

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية-قطب شتمة-



قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

عنوان مذكرة

معوقات الاتصال الإداري و تأثيرها على الأداء
من وجهة نظر العاملين
(دراسة مسحية على عينة من عمال مديرية سونلغاز
بولاية الوادي)

مشروع مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر LMD تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة:

- سامية جفال

إعداد الطالبة:

- وسام معمرين

الموسم الجامعي: 2014م - 2015م



قال الله تعالى:

}} ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ

هديتنا و هب لنا من

لذك رحمة إنك أنت

الوهاب}}

سورة آل عمران الآية "08

شكر و تقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا

ونبينا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم. وصدق حبيب الله

حين قال : *من لم يشكر الناس لم يشكر الله، و من أسدى إليكم

معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له *

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم

والبصيرة. يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتورة الفاضلة المشرفة على هذا

العمل *سامية جفال* تحية إجلال و احترام لمن علمتنا كيف نغمس القلم في

الحبر، لنرسم به السبيل في دجى الحياة، علمتنا كيف ن فك طلاسيم الحرف،

و غرست في نفوسنا روح العدالة و التعاون و الإخلاص و كل القيم النبيلة،

فقابلتنا بعطف حنان الأم ، فكانت نعم السراج و القدوة والأذن الصاغية لأسئلتنا،

علمتنا أولى الخطوات في درب المعرفة و العلم، نعم لن أوفيك حقك أيتها

المرأة العظيمة، اليوم أجمع ألقاب إجلالا و احتراما لك و تقديرا لمجهوداتك،

و تعبيرا على سموك و عظمتك، فأنت الساحر الذي حول عجزى

إلى قدرة و ضعفي إلى قوة

سلمت يداك و جزاء الله خير الجزاء

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال من ضرورات الحياة، بل إن أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته هو الاتصال ليعبر عن حاجاته، و لذلك السلوك اليومي للفرد فهو الاتصال مع الآخرين و مع البيئة المحيطة، فالاتصال إذا ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة فاعلة. و القدرة على الاتصال بالغير ضرورة تساعد كل منا في أداء عمله، و إذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة للدولة، فإن عملية الاتصالات هي أهم الوسائل التنفيذية. و لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون استخدام الاتصالات.

فالاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة، و لا يمكن نقل و تمرير التعليمات و التوجيهات إلى العاملين إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، لأن الاتصال أشبه بالطاقة المحركة لجميع العمليات و المستويات الإدارية، خاصة في مجال العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، و ذلك لما له دور كبير في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. كما أنه العمود الفقري في المنظمة و ذلك لنجاح أي تفاعل إنساني، و لا يمكن تصور أي منظمة بدون اتصال، فالجماعات تسعى لتحقيق أهدافها، و الرؤساء و المرؤوسين يسعون للتأثير في سلوك العاملين و أدائهم، و هذا لا يكون إلا من خلال الاتصال الناجح، فالاتصال يساعد العاملين داخل المؤسسة على فهم و استيعاب جميع حقوقهم و واجباتهم و الأدوار المناطة بهم، مما يزيد من إنتاجية و فاعلية هذه المؤسسة.

و بالرغم من دور الاتصالات الإدارية في تحقيق الأهداف و الكفاءة و الفعالية في المنظمات الإدارية، إلا أن هناك عدة معوقات تعيق الاتصال لعدم وضوح و فهم أحد قنواته و غموضه لبعض العاملين و استيعابها.

و من هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على معوقات الاتصال الإداري و تأثيرها على الأداء من وجهة نظر العاملين و قد اتخذنا من مديرية سونلغاز بولاية الوادي نموذجا.

مقدمة

و قد تم عرض الموضوع بعد المقدمة في أربعة فصول: الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة و الذي اشتمل على موضوع دراسة التي تحتوي على مشكلة الدراسة و تساؤلات و أهميتها و أهدافها و مفاهيم و مصطلحات الدراسة، و الدراسات السابقة، و منهجية الدراسة المنهج و أدوات جمع البيانات و حدود الدراسة و عينتها. كما احتوى الفصل الثاني الإطار النظري حول مفهوم الإدارة و وظائفها و كما اشتمل الفصل على مدارس الفكر الإداري الحديث، و عمليات الإدارة و المناخ التنظيمي و الاتصال التنظيمي أما الفصل الثالث فكان حول معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة الذي يشتمل على نوعية النمط القيادي، و عواقب إهمال أهمية الاتصال في مزولة العمليات الإدارية، و إغفال أهمية العنصر البشري، و الصراع التنظيمي، و الاتصال الرسمي في المنظمة. و جاء الفصل الرابع لتحليل و تفسير البيانات الميدانية، و عرض النتائج.

أما من الصعوبات التي واجهتني أثناء انجاز البحث هي صعوبة الالتحاق بالمؤسسة نظرا لبعدها المسافة بين إقامة الباحثة و مكان تربيص، و كذلك في تحديد موعد للتربيص بالمؤسسة و طول فترة انتظار رد قبول، و ذلك نظرا للقوانين الداخلية الصارمة. و أيضا مشكلة توزيع الاستثمارات على المبحوثين و تجنب الإجابة خوفا من عواقبها.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة و منهجيتها

أولاً: موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة و أهدافها
- 5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

ثانياً: منهجية الدراسة

- 7- المنهج المستخدم
- 8- أدوات جمع البيانات
- 9- مجالات الدراسة
- 10- عينة الدراسة

أولاً: موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

بعد الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. ويشكل الاتصال العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، فهو عبارة عن عملية اجتماعية و تفاعل و تبادل المعلومات و الحقائق و الانفعالات بين طرفي العملية الاتصالية، بمقتضى هذا الاتصال نقل الآراء و الأفكار و المعتقدات داخل نسق اجتماعي معين، قصد تحقيق أهداف مرجوة.

كما تسهم الاتصالات في تطوير أداء العاملين و زيادة الدقة و الفاعلية من خلال توفير عناصر السرعة و المرونة و ترشيد استهلاك الموارد بما يترتب عليه رفع كفاءة الأداء. و الذي يعتبر سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، و لكنه نتاج تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد، و القوى الخارجية المحيطة به.

إن العديد من المشكلات التي تظهر في المؤسسات الإدارية هي نتيجة مباشرة لفشل القيادة الإدارية في عملية الاتصال، و أن الاتصال الفاشل يسبب معظم مشكلات المؤسسات، فقد أظهرت نتائج البحوث أن من أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم فهمهم الواضح و الدقيق لما هو متوقع منهم، و هذا يعزي إلى عدم امتلاك القيادة الإدارية.

لذلك كانت الحاجة إلى تحديد معوقات الاتصال الإداري من الضرورات، و القضاء عليها و توفير الإمكانيات الإدراكية و اللغوية و الشخصية و التنظيمية لخدمة العمل الإداري، و رفع

فاعلية الأداء الوظيفي عن طريق استبدال طرق العمل التقليدية اليدوية بطرق آلية، فمن غير الممكن على المؤسسات أن تتقدم في ظل التسارع التقني للعصر الحالي دون الأخذ بأساليب التقنية الحديثة التي تزيد من كفاءة الفرد و المؤسسة و تحد من المركزية.

و عليه يمكن النظر إلى معوقات الاتصال الإداري أنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل و نقل المعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها، أو تؤثر بكميتها، و بالتالي تعمل على تشتيت المعلومات و تشوهها و تحول دون انسيابها بالشكل المطلوب دون تحقق اتصال فعال. و لذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة حاجزا و عائقا للاتصال. و تستمد أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها و إدراك آثارها على الإنتاج و الفرد و المؤسسة، و تختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها و إمكانية تواجدها بالمؤسسة و تأثيرها على العاملين، و باختلاف مستوى إدراك الإدارة و حرصها على تبني نظام جيد للاتصالات تصل به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات.

و بناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير معوقات الاتصال الإداري على الأداء من وجهة نظر العاملين؟

2- التساؤلات الفرعية للدراسة:

و يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، إذ تحاول الدراسة من خلالها الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ- ما هي العوامل المؤثرة على أنماط السلوك القيادي في الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟

ب- فيما يكمن إغفال الدور الذي يمارسه الاتصال في تنمية المؤسسة؟

ج- ما مدى تأثير إهمال أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية في المؤسسة؟

د- ما مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين؟

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ/ أسباب ذاتية: و أجملها فيما يلي:

- تتصل الدراسة اتصالاً وثيقاً بمجال التخصص و مجال الإعلام و الاتصال.

- أهمية العمل الميداني و ما يحققه من نتائج واقعية و خبرة عن طبيعة العمل في المؤسسات المختلفة .

- الرغبة الخاصة في التعرف على المنشآت و المؤسسات الاقتصادية في اتصالاتها الإدارية و أهم معوقات التي تواجهها في أداء العاملين.

ب/ أسباب موضوعية: - قيمة البحث العلمية في الدراسات الاتصالية و ذلك عن طريق:

- الكشف عن أهم معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على العاملين.

- دور الاتصال في تنمية المؤسسة.

4- أهمية الدراسة و أهدافها:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية،

و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، و الميدانية من جهة أخرى.

كما تساهم في القضاء على معوقات الاتصال الإدارية من خلال نوعية نمط القيادة و إهمال

الإدارة العنصر البشري و الاتصال غير الرسمي، و ذلك من خلال اتخاذ إجراءات و تدابير

تسعى في مجملها إلى تحسين أنظمة و وسائل الاتصال في المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على

أداء العاملين و في تحقيق أهداف مرجوة.

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الاتصال الإداري و تأثيرها على الأداء من وجهة نظر العاملين من خلال:

- التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الاتصال الإداري داخل المؤسسة.
- الكشف عن إغفال الدور الذي يمارسه الاتصال في تنمية و ترقية المؤسسة.
- إبراز مدى إهمال أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- الكشف عن أهم آثار الاتصال غير الرسمي على إدارة المؤسسة.

5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

المعوقات (Obstacles) :

عرف جرجس المعوقات على أنها " كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه و طموحاته".¹

التعريف الإجرائي:

و نعني بها في دراستنا هذه هي " كل العوامل و الظروف التي تحول دون أن تستخدم اتصالات إدارية فعالة، مما خلقت معوقات إدارية المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف و السياسات و المبادئ و الهياكل التنظيمية، و المعوقات التقنية من أجهزة و المعدات و الأدوات التقنية، و المعوقات البشرية المتعلقة بالعاملين في الوحدات الإدارية.

¹ - سميرة مطر المسعودي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية"، (الجامعة الافتراضية الدولية "المملكة المتحدة")، ص 18.

الاتصال الإداري:

أ/ الاتصال: لقد تعددت تعاريف الاتصال و تنوعت في أوعية الفكر المعاصر من قبل الباحثين و المتخصصين في علوم الإعلام و الاتصال، تبعا لتعدد و تنوع المداخل المختلفة، و قد أخذت حيزا كبيرا للدارسين و الباحثين نظرا للأهمية المحورية، و بعدا حاسما في الحياة عموما، و الحياة التنظيمية على وجه الخصوص. و توجد تعريفات عديدة للاتصال في صورته العامة:

أن الاتصال هو "عملية اشتراك و مشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، يتميز بالانتشار عبر الزمان و المكان، فضلا عن استمراريته و قابليته للتوقع، بالإضافة إلى قدرته على التغيير من خلال التأثير في سلوك المعنيين به، و تطوير معارفهم و خبراتهم".¹ ويتضح أن الاتصال عملية اشتراك و مشاركة في معنى رموز الرسالة من خلال التفاعل، و استمراريته في التبادل و قابليته للتوقع، و قدرته على التغيير الآراء و الأفكار من خلال التأثير في سلوك المعنيين في تطوير و تنمية معارفهم و خبراتهم.

كما يعتبر مصطلح الاتصال "المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تتدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي و الدعائي و الإعلاني، فهو العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي داخلها عمليات فرعية أوجه نشاط متنوعة قد تختلف من حيث أهدافها و لكنها تتفق جميعا فيما بينها في أنها عمليات الاتصال بال جماهير".²

و يعد مصطلح الاتصال النشاط الأساسي الذي تتدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي و الدعائي و الإعلاني، إذ لا يمكن لهذه الأنشطة أن تتم بدون الاتصال الذي هو العمود الفقري لها، فهو العملية الرئيسية الذي يقوم بمزاولة العمليات الإدارية ذات أنشطة متنوعة في أنها عمليات الاتصال الجماهيري.

¹ - هالة منصور، الاتصال الفعال (مفاهيمه و أساليبه و مهاراته). بدون طبعة. الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000، ص20.

² - عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام (الأسس النظرية و الإسهامات الغربية). ط:03، القاهرة: دار الفكر العربي، 1999، ص18.

و من تعريفات الاتصال نجد عند العلماء العرب الحجازي الذي يعرف الاتصال على أنه: "إنتاج و توفير البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها".¹ بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة.

أما عند العلماء الغربيين فنجد جورج ليندبرج على أن الاتصال هو " التفاعل بواسطة الرموز و الإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عند المتلقي".² أي أنه ذلك التفاعل من خلال رجوع الصدى و تبادل المعلومات و الآراء بواسطة رموز و الإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير الذي يتأثر به سلوك معين عند المتلقي من خلال مضمون الرسالة.

و يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه " نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو بالإشارات ، و يتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين المرسل و المستقبل".³ و يتضح هنا أن الاتصال عبارة عن تبادل و نقل المعلومات و الأفكار بالكلام و الإشارات من المرسل إلى المستقبل قصد تحقيق غرض ما.

مما تقدم نستخلص أن الاتصال وظيفة إدارية و عملية تبادلية تفاعلية تتعلق بنقل الرسالة بين طرفين المرسل و المستقبل داخل نسق اجتماعي معين، قصد تحقيق أهداف مرجوة.

ب/ الإدارة :

لغة: و قد جاءت كلمة إدارة أصلاً من "كلمة لاتينية (Service) تعني الخدمة، أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة و النفع العام".⁴

¹ - ختام العناتي ، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي (بين النظرية و التطبيق)، ط:01. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007، ص23-25.

² - محمد منير حجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، ط:01. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص20

³ - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ط:01. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007، ص162.

⁴ - ربحي مصطفى عليان ، أمين النجداوي، مبادئ إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات، ط:01. الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009، ص329.

و نعني هنا الخدمة هي خدمة العاملين بالإدارة و متطلبات المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة.

بينما في اللغة العربية من "الأصل (أدار الشيء) أي أحاط به و جعله يدور".¹

ب/ اصطلاحاً: و يعرفها رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها".²

و يتضح من هذا التعريف أن الإدارة عبارة عن معرفة دقيقة لما تريده من الرجال أن يقوموا به و يعملوه، ثم التأكد من العمل بأنه بأحسن طريقة في دقته و القيام به على أكمل وجه.

كما تعتبر الإدارة عبارة عن "عملية ذهنية و سلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية و المادية لبلوغ أهداف المنظمة و العاملين بها بأقل تكلفة و أعلى جودة".³

التعريف الإجرائي:

و عليه يمكن القول أن الإدارة عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، وتتجز لتحدد وتحقيق الأهداف عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد الأخرى.

و من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الاتصال الإداري:

"تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة و لا يمكن نقل وتمير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب. إن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العاملين في تلك

¹ - ربحي مصطفى عليان ، أمين النجاوي، مرجع سابق، ص329.

² - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 23.

³ - علي عباس، "أساسيات علم الإدارة. ط: 02. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007م، ص17.

المؤسسة من فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة".¹

بينما نرى هنا أن الاتصالات الإدارية من أهم الأمور الهامة و الأساسية لأي مؤسسة إذ لا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم بنشاطاتها و التعليمات الموجهة للعاملين إلا من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة و منظمة تخدمها، و ذلك من أجل مساعدة العاملين على معرفة جميع الحقوق و الواجبات من أجل زيادة إنتاجية و فعالية المؤسسة.

و يعرف محمد مختار عثمان الاتصال على أنها "عملية إنتاج وتوفير وتجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادخارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة أحاطه الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات".²

و في نفس السياق يعرفه إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي و الجماعي، و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و هو اتصالا رسميا (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي".³

و تعرف الاتصالات الإدارية في دراستنا هذه على أنها: عملية نقل و تبادل المعلومات و البيانات و التعليمات و الأوامر، و وظيفة أساسية في إيجاد الفهم المشترك بين عاملين مديرية سونلغاز في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم و التي يتوقع الإداريون تحقيقها.

¹-http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_183411-2.html.20/06/2014.20:15.

²-<http://www.mohamoon.com/montada/Default.aspx?Action=Display&ID=84064&Type=3>.20/06/2014.20:25

³- رويم فائزة، "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 07، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص02.

التأثير:

ينظر إلى التأثير بشكل عام أنه "الفعل الممارس من قبل شخص على شخص آخر، التركيز هنا يكون على الفعالية، و ليس على الطريقة التي يتم الحصول بواسطتها على النتيجة".¹

كذلك عرف صالح أبو إصبع التأثير أنه "التغير الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة تعرضه للرسالة، و تعتبر مقياساً لمدى نجاح المرسل في تحقيق أهدافه من القيام بالاتصال".²

و يتضح من خلال التعريف أن التأثير هو ذلك التغيير في سلوك المتلقي أو المستقبل نتيجة تقبله و وصوله رسالة من المرسل، و يعتبر التأثير مقياساً لمدى نجاح المرسل في تأثير و تفعيل الاتصال و تحقيق أهدافه.

التأثير الشخصي الاتصال القائم على المواجهة المباشرة بين شخصين أحدهما المؤثر و الثاني متأثر، و ينتج عن هذا النوع من الاتصال تغيير في سلوك الشخص المستقبل أو اتجاهاته، و التأثير الشخصي الصادر عن الزملاء و الأقران ، و هو عادة ما يكون أكثر أهمية في المرحلة التقويم خلال عملية تبني الأفكار".³

بينما نرى هنا أن التأثير هو تأثير شخصي الاتصال القائم على مواجهة المباشرة بين شخصين المرسل المؤثر و المستقبل متأثر، و ينتج عن هذا الأخير تغيير في سلوكه و اتجاهاته.

و منه نستنتج أن التأثير هو نتيجة أو حاصلة بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل، المستقبل) و تأثير في كلا منهما من مؤثر و متأثر من أجل تحقيق أهداف محددة و نجاح العملية الاتصالية.

¹ - زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال. ط:01. عمان: دار الدجلة، 2008م

² - مازن سليمان الحوش، الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العقيد الحاج لخضر -باتنة، 2006م).

ص20.

³ - خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام و الاتصال. ط:01. الجزائر: دار اللسان العربي للترجمة و التأليف و النشر، 2001. ص 219.

الأداء:

لقد تعددت تعريف الأداء و المفاهيم في تعريف الأداء بتعدد العلماء و الباحثين، و هذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع و من بين هذه التعاريف كالتالي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء "مصدر الفعل أدى، و يقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء: أدى الأمانة، و أدى الشيء قام به".¹

و يذهب بعض المتخصصين إلى أن " أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance و يعني to perform أي: تأدية عمل، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط".²

أما اصطلاحاً: يعرف نيكولاس الأداء على أنه "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل المحصلة النهائية مختلفة مما كانت عليه قبل ذلك السلوك".³

و يتضح من خلال التعريف أن الأداء عبارة عن نتاج سلوك أو نشاط في محصله النهائي من قبل الفرد بما يقوم به من أجل تحقيق هدف مرجو.

و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة. و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".⁴

¹ - ابن منظور، "لسان العرب". المجلد 14. بيروت: دار الصادر، ص26.

² - عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م)، ص 31.

³ - ياسين محجر و الهاشمي لوكيا، "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء". مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 07، جامعة ورقلة، قسنطينة، 2012م، ص06.

⁴ - بوعطيط جلال الدين، ، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009م). 72.

و عرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب".¹ أي أنه القيام بوظيفة التي تشمل مسؤوليات و واجبات المفروضة أدائها من الموظف الكفاء المدرب على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بالوظيفة على أكمل وجه.

التعريف الإجرائي: يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموجهة له، و التي يزاولها في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية وفقا للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

العاملون:

العامل هو كل " شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب عمل وتحت إدارته وإشرافه".² و لا "يعتبر عامل خاضع لقانون العمل".³

1- العاملين بأجهزة الدولة بما في ذلك وحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة.

2- عمال الخدمة المنزلية ومن في حكمهم.

3- أفراد أسرة صاحب العمل الذين يعولهم فعلاً.⁴

¹- ناصر بن محمد بن عقيل، "العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2006م). ص52.

²- (مادة (1أ)) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

³- (مادة (4) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

⁴- www.lawforall.info/.../definition_of_the_employee_t...25/11/2014- 12: 42.

كما يعرف كذلك أنه " الفرد الذي يقوم بتنفيذ الأعمال و لا تقع عليه مسؤولية الإشراف، حيث يتم تنفيذ الأنشطة وفقا للقرارات الصادرة أما العاملين التنفيذيين فهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ العمال المطلوبة من الإدارة العليا."¹

و يعرف العامل في المفهوم القانوني ما جاءت به المادة الثانية من قانون 90-11 مفهوم العامل الأجير حيث نصت على أنه: "يعتبر عمالا أجراء، كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم و لحساب شخص آخر يدعى المستخدم"، كما أكد هذا القانون على مفهوم العامل الأجير في المادة الأولى منه على أساس أنه: "يحكم هذا القانون العلاقات الفردية و الجماعية في العمل بين العمال الأجراء و المستخدمين". أما تعريف العامل في دراستنا هذه فهو ذلك العامل و الموظف و الإداري الذي يقوم أو يؤدي نشاط أو عمل يدويا أو فكريا مقابل أجر مادي من قبل المنظمة و ذلك من أجل تحقيق أهداف مشرقة لكلا الطرفين.

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: صاحب الدراسة: عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ

عنوان الدراسة: "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض".

أهداف الدراسة: و نجلها فيما يلي:

- التعرف على معوقات الاتصال الإدارية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض.
- التعرف على معوقات الاتصال البشرية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض.
- التعرف على معوقات الاتصال الفنية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض.

¹ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مرجع سابق، ص 19.

- التعرف على معوقات الاتصال المالية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض.

نتائج الدراسة: انتهت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال الإدارية التي تؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض إلى مايلي:

- الافتقار إلى نظام الاتصال مناسب، و عدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية.

- أن معوقات الاتصال البشرية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين: انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في أعمال و مهام الجوازات، و ضعف قدرة الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال الحديثة.

- و من معوقات الاتصال الفنية: قلة الإمكانيات الفنية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال، و ضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال المتاحة.

- قلة الموارد المالية اللازمة لتأسيس أنظمة اتصال متطورة، و ارتفاع تكلفة البرامج التأهيلية اللازمة لتأهيل منسوبي الجوازات على صيانة تقنيات الاتصال المتاحة.

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: ذياب سعد جبير المطرفي

عنوان الدراسة: فاعلية أساليب الاتصال الإداري و معوقات لها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة: و نجلها فيما يلي:

- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.

- محاولة الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة أساليب الاتصال الإداري في المدرسة.
- توضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة حول فاعلية الاتصال الإداري.

نتائج الدراسة: انتهت الدراسة إلى ما يلي:

- أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية هو سهولة الاتصال عند الحاجة.
- أبرز أساليب الاتصال المستخدمة هي المقابلات المباشرة للمعلمين.
- أن أبرز المشكلات تتمثل في المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة.

الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: انتصار بنت عبد الكريم القرشي

عنوان الدراسة: معوقات الاتصال الإداري في وزارة التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي في وزارة التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية)

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التي يمكن أن تعيق الاتصال الإداري، أو تحد من فاعليتها، داخل الجهاز المركزي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، باعتبار أن التعليم يعد حجر الأساس الذي تبنى عليه التنمية الحقيقية لأي بلد في العالم.

عينة الدراسة: حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية، 324 مفردة من العاملين بالجهاز المركزي للوزارة، من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة عشر.

نتائج الدراسة: - أن المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً على فاعلية الاتصالات الإدارية داخل الجهاز المركزي و يليها المعوقات الإنسانية و البيئية و الفنية.

- أن المعوقات الإنسانية و التنظيمية للاتصال، تشكل عوائق كبيرة للاتصال الفعال داخل الجهاز المركزي للوزارة.

- عدم توفر مهارات و قدرات الاتصال لدى العاملين، و عدم وضوح قنوات الاتصال، ثم عامل الخوف من نقد الرؤساء و عدم الثقة في الآخرين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

و بشكل عام فإنه باستعراض بعض الدراسات التي تعرضت لموضوع معوقات الاتصال الإداري و تأثيرها على الأداء، و أسلوب دراستها، و توضيح الأهداف المراد تحقيقها، و التساؤلات المراد التحقق منها، ثم نتائج تلك الدراسات يلاحظ كالاتي:

- أن معظم الدراسات بحثت في موضوعها العام الاتصالات الإدارية و اختلفت في مكان تطبيقها و الأهداف المراد الوصول إليها، و نتائجها

- لم تبحث تلك الدراسات معوقات الاتصال الإداري، المتعلقة بالإدارة من وجهة نظر العاملين، في حين هذه الدراسة ستتطرق إلى بحث هذا الجانب الهام بالتطبيق على مؤسسة اقتصادية و هامة، و هي مديرية سونلغاز، و كان ذلك من خلال دراسة: سلوك النمط القيادي، و إهمال الفرد في المنظمة، و الصراع التنظيمي، و الاتصال غير الرسمي.

- استفادت هذه الدراسة من تلك الدراسات عن طريق الاسترشاد بمنهجيتها و ما استخدم من استبيانات و أدوات جمع البيانات.

ثانيا: منهجية الدراسة

7- المنهج المستخدم: نظرا لأن هذه الدراسة تقع ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت الباحثة منهج تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة، و يحقق هدف الوقوف على أهم معوقات الاتصال الإداري و تأثيرها على أداء العاملين، فضلا عن كونه من أفضل المناهج المستخدمة في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

و يعرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".¹

8- أدوات جمع البيانات:

تعد مرحلة جمع المعلومات من "المراحل الأساسية في أداء البحث العلمي الذي يحتاج إلى عناية خاصة من قبل الباحث، و تطلبت منا هذه الدراسة الجمع و الإلمام بين الأدوات الأساسية الملاحظة و المقابلة و استمارة استبيان التي تمكنني من تناول الموضوع و معالجته من جميع الجوانب".²

و عليه تعرف الأداة على أنها "الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و جدولتها، و هي ترجمة للكلمة الفرنسية **Technique** ".

¹ - محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين، "منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)". ط:02. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 1999، ص46.

² - علي غربي، "أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية". بدون طبعة. قسنطينة: دار الطباعة و النشر و التوزيع، 2009، ص104-110.

أ- **الملاحظة:** و هي معايشة الموضوع المراد دراسته و مشاهدته عن قرب و الاستعانة بالصور و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية محل الدراسة، كما تعرف بأنها معاينة للمواضيع السلوكية و الحصول على المعلومات في المواقف الصعبة.¹

و يشير إلى معناها العام بأنها توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.²

و عليه فقد تم استغلال الملاحظة بدون مشاركة، و مراقبة الظاهرة و معاينتها من بعيد بالمشاهدة و التسجيل و الاستماع.

ب- **استمارة الاستبيان:** فقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، و التي تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع الدراسات. و التي تعتبر عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين. و تعد الإستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء الأفراد. و من أهم ما تتميز به الإستبانة هو توفير الكثير من الوقت الجهد على الباحث.³

و تعرف كذلك على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب.⁴

¹ - سلاطنية بالقاسم، "محاضرات في المنهجية". بسكرة: مطبوعات جامعة محمد خيضر، 2003م-2004م، ص71.

² - عمار بحوش ، محمد ذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث". ط:03. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م، ص81.

³ -، محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين، مرجع سابق، ص63-73.

⁴ - سامي محمد ملحم، "مناهج البحث في التربية و علم النفس". ط: 02. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2002، ص287.

ج- اختبار الصدق: يقصد باختبار الصدق أداة جمع المعلومات و البيانات مدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلا بحيث تتطابق المعلومات التي تم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية، و بحيث تعكس المعنى الحقيقي و الفعلي للمفاهيم الواردة بالدراسة بدرجة كافية، أي أن اختيار الصدق يسعى لتأكيد صحة أداة البحث أو المقياس المستخدم في الدراسة و صلاحيته سواء في جمع البيانات أو قياس التغيرات -بدرجة عالية من الكفاءة و الدقة.

فبعد إعداد استمارة الاستبيان، وإخضاعها لاختبار الصدق، و عرضها على محكمين¹،

منهم (01) أستاذة جامعية تخصص اتصال و علاقات عامة و (01) واحد في المجال التربوي: عميد الكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، و ذلك لبيان رأيهم في فقراتها، و تم إبقاء الفقرات التي أجمع عليها المحكمون و حذف الفقرات التي لم يجمعوا عليها، و قد تم الأخذ بملاحظاتهم و آرائهم و تعديلاتهم على فقرات الاستبانة حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية، و كان ذلك أولا و أخيرا بعد رأي الأستاذة المشرفة.

9- مجالات الدراسة:

تتفق معظم الدراسات على مجالات ثلاث و هي: المجال المكاني، المجال الزمني و المجال البشري، و نحن بذلك نحدد البيئة التي أجريت فيها الدراسة على جملة الأفراد الممتلة لمجتمع البحث و الفترة الزمنية المحددة بتواريخ معينة. حتى تؤخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار فتمثل الإطار العام للدراسة.

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة على مديرية سونلغاز الجزائرية بولاية الوادي.

¹ - الأساتذة المحكمون:

- الأستاذ الدكتور: نصر الدين جابر، أستاذ علم النفس، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة.

- الأستاذة: سعاد سراي، أستاذة الإعلام و الاتصال، قسم العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة.

المجال الزمني: زمن هذه الدراسة في السنة الجامعية 2014 / 2015. في بداية الثلاثي الثالث إلى نهاية الثلاثي الرابع.

المجال البشري: يضم المجال البشري مفردات العينة البحث و هم الأفراد العاملين بالمديرية المذكورة.

10- عينة الدراسة:

حسب الهيكل التنظيمي للمديرية العامة سونلغاز في الجزائر، فإن هناك عدد من مديريات الموزعة في المناطق الإدارية الرئيسية في البلاد، و تعتبر مديرية سونلغاز بولاية الوادي إحدى هذه من هذه المديريات و التي تمثل حلقة الوصل الرابطة بين العديد فروعها و الشعب و الإدارات للمديرية العامة.

و يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة العاملين (المدير، المرؤوسين، الموظفين العمال) بمديرية سونلغاز بولاية الوادي و التي تقع على عوانتهم مهام الاتصال الرئيسية بين هذه المديرية و الفروع الأخرى. و الذي كان عددهم (270).

و تعرف العينة عند محمد عبد الحميد هي: "عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا".¹

و قد اختار الباحثة العينة القصدية ممثلة لمجتمع الدراسة، التي يقصد الباحث اختيار عينة ، بحيث في كل منهم شروط معينة. و يعتمد الباحث عند اختيار هذه العينة أنها تمثل أفضل تمثيل، أي يختار الوحدة التي تكون مقابيسها مماثلة، أو متشابهة لمقياس المجتمع الأصلي. و "التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم

¹- يوسف تمار، "تحليل المحتوى للباحثين و الطلبة الجامعيين". ط: 01. الجزائر: ماكسيج كوم للدراسات و النشر و التوزيع، 2007، ص14.

هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات، و هذا لإدراكه المسبق و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و لعناصره الهامة.¹

و قد تم استخراج العينة الاستعانة بالمعادلة المنسوبة لكير جيسي و مورجان²:Kergci,Morgan

$$N = \frac{x^2 np(1-p)}{d^2} (n-1) + X^2 p(1-p)$$

N حجم العينة المطلوبة

n حجم مجتمع الدراسة

P مؤشر السكان (0.05)

D نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه و أكبر قيمة له (0.05)

X² قيمة كا لدرجة حرية واحدة (3.841) عند مستوى الثقة (0.95)

و بالتالي تكون العملية الحسابية لإستخراج العينة المطلوبة كالتالي:

$$N = \frac{x^2 np(1-p)}{d^2} (n-1) + X^2 p(1-p)$$

$$N = (3,841)(270)(0,05)(1-0,05)/(0,0025)(270-1) + (3,841) (0,05) (1-0,05)$$

$$N = 49,260825/0,8549475$$

$$N = 57.61 = 58$$

و منه نستنتج في الأخير حجم عينة الدراسة المطلوبة بـ: "58 عاملا"، أي بين العاملين و العاملات.

و قد وزعت استمارة الاستبيان على حجم عينة الدراسة بالعدد المطلوب على العاملين بمديرية سونلغاز بولاية الوادي، و كان ذلك على النحو التالي:

¹ - أحمد بن مرسل، " مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال". ط:03. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص197.

² -http:Fr.slideshare.net/tahani34/ss-33036208.

عدد الاستثمارات الموزعة: 58

عدد الاستثمارات المستلمة: 51

عدد الاستثمارات المفقودة: 07

عدد الاستثمارات المرفوضة: 01 لأسباب تتعلق بعدم اكتمالها، و عدم انسجامها مع هدف البحث.

عدد الاستثمارات المستخدمة في البحث: 50

الفصل الثاني

الإدارة المفهوم و الوظائف

أولاً: مفهوم الإدارة

ثانياً: وظائف الإدارة الحديثة و عملياته

ثالثاً: المناخ التنظيمي

رابعاً: الاتصال التنظيمي

أولاً: مفهوم الإدارة

تعد الإدارة جزء من المنظمة و عليه تعرف هذه الأخيرة بأنها تجمع بشري من فردين أو أكثر لإنجاز هدف معين، و تعتمد المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف (المخرجات) على مدخلات، و ممارسات لمجموعة من الأنشطة الممثلة في وظائف الإدارة.

مفهوم الإدارة:

إن تعريف كلمة الإدارة يعتبر مشكلة بصفة عامة، مشكلة معقدة و ليست سهلة، ففي مجال الإدارة-رغم أن الإدارة تطورت و استقرت كمهنة و كموضوع للدراسة- مازالت هناك مصطلحات إدارية تبدو غريبة و غير واضحة حتى مصطلح الإدارة ذاته.

و تعرف الإدارة في اللغة "و نعني بالإدارة **Administratio** في اللغة أن أصل كلمة إدارة يعود إلى العصر اليوناني أو الإغريقي "**Serve**" و معناها (الخدمة) على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم على خدمة الآخرين، و هذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة، لأن كلمة يدير "**Administer**" مكونة من مقطعين باللاتيني هما: "**Ad**" و "**Minister**" بمعنى يخدم الآخرين، و **بالمعنى العلمي**: تنظيم شؤون الناس، و العناية بأمرهم لتحقيق أهداف معينة.¹

فقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين و الباحثين، إذ كان كل منهم يحاول أن يضع تعريفا يوضح مضمونها و يعطي تصورا عنها، و قد يرجع السبب في ذلك إلى حداثة علم الإدارة. و يتفاوت تعريفها تبعا لما يلي:²

¹- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، المرجع السابق، ص 09.

²- مرجع نفسه، ص 10.

- تعريف الإدارة بمعنى (**Management**) هي: عملية تجميع الموارد و الإمكانيات النادرة.
- و مفهوم الإدارة بمعنى الخدمة (**Service**) يشير إلى أنشطة تطبيق الأهداف و القواعد بواسطة المسؤولين و إعداد و تبويب للمعلومات لخدمة الآخرين.
- أما مفهوم الإدارة كنظام (**System**) فهو وظائف تتمثل في الأفراد و الآلات و المواد الخام لإنتاج منتج لخدمة الأفراد في البيئة المحيطة.
- فقد عرفها رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها: المعرفة الدقيقة لمل تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها.¹
- و الإدارة في نظر فريدريك تايلور أن الإدارة معرفة دقيقة و مضبوطة و منظمة لما يريده الرجال أن يعملوه و يقومون به، بعدها التأكد من العمل بأحسن و أفضل الطرق و أنسبها.
- و من التعريفات المعاصرة للإدارة ذلك التعريف **دونيللي و زملائه** و الذي يصف الإدارة بأنها "تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد".² يشير التعريف إلى أن الإدارة عملية تقوم على عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة الإدارية و عملياتها بغرض تحقيق أهداف معينة، كما لا يمكن أن تكون الإدارة قائمة على شخص واحد.
- كما تعتبر الإدارة "وظيفة تكامل أجزاء النظام و التحقق من أنها تعمل مع بعضها البعض و في اتجاه الهدف المرغوب في تحقيقه".³
- أي أنها وظيفة من خلال عدة وظائف مكملة لبعضها البعض في النظام، للتحقق من أنها تعمل مع بعضها البعض في طريق واحد ل تحقيق الأهداف المرجوة.

¹- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص23.

²- محمد بكري عبد العليم، "مبادئ إدارة الأعمال". بدون طبعة. جامعة بنها كلية التجارة: مركز التعليم المفتوح، 2007، ص04.

³- عبد الغفار حنفي، "أساسيات إدارة المنظمات" .. بدون طبعة. جامعة الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، بدون سنة نشر، ج:01، ص11.

يمكن تعريف الإدارة بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الأمثل للكفاء، و الاستخدام الفعال للموارد، و ذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف".¹

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الإدارة نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية يتجسد في شكل عملية متكاملة من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لكافة الموارد البشرية و غير البشرية اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة بكفاءة و فاعلية.

أهمية الإدارة:

للإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة، و في مجال المشروعات و المؤسسات المختلفة. و مهمة جدا في المجتمعات بشكل عام، و ضرورية جدا في القطاع العام و الخاص، حيث يشير "**بيتر داركر (Peter Drucker)**" إلى أن الإدارة الفعالة أصبحت وبسرعة العنصر الرئيسي في الدول النامية، كما أصبحت العنصر الأكثر إلحاحا في الدول المتقدمة. لذلك تتبلور أهمية الإدارة من خلال:²

تحديد أهداف المؤسسة و تحقيق هذه الأهداف لبقاء المشروع و نموه، و وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، كما أنها تكتشف الانحرافات في التنظيم و تصحيحها، كما أن الإدارة مهنة تمارس في أي مشروع لخدمة المجتمع. و تخلق قيادات واعية و تمد المشروع بالخلق و الإبداع.

كما نجد الإدارة لها دور هام على "مستوى الأسرة و على مستوى جماعات العمل، و على مستوى المجتمع".³ لأنها الأسلوب الذي يتولى به الوالدان رعاية شؤون الأسرة، و هي الإدارة

¹ - علي شريف ، محمد سلطان، "المدخل المعاصر في: مبادئ الإدارة". بدون طبعة. الإسكندرية: دار الجامعية طبع- نشر- توزيع، 1998، ص17.

² - إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، المرجع السابق، ص11.

³ - وائل مختار إسماعيل، إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات. ط:01. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص21.

التي توجه بها الجهود متفاوتة لأفراد الجماعة و هي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه و رقابة شؤون المجتمع.

و من خلال ما سبق يمكن تحديد أهداف الإدارة على النحو التالي:

- استغلال الفرص الخارجية و استثمار نقاط القوة الداخلية.
 - تجنب التحديات الخارجية و تحديد نقاط الضعف الداخلية.
 - الموازنة بين الأرباح المطلوبة و الجودة المعقولة.
- و قد بلغ الأمر بالفيلسوف الكبير **بيتر دريكر** بأن "يعتبرها العضو الاقتصادي الفاعل في المجتمع الصناعي و التجاري و الزراعي المترامي الأطراف".¹

03- خصائص الإدارة:

و من الخصائص و السمات المميزة للإدارة على النحو التالي:²

- إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل العمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، و أن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدداً من المرؤوسين لا يجعل منه مديراً، كما أن وجود هيراركية أو إمبراطورية من التابع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود إدارة، فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين.
- إن الإدارة عملية مستمرة، و مصدر إستمراريتها هو استمرار بقاء منظمات خدمة البيئة، و التي تسعى لإشباع المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها و اضطلاعها بمسؤوليتها اتجاه المجتمع.

¹- فيصل محمود الشواورة، "مبادئ إدارة الأعمال". ط: 01. الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013، ص32.

²- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص16-17.

- إن الإدارة كعملية تتطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير و هذه المهام أو الوظائف هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و التحفيز / التنشيط Activation و الرقابة و اتخاذ القرار.

- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة و بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، و تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال انجاز عدد من الوظائف أو المهام و الأدوار، و في ضوء قواعد و أعراف معينة.

04/ مدارس الفكر الإداري الحديث

أ/ المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في "أوائل القرن العشرين و كان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق من الكفاية الإنتاجية"¹ و ينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية على ثلاث نماذج نظريات أساسية و التي منها نظرية الإدارة الإدارية، و نظرية البيروقراطية، و لعل من أهم هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية.

مدرسة الإدارة العلمية: لقد ركزت الإدارة العلمية في تحليلها من خلال النظريات التي جاء بها روادها على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها حيث تقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات، و قد ركزت نظرية الإدارة العلمية على **تحقيق الهدفين الرئيسيين:** الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع و الحد من الهدر و الإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف. و الاستغلال المثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل و الأساليب الفنية لزيادة إنتاجية و بأقل تكلفة و زمن ممكن.² و من رواد هذه المدرسة: فريدريك تايلور (1856 - 1915) الذي يرى أن الإدارة العلمية في فكرها الجانب العمالي:

¹-فريد كورتل، إلهام بوغليطة، "الاتصال و اتخاذ القرارات". ط:01. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2011، ص29.

²- علي عباس، مرجع سابق، ص45-46.

يتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة .و الجانب الإداري: يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزملائهم الإداريين والموظفين والعمال. وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين : مشكلة زيادة الإنتاجية،و تنظيم كفاءة الإدارة،معتبراً أنها سبب النجاح أو الفشل وأن حل الثانية طريق لحل الأولى .

و تعتبر نظرية الإدارة الإدارية من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في تطور فكر الإدارة، و من روادها "هنري فايول" الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة، فقد كان اهتمامه على الإدارة و المديرين، و أول من وضع مبادئ الإدارة، و حدد وظائف الرئيسية للعملية الإدارية، و من مساهماته في اتجاهات الأربعة الرئيسية: الصفات الواجب توافرها في المديرين، ووظائف الإدارة، المبادئ العامة للإدارة، الأنشطة الرئيسية للمنظمة.

أما نظرية الإدارة البيروقراطية التي تنسب إلى الباحث الاجتماعي الألماني ماكس فيبر الذي قدم نموذجاً مثالياً للتنظيمات الرسمية المعقدة، و من خلال دراسته التاريخية المقارنة و المكثفة، استخلص ماكس أن "بيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد و الكفاءة في إدارة منظمات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، و أهم ما تميزت به التدرج الهرمي للسلطة، و إلغاء الطابع الشخصي، و التجرد من الذاتية و الفصل بين حياة الموظف الخاصة و عمله في التنظيم البيروقراطية، و من جوانبها السلبية الرقابة الشديدة، و إهمال الجوانب السلبية".¹

فالاتصالات من وجهة النظرية الكلاسيكية هي "عملية نقل للمعلومات و هي ترى عملية الاتصال كشيء سريع يحمل رسالة من شخص إلى آخر."² و عليه فإن موضوع الاتصال في هذا المدخل أغفل في جوانبه الإنسانية من حيث النظرة للعامل، و تم إغفال جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم، لكنه في المقابل قدم إضافات جديدة من حيث توضيحه لحدود السلطة و الهيكل التنظيمي، وضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة و الهيكل.

¹ - محمد بكري عبد العليم، مرجع سابق، ص50.

² - ختام الغناتي ، علي العياصرة، مرجع سابق، ص31.

ب/ المدرسة السلوكية:

و قد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني في المنشأة، فجاءت لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال و للتركيز على أهمية و قيمة إنسان العامل. و كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية أن المنظمة مكان للعمل و الحياة، و الإنسان هو محور العملية إنتاجية و الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، و عليه فإن المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل. و تتكون المدرسة السلوكية من مجموعة النظريات، و تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أهم تلك النظريات.

نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو (Elton Mayo 1949- 1880) من المعروف أن إلتون مايو هو رائد العلاقات الإنسانية، و قد وضع نظريته هذه من خلال خبراته و دراساته و ممارسته الإدارية في شركة **ويسترن إلكتریک (Western Electric)** في الولايات المتحدة، و "نفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات **هاوثورن الشهيرة**، و كان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، و ظروف العمل، و فترات الراحة على إنتاجية العاملين.

و من أهم هذه النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية: أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق. كذلك الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية¹. وذلك من خلال القيادة الديمقراطية الناجحة التي تسمح بالمشاركة و المبادأة و تخلق مناخا طيبا للعمل

و تعد نظرية **أبراهام ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات** أول نظرية في مجال علم النفس، و هي من أكثر نظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشارا، و وفقا لماسلو فإن "الفرد

¹-علي عباس، مرجع سابق، ص60-61.

لديه خمس أنواع من الحاجات التي ترتب و تبدأ في قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية و تنتهي في قمة الهرم ذات مستوى أعلى، و التي منها الحاجات فيسولوجية، حاجات الأمان، و الانتماء و الاحترام و تحقيق الذات.

كذلك نجد نظرية النظم للعالم الإداري شيلستر بارنارد (1912-1971) من خلال نظريته إلى المنظمة "كنظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف اجتماعي محدد. الفضل في تركيز علماء الإداري على نظرية النظم فلقد أكد هاربرت سيمون من مدرسة علم الاجتماع في الإدارة على سلوك المجموعة التعاونية و علاقتها المتبادلة و أراد أن تكون المجموعة مصدر اهتمام المدير في الإدارة.¹

و منه يمكن حصر الخلافات بين المدرسة الكلاسيكية و بين مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال النقاط التالية:²

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية
1- أنها تهمل هذه الناحية و تهتم بالبعد الاجتماعي للطاقت إنسانية.	1- أنها تركز على سلوك الفرد باعتباره المحدد الأساسي للعمل.
2- ترى بأن بجانب الحافز المادي حافز آخر هو الحافز المعنوي لتشجيع العاملين.	2- ترى بأن الحوافز المادية هي التي تحفز العاملين علة زيادة الإنتاج.
3- تعتبر سلوك العاملين هو مكون من عاملين نفسي و اجتماعي و حضاري و أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته المادية و المعنوية.	3- تعتبر العمال كونهم آلات حية و بالتالي أن سلوكهم موجه لتحقيق أقصى منفعة لأصحاب الشركات.
4- تعتبر عملية التخصص تخلق الملل و الضجر لدى العاملين و عدم الرغبة بالعمل.	4- تركز على التخصص و تقسيم العمل لزيادة الإنتاجية و كفاءة الأداء.

الشكل رقم 01: يوضح الاختلافات بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية.

¹ - محمد بكري عبد العليم، مرجع سابق، ص 60.

² - خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سابق، ص 39-40.

ثانيا: وظائف الإدارة الحديثة و عملياتها

تعتبر وظائف الإدارة من الأنشطة المحددة التي يمارسها الإداريون و يمكن تجميعها في عناصر مختلفة. و هي متداخلة و متشابكة مع بعضها البعض، و عليه هناك "إجماع على أن الوظائف الرئيسية للإدارة تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فما هو موقع الاتصال من هذه الوظائف؟. و منه كالتالي:¹

01- التخطيط: يعد التخطيط من أول وظائف و مهام المنظمة، و التي تعتمد عليها كافة وظائف الإدارة، و التخطيط عبارة عن تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ثم تحديد الإستراتيجيات و الإجراءات و برامج العمل المعينة على ذلك. و من ثم فإن التخطيط من وجهة نظر "فايول" يتضمن عنصرين أساسيين هما: التنبؤ (بما سيكون عليه المستقبل و الاستعداد له)، و وضع الخطة.

أما أساسيات التخطيط فهي:

- اتخاذ القرارات: التي تعتمد على دراسة البدائل المختلفة، و يستلزم ذلك الاتصال بالمصادر الداخلية و الخارجية للمنظمة لجمع البيانات المطلوبة.

- مراجعة الظروف الحالية و الظروف السابقة: و التي تساعد تحديد التوقعات المستقبلية.

- مشاركة جميع المستويات في عملية التخطيط (عليا، وسطى، تنفيذية): من خلال تدفق المعلومات و البيانات إلى كافة المستويات الإدارية.

فإذا نظرنا إلى كل عنصر من هذه العناصر يتضح لنا أهمية عملية الاتصال في نجاح التخطيط، فالتنبؤ باعتباره الأساس لوضع الخطة، يؤكد أنه لا يمكن القيام به دون توفر

¹- سليمان علي الخليوي، "مفوقات الاتصال الفعال". (رسالة الماجستير، أكاديمية نايف للدراسات العليا، الرياض)، 1998م، ص16.

المعلومات الكافية و الصحيحة و في الوقت المناسب، مما يعني أن نجاح التنبؤ مرتبط باتصال فعال يضمن توفر المعلومات في الوقت المناسب و المكان المناسب و في الحجم المناسب، و هذا يعني توقف نجاح العملية التخطيطية على هذا الاتصال الفعال.

و في آلية وضع الخطة، تبدو عملية الاتصال من المسائل الهامة فيها، فالتنسيق بين الأهداف العامة و الأهداف الفرعية، و التنسيق بين الكل و الجزء، و التوفيق بين هذه الأهداف المتناقضة لا يتم بون اتصال فعال بين الإدارات و الوحدات المعنية بالتخطيط.

02- التنظيم:

يهتم التنظيم بتشكيل الهيكل التنظيمي، و تحديد السلطات و المسؤوليات المخولة للإدارات أو الأقسام أو العاملين، و تحديد العلاقات بينهم، و بالتالي فهو يتضمن: "تحديد و حصر أوجه النشاط الموصلة للأهداف و تحديد العلاقات التنظيمية بينهم و تحديد قواعد و إجراءات سير العمل.

إن جملة هذه العمليات لا يمكن أن تتحقق دون وضع نظام اتصال فعال بين الإدارات والأقسام. و تدفق المعلومات بينها لا يتم دون هذا النظام، و كذلك فإن إنجاز الإدارات لمهامها مرتبط بالتنسيق بينها عبر شبكة متكاملة من الاتصالات.

03- التوجيه:

تعرف وظيفة التوجيه بأنها " تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم، و ذلك بحث العاملين على إنجاز الأعمال المسندة إليهم عن طريق الإرشاد و الإشراف"¹. و مساعدتهم بالوسائل الممكنة لجعلهم يعملون كفريق واحد. و هؤلاء المشرفون و الموجهون إنما هم على احتكاك مستمر للتمكن من تذليلها. و تلك العملية التفاعلية و المستمرة تتم بالاتصال.

¹- سليمان علي الخليوي، مرجع سابق، ص18

04- الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها "قياس و تصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع و خطته قد أنجزت".¹

و عليه تتمثل وظيفة الرقابة في تقييم الأعمال المؤداة للتأكد من أنها منفذة على الوجه المطلوب، و من ثم تصحيح الانحرافات و المسارات الخاطئة إن وجدت، فعن طريق التقارير المرفوعة و التي تتم عن طريق الاتصال الصاعد و ما تتضمنه من معلومات و بيانات مبنية على احتكاك مباشر أو ملاحظة، يتم إحكام النظام و ملاحظة التجاوزات و إعادتها إلى مسارها الصحيح

¹- سليمان علي الخليوي، مرجع سابق، ص19.

ثالثاً: المناخ التنظيمي و الاتصال

1- المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، و هو مفهوماً مجازياً، و ذلك أن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة، و بطبيعة المناخ العام، و بالتالي فإن استخدام مصطلح المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي و ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً و تأثيراً. فاستخدم المؤلفون في علم الإدارة كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على مصطلح المناخ التنظيمي، و تعتبر هذه الأخيرة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية و الأداء.

مفهوم المناخ التنظيمي:

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في "منتصف الخمسينات من القرن العشرين، إذ كان كورنيل أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية، و منذ ذلك الحين و هو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي"¹، و قد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة و أبعاد هذا المفهوم و التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. و اشتمل على العديد من التعاريف في إطار الفكر الإداري المعاصر التي جاء بها الباحثين تبعاً لاختلافاتهم و منها ما يلي:²

¹- صليحة شامي، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، بومرداس، 2010)، ص03.

²- محمد حسن حمادات، "السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية". ط:01. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص14.

لقد استخدم مصطلح "مناخ" بشكل أكثر عمومية و لسنوات طويلة للتعبير عن الرضا عن العمل، و لقد أعطى مصطلح المناخ المؤسسي بشكل عام معنى أكثر دقة في السنوات الحالية بمساهمات عدد من الباحثين أمثال **ارجريس - هالين**. حيث وصف بأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم، كما يراها الآخرون.

كما عرف **القيوتي** المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون و يدركونها، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم".¹

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد".²

و هذا يعني الثقافة و القيم و العادات و التقاليد و الأعراف و الأنماط السلوكية و المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة. فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة و يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الأفراد.

و من خلال هذه التعاريف يمكن فهم المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة و تدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة، و هذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات و إدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و مساراتهم التي تحدد سلوكهم و تؤثر على أدائهم.

¹ - محمد قاسم القريوتي ، "السلوك التنظيمي (مدرسة السلوك الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)". ط:05. الأردن: دار الوراق، 2009، ص170.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة". ط:01. الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2009، ص258.

أهمية المناخ التنظيمي و خصائصه:

يتسم المناخ التنظيمي "بالثبات النسبي" كما هو الحال في إطار القيم و العادات و التقاليد الاجتماعية السائدة و التي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار و التغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات و هي تستدعي العمل دوماً إلى الملائمة معها و تطوير الإمكانيات المادية و البشرية في المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام و التعاون و الثقة يعاني من أبعاد سلبية و آثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي و اللامبالاة و عدم الحيوية في الأداء و تدني الإنتاجية و انخفاض النوعية و زيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني.

و إن خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة و البيئة التي تعمل بها "يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف و التوازن و الاستقرار".¹

فالمناخ التنظيمي له دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، فهو "يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة. كما أن التحكم و السيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تكمن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد و دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة و تمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد و يجعله في مصلحة العمل".²

و على ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين و على مستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، و تتمثل هذه السمات فيما يلي:³

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، آخرون، مرجع سابق، ص258.

² - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)". (رسالة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين، 2006)، ص33.

³ - <http://faculty.mu.edu.sa/download.php%3Ffid%3D4209>.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة ، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فالمناخ التنظيمي يعد أحد المحددات الأساسية للسلوك، أما المناخ الإداري من أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، فالبيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما "يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين".¹

عناصر المناخ التنظيمي:

تتضمن عناصر المناخ التنظيمي ستة عناصر تعتبر من الأهم في المنظمة و هي:²

1- الهيكل التنظيمي: و يتمثل بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من وحدات و أقسام، و يحدد نمط السلطة و أسلوب اتخاذ القرار، و الهياكل التنظيمية على أشكال. أي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- نمط القيادة: فالقيادة هي "القدرة على التأثير في العاملين، و هناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية و الاتصال ذي الاتجاهين، و القيادة الديكتاتورية أو الأتوقراطية التي تتميز بالمركزية . إذ تمثل القيادة هنا محورا مهما في

¹ - فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". ط: 01. ط: 02. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2005-2009، ص 294-296.

² - خضير كاظم حمود الفريجات ، آخرون، مرجع سابق، ص 262-263.

العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها.

3- نمط الاتصال: الاتصال الفعال هو الاتصال ذو وجهين (الهابط و الصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات.

إذ تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرارات و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل. و ذلك من خلال تفاعل عملية المشاركة بين العاملين و الرؤساء و المرؤوسين. فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول . وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية ، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي.

5- طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل و الإهمال و عدم الاكتراث و اللامبالاة نحو التحديث و التطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع و شعور الفرد بأن عمله ليس ذي أهمية.

6- التكنولوجيا: تحقق استخدام التكنولوجيا الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية، إلا أنها تؤدي إلى مأخذ منها البطالة و الانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة و ليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية له.

أنواع المناخ التنظيمي و أبعاده:

إن العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات و ذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباع الذهني للعاملين. و عليه يعرض أحد الباحثين مجموعة من أنواع المناخية التنظيمية و هي كالآتي:¹

المناخ المفتوح: و يتميز المناخ المفتوح في المنظمة برفع الروح المعنوية عالية للعاملين و بدرجة من التلاحم و التآزر بينهم، و ارتفاع مستوى العمل الجماعي، و انخفاض مستوى الانفصال، و تسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل و يقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهابهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة و فيه يتحقق إنجاز الأعمال و إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

المناخ المستقل: يعد المناخ المستقل داخل المؤسسة بالجو المناسب و المريح للعاملين، حيث يتميز فيه العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم و إشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.

المناخ المنضبط: و يشير المناخ المنضبط إلى عمل الأفراد الجاد و لكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة و كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية و لكنها تؤثر على رصانة الانجاز و الأداء، فالعاملون هنا "يشيرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام، كما أنه يتميز بالألفة الشديدة بين العاملين التي

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص24.

توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون إهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة و إنجاز الأعمال¹، و هنا فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة.

المناخ الأبوي: و يؤكد على بعد الإنتاجية، و لكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين و مراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

-المناخ المنغلق: يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و الرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم و غير مترابطين تنهكهم أعمال الرتيبة و روحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، و المسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.

أبعاد المناخ التنظيمي:

تتحدد أبعاد المناخ التنظيمي في داخل المنظمة بالآتي:²

توجيه الأداء: يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب أن يمارسها المدير على الأفراد العاملين لتحسين مستوى أدائهم. و من المشاكل الناتجة عن غياب التوجيه في المنظمة و التي تؤثر على فاعليتها الإحساس بعدم المسؤولية و بعدم الانتماء و الالتزام. و من خلال وجود توجيه للأداء يمكن غرس الحماس، و بالأهداف التنظيمية لدى العاملين.

تنمية العنصر الإنساني: تمثل تنمية العنصر الإنساني في الجهد المخطط و المنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص26.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص259-263.

التعويض و المكافآت المالية: تعتبر التعويضات و المكافآت التي يتلقاها العامل عبارة عن عملية التوازن بين التضحيات التي يقدمها الفرد و المتغيرات التي يحصل عليها و يعتمد هذا الأسلوب مختلف الثواب و العقاب و يشجع الفرد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له.

4- صنع القرار: تعد عملية صنع القرار الإداري من خلال معالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. و قد تكون المشكلات القائمة واضحة و معروفة الأبعاد و الجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها و أبعادها و الأسباب المكونة لها أن تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة و استطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها.

السياسات الإدارية: تعتبر السياسات الإدارية من أهم الأمور التي تؤثر على أداء العاملين و على إقبالهم على العمل، فعلى الإدارة إتباع سياسات إدارية مناسبة و مرنة للوصول إلى قمة الأداء في المنظمة، في تشجيع الأفراد، و الشعور بأن لهم حرية التساؤل و الاستفسار عن القيود و الإحساس بالدعم عند الحاجة من قبل المستويات الأعلى في الإدارة.

العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

تعتبر عوامل المناخ التنظيمي من الأمور الهامة التي تؤثر على بيئة المنظمة، و من أهمها نجد:¹

1- العوامل الخارجية:

البيئة الخارجية: و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية". ط: 01. مصر: المكتبة المصرية، 2009، ص 26-27.

البيئة الاجتماعية: و يقصد بها مجموعة العادات و التقاليد، الثقافات المحلية و الاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم.

البيئة الثقافية: و هي ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم و كل القيم و المبادئ، و تلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

2- العوامل التنظيمية

نظام الأجور و الحوافز: و هي أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز (مادية و معنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها و يدفعهم للأداء و من ثم زاد مستوى إنتاجهم.

الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى المثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم و من ثم زيادة إنتاجياتهم.

الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل و أداء التنظيم فلها "تأثير مباشر على تصرفات الأفراد و كذا على الأنظمة الرسمية و غير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة"¹، أي لها تأثير على اتجاهات القادة في كيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 27.

3- العوامل الشخصية و النفسية:¹

أ- العوامل الشخصية:

قدرات الفرد: فهي قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه، فقد يسبب له نوعا من الإحباط و من ثم تتخضع إنتاجيته.

تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، فتخلق شعورا لدى الموظف بالذنب، وحالة من القلق وتأييب الضمير. مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

ب- العوامل النفسية:

الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بارتباطه بالمنظمة و مشاركة، و الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، و هذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة و إحساسه بالعمل بوحدة، و يعتز و يفخر بالانتماء إليها.

الموارد الاقتصادية و المادية المتاحة: فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة و تحقق لهم الأمن الوظيفي، و هذا عكس العسر و الضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين و يهدد وجودهم، و يدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج و خطط.

2- الاتصال التنظيمي

إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية، و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم و خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة.

¹ - محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)". ج:04. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص266-268.

و يرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو "سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات".¹

و يرى أحمد بدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على "مجملة النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها و يعمل على ازدهارها".²

و الاتصال التنظيمي أو الإداري هو تلك "العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات و كلما هو جديد داخل التنظيم الواحد، و يعتبر هذا النوع من الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرار".³

و للاتصال في مجال التنظيم أهمية كبرى خاصة و أن اهتمام الإدارة تتمثل أساسا في وصول رسائلها و تعليماتها إلى العاملين بالتنظيم، أضف إلى ذلك نقل مختلف الشكاوي و الاقتراحات و غيرها من الرسائل الصاعدة من طرف العاملين تجاه الإدارة.

كما نجد الاتصال التنظيمي هو تلك "الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى".⁴ و هي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة بصفة أساسية من حيث أنها بمثابة المصدر و المورد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم، و مراكز تنفيذ المهام على حد سواء.

بينما نرى الاتصال التنظيمي هو مجمل النشاطات و العمال و السلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي و غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - ميلود طيبش، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)". (رسالة ماجستير،

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، ورقلة، 2011)، ص 57.

² - أحمد بدوي، "معجم المصطلحات للإعلام". بدون طبعة. القاهرة: دار الكتاب المصري، 1985، ص 44.

³ - محمد الشريف شربيط، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الأطارات الوسطى- مؤسسة سونلغاز عنابة)". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009)، ص 51.

⁴ - أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات". ط: 06. الإسكندرية: دار الجمعية، 1997، ص 365.

أهمية الاتصال التنظيمي:

يمثل الاتصال التنظيمي الجزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم و إمكانياته و مشاكله، و من ثم اختيار البديل الأفضل، و لا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات.

و يلعب الاتصال التنظيمي دورا رئيسيا في سيطرة المنظمة و تحكمها في صنع القرار، خاصة لدى المديرين و ذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية و إدارية "و قد أكدت دراسات (كانت 1977) و (كلاوس و باس 1982)، أن عمل المدير هو الاتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين و الزملاء المديرين و الاجتماعات المتعددة و المختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم".¹

إذن نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي نشاط توجيهي، إذ يمكن القائم بالإدارة من الاتصال بالعمال لإدارة و تسيير نشاطاتهم، كما أنه إطار تنظيمي لبلورة الأفكار، و وسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع، إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه.

وظائف الاتصال التنظيمي:

تعد وظائف الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة في نجاح المنظمة، و هي تنقسم إلى ثلاث وظائف رئيسية و هي كالآتي:²

1- وظيفة الإنتاج: يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز جيد للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل

¹ - محمد الشريف شريط، مرجع سابق، ص 56-57.

² - مرجع نفسه، ص 63.

و التعاون الفعال، و منه تتضح أهمية وجوده -الاتصال- في المنظمة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته و نوعيته.

2- وظيفة الإبداع: تعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة، و المبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضع الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر و أشد.

3- وظيفة المحافظة: تعد وظيفة المحافظة في مساهمة الاتصال التنظيمي في "الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين و تقوية القيم التنظيمية".¹ و هذا من خلال أنها تؤثر كثيرا في سير المنشأة و مدى تكيفها مع البيئة.

¹- محمد الشريف شريط، مرجع سابق، ص58.

الفصل الثالث

معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة

أولاً: نوعية النمط القيادي

ثانياً: إهمال الإدارة أهمية الاتصال في مزاولة أهم العمليات الإدارية

ثالثاً: إغفال الإدارة عن أهمية العنصر البشري في المنظمة

رابعاً: إهمال الإدارة الصراع التنظيمي

خامساً: إهمال الإدارة للاتصال غير الرسمي

أولاً: نوعية النمط القيادي

تتمثل القيادة الإدارية في الإشراف على مجموعة تتكون من اثنين أو أكثر من أجل وضع الخطة و الأهداف المرسومة موضع التنفيذ. و قد اعتمدت النظرة التقليدية في قياس مدى كفاءة و فعالية القيادة الإدارية، على السمات و الصفات الشخصية للمدير بصرف النظر عن المتغيرات الأخرى، إلا أن تطور الفكر الإداري أخذ في اعتباره متغيرات أخرى مثل الموقف، و جماعة العمل.

1- تعريف القيادة الإدارية:

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة و كانت لها أصولها و تقاليدھا و مفاهيمها الخاصة بها و تميزت مفاهيم القيادة "بصفات و خصائص كل حضارة و كل عصر و في كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث و أسسته."¹

القيادة جوهر العملية الإدارية، و هي "كلمة قديمة و حديثة، ارتبطت في الماضي حيث أن الحروب العسكرية و الغزوات اقترنت بشكل كامل بها، و مفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية و دون إلزام قانوني لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم و كونه معبرا عن طموحاتهم."²

و لا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخص فيما يلي أبرزها:

تعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و الاستمالة

¹ - بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة". ط:01. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2010، ص18.

² - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص138.

بقصد تحقيق هدف معين"¹، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ويقول مرسى(1977)، عن القيادة عملية "ديناميكية حية، يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة، وفقا لمقتضيات الموقف و ما يتوقع من القائد نفسه"². و عليه فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، و أن يلعب دوره على المستويين رسم السياسة، تنفيذ هذه السياسة.

أما تيد فعرها:"هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"³. و نعني هنا أن القيادة عبارة عن نشاط يمارسه الشخص للتأثير و إقناع الناس سواء كانت فكرة أو خدمة أو سلعة بهدف تحقيق هدف معين.

و عرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل إداريين و مفكرين منهم تعريف (العدلوني،ب.ت) الذي عدها "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك و توجهات المرؤوسين و هي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة كما قال: عمر بن عبد العزيز: (ألا إني لست بخيركم و لكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا)"⁴.

و المقصود هنا أن القيادة هي الجسر الذي يستعمله القائدون للتأثير على سلوك العاملين، و ذلك بالحفاظ على هذا الجسر من أجل تحقيق هدف معين.

¹- محمود عبد المسلم الصليبي، "الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية (وفقا لنظرية هيرسي و بلانشارد و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم)". ط:01. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص86.

²- مرجع نفسه، ص87.

³- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، مرجع السابق، ص138.

⁴- شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة". دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز، نينوي، 2010، ص111.

و تعتبر القيادة فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و إخلاص و من وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على بحث و حفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه و من هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:¹

1- التسليم بالقدرة و مهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.

2- ميل و استجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم و طموحاتهم. و مع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين. و القيادة فن لأنها ليس كل قائد يمارس القيادة على أكمل وجه و هذا يجب على أن يتصف بالصفات القائد الناجح، لإنجاز ما يرغب فيه.

التعريف الإجرائي:

هي عملية إدارية تستهدف التأثير على سلوك آخرين و دفعهم للعمل برغبة واضحة، من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

تعريف السلوك القيادي:

لقد اختلفت التعريفات الإدارية و النفسية التي تناولت تعريف السلوك القيادي، فقد حدد

(Katz & Kahn, 1963) مفهوم السلوك القيادي بـ (الأعمال و النشاطات التي تخص المنظمة التي يقودها القائد في المجالات الرسمية و غير الرسمية).

أما (Stoydil, 1980)، فعرف السلوك القيادي بأنه: " السلوك الذي يدافع عن العاملين معه ضمن المنظمة من خلال تفاعله بالعمل المناط له بشكل يعمل على تحقيق الأهداف".²

أي أنه ذلك السلوك الذي يدافع عن العاملين من خلال تفاعله مع العمل و شعوره بالانتماء، من أجل تحقيق أهداف معينة لكلا الطرفين.

¹- وائل مختار إسماعيل، مرجع سابق، ص 122

²- مخلص شياح علي الجميلي، "تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي"، (رسالة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الأنبار، 2008م، ص65.

كما اجتمعت الأبحاث على اعتبار أن السلوك القيادي يتمثل في تلك الأفعال أو الأعمال التي يؤديها القائد و ترتبط وظيفيا بما يلي:¹

- تحقيق أهداف و غايات الجماعة.

- صيانة و تعزيز قوة الجماعة و تماسكها.

يتبين من التعريفات السابقة أنها اتفقت أغلبها على أن ما يسعى إليه القائد هو الوصول إلى الهدف إلا أنها اختلفت في مدى تأثير التفاعل بين القائد و الجماعة.

و عليه يكون **التعريف الإجرائي** على أنه التصرف الفعلي للقائد في مدى توجهه نحو العاملين و نحو الإنتاج.

أبعاد السلوك القيادي:

مثمًا لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين و المفكرين حول مفهوم السلوك القيادي، لم يكن هناك اتفاق على أبعاد ذلك السلوك، و كان من أبرزها تلك الدراسات و البحوث التي قام بها مكتب الأبحاث التابع لجامعة **أوهايو الأمريكية**، و التي استمرت عدة سنوات إلى أن تم التوصل إلى نتائج علمية قيمة من بينها تحديد تسعة أبعاد رئيسية للسلوك القيادي و هي:²

1-المبادأة	4- التكامل	7- السيطرة
2-العضوية	5- التنظيم	8- التقدير
3- التمثيل	6- الاتصال	9- الإنتاج

و قد تم إعداد قائمتي استقصاء اعتمادا على هذه الأبعاد التسعة، "تضمنت القائمة الأولى على (150) فقرة موجهة إلى المرؤوسين و سميت بقائمة الاستقصاء التوصيفي للسلوك القيادي (Leader Behavior Description) و يرمز لها اختصارا

¹- خليل عبد الرحمن المعايطه، "علم النفس الاجتماعي"، ط:01. الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2000م، ص218.

²- مخلص شياح علي الجميلي، مرجع نفسه، ص66.

(LBDQ)، و القائمة الثانية كانت موجهة إلى القادة أنفسهم، و تسمى بقائمة استقصاء الرأي للقائد (Leader Opinion Questionnaire) و يرمز لها اختصارا (LOQ)، و كانت النتيجة هي بلورة بعدين أساسيين للدراسة:¹

البعد الأول: هيكل المبادرة.

البعد الثاني: هيكل الاعتبار.

فالقائد وفقا للبعد الأول (هيكل المبادرة) يتصف بتطبيق الإجراءات و القواعد التنظيمية و تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة التي يقودها و يهتم بها كثيرا بالعمل و الإنتاج، بينما وصف القائد وفقا لهيكل الاعتبار سعيه إلى تحقيق أهداف الأفراد و الجماعة التي يقودها و اهتمامه بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، إن البعدين السابقين منفصلان إذ يمكن أن يكون القائد عال في إحداهما و واطئ في الآخر أو عال أو واطئ في كليهما.

2- أنماط القيادة الإدارية:

يعرف النمط من الناحية اللغوية: "جماعة من الناس أمرهم واحد)، و في الحديث الشريف: (خير هذه الأمة النمط الوسط، يلحق بهم التالي و يرجع إليهم العالي).²

أما من الناحية السلوكية فالنمط يعني: "الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد و يعمل بموجبها داخل التنظيم الواحد و تعد الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤوسين".³ إذ يقصد به سلوك القائد كما يراه الآخرون غالبا مرؤوسين و ليس كما يراه صاحبه.

¹ - محمد حسن البياع، "القيادة الإدارية في ضوء المنهج و الممارسة". بدون طبعة. بغداد: دار واسط للنشر، 1985م، ص69.

² - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، "السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)". بدون طبعة. الإسكندرية: دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001م، ص465.

³ - مخلص شياع علي الجميلي، مرجع سابق، ص66.

و بهذا المفهوم فإن النمط القيادي تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف، و يجب أن لا يفهم من ذلك بأن القائد نمطا واحدا لا يحيد عنه، بل قد يكون للفرد عدة أنماط و في هذه الحالة سيكون هناك نمط غالب أي يمثل الطابع العام له، و الأنماط الأخرى يستخدمها القائد لتدعيم النمط العام في مواقف مختلفة.

و توصلت الدراسة التي قام بها ليكرت (1961) إلى تحديد أربعة أنماط للقيادة على وفق الأنظمة الأربعة الآتية:¹

- 1- نظام المتسلط الاستغلالي و يمثل الاتجاه الكلاسيكي.
- 2- نظام المتسلط العادل و يمثل العلاقات الإنسانية.
- 3- نظام الديمقراطية الاستشاري و يمثل الاتجاه السلوكي.
- 4- نظام الإدارة الجماعية، إذ يتمثل بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

و توجد الآن عدة اتجاهات حديثة فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية، و من أهم هذه الاتجاهات نظرية الشبكة الإدارية، حيث تنادي هذه النظرية بالتعرف على نوعية النمط القيادي، من خلال مدى اهتمام القيادة بعنصر الإنتاج و الإنسان، و ذلك بتقسيم مدى الاهتمام بكل العنصرين في صورة درجات تبدأ من درجة واحدة إلى تسع درجات.

تختلف اتجاهات الرؤساء و مواقفهم نحو الاتصال في المؤسسة من نمط قيادي لآخر و هذا يعد من أهم المؤثرات في العملية الاتصالية، كما أن أشكال الاتصال تختلف من نمط قيادي لآخر و التي منها الدكتاتورية و الديمقراطية و المتساهل و المتسامح و الذي يعتمد المركزية في التسيير، و يمكن ملاحظة هذه الاختلافات رغم تعاقب عدة رؤساء على نفس المنصب و على نفس المؤسسة رغم اعتمادهم على منظومة قانونية واحدة، و هذا يجعلنا نلفت إلى الخصائص الشخصية و المزاجية للقائد كمتغير مهم يؤثر بأي شكل في عملية التسيير

¹- مخلص شياع علي الجميلي، مرجع سابق، ص 69.

و في الاتصال التنظيمي منها كفاءة القائد و تكزينه، و النمط القيادي الذي يعتمده، و علاقاته بالعاملين و بالجماعات غير الرسمية، و أنواع الحوافز التي يعتمدها، و أشكال الرقابة التي يلجأ إليها، و مدى وفائه بالوعد و حرصه على مصالح العاملين.

و تؤثر القيادة تأثيرا واضحا في عملية الاتصال فإما تشجعه أو تبقيه في حدود الدنيا بحيث يتم أداء المهام الرسمية بأدنى عمليات الاتصال الممكنة، بل هناك من القيادات من لا يتصل وجها لوجه مع مرؤوسيه لعدة شهور إلا عن طريق المراسلات مما يجعل المرؤوسين يشعرون ببعد المسافة بينهم و بين رئيسهم، و هي وضعية تجعلهم يقدمون عدة تأويلات قد تكون خاطئة عن سلوك القائد بسبب تأثر مشاعرهم اتجاه هذا السلوك.

و قد خرجت نظرية الشبكة الإدارية بأنماط رئيسية للقيادة الإدارية للاتصال منها:¹

القائد الأوتوقراطي الذي يجعل الاتصال الرسمي متمركزا حوله باعتباره محور عملية الاتصال و في هذه الحال تنقص أو تقل إلى أدنى حد العمليات الاتصالية الأفقية نظرا لأنها تمر كلها عن طريق الرئيس و يكون هو في أثناء العملية الاتصالية بحيث تمر عليه كل العمليات الاتصالية مهما كانت بسيطة أو على الأقل يكون على علم بها، و هذا يجعل الرقابة الذاتية لأعضاء التنظيم كبيرة جدا، و هذا كله يعد من عوائق العملية الاتصالية التي يمكن أن تفتح المجال للصراع.

أما **القائد الديمقراطي** فهو يسمح بالاتصال بين المرؤوسين و يكتفئ الاتصالات معهم نظرا للحاجة المستمرة إلى المعلومات و إلى مناقشتها خاصة لما تكون هذه المعلومات جديدة، غير أن عدم عدالة الرئيس في الاتصال بمرؤوسيه يعبر منه أو بدون شعور و هذا ما يفتح المجال ربما لتوتر العلاقات. و هنا نجد أن القائد هو مدير اجتماعي الذي يعطي أقصى اهتماماته للعنصر البشري، و أدناها للعمل و الإنتاجية.

¹- ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)". بدون طبعة. بدون بلد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م، ص 90-91.

بينما نرى القائد المتسامح هو الذي يأتي في الوسط، حيث تقع اهتماماته في منتصف الطريق بين العمل و العاملين، من منطلق أحداث التوازن بين العمل و العلاقات الإنسانية.

أما القيادة الفوضوية فإنها تجعل القائد في نفس خط الاتصال مع مرؤوسيه مما يعطيهم شعورا بالقرب منهم و بزوال الكثير من الحواجز و العوائق الاتصالية و يعطيهم حرية أكبر في الاتصال به و للتعبير عن مواقفهم و إطلاق مبادراتهم، إلا أن هذه الحرية تجعل عملية الاتصال غير مضبوطة و أحيانا يمكنها أن تتحرف نظرا لصعوبة الرقابة و المتابعة مما يفتح المجال أمام صعوبات أخرى تنعكس على استقرار توازن العلاقات الداخلية، و هذا يجعل خط الاتصال يقع أمام عوائق و مشكلات في عدم استقرار و توازن العلاقات و العمل، و هذا من خلال الحرية المطلقة من طرف القائد.

أما عن النمط الأخير للقيادة الإدارية طبقا لنظرية الشبكة الإدارية فهو المدير المثالي أو المتكامل أو مدير الجماعة الذي يعطي أقصى اهتماماته لعنصري العمل و الإنسان، بغية تحقيق أكبر إنجاز وظيفي ممثلا في الإنتاجية في ظل سيادة أقصى درجة من درجات الرضى الوظيفي و ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين.

و من هنا يتضح مدى تفاوت في أنماط القيادة الإدارية، حسب مدى الاهتمام بكل من عنصري الناتج، و الفرد.

3- العوامل المؤثرة على أنماط القيادة الإدارية:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:¹

خصائص القائد و المرؤوسين، و خصائص النسق التنظيمي و المهمة.

خصائص القائد: و تتضمن السمات الشخصية، الجاذبية الشخصية، الحيوية، و الخبرات.

¹- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص32.

خصائص المرؤوسين: و تتضمن: المستوى التعليمي، و طبيعة القادة السابقين قيمهم و معتقداتهم، و استعدادهم لتحمل المسؤولية.

خصائص النسق التنظيمي: الثقافة التنظيمية، و حجم المنظمة و جماعة العمل، الهيكل التنظيمي، و الاتصالات الإدارية.

خصائص المهمة: و تتضمن: المهمة مؤقتة أو دائمة، و تتطلب أداء جماعي أم فردي، و مدى وضوح المهمة.

5- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا شك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية و تأثير بين القادة و التابعين له، و هذه العلاقة تتم في إطار مناخ و ظروف المنظمة التي تعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل و المؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً. و أهم هذه العوامل هي:¹

أ- السمات و الأنماط الشخصية للقائد و سلوكه و نعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

ب- صفات و شخصيات التابعين و هذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف و اتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلى الاستقلال و يميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. و فوق هذا و ذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

ج- أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

¹ - مروة أبو النور، "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القادات النسائية في منظمات المجتمع المدني"، (رسالة الدبلوم العالي، قسم إدارة مؤسسات المجتمع المدني في التعليم المستمر معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012م)، ص13.

د- نوع المنظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية و هيكلها التنظيمي و أنواع القرارات و المهام فيها، و نوع الحوافز الجماعية و جماعة العمل.

هـ- الظروف و العوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف و عوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي و إلا واجه كثيرا من المتاعب و الصعاب.

و- الموقف و الضغوط الزمنية، يؤثر على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة "لا تشجع القادة على المشاركة و خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين. و كذلك تلعب الضغوط الخارجية و الحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين".¹

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد و محدوديته و الخلفية و الشخصية و الخبرة العملية و العلمية، مقدرته على الاتصال و درجة الثقة لديه، و إدراك و فهم القائد لنفسه و للموقف و للمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير.

و منه نستنتج أن القائد في الإدارة يختلف من وقت لآخر وفقا لطبيعة الموقف، فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة و يتبع أسلوب التدعيم و المشاركة في أحيان أخرى، و قد يكون في بعض الأحيان أبويا أو أبا كبيرا في تعامله، و هذا يعني أن الظروف قد تملئ أسلوبا إداريا قد يكون ملائما مع الموقف. و عليه فإن الأنماط القيادية الإدارية كلها مصاحبة بعض المتغيرات مثل درجة تقارب و تغيير العمل.

¹ - مروة أبو النور، مرجع سابق، ص15.

ثانياً: إهمال الإدارة أهمية الاتصال في مزاولة أهم العمليات الإدارية

و نعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية، و تؤثر على تأديتها للدور المنوط بها. إذ تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثه. على الرغم من اتفاق العلماء على أهمية معوقات الاتصال و خطورة تأثيرها على الأفراد و المنظمات، إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال لآخر، و من جهاز آخر، و كذلك تختلف تصنيفات و تقسيمات تلك المعوقات من مكان لآخر، حسب نظرة و اهتمام كاتب لطبيعة و مضمون هذه المعوقات، و من بين هذه التصنيفات منها ما يلي:¹

1- معوقات شخصية:

و يقصد بها مجموع المؤثرات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل من عملية الاتصالات و تحدث فيها أثراً عكسياً و نغزو هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في مدى فهمهم للاتصال، و من هذه المعوقات ما يلي:

تباين الإدراك: يقصد بتباين إدراك المرسل في إدراكه الخاطئ للمعلومات التي يرسلها ، و بالتالي اختلاف إدراك و فهم الآخرين لها و عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكها الصحيح لمحتوياتها.

الفروق الفردية: تختلف الفروق الفردية من فرد لآخر و ذلك في "اختلاف الناس في رغباتهم و اتجاهاتهم و ميولهم و قدراتهم يجعل هناك تباين في إدراك الرسالة و فهمها، فكلما زادت القدرة على إدراك و فهم الرسالة كلما نجحت عملية الاتصال و العكس صحيح.

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، "الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية". بدون طبعة. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006م، ص71.

2- معوقات تنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة و سياستها و أهدافها و أساليب العمل التي تستخدمها، و عليه فإن فعالية الاتصال تتوقف على مدى مرونة و تحديث الهياكل التنظيمية، التي تحول دون فعالية الاتصال:¹

انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي: تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي، و ربما يرجع أوجه القصور هنا إلى "عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية".²

قلة خبرة و كفاءة العاملين: حيث أن خبرات و كفاءة العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحدثة أو قدم العمل من حيث أن "العاملين حديثي العهد بالعمل لديهم خبرات قليلة بالمقارنة مع القدامى، كذلك فإنهم لا يتميزون بالكفاءة عند التحاقهم بالعمل و حتى و إن توفرت لديهم بعض الخبرات".³ و هذا لأن طبيعة المناخ التنظيمي و التقنيات المتبعة في كل جهاز و منظمة سوف تختلف تبعاً لطبيعة العمل بالجهاز. و كذلك الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

الدفاع المتشدد: و يقصد بالدفاع المتشدد أنه غالباً ما "يلجأ الإنسان إليه و التشبث بالدفاع عن رأيه إذا ما وجد نفسه في وضع ضعيف أو تهديد و يتضمن ذلك مهاجمة الرأي الآخر، أو السخرية منه، أو التشكيك في دوافع الشخص أو التصيد له".⁴

¹- عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات (مدخل وظيفي)". بدون طبعة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000م، ص 748.

²- عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري". بدون طبعة. الأردن: دار أسامة، 2008م، ص134.

³- أميرة محمد علي، "الاتصال التربوي". بدون طبعة. السعودية: شارع الملك فيصل: الدار العلمية للنشر، 2006م، ص78.

⁴- عازة محمد سلام، "مهارات الاتصال". ط:01. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، 2007م، ص35.

3- معوقات اجتماعية ثقافية:

و يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، و ذلك أنه قد يتجاهل العاملون في تفسيراتهم و إدراكهم للمعلومات، و هذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل و يشكل عائقا مهما ، و من بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:¹

المشكلات اللغوية: تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال حيث أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات و معاني، و الخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو افتراضه أن الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو يفهمها، و هذا افتراض غير صحيح، فالكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد و إلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها، لذلك يجعل الرسالة تزداد تعقيدا أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها.

الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة و إهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة على تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات رسخت فيهم من قبل، فالمستقبل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه و اعتقاداته و اتجاهاته و إهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم و الاتجاهات أي تضارب الإطار المرجعي بين المرسل و المستقبل بسبب اختلاف الشخصية و الاتجاهات و القيم و الخلقية العلمية و الثقافية و الخبرة.²

كما توجد معوقات أخرى تتعلق بكل عملية من عمليات الاتصال أثناء مزاولتها للاتصال في نقل الرسالة، و بالتالي يفقد الاتصال الفعال قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية

¹ - أندرودي سيزلاقي، مارك جي، والاس، "السلوك التنظيمي و الأداء". ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث، 1991، ص150.

² - مرجع نفسه، ص151.

العكسية، و هذه الأخيرة هي مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة واقعية عند مدى فعالية الاتصال و جدواه:¹

1- عوائق متعلقة بالمرسل:

يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز و الحكمة و الدراسة من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا زاد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له و للمستقبل أهداف معينة إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال. و من أهم هذه المعوقات التي يكون مصدرها المرسل:

أ- **الحالة النفسية للمرسل:** تمثل الحالة النفسية للمرسل بنسبة حوالي 50% من معوقات الاتصال و مشاكله وفق أحداث الدراسات في هذا المجال، و قد تبين من خلال الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة مثل التعصب، الهيجان، التوتر، الإحباط التي يمر بها المرسل تؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة و معناها بحيث تصل إلى المستقبل بشكل مربك للغاية بحيث أنها تزيد من قلق و ارتباك المستقبل و بالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل.

ب- **الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة:** إن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل المرسل قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة و جوهرها فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر و في كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفا أو معدوما و في حالات كثيرة يكون التأثير سلبيا و نتائجه وخيمة.

ج- **عدم كفاءة المرسل أو إفقاره لمهارات الاتصال:** قد يكون المرسل غير ملم بشكل كاف بفنون و مهارات الاتصال مما قد يؤدي إلى تشويه الرسالة و يفقدها معناها خصوصا في

¹- ميلود طيبش، مرجع سابق، ص39.

الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد فصياعة عبارات و جمل بشكل غير دقيق قد يرسل رسائل مضللة و منه فشل عملية الاتصال.

2- عوائق تتعلق بالرسالة: هناك عائق متعلق بالرسالة و هو أنه قد تتضمن الرسالة "بعض الأخطاء التي تقلل من وضوح الموضوع و ينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين و أن عدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش. مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالموثرات الخارجية مثل: الضوضاء و ارتفاع درجة الحرارة و شدة البرودة التي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة.

3- عوائق تتعلق بالمستقبل: هناك جملة من المعوقات تحد من العملية الاتصالية و تخص المستقبل و منها:¹

أ- الحالة السيئة للمستقبل بحيث على المرسل أن يعرف طبيعة من حيث مزاجه و عاداته و تقاليده و ثقافته حتى يخاطبها و ألا يحدث التشويش.

ب- تعالي المستقبل على المرسل بالإعراض عن الاستماع إلى رسالته أو قراءتها أو مناقشتها. و يقول الله تعالى **{ قال رب إني دعوتهم ليلا و نهارا فلم يزدهم دعائي إلا فرارا ج }**.

ج- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستويات بين المرسل و المستقبل.

د- التحيز و عدم الموضوعية في النظرة للأمور، مما يؤدي إلى تشويه المعنى الكلي للرسالة.

4- العوائق المتعلقة بالقناة: يمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

أ- **الاختيار الخاطئ للوسيلة:** حيث تفشل عملية الاتصال بصفة كلية عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة أو الوسائل التي

¹- ميلود طيبش، مرجع سابق، ص 40-42.

ينبغي استخدامها، و التي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه فالالاتصال المباشر و الشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو لقاءات وجها لوجه حيث تكون التغذية العكسية فورية بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل الإعلان أو التقارير.

ب- الاستخدام الخاطئ للوسيلة: فالاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته و يعطي مؤثرات مضللة في أحيان كثيرة، فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات باستخدام الفاكس مثلا أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة على جمهور مستهدف، من تقنيات الاتصال على الخط الفوري مباشرة.

ج- سوء أو ضعف وسيلة الاتصال: حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا و وظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال و إضعافها.

5- معوقات متعلقة بالتغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية و منه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الاتصالية كليا و من معوقاتها نجد ما يلي:¹ - الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال و عدم الاهتمام بالنتائج المنتظرة.

- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

- تركيز المرسل على الأهداف و الحاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف المستقبل و تطلعاته.

- عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية التي تعطي مؤشرات عند وصول الرسالة من عدمها. تعالي المرسل على المستقبل و عدم استعداد المرسل للنظر أو الاستماع إلى وجهات نظر بخصوص ما ورد في الرسالة.

¹- ميلود طيبش، مرجع سابق، ص42-44.

ثالثاً: إغفال الإدارة أهمية العنصر البشري

1- تعريف العنصر البشري:

إن العنصر البشري هو "أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها ، لذلك كان لا بدّ من التأكيد على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة حيث أن الموارد الأخرى كالمال والمعدات والآلات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان فهو يخطط وينظم ويستخدم الموارد".¹

و نرى أنه بالرغم من أن العنصر البشري هو العنصر المهم الرئيسي في المؤسسة في العملية الإنتاجية إلا أن الإدارة أهملت أو أغفلت هذا الجانب في التقصير في حق العاملين اتجاه بعض المجالات أو الميادين دون مراعاة أسباب أو ظروف العاملين.

و من هنا يمكننا أن نحدد أهم المعوقات التي تعيق العاملين و تغفل عنها الإدارة اتجاههم داخل المؤسسة، و منها كالاتي:

تقييم الأداء البشري: يعرف تقييم الأداء البشري عل أنه " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".² وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءاتها في تحقيق الأهداف. أي نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

¹ - محمد حسين السيد، "أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات". (رسالة الدكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية، بدون سنة)، ص55.

² - مرجع نفسه، ص58.

صعوبات تقييم الأداء البشري: إن عملية تقييم الأداء عرضة للعديد من الصعوبات المحتملة والناجمة عن كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية ومن بين صعوبات تقييم الأداء الآتي :

التحيز والمحاباة: ويقصد بالتحيز والمحاباة ميل الرؤساء إلى تفضيل بعض الأفراد عن بقية الذين يعملون تحت رئاستهم وبالتالي يعكس هذا الميل إعطاء تقديرات ايجابية كما يميل الرؤساء أيضا إلى إعطاء تقديرات مميزة لمن يشاركونهم بعض وجهات النظر .

التساهل والتشدد : يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيهـم وإعطائهم تقديرات عالية بغض النظر ما إذا كان أدائهم عاليا أم لا وذلك لتفادي المشاكل التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين، أو للرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية ، أو للرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي يواجهونها . وعلى العكس من هذا يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيهـم ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين أقل منه خبرة وكفاءة .

- **النزعة المركزية :** يقصد بالنزعة المركزية في تقييم الأداء "الابتعاد عن إعطاء تقديرات مرتفعة أو منخفضة لأداء الموارد البشرية ، وإنما يتم إعطاؤها تقديرات متوسطة ، وفي الحقيقة تعتبر هذه المشكلة من أكثر المشكلات شيوعا أثناء التطبيق العملي لتقييم الأداء ، وقد تعود إلى قلة خبرة المقيمين أو جهلهم للفروقات بين المرؤوسين، أو لعدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروقات الفردية وتقديرها."¹

- **تأثير الرؤساء بسلوك المرؤوسين وأدائهم في الفترات الأخيرة قبل التقييم :** في أغلب الأحيان تعد تقارير عن أداء العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة ، والمفروض أن تعكس هذه التقارير أداء المرؤوسين خلال السنة كاملة ، ولكن يحدث أن يتأثر المقيم بسلوك وأداء المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم ولا يتذكر أداء المرؤوسين خلال كل السنة.

¹ - محمد حسين السيد، مرجع سابق، ص59.

2- تأثير الجماعة على الفرد:

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه، و دوافعه، و تصرفاته و جهوده في العمل. و هذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته و تفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، فهو يتصل بزملاء له، و يدخل في علاقات معهم، و يبادرونه بالتفاعل معه. و خلال هذه الاتصالات و التفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، و يتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه و تؤثر على سلوكه.

و من أمثلة ذلك الدراسات التجريبية على أثر الجماعة على السلوك الفرد كثيرة:

فدراسات "الهاوثورن الرائدة في هذا الميدان، أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى من الكثير من ظروف العمل المادية، و أقوى من الكثير من خصائصه الفردية."¹

فقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم، و شعورهم بذاتية الجماعة و ما ترتب عليه من نشأة قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه، كان الأفراد يرضخون و يمتثلون لاتفاق الجماعة، فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد، رغم قدرتهم على ذلك، و إلا خضعوا لرادع و عقوبات والجماعة.

و كذلك أوضحت دراسة "نيوكومب" كيف أن قواعد و معايير الجماعة تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى إنتاج الفرد. ففي الحالة محل الدراسة كان مستوى الإنتاج الذي حددته الجماعة لأفرادها باعتباره الحد الأقصى الذي لا ينبغي على الفرد تخطيه هو خمسون وحدة في اليوم. و قد مارست هذه الجماعة ضغوطا شديدة على إحدى العاملات التي كانت ترغب في زيادة الإنتاج عن القاعدة التي وضعتها الجماعة، لدرجة أن جعلت إنتاجها يهبط إلى ما دون الخمسون وحدة. و قد حدث بعد ذلك أن تفرق أفراد جماعة العمل هذه، و لم تعد تلك العاملة

¹ - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية". بدون طبعة. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 49-50.

تعمل مع هؤلاء الأفراد، لم يلبث أن تضاعف إنتاج العاملة المذكورة فارتفع إلى مائة واحدة تقريبا.¹

و هكذا يتضح كيف أن وجود القواعد و الضغوط الجماعية أو غيابها يؤثر على جهد و إنتاج الأفراد في العمل.

3- مصادر الضغوط المهنية و مشاكل العاملين:

يتعرض الأفراد في المنظمات إلى العديد من الضغوط. و تزداد في الآونة الأخيرة هذه الضغوط، و تتنوع مصادرها. نتيجة اتجاه معظم المنظمات الآن إلى تطبيق سياسة الخصخصة، و إلى تصغير حجمها سعياً إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية و الفعالية. و إلى إستراتيجية الاستغناء عن العمالة. و في كل هذه الحالات يتعرض الفرد للضغوط نتيجة لاتخاذ بعض القرارات الوظيفية التي ستحدد مستقبله الوظيفي.

أ- تعريف الضغوط:

- **الضغوط النفسية:** تعرف على أنها "مجموعة من التفاعلات بين الفرد و بيئته و التي تسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة. مثل التوتر و القلق أو الشعور بالامتهان".²

و يقصد بها تلك الضغوط التي تكون نتيجة موقف أو حالة نفسية تعرض إليها الفرد، من خلال رد فعل معين.

ب- **أسباب عامة للضغوط:** يخلق الشيء المسبب للضغوط بعدم التوازن بين الفرد و قدراته و حاجاته و توقعاته و بين ما يطلب من الفرد.

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص50.

² - راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر". بدون طبعة. الإسكندرية: دار الجامعة، 2003م، ص399.

و قد تكون الضغوط النفسية إيجابية أحيانا، و هذا عندما يكون الفرد متحفز و لديه الدافعية و التحدي لتصحيح عدم التوازن. أما الضغوط النفسية السلبية، فتتسأ أو تظهر عندما تكون النواتج المترتبة على عدم القدرة على مقابلة متطلبات الموقف كبيرة جدا. و مثال لهذه الحالة عندما يكون الفرد غير قادر على الانتهاء من مشروع معين في وقته المحدد و الذي يترتب عليه عدم حصوله على ترقية أو حرمانه من علاوة.

أيضا قد ينشأ الضغط النفسي السلبي من عدم معرفة نواتج الفشل. مثلا عندما لا يعرف الفرد ماذا سيكون عليه رد فعل رئيسه عندما يعلم أنه لم ينته من عمله أو مشروعه في الوقت المحدد له. كذلك يسبب الضغط النفسي السلبي أعراضا مادية ملموسة أو سلوكية للتوتر، مثل الإجهاد، صعوبة النوم، الصداع، و قرحة المعدة.

- مصادر الضغوط النفسية: و يمكن تناول وصف المصادر المختلفة من خلال اختبار علاقتها بكل من:¹ - دور الفرد.

- الضغوط التي يضعها الفرد أو يفرضها على نفسه نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه.

- الضغوط التي تفرض على الفرد من الآخرين.

صراع الأدوار: من أهم المصادر الشائعة هو صراع أدوار الفرد في بيئة العمل بالمنظمة. و يتحقق مثل هذا النوع عندما يواجه الفرد بطلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهم مع تحقيق الآخر. و قد أشارت الأبحاث إلى أن صراع الأدوار يساهم في إيجاد حالة من التوتر العاطفي أو الوجداني، و هو بدوره يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل، و من ثم زيادة نية الفرد لترك العمل.

الصراع بين الأدوار: و هو يحدث عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر. و من أشهر الأمثلة في هذا المجال هو الصراع بين العمل و الأسرة. فأحيانا قد يتطلب العمل الغياب عن الأسرة

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص400.

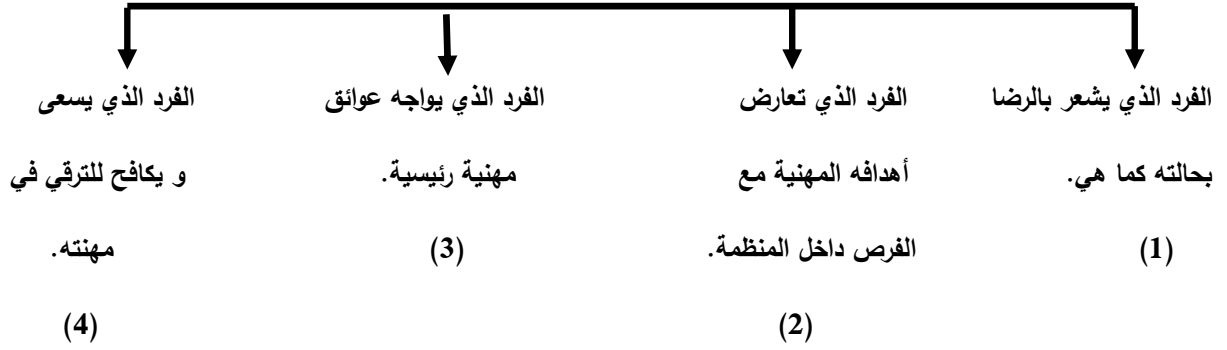
لفترة، مثل السفر في مهمة معينة. و هنا قد يصاحب الإبقاء على متطلبات دور معين بعض أعراض التوتر النفسي. مثل القلق و الإجهاد. مما يجعل من الصعب الإبقاء بمتطلبات الدور الآخر. مثلما تسبب المشاكل الاجتماعية إلى عدم القيام بمتطلبات العمل و عدم التركيز فيه. **الصراع داخل الدور الواحد:** و هو يحدث عندما يكون هناك توقعات متعارضة و متصارعة داخل الدور، مل المدير الذي- يجب عليه أن يخفض من تكلفة العمالة، بينما يجب عليه في نفس الوقت زيادة الإنتاجية.

صراع الفرد و الدور: و يحدث هذا عندما تتصارع خاصية من خصائص و سمات الفرد مع الدور. فمثلا عندما يرقى الفرد إلى مركز إشرافي بينما يجد من صعوبة تفويض السلطة، أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في وظيفة لا يفضلها.

غموض الدور: و يمثل غموض الدور، عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى، و كيف. و يمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤولية الفرد، القواعد، و مصادر السلطة، التغييرات التنظيمية و الأمان الوظيفي. و هناك احتمالات أكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم و يحدث الغموض عندما: تحدث تغييرات تكنولوجية. يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف، كوسيلة للسيطرة على الأحداث، أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة لهم.

و يتسبب كل من صراع الدور و الغموض في إحداث التوتر، و عدم رضا عن العمل، و انخفاض تقدير الفرد لذاته، و الغياب، و بالرغم من أن الغموض قد يزيد من الحاجة إلى الاتصال لتخفيض عدم التأكد إلا أن كل من صراع الدور و الغموض قد يولدان شعورا بالكراهية تجاه الأفراد الذين ينظر إليهم كمسببين للغموض.

ج- الأهداف المهنية: تؤثر الأهداف المهنية و مدى قدرة الفرد على تحقيقها على: مشاعره تجاه مهنته، القلق الذي يعانیه، مستوى دافعيته. و قد تم تعريف ثلاثة أنواع من الأفراد هم:¹



الشكل رقم (2): يوضح تعريف أنواع الأفراد.

يعاني النوع 1، 2، 3 من الضغوط نتيجة عدم التوافق بين ما هم عليه الآن، و بين ما يريدون تحقيقه. فالأول يريد المزيد و الثاني يريد ما ضاع منه من حق، و الثالث لا يعرف ماذا يريد أو أنه الآن في طريق خاطئ. و هذا الثالث هو الذي يكون في صراع أكبر منه، لأن ليس لديه أساس متين من الدافعية و المعرفة كما أنه ليس لديه معرفة مهنية للظروف و البيئة التي يجب عليه تميمتها لتحقيق الهوية الوظيفية الموضوعية فهو يفتقد معرفة الاتجاهات المهنية الحديثة. و النوع الرابع كباقي الأفراد هو أيضا في مشكلة أكبر، لأنه لا بد أول أن يخرج مما هو فيه، ثم ثانيا يجد و ينمي طريق أو اتجاه مهني جديد و من الحالتين فهو يتعرض لدرجة من المخاطرة.

الشعور بالنقص أو عدم الكفاية: تنتج الضغوط من شعور الفرد بعدم التوازن بين المكافأة التي يحصل عليها و المكافأة التي كان يتوقع حصوله عليها. فالفرد يعرف مدى نجاحه في أدائه و ما حققه، من خلال مقارنته بالآخرين. و يتلزم هذا النوع من عدم العدالة مع نوع آخر من الضغوط يأتي من الضغط الذي يمارسه زملاء العمل على الفرد. بمطالبته بتصحيح وضعه بطريقة، أو بأخرى مثل (ترك العمل، تقديم تظلم).

¹ - رابطة حسن، مرجع سابق، ص401.

اختلاف القيم: يمثل اختلاف القيم نوعاً خاصاً بين الفرد و الدور. و هو "ينتج من الانحراف بين ما يعتقد الفرد أنه صواب، وبين متطلبات العمل. فالأفراد لا يتطابقون تماماً مع قيم رؤسائهم. فمثلاً هناك مقاومة كبيرة في اتخاذ القرارات و طلب متزايد لتحقيق الرضا في العمل و فرص تحقيق الذات.¹"

فهناك بعض القيم في مجال العمل و المتعلقة بالصدق و الشرف و الأمانة في العمل. و عندما لا تقابل المنظمة توقعاته و قيمة، فإنها تخلق ضغوطاً على الفرد الذي يؤمن بهذه القيم.

و خلاصة القول فإن الضغوط المهنية أو الوظيفية تنتج من التفاعل بين الفرد و البيئة و بالرغم من أن بعض الضغوط قد تكون إيجابية من حيث تضمنها لتحدي و دفع الفرد لاتخاذ القرارات المهنية أو وظيفية جيدة إلا أننا عادة ما نفكر فيها على أساس سلبي.

مشكلات العاملين:

تتعامل المنظمة مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها و التي لها العديد من المشاعر و الأحاسيس و الرغبات و الاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها.

فهناك العديد من المشاكل التي تواجه العاملين في إدارة الموارد البشرية عند تعاملها مع الموظفين العاملين في المنظمة و من أهم هذه المشاكل كالتالي:²

1- الترقيع و الترقية: يجب أن تتوفر سياسات عادلة و واضحة تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بهذه المهمة بشكل سليم. و المقصود **بالترقيع** الزيادات أو العلاوات الدورية أو السنوية التي يحصل عليها الموظف في فترات زمنية مختلفة. أما **الترقية** هي الترقية الوظيفية التي يتم على أساسها ترقية الموظف من وظيفة إلى أخرى أعلى.

¹- راوية حسن، مرجع سابق، ص404.

²- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية". ط:01. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2007م، ص155-156.

2- **النقل:** هو الانتقال من وظيفة إلى أخرى دون الارتقاء في السلم الوظيفي و قد يكون النقل لسبب إيجابي أو سلبي كأن يكون وسيلة تأديب أو عقاب للموظف.

3- **تدني الإنتاجية:** تدني الإنتاجية يعني تدني مستوى الأداء عند الموظف و على إدارة الموارد البشرية معرفة أسباب ذلك و العمل على حلها و اتخاذ الإجراء المناسب لرفع مستوى الإنتاج.

4- **ترك العمل:** إن ترك العمل من قبل الموظفين من أصحاب الخبرة و المهارة يشكل مشكلة أساسية للمنظمة و على إدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب الكفاءات الممتازة و المحافظة عليها من التسرب و لابد من معرفة أسباب تسرب الكفاءات من المنظمة و إيجاد الحل المناسب لذلك.

5- **الخلاف بين العاملين:** قد تكون الخلافات رأسية (بين الرؤساء و المرؤوسين) أو أفقية (بين الزملاء و العاملين) و على إدارة الموارد البشرية العمل على حل هذه الخلافات في أي مكان أو في أي مستوى من المنظمة. و هذا قد يؤدي إلى فصل العاملين عن العمل.

و منه نستنتج أن على الإدارة لابد أن تكون مهتمة أكثر بالعنصر البشري لأنه هو مصدر الأساسي لزيادة الإنتاجية، و أي عائق يواجهه أو مشاكل تؤثر عليه بشكل سلبي، مما يؤدي إلى انعدام الاتصال بينه و بين مرؤوسيه و في فقدان الثقة بالإدارة، لأن الفرد لديه مشاعر و أحاسيس لابد من مراعاتها و في الرغبات التي تشبع احتياجاته المهنية و الشخصية، و أن يكون هناك نوع من التوازن و التوافق بين الفرد و العمل أي مراعاة العلاقات الإنسانية. و يرجع هذا كله إلى نوعية النمط السلوك القيادي الذي يتخذه القائد اتجاه معاملته للعاملين و في كيفية الحفاظ على خطوط الاتصال التي بينهم.

رابعاً: إهمال الإدارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع من الظواهر الطبيعية في حياة الناس و الجماعات و المنظمات و المجتمعات، و هو من الأمور التي لا بد منها لأن الثبات و الاستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة، و نظراً لكون طبيعة الأفراد و المنظمات تستدعي التطوير و التغيير لأن الاستقرار و الثبات حالة غير طبيعية، فالصراعات غالباً ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة.

1- تعريف الصراع التنظيمي:

فالصراع لغة هو مصطلح مأخوذ من "الكلمة اللاتينية (Conflicts) التي تعني التلاحن معا باستخدام القوة"¹ و هي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر أو التعارض أو الخلاف.

أما اصطلاحاً لم يتفق العلماء على تعريف موحد له لتباين مدارسهم، فقد عرفه بوندنج بأنه "موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، و يسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر" و أن العدوانية تنتج عن الصراع، الذي يعرفه المحدثون الإداريون بأنه "حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم، أو داخل الجماعات، أو فيما بينهم"².

و ذكر القريوتي أن الصراع "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف و بشكل يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه"³.

¹- واصل جميل المومني، "المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية". ط: 02. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2011م، ص46.

²- خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص314.

³- واصل جميل المومني، مرجع نفسه، ص47.

أي أنه عملية يدرك فيها طرفان أو أكثر، أن بينهما خلافاً و نزاعاً بسبب ما أو أسباب متعددة، مما ينعكس بدوره على سلوكهما و تعاملهما مع بعضهما بعضاً.

و يشير الصراع أنه "يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، بمعنى آخر فإن الصراع يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التدخل معها، أو مقارنتها أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة"¹.

و منه نستخلص أن الصراع التنظيمي هو ذلك عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة .

2- أسباب الصراع التنظيمي:

أما أسباب الصراع فتظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم و الأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، و في التناقضات، و من أسباب الظهور نجدها كالاتي:

حدد كل من كاتز و كاهن أسبابا عقلانية و غير عقلانية للصراع فالأسباب العقلانية

تمثلت في:²

أ- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل و الإنتاج و الأفراد.

¹- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، "الأنماط القيادية و علاقاتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011م)، ص 40-41.

²- مرجع نفسه، ص 45.

ب- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة.

ج- الصراع الهيكلي و هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت و المراكز و المكانة و الحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي الناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من العوامل الشخصية، و الاجتماعية للصراع.

و ذكر عساف أسباب الصراعات بين المنظمات يحدث بسبب المحاور الرئيسية

التالية:¹

محور المصالح و طرق توزيعها: كل شخص أو كل جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم و إذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاصا لمصالح طرف آخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو نزاع.

محور المكانة و الهيبة: يكون الصراع على المكانة و الهيبة في المستويات العليا، و يرجع إلى أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلى تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها إلى موقع الأولوية و ترتبط المكانة و الهيبة بالسلطة و القوة و القدرة في المنظمة فهو يتوقع أن يحدث النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة.

محور النفوذ: معظم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى و الدنيا و يحددون مصالحهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمر، و كلما تمكن كل منهم من كسب ود تلك القيادات و تأييدها امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه و لو على حساب مصالح الآخرين و احتياجاتهم.

¹- يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، مرجع سابق، ص45-46.

محور الاختصاصات و المسؤوليات: تمثل الاختصاصات أحد مبررات الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين، و يحرص المرؤوسين على أن يعطيهم الرؤساء بعض من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل، و لتدعيم شخصياتهم و طاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم إما لعدم الثقة في مرؤوسيههم أو خوفا على نفوذهم و مكانتهم أو غير ذلك.

و من جهة أخرى قد تجد أحد العاملين ينشأ الصراع بينه و بين طرف آخر بحجة أن هذا الطرف قد وكل إليه القيام بأعمال ليست من اختصاصه و لا من مسؤولياته و قد يكون هدفه أن يتخلص من بعض العمال ليحصل على أكبر قدر من الراحة و الهروب من المسؤوليات، و يرجع ذلك للخلل في العملية التنظيمية الناتجة عن القصور في تصميم و توصيف الوظائف.

و من مصادر الصراع التنظيمي نجد أن هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد و فرد أو جماعة و جماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:¹

1- مشكلات الاتصالات الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من معوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري و الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الإتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص

¹ - <http://ahmedkordy.blogspot.com/2012/02/blog-post.html-03022015-14:45>.

والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة: تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على إحداث الصراع هي :

الظروف: كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

إدراك الصراع : كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

4- الاعتماد المتبادل في العمل: ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتتجز عملها وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط.

5- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما: و تتمثل في اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، بحيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

ومن المؤشرات أو الأعراض التي تدل على وجود الصراع:¹

- نفاذ صبر الأعضاء.

- تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها.

- انحياز الأعضاء إلى تحالفات.

¹- محمد سلمان العميان، "السلوك المنظمي في منظمة الأعمال". ط:01. دار وائل للنشر و التوزيع، 2002م، ص378.

- إبداء الملاحظات والتعليقات بشكل انفعالي.
 - ولكن كيف يمكن التعرف على الصراع المنتج البناء من الصراع غير المنتج الهدام داخل فريق العمل الواحد؟ والإجابة في المقارنة التالية:
 - الفريق يصل إلى قرارات وتوصيات **مقابل** الفريق يصل إلى طريق مسدود.
 - المناخ السائد تعاوني **مقابل** مناخ تنافسي.
 - عدم الاتفاق هي مشكلة عادية **مقابل** عدم الاتفاق بهدف خلق ربح-خاسر.
 - الالتزام بأهداف الفريق **مقابل** الالتزام بأهداف شخصية.
 - روح تضامنية عالية **مقابل** روح تضامنية ضعيفة.
 - الاختلاف الموضوعي على المسائل المطروحة **مقابل** الهجوم على الأشخاص.
- و من أنماط الصراع التنظيمي:** و التي يمكن ذكرها في النقاط التالية:¹

- الصراع حول القوة و النفوذ و السلطة داخل التنظيم.
 - الصراع بين الإدارة و المديرين أنفسهم.
 - الصراع بين صغار الرؤساء و المرؤوسين.
 - الصراع بين الإدارة و العمال.
 - الصراع بين القديم و الجديد.
- كما يرى "زميل" على أن مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الأفراد و تعارضها داخل المنظمة، و لتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل.
- و تدعو فكرة "زميل" إلى تركيز كل القوى من أجل عمل موح في اتجاه واحد، و ميز الصراع الذي يكون فيه أفراد محددين، و الصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات.

و تكلم "زميل" عن ثلاثة أسباب أساسية للصراع التنظيمي:¹

¹- محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص379.

السبب الأول: صراع بين أعضاء الهيئة الفنية و التسلسل الرئاسي حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية، الفروق في العمر، التعليم الرسمي، المكانة المهنية.

السبب الثاني: الصراع داخل الإدارة العليا: إن ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس أو خارجه، يؤدي إلى ظهور خلاف بين الفريقين، و قد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء المنتجين، و وجود الأعضاء المعنيون في موقف ساندته مناصبهم الإدارية، و يضاف إلى ذلك أن تجربة إشراك العمال في الإدارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي لأعضاء مجلس الإدارة، مما يؤدي إلى اختلاف توازن تنظيم المجلس، و ظهور توترات و صراعات.

السبب الثالث: الصراع بين العمال و الإدارة: هو صراع يمكن أن يكون كامناً منذ فترة سابقة، فالإدارة تهدف دوماً إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن، و من العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تقلح في استقطاب العمال لصالحها و امتصاص انفعالاتهم.

3- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد ، و أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي يمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:²

1- تدني مستوى الرضا الوظيفي.

¹ - مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفى، "الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي (مدخل في علم اجتماع الصناعي)". بدن طبعة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009م، ص73-74.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، آخرون، مرجع سابق، ص326-327.

2- تدني الإنتاجية و مستوى الأداء في العمل.

3- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

4- تدني مستوى العلاقات الإنسانية و ظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.

كما حدد هيجان بعض النتائج السلبية التي قد تنتج عن الصراع أهمها:¹

- انتشار الأنانية و حب الذات و انعدام روح الفريق الواحد في العمل.

- فقدان القدرة على الحزم و ضعف الثقة بالإضافة إلى التوتر النفسي الذي يسبب الإحباط.

و من الآثار السلبية كذلك نجد منها:²

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمية للأفراد.

- قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت، و الجهد، و المال نتيجة محاولات إدارته، و علاجه.

و قد يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، و هدر الوقت و انخفاض المعنويات، و فقدان الثقة بين العاملين، و إخفاء المعلومات و عدم التعاون مع الإدارة و ترويج إشاعات كاذبة. و من الواضح أن المنظمة التي يظهر فيها هذا المرض تنزع صحتها إلى الأسفل و إلى التدهور و الانحدار.

- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .

- أنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

¹- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، مرجع سابق، ص59.

²- واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص57-58.

خامسا: إهمال الإدارة للاتصال غير الرسمي

1- تعريف الاتصال غير الرسمي:

وهي تلك الاتصالات التي "لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسميه كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية. وتتم هذه الاتصالات بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها".¹

هذا النوع من الاتصال وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

و قد يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابع و الرقابة و المحاسبة و شتى أنواع الضغوط، لذا يبحث العاملون عن آليات اتصال أخرى للتحرر من ضغوط الاتصال الرسمي نظرا للخصائص التي تميز بها، منها عدم الخوف من العقاب و التحرر من مراقبة الإدارة و العفوية و السرعة و الفعالية و تحقيق الإشباع النفسية و الاجتماعية التي يجدها العاملون في الاتصال الرسمي.

كما يعتبر الاتصال غير الرسمي "أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي، بحيث يزوده بمعلومات أوفر و أكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها و السرعة في نقل الخبر و عدم الخوف من قول أي شيء".² و هذه أحد أهم إيجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة، غير أنه ينقلب على المؤسسة سلبا في حالة تجاهله

¹ - <http://www.mohamoon.com/montada/Default.aspx?Action=Display&ID=84064&Type=3>
.20:25.21/06/2014.

² - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص12.

أو محاربتة أو انحرافه عن أهداف المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات و نقل الأخبار الكاذبة و تشويه الحقائق بطريقة تربك الاتصال الرسمي و تعيقه.

و يأخذ الاتصال غير الرسمي الشكل "العنقودي و يتلازم وجوده مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال. للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل و الأسلوب الأنسب لأدائه، و عكس هذا يؤدي إلى انخفاض و تدهور معنوياته و تأثر انجازته و زيادة الحوادث.¹

كما نجد أن الاتصال غير رسمي في المنظمات على أنه:²

- **تعتقد كثيرا من المنظمات بأن:** عقليين أفضل من عقل واحد في تحليل أبعاد المشكلة والتوصل لعلاج لها. التحليل الجماعي أفضل من التحليل الفردي.

- **جماعات العمل الرسمية:** مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين اثنين إلى عشرة تقريبا يتم اختيارهم رسميا لمناقشة موضوع ما أو معالجة مشكلات معينة.

- تتكون إلى جانب الجماعات الرسمية شبكة كبيرة من العلاقات الإنسانية تتضمن كمية هائلة من المعلومات تؤثر على إنجازات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم " الجماعات غير الرسمية " .

- تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم وقد تكون هذه الظروف بيئة أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية تؤثر على سرعة الاتصال بينهم .

2- الأسباب المؤدية إلى تكوين جماعات غير رسمية:

تسهيل التفاعل الاجتماعي: و ذلك من خلال الاشتراك في هواية واحدة والتفاعل الاجتماعي بينهم يزيد من العلاقات مما يساهم في تكوين الجماعة غير الرسمية .

¹- أحمد وحيد مصطفى، "مدخل في التصميم و المعرفة (الوحدة الأولى مدخل إلى الاتصال)". 2009م، ص28.

²- بدرية سالم الجهني، "الاتصال في المنظمات العامة PAD428"، ص10.

- يتم في ظل الجماعة نقل المعلومات دون ارتباط بخطوط السلطة ، وقد تؤدي لتسرب الإشاعات.

2- الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة :

- عدم ملائمة قنوات الاتصال الرسمية تؤدي إلى خلق قنوات اتصال غير رسمية .
- شبكة الاتصالات غير الرسمية دليلا حيا على فشل المنظمة في إعلام العاملين بالوقت والمكان الملائم . نقل معلومات عن احتمال فصل بعض العاملين بسبب مشاكل مالية.

3- الأهداف المتداخلة :

- وجود بعض الأهداف المتداخلة والمتعارضة بين أهداف المنظمة والجماعة يدفع الأفراد لتكوين الجماعة لمحاربة هذا التداخل " مثال مواقف السيارات " .
- لا بد على المنظمة أن تعمل على أهداف الجماعات بأهداف المنظمة .

04- مشكلات الاتصال غير الرسمي :

- ينتج عن تجاهل الاتصالات غير الرسمية وإغفال أهميتها العديد من المشكلات:¹
- اتساع نشاطها وزيادة أعضائها وكمية المعلومات المتداولة و الأفكار المتبادلة بطريقة يصعب التحكم فيها فيما بعد نظرا لسرعة الانتشار .
 - زيادة قدرة تأثيرها وإحداثها للتغييرات لمصلحة أعضائها مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة.
 - سيادة جو من الفوضى الإدارية بين العاملين نظرا لعدم معرفتهم هل الأصح هو الشكل الرسمي للاتصال أم غير الرسمي.

¹- بدرية سالم الجهني، مرجع سابق، ص11.

- النزاع والصراع بين الجماعة الرسمية وبقية الجماعات وبينها وبين الإدارة حول القيم والمفاهيم.

- حرص الجماعة غير الرسمية على إرغام الإدارة على الاستجابة لمطالبهم مما يؤثر سلبا على الإنتاجية لانصرافها عما هو أهم وهو العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

- فقدان الثقة بين العاملين والإدارة مما يعوق الاتصالات وهي دعامة أساسية من دعائم المنظمة.

- عدم استناد الاتصال غير الرسمي على حقائق ومعلومات دقيقة مما يشجع انتشار الشائعات".¹

و لكون الاتصال غير الرسمي لا يعتمد على قنوات رسمية محددة من قبل الإدارة فإنه يصعب على الإدارة التحكم فيه، و نظرا لتمييزه بسرعة بالنقل و اتصافه بعدم الدقة في النقل يجعل احتمال حدوث التشويه واردا و بشكل كبير عوضا عن انتشار الإشاعة في هذا النوع من الاتصال، مما يستدعي متابعة الإدارة العليا لتلك الاتصالات و توجيهها الوجهة السليمة التي تخدم أهداف المنشأة.

¹- بدرية سالم الجهني، مرجع سابق، ص11.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية و نتائجها

أولاً: الجداول البسيطة

ثانياً: الجداول المركبة

نتائج للدراسة

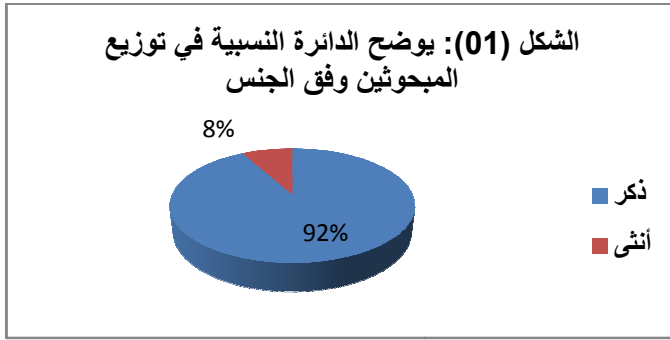
تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة الرئيسية، حلت البيانات التي تم الحصول عليها و معرفة دلالة الفروق بحسب مؤشرات: (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية).

أولاً: تحليل الجداول البسيطة:

بيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين وفق الجنس:

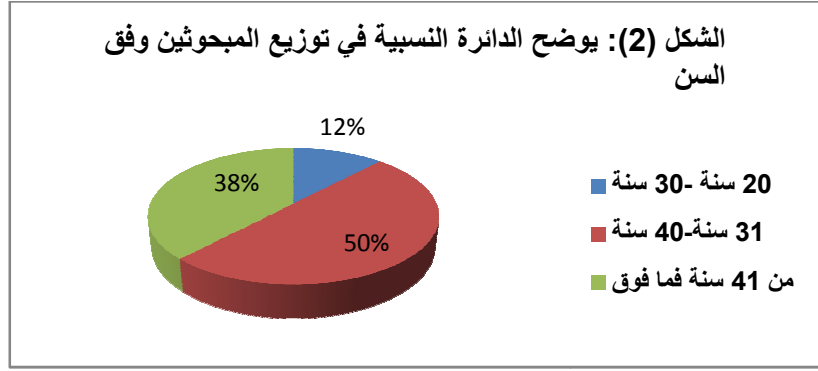


الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	46	92%
أنثى	04	8%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة هم الرجال بنسبة 92%، أما الإناث بنسبة 8%، و يرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة و هو نشاط صناعي تجاري الذي يتطلب قوة بدنية كبيرة خاصة في مديرية العمليات، و ينتشر العنصر النسوي إلا في أعمال الإدارة و المحاسبة و الخدمات، و عليه نجد المؤسسة مازالت تعتمد على الرجال أكثر من النساء.

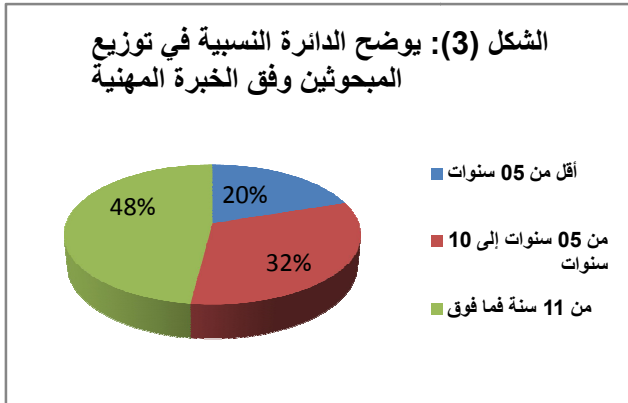
الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين وفق السن:

الإجابة	التكرار	النسبة
من 20 سنة إلى 30 سنة	06	12%
من 31 سنة إلى 40 سنة	25	50%
من 41 سنة فما فوق	19	38%
المجموع	50	100%



نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية (31 سنة-40 سنة) تمثل أعلى نسبة 50%، و تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية (41 سنة فما فوق) بنسبة 38%، أما في المرتبة الأخيرة (20 سنة-30 سنة)، و منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من الكهول، و هذا نظرا لأن المؤسسة لديها أكثر من 25 سنة منذ تأسيسها و بداية نشاطها.

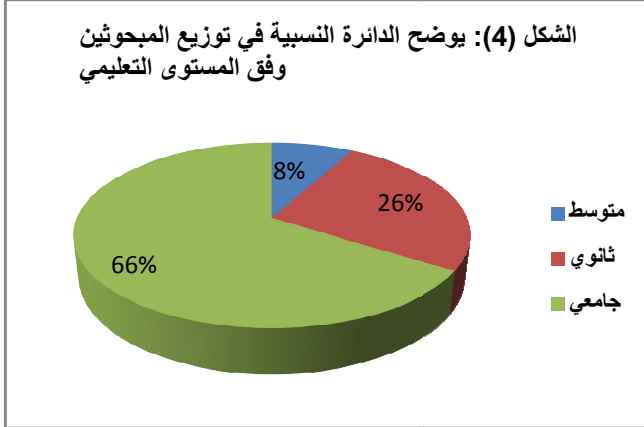
الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية:



النسبة	التكرار	الإجابة
20%	10	أقل من 05 سنوات
32%	16	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
48%	24	من 11 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) أن نسبة 20% أقل عدد سنوات الخدمة و هي أقل من 05 سنوات، و أن أكبر نسبة أفراد عينة البحث من 11 سنة فما فوق و هم من يعملون في المؤسسة لمدة أكثر من 20 عاما و التي وتقدر بـ 48%، في حين نجد نسبة 32% يعملون في المؤسسة في مدة زمنية من 05 سنوات إلى 10 سنوات. نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين هم من أصحاب الأقدمية الطويلة في العمل، و ذلك لأن المؤسسة لديها أكثر من 25 سنة منذ تأسيسها و بداية نشاطها.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي:

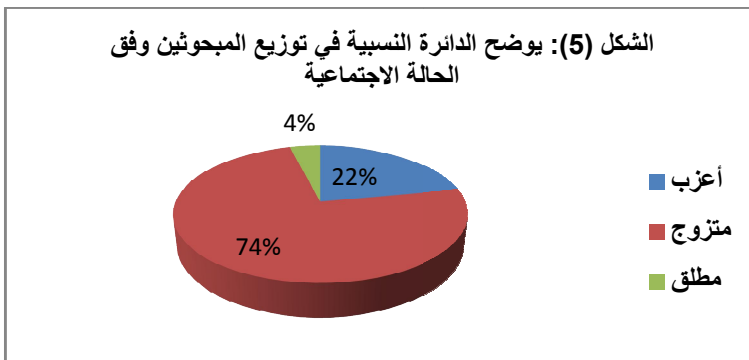


النسبة	التكرار	الإجابة
08%	04	متوسط
26%	13	ثانوي
66%	33	جامعي
100%	50	المجموع

يتضح من الجدول رقم (04) أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث يتنوع نعلى كل الاحتمالات و لكن بنسب متفاوتة، فنجد أن أقل نسبة المبحوثين في مستوى المتوسط ضعيفة بنسبة 08%، أما نسبة المبحوثين في المستوى الثانوي بنسبة 26%، فيما نجد أكبر نسبة المبحوثين هي في المستوى الجامعي بنسبة 66%.

إن هذه الأرقام التي توضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث ترتبط بنوعية العمل الذي يقوم به الأفراد في هذه المؤسسة، و تعد هذه الأخيرة مجال الدراسة بحكم نوعية العمل تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات العليا في مصالح التي يشرف عليها المهندسين و التقنيين المتخرجين من الجامعة، و كذلك في بعض المصالح الإدارية، أما بقية النشاطات فتتطلب مهارة في المجال بغض النظر عن المستوى التعليمي الآخر.

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين وفق الحالة الإجتماعية:



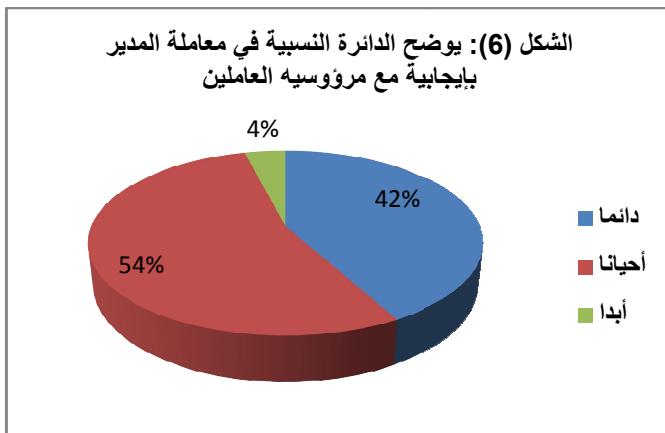
النسبة	التكرار	الإجابة
22%	11	أعزب
74%	37	متزوج
04%	02	مطلق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية عينة المبحوثين متزوجين بنسبة 74%، أما نسبة العزاب 22%، و أقل نسبة المطلقين التي تمثل 04%.

و منه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية.

المحور الأول: أنماط السلوك القيادي و تأثيرها على الاتصال داخل المؤسسة.

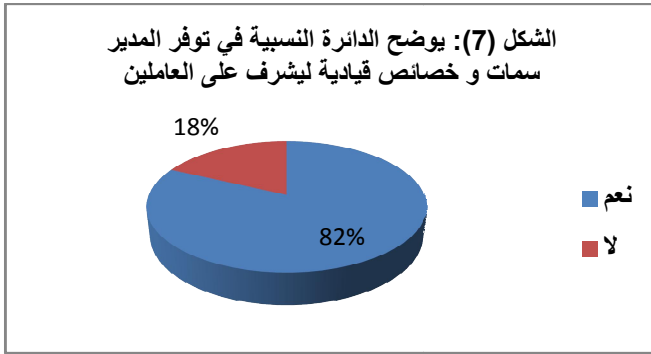
الجدول رقم (06): و يتعلق بمعاملة المدير بإيجابية مع مرؤوسيه العاملين:



الإجابة	التكرار	النسبة
دائماً	21	42%
أحياناً	27	54%
أبداً	02	04%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر تؤكد على معاملة المدير بإيجابية مع مرؤوسيه العاملين "أحياناً" بنسبة 54%، في حين تحبذ فئة معينة "دائماً" بنسبة 42%، و النسبة الضئيلة التي تنفي هذه المعاملة بنسبة 04%. و هذا راجع على حسب طبيعة شخصية القائد و في تعاملاته مع العاملين، و السمات و الصفات الشخصية له بصرف النظر عن المتغيرات الأخرى.

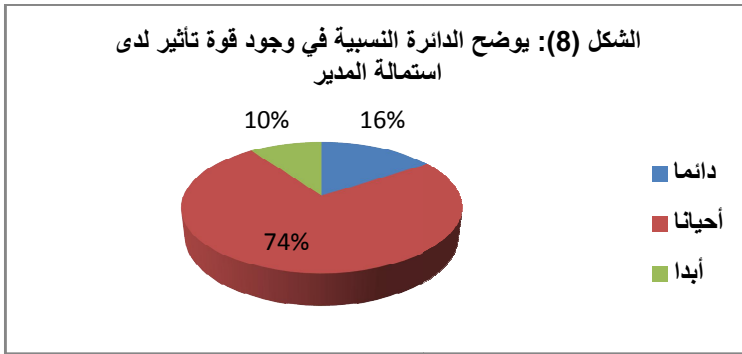
الجدول رقم (07): و يتعلق بتوفر المدير سمات و خصائص قيادية ليشرف على العاملين:



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة عالية تؤكد على توفير المدير سمات و خصائص قيادية ليشرف على العاملين بنسبة 82%، بالمقابل تنفي فئة معينة توفير هاته السمات و الخصائص القيادية لدى المدير بنسبة 18%. و هذا لما يتميز به القائد الإداري بخبرته العلمية و العملية، و قدرته على التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، من أجل وضع الخطة و الأهداف المرسومة موضع التنفيذ.

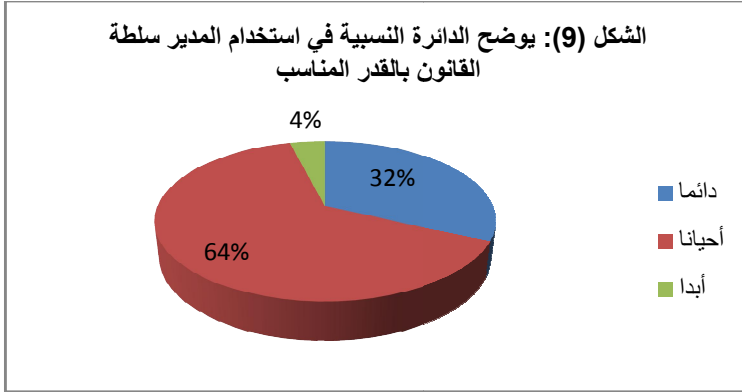
الجدول رقم (08): و يتعلق بوجود قوة تأثير لدى استمالة المدير:



الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	08	16%
أحيانا	37	74%
أبدا	05	10%
المجموع	50	100%

تبين نتائج الجدول (08) أن نسبة عالية بوجود قوة تأثير لدى استمالة المدير "أحيانا" بنسبة 74%، بالمقابل نسبة ضئيلة 16% على وجود قوة تأثير لدى استمالة المدير "دائما"، في حين تنفي فئة معينة هذه القوة بنسبة 10%. و يرجع هذا التفاوت على حسب الصفات الشخصية للمدير، و في نمط السلوك القيادي و تأثيره على سلوك الآخرين.

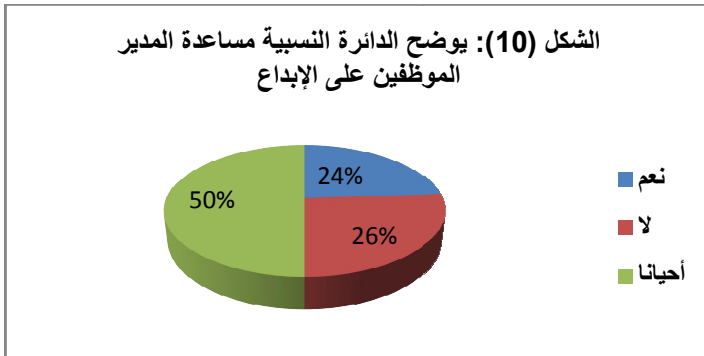
الجدول رقم (09): و يتعلق باستخدام المدير سلطة القانون بالقدر المناسب:



الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	16	32%
أحيانا	32	64%
أبدا	02	04%
المجموع	50	100%

توضح نتائج الجدول (09) أن أغلبية المبحوثين أكدوا على استخدام المدير سلطة القانون بالقدر المناسب "أحيانا" بنسبة 64%، بالمقابل نسبة 32% استخدام سلطة القانون "دائما"، و أقل نسبة التي تنفي استخدام هذه السلطة بنسبة 04%. و يرجع السبب في ذلك القانون الداخل المنصوص عليه للمؤسسة و تطبيقه على حسب الحالات و المواقف، و التحكم في الشق الإداري و الالتزام بالقوانين.

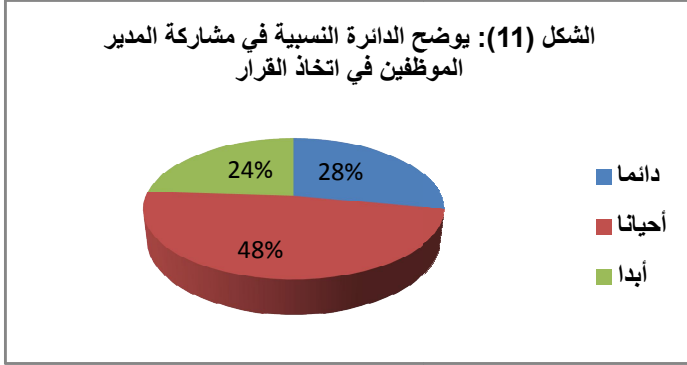
الجدول رقم (10): و يتعلق بمساعدة المدير الموظفين على الإبداع:



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	24%
لا	13	26%
أحيانا	25	50%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية في مساعدة المدير الموظفين على الإبداع "أحيانا" بنسبة 50%، في حين تتقارب الفئات الأخرى، حيث تنفي فئة معينة المساعدة على الإبداع بنسبة 26%، و تؤكد الأخرى على الإبداع بنسبة 24%. و يرجع هذا إلى استطاعة القائد تنمية و تعزيز الإبداع الإداري لدى الأفراد و العاملين معه، و أنه مؤهل أن يدفع الفرد للإبداع.

الجدول رقم (11): و يتعلق بقيام المدير بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار:

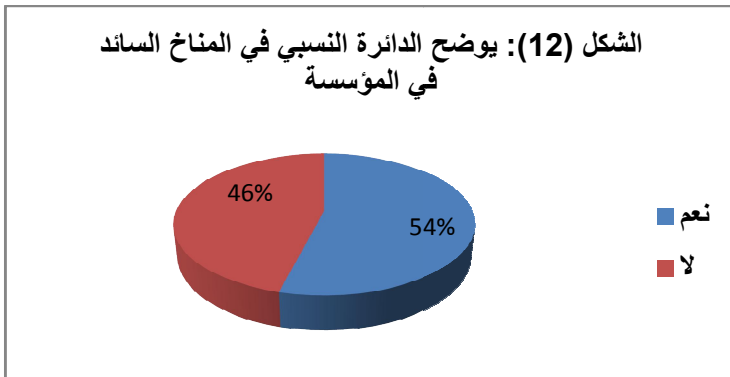


الإجابة	التكرار	النسبة
دائماً	14	28%
أحياناً	24	48%
أبداً	12	24%
المجموع	50	100%

و تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على قيام المدير بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار "أحياناً" بنسبة 48%، في حين نجد فئة معينة ترى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار "دائماً" بنسبة 28%، و الأخرى تنفي مشاركت العاملين في اتخاذ القرار بنسبة 24%. و عليه نجد أن المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تتخذ إلا من طرف المدير أو مجلس الإدارة، و لا يسمح للعمل البسيط اتخاذ أي قرار و ليس له دخل و أية دراية حول القرارات، و هذا راجع لإنعدام الاتصال بين العامل و الإدارة.

المحور الثاني: إهمال الإدارة الدور الذي يلعبه الاتصال في تنمية المؤسسة.

الجدول رقم (12): و يتعلق بالمناخ السائد في المؤسسة:

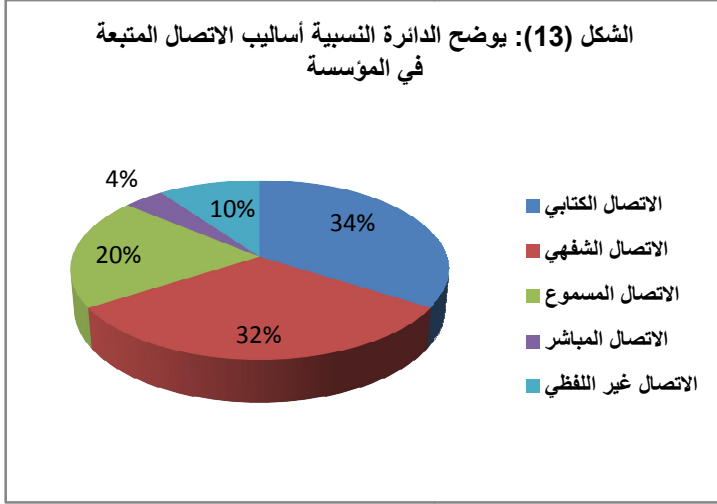


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول (12) أن أغلبية عينة المبحوثين أن المناخ السائد في المؤسسة لهم بنسبة 54%، و أقل نسبة تنفي وجود مناخ مناسب بنسبة 46%، و السبب في ذلك أن

المؤسسة بالنسبة للعامل هي الأسرة الثانية له بعد أسرته، و ذلك من خلال المساعدة و التعاون فيما بينهم و الصداقة و هذا في إطار غير رسمي.

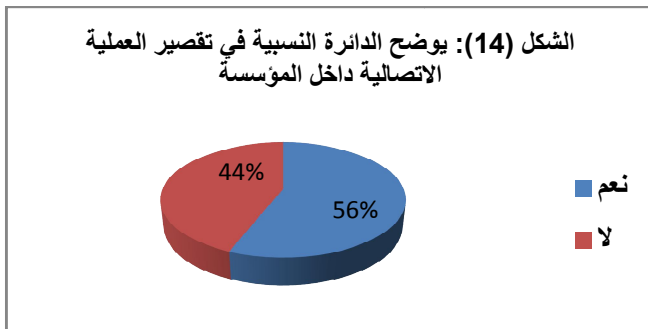
الجدول رقم (13): و يتعلق بأساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة:



النسبة	التكرار	الإجابة
34%	17	الاتصال الكتابي
32%	16	الاتصال الشفهي
20%	10	الاتصال المسموع
04%	02	الاتصال المباشر
10%	05	الاتصال غير اللفظي
100%	50	المجموع

يوضح الجدول (13) أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة، حيث نجد أن الاتصال الكتابي أعلى نسبة من الأساليب الأخرى و التي تقدر بـ 34%، و تليها مباشرة أسلوب الاتصال الشفهي بنسبة 32%، في حين أن أسلوب الاتصال المسموع بنسبة 20%، بعدها الاتصال غير اللفظي بـ 10%، و أخيرا أضعف نسبة و هي الاتصال المباشر و التي تقدر بـ 04%. و عليه نلاحظ أن أسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة يرجع إلى نمط الاتصال من قبل الإدارة و الرؤساء في كيفية استخدامه، و المهم هو وصول الاتصال إلى العاملين بغض النظر عن النمط المتخذ.

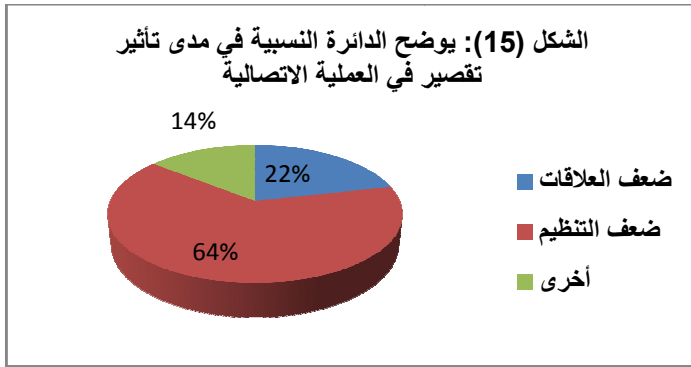
الجدول رقم (14): و يتعلق بالقصور في العملية الاتصالية داخل المؤسسة:



النسبة	التكرار	الإجابة
56%	28	نعم
44%	22	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول توضح النسبة 56% بأن هناك تقصير في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، بالرغم من وجود فئة تنفي هذا التقصير للعملية الاتصالية بنسبة 44%، و عليه نجد أن بعض العاملين يحتاجون لاتصال أكثر لإشباع حاجاتهم سواء في المعلومات أو الدعم المعنوي.

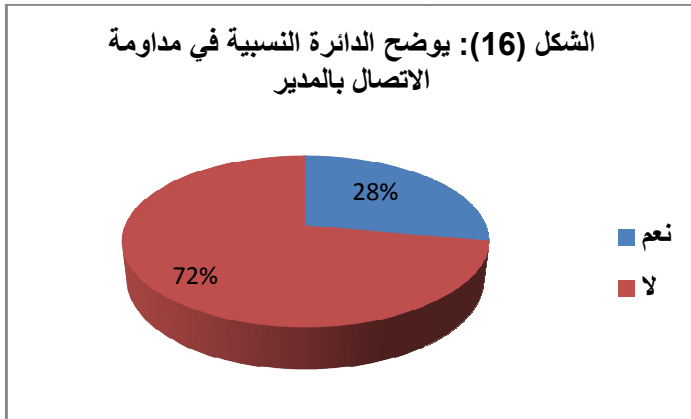
الجدول رقم (15): و يتعلق بوجود مدى تأثير تقصير في العملية الاتصالية:



الإجابة	التكرار	النسبة
ضعف العلاقات	06	21.42%
ضعف التنظيم	18	64.28%
أخرى	04	14.28%
المجموع	28	100%

و قد أوعزت هذه الفئة أن أسباب تقصير في العملية الاتصالية بنسبة 64.28% تعود إلى ضعف التنظيم، في حين أن ضعف العلاقات ممثلة بنسبة 21.42%، و أقل نسبة التي تتمثل في أسباب أخرى بـ 14.28%. و يعود هذا أكثر إلى عدم استقرار المؤسسة على تنظيم واحد مما أدى إلى عدم كفاية العملية الاتصالية.

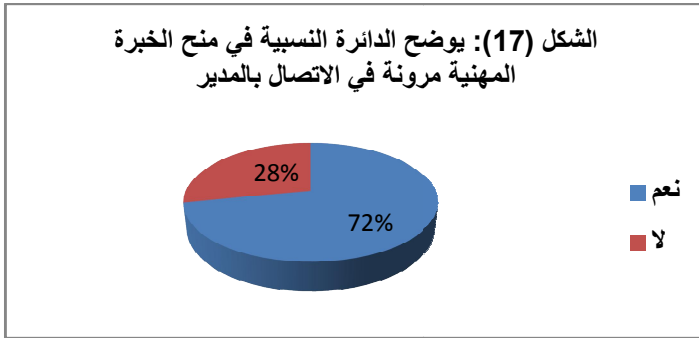
الجدول رقم (16): و يتعلق بمدى اتصالية المدير:



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	28%
لا	36	72%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول (16) أن أغلبية المبحوثين تنفي عدم اتصالها بالمدير بنسبة 72%، بالمقابل نجد فئة معينة التي تتصل بالمدير بـ 28%، و هذا يؤكد أن المدير بعيد كل البعد عن العاملين بنوع من التهميش و اللامبالاة.

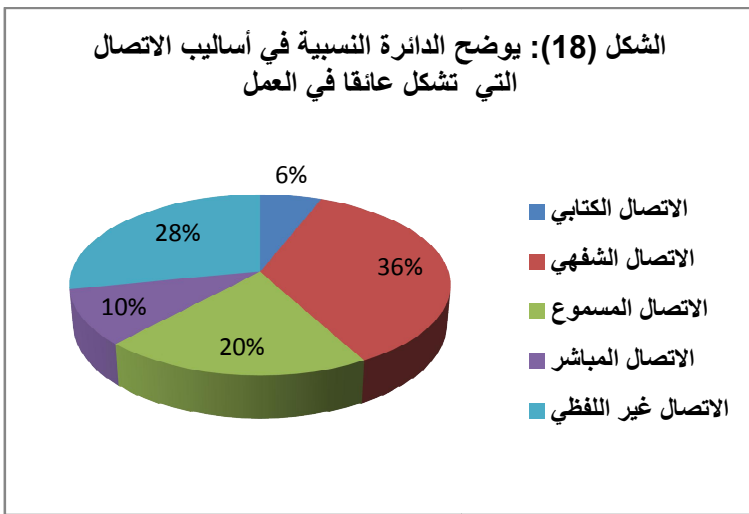
الجدول رقم (17): و يتعلق بمنح الخبرة المهنية مرونة في الاتصال بالمدير:



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة 72% على أن الخبرة المهنية لها مرونة في الاتصال بالمدير، في حين نجد 28% تنفي مرونة الاتصال بالمدير. و هذا يرجع إلى طبيعة القانون الداخلي للمؤسسة و نظامها، إذ تؤكد هذه النتائج الجدول السابق.

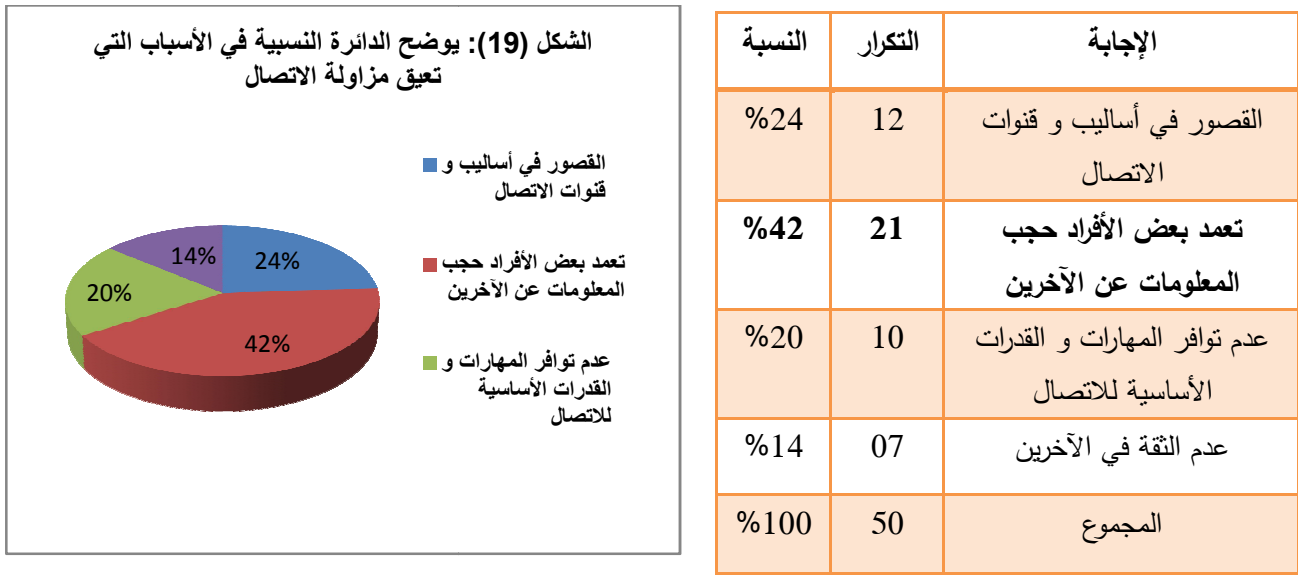
الجدول رقم (18): و يتعلق بأساليب الاتصال التي تشكل عائقا في العمل:



الإجابة	التكرار	النسبة
الاتصال الكتابي	03	06%
الاتصال الشفهي	18	36%
الاتصال المسموع	10	20%
الاتصال المباشر	05	10%
الاتصال غير اللفظي	14	28%
المجموع	50	100%

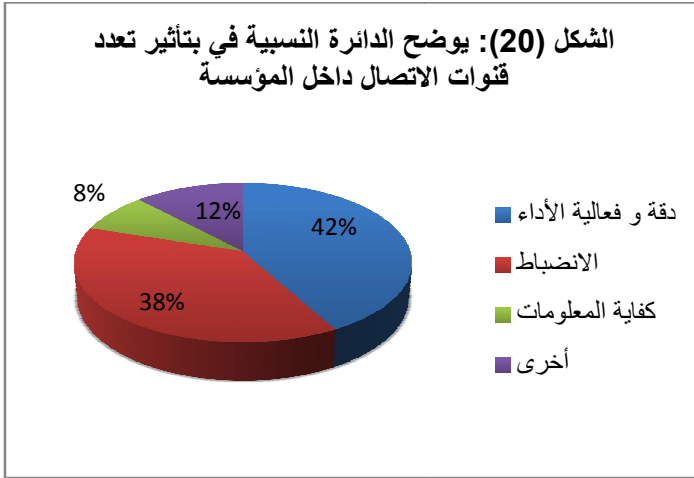
يوضح الجدول (18) أساليب الاتصال المعيقة للعمل، إذ نجد أن الاتصال الشفهي بأعلى نسبة 36%، الذي يشكل عائق للعمل، كما يرى البعض بنسبة 28% أن الاتصال غير اللفظي معيقاً أيضاً بنسبة 20%، و أقل نسبة الاتصال المباشر بنسبة 10%، و أقل نسبة 06%. و هذا بالطبع يرجع إلى طريقة الاتصال و رغبة كل عامل بما يفضل الاتصال به و تأثيره على العمل مما يراه معوقاً له.

جدول رقم (19): و يتعلق بالأسباب التي تعيق مزاوله الاتصال:



يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 42% يرون أن تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين، أما نسبة 24% ترى أن القصور في أساليب و قنوات الاتصال، في حين نجد نسبة 20% عدم توفر المهارات و القدرات الأساسية، و أخيراً أقل نسبة 14% عدم الثقة في الآخرين. و هذا التفاوت في سرية المعلومات و حجبها عن الطرف الآخر مما أدى إلى انعدام مزاوله الاتصال، كذلك على حسب طبيعة عمل المؤسسة.

الجدول رقم (20): و يتعلق بتأثير تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة:



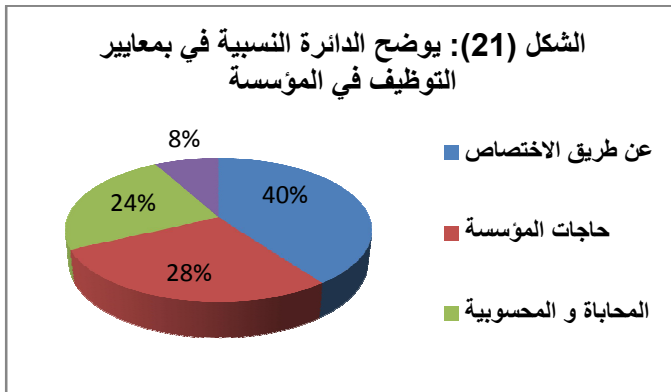
النسبة	التكرار	الإجابة
42%	21	دقة و فعالية الأداء
38%	19	الانضباط
8%	04	كفاية المعلومات
12%	06	أخرى
100%	50	المجموع

يوضح الجدول (20) تأثير تعدد قنوات الاتصال و التي توضح أن 42% من المبحوثين في دقة و فعالية الأداء، في حين أن 38% يرون أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر في الانضباط، بينما نرى أن 12% من ترى أن هناك عوامل أخرى، و أخيرا 8% في كفاية المعلومات.

و منه نجد أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر بشكل كبير تأثيرا إيجابيا على دقة و فعالية الأداء و الانضباط، و هذا من خلال التزام العامل بالقوانين و الأوامر داخل المؤسسة.

المحور الثالث: إغفال الإدارة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية

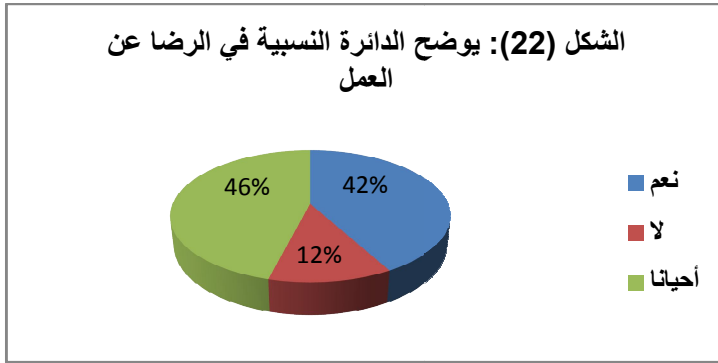
الجدول رقم (21): و يتعلق بمعايير التوظيف في المؤسسة:



النسبة	التكرار	الإجابة
40%	20	عن طريق الاختصاص
28%	14	حاجات المؤسسة
24%	12	المحابة و المحسوبة
8%	04	الانتماء الجهوي و السياسي
100%	50	المجموع

يوضح الجدول (21) أم معايير التوظيف عن طريق الاختصاص أعلى نسبة بـ 40%، و تليها عن طريق حاجات المؤسسة بـ 28%، و المحاباة و المحسوبية بنسبة 24%، أما أقل نسبة الانتماء الجهوي و السياسي بـ 08%، و يعود هذا التفاوت إلى طبيعة نظام المؤسسة و كذا القوانين الرسمية المتبعة في المؤسسة لما ترغب به و من متطلباتها من مختلف المناصب التي تراها في زيادة مردوديتها.

جدول رقم (22): و يتعلق برضا عن العمل في المؤسسة:

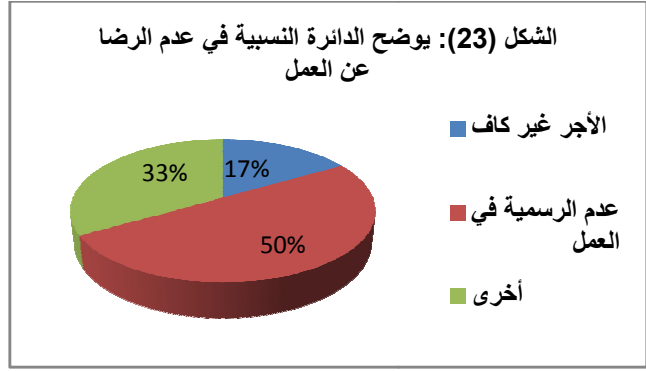


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	42%
لا	06	12%
أحيانا	23	46%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول (22) أن نسبة رضا عن العمل "أحيانا" بنسبة 46%، و تؤكد فئة معينة الرضا عن العمل بنسبة 42%، و أقل نسبة غير راضية عن العمل بنسبة 12%، و ترجع هذه الأسباب إلى عدم تحقيق إشباع رغبات كل عامل و حاجاته، و الجو المناسب في المؤسسة.

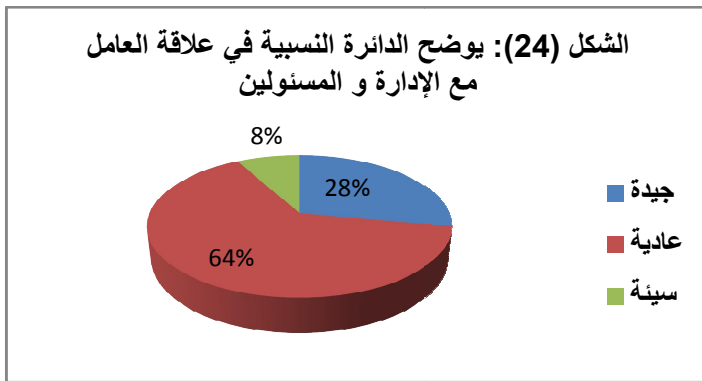
جدول رقم (23): و يتعلق بعدم الرضا عن العمل في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة
الأجر غير كاف	01	16.66%
عدم الرسمية في العمل	03	50%
أخرى	02	33.33%
المجموع	06	100%



تبين نتائج الجدول (23) في عدم الرضا عن العمل أن أعلى نسبة 50% في عدم الرسمية في العمل، فبين نجد نسبة 33.33% في عوامل أخرى، و أقل نسبة بـ 16.66%، و ذلك لما نلاحظه في طبيعة العمل المحاسبي كذلك من خلال الضغوط.

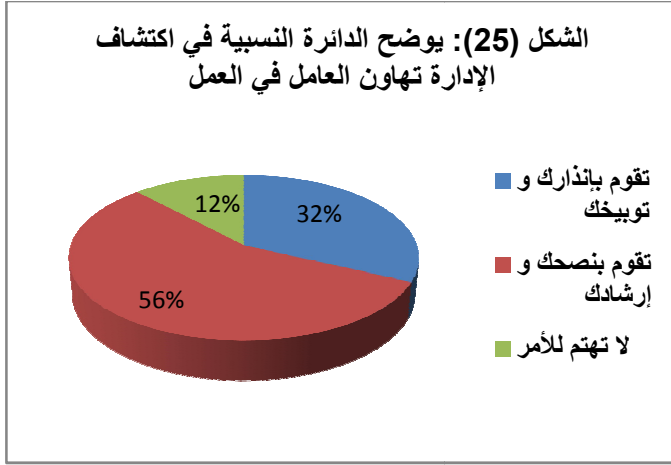
الجدول رقم (24): و يتعلق بعلاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين:



النسبة	التكرار	الإجابة
28%	14	جيدة
64%	32	عادية
08%	04	سيئة
100%	50	المجموع

يبين الجدول (24) أن طبيعة علاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين بنسبة 64% "عادية"، أما نسبة 28% فهي جيدة، و أقل نسبة كانت طبيعة العلاقة سيئة بـ 08%، و ترجع الأسباب إلى بعد الإدارة عن العامل و لا تتقرب منه أكثر إلا في إطار العمل الرسمي و تطبيق كل ما يطلب منه.

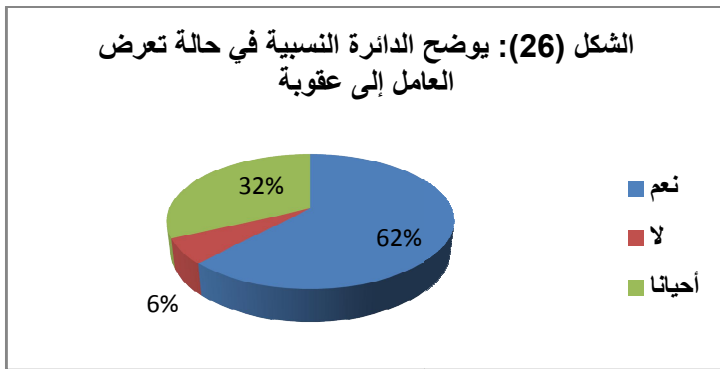
الجدول رقم (25): و يتعلق باكتشاف الإدارة تهاون العامل في العمل:



النسبة	التكرار	الإجابة
32%	16	تقوم بإنذارك و توبيخك
56%	28	تقوم بنصحك و توجيهك
12%	06	لا تهتم للأمر
100%	50	المجموع

يبين الجدول (25) أن أعلى نسبة بـ 56% تقوم الإدارة بالنصح و التوجيه العامل عند تهاونه في العمل، و تقوم بإنذاره و توبيخه بـ 32%، أما عدم اهتمامها بالعامل بنسبة 12%. و يرجع هذا التفاوت إلى حرص الإدارة على العمل أكثر في تنبيهه و توجيهه و ذلك من أجل استمرارية العمل لأن المؤسسة ذات طابع صناعي تجاري.

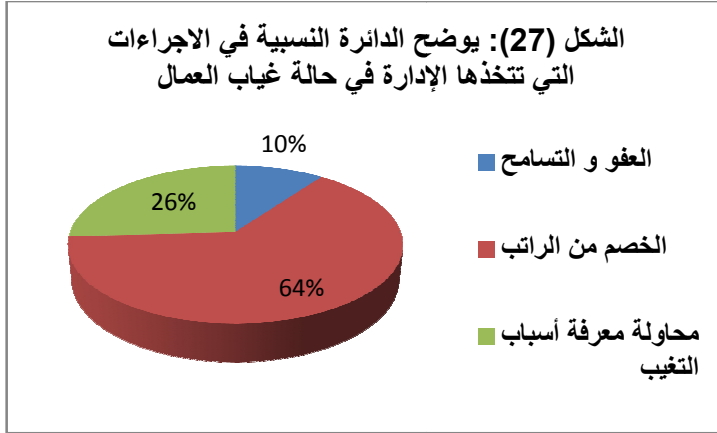
الجدول رقم (26): و يتعلق بحالة تعرض العامل إلى عقوبة:



النسبة	التكرار	الإجابة
62%	31	نعم
6%	03	لا
32%	16	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة العمال الذين يتعرضون للعقوبة بنسبة 62%، أما العمال الذين يتعرضون للعقوبة "أحيانا" بنسبة 32%، و في عدم تعرض بعض العمال للعقوبة بنسبة 6%. و هذا نظرا لتماشي المؤسسة مع القوانين و احترامها و تنفيذ العقوبات على العاملين أثناء مخالفتهم في العمل.

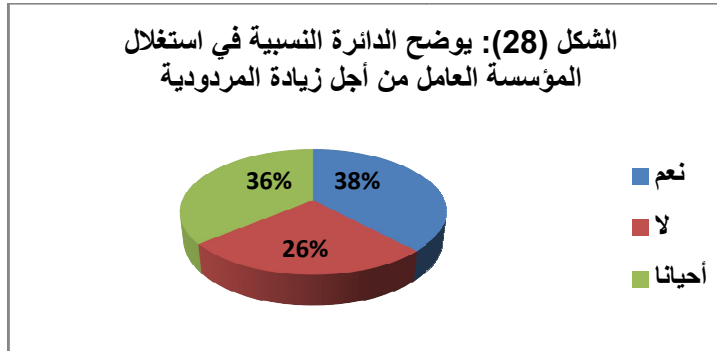
الجدول رقم (27): و يتعلق بحالة تغيب العمال، و الإجراءات التي تتخذها الإدارة:



الإجابة	التكرار	النسبة
العفو و التسامح	05	%10
الخصم من الراتب	32	%64
محاولة معرفة أسباب التغيب	13	%26
المجموع	50	%100

يوضح الجدول (27) أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة غياب العمال فنجد نسبة 64% توم الإدارة بالخصم من الراتب، أما نسبة 26% تقوم بمحاولة معرفة أسباب التغيب، و أقل نسبة 10% تقوم بالعفو و التسامح. نستنتج أن المؤسسة أول ما تقوم به هو الخصم من الراتب دون أخذ إجراءات أخرى و هذا لتطبيق القانون الداخلي على كل أفراد العاملين سواء في التأخر أو التغيب.

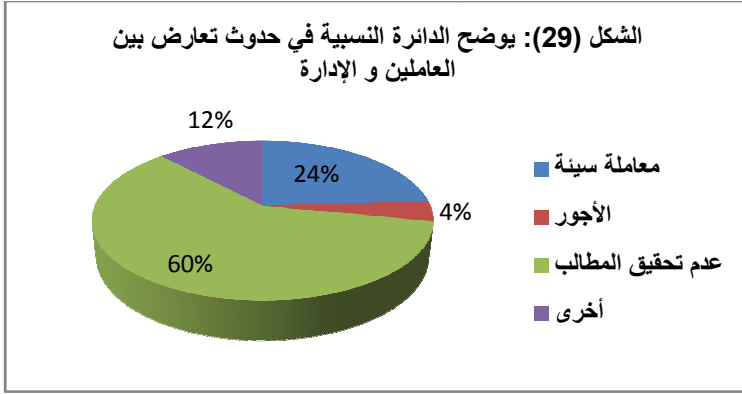
الجدول رقم (28): و يتعلق باستغلاله المؤسسة العامل من أجل زيادة المردودية:



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	%38
لا	13	%26
أحيانا	18	%36
المجموع	50	%100

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين يجمعون بنسبة 38% أن المؤسسة تستغلهم من أجل زيادة مردوديتها، بالمقابل ترى فئة معينة "أحيانا" نسبة 36%، في حين تتفي فئة أخرى هذا الاستغلال بنسبة 26%. و تبرر نتائج الجدول بأن هذه الاستغلالية تعود في كسب الإدارة مصلحتها على حساب العامل دون الأخذ بشعوره و عوامله الشخصية و إشباع حاجاته .

الجدول رقم (29): و يتعلق بحدوث تعارض بين العاملين و الإدارة:

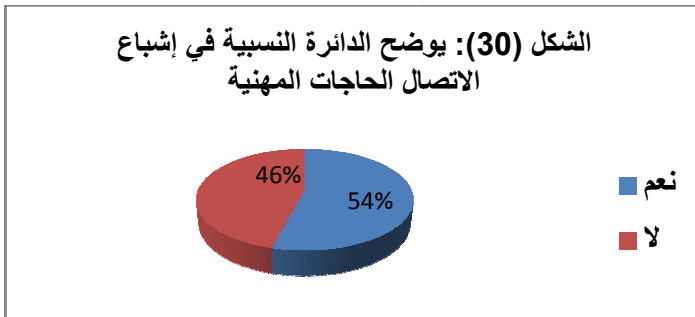


النسبة	التكرار	الإجابة
24%	12	معاملة السيئة
04%	02	الأجور
60%	30	عدم تحقيق المطالب
12%	06	أخرى
100%	50	المجموع

نلاحظ من الجدول (29) أن أعلى نسبة 60% ترى بأن تعارض العامل مع الإدارة في عدم تحقيق المطالب، في حين ترى نسبة 24% في المعاملة السيئة للعمل من طرف الإدارة، في حين تليها نسبة 12% في الخلافات الأخرى، أما أقل نسبة 04% سببها الأجور. و عليه نرى أن التعارض بين العاملين و الإدارة يرجع في حد ذاته أنه لم يعد ظاهرة سلبية بل هو مستحب إذا تم التحكم فيه.

المحور الرابع: تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين.

جدول رقم (30): و يتعلق بإشباع الاتصال الحاجات المهنية:

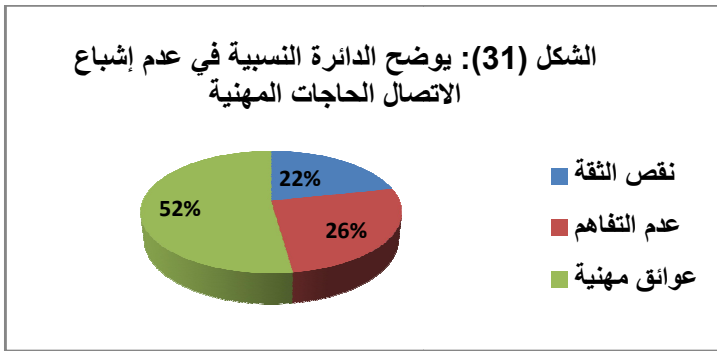


النسبة	التكرار	الإجابة
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يجمعون بنسبة 54% أن الاتصال يشبع حاجاتهم المهنية، بالمقابل تؤكد نسبة 26% منهم أن الاتصال لا يشبع حاجاتهم المهنية. هذا

التفاوت يبرر بأن هذه الحاجات تعود لعوامل شخصية أكثر ما يشجعها الاتصال غير الرسمي، فقد ينتج عن هذا التفاوت من أن فئة معينة من ذوي الخبرة القليلة يحتاجون للاتصال أكثر كفاعل مهم يثير أدائهم من خلال الاستشارة و الاحتكاك بالإضافة إلى طبيعة بعض الأشخاص الذين يجدون في الاتصال إشباعا لبعض الحاجات و لو كانت نفسية.

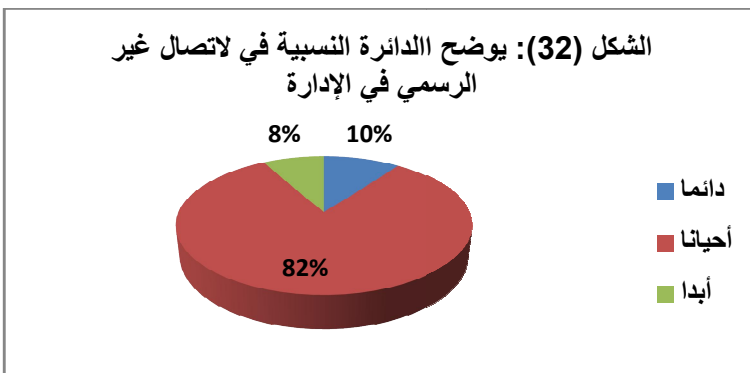
الجدول رقم (31): و يتعلق بعدم إشباع الاتصال الحاجات المهنية:



النسبة	التكرار	الإجابة
21.73%	05	نقص الثقة
26.08%	06	عدم التفاهم
52.17%	12	عوائق مهنية
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أسباب عدم إشباع الاتصال لحاجاتهم المهنية يعود لعوائق مهنية بنسبة 54%، مقابل نسبة 21% لنقص الثقة و 25% عدم التفاهم. مما يدل على نسبة التوافق مع الإدارة رغم وجود التعارض أحيانا.

الجدول رقم (32): و يتعلق بالاتصال غير الرسمي في الإدارة:

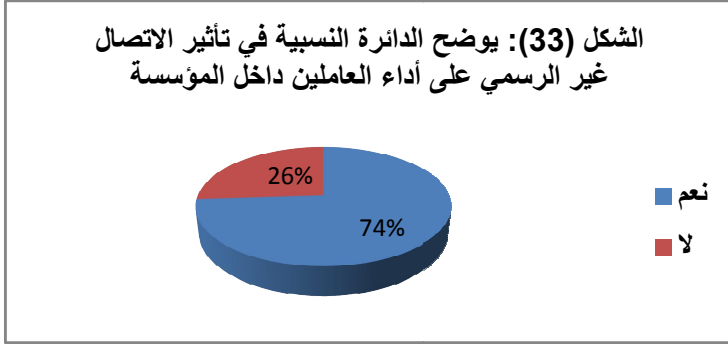


النسبة	التكرار	الإجابة
10%	05	دائما
82%	41	أحيانا
8%	04	أبدا
100%	50	المجموع

نلاحظ من تحليل نتائج الجدول أن النسبة الأكبر تحبذ الاتصال غير الرسمي "أحيانا" بنسبة 82%، أما النسبة الضئيلة 10% فتفضله دائما، أما أضعف نسبة و التي تمثل 8% لا

تحبذه أبدأ،و هم من يحتاجون لاتصال أكثر لإشباع حاجاتهم سواء في المعلومة أو حتى الدعم المعنوي.

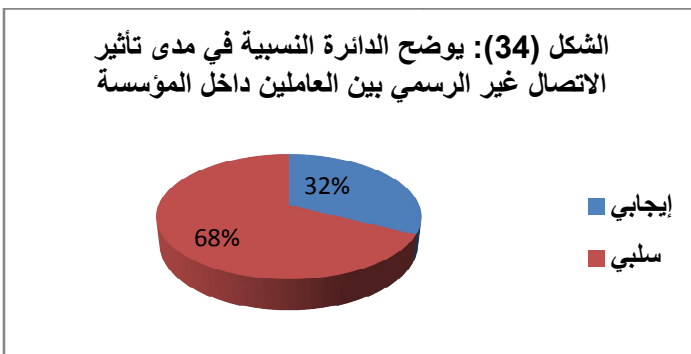
الجدول رقم (33):و يتعلق بتأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين داخل المؤسسة:



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول توضح النسبة 74% تؤكد على أن الاتصال غير الرسمي بين العاملين يؤثر على عمل المؤسسة ، بالرغم م وجود فئة معينة ترى بأن الاتصال غير الرسمي يؤثر على العمل بنسبة 26%. و يرجع هذا التفاوت على حسب طبيعة تكوين الجماعات غير الرسمية و تأثيرها على سلوك الآخرين و على حسب ميولاتهم.

الجدول رقم (34): و يتعلق بمدى تأثير الاتصال غير الرسمي بين العاملين داخل المؤسسة:

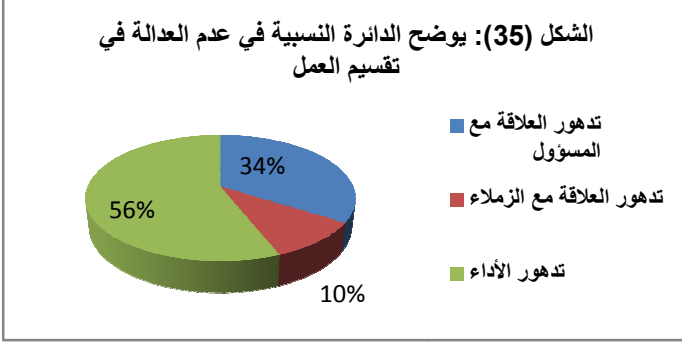


الإجابة	التكرار	النسبة
إيجابي	12	32.43%
سلبي	25	67.56%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأعلى 67.56% التي أكدت على أن الاتصال غير الرسمي له تأثير سلبي، بالمقابل نجد نسبة 32.43% ترى أن الاتصال غير الرسمي له تأثير إيجابي. و يعود السبب في هذا محاولة تجنب العاملين الاتصال غير الرسمي خوفا من نشوء

صراعات و مخالفات. كذلك خوف الإدارة من هذا الاتصال في انقلاب العاملين عليه و وضعهم تحت السيطرة.

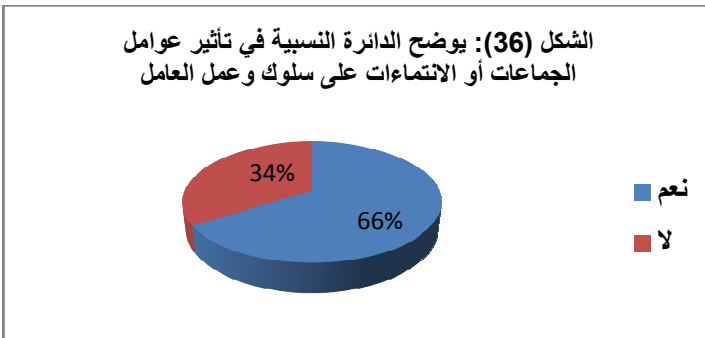
الجدول رقم (35): و يتعلق بعدم العدالة في تقسيم العمل:



النسبة	التكرار	الإجابة
34%	17	تدهور العلاقة مع المسؤول
10%	05	تدهور العلاقة مع الزملاء
56%	28	تدهور الأداء
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول في عدم العدالة في تقسيم العمل أن نسبة 56% في سوء الأداء، بالمقابل فئة معينة 34% في سوء العلاقة مع المسؤول، في حين نسبة ضئيلة 10% سوء العلاقة مع الزملاء. و هذا التفاوت يرجع إلى رد الفعل الذي يقابل الموظفون البنية الاجتماعية للتنظيم و المعاملات السائدة فيه، و المواقف المعينة التي يتخذ فيها العامل من خلال السلوكيات الآخرين و ردة فعلهم سواء كانت إيجابية أو سلبية.

الجدول رقم (36): و يتعلق بتأثير عوامل الجماعات أو الانتماءات على سلوك وعمل العامل:

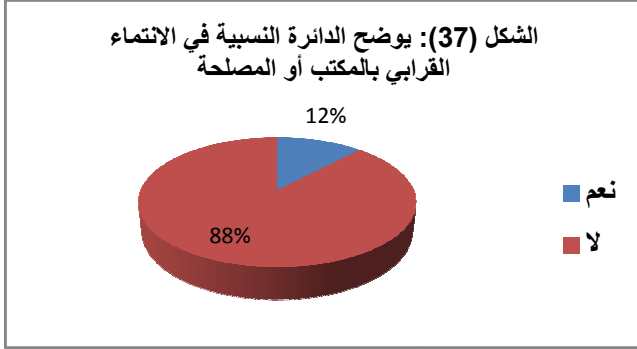


النسبة	التكرار	الإجابة
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من تحليل نتائج الجدول (36) أن النسبة الأعلى في تأثير عوامل الجماعات أو الانتماءات على سلوك وعمل العامل بنسبة 66%، بالمقابل نسبة 34% تنفي هذا التأثير بعوامل الجماعات و الانتماءات. و يعود هذا التفاوت إلى كيفية تأثير الجماعات على سلوك

العامل و ذلك من خلال الاتصال غير الرسمي في تكوين جماعات غير الرسمية و تأثيرها على أفراد العاملين.

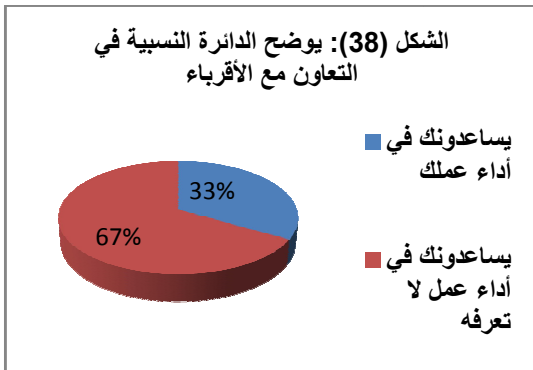
الجدول رقم (37): و يتعلق بالانتماء القرابي بالمكتب أو المصلحة:



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	06	12%
لا	44	88%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أن النتيجة الأكبر تنفي وجود بالمكتب أو المصلحة أشخاص ينتموا إلى نفس القرابة و ذلك بنسبة 88% في حين مقابل نسبة الضئيلة 12% التي تؤكد على وجود بالمكتب أشخاص تنتمي إلى نفس القرابة. و هذا التفاوت يؤكد على أن الإدارة فعلا مسيطرة على الاتصال غير الرسمي خاصة من خلال نتائج الجدول، كذلك من خلال تأثير هذه الجماعات على بعضها و على العمل.

الجدول (38): و يتعلق بوجود التعاون مع الأقرباء:

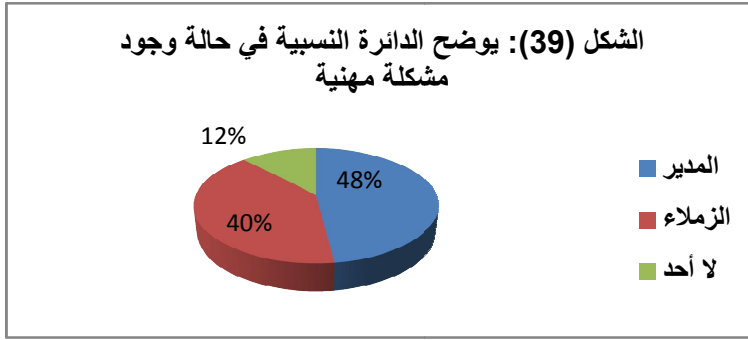


الإجابة	التكرار	النسبة
يساعدونك في أداء عملك	02	33.33%
يساعدونك في أداء عمل لا تعرفه	04	66.66%
التعاون لحل المشاكل الشخصية	00	00%
المجموع	06	100%

يبين الجدول أنه توجد جوانب تعاون، حيث بلغت المساعدة في أداء عمل لا تعرفه 66.66%، و تمثل نسبة 33.33% يساعدون بعضهم في أداء أعمالهم، في حين لا توجد أي

جوانب تعاون في حل المشاكل الشخصية، و قد لوحظ أن العملية التعاونية تقع بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي من خلال التخفيف من ضغط العمل و المساعدة لأداء العمل صعب .

الجدول رقم (39): و يتعلق بحالة وجود مشكلة مهنية:



الإجابة	التكرار	النسبة
المدير	24	48%
الزملاء	20	40%
لا أحد	06	12%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أن أغلبية المستجوبين يفضلون في حالة وجود مشكلة مهنية الاتصال بالمدير بنسبة عالية تقدر 48% في حين يحبذ بعضهم الاتصال بالزملاء بنسبة 40% أما البعض لا يحبذ الاتصال يأخذ نسبة 12% ،مما يفسر أن الشق الإداري يغلب في بعض المواقف خاصة المهنية على الجوانب الشخصية.

ثانياً- تحليل الجداول المركبة:

الجدول رقم (40): ويتعلق بتوفر المدير على سمات وخصائص قيادية ليشرف على العاملين:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%16	08	%76	38	ذكر	الجنس
%08	04	%02	01	%06	03	أثني	
%100	50	%18	09	%82	41	المجموع	
%12	06	%02	01	%10	05	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%10	05	%40	20	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%06	03	%32	16	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%18	09	%82	41	المجموع	
%20	10	%06	03	%14	07	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%06	03	%26	13	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%06	03	%42	21	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%18	09	%82	41	المجموع	
%08	04	%00	00	%08	04	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%04	02	%22	11	ثانوي	
%66	33	%14	07	%52	26	جامعي	
%100	50	%18	09	%82	41	المجموع	
%22	11	%08	04	%14	07	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%10	05	%64	32	متزوج	
%04	02	%00	00	%04	02	مطلق	
%100	50	%18	09	%82	41	المجموع	

يوضح الجدول (40) أن نسبة الذكور التي صرحت على أن المدير له سمات وخصائص قيادية ليشرف على العاملين "نعم" بنسبة 76% و هم الأكثر معرفة بأمر المدير و قريبا له لأن الإناث قليلة أولا و لن تدرى بما يجري بين المرؤوسين الذكور،

أما بالنسبة للسن من (31 سنة-40 سنة) بنسبة 40%، و في الخبرة المهنية من (05 سنوات-10 سنوات) بنسبة 26%، و في المستوى الجامعي 52%، فقد اعتمدت النظرة التقليدية في قياس مدى كفاءة و فعالية القيادة الإدارية، على السمات و الصفات الشخصية للمدير بصرف النظر عن المتغيرات الأخرى، إلا أن تطور الفكر الإداري آخذا في اعتباره متغيرات أخرى مثل الموقف، و جماعة العمل.

و من خصائص القائد منها السمات الشخصية، الجاذبية الشخصية، الحيوية، استيعاب الآخرين. و تتحدد هذه الصفات حسب نمط القيادة في ضوء التفاعل

الجدول رقم (41): و يتعلق باستخدام المدير سلطة القانون بالقدر المناسب:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
%92	46	%04	02	%58	29	%30	15	ذكر	الجنس
%08	04	%00	00	%06	03	%02	01	أثنى	
%100	50	%04	02	%64	32	%32	16	المجموع	
%12	06	%02	01	%04	02	%06	03	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%02	01	%32	16	%16	08	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%00	00	%28	14	%10	05	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%04	02	%64	32	%32	16	المجموع	
%20	10	%04	02	%10	05	%06	03	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%00	00	%20	10	%12	06	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%00	00	%34	17	%14	07	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%04	02	%64	32	%32	16	المجموع	
%08	04	%00	00	%06	03	%02	01	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%02	02	%18	09	%06	03	ثانوي	
%66	33	%00	00	%40	20	%24	12	جامعي	
%100	50	%02	02	%64	32	%32	16	المجموع	
%22	11	%02	01	%12	06	%08	04	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%02	01	%48	24	%24	12	متزوج	
%04	02	%00	00	%04	02	%00	00	مطلق	
%100	50	%04	02	%64	32	%32	16	المجموع	

توضح نتائج الجدول في استخدام المدير سلطة القانون بالقدر المناسب في نسبة الذكور 58% و في السن من (31 سنة- 40 سنة) 32%، و الخبرة المهنية من (10 سنوات فما فوق) 34%، أما عن المستوى التعليمي الجامعي 40%، و من المتزوجين 48%. و منه نجد أنه بالفعل أنه هناك نوع من السلطة المشددة على العاملين من الانضباط في الوقت و الضغوط عليهم إلى العمل و تضخمه، و نوضح ذلك من خلال "نظرية الشبكة الإدارية

بأنماط رئيسية للقيادة الإدارية للاتصال منها "القائد الأوتوقراطي" الذي يجعل الاتصال الرسمي متمركزا حوله باعتباره محور عملية الاتصال و في هذه الحال تنقص أو تقل إلى أدنى حد العمليات الاتصالية الأفقية نظرا لأنها تمر كلها عن طريق الرئيس و يكون هو في أثناء العملية الاتصالية بحيث تمر عليه كل العمليات الاتصالية مهما كانت بسيطة أو على الأقل يكون على علم بها".¹ أي أن القائد أو المدير المتفاني هو الذي يركز في قيادته على كفاية الأداء الوظيفي، و الإنتاجية بصرف النظر عن العلاقات الإنسانية. و هذا السلوك الاتصالي يجعله أكثر احتكارا للمعلومات و يحاصر سلوكات المرؤوسين و يقيدتها كما يقدر مبادراتهم بحيث يصبحون أكثر حساسية من رقابة الرئيس لكل العمليات الاتصالية و لتحرك المعلومات و هذا يجعل الرقابة الذاتية لأعضاء التنظيم كبيرة جدا، و هذا كله يعد من عوائق العملية الاتصالية التي يمكن أن تفتح المجال للصراع.

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 89-90.

الجدول رقم (42): و يتعلق بمساعدة المدير الموظفين على الإبداع:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
%92	46	%48	24	%24	12	%20	10	ذكر	الجنس
%08	04	%02	01	%02	01	%04	02	أنثى	
%100	50	%50	25	%26	13	%24	12	المجموع	
%12	06	%06	03	%02	01	%04	02	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%20	10	%12	09	%12	06	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%24	12	%06	03	%08	04	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%50	25	%26	13	%24	12	المجموع	
%20	10	%10	05	%06	03	%04	02	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%12	06	%12	06	%08	04	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%24	14	%08	04	%12	06	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%50	25	%26	13	%24	12	المجموع	
%08	04	%02	02	2%0	01	%02	01	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%12	06	%10	05	%04	02	ثانوي	
%66	33	%34	17	%14	07	%18	09	جامعي	
%100	50	%50	25	%26	13	%24	12	المجموع	
%22	11	%10	05	%10	05	%02	01	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%18	19	%16	08	%20	10	متزوج	
%04	02	%02	01	%00	00	%02	01	مطلق	
%100	50	%50	25	%26	13	%24	12	المجموع	

توضح نتائج الجدول مساعدة المدير الموظفين على الإبداع للذكور بنسبة 50%، و في الفئة العمرية من (31 سنة-40 سنة) 24%، و الخبرة المهنية من (10 سنوات فما فوق) 28%، و بالنسبة للجامعيين 34%، و ما صرح به العاملين لنا على الإبداع أنه لا يوجد هناك نوع من الإبداع الإداري بل يقومون ما يتطلب منهم فقط و تأدية أعمالهم على أكمل وجه. و من معوقات الإبداع الإداري التي تمنع أو تعيق العامل تحول دون تنمية و تطوير السلوك الإبداعي

لدى الأفراد و الجماعات داخل المنظمة نجد منها الخوف من الفشل و عدم الثقة في النفس، كذلك في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و التي تتعارض مع كل ما هو جديد، عدم ثقة القيادات الإدارية بأنفسهم و خوفهم من إشترك العاملين في شؤون العمل لأنهم يرون ذلك تهديدا لهم.

الجدول رقم (43): و يتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
92%	46	24%	12	44%	22	24%	12	ذكر	الجنس
08%	04	00%	00	04%	02	04%	02	أنثى	
100%	50	24%	12	48%	24	28%	14	المجموع	
12%	06	06%	03	06%	03	00%	00	من 20-30 سنة	السن
50%	25	10%	05	24%	12	16%	08	من 31 سنة - 40 سنة	
38%	19	08%	04	18%	09	12%	06	من 41 سنة فما فوق	
100%	50	24%	12	48%	24	28%	14	المجموع	
20%	10	08%	04	10%	05	02%	01	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
32%	16	06%	03	16%	08	10%	05	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
48%	24	10%	05	22%	11	16%	08	من 11 سنوات فما فوق	
100%	50	24%	12	48%	24	28%	14	المجموع	
08%	04	00%	00	04%	02	04%	02	متوسط	المستوى التعليمي
26%	13	04%	02	16%	08	06%	03	ثانوي	
66%	33	20%	10	24%	14	18%	09	جامعي	
100%	50	24%	12	48%	24	28%	14	المجموع	
22%	11	06%	03	10%	05	06%	03	أعزب	الحالة الإجتماعية
74%	37	18%	09	36%	18	20%	10	متزوج	
04%	02	00%	00	02%	01	02%	01	مطلق	
100%	50	24%	12	48%	24	28%	14	المجموع	

من خلال نتائج الدراسة توضح لنا نتائج الجدول (44) مشاركة المدير الموظفين في اتخاذ القرار "أحيانا" في فئة الذكور بنسبة 48% و الإناث 04%، و في السن من (31 سنة-40 سنة) ب 24%، في حين نجد الخبرة المهنية بنسبة 22%، و في المستوى التعليمي الجامعي 28%، أما المتزوجين بنسبة 36%، رغم أن التشريع الجزائري نص صراحة على مشاركة العاملين في المؤسسة إلا أن هذه المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار معدومة، و هذا بما صرح به العاملين و ترجع الأسباب في ذلك إلى الضعف الكبير الذي تتميز به النقابة، و منه نرى أن القرار داخل المؤسسة لا يتخذ إلا من طرف المدير أو مجلس الإدارة، و رأينا من خلال ملاحظتنا أن العامل ليست لديه أي دراية حول القرارات التي تتخذ سواء كانت هذه القرارات داخلية أو خارجية، و لهذا فالمشاركة العمالية في اتخاذ هذه القرارات منعدمة تماما و هذا ما صرح به العاملون خلال تلك النتائج، و ترجع الأسباب في ذلك كون ادارة لا تسمح لهم بذلك، فهي لا تعقد اجتماعات و لا تطلب من المشرفين بالقيام بتبليغ العاملين فحوى هذه القرارات بل إن الاتصال في هذا المجال منعدما تماما، فقد بلغت نسبة العاملين الذين صرحوا بأن الإدارة لا توليهم أي اهتمام و لا تسعى في إخبارهم بنسبة 24%، كما نلاحظ هناك نوع من الارتجالية في اتخاذ القرار، و نحن نعلم أن القرار هو عملية تتبع من التفكير و الأفكار و العاطفة و الإحساس، و هي عملية أساسية تساعد الجماعة على نموها و استمرارها لأداء وظائفها، و لهذا هناك العديد من العوامل التي تؤثر في هذه العملية أهمها الاتصال و الذي يكون منعدما بين الإدارة و العاملين، و عليه نرى أن المدير و مجلس الإدارة هم مصدر اتخاذ القرار في المؤسسة، و أن العاملين لا دخل لهم حتى لو طلب منهم ذلك. و لهذا فهي لا تسمح لهم بالتدخل أو المشاركة، من جهة ثانية فإن هذه المشاركة تفتقر إلى العديد من المميزات، كالاتصال الفعال بينهم و مهارات و استخدام قنوات الاتصال في المؤسسة.

الجدول رقم (44): و يتعلق بالمناخ السائد في المؤسسة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%44	22	%48	24	ذكر	الجنس
%08	04	%02	01	%06	03	أنثى	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%12	06	%08	04	%04	02	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%22	11	%28	14	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%16	08	%22	11	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%20	10	%10	05	%10	05	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%18	09	%14	07	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%18	09	%30	15	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%08	04	%00	00	%08	04	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%28	14	%18	09	ثانوي	
%66	33	%18	09	%28	14	جامعي	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%22	11	%14	07	%08	04	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%32	16	%42	21	متزوج	
%04	02	%00	00	%04	02	مطلق	
%100	10	%46	23	%54	27	المجموع	

يتميز الجو السائد بين جماعات العمل بنوع من الحيوية و النشاط، حيث بلغت نسبة هذه الحيوية و النشاط لدى الذكور 48% من مجموع عينة من العاملين و تعود الأسباب في ذلك كون أن المؤسسة هي الأسرة الثانية التي يلجأ إليها العامل بعد أسرة الأبناء، و لقد صرح لنا العديد من العمال بأنه لا بد أن يكون هناك نوع من الحيوية في العمل، فالعشرة الطويلة تخلق نوع من الإنسجام بين أعضاء الجماعة الواحدة، بالإضافة إلى أن هناك بعض الرغبات

التي تساعد الجماعة في إشباعها، كالاهتمام و المساعدة و التعاون و هي عوامل لا يجدها العمال من طرف الإدارة كما يقولون، و لقد تطرقت النظرية السلوكية بقيادة ماسلو هذه الحاجات حسب الأولوية بدء بالحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الانتساب و الاستقلالية، ثم إلى تقدير الذات.

أما بالنسبة للسن فوجد الفئة العمرية (31 سنة - 40 سنة) بنسبة 24% تقرر على الإجماع بالجو أو المناخ السائد في المؤسسة و ذلك نظرا لأنها أكبر فئة داخل المؤسسة و خلق الجو من الحيوية و النشاط.

أما عن الخبرة المهنية من 10 سنوات فما فوق بنسبة 30% التي تجمع على أن المناخ السائد في المؤسسة مناسب لهم و ذلك نظرا في الأقدمية الطويلة و العشرة التي دامت بينهم منذ تأسيس المؤسسة.

كما نجد المستوى التعليمي أن أكبر نسبة لدى الجامعيين 28% التي تقرر على أن المناخ مناسب لهم، و لكن نجد أن النسبة الأكبر التي تنفي وجود هذا المناخ و الحيوية و النشاط بنسبة 38% و هم الذين يؤدون أعمالهم دون نقاش، و ذلك للظروف العمل السيئة المفروضة على العاملين و إلى أعباء الحياة التي يعانون منها، فهم لا يحققون أدنى شروط الحياة.

أما الحالة الاجتماعية فنسبة المتزوجين أعلى نسبة بـ 42% و يرجع هذا أن المتزوجين يخلقون نوع من الجو و الحيوية داخل المؤسسة مثلما يكون داخل أسرته و ذلك نظرا للتوافق بين العمل و الأسرة. و هذا ما أكده "محمد حسن محمد حمادات" في كتابه على أن المناخ المستقل داخل المؤسسة يتميز "بالجو المناسب و المريح للعاملين، حيث يتميز فيه العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم و إشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر".¹

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 24.

الجدول رقم (45): و يتعلق بأساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة:

المتغيرات	الإجابة	الاتصال الكتابي		الاتصال الشفهي		الاتصال المسموع		الاتصال المباشر		الاتصال غير اللفظي		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
الجنس	ذكر	16	32%	15	30%	09	18%	02	04%	04	08%	46	92%
	أنثى	01	02%	01	02%	01	02%	00	00%	01	02%	04	08%
المجموع		17	34%	16	32%	10	20%	02	04%	05	10%	50	100%
السن	من 20-30 سنة	02	04%	01	02%	00	00%	02	04%	01	02%	06	12%
	من 31 سنة- 40 سنة	08	16%	09	18%	06	12%	00	00%	02	04%	25	50%
	من 41 سنة فما فوق	07	14%	06	12%	04	08%	00	00%	02	04%	19	38%
المجموع		17	34%	16	32%	10	20%	02	04%	05	10%	50	100%
الخبرة المهنية	اقل من 05 سنوات	03	06%	03	06%	01	02%	02	04%	01	02%	10	20%
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	04	08%	07	14%	05	10%	00	00%	00	00%	16	32%
	من 10 سنوات فما فوق	10	20%	06	12%	04	08%	00	00%	04	08%	24	48%
المجموع		17	34%	16	32%	10	20%	02	04%	05	10%	50	100%
المستوى التعليمي	متوسط	02	04%	01	02%	00	00%	00	00%	01	02%	04	08%
	ثانوي	04	08%	02	04%	03	06%	01	02%	03	06%	13	26%
	جامعي	11	22%	13	26%	07	14%	01	02%	01	02%	33	66%
المجموع		17	34%	16	32%	10	20%	02	04%	05	10%	50	100%
الحالة الإجتماعية	أعزب	05	10%	02	04%	02	04%	01	02%	01	02%	11	22%
	متزوج	11	22%	14	28%	08	16%	01	02%	03	06%	37	74%
	مطلق	01	02%	00	00%	00	00%	00	00%	01	02%	02	04%
المجموع		17	34%	16	32%	10	20%	02	04%	05	10%	50	100%

تبين نتائج الجدول أن الاتصال الكتابي أعلى نسبة للذكور 16% و هذا نظرا لأن

الاتصال الكتابي الأكثر المتعامل به داخل المؤسسة وفي طبيعة العمل المحاسبي و تعامله

بالأوراق. و السندات و الوثائق.

كما نجد الفئة العمرية في السن ما بين (31 سنة - 40 سنة) التي تمثل النسبة 08% و هي من المرؤوسين. في حين نجد الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 20%، و في المستوى التعليمي من الجامعيين 22% الأكثر اتصالاً بالمدير و مجلس الإدارة بالوثائق.

و منه نستنتج من خلال نتائج الجدول أن الاتصال هو العملية المحورية لكل العلاقات التنظيمية الرسمية و غير الرسمية و قد أثبتت العديد من الدراسات أن أهم مشاكل التنظيمات ترجع إلى نمط الاتصال المتبع من قبل الإدارة و الرؤساء، و لا يكفي فقط نمط الاتصال إنما من المهم معرفة لماذا نتصل و ما هي أهداف العملية الاتصالية، إذ أن لكل عملية اتصالية هدف أو مجموعة من الأهداف و بناء على هذه الأهداف تتحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم، و بناء عليها تتحدد أهم العمليات الاجتماعية التي منها الصراع. فالإدارة لا يتصلون بالموظفين إلا في وقت الحاجة إليهم و في حالة مصالحهم الخاصة أو الرسمية فقط، هنا يبدأ الموظف في اتخاذ مواقف اتجاه هذا الاتصال الذي لا يهتم بمصالحه و لا يستشعر معاناته و اهتماماته و مشاكله، حيث يتم تذكير الموظفين المهنيين بتلك المهام و الإستعانة بهم من خلال الاتصال و في حالة الاستعجال يتم تذكير الموظفين من ذوي الكفاءة و من الذين يجتهدون أكثر في العمل، و هذا ما أكدته بعض المقابلات من حيث أن الإدارة لما تكون في حاجة إلى خدمات موظف أو العامل ما تلجأ إليه و تعطيه الكثير من الأهمية حتى و لو كان عن طريق الكلام فقط و الشكر.

الجدول رقم (46): و يتعلق بوجود تقصير في العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%42	21	%50	25	ذكر	الجنس
%08	04	%02	01	%06	03	أنتى	
%100	50	%44	22	%56	28	المجموع	
%12	06	%06	03	%06	03	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%20	10	%30	15	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%18	09	%20	10	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%44	22	%56	28	المجموع	
%20	10	%10	05	%10	05	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%10	05	%22	11	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%24	12	%24	12	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%44	22	%56	28	المجموع	
%08	04	%06	03	%02	01	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%14	07	%12	06	ثانوي	
%66	33	%24	12	%42	21	جامعي	
%100	50	%44	22	%56	28	المجموع	
%22	11	%06	03	%16	08	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%36	18	%38	19	متزوج	
%04	02	%02	01	%02	01	مطلق	
%100	10	%44	22	%56	28	المجموع	

ضمن فئة الذكور سجلت الإجابة "نعم" بنسبة 50% على وجود تقصير في العملية الاتصالية مقارنة بنسبة 42% إجابة "لا"، من ذوي السن (31 سنة-40 سنة)، و من ذوي الخبرة المهنية (10 سنوات فما فوق) بنسبة 24%، و من المستوى التعليمي جامعي 42%، مما يدل على أن القيادة غالباً في الإدارة من فئة الرجال تسهل مرونة الاتصال. و تفسر ارتفاع نسبة الإجابة بنعم إلى عدم كفاية في تقصير العملية الاتصالية مما يدل على حاجة هؤلاء

لاتصال من نوع آخر يحقق كفاية العملية الاتصالية، و قد يختلف مفهومها عن المفهوم العادي المتعارف عليه نظرا لخصوصية حاجات كل فئة نفسية أو متعلقة بالفئات الاجتماعية، حسب ما ذكره "خليل محمد حسن الشماع": "أن المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة و فاعلية الاتصال".

و منه نستنتج أن الحالات التي أجابت بـ "نعم" و الدالة على وجود تقصير في العملية الاتصالية داخل المؤسسة و ذلك من خلال "ضعف العلاقات" و "ضعف التنظيم" و عوامل أخرى". تدل على أن ضعف العلاقات سواء كان من طرف المدير أو العامل قد تعوق التفاعل الذي يكفل خدمة الأهداف المنظمة في التواصل و التبادل بين الطرفين، كذلك من خلال تجنبهم للاتصال غير الرسمي و النظر إليه بصور سلبية في تشويه العلاقات و في خلق الصراعات، هذا ما أدى إلى ضعف العلاقات و عدم تواصلها مع بعضهم، و أن "ضعف التنظيم" يعود سلبا على أداء العامل لعمله و في استقراره لتنظيم واحد، مما صرح لنا مكلف بالإعلام أن مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي لم تستقر إلى حد الساعة على تنظيم واحد إذ من فترة التسعينيات و هي تغير التنظيم في خمس (05) مرات، مما أدى إلى ضعف التنظيم و تأثيره على أداء العامل. و من عوامل الأخرى نجد منها "ضييق الوقت" يعمل كضغط يمنع الإشكالات التي قد تتطور منعكسة سلبا على الأداء.

و للتخفيف من هذا الضغط يلجأ العامل إلى عدة وسائل يذكر منها: "معن محمود عياصرة": "مهاجمة الموقف المسبب للضغوط مثل ترك العمل أو الغياب أو طلب النقل و في هذه الحالة تختلف من فرد لآخر، فالفرد الجديد يتكيف مع هذا الضغط من خلال الدعم الاجتماعي و مساعدة الآخرين، أما الفرد الأكثر إقدامية فيتكيف بتغيير الموقف".¹

¹- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل". ط:01. الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2003م،

الجدول رقم (47): و يتعلق بمداومة الاتصال بالمدير:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%68	34	%24	12	ذكر	الجنس
%08	04	%04	02	%04	02	أثنى	
%100	50	%72	36	%28	14	المجموع	
%12	06	%12	06	%00	00	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%36	18	%14	07	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%24	12	%14	07	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%72	36	%28	14	المجموع	
%20	10	%20	10	%00	00	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%22	11	%10	05	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%30	15	%18	09	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%72	36	%28	14	المجموع	
%08	04	%06	03	%02	01	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%18	09	%08	04	ثانوي	
%66	33	%48	24	%18	09	جامعي	
%100	50	%72	36	%28	14	المجموع	
%22	11	%18	09	%04	02	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%52	26	%22	11	متزوج	
%04	02	%02	01	%02	01	مطلق	
%100	10	%72	36	%28	14	المجموع	

تبين نتائج الجدول مداومة الاتصال بالمدير أن أكبر نسبة تنفي الاتصال بنسبة 72% بالنسبة للذكور، في الفئة العمرية من (31 سنة-40 سنة) 36%، من ذوي الخبرة المهنية (10 سنوات فما فوق) بنسبة 30%، و في مستوى تعليمي جامعي 48%، و المتزوجة بنسبة 52%، و تبين نتائج الجدول عدم فعالية الاتصال في المؤسسة، فالإدارة بعيدة كل البعد عن العامل و لهذا يشعر العامل بنوع من التهميش و الاغتراب، مما يؤدي إلى فقدان الثقة

بنفسه و بمؤسسته حيث يقل ولاءه و فعاليته في تأدية عمله، و لهذا كان اتصال العاملين بالإدارة عن طريق المسؤول فقط، و قد صرح لنا بعض العاملين أن اتصالهم هذا يكون في عدم الجدوى الحلول التي يقدمها المسؤول، ز لهذا يواجه العامل مصيره بنفسه و يجد صعوبة كبيرة في الاتصال نظرا للصعوبات البيروقراطية التي يواجهها، مما يزيد من الضغط و التذمر و هذا يدفعه إلى أن تكون اتجاهات سلبية اتجاه الإدارة، كذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم اتصال العامل بالمدير القانون الداخلي المتبع داخل المؤسسة و ذلك بإتباع السلم الإداري و لا يمكن الاتصال بالمدير إلا من خلال طلب خطي و الانتظار 15 يوما و إن لم يكتب و تصرف دون علم مسؤوله يعاقب عليها و تتخذ ضده إجراءات تنفيذ العقوبة لعدم احترامه السلم الإداري.

الجدول رقم (48): و يتعلق بالأساليب الاتصال التي تشكل عائق للعمل:

المجموع		الاتصال غير اللفظي		الاتصال المباشر		الاتصال المسموع		الاتصال الشفهي		الاتصال الكتابي		الإجابة		المتغيرات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
92%	46	24%	12	10%	05	16%	08	36%	18	06%	03	ذكر		الجنس
08%	04	04%	02	00%	00	04%	02	00%	00	00%	00	أنثى		
المجموع														
12%	06	04%	02	00%	00	06%	03	16%	08	02%	01	من 20-30 سنة		السن
50%	25	16%	08	04%	02	10%	05	20%	10	04%	02	من 31 سنة- 40 سنة		
38%	19	08%	04	06%	03	04%	02	00%	00	00%	00	من 41 سنة فما فوق		
المجموع														
20%	10	06%	03	04%	02	06%	03	00%	00	04%	02	اقل من 05 سنوات		الخبرة المهنية
32%	16	10%	05	00%	00	08%	04	12%	06	02%	01	من 05 سنوات إلى 10 سنوات		
48%	24	12%	06	06%	03	06%	03	24%	12	00%	00	من 11 سنوات فما فوق		
المجموع														
08%	04	02%	01	00%	00	04%	02	02%	01	00%	00	متوسط		المستوى التعليمي
26%	11	08%	04	04%	02	06%	03	08%	04	00%	00	ثانوي		
66%	33	18%	09	06%	03	10%	05	26%	13	06%	03	جامعي		
المجموع														
22%	13	10%	05	04%	02	04%	02	02%	01	02%	01	أعزب		الحالة الإجتماعية
74%	37	18%	09	06%	03	12%	06	34%	17	04%	02	متزوج		
04%	02	00%	00	00%	00	04%	02	00%	00	00%	00	مطلق		
المجموع														
100%	10	28%	14	10%	05	20%	10	36%	18	06%	03			

أظهرت نتائج الدراسة من خلال النسب في الجدول (51) أن أكبر نسبة التي تشكل عائق للاتصال و هو الاتصال الشفهي بنسبة 36% عند الذكور، و في الفئة العمرية من (31 سنة- 40 سنة) الغالبة على كل الفئات، و في الخيرة المهنية نجدها من (10 سنوات فما فوق) بنسبة

24% و هي الفئة الأكثر استيعابا و معرفة بالاتصال داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي كذلك الجامعيين بنسبة 26%. و نبرر نتائج الجدول من خلال ملاحظاتنا

و المقابلات المعتمدة عليها حيث نستنتج من خلال هذه النتائج أن طريقة الاتصال لها أثرها في توجيهها لعلاقات و سلوك الموظفين، فالاتصال خارج المكتب و إعطاء الأوامر من خارجه قد لا يعجب البعض و يعتبره إهانة، و ربما الاتصال بالإعلانات قد لا يعجب البعض أيضا و يفضلون الاتصال وجها لوجه رغبة في النقاش و الحوار و الاستشارة، و من خلال مقابلتنا و الملاحظة في دراستنا الميدانية التي أجريناها في مؤسسة سونلغاز أن العاملين يشكون من قلة الاتصال و أن أهم ما لاحظناه هو أن بعض المعلومات الرسمية يتم الحصول عليها عن طريق الاتصالات غير الرسمية من طرف الأصدقاء في العمل، و هكذا فكل طريقة الاتصال موقف معين. كذلك يرجع إلى الحالة النفسية للمرسل عند إرساله رسالته، و كذلك في عدم كفاءة المرسل أو إفقاره لمهارات الاتصال، فقد يكون المرسل غير ملم بشكل كاف بفنون و مهارات الاتصال مما قد يؤدي إلى تشويه الرسالة و يفقدها معناها خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعبير اللفظية أو لغة الجسد فصيغة عبارات و جمل بشكل غير دقيق قد يرسل رسائل مضللة و منه فشل عملية الاتصال.

الجدول رقم (49): و يتعلق بالأسباب التي تعيق عن مزاوله الاتصال:

المجموع	عدم الثقة في الآخرين		عدم توفر المهارات و القدرات الأساسية للاتصال		تعمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين		القصور في أساليب و قنوات الاتصال		الإيجابية المتغيرات				
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
											الجنس		
												ذكر	
												أنثى	
												المجموع	
												السن	
													من 20-30 سنة
													من 31 سنة- 40 سنة
													من 41 سنة فما فوق
												المجموع	
												الخبرة المهنية	
													اقل من 05 سنوات
													من 05 سنوات إلى 10 سنوات
													من 11 سنوات فما فوق
												المجموع	
												المستوى التعليمي	
													متوسط
													ثانوي
													جامعي
												المجموع	
												الحالة الإجتماعية	
													أعزب
													متزوج
													مطلق
												المجموع	

تبين نتائج الجدول أسباب التي تعيق عن مزاوله الاتصال و التي كانت النسبة 42%
تعمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين بالنسبة للذكور في نسبة الإناث لم تعي
بالأمر بنفيه، كما أكدت الفئتين العمريتين من (31 سنة-40 سنة) و (41 سنة فما فوق) على
أن تعمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين بنسبة 18%، في حين نجد الخبرة

المهنية من (10 سنوات فما فوق) بنسبة 26%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي في الجامعي بنسبة 28% .و من خلال بيانات هذا الجدول أن أسباب امتناع العاملين عن مزاوله الاتصال هي عدم وجود إدارة معلومات، و عدم الاستقرار التنظيمي التي لا توفر جوا ملائما للاتصال و لذلك يعتمد البعض من العاملين إلى حجب المعلومات، و ذلك لفرض سلطتهم و عدم السماح للآخرين بممارسة السلطة معهم، و هذا يسبب المناوشات داخل المؤسسة و يسبب الصراع و عدم سير العملية الاتصالية و عدم ممارسة المهام المكلفين بها لأنهم يخلق عندهم شعور بالإحباط و عدم الرضا داخل المؤسسة.

كما نرى أيضا انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي حيث تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي، و ربما يرجع أوجه القصور هنا إلى "عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية".¹

¹ - عامر عوض، مرجع سابق، ص134.

الجدول رقم (50): و يتعلق بتأثير تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة:

المجموع		أخرى		كفاية المعلومات		الانضباط		دقة و فعالية الأداء		الإيجابية	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
%92	46	%10	05	%06	03	%36	18	%40	20	ذكر	الجنس
%08	04	%02	01	%02	01	%02	01	%02	01	أثنى	
%100	50	%12	06	%08	04	%38	19	%42	21	المجموع	
%12	06	%02	01	%02	01	%04	02	%04	02	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%04	02	%02	01	%22	11	%22	11	من 31 سنة- 40 سنة	
%38	19	%06	03	%04	02	%12	06	%16	08	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%12	06	%08	04	%18	19	%42	21	المجموع	
%20	10	%04	02	%02	01	%08	04	%06	03	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%04	02	%00	00	%14	07	%14	07	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%04	02	%04	02	%16	08	%22	11	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%12	06	%08	04	%38	19	%42	21	المجموع	
%08	04	%00	00	%04	02	%04	02	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%04	02	%00	00	%08	04	%14	07	ثانوي	
%66	33	%08	04	%04	02	%26	13	%28	14	جامعي	
%100	50	%12	06	%08	04	%38	19	%42	21	المجموع	
%22	11	%04	02	%02	01	%06	03	%10	05	أعزب	الحالة الإجتماعية
%74	37	%08	04	%04	02	%30	15	%32	16	متزوج	
%04	02	%00	00	%02	01	%02	01	%00	00	مطلق	
%100	50	%12	06	%08	04	%38	19	%42	21	المجموع	

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد أن تعدد في قنوات الاتصال تؤثر على دقة و فعالية الأداء لزيادة الكفاءة الإنتاجية عن ذكور بنسبة 40%، في حين نجد الفئة العمرية من (31 سنة - 40 سنة) و الخبرة المهنية من (10 سنوات فما فوق) بنسبة كل منهما 22%، أما عن المستوى التعليمي كذلك نجد الجامعيين بنسبة 32%. و منه نجد أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر في تحمل المسؤولية، و استمرارية الأعمال في سرعة العمل، و وضوح الإختصاصات

و هذا يؤثر في تأدية العمل بدقة وفعالية، و ما صرح به العاملين أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر أكثر في زيادة و دقة فعالية الأداء مما يخلق الانضباط داخل المؤسسة و هذا بالفعل ما لاحظناه في سير الأيام الانضباط في الوقت المحدد، و في الأعمال.

الجدول رقم (51): و يتعلق بالرضا عن العمل:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
%92	46	%42	21	%12	06	%18	19	ذكر	الجنس
%08	04	%04	02	%00	00	%04	02	أثنى	
%100	50	%46	23	%12	06	%42	21	المجموع	
%12	06	%06	03	%00	00	%06	03	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%26	13	%04	02	%20	10	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%14	07	%08	04	%16	08	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%46	23	%12	06	%42	21	المجموع	
%20	10	%10	05	%02	01	%08	04	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%18	09	%00	00	%14	07	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%18	09	%10	05	%20	10	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%46	23	%12	06	%42	21	المجموع	
%08	04	%02	01	%02	01	%04	02	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%04	02	%08	04	%14	07	ثانوي	
%66	33	%40	20	%02	01	%24	12	جامعي	
%100	50	%46	23	%12	06	%42	21	المجموع	
%22	11	%10	05	%02	01	%10	05	أعزب	الحالة الإجتماعية
%74	37	%34	17	%08	04	%32	16	متزوج	
%04	02	%02	01	%02	01	%00	00	مطلق	
%100	50	%46	23	%12	06	%42	21	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (52) رضا العامل عن العمل "أحياناً" في فئة الذكور بأعلى نسبة 42%، في سن ما بين (31 سنة - 40 سنة) بـ 26%، من ذوي الخبرة المهنية في الفئتين (05 سنوات - 10 سنوات) و (10 سنوات فما فوق) بنسبة 18%، في المستوى الجامعي 40%، و ذلك من خلال درجة الإشباع حاجات الفرد نتيجة عمله في تحقيقها، ظروف العمل المناسبة له أحياناً و طبيعة العمل نفسه، أما الفئة الراضية عن عملها بنسبة 38% و ترجع إلى كون هؤلاء ليس لديهم مصدر رزق آخر، كذلك تقربهم إلى الإدارة و مراكز اتخاذ القرار بالإضافة إلى الصلاحيات التي خولها لهم التنظيم من حرية التصرف و سهولة الترقيات و التنقلات على مستوى الرئاسي.

الجدول رقم(52): و يتعلق بعلاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين:

المجموع		سيئة		عادية		جيدة		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
%92	46	%06	03	%58	29	%28	14	ذكر	الجنس
%08	04	%02	01	%06	03	%00	00	أثنى	
%100	50	%08	04	%64	32	%28	14	المجموع	
%12	06	%00	00	%06	03	%06	03	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%02	01	%36	18	%12	06	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%06	03	%22	11	%10	05	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%08	04	%64	32	%28	14	المجموع	
%20	10	%02	01	%12	06	%06	03	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%00	00	%26	13	%06	03	من 05 سنوات إلى 10سنوات	
%48	24	%06	03	%26	13	%16	08	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%08	04	%64	32	%28	14	المجموع	
%08	04	%04	02	%00	00	%04	02	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%02	01	%14	07	%10	05	ثانوي	
%66	33	%02	01	%50	25	%14	07	جامعي	
%100	50	%08	04	%64	32	%28	14	المجموع	
%22	11	%02	01	%16	08	%04	02	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%02	01	%48	24	%24	12	متزوج	
%04	02	%04	02	%00	00	%00	00	مطلق	
%100	50	%08	04	%64	32	%28	14	المجموع	

توضح نتائج الجدول علاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين فقد أجمعت نسبة 58% من مجموع عينة البحث الذكور، في سن من (31 سنة-40 سنة)، من خبرة مهنية (05 سنوات إلى 10 سنوات فما فوق) 26%، ذات المستوى التعليمي جامعي 50%، المتزوجة 24%، أن العلاقة بينهم و بين الإدارة لا تعدو أن تكون عادية و ترجع الأسباب هذا الإبتعاد كون أن الإدارة لا تتقرب إلى العمال و لا تقوم بأي مبادرة كالزيارات و الاجتماعات و المحاضرات حول

ما يهم العاملين، و لما أردنا معرفة الأسباب قيل لنا بأن الإدارة لا يهتمها سوى تطبيق القانون. و الإجراءات و ما يعانیه العامل من إجراءات سيئة.

الجدول رقم (53): و يتعلق بحالة غياب العمال و الإجراءات التي تتخذها الإدارة:

المجموع		محاولة معرفة أسباب التغيب		الخصم من الراتب		العفو و التسامح		الإجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
92%	46	22%	11	60%	30	10%	05	ذكر	الجنس
08%	04	04%	02	04%	02	00%	00	أثنى	
100%	50	26%	13	64%	32	10%	05	المجموع	
12%	06	02%	01	10%	05	00%	00	من 20-30 سنة	السن
50%	25	12%	06	34%	17	04%	02	من 31 سنة - 40 سنة	
38%	19	12%	06	20%	10	06%	03	من 41 سنة فما فوق	
100%	50	26%	13	64%	32	10%	05	المجموع	
20%	10	06%	03	14%	07	00%	00	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
32%	16	08%	04	24%	12	00%	00	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
48%	24	12%	06	26%	13	10%	05	من 11 سنوات فما فوق	
100%	50	26%	13	64%	32	10%	05	المجموع	
08%	04	00%	00	06%	03	02%	01	متوسط	المستوى التعليمي
26%	13	10%	05	14%	07	02%	01	ثانوي	
66%	33	16%	08	44%	22	06%	03	جامعي	
100%	50	26%	13	64%	32	10%	05	المجموع	
22%	11	06%	03	16%	08	00%	00	أعزب	الحالة الاجتماعية
74%	37	20%	10	44%	22	10%	05	متزوج	
04%	02	00%	00	04%	02	00%	00	مطلق	
100%	50	26%	13	64%	32	10%	05	المجموع	

يوضح الجدول حالات غياب العاملين من خلال الإجراءات التي تتخذها الإدارة و ذلك

من خلال الخصم من الراتب و التي تمثل النسبة الأعلى بـ 60% من الذكور، في سن (31

سنة-40 سنة) بنسبة 34%، من ذوي الخبرة المهنية من (10 سنوات فما فوق) و المستوى الجامعي بنسبة 26%، في الفئة المتزوجة بنسبة 44%، و عليه نرى من تصريحات العاملين أن الخصم من الراتب هو من أول الأمور التي تتخذها الإدارة في حالة غياب العامل أو التأخر المتكرر، بعدها ترى محاولة أسباب التغيب و التي تمثل النسبة 22%، و العفو و التسامح بنسبة 05%، كما توجد إجراءات أخرى و التي منها الطرد من المؤسسة، و عليه نرى المؤسسة إجراءات جد صارمة و ضغوط من كل النواحي، و على العامل التحمل من أجل الوظيفة و في قوت رزقه لعائلته، لأن معظم أفراد المبحوثين متزوجين، و منهم من يقبل على الزواج.

الجدول رقم (54): و يتعلق باستغلال المؤسسة من أجل زيادة المردودية:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
92%	46	32%	16	24%	12	36%	18	ذكر	الجنس
08%	04	24%	02	02%	01	02%	01	أثني	
100%	50	36%	18	26%	13	38%	19	المجموع	
12%	06	00%	00	04%	02	08%	04	من 20-30 سنة	السن
50%	25	18%	09	18%	09	14%	07	من 31 سنة - 40 سنة	
38%	19	18%	09	04%	02	16%	08	من 41 سنة فما فوق	
100%	50	36%	18	26%	13	38%	19	المجموع	
20%	10	04%	02	06%	03	10%	05	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
32%	16	10%	05	10%	05	12%	06	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
48%	24	22%	11	10%	05	16%	08	من 11 سنوات فما فوق	
100%	50	36%	18	26%	13	38%	19	المجموع	
08%	04	08%	04	00%	00	00%	00	متوسط	المستوى التعليمي
26%	13	12%	06	06%	03	08%	04	ثانوي	
66%	33	16%	08	20%	10	30%	15	جامعي	
100%	50	36%	18	26%	13	38%	19	المجموع	
22%	11	06%	03	04%	02	12%	06	أعزب	الحالة الاجتماعية
74%	37	26%	13	22%	11	26%	13	متزوج	
04%	02	04%	02	00%	00	00%	00	مطلق	
100%	50	36%	18	26%	13	38%	19	المجموع	

يوضح الجدول استغلال المؤسسة العامل من أجل زيادة مردوديتها و كانت أعلى نسبة في فئة الذكور "نعم" 38%، ما بين (31 سنة-40 سنة) بنسبة 16%، و(40 سنة فما فوق) 14%، ذوي الخبرة المهنية من (10 سنوات فما فوق) بنسبة 16%، ذات المستوى الجامعي 30%، و عليه نرى من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة تستغل فقط العامل لزيادة كفاءتها و تحقيق أهدافها على حساب العامل، و هذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور حيث أهمل الجانب الإنساني في العمل و اعتبر العامل ترسا في آلة يتم التحكم فيها بأساليب و وسائل علمية و منطقية فقط.¹ أي أنها تعتبر العمال كونهم آلات حية و بالتالي أن سلوكهم موجه لتحقيق أقصى منفعة لأصحاب الشركات.

¹-محمد بكري عبد العليم، المرجع السابق، ص62.

الجدول رقم (55): و يتعلق بحدوث تعارض بين العاملين و الإدارة:

المجموع		أخرى		عدم تحقيق المطالب		الأجور		معاملة السيئة		الإيجابية	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
92%	46	10%	05	54%	27	04%	02	24%	12	ذكر	الجنس
08%	04	02%	01	06%	03	00%	00	00%	00	أنثى	
100%	50	12%	06	60%	30	04%	02	24%	12	المجموع	
12%	06	02%	01	06%	03	00%	00	04%	02	من 20-30 سنة	السن
50%	25	06%	03	28%	14	04%	02	12%	06	من 31 سنة- 40 سنة	
38%	19	04%	02	26%	13	00%	00	08%	04	من 41 سنة فما فوق	
100%	50	12%	06	60%	30	04%	02	24%	12	المجموع	
20%	10	04%	02	08%	04	00%	00	08%	04	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
32%	16	02%	01	18%	09	04%	02	08%	04	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
48%	24	06%	03	34%	17	00%	00	08%	04	من 11 سنوات فما فوق	
100%	50	12%	06	60%	30	04%	02	24%	12	المجموع	
08%	04	00%	00	06%	03	00%	00	02%	01	متوسط	المستوى التعليمي
26%	13	04%	02	18%	09	00%	00	04%	02	ثانوي	
66%	33	08%	04	36%	18	04%	02	18%	09	جامعي	
100%	50	12%	06	60%	30	04%	02	24%	12	المجموع	
22%	11	04%	02	10%	05	02%	01	06%	03	أعزب	الحالة الإجتماعية
74%	37	08%	04	48%	24	02%	01	16%	08	متزوج	
04%	02	00%	00	02%	01	00%	00	02%	01	مطلق	
100%	50	12%	06	60%	30	04%	02	24%	12	المجموع	

تشير نتائج الجدول أن النسبة الغالبة هي الإجابة "عدم تحقيق المطالب" مما يعني أن التعارض ظاهرة صحية، إذ أن التعارض لا يعني الخلاف و إنما الاختلاف في وجهات النظر و في عدم تحقيق المطالب و المعاملات السيئة، كما أن النسبة تشير إلى أنه يمكن أن تحل بطرق الاتصال إذا تجاوزت الإدارة معهم في تحقيق مطالبهم و ذلك في إطار الرسمي، و قد تمثلت النسبة في 54% من الذكور و 34% من ذوي الخبرة المهنية و 36% من ذوي المستوى

الجامعي في المتزوجين بنسبة 48%، إلى أن هذا التعارض قد يتحول إلى خلاف ربما يحدث هذا مع نمط القيادة المستبد أو إذا كان هذا التعارض قد يمس جوانب قانونية، فعلى الإدارة السهر على تحقيق هاته المطالب و تحسين المعاملات السيئة و التي تمثلت نسبتها بـ 24%، فأغلب هذه الخلافات تتطور في ظل وجود العصب التي تسعى كل واحدة إلى تحقيق مصالحها: و "مما يزيد في قوة العصب إنشاؤها لشبكة قوية من الاتصال، فكل عضو منها له أهميته بداية من البواب إلى الأمانة إلى أعلى منصب في السلم التنظيمي... و يزداد نشاط الاتصال كثافة دوريا في مناسبات معينة، و قد استطاعت هذه النظم نقل إلى التنظيمات الحديثة و تتكيف معها و تتحكم لفي توجيهها لخدمة مصالحها." حسب ناصر قاسيمي، في كتابه "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ص177.

الجدول رقم (56): و يتعلق بإشباع الاتصال الحاجات المهنية:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
%92	46	%40	20	%52	26	ذكر	الجنس
%08	04	%06	03	%02	01	أثنى	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%12	06	%06	03	%06	03	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%22	11	%28	14	من 30 سنة - 40 سنة	
%38	19	%18	09	%20	10	من 40 سنة فما فوق	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%20	10	%08	04	%12	06	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%20	10	%12	06	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%18	09	%30	15	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%08	04	%02	01	%06	03	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%08	04	%18	09	ثانوي	
%66	33	%36	18	%30	15	جامعي	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	
%22	11	%10	05	%12	06	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%34	17	%40	20	متزوج	
%04	02	%02	01	%02	01	مطلق	
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع	

سجلت فئة الذكور أكبر نسبة للإجابتين (نعم 52%) (لا 40%)، ربما يعود الفرق في النسبتين إلى الحاجة للاتصال لإشباع الحاجات المهنية التي ليست بالضرورة متماثلة لدى جميع الفئات، كما أن النظرة للاتصال كإشباع مختلفة من فرد لآخر بالإضافة إلى عوامل أخرى تتوقف على العلاقة بين أطراف العملية الاتصالية، و توضح "رافدة الحريري"¹ على أن الاتصال

¹ - رافدة الحريري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية". بدون طبعة. الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008م، ص 97.

"ينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به مما يؤدي إلى وحدة الهدف و الجهود و يتوقف نجاح الإدارة بالدرجة الأولى على قدرة المدير المؤسسة كقائد في تفهم المرؤوسين و كذلك على قدرة المرؤوسين في تفهم المدير، فالاتصال هو الوسيلة التي يتم باسئطها توحيد النشاط المنظم".

أما بالنسبة لفئة السن فجاءت أعلى نسبة (31 سنة-40 سنة) بالنسبة للإجابتين "نعم" 26% و "لا" 22%، و توضح فئة العمرية (41 سنة فما فوق) "20%" و "18%"، أما مؤشر الخبرة المهنية أن فئة (10 سنوات فما فوق) "نعم" 30% سجلت أكبر نسبة، مما يفسر أن حاجة هؤلاء للقليل من الاتصال يشبع حاجاتهم لأنهم قد اكتسبوا القدر الكافي من المهارات الأداية التي لا تتطلب الكثير من الاتصال.

في حين جاءت نسبة المستوى التعليمي الجامعي (نعم 30%) (لا 36%) ربما يعود ذلك إلى أن الكفاية العلمية تمكنها من إشباع حاجات تراها محصورة في المعلومة.

و تبرر إجابات المبحوثين بـ "لا" دالة على عدم إشباع الاتصال للحاجات المهنية وأسباب ذلك تعود لـ "عوائق مهنية"، و في "عدم التفاهم" و "نقص الثقة"، مما يفسر أن هناك عوائق مهنية تعيق العامل في عدم إشباع الاتصال لحاجات المهنية سببها الضغوط التي تعود على العملية الاتصالية بالسلب مما يؤثر على فعالية الأداء.

الجدول رقم (57): و يتعلق بالاتصال غير الرسمي مع الإدارة:

المجموع		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%82	41	%10	05	ذكر	الجنس
%08	04	%08	04	%00	00	أثني	
%100	50	%90	45	%10	05	المجموع	
%12	06	%10	05	%02	01	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%48	24	%02	01	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%32	16	%06	03	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%90	45	%10	05	المجموع	
%20	10	%16	08	%04	02	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%32	16	%00	00	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%42	21	%06	03	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%90	45	%10	05	المجموع	
%08	04	%06	03	%02	01	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%24	12	%02	01	ثانوي	
%66	33	%60	30	%06	03	جامعي	
%100	50	%90	45	%10	05	المجموع	
%22	11	%18	09	%04	02	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%68	34	%06	03	متزوج	
%04	02	%04	02	%00	00	مطلق	
%100	50	%90	45	%10	05	المجموع	

يتضح من نسب الجدول بالنسبة للفتنيتين الذكور و الإناث أنها تميل إلى "الاتصال غير الرسمي أحيانا" بنسب هي على التوالي: %82 ذكور، %08 إناث، و قد يفسر ذلك تخوف العاملين من نوع الاتصال هذا، خاصة نظرة المدير أو المسؤول له، إذ يذكر "ناصر قاسيمي" في كتابه "الاتصال في المؤسسة" هناك من يتخوف من الاتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر تهديد لهم".

كما أن فئة السن و الخبرة المهنية تكاد تقر بالإجماع على تحبيذ الاتصال غير الرسمي "أحيانا" حسب النسب الموضحة أعلاه. مما يفسر الخبرة المهنية أن هذه "أحيانا" كافية حسب ما ذكره ناصر قاسيمي " لتحقيق إشباعات معينة... تحقيق التوازن... تخفيف الضغط"¹

الجدول رقم (58): و يتعلق بالاتصال غير الرسمي بين العاملين وتأثيره على عمل المؤسسة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%24	12	%68	34	ذكر	الجنس
%08	04	%02	01	%06	03	أنثى	
%100	50	%26	13	%74	37	المجموع	
%12	06	%06	03	%06	03	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%04	02	%46	23	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%16	08	%22	11	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%26	13	%74	37	المجموع	
%20	10	%06	03	%14	07	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%08	04	%24	12	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%12	06	%36	18	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%26	13	%74	37	المجموع	
%08	04	%04	02	%04	02	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%08	04	%18	09	ثانوي	
%66	33	%14	07	%52	26	جامعي	
%100	50	%26	13	%74	37	المجموع	
%22	11	%06	03	%16	08	أعزب	الحالة الإجتماعية
%74	37	%18	09	%56	28	متزوج	
%04	02	%02	01	%02	01	مطلق	
%100	50	%26	13	%74	37	المجموع	

¹ - مرجع سابق، ص 125.

يتضح من نسب الجدول (65) بالنسبة للفئتين الذكور و الإناث على أن الاتصال غير الرسمي بين العاملين يؤثر على أداء عمل المؤسسة بإيجابية "نعم" بنسب على التوالي: 68% ذكور، 06% إناث، و هذا يفسر ما وضحته النسب في الجدول السابق على أن العاملين يحبذون الاتصال غير الرسمي أحيانا و ذلك لتخوف الإدارة منه.

في حين سجلت نسبة 46% في الفئة العمرية (31 سنة-40 سنة)، و في الخبرة المهنية (10 سنوات فما فوق) بنسبة 36%، و هذا يعزي أن الاتصال غير الرسمي له آثار جانبية يخلفها من جراء استخدامه، كما سجلت نسبة الجامعيين 52% ، و يفسر ذلك في تكوين تلك الجماعات غير الرسمية و تأثيرها على الأداء و العامل و من خلال تلك الأسباب و الصراعات التي تحدث بينهم.

و تبرز إجابة الباحثين بـ "نعم" دالة على تأثير الاتصال غير الرسمي بين العاملين على العمل يؤثر بالسلب أكثر من الإيجاب ، مما يدل على أن معظم الباحثين لا يحبذون الاتصال غير الرسمي كونه يؤثر تأثيرا سلبيا على أداء العمل و سلوك العامل، تخوف الإدارة من هذا الاتصال من انقلاب العاملين عليها في صراعات و عدم تحقيق الكفاءة الإنتاجية. كذلك من خلال سيادة جو من الفوضى الإدارية بين العاملين نظرا لعدم معرفتهم هل الأصح هو الشكل الرسمي للاتصال أم غير الرسمي، و في فقدان الثقة بين العاملين والإدارة مما يعوق الاتصالات وهي دعامة أساسية من دعائم المنظمة.

الجدول رقم (59): و يتعلق بعدم العدالة في تقسيم العمل:

المجموع		تدهور الأداء		تدهور علاقتك مع زملائك		تدهور علاقتك مع المسؤول		الإيجابية	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
92%	46	52%	26	8%	04	32%	16	ذكر	الجنس
8%	04	4%	02	2%	01	2%	01	أنثى	
100%	50	56%	28	10%	05	34%	17	المجموع	
12%	06	4%	02	2%	01	6%	03	من 20-30 سنة	السن
50%	25	28%	14	4%	02	18%	09	من 31 سنة - 40 سنة	
38%	19	22%	11	4%	02	10%	05	من 41 سنة فما فوق	
100%	50	56%	28	10%	05	34%	17	المجموع	
20%	10	14%	07	6%	03	8%	04	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
32%	16	22%	11	00%	00	14%	07	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
48%	24	30%	15	4%	02	12%	06	من 11 سنوات فما فوق	
100%	50	56%	28	10%	05	34%	17	المجموع	
8%	04	4%	02	2%	01	2%	01	متوسط	المستوى التعليمي
26%	13	14%	07	2%	01	10%	05	ثانوي	
66%	33	38%	19	6%	03	22%	11	جامعي	
100%	50	56%	28	10%	05	34%	17	المجموع	
22%	11	10%	05	2%	01	10%	05	أعزب	الحالة الإجتماعية
74%	37	44%	22	6%	03	24%	12	متزوج	
4%	02	2%	01	2%	01	00%	00	مطلق	
100%	50	56%	28	10%	05	34%	17	المجموع	

تدل النسبة المرتفعة لدى الإناث 52% بأن عدم العدالة في تقسيم العمل يؤدي إلى تدهور الأداء بين العاملين ذوي السن في فئة (31 سنة-40 سنة) 28% ، ذوي الخبرة المهنية (10 سنوات فما فوق) 32% في مستوى جامعي 38%، و يليها تدهور العلاقة مع المسؤول بنسبة 32%، و يفسر ذلك رد الفعل الذي يقابل به الموظفون البيئة الإجتماعية للتنظيم

و أصناف العلاقات و المعاملات السائدة فيه، فكل نمط من السلوك و المعاملات اتجاه الموظف يقابل رد فعل معين، إما أن يكون إيجابيا أو سلبيا، خفيا أو معلنا فالمهم أن يتخذ الموظف موقفا معينا أولا ريبقى عنصرا غير فاعل في العلاقات التنظيمية، و المهم أن يتحقق الإشباع و الرضا مقابل تلك الأصناف من المعاملات، فالتفرقة في المعاملة و تقسيم العمل على أسس غير علمية هي أحد أسباب الصراع و من السلوكيات التي تظهر تعطي إسناد مهام موظف ما إلى غيره، و الرقابة المستمرة المصحوبة بالوشاية، و سلوك الرئيس اتجاه المرؤسين، و أنماط التسيير المتسمة بالمفاجأة و التهميش و عدم العدالة، و العقوبات المختلفة و التي لا تقابلها المكافآت المناسبة و في وقتها المناسب، فضغوط العمل، و عدم تقدير الجهود كله، و قد تبدو هذه السلوكات مشتتة و غير متجانسة نظرا لتداخلها و تواجدها بين نوعين من التنظيم و هما التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، و نظرا لتمييز السلوك الإنساني بالتنوع و صعوبة التوقع أحيانا و تنوع رد الفعل من طرف الفرد الواحد اتجاه نفس الظواهر التي يتفاعل معها داخل التنظيم، و عليه نرى أن تقسيم العمل الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل ويمكنه التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل أدى إلى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته، كما أنه مبدأ من مبادئ إدارة فايول و هو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، و الذي عده الاقتصاديون عاملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي إلى زيادة المقدرة و يزيد من ثقة العامل بنفسه.

الجدول رقم (60): و يتعلق بتأثير عوامل الجماعات أو الانتماءات على السلوك و العمل:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%30	15	%62	31	ذكر	الجنس
%08	04	%04	02	%04	02	أثنى	
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع	
%12	06	%04	02	%08	04	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%14	07	%36	18	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%16	08	%22	11	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع	
%20	10	%06	03	%14	07	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%10	05	%22	11	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
%48	24	%18	09	%30	15	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع	
%08	04	%02	01	%06	03	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%12	06	%14	07	ثانوي	
%66	33	%20	10	%46	23	جامعي	
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع	
%22	11	%10	05	%12	06	أعزب	الحالة الاجتماعية
%74	37	%24	12	%50	25	متزوج	
%04	02	%00	00	%04	02	مطلق	
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع	

يوضح الجدول أن النسبة الأعلى 62% من فئة الذكور في تأثير عوامل الجماعات أو الانتماءات على سلوك و عمل العامل بإجابة "نعم"، في فئة العمرية (31 سنة-40 سنة) 36%، ذوي الخبرة المهنية (10 سنوات فما فوق) 30%، من مستوى تعليمي جامعي بنسبة 46%، مما يفسر أن تأثير الانتماءات على الإنتاجية و سلوك العامل قد أجابوا بأن الإختيار للمهام لا يكون على أساس عقلائي و إنما وفق معايير أخرى، و الإلتناء إلى العصبية القرابية،

و ارتفاع هذه النسبة يعبر من جهة أخرى عن مبلغ الصراع المتوقع بين أعضاء التنظيم يسبب بذلك، و يشتكي الموظفون من أن هؤلاء الموظفون قد أخذوا حق غيرهم و لو أنهم مختصون، و المشكل أنهم الأضعف من حيث الكفاءة و لا يمثلون التنظيم فالخارج أحسن تمثيل، و هذا ما يؤثر على العمل و إنتاجيته التي تنخفض بسبب هذه السلوكات الغير مدروسة داخل التنظيم في المؤسسات الجزائرية، و ذلك بسبب سوء اختيار للمهام، و إعطاء المهام عن طريق التعامل القرابي الذي كان له الأثر في تسيير التنظيم.

كما أن الاعتبارات القرابية في المؤسسات الجزائرية هي مؤشر من مؤشرات اللاعقلانية، حيث تغيب قيم الكفاءة و الفعالية و تسود قيم الولاء للشخص و القبيلة مما يجعل مؤسساتنا تحرم من كثير الكفاءات نظرا لهذه الاعتبارات البدائية فكثيرا ما نجد مؤسسات يسيطر عليها قبيلة معينة، و عندما تحتوي على مثل هذه الأشخاص فكثير إما يقع الصراع للإستحواذ على أكبر قدر ممكن من السلطة و النفوذ، و يغيب في ظل هذا الصراع الولاء للمؤسسة لتحقيق أهدافه الذي يضعه علماء التنظيم كشرط أساسي لنجاح أي مؤسسة أو أي مشروع و هو شرط لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

الجدول رقم(61): ويتعلق الانتماءات القرابية داخل المكتب أو المصلحة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%92	46	%84	42	%08	04	ذكر	الجنس
%08	04	%04	02	%04	02	أنثى	
%100	50	%88	44	%12	06	المجموع	
%12	06	%12	06	%00	00	من 20-30 سنة	السن
%50	25	%40	20	%10	05	من 31 سنة - 40 سنة	
%38	19	%36	18	%02	01	من 41 سنة فما فوق	
%100	50	%88	44	%12	06	المجموع	
%20	10	%18	09	%02	01	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%32	16	%26	13	%06	03	من 05 سنوات إلى 10سنوات	
%48	24	%44	22	%04	02	من 11 سنوات فما فوق	
%100	50	%88	44	%12	06	المجموع	
%08	04	%06	03	%02	01	متوسط	المستوى التعليمي
%26	13	%22	11	%04	02	ثانوي	
%66	33	%60	30	%06	03	جامعي	
%100	50	%88	44	%12	06	المجموع	
%22	11	%18	09	%04	02	أعزب	الحالة الإجتماعية
%74	37	%68	34	%06	03	متزوج	
%04	02	%02	01	%02	01	مطلق	
%100	50	%88	44	%12	06	المجموع	

سجلت نسبة 42% أكبر نسبة على عدم وجود بالمكتب أو المصلحة أشخاص تنتمي معهم إلى نفس القرابة بإجابة "لا"، في سن (31سنة-40 سنة) 40%، ذوي الخبرة العلمية (10سنوات فما فوق) 44%، من مستوى جامعي 60%، مما يفسر تحليل الجدول السابق في أن وجود تلك الجماعات و الانتماءات داخل المؤسسة التي تؤثر على سلوك العامل و أداء العمل في أنها تكون المسيطرة على الوضع و مهيمنة له على سلطة المؤسسة مما يؤدي

إلى نشوء صراع بينهم، في حين تؤكد نسبة 08 % على الانتماء القرابي في جوانب التعاون في العمل من خلال المساعدة في أداء عمل، أو المساعدة في أداء عمل لا يعرفونه، و التعاون لحل المشاكل الشخصية، و قد لوحظ أن العملية التعاونية تقع ضمن التنظيم الرسمي و غير الرسمي، فالجماعة القرابية تتفق في الإطار غير الرسمي لأداء مهام رسمية من خلال التخفيف من ضغط العمل و المساعدة لأداء عمل مستعجل أو صعب، و لا يهتم هؤلاء بحل المشاكل الشخصية نظرا لخصوصيات كل فرد و التحفظ عليها، و تبقى أشكال التعاون تعبر عن الولاء للقرابة الواحد المتجسدة في التعاون داخل التنظيم الرسمي لتبادل مصالح مشتركة أو للدفاع عن مصالح بعضهم البعض.

الجدول رقم (62): و يتعلق بحالة وجود مشكلة مهنية:

المجموع		لا أحد		الزملاء		المدير		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
92%	46	10%	05	36%	18	46%	23	ذكر	الجنس
08%	04	02%	01	04%	02	02%	01	أثنى	
100%	50	12%	06	40%	20	48%	24	المجموع	
12%	06	00%	00	10%	05	02%	01	من 20-30 سنة	السن
50%	25	08%	04	24%	12	18%	09	من 31 سنة - 40 سنة	
38%	19	04%	02	06%	03	28%	14	من 40 سنة فما فوق	
100%	50	12%	06	40%	20	48%	24	المجموع	
20%	10	02%	01	14%	07	04%	02	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
32%	16	06%	03	16%	08	10%	05	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
48%	24	04%	02	10%	05	34%	17	من 10 سنوات فما فوق	
100%	50	12%	06	40%	20	48%	24	المجموع	
08%	04	02%	01	00%	00	06%	03	متوسط	المستوى التعليمي
26%	13	02%	01	14%	07	10%	05	ثانوي	
66%	33	08%	04	26%	13	32%	16	جامعي	
100%	50	12%	06	40%	20	48%	24	المجموع	
22%	11	04%	02	10%	05	08%	04	أعزب	الحالة الاجتماعية
74%	37	06%	03	30%	15	38%	19	متزوج	
04%	02	02%	01	00%	00	02%	01	مطلق	
100%	50	12%	06	40%	20	48%	24	المجموع	

سجلت نسبة إجابة الاتصال "بالمدير" أعلى نسبة (ذكور 46%)، في سن (31 سنة-40 سنة) 24%، ذوي الخبرة المهنية (10 سنوات فما فوق) 34%، من مستوى جامعي 32%، في الفئة المتزوجة 38%، و هذا مما يفسر عدة عواما منها: أن العامل لإخلاء المسؤولية القانونية فإنه يلجأ إلى المدير أو المسؤول عنه، كما أنه قد يشير إلى الثقة بين الطرفين نظرا لتوفر الدراية القانونية و الخبرة في مجال لدى القادة المديرين، و يؤكد مدى مرونة الاتصال و سهولته

بين العاملين و الإدارة و يتوقف هذا في أغلب الأحيان على نمط القائد و طبيعة تعاطيه مع المشاكل المهنية. و قد أشار "سيزلاقي في كتابه السلوك التنظيمي و الأداء"¹: "من أكثر الدراسات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية التي أجراها باحثوا جامعة "أوهايو" و قد كان الهدف العام لهذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد و معرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل، و من خلال هذه الدراسات تم تحديد جانبين مستقلين للقيادة: أهمها التعاطف: أو السلوك الذي يتضمن الثقة و الاحترام المتبادل و المودة و الاهتمام بسعادة العاملين"، و رغم ذلك فالنسبة الضئيلة التي اختارت إجابة "الزملاء" 36% و التي تعني أيضا وجها آخرا، إما من عدم الثقة في الإدارة و يعود هذا لشخص القائد، و إما لخوف العامل و يعود أيضا لأسباب كثيرة إما الحداثة في المهنة، أو القانون الداخلي الذي يفرض على عدم اتصال بالمدير مباشرة مما يؤدي إلى الثواب و العقاب على مخافة السلم الإداري، كما يعود أيضا إلى نوع المشكلة من حيث خطورتها و سريتها أو فجائيتها مما يمنع الاتصال بالمدير.

¹- أندرودي سيزلاقي، مارك جي، والاس، مرجع سابق، ص161.

نتائج الدراسة:

نتائج متعلقة بالمحور الأول:

جاءت نسبة المبحوثين الدالة على توفر المدير على سمات و خصائص قيادية ليشراف على العاملين بنسبة 82% و ذلك من خلال نوعية السلوك القيادي الذي يتخذه بناء على اهتماماته و ذلك في وضع إطار العمل أو البعد الذي يهتم بالإنتاج و العمل، فيكون التركيز على زيادة الإنتاجية و يكون الاهتمام بالعمل و تصميمه، و يتميز هذا النمط القيادي بالمركزية و عدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرار مستخدماً أسلوب العقاب و الثواب كما أنه يصدر الأوامر و لا يأخذ برأي التابعين كما لا يسمح بالمناقشة و يصر على تنفيذ الأوامر و التعليمات. و في ظل هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على مدى القريب، أما عن النتائج الميدانية في مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرار "أحياناً" جاءت بنسبة 48% مما يفسر أن المدير يتخذ أسلوب المشاركة و القرارات الجماعية في اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولاً و ينال رضا و دعم كافة الأطراف في التنظيم، مما يسمح للعاملين أن يحققوا ذواتهم و يشبعوا حاجاتهم النفسية، لأن المشاركة في اتخاذ القرار بصورة عامة تعزز لشعور بالانتماء للمنظمة و حياة عمل إيجابية ; من خلال تحقيق الحاجات الإستقلالية و الجوانب المادية للفرد. و قد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، و تقليص الدوران الوظيفي و مزيد من الرضى الوظيفي، في حين سجلت نسبة 28% على المشاركة الدائمة في اتخاذ القرار و التي تؤكد على العلاقة الوثيقة بين الاتصالات و القرارات التي تنقل البيانات و المعلومات من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية، و ذلك في إطار الاتصال الرسمي. بالمقابل نجد فئة معينة التي تنفي عدم المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 24% مما تؤثر على العامل في إلحاق أضرار جسمانية و نفسية على المدى البعيد، نتيجة التهميش و الإغتراب و المشاورة في أخذ رأيهم في بعض القرارات.

فالفرد الذي يشارك في اتخاذ القرار ينغمس ذاتيا في عمله، مما تتيح له فرصة تفجير طاقاته في الإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، و هذا ما توضحه النتائج في مساعدة المدير للموظفين على الإبداع "أحيانا" بنسبة 50%، بالمقابل تتقارب الإجابتين "نعم" 24% و "لا" 26% على الإبداع داخل المؤسسة. و يرجع السبب في عدم ثقة القيادات الإدارية بأنفسهم و خوفهم من مشاركة العاملين في شؤون العمل، لأنه يعد تهديدا لهم.

نتائج متعلقة بالمحور الثاني:

رغم اتفاق الباحثين على وجود منظومة اتصالية رسمية، إلا أن ما أكدته النتائج الميدانية هو اتفاق المبحوثين و بنسب دالة على تقارب الإجابتين أن الاتصال الكتابي و الاتصال الشفهي هما الأسلوبين المتبعين في مديرية سونلغاز (34% و 32%) و يعود السبب في أن الاتصال الكتابي الذي نال أعلى نسبة كونه من أكثر الاتصالات استخداما، و يشكل أهمية كبرى و جزء من الاتصال في المؤسسات خاصة محل الدراسة، بهدف تبليغ الأوامر و إيصال للخطط و القرارات و الإجراءات و ما يحمله من استفسارات و تقارير ; من خلال الثقة و الرسمية التي توضح سير أعمال مديرية سونلغاز، و يدرج استخدام لاتصال الكتابي في الاتصالات الهابطة أكثر من الصاعدة في تفعيل العلاقات الرسمية في العمل و التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، فالعملية الاتصالية داخل المؤسسة بين العاملين تعد أمرا ضروريا في نجاح الاستراتيجيات إذا تم استغلالها. إلا أن ما أكدته النتائج على وجود تقصير في العملية الاتصالية من خلال ضعف العلاقات و ضعف التنظيم بنسبة 56% و هذا ما صرح به المبحوثين من خلال المقابلة على ضعف التنظيم و عدم استقراره و دائم التغيرات، و هذا حسب طبيعة البيئة التنظيمية و مدى توسعها و تعقد العمليات الاتصالية، و عدم وضوح الأهداف، فهذه الأخيرة لا يعكسها الأداء بقدر التفاعل بين الأهداف الشخصية و العملية. و هذا إلا من خلال توفير المناخ المناسب داخل المؤسسة و الذي تمثل نسبته من خلال

النتائج 54% على أن المناخ السائد في المؤسسة يتميز بالجو المريح للعاملين و الإحساس بنوع من الحرية في ممارسة المتطلبات و اشباع حاجاتهم و رغباتهم.

نتائج متعلقة بالمحور الثالث:

العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة باعتباره المحرك الفعال في زيادة إنتاجية المؤسسة، و عليه لابد على الإدارة أن تكون على اتصال بالعاملين دون الإغفال عنهم و معرفة أهم المشاكل التي تواجههم، حيث سجلت نسبة 64% على أن علاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين "عادية" و هذا يفسر بعد الإدارة عن العاملين، و عدم التقرب إليهم بشكل كبير مما يجعل اتصال يفقد تفاعله و ظهور معوقات تعيق العملية الاتصالية بين العامل و الإدارة، حيث لا تقوم هذه الأخيرة بأية مبادرات و لا تشجيعات و حوافز في رفع معنويات العاملين، و هذا يدل على رضا العامل عن عمله "أحيانا" بنسبة 46%، في حين سجلت العلاقة الجيدة بين العامل و الإدارة بنسبة 28%، مما يفسر على أن هناك اتصال دائم بين الطرفين و رضا عن العمل بشكل جيد و هذا ما وضحته النتائج بنسبة 42%، و هذا يعزي أن هناك علاقة تبادلية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الاتصالات، إذ يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية فكلاهما يعتمد على الآخر و يتأثر به.

أما عند حدوث تعارض بين العاملين و الإدارة جاءت أعلى نسبة في عدم تحقيق المطالب بـ 60% و يرجع السبب في عدم الرسمية في العمل و هذا ما وضحته النتائج الميدانية بنسبة 50% من خلال أن العاملين يشعرون بنوع من الخوف و التشدد في سيرورة العمل و طبيعته، كذلك من خلال القانون الداخلي الدكتاتوري لمديرية سونلغاز، مما أثر على الاتصال الإداري داخل المؤسسة و تعرض العامل إلى ضغوط نفسية من عدم معرفة نواتج الفشل، و في القدرة على مقابلة متطلبات الموقف كبيرة جدا، و الضغوط التي تفرض على العامل من الآخرين. و سبب ذلك يرجع إلى سوء معاملة المسؤولين للعاملين و التي أكدتها نتائج الميدانية بنسبة

24% مما ينتج عنه شعور العامل بالنقص و بعدم التوازن بين المكافأة التي يحصل عليها و المكافأة التي كان يتوقع الحصول عليها، في معرفة الفرد مدة نجاحه في الأداء و ما حققه.

نتائج متعلقة بالمحور الرابع:

جاءت نسبة المبحوثين الدالة على أن العاملين بمديرية سونلغاز يحبذون الاتصال غير الرسمي "أحيانا" 82% و يعود ذلك في كون الاتصال غير الرسمي أنه لايعتمد على قنوات رسمية محددة من قبل الإدارة و يصعب التحكم فيه، نظرا لتميزه بسرعة النقل و اتصافه بعدم الدقة، و عدم الثقة في الآخرين، مما يجعل احتمال حدوث التشويه في رسالة المرسل، و نشوء نزاعات، مما يؤدي على تعطيل التنظيم الرسمي، كذلك في خوف الإدارة من هذا الاتصال و تأثيره على سلوك العاملين و أدائهم، في حين سجلت نسبة 10% على أن هناك فئة تحبذ الاتصال غير الرسمي "دائما" و هذا يرجع إلى نظرة هؤلاء العاملين للاتصال غير الرسمي أنه مدعما للاتصال الرسمي و في تسهيل التفاعل الإجتماعي. و لكن ما لاحظناه و ما صرح به بعض العاملين أن مديرية سونلغاز لا تعترف بالاتصال غير الرسمي خوفا من تقلب العاملين عليها، كذلك نظرا للقانون الداخلي الذي لا يسمح للعاملين التجمع أو تكوين جماعات غير رسمية داخل المديرية و هذا حسب طبيعة عمل المديرية و في سرية معلوماتها.

خالد بن الوليد

خلصت الدراسة الموسومة بـ "معوقات الاتصال الإداري و تأثيره على الأداء العاملين من وجهة نظر العاملين" (دراسة مسحية على عينة من عمال مديرية سونغاز بولاية الوادي).

إلى أن الاتصال يلعب دورا هاما و حاسما داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى انسجام داخلها لتحقيق كفاءة و فعالية أقصى تضمن لها البقاء و الاستمرار أولا، كما يعتبر الجهاز العصبي و الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها و الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة وازدهارها وفشلها وانهيارها.

و عليه لا يمكن فصل القيادة عن العملية الاتصالية فهي الجانب الديناميكي لها، فركود القائد يعني ركود المرؤوسين و نشاطه الاتصالي يزيد من حيوية العاملين، و يتوقف سلوك القائد الاتصالي على عدة عوامل منها شخصيته القيادية و نمط القيادة الذي يمارسه، إذ لكل نمط قيادي شبكة اتصال خاصة به، لذا من المهم دراسة نماذج القيادة الناجحة و من ثم استخلاص النماذج الاتصالية الناجحة أيضا، و عليه فالاتصال يؤثر و يتأثر بمختلف المتغيرات داخل المؤسسة التي منها متغير القيادة فكل وضعية قيادية و كل سلوك يسلكه القائد يؤثر و يتأثر بالعملية الاتصالية.

فالالاتصال كنشاط إنساني، ضرورة ديناميكية و معقدة تخضع لمجموعة من العوامل التي يمكن أن تساعد على تطويرها و نجاحها و لمجموعة من العوائق و العقبات التي بدورها يمكن أن تجع فيها قصورا و خلا يعيقها عن تحقيق أهدافها المرتقبة، من بناء للاتجاهات، و تعزيزها للقيم و العلاقات، و عليه يجب مراعاة هذه العوامل و الصعوبات عند مزاوله عمليات الاتصالية حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها المسطرة و تصل إلى تبليغ مضامينها و رموزها و تنمية العلاقات بين المرسل و المستقبل.

و من الصعب تصور نجاح أعمال المنظمة في ظل إغفال الإدارة أهمية الجانب الإنساني لعملية الاتصال و دراسة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، و بالتالي نجد أنه من الضروري أن تتفهم الإدارة العناصر الأساسية للسلوك الإنساني و ما هو الدور الذي يلعبه مفهوم الحاجات في تشكيل هذا السلوك في تحقيق التأثير على سلوك العاملين، و من خلال فهمه يتيسر الاتصال و تتاح معرفة الكيفية التي يتفاعل بها العاملون.

و يكون هذا التفاعل من خلال الاتصال غير الرسمي الذي يتم باستمرار دون تخطيط و تنظيم، طبقاً لرغبة العاملين في الاحتكاك و التقارب لتبادل الأفكار و الآراء، خارج قنوات الاتصال الرسمية، و عليه يعد الاتصال غير الرسمي متنفساً لأفراد الجماعة، و مدعماً للاتصال الرسمي، و كأحدى قنوات الاتصال بين العاملين، في اعتماد الإدارة عليه من أجل نقل أنواع خاصة من معلومات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 01- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، "الإدارة العامة و الإدارة التربوية". ط: 01. عمان: دار الرواد للنشر و التوزيع، 2009م.
- 02- أحمد بدوي، "معجم المصطلحات للإعلام". بدون طبعة. القاهرة: دار الكتاب المصري، 1985م.
- 03- أحمد بن مرسل، "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال". ط: 03. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م.
- 04- أحمد وحيد مصطفى، "مدخل في التصميم و المعرفة (الوحدة الأولى مدخل إلى الاتصال)". 2009م.
- 05- أحمد يوسف دودين، "إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)". الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2012م.
- 06- أميرة محمد علي، "الاتصال التربوي". بدون طبعة. السعودية: شارع الملك فيصل: الدار العلمية للنشر، 2006م.
- 07- أندرودي سيزلاقي، مارك جي، والاس، "السلوك التنظيمي و الأداء". ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث، 1991م.
- 08- بدرية سالم الجهني، "الاتصال في المنظمات العامة PAD428".
- 09- بلال خلف السكارنه، "القيادة الإدارية الفعالة". ط: 01. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2010م.

- 10- حصة آل مساعد، أحلام عبد السميع العقباوي، "مهارات الاتصال و التفاعل". ط:01. القاهرة: عالم الكتب، 2011م.
- 11- جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس، "السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك فى المنظمة)". بدون طبعة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001م.
- 12- جواد كاظم لفته، "الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالى"، ط01، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011م.
- 13- خالد أحمد فرحان المشهداني ، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم". الطبعة العربية. الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2013م.
- 14- ختام العناتي، علي العياصرة، "الاتصال المؤسسي فى الفكر التربوي (بين النظرية و التطبيق)". ط:01. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007م.
- 15- خضير كاظم حمود الفريجات ، آخرون، "السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)". ط:01. الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2009م.
- 16- خليل عبد الرحمان المعايطه، "علم النفس الإجتماعي". ط:01. الأردن: دار الفكر للنشر و التوزيع، 2000م.
- 17- ديفيد العجرودي، "إدارة منظمات الأعمال الخاصة". ط:01. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2011م.
- 18- رحي مصطفى عليان ، أمين النجداوي، "مبادئ إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات". ط:01. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2009م.
- 19- رافدة الحريري، "مهارات القيادة التربوية فى اتخاذ القرارات الإدارية". بدون طبعة. الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008م.

- 20- راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر". بدون طبعة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
- 21- راوية حسن، "السلوك في المنظمات". بدون طبعة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و نشر و توزيع، 2001م.
- 22- زهير بوجمعة شلابي، "الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة". ط:01. الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2011م.
- 23- زيد منير عبوي، "التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته)". ط:01. الأردن: دار أسامة، المشرق الثقافي، 2006م.
- 24- زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال". ط:01. عمان: دار الدجلة، 2008م.
- 25- سامي محمد ملحم، "مناهج البحث في التربية و علم النفس". ط:02. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2002م.
- 26- سلاطنية بالقاسم، "محاضرات في المنهجية". بسكرة: مطبوعات جامعة محمد خيضر، 2003م-2004م.
- 27- عاطف عدلي العبد عبيد، "مدخل إلى الاتصال و الرأي العام(الأسس النظرية و الإسهامات الغربية)". ط:03. القاهرة: دار الفكر العربي، 1999م.
- 28- عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري". بدون طبعة. الأردن: دار أسامة، 2008.
- 29- عازة محمد سلام، "مهارات الاتصال". ط:01. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، 2007م.
- 30- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية". ط:01. مصر: المكتبة المصرية، 2009م.

- 31- عبد الغفار حنفي، "أساسيات إدارة المنظمات". ج:01. بدون طبعة. جامعة الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، بدون سنة نشر.
- 32- عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات (مدخل وظيفي)". بدون طبعة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000م.
- 33- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي". بدون طبعة. الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007م.
- 34- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، "الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية". بدون طبعة. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006م.
- 35- علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي". بدون طبعة. الكويت: وكالة المطبوعات، 1994م.
- 36- علي شريف، آخرون، "التنظيم و الإدارة". بدون طبعة. بيروت: الدار الجامعية، 1989م.
- 37- علي شريف ، محمد سلطان، "المدخل المعاصر في: مبادئ الإدارة". بدون طبعة. الإسكندرية: الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، 1998م.
- 38- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة". ط01-ط02. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2004م، 2007م.
- 39- علي غربي، "أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية". بدون طبعة. قسنطينة: دار الطباعة و النشر و التوزيع، 2009م.
- 40- علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة(أسس و مفاهيم)". ط:01. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م.

- 41- عمار بحوش ، محمد ذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث". ط:03. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م.
- 42- عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة". بون طبعة. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع ، 2007م.
- 43- فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". ط:01. ط:02. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2005م-2009م.
- 44- فريد كورتل ، إلهام بوغليطة، "الاتصال و اتخاذ القرار". ط:01. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2011م.
- 45- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية". ط:01. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2007م.
- 46- فيصل محمود الشاورة، "مبادئ إدارة الأعمال". ط: 01. الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013م.
- 47- محمد حسن البياع، "القيادة الإدارية في ضوء المنهج و الممارسة". بدون طبعة. بغداد: دار واسط للنشر، 1985م.
- 48- محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية". ط:01. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008م.
- 49- محمد سلمان العميان، "السلوك المنظمي في منظمة الأعمال". ط:01. دار وائل للنشر و التوزيع، 2002م.

- 50- محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين ، "منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)". ط:02. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 1999م.
- 51- محمد علي محمد عبد الرحمن ، آخرون، "علم اجتماع الصناعي"، باركر، براون، تشايلد، سميث. بون طبعة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1989م.
- 52- محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)". ج:04. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009م.
- 53- محمد قاسم القريوتي ، "السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)". ط:05. الأردن: دار الوائل، 2009م.
- 54- محمد منير حجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة". ط:01. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007م.
- 55- محمد ناجي الجوهر، "الاتصال التنظيمي". ط:01. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2000م.
- 56- محمود عبد المسلم الصليبي، "الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية(وفقا لنظرية هيرسي و بلانشارد و علاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم و أدائهم)". ط:01. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008م.
- 57- محمود مندوه محمد سالم، "تاريخ علم النفس و مدارسه". بدون طبعة. الرياض: دار الزهراء، 2011م.
- 58- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطف، "الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي (مدخل في علم اجتماع الصناعي)". بدن طبعة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009م.

59- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، "القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري". ط:01. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007م.

60- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل". ط:01. الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2003م.

61- موفق عدنان عبد الجبار الحميري و أمين أحمد محبوب المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق(أفكار حديثة و رؤية مستقبلية)". ط:01. عمان: دار إثراء للنشر و التوزيع، 2011م.

62- ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة(دراسة نظرية و تطبيقية)". بدون طبعة. بدون بلد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م.

63- هالة منصور، "الاتصال الفعال(مفاهيمه و أساليبه و مهاراته)". بدون طبعة. الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000م.

64- وائل مختار إسماعيل، "إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات". ط:01. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009م.

65- واصل جميل المومني، "المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية". ط:02. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2011م.

66- يوسف تمار، "تحليل المحتوى للباحثين و الطلبة الجامعيين". ط:01. الجزائر: للدراسات و النشر و التوزيع، 2007م.

قاموس:

01- خضير شعبان، "مصطلحات في الإعلام و الاتصال". ط:01. الجزائر: دار اللسان العربي للترجمة و التأليف و النشر، 2001م.

02- ابن منظور، "لسان العرب". المجلد 14. بيروت: دار الصادر.

رسائل جامعية:

01- بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009م).

02- سميرة مطر المسعودي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية"، (الجامعة الافتراضية الدولية "المملكة المتحدة").

03- سليمان علي الخليوي، "معوقات الاتصال الفعال". (رسالة الماجستير، أكاديمية نايف للدراسات العليا، الرياض)، 1998م.

04- صليحة شامي، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، بومرداس، م2010).

05- محمد حسين السيد، "أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات". (رسالة الدكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية، بدون سنة).

06- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)". (رسالة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين، 2006).

07- مخلص شياح علي الجميلي، "تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي"، (رسالة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الأنبار، 2008م).

08- مروة أبو النور، "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني"، (رسالة الدبلوم العالي، قسم إدارة مؤسسات المجتمع المدني في التعليم المستمر معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012م).

09- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م).

10- ميلود طبيش، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، ورقلة، 2011م).

11- ناصر بن محمد بن عقيل، "العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2006م).

12- يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، "الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011م).

المجلات:

01- رويم فائزة، "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012م.

02- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 07، جامعة ورقلة، قسنطينة، 2012م.

المواقع الإلكترونية:

01-http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_183411-2.html.

02-<http://www.mohamoon.com/montada/Default.aspx?Action=Display&ID=84064&Type=3>.

03-www.lawforall.info/.../definition_of_the_employee_t..

04- <http://faculty.mu.edu.sa/download.php%3Ffid%3D4209>.

05- <http://www.mohamoon.com/montada/Default.aspx?Action=Display&ID=84064&Type=3>.

06- <http://ahmedkordy.blogspot.com/2012/02/blog-post.html>.

الفلان

طابق رقم

(01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



استمارة استبيان حول

معوقات الاتصال الإداري و تأثيرها على الأداء من وجهة نظر
العاملين

(دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز بولاية الوادي)

أخي العامل، أختي العاملة: السلام عليكم و رحمة الله وبركاته..... و بعد

تتدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في أهم معوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري و تأثيرها على الأداء من وجهة نظرك. و ذلك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر -تخصص- اتصال و علاقات عامة، و لذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم.

ملاحظة: من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

إشراف الدكتورة:

- سامية جفال

إعداد الطالبة

- وسام معمرين

الموسم الجامعي: 2014 - 2015م

البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 سنة إلى 30 سنة
- من 31 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة فما فوق
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات
- من 05 سنوات إلى 10سنوات
- من 10سنوات فما فوق
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق

المحور الأول: أنماط السلوك القيادي و تأثيرها على الاتصال داخل المؤسسة:

- 06- هل يتعامل المدير بإيجابية مع مرؤوسيه العاملين معه؟
- دائماً أحياناً أبداً
- 07- هل تتوفر لدى المدير سمات و خصائص قيادية ليشرف على العاملين؟
- نعم لا
- 08- هل تشعر بوجود قوة تأثير لدى استمالة المدير ؟
- دائماً أحياناً أبداً
- 09- هل يستخدم المدير سلطة القانون بالقدر المناسب ؟
- دائماً أحياناً أبداً

10- هل يساعد المدير الموظفين على الإبداع؟

نعم لا أحيانا

11- يقوم المدير بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار:

دائما أحيانا أبدا

المحور الثاني: إهمال الإدارة الدور الذي يلعبه الاتصال في تنمية المؤسسة:

12- هل المناخ السائد في المؤسسة مناسب لك؟ نعم لا

13- ما هي أساليب الاتصال المتبعة في مؤسستكم؟

الاتصال الشفهي (الأحاديث، المؤتمر) الاتصال المسموع (الاتصال الهاتفي)

الاتصال المباشر (شاشات العرض) الاتصال غير اللفظي (التلميح)

الاتصال الكتابي

14- هل هناك تقصير في العملية الاتصالية في مؤسستك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل يعود ذلك إلى:

ضعف العلاقات ضعف التنظيم أخرى

15- هل أنت دائم الاتصال بالمدير؟ نعم لا

16- هل تمنحك الخبرة المهنية مرونة في الاتصال بالمدير؟ نعم لا

17- أي من أساليب الاتصال في رأيك تشكل عائقا لعملك؟

الاتصال الشفهي الاتصال المسموع

الاتصال الكتابي الاتصال غير اللفظي

الاتصال المباشر

18- في رأيك ما هي الأسباب التي تعيق عن مزولة الاتصال؟

- القصور في أساليب و قنوات الاتصال
- تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين
- عدم توافر المهارات و القدرات الأساسية للاتصال
- عدم الثقة في الآخرين

19- هل تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة يؤثر في :

- دقة و فعالية الأداء الانضباط
- كفاية المعلومات أخرى

المحور الثالث: إغفال الإدارة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية

20- في رأيك ما هي معايير التوظيف:

- عن طريق الاختصاص المحاباة و المحسوبية
- حاجات المؤسسة الانتماء الجهوي و السياسي
- 21- هل أنت راض عن عملك هذا؟ نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة بـ "لا": هل لأن:

- الأجر غير كاف عدم الرسمية في العمل أخرى

22- كيف هي علاقتك مع الإدارة و المسؤولين؟

- جيدة عادية سيئة

23- إذا اكتشفت الإدارة أنك تتهاون في عملك هل:

- تقوم بإنذارك و توبيخك تقوم بنصحك و توجيهك

لا تهتم للأمر

24- في حالة تعرضك إلى عقوبة. فهل يتم تنفيذها؟

نعم لا أحيانا

25- في حالة تغيب العمال ما هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة :

العفو و التسامح الخصم من الراتب

محاولة معرفة أسباب التغيب

26- في رأيك هل ترى أن المؤسسة تستغلك فقط من أجل زيادة مردوديتها؟

نعم لا أحيانا

27- إذا حدث تعارض بين العاملين و الإدارة؟ هل يعود إلى:

معاملة السيئة الأجور

عدم تحقيق المطالب أخرى تذكر

المحور الرابع: تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين:

28- هل يشجع الاتصال حاجتك المهنية؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "لا" هل يعود ذلك لـ:

نقص الثقة عدم التفاهم عوائق مهنية

29- هل تحبذ الاتصال غير الرسمي مع الإدارة: أحيانا دائما

أبدا

30- في رأيك هل الاتصال غير الرسمي بين العاملين يؤثر على عمل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" هل يكون التأثير: سلبي إيجابي

31- هل عدم العدالة في تقسيم العمل يؤدي إلى:

تدهور علاقتك مع المسؤول تدهور علاقتك مع زملائك

تدهور الأداء

32- هل تؤثر عوامل الجماعات أو الانتماءات على سلوكك و عملك؟ نعم لا

33- هل يوجد بالمكتب الذي تعمل به أو المصلحة أشخاص تنتمي معهم إلى نفس القرابة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، ما هي جوانب هذا التعاون؟ يساعدونك في أداء عملك

يساعدونك في أداء عمل لا تعرفه التعاون لحل المشاكل الشخصية

34- في حالة وجود مشكلة مهنية هل تتصل بـ:

المدير الزملاء لا أحد

ملحق رقم

(02)

تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط

1- التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

نشأة التوزيع بالوادي:

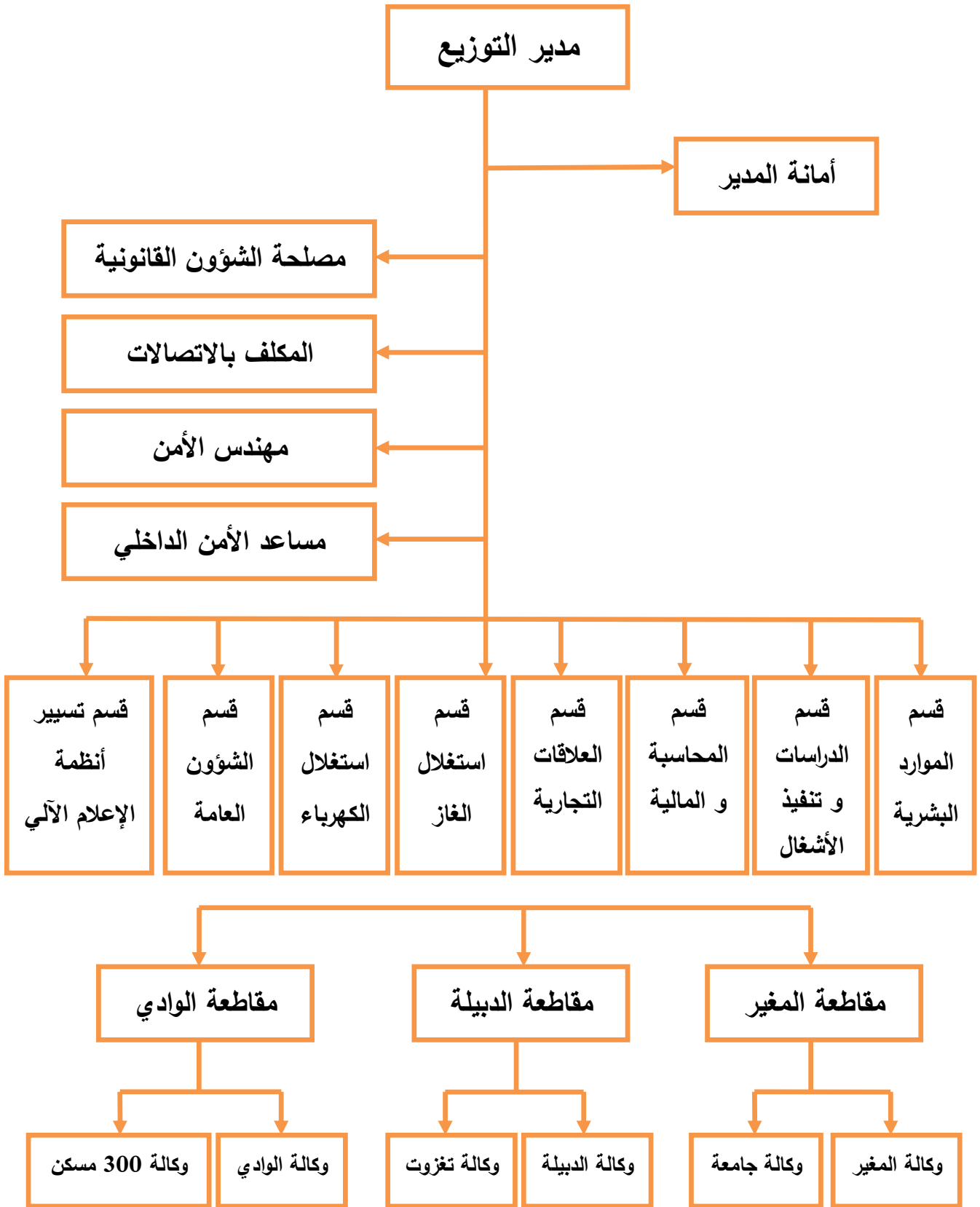
في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية و ذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة و نظرا لكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي و ذلك في أواخر الثمانيات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.

في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية و ينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة) و قد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة و هي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة و طريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات التسديدات)

- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية)

2- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الوادي:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال الهيكل يمكننا تحليله كما يلي:

1- مديرية التوزيع: و يتمثل دورها في العمل على التسيير الأمثل و الحسن للمديرية و ذلك من خلال القيام بعدة أعمال من بينها: تمثيل المديرية على مستوى الولاية.

- التنسيق بين المصالح

- المصادقة على كل القرارات و الوثائق التي تصدرها المؤسسة و إمضائها

2- أمانة المدير: و هي الواسطة بين المدير و رؤساء الأقسام و الموظفين و الأطراف الخارجية.

3- مصلحة الشؤون القانونية: و يتمثل دورها في تنسيق و تسيير قضايا المديرية و معالجة المنازعات تقديم استثمارات قانونية

4- المكلف بالاتصالات: القيام بالملتقيات و علاقات مع الإعلام (التلفزيون و الراديو) لتوجيه المعلومات إلى كافة الشعب.

- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في المظاهرات التجارية.

5- مهندس الأمن: و هو المكلف بوضع السياسات الأمنية لحماية العامل من الحوادث و تنسيق العمل المنى بين المصالح.

6- مساعد الأمن الداخلي: و هو المتابعة الدائمة لكل أشكال المن الداخلي للمديرية بمختلف المصالح التقنية و التجارية.

7- مصلحة الموارد البشرية: تعد الدعامة الأساسية للمؤسسة باعتبارها المسؤولة عن الموارد البشرية كما أنها تتكفل بالمهام الآتية: -المتابعة المستمرة للموظفين. - متابعة حوادث العمل.

- متابعة تكوين العمال، التريصات، الأيام الدراسية.

- متابعة الوثائق الإدارية و حفظ القرارات في ملفات العمال

8- قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال: و يكمن مهامها فيما يلي: -دراسة طلبات الزبائن الجدد.

- متابع الأشغال و إنجاز المنشآت الكهربائية.

9- قسم المحاسبة المالية: و يتكفل بالتسيير الأمثل لميزانية المؤسسة (الأصول و الخصوم) و كذلك الدراسات الاقتصادية (السياسات، البرامج، الخطط، الإستراتيجيات)

- تسيير القروض الخاصة بالمديرية، و تسيير المخزون.

10- مصلحة العلاقات التجارية: تلعب دور الوساطة بين المؤسسة و الزبون و مهامها:

- ربط الزبائن الجدد و إنجاز عقود الاشتراك و إنجاز قوانين التموين بالطاقة الكهربائية.

- متابعة طلبات الزبائن من وصولها غلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية).

11- قسم استغلال الكهرباء: و مهامها استمرارية الخدمة بنوعية عالية:

- الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات.

- تقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

12- قسم استغلال الغاز: من مهامها الآتية: - استمرارية التموين بالطاقة الغازية بصورة جيدة.

- توفير وسائل النقل لأداء مهام المصالح.

13- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: و من مهامه: معالجة المعلومات و وضع القوانين

الخاصة بالطاقة الكهربائية. إعداد البرامج و الإحصائيات لكافة المصالح.

14- الوكالات التجارية: و تتمثل في: مقاطعة الوادي: و تشمل: وكالة الوادي، وكالة

300مسكن و مقاطعة الدبيلة: و تشمل: وكالة الدبيلة، تغزوت. ومقاطعة المغير: و تشمل:

وكالة المغير، وكالة جامعة.

03- أهداف المؤسسة: تهدف مؤسسة سونلغاز حاليا إلى ما يلي:

- إنتاج الكهرباء في الجزائر و نقلها إلى كل مشتركها.

- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الجزائرية (الوطنية).

- توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر و تسويقه.

- توسيع مختلف الشبكات الكهربائية و الغازية.

- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها

الفهارس

فهرس الجداول البسطة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين وفق الجنس	91
02	توزيع المبحوثين وفق السن	91
03	توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية	92
04	توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	93
05	توزيع المبحوثين وفق الحالة الاجتماعية	93
06	معاملة المدير بإيجابية مع مرؤوسيه العاملين	94
07	توفر المدير على سمات وخصائص قيادية ليشرف على العاملين	95
08	وجود قوة تأثير لدى استمالة المدير	95
09	استخدام المدير سلطة القانون بالقدر المناسب	96
10	مساعدة المدير الموظفين على الإبداع	96
11	مشاركة المدير الموظفين في اتخاذ القرار	97
12	المناخ السائد في المؤسسة	97
13	أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة	98
14	التقصير في العملية الاتصالية	98
15	مدى تأثير التقصير في العملية الاتصالية	99
16	مداومة الاتصال بالمدير	99
17	منح الخبرة المهنية مرونة في الاتصال بالمدير	100
18	أساليب الاتصال التي تشكل عائق للعمل	100
19	الأسباب التي تعيق عن مزولة الاتصال	101
20	تأثير تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة	102
21	معايير التوظيف في المؤسسة	102
22	الرضا عن العمل	103

103	عدم الرضا عن العمل	23
104	علاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين	24
104	اكتشاف الإدارة تهاون العامل	25
105	التعرض للعقوبة	26
105	الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة غياب العاملين	27
106	استغلال المؤسسة العامل من أجل زيادة المردودية	28
106	حدوث تعارض بين العاملين و الإدارة	29
107	إشباع الاتصال الحاجات المهنية	30
108	عدم إشباع الاتصال الحاجات المهنية	31
108	الاتصال غير الرسمي مع الإدارة	32
109	تأثير الاتصال غير الرسمي على العمل	33
109	مدى تأثير الاتصال غير الرسمي بين العاملين على العمل	34
110	عدم العدالة في تقسيم العمل	35
110	تأثير عوامل الجماعات أو الإنتماءات على السلوك و العمل	36
111	الانتماء القرابي داخل المكتب أو المصلحة	37
111	وجود التعاون مع الأقرباء	38
112	حالة وجود مشكلة مهنية	39

فهرس الجداول المركبة

113	توفر لدى المدير سمات و خصائص قيادية ليشرف على العاملين	40
115	استخدام المدير سلطة القانون بالقدر المناسب	41
117	مساعدة المدير الموظفين على الإبداع	42
118	مشاركة المدير الموظفين في اتخاذ القرار	43
120	المناخ السائد في المؤسسة	44
122	أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة	45
124	التقصير في العملية الاتصالية	46
126	مداومة الاتصال بالمدير	47
128	أساليب الاتصال التي تشكل عائق للعمل	48
130	الأسباب التي تعيق عن مزولة الاتصال	49
132	تأثير تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة	50
133	الرضا عن العمل	51
135	علاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين	52
136	الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة غياب العاملين	53
138	استغلال المؤسسة العامل من أجل زيادة المردودية	54
140	حدوث تعارض بين العاملين و الإدارة	55
142	إشباع الاتصال الحاجات المهنية	56
144	الاتصال غير الرسمي مع الإدارة	57
145	تأثير الاتصال غير الرسمي على العمل	58
147	عدم العدالة في تقسيم العمل	59
149	تأثير عوامل الجماعات أو الإنتماءات على السلوك و العمل	60
151	الانتماءات القرابية داخل المكتب أو المصلحة	61
153	حالة وجود مشكلة مهنية	62

فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
01	الاختلافات بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات إنسانية	42
02	تعريف أنواع الأفراد	82
03	توزيع المبحوثين وفق الجنس	91
04	توزيع المبحوثين وفق السن	91
05	توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية	92
06	توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	93
07	توزيع المبحوثين وفق الحالة الاجتماعية	93
08	معاملة المدير بإيجابية مع مرؤوسيه العاملين	94
09	توفر المدير على سمات و خصائص قيادية ليشراف على العاملين	95
10	وجود قوة تأثير لدى استمالة المدير	95
11	استخدام المدير سلطة القانون بالقدر المناسب	96
12	مساعدة المدير الموظفين على الإبداع	96
13	مشاركة المدير الموظفين في اتخاذ القرار	97
14	المناخ السائد في المؤسسة	97
15	أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة	98
16	التقصير في العملية الاتصالية	98
17	مدى تأثير التقصير في العملية الاتصالية	99
18	مداومة الاتصال بالمدير	99
19	منح الخبرة المهنية مرونة في الاتصال بالمدير	100
20	أساليب الاتصال التي تشكل عائق للعمل	100
21	الأسباب التي تعيق عن مزاوله الاتصال	101
22	تأثير تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة	102

102	معايير التوظيف في المؤسسة	23
103	الرضا عن العمل	24
103	عدم الرضا عن العمل	25
104	علاقة العامل مع الإدارة و المسؤولين	26
104	اكتشاف الإدارة تهاون العامل	27
105	التعرض للعقوبة	28
105	الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة غياب العاملين	29
106	استغلال المؤسسة العامل من أجل زيادة المردودية	30
106	حدوث تعارض بين العاملين و الإدارة	31
107	إشباع الاتصال الحاجات المهنية	32
108	عدم إشباع الاتصال الحاجات المهنية	33
108	الاتصال غير الرسمي مع الإدارة	34
109	تأثير الاتصال غير الرسمي على العمل	35
109	مدى تأثير الاتصال غير الرسمي بين العاملين على العمل	36
110	عدم العدالة في تقسيم العمل	37
110	تأثير عوامل الجماعات أو الإنتماءات على السلوك و العمل	38
111	الانتماء القرابي داخل المكتب أو المصلحة	39
111	وجود الانتماء القرابي في العمل	40
112	وجود التعاون مع الأقرباء	41
112	حالة وجود مشكلة مهنية	42

فهرس المحتويات

أ - ب	مقدمة
05	الفصل الأول: موضوع الدراسة و منهجيتها
06	أولاً: موضوع الدراسة
06	1. إشكالية الدراسة
07	2. تساؤلات الدراسة
08	3. أسباب اختيار الموضوع
08	4. أهمية الدراسة و أهدافها
09	5. مفاهيم و مصطلحات الدراسة
17	6. الدراسات السابقة
21	ثانياً: منهجية الدراسة
21	7. المنهج المستخدم
21	8. أدوات جمع البيانات
23	9. مجالات الدراسة
24	10. عينة الدراسة
26	الفصل الثاني: الإدارة المفهوم و الوظائف
27	أولاً: مفهوم الإدارة
27	1. مفهوم الإدارة
29	2. أهمية الإدارة
30	3. خصائص الإدارة
31	4. مدارس الفكر الإداري الحديث

35	ثانيا: وظائف الإدارة الحديثة و عملياتها
35	1. التخطيط
36	2. التنظيم
36	3. التوجيه
37	4. الرقابة
38	ثالثا: المناخ التنظيمي و الاتصال
38	1. المناخ التنظيمي
38	- تعريف المناخ التنظيمي
40	- أهمية المناخ التنظيمي و خصائصه
43	- أنواع المناخ التنظيمي و أبعاده
45	- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
47	2. الاتصال التنظيمي
48	- تعريف الاتصال التنظيمي
49	- أهمية الاتصال التنظيمي
49	- وظائف الاتصال التنظيمي
51	الفصل الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة
52	أولا: نوعية النمط القيادي
52	1. تعريف القيادة الإدارية
56	2. أنماط القيادة الإدارية
59	3. العوامل المؤثرة على أنماط القيادة الإدارية
60	4. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
62	ثانيا: إهمال الإدارة أهمية الاتصال في مزاوله أهم العمليات الإدارية
62	1. معوقات شخصية

63	2. معوقات تنظيمية.....
64	3. معوقات اجتماعية ثقافية.....
64	4. معوقات عناصر الاتصال.....
68	ثالثا: إغفال الإدارة أهمية العنصر البشري.....
68	1. تعريف العنصر البشري.....
70	2. تأثير الجماعات على الفرد.....
71	3. مصادر الضغوط المهنية و مشاكل العاملين.....
77	رابعا: إهمال الإدارة الصراع التنظيمي.....
77	1. تعريف الصراع التنظيمي.....
78	2. أسباب الصراع التنظيمي.....
83	3. الآثار السلبية للصراع التنظيمي.....
85	خامسا: إهمال الإدارة الاتصال غير الرسمي.....
85	1. تعريف الاتصال غير الرسمي.....
86	2. الأسباب المؤدية إلى تكوين جماعات غير رسمية.....
87	3. مشكلات الاتصال غير الرسمي.....
90	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
91	أولا: الجداول البسيطة.....
113	ثانيا: الجداول المركبة.....
155	نتائج الدراسة.....
159	خاتمة.....
162	قائمة المراجع.....
172	الملاحق.....
185	فهرس الجداول البسيطة.....

187 فهرس الجداول المركبة
188 فهرس الأشكال
190 الفهرس التحليلي