمذكراتي هاته ثمرة الجهد والنجاح

مهداة الى الوالدين حفظهما الله

واخواتي وجميع العائلة

وكل مرافقي من اصدقائي

ولا انسى أساتذتي وأستاذي المشرف

والى كل قسم العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور.

حمزة

الفهرس

.....	الفهرس
.....	فهرس الأشكال والجداول:
1	مقدمة:

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4	1- الإشكالية:
5	2- الفرضيات:
5	3- أسباب اختيار الموضوع:
5	4- أهمية الموضوع:
6	5- أهداف الموضوع:
6	6- مفاهيم الدراسة:
8	7- الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: الاتصال والتسيير بالمشاركة

13	تمهيد.....
14	1- الاتصال:
14	1- مفهوم الاتصال:
16	1- 2- نماذج الاتصال:

21	1-3 - نظريات الاتصال:
28	1-4 - أنواع الاتصال ووسائله:
30	1-5 - معوقات الاتصال:
35	11- التسيير بالمشاركة:
35	11-1 - مفهوم نظام المشاركة:
37	11-2 - التسيير بالمشاركة:
40	11-3 - وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للتسيير بالمشاركة:
42	خلاصة الفصل:

الجانب الميداني (التطبيقي)

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

44	تمهيد:
45	1- مجالات الدراسة:
51	2- منهج الدراسة:
52	3- عينة الدراسة:
52	4- أداة جمع البيانات:
53	5- التقنية الإحصائية:

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية

54	1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة (تحليل الجداول):
61	1-1 - عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى:
68	1-2 - عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية:

79	II- الاستنتاج العام
82	الخاتمة:
86	قائمة المصادر والمراجع
89	الملاحق:

فهرس الأشكال والجداول:

فهرس الأشكال:

- الشكل 1: نموذج "شانون وويفر" للاتصال.....17
- الشكل 2: نموذج "وينر" للاتصال.....18
- الشكل 3: نموذج "شرام" للاتصال.....19
- الشكل 4: يوضح درجات المشاركة.....39
- الشكل 5: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....47

فهرس الجداول:

- جدول 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....54
- جدول 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.....55
- جدول 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....56
- جدول 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....57
- جدول 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني.....58
- جدول 6: يبين توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة.....59
- جدول 7: يبين توزيع افراد العينة حسب الطبيعة القانونية.....60
- جدول 8: طريقة الاتصال بالرئيس.....61
- جدول 9: يبين نوع الاتصال الذي يزيد الثقة بين العمال والإدارة.....62
- جدول 10: يبين مدى وصول المعلومة للعمال.....63
- جدول 11: اطلاع العمال فيما يتعلق بالمؤسسة.....64
- جدول 12: حول حضور الأفراد لاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة.....65
- جدول 13: يبين وسائل الاتصال المستعملة ودورها في مشاركة العمال في اتخاذ القرار .67

- جدول 14: حول طبيعة العلاقة بين العامل والرئيس 68
- جدول 15: يبين استجابة العمال للقرارات المتخذة من طرف الإدارة..... 69
- جدول 16: حول رضا الفرد عن القرارات المتخذة من طرف الإدارة..... 70
- جدول 17: علاقة الرؤساء بالمرؤوسين الاستشارة الرقابة، الشعور بالرضى... .. 71
- جدول 18: حول مدى تطبيق نظام المشاركة داخل المؤسسة..... 73
- جدول 19: حول مشاركة الأفراد في صنع القرار إيجابية وسلبية المشاركة في صنع القرار 75
- جدول 20: حول الدور الذي تلعبه النقابة داخل المؤسسة..... 77

مقدمة

مقدمة:

الوضع الراهن يشهد تغيرات اجتماعية واقتصادية وتقنية وعلمية في مجالات متعددة مثل الاتصال والإدارة، مما أدى إلى تطور العديد من المؤسسات والإدارات على المستوى الوطني والمحلي لتلبية احتياجات الأفراد والجماعات. ونتيجة لهذا التطور، أصبح من الضروري وجود جهاز إداري متخصص مسؤول عن التواصل مع الجمهور الداخلي. يتمثل هذا الجهاز في أقسام وخلايا الاتصال، حيث يعمل على فتح قنوات اتصال دائمة بين الإدارات والمؤسسات و جماهيرها الداخلية والخارجية من خلال التعريف بأهدافها وبرامجها وسياساتها، وفهم الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة.

يعتبر الاتصال جزءاً لا يتجزأ من أي إدارة ناجحة، حيث يسهم في زيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسات. في عصر الاتصالات والمعلومات، أصبح من الضروري نقل وتبادل المعلومات بسرعة وفعالية لتعزيز العملية الاتصالية.

تتجلى أهمية الاتصال المؤسسي في الإدارة العامة كونه وسيطاً يعمل على التنسيق بين مصالح الإدارة ومصالح الموظفين، ويساعد في كسب ثقتهم. فالاتصال المؤسسي، بمختلف أشكاله، يعتبر وظيفة علمية تساهم في زيادة فعاليته، ويجعل الإدارة دائماً حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة مع موظفيها والمواطنين المستفيدين من خدماتها.

ومن جانبها، تعمل الإدارات على متابعة اتجاهات الرأي العام المحلي لفهم رغبات الجمهور ومطالب الفئات المختلفة، بهدف تحسين الخدمة ومواكبة التغييرات باستخدام التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لعصرنة الإدارة.

يمثل العنصر البشري أهمية كبيرة في أي مؤسسة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن الاهتمام بالعنصر البشري يعتبر أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات. لذا، يجب على المؤسسات الاستثمار في إدارة الموارد البشرية لضمان نجاحها. ومن أجل ذلك، تعتمد العديد من الإدارات على زيادة الأجور والترقيات وتقديم بعض الامتيازات الأخرى للموظفين، بالإضافة إلى إشراكهم في عمليات التسيير واتخاذ القرارات، مما يعزز من معنوياتهم ويزيد من إنتاجيتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، فإن وجود علاقة قوية بين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر أمراً أساسياً، حيث يتيح الاتصال الفعال بينهم تبادل المعلومات والأفكار والآراء والاعتقادات والعواطف، مما يعزز التفاهم ويسهم في اتخاذ القرارات بشكل مشترك.

من خلال هذا قمنا بتقسيم الدراسة الى جانبين: الجانب النظري وآخر تطبيقي الجانب النظري تضمن فصلين هما:

الفصل الأول: خاص بالاطار العام للدراسة ومن خلاله تطرقنا الى إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية والتي من خلالها تم صياغة الفرضيات كما تم ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة والأهداف التي يسعى لها هذا البحث بالإضافة الى تحديد المفاهيم الدراسة وذكر اهم الدراسات السابقة التي تناولت احدى متغيرات هذا الموضوع ومقارنتها بالنتائج الخاصة بالبحث وكذا التعقيب على الدراسات السابقة من خلال تبين أوجه الاختلاف والتشابه.

الفصل الثاني: خاص بالاتصال والتسيير بالمشاركة وتضمن مدخل الى الاتصال (مفهوم الاتصال ، نماذج الاتصال،نظرياته، انواعه، ووسائله، معوقات الاتصال) والجزء الخاص بالتسيير بالمشاركة (مفهوم نظام التسيير بالمشاركة، وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للتسيير بالمشاركة).

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلين هما:

الفصل الثالث خاص بإجراءات الدراسة وتضمن مجالات الدراسة، منهج الدراسة، العينة، أداة جمع البيانات، والتقنية الإحصائية.

الفصل الرابع: وهو خاص بعرض وتحليل بيانات نتائج الدراسة الميدانية وتضمن نتائج الفرضية الأولى و نتائج الفرضية الثانية والاستنتاج العام.

أما فيما يخص صعوبات البحث والاقتراحات والتوصيات وآفاق البحث فقد قمنا بادراجها ضمن الخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام

للدراسة

1- الإشكالية :

الاتصال المؤسسي يعد أحد العوامل الأساسية في العمل الإداري، حيث يسهم في تحقيق النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة على المنظمات والعاملين. من خلال الاتصال، يتم تحديد الحلول المناسبة والابتعاد عن التفكير التقليدي، مما يساعد على إنتاج أفكار جديدة بأقل جهد ووقت ممكن. تلعب الآليات والوسائل الاتصالية دوراً حيوياً في تعزيز تبادل المعلومات بين جميع المستويات، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة .

ومع ذلك، تظهر العديد من التحديات الداخلية التي تواجه المؤسسات العمومية في مختلف مجالاتها وأنشطتها في المجتمع. يعاني العديد منها بشدة فيما يتعلق بالاتصال، وخاصة في العلاقات بين مختلف أقسامها وجهات نظرها. تتمثل هذه التحديات في البيروقراطية الإدارية، والتكتم على المعلومات على مستوى الإدارة، بالإضافة إلى الصراعات التي قد تنشأ بين الموظفين نتيجة لاختلاف وجهات النظر والمصالح.

فالمؤسسات العمومية عامة ومديرية التجهيزات العمومية بولاية الجلفة خاص ، تسعى بشكل متواصل لتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، إلا أنها تظل غير كافية أمام هذه التحديات والصعوبات. إذ تجد نفسها تعاني من مشاكل في الاتصال ، ما يؤثر سلباً على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

وبناءً على ما سبق، فإننا نرى ضرورة طرح الإشكالية التالية:

هل للاتصال الإداري دور في رشادة وتفعيل التسيير التشاركي داخل المنظمة الاقتصادية الجزائرية؟

ومن التساؤل العام تبرز لنا تساؤلات فرعية:

- هل يساهم الاتصال في إعطاء الفرصة لأفراد في اتخاذ القرار داخل المنظمة الاقتصادية؟
- هل نظام التسيير بالمشاركة مجسد داخل المنظمات الاقتصادية الجزائرية؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسي : الاتصال يزيد من الفعالية داخل المؤسسة ونجاح المؤسسة يتوقف على نجاح تطبيقاتها لمبدأ المشاركة
الفرضية الفرعية:

- الاتصال يمنح الفرصة لأفراد المؤسسة في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- نظام التسيير بالمشاركة مطبق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

3- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:
أ. الأسباب الذاتي :

- الاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي نظراً لأهميته على مستوى المؤسسات .
 - الفضول والرغبة في معرفة المؤسسة ولمعرفة الاتصال الداخلي فيها.
 - الأهمية المتزايدة التي يحظى بها الاتصال المؤسستي على كل المستويات والمجالات.
- ب. الأسباب الموضوعي :

أصبح الاتصال الداخلي اليوم موضوع اهتمام كل الباحثين لما له من أهمية كبرفي حياة ونشاط المؤسسة، فهو الأداة التي من خلالها يمكن تجنب مختلف المشاكل والصعوبات التي قد تقع فيها المؤسسة خاصة وان عملية تنظيم وتوجيه المعلومات الإنسانية وفق ما يخدم أهدافها أمر صعب وهذا ما يتطلب منا الاهتمام بهذا العامل المهم.

4- أهمية الموضوع:

يعتبر الاتصال عاملاً حيوياً لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تنشأ بين مختلف العلاقات الإنسانية مما يجعل عملية الاهتمام بهذا العامل أمراً ضروري. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يمكن أن يلعبه دور الإتصال في التأثير على التسيير بالمشاركة بمديرية التجهيزات العمومية بولاية الجلفة في ترقية وإحداث الانسجام والتكامل بين كل الأطراف المشاركة في تلك العملي .

5- أهداف الموضوع:

- معرفة دور الاتصال المؤسسي في التسيير بالمشاركة داخل المؤسسة.
- الكشف عن الأساليب الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة التسيير بالمشاركة في تحقيق اتصال فعال بين الإدارة والمواطنين.
- وعليه فهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق هدف أساسي، يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة والمواطنين ومعرفة أو إبراز أهمية الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق أهدافه .

6- مفاهيم الدراسة:

-تعريف نظام التسيير بالمشاركة:

1- لغة:

التسيير: يشير الى عملية إدارة أو تنظيم الأنشطة.

التشاركي: مشتق من الشراكة ويعني المشاركة أو التعلق بين افراد او جهات متعددة.

2- اصطلاحا:

لقد تعددت تعاريف نظام المشاركة، و ذلك حسب رؤى و وجهات نظر الباحثين و الدارسين، ولكنهم لم يختلفوا في المعنى أو المفهوم الحقيقي للمشاركة، فنظام المشاركة هناك من يرى أنه: "اشتراك الأفراد أو المجموعات في نشاطات نفسية و اجتماعية، و اشتراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة¹.

¹ هبيرات خضرة، دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -بسكرة-

مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011، ص 29.

والتسيير بالمشاركة هو تكفل العمال بمختلف الأعمال الإدارية والتنظيمية والاقتصادية وقيامهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة بأهم الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية.

3- التعريف الإجرائي:

هو نموذج أو عملية إدارية أو تنظيم يركز على اشراك جميع أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار مما يعزز التعاون بين افراد المؤسسة ويحقق الأهداف المشتركة من خلال توزيع السلطة والمسؤوليات.

- تعريف المؤسسة العمومية:

1- لغة:

المؤسسة: تشير الى كيان او تنظيم له هيكل واهداف محددة.
العمومية: نسبة الى عام وتعني انها تابعة للقطاع العام او مملوكة للدولة وتعمل لصالح الجمهور.

2- اصطلاحا:

تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاث قرون، في الماضي كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع و الخدمات، و كانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية صغيرة و بعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة و العمال، وبعلاقات ضيقة بين الدخل و المساهمات الشخصية.

- فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء، ونذكر على سبيل المثال بعض التعاريف البارزة عند :

شمبتر (SHUMPETER): " المؤسسة تكون مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج".¹

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 24.

- غلبرات (GALBRAITH): "تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز هيكل تقنيين للذين يملكون السلطة".

3- التعريف الإجرائي:

"المؤسسة كمنظمة إقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف وتمتاز بخاصية الاستقلالية المالية".

7- الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت موضوع البحث العربية منها و الأجنبية

1- الدراسات العربية:

- رسالة الماجستير "لمصباح فوزية" أستاذة بالمركز الجامعي خميس مليانة (قسم العلوم الاجتماعية)، قامت بدراسة تحت عنوان "الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بفعالية التسيير" دراسة حالة في مؤسسة قادري لصناعة الزجاج العصري والأضواء، كانت هذه الدراسة سنة 2008 وتمثلت الإشكالية الرئيسية على النحو التالي: ما مدى تأثير وسائل الاتصال في تسيير المؤسسة؟ وجاءت الفرضيات كالتالي:

1. تساهم وسائل الاتصال المكتوبة والمجسدة في اللافتات الإعلانية في تحقيق التقارب بين العمال والإدارة.

2. يؤثر التشاور في اتخاذ القرار في تحقيق الفعالية الإنتاجية داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لمجتمع البحث فهو متكون من 260 عامل.

وأهم النتائج التي توصلت إليها: أن الاتصال له دور فعال في تقريب العمال من الإدارة والتعرف على المعلومات الجديدة.

- الدراسة السوسولوجية ل: د. موسى سلامة اللوزي أستاذ الإدارة بالجامعة الأردنية قام بدراسة بعنوان "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية"، وهي دراسة ميدانية أجريت

سنة 1998 هدفت للتعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يتصورها العاملون.

- تكونت عينة الدراسة من 685 موظفا وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة لتصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصال الإيجابية بشكل عام، وقد أكدت الدراسة عدم وجود أي دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة العلمية وعلاقتها مع كفاءة الاتصالات الإدارية .

- رسالة الماجستير ل: "إيمان أحمد صالح" (طالبة أردنية بقسم علم الاجتماع، الأردن) تحت عنوان: "العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية - أمانة العاصمة - كانت هذه الدراسة سنة 2006 هدفت إلى الكشف عن العلاقات الاجتماعية النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية للموظفين في الدواوين الحكومية في أمانة العاصمة نموذجاً وعلاقتها بالأداء الوظيفي. وتمثلت الإشكالية الرئيسية على النحو التالي: ما مدى تأثير العلاقات الاجتماعية النفسية والوظيفية في محيط العمل على مستوى أداء الفرد في عمله؟ وجاءت الفرضيات كالتالي:

(1) توجد علاقة ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين العلاقات الاجتماعية- النفسية والوظيفية مع الأداء الوظيفي.

(2) توجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية- النفسية والوظيفية تعزى للنوع الاجتماعي (ذكر - أنثى) .

(3) توجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية- النفسية والوظيفية تعزى للحالة الاجتماعية (عازب- متزوج).

(4) توجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية- النفسية والوظيفية تعزى للمستوى التعليمي (أقل من جامعي - جامعي فأعلى).

(5) توجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية- النفسية والوظيفية تعزى لجهة العمل (إيرادية- خدمية).

وقد تم تطبيق أداة هذه الدراسة على عينة مكونة من (397) موظف استعادت الباحثة منها (300) استمارة، بمعدل استجابة قدره 75.57%، وهي الاستثمارات التي تم الاعتماد عليها عند عملية التحليل واستخراج نتائج هذه الدراسة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها وجد ما يلي:

عند التحقق من الفرضية الثانية تبين وجود فروق ذات دلالة اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية- النفسية، والعلاقات الاجتماعية الوظيفية تعزى إلى النوع الاجتماعي (ذكر - أنثى) فقد وجدت فروق في المتوسطات لصالح الذكور في العلاقات الاجتماعية- النفسية المتمثلة في (الإدراك الاجتماعي، جماعة العمل، خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية)، كما وجدت فروق في المتوسطات لصالح الإناث في العلاقات الاجتماعية الوظيفية المتمثلة في المحاور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية، الاتصال والتكنولوجيا)، في حين كانت الفروق لصالح الذكور في (المشاركة في اتخاذ القرار).

- وعند التحقق من الفرضية الثالثة فقد تبين من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية- النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية تعزى إلى الحالة الاجتماعية (عازب- متزوج)، حيث وجدت فروق في المتوسطات (بدون دلالة) لصالح المتزوجين في العلاقات الاجتماعية- النفسية المتمثلة في محاورها (الإدراك الاجتماعي، جماعة العمل، خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية)، كما وجدت فروق في المتوسطات (بدون دلالة) لصالح العازبين في العلاقات الاجتماعية الوظيفية متمثلاً ذلك في المحور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية) ولصالح المتزوجين في (الاتصال والتكنولوجيا)، وبدون فروق في (المشاركة في إتخاذ القرار).

- وعند التحقق من الفرضية الرابعة تبين وجود فروق ذات دلالة اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية- النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية تعزى إلى جهة العمل (إيرادية- وخدمية)، حيث وجدت فروق في المتوسطات (بدون دلالة) لصالح الجهات الخدمية في العلاقات الاجتماعية _ النفسية المتمثلة في المحاور (الإدراك الاجتماعي، جماعة العمل، خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية)، كما وجدت فروق في المتوسطات (بدون دلالة)

لصالح الجهات الإيرادية في العلاقات الاجتماعية الوظيفية ضمن المحاور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية، والاتصال والتكنولوجيا) ولصالح الجهات الخدمية في المحور (المشاركة في إتخاذ القرار).

- وعند التحقق من الفرضية الخامسة والأخيرة فقد تبين وجود فروق ذات دلالة اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية- النفسية والعلاقات الاجتماعية- الوظيفية تعزى إلى المستوى التعليمي (أقل من جامعي - جامعي فأعلى)، حيث وجدت فروق في المتوسطات (بدون دلالة) لصالح فئة الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية فأعلى في العلاقات الاجتماعية - النفسية ضمن المحورين (الإدراك الاجتماعي، وجماعة العمل)، وهي لصالح فئة الموظفين ذوي المؤهلات أقل من جامعي في المحور (خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية). كما وجدت فروق في المتوسطات (بدون دلالة إحصائية) لصالح الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية فأعلى في العلاقات الاجتماعية الوظيفية متمثلاً ذلك في المحاور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية، الاتصال والتكنولوجيا، والمشاركة في إتخاذ القرار).

2- الدراسات الأجنبية:

- دراسة سوسيولوجية (STEIN) سنة 2000، هدفت إلى التعرف على الاتصال بين الموظفين وعملية البناء الهيكلي للجماعة داخل المؤسسة" حيث تم فحص إدراك الموظفين لتواجد الإحساس بروح الجماعة في مؤسساتالصحة في شمال غرب المحيط الهادي، كذلك مدى تأثير ذلك على فاعليتهم ومدى نجاح أدوات الاتصال فيإعلاء روح الجماعة.

- وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنواع مختلفة من العلاقات بين نظام الاتصال والجماعة لدى ثلاث مستوياتداخل المؤسسة ومحيطها وهي: مستوى الأقسام، المستوى الإقليمي، المستوى التنظيمي، وأظهرت بعض النتائجأن لبعض أدوات الاتصال دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.

الفصل الثاني: الاتصال والتسيير بالمشاركة

تمهيد:

الاتصال هو عنصر أساسي في حياتنا اليومية وفي كل المجتمعات، فهو يشكل الوسيلة التيتمكننا من تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر مع الآخرين. يمتد نطاق الاتصال ليشمل جميع جوانب حياتنا، سواء كانت شخصية، اجتماعية، أو مهنية. مفهوم الاتصال لا يقتصر فقط على التحدث والاستماع، بل يشمل أيضًا اللغة الجسدية، والتعبيرات الوجهية، وحتى الاتصال غير اللفظي مثل الرموز والصور. يتأثر فهم الاتصال بعوامل عديدة مثل الثقافة والخلفية الاجتماعية والعواطف والتجارب الشخصية.

1- الاتصال:

1-1 مفهوم الاتصال:

سنحاول اعطاء تعريف لغوي وإصلاحي للاتصال مع ذكر اهم التعر يفات بكونه عملية اجتماعية

1-1- لغة:

- أن كلمة Communication الانجليزية مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية Commuins التي تعني الشيء المشترك.¹

- أما لغويا فان الاتصال كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية².

- كما يعرف قاموس " أوكسفورد " الاتصال بأنه : "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات"³.

1-2- اصطلاحا:

- أما اصطلاحا فالاتصال حسب " ديفيد برلو " هو: " عملية اشتراك ومشاركة في المعنى خلال التفاعل الرمزي تتميز بالانتشار في الزمان والمكان فضلا عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ " ⁴.

¹فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار -علاقات عامة -علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص22.

²إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص17.

³أبو النجا لعمرى، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986، ص18.

⁴خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص9.

و نجد " محمود عودة" يعرف الاتصال بأنه: " العملية الاجتماعية الأساسية لما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة"¹.

أما " تاير " Theyer فهو يعرفه بأنه "تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى"².

*ويشير الباحث هنا إلى وجود ثلاثة 3 أنظمة اتصالية في التنظيم وهي:

1- نظام الاتصال التشغيل يأتي ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي يقوم بها التنظيم.

2- نظام إيصال الأوامر ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد .

3- نظام الإدامة والتطوير ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب .
في الأخير نقول ان هذه الرؤى السابقة تعتمد على مرجعية الباحث المعرفية بالدرجة الأولى، وتظل محاولات لجذب الانتباه إلى المتغيرات العديدة في مجال الاتصال التنظيمي .

بالتوجه نحو التعريف الذي تم استخلاصه من التعاريف المختلفة، يمكننا تقديم التعريف التالي: الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر بين أفراد أو مجموعات، تتضمن نقل الأوامر والتعليمات، بالإضافة إلى آراء الأطراف الأخرى، ويظهر دور التغذية العكسية في فهم مدى تقبل تلك الأوامر والقواعد.³

يعتبر الاتصال أداة قوية تسمح بالتأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، ويمكنه أن يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات. من خلال إيصال المعلومات وتوجيه الاتجاهات وتبادل الأفكار، يمكن للاتصال أن يلعب دوراً محورياً في إدارة العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.

¹أبو النجا لعمرى، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 19.

²محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص ص18- 19.

³فضيل دليو، مرجع سابق، ص 24.

عندما يتم توفير المعلومات الصحيحة والملائمة في الوقت المناسب، يمكن للأفراد أن يفهموا أفضل متطلبات مهامهم ومسؤولياتهم، وبالتالي يكونوا أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتصال أن يسهم في تحسين أداء الأفراد من خلال توجيههم وتشجيعهم و تقديم التغذية الراجعة المناسبة لأدائهم. بهذه الطريقة، يعتبر الاتصال ليس فقط وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أداة فعالة لتعزيز التفاهم وتعديل السلوك وتحسين الأداء في بيئة العمل.

1- 2- نماذج الاتصال :

قدم بعض الخبراء نماذج للاتصال كظاهرة ديناميكية تتألف من مجموعة من العوامل المشتركة في سير عملية التواصل. تهدف هذه النماذج إلى استعراض فكرة الاتصال وتوضيحها، وذلك من خلال تقديم مفاهيم وتصورات متعددة تتعلق بتبادل المعلومات والتفاعل البشري.

لذلك سنعرض أهم هذه النماذج.

2-1- نموذج "شانون وويفر"

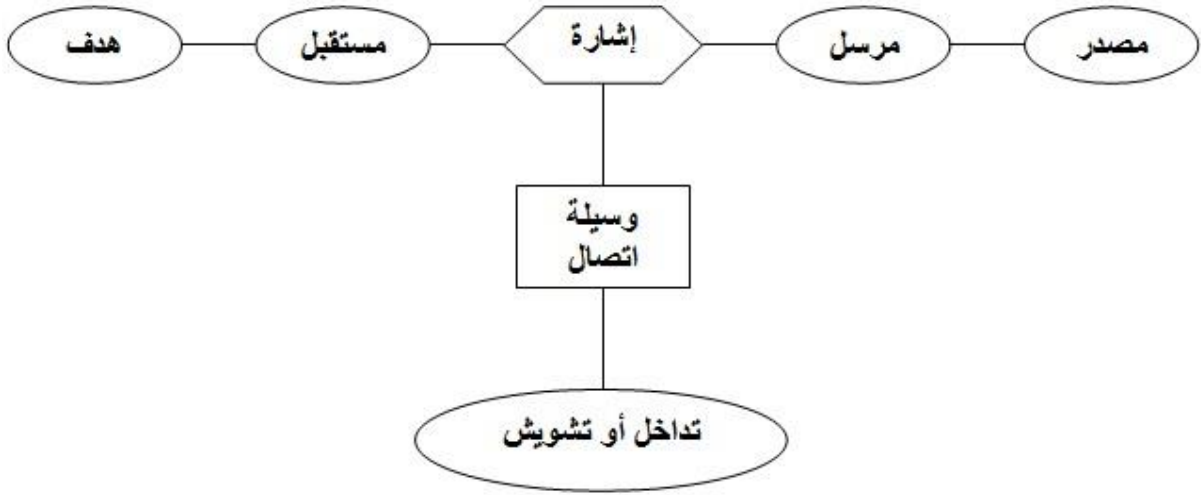
من بين النماذج الأولى التي استعرضت العملية التواصلية بين الأفراد، يبرز النموذج الذي قدمه الباحث "كلود شانون" في عام 1948 حيث قام بتطوير نظرية حول الاتصال وتبادل المعلومات¹.

يتألف نموذج "شانون وويفر" من عدة مكونات أساسية، تشمل المرسل الذي يقوم بإرسال الرسالة، والرموز التي تستخدم لتشكيل الرسالة، والرسالة ذاتها التي تحمل المعنى، والقناة التي تنقل الرسالة، والمستقبل الذي يتلقى الرسالة. كما أشار شانون إلى وجود إمكانية لحدوث التشويش الذي يؤثر على جودة الرسالة ووصولها بشكل صحيح.

ويمكن توضيح هذا النموذج وهو خطي بسيط كما في الشكل التالي:

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 20.

الشكل 1: نموذج "شانون وويفر" للاتصال



المصدر: ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة، الجزائر ،2004،ص17.

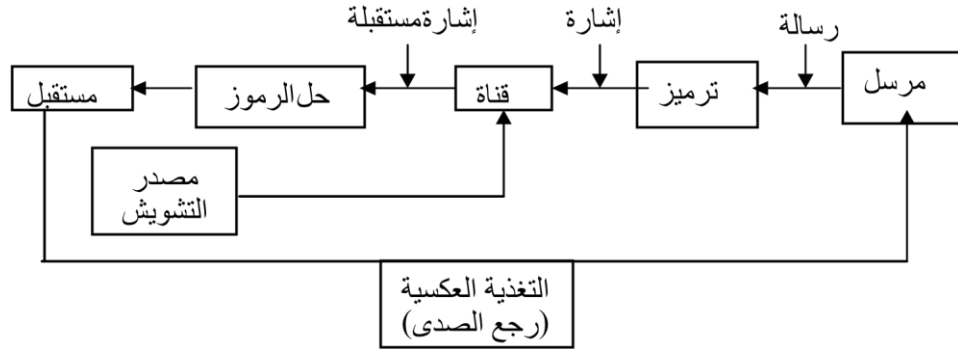
2- نموذج " وينر" Wiener.

هذا النموذج يعتبر تعديلاً وتطويراً لنموذج "شانون"، حيث يتم إضافة عنصر "التغذية العكسية" الردود، والتي تمثل استجابة المتلقي للرسالة، ويعتبر هذا الرد رسالة جديدة تعكس الرسالة الأصلية. ولضمان فعالية الرسالة وتحقيق الأهداف المنشودة، يتطلب الأمر وجود وسيلة لربط المعلومات الصادرة بالواردة.

حيث تعمل هذه الوسائل على تحليل الاستجابات وتقديم ردود فعّالة، مما يسهم في تحسين وتطوير عملية التواصل بشكل مستمر.¹

يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل 2: نموذج "وينر" للاتصال



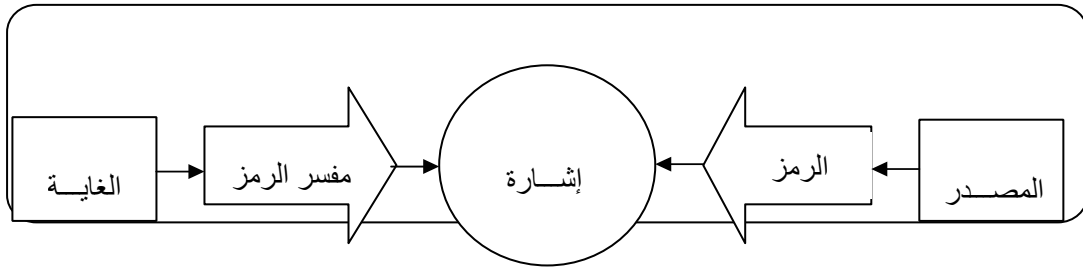
المصدر: بن عامر زوليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -تنظيم وعمل -، جامعة باتنة، الجزائر، 2001 -2002، ص 19.

2-3- نموذج "ويلبرشرام":

في نموذج "شرام"، يبرز أهمية الخبرة والقدرات الفكرية المشتركة بين المرسل والمستقبل في تنشيط عملية الاتصال ونقل المعاني بفعالية. ووفقاً لهذا النموذج، يمكن لأي شخصين أن يقوموا بعملية الاتصال بسهولة في المنطقة التي تتداخل فيها إطارات الفكر لكل منهما. يوضح الشكل التالي هذا المفهوم بوضوح.

ابن عامر زوليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -تنظيم وعمل -، جامعة باتنة، الجزائر، 2001 -2002، ص 19.

الشكل 3: نموذج "شرام" للاتصال .



المصدر: يس عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 41.

من خلال النماذج التي تم عرضها، يمكن استخلاص بعض النقاط الإيجابية التي تميز كل نموذج قبل التطرق إلى الانتقادات الموجهة لها. على سبيل المثال، حاول "شانون" تقديم نظرية متكاملة حول المعلومات، وقام بتمثيلها بنموذج هندسي بسيط. يتسم هذا النموذج بالليونة الكافية التي تجعله قابلاً للاستخدام في شرح مجالات الاتصال البشري. ومع ذلك، يمكن إجراء بعض التعديلات الطفيفة على المصطلحات المستخدمة لتحسين فهم النموذج وتطبيقه بشكل أفضل.¹

بالإضافة إلى ذلك، يتضمن نموذج "شانون" مفهوم الضوضاء أو التشويش، والذي يمثل التداخل الذي يحدث أثناء إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها. يعتبر هذا المفهوم جزءاً أساسياً في فهم كيفية انتقال المعلومات وتأثير العوامل الخارجية على عملية الاتصال، ويساعد في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع التشويش وتقليل تأثيره على جودة الاتصال.²

¹ ابن عمار زليخة، مرجع سابق، ص 19

² هبيرات خضرة، دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة، مرجع سابق، ص 112.

في النموذج الذي قدمه "شرام"، أشار إلى مفهوم مهم وهو "مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل". هذا النموذج يوضح دور العوامل الثقافية والنفسية والفيزيولوجية لكل من المرسل والمستقبل في تنشيط عملية الاتصال. وهو مفهوم يعتمد على فهم الخلفيات والتجارب الفردية لكل من الطرفين، وكيف يؤثر ذلك على الطريقة التي يفهمان بها الرسائل ويتفاعلان معها. تحتل هذه الفكرة مكانة مهمة في مختلف مجالات الاتصال، سواء داخل المؤسسات أو في الاتصالات الخارجية. فالاهتمام بالخلفيات الفكرية والثقافية لكل من المرسل والمستقبل يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح عملية الاتصال بشكل عام. فهو يساهم في تحديد النهج الأنسب لتوصيل الرسائل وفهمها بشكل فعال، وبالتالي يزيد من فرص نجاح الاتصال بين الأفراد والمجموعات.¹ تأتي نقطة الضعف في هذا النموذج من قلة العناصر التي تم ذكرها، حيث إنها لا تكفي لشرح عملية الاتصال بشكل كامل أو لتوضيح مراحلها المختلفة بشكل جيد. كل نموذج يعتبر تمثيلاً لعملية الاتصال من زاوية معينة، ومن المهم تقديم العناصر المكونة لعملية الاتصال بوضوح، وتشمل هذه العناصر: المرسل أو المصدر، والمستقبل، والرسالة، والقناة، والرمز، والضجيج أو مصادر التشويش، والتغذية العكسية. كما يجب أيضاً الإشارة إلى تأثير مرجعية كل من المرسل والمستقبل على فعالية الاتصال، ويمكن توضيح هذه النقاط كالتالي: ²

أ/ المرسل المصدر : يعتبر الطرف الذي يسعى لنقل معلومات محددة أو أفكار إلى الطرف الآخر بهدف معين.

ب/ المستقبل: المستقبل هو الطرف الذي يتلقى الرسالة من المرسل. يتمثل نجاح عملية الاتصال إلى حد كبير في قدرة المستقبل على فهم مضمون الرسالة وتأثيره عليه.

اناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص19

²رقام ليندة، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينية من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة-، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 9 جوان 1999، ص 39.

ج/الرسالة : تمثل محتوى العملية الاتصالية، حيث تتضمن مجموعة من الرموز القابلة للفهم التي تهدف إلى إبلاغ المستقبل وتقديم المعلومات المطلوبة.

د/القناة: تي يتم من خلالها نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل. اختيار القناة الاتصالية يعتمد على محتوى الرسالة ومتطلبات الاتصال المحددة في السياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية .

هـ./الرمز : تشمل تحويل المعلومات إلى رموز محددة، ويرتبط هذا الترميز بنوع القناة المستخدمة في الاتصال. إذا كانت محددات الرموز متشابهة بين طرفي الاتصال وتتبع قواعد حل متشابهة، فإنها ستزيد من إمكانية استقبال وفهم المعلومات بشكل أكبر.¹

و/الضجيج : الضجيج يشمل مجموعة متنوعة من العوامل التي تسبب تشويشًا في الرسالة وتجعل من الصعب فهمها بوضوح. يمكن أن يكون هذا الضجيج ناتجًا عن الاختلاط بين عدة رسائل مختلفة أو نتيجة لاستخدام نفس القناة في سياقات متعددة .

ي/المرجع : التشابه والتباعد بين المرسل والمستقبل يمكن أن يكونا واضحين إلى حد كبير أو متباعدين في المحتوى والمكونات. يتأثر هذا التباين بعدة عوامل، بما في ذلك العوامل الثقافية والنفسية والفيزيولوجية وغيرها.

3- 1 - نظريات الاتصال:

على الرغم من وجود الروابط الإنسانية منذ العصور القديمة، إلا أن تبني أسلوب منظم للتعامل بين الأفراد في بيئة العمل يُعتبر ظاهرة حديثة. في الماضي، كانت العزلة المكانية تميز عمل الأفراد في الهياكل التنظيمية، ولم تكن هذه الظروف تسمح بتطوير العلاقات الإنسانية. لذا، سنسعى إلى استعراض أبرز النظريات التي تناولت عملية الاتصال في البيئة المؤسسية، مع محاولة تقديم تقييم نقدي في النهاية.

¹حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص 67.

3-1- نظرية الإدارة العلمية :

المدرسة العلمية التي قادها فريدريك تايلور لم تعتبر الاتصال إلا كأسلوب لتوجيه الأوامر والتعليمات من الإدارة إلى العمال، وكان هذا الاتصال يحدث بشكل واضح ومحدد وفقاً لنمط نازل. وبالتالي، لم تكن هناك فرصة للفئات الأدنى في التنظيم للمشاركة في المناقشة أو التعبير عن آرائها.

واعتمدت هذه المدرسة على فكرة تقسيم العمل بدقة وتنظيمه وفقاً للأساليب محددة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية. وكان الاتصال خلال هذا النهج يكون بشكل أساسي لتوجيه العمال وإيضاح الأوامر والمهام التي يجب أن ينفذوها، دون إعطاء الفرصة لهم للمشاركة بنشاط في عملية صنع القرارات أو تقديم آرائهم.¹

هذا النهج كان يعتبر بمثابة تجسيد للتفوق الإداري والسلطوي، حيث كانت السلطة تتمركز في الطبقات العليا من التنظيم، دون إعطاء العمال دوراً فعالاً في صنع القرارات أو تشكيل سير العمل.

3-2- نظرية الإدارة العملية:

أحدثت المدرسة العملية إسهاماً ملموساً وملحوظاً، وذلك من خلال نظام الاتصالات الجانبية الذي اقترحه "هنري فايول"، رائد هذه المدرسة. وجاء هذا النظام نتيجة للصعوبات التي كانت تواجه الاتصالات الرأسية في ذلك الوقت.

فقد أوضح "فايول" أن الإرشادات التي تصدر بشكل مركزي يجب أن تتبع مسارات اتصال طويلة قبل أن تصل إلى المستويات التنفيذية، وبسبب غياب الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، كان ذلك يتطلب وقتاً طويلاً وإجراءات معقدة ومكثبة، مما يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب، ويمكن أن يؤدي إلى تشويه المعاني المحتواة في القرارات .

أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص31.

وأكد "فايول" على أهمية الاتصال الأفقي في تيسير تدفق المعلومات بين الإدارة والعمال العاملين على نفس المستوى في المؤسسة، وضمان وصول تلك المعلومات في الوقت المناسب.

وفي هذا السياق، أشارت النظرية العملية إلى دور وظيفة التنسيق كواحدة من أهم وظائف الإدارة، حيث يتم التنسيق بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية التابعة لها على مختلف المستويات، وبين الأفراد والوحدات في نفس المستوى التنظيمي، وذلك لتبادل المعلومات وتجنب التكرار في العمل .

3-3- نظريات العلاقات الإنسانية:

تعد نظرية العلاقات الإنسانية واحدة من أهم النظريات الحديثة في مجال التنظيم، وظهرت هذه النظرية من خلال دراسات إلتون مايو وفريقه، التي أجريت في شركة "وسترن الكتريك"، والتي تمثلت في تقارير لبحوثهم¹.

قد أبرزت هذه الدراسات أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لأي تنظيم، وحددت العوامل الاجتماعية الرئيسية التي تؤثر في السلوك التنظيمي، مثل القيادة والمشاركة والاتصالات.

كما أوضحت دور الاتصال باعتباره يلعب دوراً قوياً في العلاقات ورضا الأفراد في مكان عملهم. وبالتالي، تحول مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة لتوجيه الأوامر من أعلى إلى أسفل، إلى كونه وسيلة لنقل استفسارات واقتراحات العمال حول مشاكل العمل للإدارة العليا، وأيضاً وسيلة لفهم البيئة الداخلية للعمل واحتياجات الأفراد ورفع كفاءة العمل.

وبناءً على ذلك، ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على عناصر مهمة في العملية الاتصالية التي لم تأخذها النظريات الكلاسيكية في الاعتبار. ومن هذه العناصر، يأتي عنصر التغذية

¹جيهان أحمد رشتى، نظم الاتصال والإعلام في الدول النامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص11

العكسية للمعلومات، الذي يساعد في استقهام أساليب العمل ورفع مستوى الأداء وتسهيل الضوء على مشاكل العمل وطلب النصائح.

وأثبتت هذه النظرية أيضاً الأثر الواضح للمقابلات الشخصية، كواحدة من وسائل الاتصال الشفوية، على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال، من خلال تعزيز الانتماء للمجموعة وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة.

3-4- النظرية البنائية الوظيفية:

الاتجاه البنائي الوظيفي يركز على دراسة التنظيم ككيان مكون من وحدات مترابطة ومتناغمة وظيفياً، حيث تعمل كل وحدة على دعم الأخرى لخدمة الهدف الكلي للتنظيم وضمان بقائه واستمراره.¹

يعتبر هذا الاتجاه أن الكيانات الاجتماعية، مثل الكائنات الحية، لديها حاجات للاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة. ويعتبر التنظيم بمثابة "بيت" يتألف من أجزاء مترابطة تعمل

معاً من خلال نمط من الاتصال المتبادل. وتتنظر المنظمات في هذا السياق ككيانات طبيعية تتألف من سلسلة من العمليات المترابطة .

وعليه اعتبر الوظيفيون "الاتصال مادة ملموسة تنتقل أفقياً وعمودياً صعوداً ونزولاً داخل هيكل المؤسسة".²

الاتصال يعتبر جزءاً أساسياً من بنية التنظيم، حيث يلعب دوراً مزدوجاً في تحقيق الأهداف الظاهرية مثل نقل المعلومات، والأهداف الكامنة مثل تعزيز التوازن الاجتماعي وضمان استمرارية التنظيم.

¹ عدلي علي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 150.

² حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص32.

لذا، يُولي الموظفون اهتماماً كبيراً لعلاقة الأجزاء بالكل في التنظيم، ويعتمدون على مجموعة من التصورات لتحقيق هذه العلاقة بشكل فعال.

في هذا السياق، يمكن تلخيص تلك التصورات كما يلي:

1. التكامل الهيكلي: يُشدد الموظفون على أهمية تكامل الهيكل التنظيمي، حيث يجب أن تتفاعل جميع الأجزاء والأقسام مع بعضها البعض بشكل سلس لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم .

2. الاستقرار الاجتماعي: يعتبر الموظفون التوازن الاجتماعي داخل التنظيم أمراً أساسياً، حيث يؤدي الحفاظ على علاقات إيجابية بين الأفراد إلى تعزيز التناغم والاستقرار داخل البيئة العملية.

3. الكفاءة التنظيمية: يسعى الموظفون إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع جوانب التنظيم، من خلال تنظيم العمليات والاتصالات بشكل مثلى لتحقيق أقصى قدر من النتائج.

4. التناغم الوظيفي: يُعتبر التناغم بين الوحدات والأقسام داخل التنظيم مفتاحاً لنجاحه، حيث يعمل الموظفون على تعزيز التنسيق والتعاون بين الأطراف المختلفة لضمان تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

باستخدام هذه التصورات، يُسهم الموظفون في بناء علاقات تنظيمية قوية ومتناغمة، ويعملون على تعزيز النجاح والاستمرارية للتنظيم بأكمله.¹

3-5- نظرية منطقة القبول:

في تفكير "شستر برنارد"، المنظمة ليست سوى مجموعة من النشاطات التي تتفاعل بين أفراد متعددين، وأحد أهم مهام المدير هي إنشاء نظام فعال للاتصالات.

يظهر "برنارد" الارتباط الوثيق بين هيكلية التنظيم وشبكة الاتصال، ويُبين ذلك بوضوح من خلال المبادئ التي وضعها حول الاتصال في المؤسسة.

¹ عدلي علي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، مرجع سابق، ص 151.

وفيما يلي أهم هذه المبادئ:¹

1. أهمية الاتصال: يؤكد برنارد على أهمية الاتصال الفعال في التنظيم، حيث يعتبره أساساً لتحقيق الهدف المشترك وتحقيق التنسيق بين الأعضاء.
 2. شمولية الاتصال: يشدد على أن الاتصال يجب أن يكون شاملاً لجميع مستويات التنظيم، من الأعلى إلى الأسفل والعكس، لضمان تدفق المعلومات بشكل سليم وفعال.
 3. فتحية الاتصال: يشجع برنارد على تشجيع الاتصال الصادق والمفتوح بين جميع أفراد المنظمة، دون عقبات أو حواجز، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية.
 4. التوجيه القيادي: يشير إلى أن القيادة الفعالة تتطلب الاتصال الواضح والفعال من قبل المديرين، لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- باعتبار هذه المبادئ، يظهر "برنارد" أهمية الاتصال كأداة حيوية لتحقيق التنظيم وتحقيق أهدافه بشكل فعال ومنظم.
- النظريات المختلفة التي تتناول الاتصال تبرز منظورا متعددًا حول دوره، لكنها توحدت في التأكيد على أهمية وجود شبكة اتصالات داخلية قوية في أي مؤسسة، حيث يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف محددة بدلاً من هدف ذاتي.
- النظرية العلمية التنظيمية ركزت على الاتصال النازل، مما أدى إلى إهمال عنصر التغذية العكسية ودوره في التواصل مع المرؤوسين. كما أغفلت دور الاتصالات غير الرسمية في بناء العلاقات الإنسانية وتأثيرها على السلوك.
- أما النظرية العملية الإدارية فركزت على توجيه سلوك الإداريين ودور الاتصال الأفقي في توطيد العلاقات داخل التنظيم وضمان تدفق المعلومات.²

¹ عدلي علي أبو طاحون، مرجع سابق، ص 152.

² عدلي علي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، مرجع سابق، ص 153.

وبشكل عام، نجد أن النظريات الكلاسيكية للاتصال قد تناولت الموضوع بشكل متواضع، حيث اعتبرت التنظيم كمجموعة من الأنظمة المغلقة. ومع ذلك، فإن هذا النوع من الاتصالات لا يمكن دائماً من إيصال المعلومات بشكل فعال، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى ظهور الإشاعات وتأثيرها السلبي.¹

وبالتالي، تركزت النظرية العلاقات الإنسانية على الاتصال غير الرسمي كوسيلة فعالة لتعزيز العلاقات بين العمال وتحفيزهم. وسعت هذه الدراسات إلى إعادة الفرد إلى محيطه الاجتماعي في العمل، وذلك من خلال تعزيز التفاعلات والتواصل بين الزملاء. في حين ركزت نظريات التحليل الوظيفي للاتصال على العلاقات داخل النظم من خلال تدفق وضبط المعلومات التي تنتقل في حلقات اتصالية، حيث تضمنت هذه النظريات عدة محاولات من طرف العلماء لدراسة الاتصال، وأهم هؤلاء العلماء:

ميرتون، مالكوم ويأتي، برنارد بيرلسون، شارلز رايت، ...

وتعد نظرية التحليل الوظيفي ملمة ولو جزئياً بعملية الاتصال .

كما أكد " برنارد" في نظريته على أهمية وضرورة الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة بغرض التنسيق بين جهودهم لتحقيق غرض مشترك، وذلك من خلال مبادئ معينة تحقق الاتصال الفعال في المؤسسة .

إذن ركز " برنارد" على الجوانب غير الرسمية، معتبرا التنظيم نسقا تعاونيا يقوم على تحقيق التوازن بين جهود الأعضاء، والاتصالات بمثابة عملية بالغة الأهمية تضمن استمرار التنظيم وتحقيق الفعالية التنظيمية.²

*ندرك أن التنظيم هو كيان ديناميكي يعتمد على شبكة مركزية للاتصال لضمان استمراريته وتحقيق أهدافه. هذه الشبكة ليست مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل تعتبر أيضاً وسيلة للتفاعل الاجتماعي وتسهيل عملية تبليغ الأوامر والمعلومات بشكل فعال. لذا، يجب

¹ عبد الفتاح حسين، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص 189.

² عبد الفتاح حسين، مرجع سابق، ص 190.

ألا تقتصر على الاتصال الرسمي فقط، بل يجب أيضًا أن ندرك دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز التماسك الاجتماعي بين الأفراد وتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة.¹

1-4 - أنواع الاتصال ووسائله:

1-4-1 - أنواع الاتصال:

تختلف وجهات نظر العلماء في تصنيف أنواع الاتصال، حيث يقسمونها استنادًا إلى مجموعة من العوامل المحددة. يمكن تصنيف الاتصال بناءً على اللغة المستخدمة إلى فئتين: اللفظي والغير لفظي، وبناءً على مصدر الاتصال إلى رسمي وغير رسمي. كما يُمكن تصنيفه بناءً على الاتجاه إلى هابط أو صاعد أو أفقي، وحسب مدى تأثيره إلى فئات شخصية أو جماعية أو جماهيرية.²

1-4-1 - الاتصالات الرسمية:

يشير الاتصال الرسمي إلى التواصل الذي يحدث في إطار القواعد واللوائح التي تنظمها المؤسسة، حيث يتبع مسارات معينة ويستخدم قنوات محددة وفقًا للبنية التنظيمية الرسمية. في هذا السياق، يمكن للاتصال الرسمي أن يتحرك في أحد الاتجاهات الأساسية التالية:³

1-4-1-1 - الاتصال النازل:

هذا النوع من الاتصال يعكس عملية نقل المعلومات والتوجيهات من الطبقة الإدارية العليا إلى الوسطى، أو من الوسطى إلى العمال، أو حتى مباشرة من الإدارة العليا إلى العمال. يهدف هذا النوع من الاتصال إلى شرح الأهداف والسياسات وتوضيح الخطط والبرامج.

¹ المرجع نفسه، ص 191.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط3 دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص445.

³ محمد منير مرسي، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص193.

من بين العوائق التي قد تواجه هذا النوع من الاتصالات هي التفسير الخاطئ للتوجيهات التي يصدرها الرئيس، بالإضافة إلى امتناع الرئيس عن تقديم المعلومات أو محاولة تضخيمها، وأيضاً غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

4-1-2- الاتصال الصاعد:

هذا النوع من الاتصال يسمح بنقل آراء العمال واقتراحاتهم ومشاكلهم إلى الإدارة العليا، مما يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

من بين معوقات الاتصال الصاعد يمكن ذكر الآتي¹:

• الشعور بالحرج لدى المرؤوسين أمام رئيسهم، حيث قد يترددون في التعبير عن آرائهم بسبب الخوف من العواقب المحتملة أو الانتقادات.

• استغراق الاتصال الصاعد وقتاً أطول مقارنة بالاتصال النازل، نظراً لضرورة جمع المعلومات وتحليلها وتحضير الاقتراحات بشكل مناسب قبل تقديمها إلى الإدارة العليا.²

4-1-2- الاتصال الجانبي الأفقي:

يشير هذا النوع من الاتصال إلى عملية إرسال واستقبال المعلومات بين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، أو بين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة. يعتبر هذا النوع من الاتصال مكماً للنوعين السابقين.

من بين أهم معوقات هذا النوع من الاتصال يمكن ذكر اختلاف لغة ال تعامل وأسلوب التفكير بين أطراف الاتصال، نتيجة لاختلاف الوحدات الإدارية والنشاط الذي تؤديه كل وحدة.

¹محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 447.

²محمد منير مرسي، سحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص 193.

4-1-2- الاتصالات غير الرسمية:

هذا النوع من الاتصالات يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة. يساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في المؤسسة.

4-2- وسائل الاتصال:

كما ذكرنا سابقا فان لكل نوع من الاتصال وسائله الاتصالية الخاصة:

4-2-1/ وسائل الاتصال النازل:

المذكرات، القرارات، المراسيم، لوحة الإعلانات، الخطب، وزيارات المسؤولين، دفتر الاستقبال، الاجتماعات الرسمية، الجريدة، الداخلية للمؤسسة، التقارير .

4-2-2/ وسائل الاتصال الصاعد:

المذكرات، التقارير، صناديق الأفكار والاقترحات والشكاوي، المقابلات، الندوات، سبر الآراء، حلقات الجودة،... الخ

4-2-3 - وسائل الاتصال الأفقي :

الجريدة الرسمية، اللقاءات العفوية وغير الرسمية، شبكة الانترنت Internet.

* و سنركز على التقارير باعتبارها تمثل أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في المؤسسة، وبالتحديد تقارير تقييم الأداء.¹

1- 5- معوقات الاتصال:

عملية الاتصال قد تبدو عادية وسهلة، لكنها في الواقع معرضة للعديد من الخطر والقيود التي تهدد فعاليتها. يكمن نجاح عملية الاتصال ليس فقط في إرسال الرسالة، بل في

¹جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة، عمان، 1998، ص143.

وصولها إلى المستقبل وفهمها من قبل المرسل، ثم توجيه المستقبل إلى العمل وفقاً لما جاء في محتوى الرسالة، لتحقيق النتيجة المرجوة من قبل مصدر الرسالة.

ومن بين العوائق التي قد تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها: ¹

أولاً- المعوقات الشخصية: ومن أهمها:

أ- صعوبات التكيف:

الاتصال يهدف إلى إعادة تكييف العاملين مع سياسات وخطط المؤسسة. على سبيل المثال، عندما تقرر الإدارة تطبيق نظام جديد للأجور بهدف زيادة الإنتاجية، قد يلجأ العمال إلى تخفيض معدلات الإنتاج نتيجة لعدم فهمهم الكافي لأهداف النظام الجديد. وهذا قد يؤدي إلى عدم تكييفهم مع النظام الجديد، مما يشكل عائقاً أمام تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصالات.

للتغلب على هذا العائق، يجب على الإدارة توضيح أهداف النظام الجديد بشكل فعال للعمال، وتقديم التدريب والدعم اللازمين لضمان فهمهم الصحيح وتكييفهم بسلاسة مع التغييرات. كما يجب توفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة للتواصل مع العمال، والاستماع إلى مخاوفهم ومقترحاتهم ومعالجتها بشكل جدي. من خلال هذه الخطوات، يمكن تعزيز فعالية الاتصال وضمان تكييف العمال مع التغييرات بنجاح.. ²

ب- المعوقات النفسية:

عندما يشعر الفرد في مكان عمله بالقلق أو الخوف أو عدم الأمان، يميل إلى اعتبار ما يراه أو يسمعه تهديداً له. وبالمقابل، عندما يكون الفرد على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري، يكون أكثر قدرة على استقبال المعلومات بصورة سليمة. لذلك، يُفضل أن تتأكد الإدارة من قدرة المرؤوسين على فهم البيانات والمعلومات التي يتلقونها، من خلال تقييم مستوى الذكاء والثقافة والخبرة لديهم. يمكن تنفيذ ذلك من خلال

¹محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 451.

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

توفير التدريب المناسب والدعم اللازم لتطوير قدراتهم، بالإضافة إلى إنشاء بيئة عمل تشجع على الاستقرار النفسي والتوازن العقلي.

بتحسين قدرة المرؤوسين على فهم وتحليل البيانات والمعلومات، يمكن تعزيز فعالية التواصل داخل المؤسسة وتحسين أداء العمل بشكل عام.

ج- اللغة:

اللغة تعتبر واحدة من العوائق الرئيسية التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال. فهي تعتبر وسيلة التعبير عن موضوع الاتصال، وعندما تكون الكلمات ذات معانٍ مختلفة أو الصياغة معقدة، فإن المستقبل قد لا يفهم ما يقصده المرسل. وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في مستوى التعليم والثقافة، أو بسبب نوعية التخصص. بالإضافة إلى ذلك، قد توحى طريقة النطق بمعنى يختلف عن مفهومها العادي، حيث قد تحمل هذه الطريقة معنى التقدير أو التهكم.¹

للتغلب على هذه العوائق، يجب على المرسلين استخدام لغة بسيطة وواضحة تسهل فهم المعلومات، وتجنب الصياغة المعقدة واستخدام المصطلحات الخاصة بالتخصصات. كما ينبغي على المتلقين الاستماع بعناية والتأكد من فهم المعلومات، وفي حال الاحتياج، يمكنهم طلب توضيحات إضافية. علاوة على ذلك، يُحسن توحى الحذر في استخدام طرق النطق والتأكد من أن اللغة الجسدية والمعبرة تعكس المعاني الصحيحة للرسالة. من خلال هذه الإجراءات، يمكن تعزيز فعالية الاتصال وتحسين فهم المعلومات بشكل عام.

ثانياً - المعوقات التنظيمية:

تتمثل أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

أ- معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي:

من الإشكاليات التي تجعل سياق الاتصالات غير فعالة يمكن أن نجد :

¹محمد منير مرسي سحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص195.

. نطاق الإشراف: يشير إلى عدد الأفراد الذين يتم مراقبتهم أو الذين يتولونهم مسؤولية معينة، وكلما ازد عددهم، زادت صعوبة الإشراف عليهم. في هذه الحالة، قد يقل وقت الاتصال مع كل فرد، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال بشكل صحيح وبالتالي إلى سوء الأداء والانجاز. غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمر: قد يحدث غموض في سلطة القيادة أو الإشراف داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات. في حال عدم تحديد من هو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات وتوجيه الفريق، قد يتداخل الاتصال وتحدث الالتباسات والتأخير في تنفيذ القرارات، مما يؤثر سلبًا على فعالية العمل والاتصالات.¹

ب- معوقات ناشئة عن التنظيم غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي في بعض الأحيان يُعتبر من بين العوائق التي تعيق عملية الاتصال، حيث يكون غير شفاف ويخدم أهدافًا تتعارض مع الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة. فالإتصال غير الرسمي قد يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات غير الصحيحة بسرعة، مما يسبب الارتباك والبلبلة في البيئة العملية.

عندما لا يتم توفير المعلومات الكافية للأفراد حول خطط المؤسسة وبرامجها، قد يحاولون ملء هذا الفراغ بالمعلومات الخاطئة التي يقترحونها بناءً على تصوراتهم وافتراساتهم، مما يعزز من انتشار الشائعات وتفاقم الفوضى.

لتجاوز هذه العقبة، يجب على الإدارة تعزيز الشفافية وتوفير الاتصال الفعال والرسمي، وتوفير المعلومات الكافية والصحيحة للعاملين في المؤسسة، وذلك لمنع انتشار الشائعات وتحفيز الثقة والشعور بالانتماء والمسؤولية بين الفريق. كما يجب تشجيع الحوار المفتوح وتوفير القنوات المناسبة للتواصل الداخلي، لضمان فهم وتبادل الرؤى والمعلومات بشكل صحيح وموثوق.²

¹المرجع نفسه، ص 196.

²مصطفى حجازي الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، 1982، ص 55

ج- تعدد المستويات الإدارية:

كلما تعددت المستويات الإدارية التي يمر بها الرسالة، وخصوصًا الرسائل الصاعدة من المستويات الأدنى إلى الأعلى، كلما زادت احتمالية تعقيد إيصال الرسالة إلى الإدارة العليا بشكل صحيح وفعال. يلعب الحلقات الإدارية الوسيطة دورًا هامًا في هذه العملية، ولكن قد يواجهون تحديات متعددة تؤثر على إيصال الرسالة بشكل موضوعي.¹

بسبب الظروف الشخصية والعوامل غير الموضوعية، قد يتعرض محتوى الرسالة لتشويش أو تحريف أثناء تحولها من طبقات الإدارة الوسيطة إلى الإدارة العليا. هذا التحول قد يؤدي إلى فقدان المعلومات جزءًا من دقتها وموضوعيتها، مما يؤثر على قرارات الإدارة العليا. للتغلب على هذه المشكلة، ينبغي على الشركات والمؤسسات توفير آليات فعالة لتسهيل انتقال الرسالة بشكل سلس ودقيق من الطبقات الأدنى إلى الأعلى في الهرم التنظيمي. يجب أن يتم تعزيز الشفافية والثقة بين جميع مستويات الإدارة، وتحفيز الحوار المفتوح والمباشر بين القادة والموظفين في جميع الأقسام. كما يجب أيضًا توفير التدريب والتوجيه اللازمين للموظفين الوسطاء لضمان إيصال الرسالة بدقة وموضوعية إلى الإدارة العليا.

د- معوقات ناشئة عن سوء استعمال وسائل الاتصال:

- يتفاوت المستقبلون للرسالة من حيث خصائصهم. فمنهم الأميون ومنهم المتعلمون، ومنهم الشباب ومنهم الكبار ومنهم الريفيون والحضرين. وهذا التفاوت يجعل إمكانية استخدام وسيلة واحدة تناسبهم جميعًا أمرًا صعبًا.²
- إضافة إلى جهل المستقبل في بعض الحالات بطريقة استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة والمستعملة بكثرة في وقتنا الحالي من طرف المؤسسات مثل: التلكس و الانترنت

¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 103.

²مصطفى حجازي مرجع سابق، ص 56.

• سوء استعمال أدوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة مثل احتكار الخط الهاتف من قبل البعض معظم الوقت.

• عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات.

هـ - الضوضاء: مثل الأصوات المختلفة وعدم وضوح الصوت أو الكتابة، فكل ما يدخل على عملية الاتصال ولم يكن له حاجة فهو عائق.

II - التسيير بالمشاركة:

II - 1 - مفهوم نظام المشاركة:

تعددت تعاريف ومفاهيم نظام المشاركة و ذلك حسب رؤى و وجهات نظر الباحثين و الدارسين، فمنهم من يرى أنها (المشاركة): "أن تسمح لأعضاء التنظيم وتشجيعهم على الاشتراك بنصيب فعال في اتخاذ القرارات".¹

وهناك من يرى: أنها قيام جميع الأفراد أو المجموعة بالمنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه.

بينما يعرفها آخرون على أنها: "إشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية واشتراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات، حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل، وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة

و من هذه التعاريف نستطيع إعطاء تعريف شامل لنظام المشاركة ونعرفه كما يلي: "نظام المشاركة هو اشتراك الأفراد وجماعات العمل ومساهماتهم وتأثيرهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال في مختلف نشاطات المنظمة النفسية و الاجتماعية، و ذلك لتشجيعهم وتحفيزهم على زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة باعتبارهم أعضاء في التنظيم".¹

¹بن عامر زوليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -تنظيم وعمل -، جامعة باتنة، الجزائر، 2001 -2002، ص 51.

II-1-1- مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات:

إن القرارات لا تتخذ فقط بواسطة الفرد بل على مستوى الجماعة أيضا، لأن الفرد في العمل يتصل و يتفاعل مع أفراد جماعات العمل المتواجدة معه، هذه الأخيرة تؤثر على تصرفاته ومعارفه وعلى جهوده في العمل، و موضوع أثر الجماعة على سلوك الفرد كان محل اهتمام الكثير من الباحثين وأهم مثال دراسة "هاوثورن" التيأوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وعلى هذا الأساس يجدر بنا أن نعطي تعريفا واضحا لجماعات العمل.

II-1-2- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

من مزايا المشاركة فيما يتعلق باتخاذ القرارات:

1. الشعور بالأهمية: إن مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار من شأنها أن تشعر أعضاء المجموعة بمدى أهميته بالنسبة للمنظمة، مما ينعكس إيجابا على القرارات وعلى تحقيق الأهداف.

2. تقبل التغيير: عندما تحدث التغييرات في المنظمة يواجهون الأفراد هذا التغيير بنوع من التردد، بل يذهبون إلى حد إعاقة التغير لذلك فإن إشراكهم بالقرارات يجعلهم على استعداد تام بكل أحداث التغيير، و هذا ما أثبتته بعض التجارب مثل تجربة "كوتش" و"قرانش" وكان موضوع هذه الدراسة حول كيفية التغلب على مقاومة التغيير من جانب العمال.

3. سهولة توجيه الآخرين: إن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تؤدي إلى التقليل من عدد المشرفين والرؤساء وبالتالي يقل نطاق الإشراف و يتوسع نطاق المراقبة (الرقابة)، لأن كل عامل يصبح مسؤولا عندما تهىء لهمفرصة التأثير في الحوادث التي تؤثر فيهم.

4. تحسين كفاءة العمل: مشاركة العمال في اتخاذ القرارات أدى إلى زيادة الإنتاج و زيادة جودة المنتجات وتخفيض معدل دوران العمال، التغيب، التأخير، وتدعيم العلاقة بين العاملين و بين الإدارة.¹

5. تحسين نوعية القرارات الإدارية: يصعب أحيانا على الرؤساء اكتشاف الأمور المتعلقة بالقرارات، غير أن العمال يملكون قدرات لإظهار هذه العوامل بل يتوصلون إلى ملاحظات و اكتشافات لم تستطع المستويات العليا الوصول إليها. إن هذه المزايا يمكن الوصول إليها ليس عن طريق المشاركة فقط، بل الطريقة والظروف التي تحدث فيها هذه المشاركة.

II - 2 - التسيير بالمشاركة:

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم الوظائف يقوم بها شاغلوا المواقع القيادية، كما أن المنظمات تولي لهذا الوظيفة أهمية بالغة نظرا لأن أداء كل المنظمات يتوقف على منح القرارات المختلفة وتنفيذها ومراقبة سيرها، إن المدير قد يواجه مشكلة أثناء صنع القرار بنفسه. وقد أثارت مشكلة تحديد العدد المناسب للمشاركة والتفويض اهتمام الكثير من الكتاب و الباحثين بحيث يرون أن هناك درجات متفاوتة من المشاركة يمكن للمدير أن يتيحها لموظفيه، و قد خرج كل من "ثاننبوم" و "شميت" سنة 1957 أثناء قيامهما بتحليل درجات مشاركة المرؤوسين يساهم في اتخاذ القرار بسبع مستويات أو درجات للمشاركة:²

1. صنع الرئيس للقرار بمفرده و بمعزل عن الآخرين ثم تبليغه لمرؤوسه دون شرح أو تفسير.

2. صنع الرئيس للقرار وتبليغه للمرؤوسين ثم شرحه لأسباب ومبررات هذا القرار لكسب تعاونهم.

¹ صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الانناجية دراسة في شركة سونلغاز جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2006، ص 88.

² صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الانناجية دراسة في شركة سونلغاز جيجل، مرجع سابق، ص 90.

3. صنع الرئيس للقرار ثم دعوته للمرؤوسين لإجراء حوار حوله لمعرفة آرائهم و اقتناعهم بالقرار .

4. صنع الرئيس للقرار المبدئي و ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره (احتفاظ المدير بالسلطة).

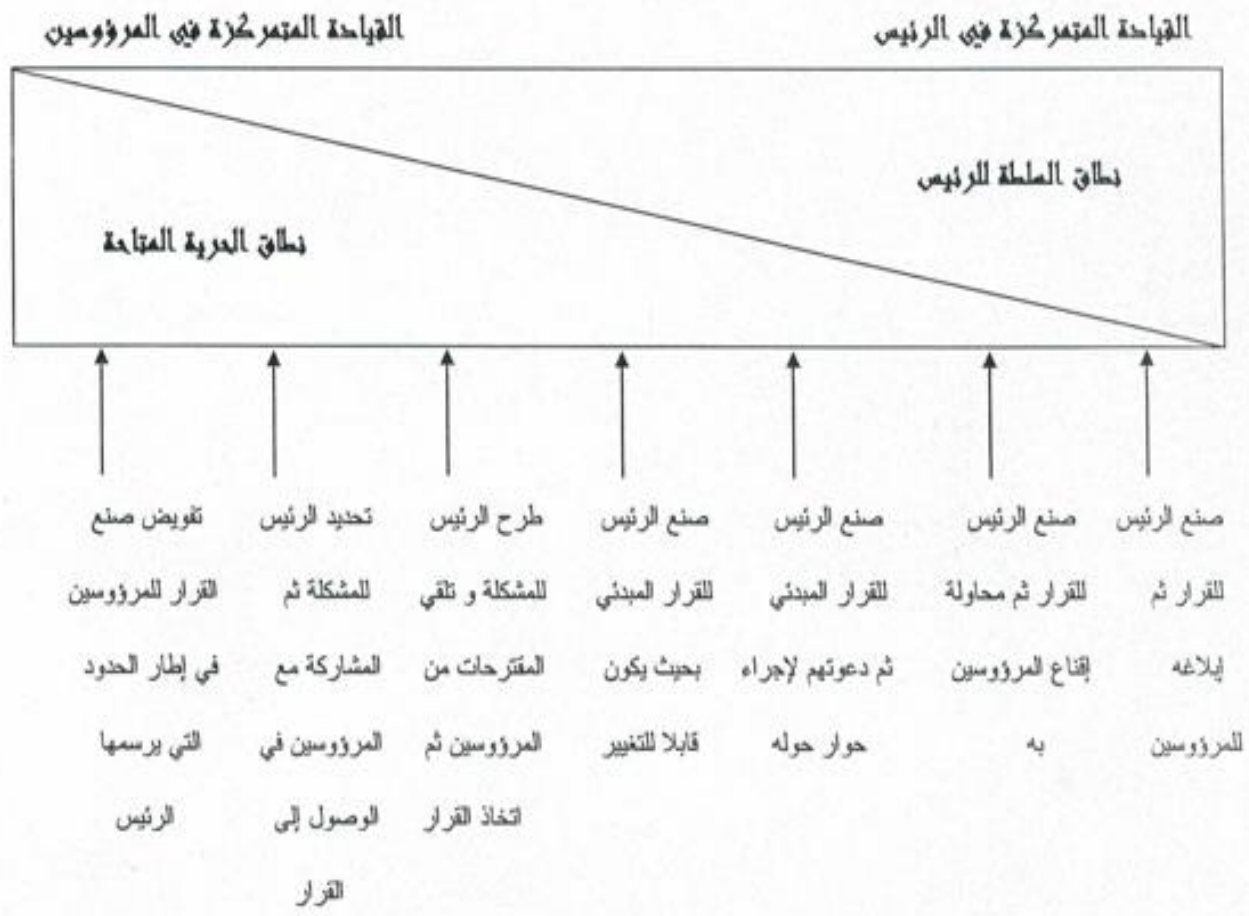
5. عرض الرئيس للمشكلة ودعوته المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول (الرئيس يختار القرار الأنسب).

6. تحديد الرئيس للمشكلة وتفويض الأمر للمرؤوسين للوصول للقرار من خلال مشاركته معهم.

7. تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى القرار ، قد يشارك الرئيس في هذه العملية وقد لا يشارك، كما يحدد الإطار التي من خلالها يتم صنع القرار .

وسنوضح درجة المشاركة في الشكل التالي:

الشكل 4: يوضح درجات المشاركة



المصدر: مصطفى حجازي الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، مرجع سابق،

ص 59.

II - 3 - وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للتسيير بالمشاركة:

إن اشتراك العمال في اتخاذ القرارات وحل العمليات التسييرية أمر تختلف فيه وجهات النظر، فحناك من يربأن اشتراك العمال قد يرفع من مستوى رضا العمال ويزيد من دافعيتهم، و هناك من يرى أن المشاركة أمر فيه الكثير من المساوى أو العيوب وإذا كان من الضروري اللجوء إليه فهناك ظروفًا وحدودًا لاستخدامها.

II - 3 - 1 - الآراء المؤيدة للمشاركة والآثار الإيجابية لها:¹

إن المشاركة حسب مؤيديها ترفع من مستوى رضا المرؤوسين وتدفع لرفع وزيادة الأداء و ذلك للأسباب التالية:

- المشاركة تزيل مخاوف العمال من الآثار المترتبة على القرارات التي تصدر من الرئيس، مما يحمل المرؤوسين على قبول القرار.
- المشاركة تشجع وتحمس العمال على تنفيذ القرار والالتزام به.
- المشاركة تجعل العمال يستطيعون أن يستوعبوا الأهداف البعيدة للقرار وبالتالي ضمان تنفيذ فعال ومرن لهذا القرار.
- المشاركة تمكن العمال من معرفتهم للحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعال وتوفير المعلومات التي يحتاجون إليها.
- المشاركة تحقق إشباع الحاجات العليا للأفراد (الاستقلال، الشعور بالذات، الانجاز).
- المشاركة الجماعية تخلق التعاون بين الأفراد وتساعد على تقوية وتنمية روح الفريق.
- المشاركة وسيلة للتفاوض و المساومة والاتفاق على التنازلات بين المدير ومرؤوسيه.
- المشاركة تساهم في زيادة كفاءة القرار لما يملكه المرؤوسون من خبرة ومعلومات ومهارات ودراية بواقع الممارسة.

¹ هبيرات خضرة، دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة، مرجع سابق، ص 88.

II-3-2- الآراء المعارضة للمشاركة والآثار السلبية لها:

بالنسبة لمعارضى المشاركة فهم يعتبرونها تتضمن عيوباً ومساوئ و هي:

• زيادة طموحات المرؤوسين من خلال مشاركتهم في القرار في مجالات أخرى قد لا تناسب طبيعة اشتراكهم فيها، مما يخلق نوع من النزاع أو الصراع إذا ما حاول الرئيس وضع حد لمشاركتهم في مختلف القرارات.

• القرارات الجماعية تستغرق وقتاً طويلاً وهي لا تصلح في حالة الطوارئ التي تستدعي قراراً سريعاً.

• قد يفهم المرؤوسين أن المدير يسمح لهم بالمشاركة في القرار نتيجة لقلّة خبرته وضعف ثقته بقراراته.

• إذا تعارضت أهداف المرؤوسين مع أهداف الرئيس أو المنظمة، أو لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة لحل المشكلة و اتخاذ القرار تؤدي المشاركة نتيجة لذلك إلى خلق آثار سلبية في القرار في حد ذاته.¹

• المشاركة تؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤولية أي صعوبة تحديد من يستحق الثناء أو اللوم.

المشاركة نجاحها يتوقف على مدى مهارة المدير على أداء الاجتماعات، ولكن إذا كان لا يملك هذه المهارة فإن هذا يؤدي إلى حدوث آثار أسوأ ما لو تم اتخاذ القرار انفرادياً.

¹ هيبيرات خضرة، دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -بسكرة-، مرجع سابق، ص 91.

خلاصة الفصل:

في الختام، يُعتبر الاتصال الفعّال والتسيير بالمشاركة ركيزتين أساسيتين لنجاح أي مؤسسة. يعمل الاتصال الفعّال على تسهيل تبادل المعلومات بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز الفهم المشترك والتنسيق الجيد. من جهة أخرى، يُساهم التسيير بالمشاركة في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من التزامهم ويعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.

تُساهم هذه الممارسات المشتركة في خلق بيئة عمل متكاملة ومتعاونة، حيث يُعتبر كل فرد جزءًا فاعلاً من نجاح المؤسسة. تعزيز الاتصال والتسيير بالمشاركة يؤدي إلى تحسين الأداء العام، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. في النهاية، يُعتبر بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التواصل والمشاركة المفتوحة والاستفادة من خبرات ومهارات جميع الأعضاء هو المفتاح لتحقيق التميز والابتكار في العمل.

الجانب الميداني (التطبيقي)

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما قمنا بدراسته في القسم النظري على الواقع. ولقد اخترنا لهذا الغرض مؤسسة مديرية التجهيزات العمومية بالجلفة، وذلك بتقديم لمحة تاريخية عن الديوان وكذا المخطط العام بالإضافة إلى شرح مهام مختلف المصالح المتواجدة، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم النقاط الخاصة بالإطار المنهجي والإجرائي و تتبعنا الخطوات التالية:

1. مجالات الدراسة لمحة تاريخية عن المؤسسة، التعريف بالمؤسسة، الحدود المكانية، الزمانية والبشرية.

- منهج الدراسة.

- عينة الدراسة.

- أداة جمع البيانات.

- التقنية الإحصائية.

1- مجالات الدراسة:

1-1- التعريف بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الجلفة:

أنشئت مديرية التجهيزات العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 13/13 المؤرخ في 03 ربيع الأول عام 1434 الموافق لـ 15 يناير سنة 2013 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة. مقرها

بالولاية في حي بربيع تتربع على مساحة قدرها 11200 م².¹

حيث تتولى تسيير عمليات التجهيزات العمومية في إطار السلطة المخولة لها والاعتمادات الممنوحة وأيضا متابعة وجمع عمليات الدراسة واستغلالها وإنجاز التجهيزات العمومية وكذا اقتصاد البناء بالإضافة إلى السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال المحاسبة العمومية والصفقات والإشراف على الدراسات.

تضم مديرية التجهيزات العمومية ثلاثة مصالح:

- مصلحة الإدارة و الوسائل العامة .

- مصلحة الدراسات والتقييم و الصفقات العمومية .

- مصلحة التسيير و متابعة العمليات المنجزة .

إضافة إلى أن لهذه المديرية 12 قسما فرعيا إقليميا على مستوى دوائر ولاية الجلفة، حيث تعمل على تنفيذ المهام الموكلة إليها من طرف المديرية على مستوى الدوائر والبلديات، إلا أنها تبقى على تنسيق دائم مع هذه الفروع وذلك بمراقبة المشاريع التي تتجزأ عبر الدوائر والبلديات.

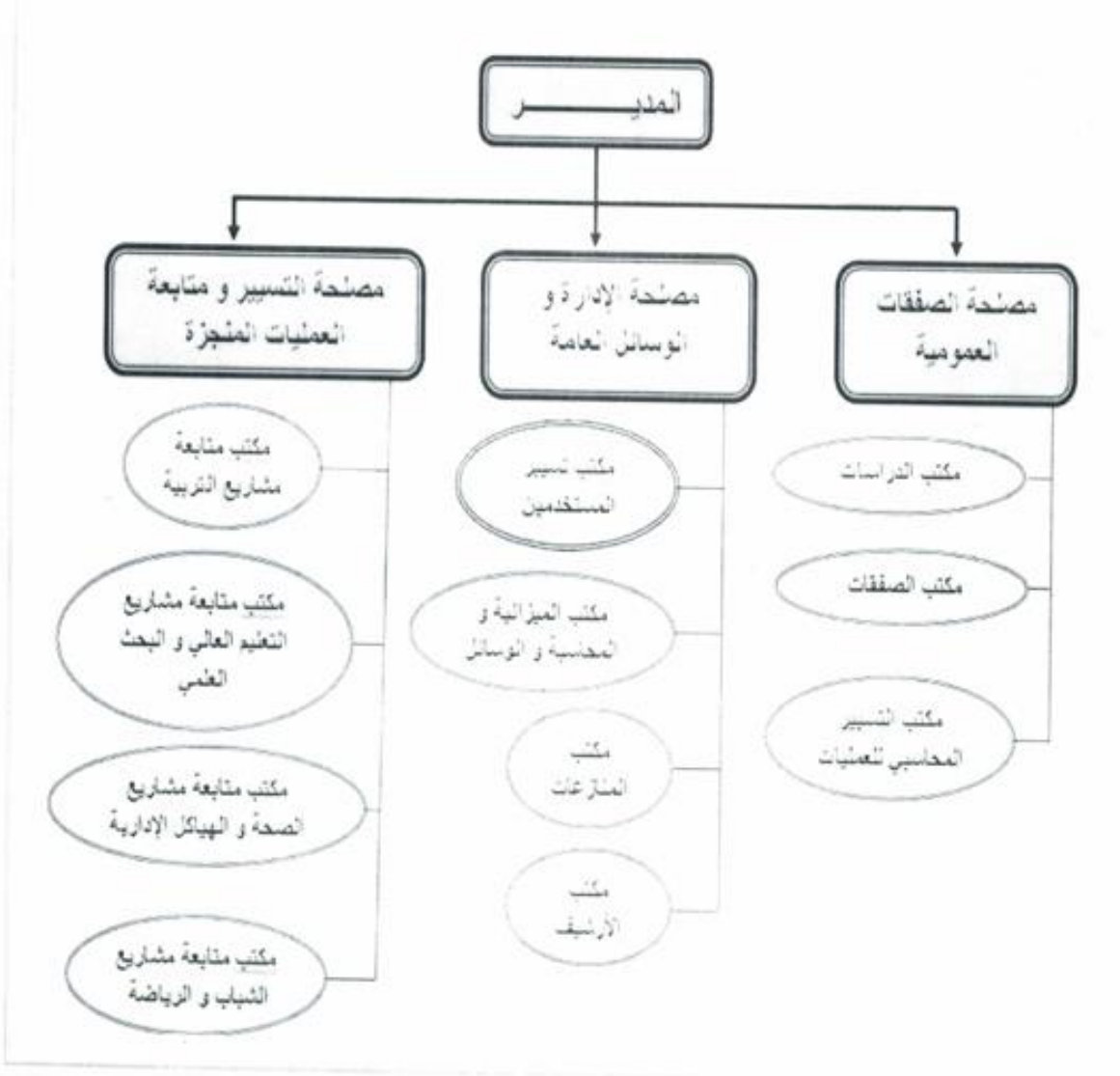
مهام مديرية التجهيزات العمومية بالجلفة

¹مكتب خلية الإعلام بالمديرية

- تتولى مديرية التجهيزات العمومية مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بإنجاز التجهيزات العمومية على المستوى المحلي وتكف بهذه الصفة بما يأتي:
- تكوين مختلف الملفات التنظيمية اللازمة لاستشارات والدراسات والأشغال وكذلك تسليم رخص البناء وضمان تسيير عمليات التجهيزات العمومية في إطار الصلاحيات المخولة لها والإعتمادات الممنوحة إياها.
 - ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية.
 - المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات.
 - ضمان متابعة وتقييم برامج التجهيزات العمومية.
 - السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال المحاسبة العمومية والصفقات العمومية والتحكم في تقنيات البناء.
 - المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبنى.
 - المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات.
 - ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية.
 - ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع .
 - القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكيفيه ، بالاتصال مع الهياكل المعنية .

2-1- الهيكل التنظيمي:

الشكل 5: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو مجموعات العمل والأفراد، فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كلاً من الإجراءات، وبالتالي فإن وجهات نظرهم تحدد إجراءات المنظمة .

أ - مصلحة الصفقات العمومية :

وهي مصلحة تتكون من ثلاثة مكاتب :

مكتب الدراسات: وهو مكتب يقوم بإستقبال البرامج الخاصة بالتحيز لمختلف القطاعات حثيتمكن من جمع المعلومات اللازمة لتماشي البرنامج التي ترسل إلى مكتب الصفقات .

مكتب الصفقات: يقوم بتنظيم المعلومات على شكل صفقة ثم ترسل إلى لجنة الصفقات الولائية والتي تقوم بدورها بدراستها ثم المصادقة عليها وإعادتها إلى مكتب الصفقات، والذي يقوم بدوره بإرسالها إلى مكتب الدراسات.

مكتب التسيير المحاسبي للعمليات : يقوم هذا الأخير باستقبال الصفقة المصادق عليها من طرف لجنة الصفقات والتي تسلم إليه من طرف مكتب الدراسات يقوم بدراسة الصفقة من حيث تطابق مبلغ المشروع المدروس مع مقررة تسجيل العملية المتقبلة من طرف مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية ، ثم يقوم بإنجاز بطاقة التزام مالي للمشروع (صفقة، اتفاقية، تقويم أو ملحق)، ثم ترسل للمراقب المالي للمصادقة عليها والذي يقوم بدوره بتسليم أمر بدء أشغال للمستفيد، وعند إنجاز المشروع يحق للمستفيد الاستفادة عبر حصص (وفق وضعيات الأشغال)، كما يقوم بالالتزام بالتسديد فيما يخص مستحقات كل مستفيد .

ب - مصلحة الإدارة و الوسائل العامة :

تكلف بتسيير المستخدمين والوسائل والمحاسبة والميزانية وتضم أربعة مكاتب :

1- مكتب تسيير المستخدمين: يعتبر مكتب المستخدمين من أهم وأكبر المكاتب في هيكل مديرية التجهيزات نظرا لطبيعة المهام المنوطة به والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية وهي إدارة القوى عاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بحذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال العمل في حالات يكون الموظفين

راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين، ويشرف على تسييرها رئيس المصلحة.

ومن أهم المهام التي يقوم بها هي:

- تسيير الموارد البشرية ابتداء من بداية علاقة العمل إلى نهايتها .
- إعداد مخطط الموارد البشرية بناء على تعداد المستخدمين للسنة الماضية ومدونات المناصب المالية للسنة الحالية. إجراءات التوظيف وتتم فيه:

* إعلان منصب التوظيف عن طريق الجرائد

* إستقبال الملفات وذلك في الفترة المحددة ب 15 يوما، ابتداء من بداية الإعلان.

* دراسة الملفات على مستوى اللجنة التقنية .

* إستدعاء المترشحين لإجراء المسابقة.

* تحرير محضر النجاح .

* إستدعاء الناجحين للالتحاق بالمنصب .

- المراقبة اليومية للموظفين عن طريق كشف الحضور اليومي، وعلى أساسه يتم تسديد الراتب أو الخصم منه.

- ترقية الموظفين، إما عن طريق الترقية في الدرجة أو الترقية في الرتبة.

- تنظيم دورات تكوينية للموظفين قصد تأهيلهم أو تكوين الكفاءة لديهم .

2- مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة: تسهر على متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالمؤسسة ، كما تقوم بتزويد مكاتب هذه الأخيرة باللوازم المكتبية، وتسهر على الصيانة الدائمة لهيكلها والمصالح التابعة لها. حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم رواتب العمال وتسيير الميزانية الخاصة بالمديرية، وإعداد كشوف والفواتير وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية. كما يكلف أيضا

بـ:

- تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات.
- متابعة حظيرة السيارات.
- تسيير المخازن (مخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف).
- متابعة ومراقبة أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات .
- مراقبة أولية لكشوف التعويضات والمنحة الكيلومترية لكل الموظفين .
- مراقبة أولية للفاتورات والخدمة الفعلية.

1-3. حدود الدراسة:

وتعني المجالات الثلاثة المخصصة للدراسة وهي: الحدود الجغرافية المكانية، الحدود الزمانية، الحدود البشرية.

1- الحدود المكانية: إن اختيار أحد المؤسسات للقيام بالدراسة التطبيقية ليس بالأمر الهين خاصة فيما يتعلق بالمؤسسة العمومية . لذا تم اختيارنا لمؤسسة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الجلفة كمكان إجراء الدراسة.

2- الحدود البشرية: إشمطت الدراسة على الموظفين الإداريين لمؤسسة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الجلفة، ووقع الاختيار على عينة من عمال هذه المؤسسة.

3- الحدود الزمانية: فقد تحددت وفقا لمراحل البحث انطلاقا من مرحلة الإعداد النظري التي كانت بداية من شهر ديسمبر سنة 2023، ثم يليها مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي كانت في المؤسسة المعنية والتي تضمنت معرفة المعلومات الخاصة بالمؤسسة و معرفة العدد الإجمالي للعمال، وكانت هذه المرحلة من تاريخ 05/02/2024 الغاية 12/02/2024 أي أنها دامت مدة أسبوع وحاولنا في هذه المدة استجواب عدد من العمال.

ثم يليها مرحلة الخروج إلى الميدان وتوزيع الاستمارات في 06/04/2024 وتم استرجاعها بعد يومين أي بتاريخ 08/06/2024، ثم بدأت عملية الإعداد الميداني وتنفيذه وتضمنت تفريغ البيانات وعرض نتائجها و تحليلها.

2- منهج الدراسة:

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج و الذي يعرفه عمار بوحوش على أنها الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة¹. وتتعدد المناهج وتختلف حسب طبيعة البحث و أهدافه، وبناءا على هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي مع التحليل، والذي نراه مناسباً لهذا النوع من الدراسة.

فالمنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً خاصة في مجال البحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية، و يهتم بالمنهج الوصفي بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المدروسة كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بينا لظواهر المختلفة، و لا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات و تبويبها و إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، لذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات و الحقائق وتحليلها تحليلاً دقيقاً، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة .

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 12.

3- عينة الدراسة:

العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة و تستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو الكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.

وتتعدد طرق اختيار العينة وتختلف باختلاف مجتمع البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وفي دراستنا هذا اعتمادنا على العينة العشوائية الطبقية، فهذا النوع من العينة هي التي يدرس الباحث فيها فئة معينة من مجموع الفئات المقترحة للدراسة، بحيث تأخذ العينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع الفئات التي تمثل مجتمع البحث".

- يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بمؤسسة التجهيزات العمومية 184 وتم اختيار أفراد العينة من مختلف المناصب التي يشغلونها اختيارا عشوائيا من كل طبقة منصب والبالغ عددهم 34 عاملا، وتم توزيع عليهم الاستثمارات ثم تم استرجاعها كاملة بعدما أجاب عليها العمال.

4- أداة جمع البيانات:

إن جمع وتحليل المعلومات في المنهج الوصفي تم بوسائل وأدوات عديدة، وفي هذه الدراسة سوف نستخدم الاستمارة الاستبيان باعتبارها من أهم وسائل جمع البيانات. فالاستمارة: " هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث، وعليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه، و عدم الخروج عنأطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية".

و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة و يتم الإجابة عنها، بشرط أن تكون هذه الأسئلة على علاقة بمشكلة البحث، كما أن طبيعة الأسئلة

تجنب المبحوث الإحراج و الأمور الشخصية، وقد تم تقسيما لاستمارة إلى محاور و هي كالتالي:

محور خاص بالبيانات الشخصية خاصة بالمبحوثين.

المحور الأول: خاص بأسلوب الاتصال المطبق داخل المؤسسة.

المحور الثاني: خاص بمساهمة الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرار.

المحور الثالث: خاص بتجسيد نظام المشاركة داخل المؤسسة.

5- التقنية الإحصائية:

في دراستنا للجانب التطبيقي لقد تم الاعتماد على التقنية التالية:

النسبة المئوية: و ذلك بحساب النسبة المئوية لكل مجموع تكرار، و قد اعتمدنا

لحساب النسبة المئوية الطريقة التالية:

$$X = \frac{\sum f_i \times 100}{n} = \%$$

$$\% = \frac{100 \times \text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد العينة}} = \text{س}$$

الفصل الرابع:

عرض وتحليل

بيانات ونتائج

الدراسة الميدانية

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة (تحليل الجداول):

جدول 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لا يمكن أن نقوم بأي بحث اجتماعي دون أن نعرض على محور البيانات الشخصية، هذا الأخير يساعد الباحث على تقسيم مجتمع البحث ويدعم البحث العلمي بمعرفة العينة التي يتعامل معها الباحث، خاصة من حيث الجنس إضافة إلى البيانات الأخرى والتي تكمن في: الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية والخبرة المهنية.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	73.53
أنثى	9	26.47
المجموع	34	100

- من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 73.53 % من أفراد العينة تمثل فئة الذكور، بينما تتراوح نسبة أفراد العينة التي تمثل فئة الإناث بـ 26.47%
- بعد القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة هم من جنس الذكور، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة المجتمع الذي لا يشجع عمل المرأة في الإدارة.

جدول 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
29.41	10	30 الى 40 سنة
35.29	12	40 الى 50 سنة
35.29	12	50 سنة فأكثر
100	34	المجموع

- من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 50 فأكثر بنسبة 35.29 % من مجموع العمال، ثم الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة بنسبة 35.29 %، ثم الفئة الثالثة ويبلغ سنها 30 الى 40 سنة بنسبة 29.41% من المجموع الكلي.

- نلاحظ أن الاتجاه العام هو لفئة 40-50 سنة بنسبة 35.29% مما يعني أن المؤسسة تحوي وتضم فريق عمل ذو خبرة وكفاءة عالية في مجال العمل، والملاحظ أن فئة العمال 40 فأكثر هم شاغلي المناصب العليا والإدارات. كما أن المؤسسة تبحث عن الاستقرار من خلال المحافظة على العمال وكذا للمحافظة على العلاقات والزمالة المهنية السائدة بينهم.

جدول 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.94	1	ابتدائي
5.88	2	متوسط
23.53	8	ثانوي
67.65	23	جامعي
100	34	المجموع

- من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة حاملو الشهادات الجامعية هي أكبر نسبة وتقدر بـ: 67.65 % تليها فئة العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 23.53 %، أما فئة العمال ذوي المستوى المتوسط تقدر بنسبة 5.88 % وفي الأخير ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 2.94 %.

- بعد القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن معظم العمال هم حاملوا الشهادات الجامعية لذا فهم يتميزون بكفاءة علمية عالية وخبرة، ويرجع السبب في ذلك أن التوظيف يتطلب الكفاءة خاصة فيما يتعلق بالتوظيف على أساس المسابقة.

جدول 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
14.71	5	1 الى 5 سنوات
23.53	8	5 الى 10 سنوات
29.41	10	10 الى 15 سنة
14.71	5	15 الى 20 سنة
17.65	6	20 سنة فما فوق
%100	34	المجموع

- من خلال الجدول يتضح لنا أن سنوات الخبرة لدى عمال المؤسسة تتفاوت من سنة إلى أخرى، فأعلى نسبة توجد لدى الأفراد ذوي الخبرة من 10-15 سنوات بنسبة 29.41% تليها الفترة ما بين 5-10 سنة بنسبة 23.53% تليها الفترة 29 سنة فأكثر بنسبة 17.65%، أما الذين لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات يبلغون نسبة 14.71%، وهي نفس النسبة للفئة 15 إلى 20 سنة.

- بعد تحليل الجدول يتضح لنا أن الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة 10-15 سنة هم أكبر نسبة وأعلى داخل المؤسسة والتي بدورها تؤثر في الجانب العملي للمؤسسة وهذا للتغيير الدائم للموظفين داخل المؤسسة وكذا العمل على الكفاءة والخبرة المهنية العالية وهؤلاء العمال هم ذوي مستويات جامعية.

جدول 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني

المنصب	التكرار	النسبة
الإطار	13	38.24
عون تحكم	6	17.65
عون تنفيذ	15	44.12
المجموع	34	100

- من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة السوسيو مهنية العاملة والتي تمثل النسبة العالية هي نسبة أعوان التنفيذ إذتقد ب 44.12 % تليها نسبة الإطارات التي تقدر ب 38.24% أما فئة أعوان تحكم في نقدر بنسبة 17.65%.
- من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن النسبة الأكبر من الموظفين في المؤسسة هم من أعوان التنفيذ، وهو ما يتناسب مع الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين لتنفيذ المهام اليومية. بينما يشكل الإطارات وأعوان التحكم نسبة أقل، مما يعكس هيكل هرمي حيث توجد مستويات مختلفة من الإدارة والإشراف.

جدول 6: يبين توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

اللغة المتقنة	التكرار	النسبة
العربية	18	52.94
الفرنسية	8	23.53
الإنجليزية	4	11.76
العربية والفرنسية والإنجليزية	4	11.76
المجموع	34	100

- من خلال الجدول نجد أن عمال المؤسسة يتقنون اللغة العربية بنسبة 52.94

% أما الفئة المتقنة للغة الفرنسية مقدرة ب 23.53 %، وتأتي الفئة المتقنة للغة

الإنجليزية 11.76%، ثم تأتي الفئة المتقنة للغات الثلاث بنسبة 11.76%

- الأرقام الإحصائية السابقة تؤكد على أن العمال لهم القدرة الكافية في التعامل مع جميع فئات المجتمع المتعامل معهم، كما أن المجتمع الجزائري معروف بإتقائه الجيد للغة الفرنسية.

بالإضافة إلى ذلك فإن اللغة المستخدمة في تعاملات المؤسسة هي العربية والفرنسية.

جدول 7: يبين توزيع أفراد العينة حسب الطبيعة القانونية

النسبة	التكرار	الطبيعة القانونية
85.29	29	مثبت
14.71	5	متعاقد
100	34	المجموع

- من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة العمال المثبتين داخل المؤسسة هي أكبر نسبة وتقدر ب 85.29%، تليها نسبة العمال المتعاقدين بنسبة 14.71 %.

إن القراءة للأرقام الإحصائية للجدول توضح بأن عمال المؤسسة هم في وضعية مثبتة وضعية جيدة، كما يتمتعون بخبرة وكفاءة عالية في مجال العمل، أما الأفراد المتعاقدين والمقدرة بنسبة 14.71 % هذه الفئة سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 1-5 سنوات .

- إن تثبيت العمال له دور كبير نفسي، اجتماعي، اقتصادي مما يعطي لهم حوافز للأداء الجيد.

1-1- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى:

جدول 8: طريقة الاتصال بالرئيس

النسبة		التكرار		الإجابة	
16		08		طريقة الكتابة	
36	83.33	18	15	تحقق الهدف	نعم
	16.67		3	لا تحقق الهدف	
16		8		طريقة الإلكترونية	
20		10		طريقة كتابية وشفوية	
12		6		طريقة شفوية الكترونية	
0		0		لا	
%100		50		المجموع	

ملاحظة: المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة

- من خلال الجدول نجد أن نسبة الأفراد الذين يتصلون مباشرة بالرئيس أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بـ 100%، ولا يوجد من لا يتصل بالرئيس 00%، وكيفية الاتصال أو الطريقة التي تتم بها عملية الاتصال هي الطريقة الشفوية بنسبة تقدر بـ 36% تليها من يستعمل الطريقتين الكتابية والشفوية معا بنسبة 20% تليها الطريقة الإلكترونية وطريقة الكتابة 16%، أما الطريقة شفوية الكترونية فهي تمثل 12%. بما أن الطريقة الشفوية هي الأكثر استعمالا فنسبة الأفراد الذين تحقق لهم الهدف 83.33%، والذين يرون أنها لا تحقق الهدف فنسبتهم تقدر بـ 16.67%.

- بعد القراءة الإحصائية للجدول نجد أن جميع العمال يتصلون برئيسهم وهذا دلالة على أن عمال المؤسسة لا يعانون من مشكل الاتصال بالرئيس، وأن اتصالهم بالمسؤول أو الرئيس يتم بالطريقة الشفوية فهي الطريقة الأنجح والأسهل من الطرق الأخرى وأسرعها وتحقق الهدف من العملية الاتصالية، لأن بعض الأفراد الذين تماسجوا بهم يعتقدون أن الطريقة الشفوية هي الأسلوب الأكثر مرونة و يحقق في أغلب الأحيان الهدف وهذا لسهولة استعماله كما أنه سريع لتوصيل المعلومة، ولكن حسب البعض يخلق جوا من عدم المصداقية والفوضى.

جدول 9: يبين نوع الاتصال الذي يزيد الثقة بين العمال والإدارة

نوع الاتصال	التكرار	النسبة
اتصال رسمي	11	32.35
اتصال غير رسمي	18	52.94
الاتصال الرسمي وغير الرسمي	5	14.71
المجموع	34	100

- من خلال الجدول يتبين أن نوع الاتصال حسب العمال والذي يزيد الثقة بين العمال والإدارة هو الاتصال الغير الرسمي بنسبة تقدر بـ 52.94 %، يليه الاتصال الرسمي بنسبة تقدر بـ 32.35 %، وهناك من يرى أن الاتصال بنوعيه الرسمي والغير رسمي يزيد من الثقة بين العمال والرؤساء بنسبة 14.71 %.

إن القراءة للأرقام الإحصائية وذلك من خلال ما يوضحه الجدول يتضح لنا أن معظم العمال يلجئون إلى استخدام الاتصال الغير الرسمي لأنه يعكس هذا أهمية الاتصالات غير الرسمية، مثل المحادثات العفوية والاجتماعات غير الرسمية، في بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين العمال والإدارة.

مما يشير هذا إلى أن العمال يشعرون براحة أكبر في الاتصال غير الرسمي، مما يعزز الشعور بالمجتمع والتعاون داخل المؤسسة.

جدول 10: يبين مدى وصول المعلومة للعمال

النسبة	التكرار	الإجابة
17.65	6	نعم
11.76	4	لا
70.59	24	أحيانا
100	34	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين تصلهم المعلومة نوعا ما واضحة يقدر بنسبة 70.59% أما الذين تصلهم المعلومة واضحة تقدر نسبتهم ب 17.65 %، أما الذين لا تصلهم المعلومة واضحة أجابوا بلا تقدر نسبتهم ب11.76%.

- إن التفسير لهذه الأرقام الإحصائية النسب المئوية يفسر بأن السبب الأساسي في ذلك هو وجود تفاوت في وضوح المعلومات المقدمة للعمال، حيث تكون المعلومات أحيانا غير كاملة أو تحتاج إلى توضيح إضافي.

هذا التفاوت يمكن أن يكون نتيجة لعدم وضوح قنوات الاتصال أو عدم كفاية التفاصيل في المعلومات المرسلة.

وجود نسبة من العمال الذين لا تصلهم المعلومات واضحة يستدعي ضرورة تحسين عملية التواصل لضمان حصول جميع العمال على المعلومات اللازمة بشكل واضح ومفهوم.

جدول 11: اطلاع العمال فيما يتعلق بالمؤسسة

النسبة	التكرار		الإجابات	
	29.41	11.76	4	المشاركة في اتخاذ القرار
17.65		6	عدم المشاركة في اتخاذ القرار	
70.59	24		لا	
100	34		المجموع	

- يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الغير المطلعين على ما يجري في المؤسسة تقدر نسبتهم بـ 70.59 % أفادوا بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار. هذا يشير إلى أن غالبية العمال يشعرون بأنهم مستبعدون من عمليات صنع القرار، مما قد يؤدي إلى ضعف في الشعور بالانتماء والتحفيز. كذلك المشاركة في اتخاذ القرار ربما تفرض بعض القوانين الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى أنه يكون أحياناً مسؤولية تلقى على عاتق العامل لأن الخبرة تعطي الحق في المشاركة في اتخاذ القرار.

اما نسبة 17.65% من العمال أفادوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات، هذه النسبة تُظهر أن هناك إدراكاً بين بعض العمال بأنهم ليسوا جزءاً من عملية صنع القرار، وهو ما يعزز الحاجة إلى إشراكهم بشكل أكبر.

فقط 11.76% من العمال يشعرون بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، هذه النسبة تعكس قلة عدد العمال الذين يشعرون بأن لديهم تأثيراً في القرارات المهمة، مما قد يؤثر على رضاهم الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة.

جدول 12: حول حضور الأفراد لاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة	
8.82	03	إبداء الرأي	نعم
5.88	02	عدم إبداء الرأي	
38.24	13	لا	
5.88	2	إبداء الرأي	أحياناً
41.18	14	عدم إبداء الرأي	
100	34	المجموع	

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 41.18% أفادوا بأنهم أحياناً لا يستطيعون إبداء رأيهم، هذا يشير إلى وجود حالات متكررة يشعر فيها العمال بعدم القدرة على التعبير عن آرائهم بحرية، مما قد يعكس قيوداً معينة في بيئة العمل.

أما نسبة 38.24% أفادوا بأنهم لا يستطيعون إبداء رأيهم، هذا يشير إلى وجود شعور واسع بين العمال بعدم القدرة على التعبير عن آرائهم، مما يمكن أن يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي وإحساسهم بالمشاركة.

أما نسبة 8.82% من العمال يشعرون بأنهم يستطيعون دائماً إبداء رأيهم، هذه النسبة تعكس قلة عدد العمال الذين يشعرون بأن لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم بحرية وباستمرار داخل المؤسسة.

أما نسبة 5.88% من العمال أجابوا بأنهم لا يستطيعون دائماً إبداء رأيهم، هذه النسبة تُظهر أن هناك بعض العمال الذين يشعرون بعدم القدرة على إبداء رأيهم بشكل مستمر، مما قد يؤثر على تفاعلهم ومشاركتهم.

اما 5.88% من العمال يشعرون بأنهم يستطيعون إبداء رأيهم في بعض الأحيان، هذه النسبة توضح أن هناك تردد أو قيود معينة تمنع العمال من إبداء رأيهم بشكل دائم.

النسبة الكبيرة من العمال الذين لا يستطيعون أو لا يشعرون بالقدرة على إبداء رأيهم بشكل دائم تشير إلى ضعف في قنوات الاتصال والتعبير عن الرأي داخل المؤسسة.

جدول 13: يبين وسائل الاتصال المستعملة ودورها في مشاركة العمال في اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الإجابة	
		نعم	لا
5.88	02	كافية	نعم
5.88	02	غير كافية	
44.12	15	لا	
23.53	8	كافية	أحيانا
14.71	5	غير كافية	
5.88	2	دون رأي	
100	34	المجموع	

- من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم الأفراد يرون أن نسبة كبيرة من العمال (44.12%) يرون أن قنوات الاتصال غير كافية، هذه النسبة العالية تعكس وجود مشكلة كبيرة في كفاية قنوات الاتصال داخل المؤسسة، مما يؤثر على تدفق المعلومات والتفاعل بين الإدارة والعمال.

- من خلال تحليلنا للأرقام الإحصائية يتضح لنا 23.53% من العمال يرون أن قنوات الاتصال كافية في بعض الأحيان.

هذه النسبة تعني أن هناك تقلبات في فعالية قنوات الاتصال، حيث تكون كافية في بعض الأوقات وغير كافية في أوقات أخرى.

- أما نسبة 5.88% من العمال يرون أن قنوات الاتصال في المؤسسة كافية، هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن قلة قليلة من العمال راضية تماماً عن قنوات الاتصال المتاحة.

يجب العمل على تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة حيث يعتبر خطوة أساسية لتعزيز فعالية التواصل، وزيادة رضا العمال، وتحسين أداء المؤسسة ككل، حيث يمكن للمؤسسة تحسين تجربتها التواصلية بشكل كبير، مما يساهم في بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإنتاجية.

1-2- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية:

جدول 14: حول طبيعة العلاقة بين العامل والرئيس

النسبة	التكرار	الإجابة
14.71	05	جيدة
76.47	26	حسنة
8.82	03	سيئة
100	34	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن العمال والرؤساء في العمل تربطهم علاقة حسنة وتقدر نسبتهم 76.47 %، تليها نسبة الأفراد الذين علاقتهم جيدة مع رؤسائهم بنسبة 14.71 %، أما العلاقة السيئة فهي تقريبا منعدمة 8.82 %.
- إن القراءة الإحصائية للأرقام الموضحة في الجدول تبين أن أكبر نسبة خاصة بالأفراد الذين تربطهم علاقة حسنة مع رؤسائهم في العمل، وهذا دلالة على وجود رضا نسبي عن جودة الاتصال داخل المؤسسة.

جدول 15: يبين استجابة العمال للقرارات المتخذة من طرف الإدارة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	100
لا	0	0
المجموع	34	100

- من خلال الجدول يتضح لنا أن كل أفراد العينة المختارة من مجموع عمال المؤسسة يستجيبون للقرارات التي تتخذها الإدارة وتقدر نسبتهم بـ 100%، بينما الأفراد الذين كانت إجابتهم بعدم الاستجابة يقدرون بـ 0%.
- إن التحليل للأرقام الإحصائية للجدول يفسر بأن جميع العمال يستجيبون للقرارات المتخذة من طرف الإدارة سواء كانت هذه القرارات لصالح العمال أو لصالح المؤسسة فلا بد من تطبيقها والعمل بها لأنها قرارات تتخذها الإدارة العليا.

جدول 16: حول رضا الفرد عن القرارات المتخذة من طرف الإدارة

النسبة	التكرار	الإجابة	
8.82	03	سبق وأن شاركت	نعم
5.88	02	لم أشارك	
2.94	01	سبق وأن شاركت	أحيانا
11.76	04	لم أشارك	
58.82	20	بدون رأي	
11.76	04	لا	
100	34	المجموع	

- من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة لدى الأفراد الذين رضاهم عن القرارات جزئي أي ليس دائما أحيانا بنسبة 73.52 %، تليها نسبة الأفراد رضاهم كلي عن القرارات بنسبة 14.71 %، أما الأفراد الغير راضين عنالقرارات تقدر نسبتهم بـ 11.77 %، أما بالنسبة لمشاركة الأفراد في هذه القرارات نجد أن أعلى نسبة رفضواالإجابة من مجموع الفئة رضاهم عن القرارات بشكل جزئي وتقدر نسبتهم بـ 58.82 % من مجموع 73.52 %، تليها مشاركة الأفراد في هذه القرارات بنسبة 14.71 % تليها نسبة عدم المشاركة والمقدرة بـ 11.76 %.

ويرجع سبب قبول ورضى الأفراد للقرارات المتخذة لكن عدم مشاركتهم فيها ربما يرجع لعدم توليهم مناصبعليا وقلة الخبرة الكافية لدى هؤلاء العمال لا تمنح لهم الحق في المشاركة أو إبداء الرأي.

جدول 17: علاقة الرؤساء بالمرؤوسين الاستشارة الرقابة، الشعور بالرضى...

لا		نعم		العبارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38.24	13	61.76	21	1- مؤهلاتك وخبرتك تجعل رئيسك يستشيرك في بعض القرارات
8.82	3	91.18	31	2- تواجد الرئيس المناسب في المكان المناسب يمنح الشعور بالرضى....
29.41	14	70.59	20	3- علاقتك مع الرؤساء قائمة على الرقابة الصارمة لمهامك.
29.41	10	70.59	24	4- سبق وطلبه منك إيجاد حل لمشكلة ما.
44.12	15	55.88	19	5- المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه

- من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 61.76% من أفراد العينة ذوي المؤهلات التي تجعل الرئيس يستشيرهم في بعض القرارات أما نسبة 38.24% فمؤهلاتهم لا تجعل الرئيس يستشيرهم، أما بالنسبة للأفراد الذين يرون أن الرئيس المناسب تواجد في المكان المناسب يمنح الشعور بالرضى تقدر نسبتهم ب 91.18% وعلى عكس ذلك من الرأي تقدر نسبتهم 8,82%، أما نسبة

70.59% علاقتهم مع الرؤساء قائمة على الرقابة الصارمة و 29.41% لا يرون ذلك، أما أفراد العينة الذين طلب منهم إيجاد حل لمشكلة ما مقدرة نسبتهم ب 70.59% والذين لم يطلب منهم ذلكمقدرون ب 29.41%، أما الذين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه يقدرون ب 55.88% والذين يرون عكس ذلك نسبتهم 44.12%.

- من خلال الأرقام الإحصائية يتبين أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة ومؤهلات تجعل الرئيس يستشيرهم في بعض القرارات وهم أغلبهم من إطارات وذوي خبرة كافية في مجال العمل ومقدرة نسبتهم 61.76% فأکید الاستشارة هي طلب إيجاد حل لمشكلة ما أو الاستشارة في بعض الأمور الخاصة بالمؤسسة وهذا ما تدل عليهنسبة 38.24% الذين طلب منهم إيجاد الحلول.

وتواجد الرئيس المناسب في المكان المناسب حتما يؤدي إلى الارتياح والرضى وهذا ما أكدته بعض إجاباتالأفراد في الجدول رقم 09 وجود اتصال مباشر بين العمال والرؤساء، وهذا أكيد قائم على الرقابة الصارمة التيخلق جوا من الاحترام والانضباط في العمل.

إن معظم الأفراد يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه دلالة على أنه لا يهمهم إن طبق القرار بقدرما تهمهم درجة المشاركة، لأن المشاركة تشجعهم وتحفزهم على العمل من اجل زيادة الإنتاج وبعث روح التعاونفيما بينهم، أما الذين يرون العكس تهمهم المشاركة مع تطبيق وتنفيذ القرار فما أهمية المشاركة إذا لم يطبق القراروهذا يولد لهم شعورا بعدم الأهمية لقرارهم لأنه وليد مشاركتهم وإسهامهم.

جدول 18: حول مدى تطبيق نظام المشاركة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة	
52.94	03	مطبق ومعمول به	نظام المشاركة
14.71	24	غير مطبق وغير معمول به	
32.35	07	أحيانا	
100	34	المجموع	

- من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم العمال أفراد العينة يرون أن نظام المشاركة هو نظام مطبق ومعمول به داخل المؤسسة بنسبة 52.94 %، تليها نسبة الأفراد الذين رفضوا الإجابة بنسبة تقدر ب 32.33 %، أما الذين يرون أنه نظام غير مطبق وغير معمول به تقدر نسبتهم 14.71 %.

- من خلال تحليلنا للأرقام الإحصائية نجد أن أعلى نسبة لدى الأفراد الذين يقرون بأن نظام المشاركة مطبق ومعمول به بنسبة تقدر ب 52.94 %، وقد جاء هذا السؤال في صيغة سؤال مفتوح إعطاء الحرية للأفراد للإجابة على هذا السؤال.

ومن خلال إعطاء الحرية للأفراد تحصلنا على عدة إجابات والمتمثلة في:

- نظام المشاركة في رأيهم هو نظام مطبق في بعض الأحيان ولكن بشكل بسيط ومطبق ومعمول به في بعض القرارات فقط، ومن خلال ما تطرقنا إليه في تحليلنا للجدول نجد أن معظم العمال الذين يتمتعون بالخبرة والمؤهلات تجعل الرئيس يستشيرهم في بعض القرارات، كما نجد أن معظم العمال طلب منهم إيجاد حل لمشكلتهم ومعظم العمال كذلك يرون المشاركة في اتخاذ القرار أمر مهم سواء

طبق هذا القرار أو لم يطبق بالإضافة إلى المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة والتي يقابلها رضى واستجابة من طرف العمال.

و الوسائل المستعملة في الاتصال والتي تسمح بدورها بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار كلها أدلة يستطيع من خلالها العامل إثبات بأن نظام المشاركة مطبق و معمول به خاصة العمال الذين يتمتعون بخبرة وكفاءة مهنية وعلمية متميزة، ولكن معظم الأفراد رفضوا الإجابة 32.35 % وهي نسبة معتبرة تعيق الإثبات و البرهان على وهذا السؤال و السبب في ذلك ربما عدم إعطاء أهمية لهذا السؤال، و الذين يرون أن هذا النظام غير مطبق ربما هم العمال الذين لم يسبق لهم المشاركة في اتخاذ القرار، خاصة الذين لا يتمتعون بخبرة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

جدول 19: حول مشاركة الأفراد في صنع القرار إيجابية وسلبية المشاركة في صنع القرار

النسبة	التكرار	الإجابة	
50	17	مشاركة الأفراد أمر مفيد	أمر إيجابي
11.76	4	بدون رأي	إيجابي
38.24	13	امر سلبي	
100	34	المجموع	

- من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين يرون أن مشاركة الأفراد في صنع القرار أمر إيجابي تقدر نسبتهم 50 % والذين يرون العكس أمر سلبي تقدر نسبتهم 38.24%، أما الأفراد الذين رفضوا الإجابة تقدر نسبتهم 11.76%.

- بعد القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن معظم عمال المؤسسة أفراد العينة يرون أن المشاركة في صنع القرار هي أمر إيجابي و تم حصولنا على عدة إجابات من مختلف الطبقات العاملة إدارات، أعوان تحكم، أعوان مكاتب لن مساهمة الأفراد في مختلف نشاطات المؤسسة نفسية، إجتماعية، إقتصادية تشجعهم وتحفزهم علنا لزيادة في الإنتاج وبالتالي تحقق الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة، كما نجد أن عدد الأفراد والمقدرة نسبتهم بـ 50 % يرون أن المشاركة في صنع القرار أمر إيجابي لأنه أمر مفيد الرأي والرأي الآخر بحيث تعددت الآراء فيما يخص هذا السؤال باعتباره سؤال مفتوح و إعطاء الحرية للعمال للإجابة عليه وتحصلنا على عدة إجابات و آراء مختلفة و الذين يرون أن المشاركة أمر إيجابي لأن:

- القرار الجيد ينشأ من التشاور الجيد.
 - لكي يكون القرار مشترك يرضي الجميع.
 - مناقشة القرار أمر مهم.
 - المشاركة تسهم في زيادة كفاءة القرار.
 - المشاركة أمر إيجابي لأنها تحقق الثقة بين العمال والرؤساء.
 - كلما تعددت الآراء تحصل على نتائج إيجابية تحقق الهدف.
- و يبقى هناك غموض في تفسير وتحليل لهذا الجدول لحصولنا على إجابات كاملة بحيث تم الإجابة من طرف نسبة تقدر ب 38.24% وهي نسبة معتبرة يرون أن المشاركة أمر سلبي فهي تخلقجوا من النزاع بين العمال و الرؤساء أو ربما مشاركة العمال تخلق انطبعا بضعف الرئيس أو قلة خبرته، كذلكقلة الخبرة لدى العمال وإشراكهم في صنع القرار قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة هذا القرار.

جدول 20: حول الدور الذي تلعبه النقابة داخل المؤسسة

الإجابة						العبارات
أحيانا		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
		82.35	28	17.65	06	أنت عضو في النقابة.
		20.59	7	79.41	27	النقابة هي ممثل شرعي للعمال ...
26.47	09	67.65	23	5.88	02	تساهم النقابة في زرع روحالتعاون ...
8.82	03	73.53	25	17.65	06	النقابة تؤثر على اتخاذ القرار بالمؤسسة
		87.5	28	12.5	04	النقابة تحاول تجسيد نظام المشاركة ...

- من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 82.35 % من أفراد العينة لا ينتمون للنقابة وأن نسبة 17.65 % من أفراد العينة هم أعضاء في النقابة، أما نسبة 79.41 % يرون أن النقابة لا تعتبر ممثل شرعي للعمال. ونسبة 20.59 % يرون عكس ذلك، والذين يؤكدون على أن النقابة لا تزرع روح التعاون مقدرة بنسبة 67.65 % تليها الذين أجابوا أحيانا 26.47 % ثم الذين أجابوا بأنها تساهم في زرع روح التعاون تقدر نسبتهم 5.88 %، أم نسبة 73.53 % تؤكد على أن النقابة لا تؤثر على اتخاذ القرار ونسبة 17.65 % ترى عكس ذلك. أما نسبة 87.5 % تؤكد على أن النقابة لا

تحاول تجسيد نظام المشاركة داخل المؤسسة ونسبة 12.5% ترى عكس ذلك مع وجود إجابتين ملغاة.

- من خلال القراءة للأرقام الإحصائية تبين لنا أن أغلبية العمال بالمؤسسة لا ينتمون للنقابة ولا يعتبرونها ممثشرعي لهم ولا تؤثر في اتخاذ القرار ولا تحاول تجسيد نظام المشاركة ولكن تحاول ونسبة قليلة زرع روحالتعاون، مما نستطيع القول بأن النقابة ليس لها أي دور فعال داخل المؤسسة لأن النقابة حسب علمنا هي الممثلالخاص للعمال وهي التي تطالب بحقوقهم إلا أنها في الحقيقة غير ذلك، أما نسبة الأعضاء الذين ينتمون للنقابة 17.65% يرون أن النقابة هي ممثل شرعي للعمال وتحاول تحقيق مطالبهم.

لكن من خلال استجوابنا لبعض عمال المؤسسة لاحظنا انعدام الثقة بالنقابة ويرجع ذلك حسب رأيهم على أنه يتماختيار أعضاءها من قبل الرئيس يكونون من أتباعه ومؤيديه في كل القرارات المتخذة، حتى في حالة وجود نزاعبين العمال والرئيس النقابة تقف في صف القائد وذلك خدمة لمصالحهم المشتركة.

II- الاستنتاج العام

الفرضية الأولى: "الاتصال يمنح الفرصة لأفراد المؤسسة في المشاركة في اتخاذ القرارات"

1/- الاتصال الغير الرسمي هو الأسلوب الأكثر استعمالا داخل المؤسسة وله دور فعال في زيادة الثقة بين العمال والإدارة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 09. وهذا ما أكدته نتائج دراسة العربية بأن وسائل الاتصال لها دور فعال في تقريب العمال من الإدارة.

2/- الطريقة الشفوية هي الطريقة الأكثر شيوعا واستعمالا، نظرا لما تحققه من أهداف وتوصيل المعلومة، وهذا راجع لوجود اتصال مباشر بين العمال والرؤساء وفي نفس الوقت هذه الطريقة تخلق جوا من عدم المصادقية والفوضى وهذا ما وضحه الجدول رقم 08. وبما أن طريقة الاتصال بين العمال والرؤساء مباشرة فهيتساعد في بناء هيكل جماعي ولكن بشكل غير رسمي، بينما الدراسة الأجنبية لستين من أهم نتائجها أن أدوات الاتصال بأنواعها لها دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.

3/- توفر وسائل الاتصال المستعملة ولكن في أغلب الأحيان هي غير كافية وغير عملية وبالتالي لا تسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرار باستثناء ذوي الكفاءة والخبرة يرون أنها وسائل غير كافية ولا تسمح بالمشاركة وهذا ما وضحه الجدول رقم 13.

4/- عدم حضور العمال للإجتماعاتلم يعطي لهم الحق في المشاركة وفي أبداء الرأي، هذا الحضور يساعد العمال علما لتعرف واكتشاف حقائق ومعلومات جديدة وهذا ما وضحه الجدول رقم 12 .

الفرضية الثانية: نظام التسيير بالمشاركة مطبق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1/- الاستجابة للقرارات التي تحقق المصالح المشتركة راجع لوجود علاقة حسنة و روح تعاون بين العمال والرؤساء وهذا ما وضحه الجدولان 14 و 15، مما يؤدي الى تحقيق الفعالية الانتاجية.

2/- قبول القرارات التي تتخذها الإدارة ليس بالضرورة يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما وضحه الجدول 16.

3/- الرقابة الصارمة تخلق جوا من الاحترام والانضباط، وهذا راجع بالأساس لوجود الرئيس المناسب في المكان المناسب وهذا يوضحه الجدول رقم 17، كما يؤثر التشاور في اتخاذ القرار في تحقيق الفعالية الإنتاجية داخل المؤسسة.

4/- المشاركة في صنع القرار أمر إيجابي لأن المشاركة تسهم في زيادة كفاءة القرار، خاصة المشاركة من طرف الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة المهنية العالية وهذا ما وضحه الجدول رقم 19.

5/- انعدام الدور الحقيقي لممثلي العمال النقابة، خاصة فيما يتعلق بمحاولة تجسيد نظام المشاركة وهذا ماوضحه الجدول رقم 20.

- وأهم نتيجة توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجدول السابقة هي:
"أن نظام التسيير بالمشاركة غير مطبق، وهذا راجع لعامل ضعف قنوات الاتصال وعدم إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال استعراضنا لموضوع الاتصال ودوره في التأثير على التسيير بالمشاركة، و من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية استنتجنا أن هذا الموضوع بالغ الأهمية، وتأكيدا على ما سبق فإن العمليات الإدارية تقوم على تبادل المعلومات و البيانات و من ناحية أخرى فإن المدير القائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه على أن يفهم العاملين ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتقادها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة. وكل هذا يحتاج إلى وجود اتصال فعال ومستمر لضمان التسيير الحسن، التوجيه، التنظيم، المتابعة والتقييم، وهذا راجع لاستعمال الجيد لقنوات الاتصال والتسلح بالأدوات المناسبة له والتي تطرقنا إليها بنوع من التفصيل في الفصل الأول.

فأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها في ظل ظروف خالية من المخاطر، ونظرا للتطورات والتغيرات الاقتصادية الراهنة وما تحمله معالم الخصصة والعولمة من منافسة حول الجودة والإنتاجية وغيرها من المميزات الأخرى، فإن المؤسسات تبذل كل جهودها بغية مواجهة أو التعايش مع هذه الأوضاع، وذلك لإثبات وجودها وميزاتها التنافسية في الأسواق العامة.

ولهذه الأسباب تجد المؤسسات نفسها أمام خيار وحيد لا بديل له وهو استغلال كل ثرواتها ومواردها المادية والبشرية استغلالا أمثلا واستثماره للوصول إلى الأهداف المرجوة، أو ترضى بالزوال كبديل آخر و الانسحاب أمام منافسيها في الأسواق العالمية.

وللحديث عن الموارد البشرية فاستثمارها يكون بطرق عديدة كإشراكهم في اتخاذ القرارات الروتينية منها أو الإستراتيجية وهذا راجع لوجود الاتصال الذي يساهم بشكل أو بآخر في منح الفرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة العمال

ذوي الكفاءة و الخبرة. و هذا النوع من المشاركة أو هذا النظام تطرقنا إليه بنوع من التفصيل في الفصل الثاني، بحيث تكلمنا عن مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار ومدى تماسكها والتي تتأثر بصفة كبيرة بروح المسؤولية والقيادة للعامل و مهاراته الإدارية وذلك في ظل توفر شروط فعالية مشاركة اللجان تفاديا لظهور بعض الصراعات التي قد تكون بين عمال جماعة العمل الواحدة ، أو بين جماعات العمل في حد ذاتها بحيث يتم معالجتها بطرق موضوعية للحفاظ على سير الحسن و الفعال .

كما تطرقنا لمعرفة فعالية نظام التسيير بالمشاركة الذي يستلزم عدة شروط في الرئيس والمرؤوسين لكي يحقق النتائج المرجوة منه وذلك يكون بقدره الرئيس على تحفيز وتشجيع المرؤوسين و الاتصال الجيد بهم و كذا قدرتهم على الإقناع وغرس الثقة فيهم واهتمامه بحاجاتهم الإنسانية و الاجتماعية، و كذا بتوفر شروط في المرؤوسين أن تكون لديهم خبرة سابقة و مدركات حول أسلوب المشاركة لأنه يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الإنتاجية للمؤسسة و يحفزهم على الأداء الجيد، وهذا ما أكدته نظرية ابراهاماسلو سلم الحاجات وتجارب هاوثرن إلتون مايوبان الاهتمام بالروح المعنوية وتحقيق حاجيات الأفراد المادية والمعنوي يؤدي إلى التحفيز والتشجيع وبالتالي تحقيق الفعالية الإنتاجية الربح للمؤسسة.

- و من خلال إسقاطنا لهذا الموضوع على المؤسسة موضوع الدراسة فقد توصلنا إلى نتائج هامة هي:

1/- انتشار البيروقراطية التي أعاقت السير الحقيقي والفعال لنظام المشاركة، وكذا مشاكل المحسوبة و الذاتية في المعاملات مع المدير وممثلي جماعات العمل وإعطاء امتيازات لبعض الأشخاص دون غيرهم، خدمة للمصالح الخاصة، في حين يركز نظام المشاركة على الموضوعية و العدالة الاجتماعية.

2/- عدم تمثيل جماعات العمل لدورها الحقيقي، و ذلك لعدم تأهيل العمال وخبرتهم في هذا المجال.

3/- عدم الاهتمام الكامل و الجاد بأراء العمال.

4/- إنعدام الوسائل والطرق لكشف أفكار العمال ومركزية القيادة و اتخاذ القرارات.

5/- الاعتماد الكامل على الطريقة الشفوية في عملية الاتصال مما تخلق جوا منالفوضى و عدم المصادقية.

6/- إشراك العمال في إدارة المؤسسة يكون بداعي الاستشارة لا بداعي اتخاذ القرارات و إن حصل ذلك فيالقرارات الروتينية لا غير.

7/- تهميش العمال الذين لا يتمتعون بخبرة كافية وهذا لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

8/- عدم الاختيار الجيد و الموضوعي لممثلي العمال، فاختيارهم يخدم المصالح الشخصية لا المصالح العامةوبالتالي تهميش حقوق العمال.

9/- إنعدام الفهم الحقيقي لثقافة القيادة الجماعية في مختلف المؤسسات الإدارية.

الإقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية، و التي هي بمثابة مشاكل أو نقاط ضعف تعيق السيرالحسن للدور الذي يلعبه الاتصال في التأثير على التسيير التشاركي داخل المؤسسة، لذا يمكن طرح الاقتراحات التاليةكبداية وحلول لهذه المشاكل:

1/- معالجة مشاكل البيروقراطية والحد منها إن لم نقل القضاء عليها، و ذلك بالموضوعية في التعامل مع جميعمستويات الإدارة، و بث شعور "النحن" بدلا من شعور "الأنا" العدالة الاجتماعية.

2- الرفع من المستوى التأهيلي وخبرة العمال، و ذلك بإجراء الدورات التكوينية وغيرها من وسائل التوعية والاتصال مع العمال بأهمية نظام المشاركة من أجل أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية.

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
- أبو النجا لعمرى، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986.
- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة، عمان، 1998.
- جيهان أحمد رشتى، نظم الاتصال والإعلام في الدول النامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- عبد الفتاح حسين، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
- عدلي علي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- فضيل دليو ، اتصال المؤسسة : إشهار -علاقات عامة -علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

-محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط3 دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989.

-محمد منير مرسي، سحر محمد وهبي ،المدخل الأساسية للعلاقات العامة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر، 1992.

-محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

-مصطفى حجازي الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، 1982.

-حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2 ، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001.

2- الرسائل الجامعية:

-بن عامر زوليخة ،واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -تنظيم وعمل -، جامعة باتنة، الجزائر، 2001- 2002.

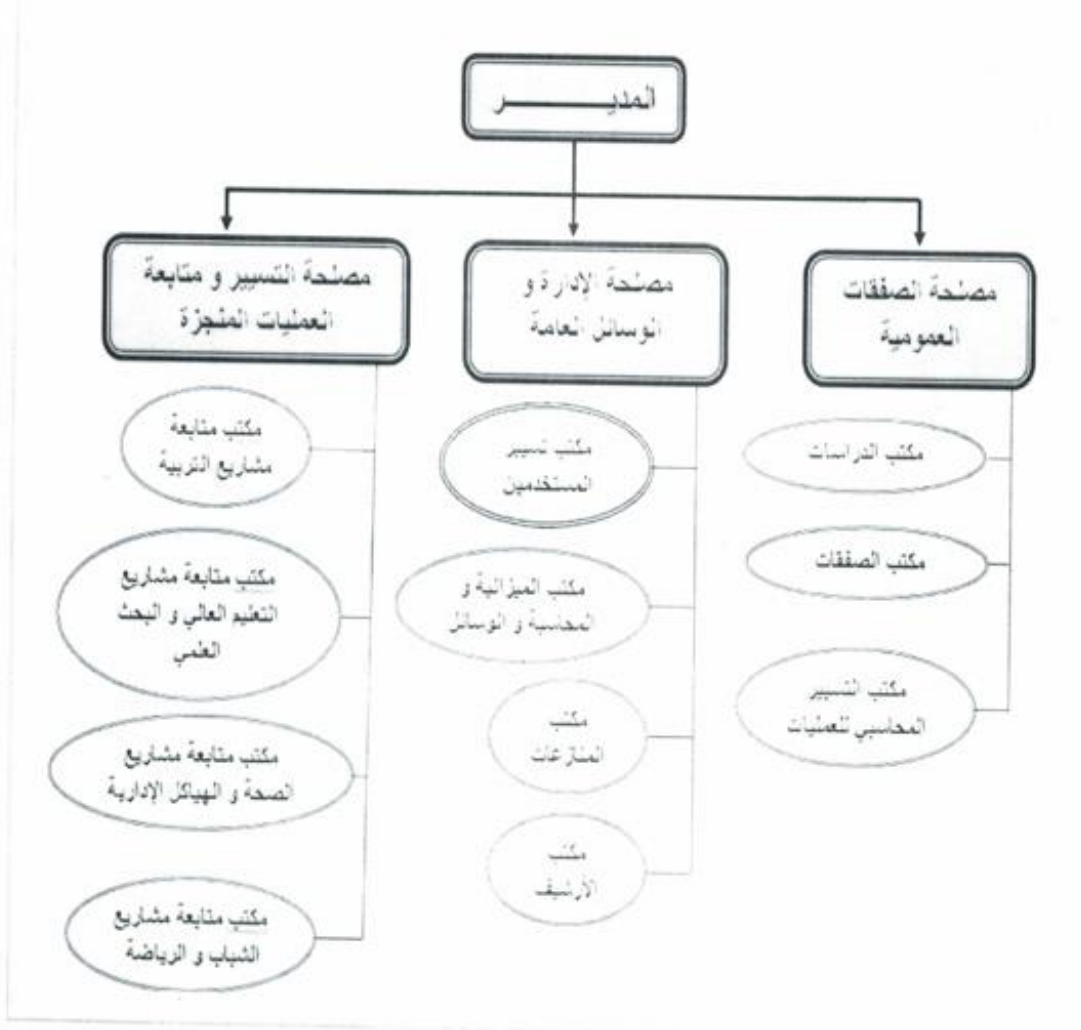
-رقام ليندة، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينية من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة-، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 9 جوان 1999.

- صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الاناجية دراسة في شركة سونلغاز جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2006.

- هبيرات خضرة، دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -بسكرة-، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011.

الملاحق

الملاحق:



الملحق رقم 1: يوضح الهيكل التنظيمي

الإستمارة

– توضع علامة (×) في مربع الإجابة المختارة.

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق
4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. سنوات الخبرة داخل المؤسسة:
6. طبيعة المنصب:
7. اللغة المتقنة: العربية الفرنسية الانجليزية
8. الوضعية القانونية للعمل: مثبت متعاقد

المحور 01: بيانات حول أسلوب الاتصال داخل المؤسسة:

9. هل تتصل برئيسك ؟ نعم لا
10. إذا كانت إجابتك بنعم، هل اتصالك برئيسك يتم؟ بطريقة كتابية شفوية (مباشرة) إلكترونية
11. إذا كانت إجابتك بأن عملية الاتصال تتم بطريقة شفوية، هل في اعتقادك أن هذه الطريقة تحقق الهدف من العملية الاتصالية ؟
12. ما هي الأساليب الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة ؟

13. حسب رأيك، ما نوع الاتصال الذي يعد عاملاً رئيسياً في زيادة الثقة بين العمال و الإدارة ؟

هل هو : - الاتصال الرسمي
- الاتصال غير الرسمي

14. هل كل المعلومات تصلك واضحة و كاملة ؟ نعم لا أحيانا

المحور 02: بيانات حول مساهمة الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات:

15. هل أنت مطلع على ما يجري في المؤسسة ؟ نعم لا

16. إذا كانت إجابتك بنعم، هل اطلاعك على المعلومات الكاملة يجعلك تحاول المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

17. هل تحضر الاجتماعات التي تعقد داخل المؤسسة ؟ نعم لا أحيانا

18. هل حضورك للاجتماعات يمنح لك الفرصة في إبداء الرأي حول ما يتعلق بالمؤسسة ؟ نعم لا

19. هل الوسائل المستعملة في الاتصال تسمح للعامل بمشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرار ؟

نعم لا أحيانا

20. إذا كانت إجابتك بنعم، هل تعتقد أن الوسائل المعتمدة كافية و عملية ؟ نعم لا

المحور 03: بيانات حول تجسيد نظام المشاركة داخل المؤسسة:

21. ما طبيعة العلاقة بينك و بين رؤسائك في العمل ؟ جيدة حسنة سيئة

22. هل تستجيب للقرارات المتخذة من طرف الإدارة ؟ نعم لا

23. هل أنت راض عن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا ؟ نعم لا أحيانا

24. إذا كانت إجابتك (نعم)، هل تشارك في هذه القرارات ؟ نعم لا

25. هل المؤهلات و الخبرة التي تتمتع بها تجعل رئيسك يستشيرك في بعض القرارات ؟ نعم لا
26. هل تواجد الرئيس المناسب في المكان المناسب يمنحك شعور بالرضى و الارتياح لوقوفه على أداء العمل ؟ نعم لا
27. هل علاقتك مع الرؤساء قائمة على الرقابة الصارمة لمهامك ؟ نعم لا
28. هل سبق و طلب منك إيجاد حل لمشكلة ما ؟ نعم لا
29. هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه ؟ نعم لا
30. من خلال ما سبق ذكره من أسئلة، هل تعتقد أن نظام المشاركة مطبق و معمول به داخل المؤسسة ؟
-
31. هل مشاركة الأفراد في صنع القرار أمر إيجابي للمؤسسة أم سلبي ؟ إيجابي سلبي
-
32. في حالة اختيارك أن المشاركة أمر إيجابي، لماذا:.....
33. هل أنت عضو في النقابة ؟ نعم لا
34. حسب رأيك، هل تعتبر أن النقابة ممثل شرعي للعمال ؟ نعم لا
35. هل تساهم النقابة في زرع روح التعاون بمؤسستكم ؟ نعم لا أحيانا
36. هل تؤثر النقابة على اتخاذ القرار بالمؤسسة ؟ نعم لا
37. في رأيك، هل تحاول النقابة تجسيد نظام التسيير بالمشاركة في مؤسستكم ؟ نعم لا

ملاحظة: التسيير بالمشاركة: هو مشاركة العمال و جماعات العمل و مساهمتهم في تسيير و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية بنصيب فعال، من حيث تشكيلها و طريقة انتخابها و هيكلتها و تسييرها و كذلك مساهمتهم في مختلف نشاطات المنظمة النفسية و الاجتماعية من اجل تشجيعهم و تحفيزهم على زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف المرجوة باعتبارهم أعضاء في التنظيم.