

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر*بسكرة * كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية -قطب شتمة

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والإتصال

مذكرة بعنوان

دور الإتصال التنظيمي في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية

دراسة مسحية على عينة من عمال مطاحن الزيبان القنطرة

مشروع مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة :

فرزولي مختار

*فراجي وفاء

السنة الجامعية : 2014-2015

شكر وعرّفان

نشكر بعد الله عز وجل

أستاذنا المشرف " فرزولي مختار " الذي أمدنا بالعون اللازم في سبيل إتمام هذا

البحث، فله منا كل التقدير والإحترام

كما لا ننسى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال خاصة قسم السنة الثانية

ماستر إعلام واتصال وعلاقات عامة

بجامعة محمد خيضر " - بسكرة -

-قطب شتمة-

جزاهم الله عنا خير الجزاء

ملخص الدراسة :

يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت إقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه وبالتالي جاءت دراستنا هذه في النمحي ذاته وذلك من خلال إبراز " دور الإتصال التنظيمي في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة الإقتصادية " ، وقد تضمنت مقدمة و وثلاثة فصول وخاتمة ، وقد حاولنا من خلالها تغطية جوانب الظاهرة والإمام بالموضوع قدر الامكان حيث إنطلقنا من تساؤل رئيسي مفاده :

- فيما يكمن دور الاتصال التنظيمي في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة ؟

وفي ضوء إشكالية تدرج ثلاث تساؤلات هي :

1- ماهي أنواع الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا ونجاحا داخل المؤسسة ؟

2- ما تأثير الاتصال التنظيمي على العاملين داخل المؤسسة ؟

3- ما طبيعة تأثير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

وبما أن الميدان هو المحك الرئيسي وفي إطار مشروع مطاحن الزيبان القنطرة قمنا بإختيار المنهج المناسب لدراسة والمتمثل في المسح بالعينة وعينة ممثلة للمجتمع المدروس ألا وهي العمال الإداريين لمطاحن الزيبان القنطرة والادوات التي نستقي بها المعلومات والمتمثلة في الإستمارة وبعد تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها خلصنا الى جملة من النتائج نذكر منها نيجة عامة أن الاتصال التنظيمي هو أحد الدعائم التي يركز عليها الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة إقتصادية ، كما أنه يمثل نسقا منسجما في نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة كما يحسس العاملين بدورهم كفاعلين في تحقيق أهداف المؤسسة .

The abstract :

The organizational communication within the institutions and organizations whether economic or service- It is considered essential and very basic through that enables individuals to perform their necessary competence It also helps on the genesis of cooperation at work , It directs and motivates employees and affect their behavior and help them to recognize their surroundings who work in it, Hence this study was oriented in the same and that by highlighting "the role of organizational communication in the activation of labor relations in the economic enterprise, introduction and three chapters and a conclusion has been included, We have tried through which cover aspects of the phenomenon and knowledge of the subject as much as possible where we start from a key question that:

What is the role of the organizational communication in activation the relationship between employees ?

From this problimatic we get three questions :

1. What types of organizational communication most widely used and successful within the organization?
2. 2. What is the impact of organizational communication for workers within the institution?
3. 3. What is the nature of the impact of organizational communication within the organization?

Since the field is the main stake in the framework of Alziban Qantara Mills project we have selected the right approach to the study and represented in the survey sample and a sample representative of the population studied namely administrative workers Mills Alziban Qantara and tools to read too the information represented in the form and after the data dump, analysis and interpretation came to the conclusion a number of results among them General as a result of the regulatory Contact

props is a focus of the organizational structure of any economic institution, as it represents a pattern consistent in the transfer of information between different administrative levels and, in turn, reach out to sensitize employees as actors in achieving the goals of the institution

الفهرس

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	شكر وتقدير	أ
02	فهرس المحتويات	ب،ت،ث
03	فهرس الجداول	ج،ح،خ،د
04	مقدمة	ذ،ر،ز
الفصل الاول: الإطار المنهجي		
05	الإشكالية	13
06	أسباب اختيار الموضوع	15
07	أهداف الدراسة	16
08	أهمية الدراسة	16
09	تحديد المفاهيم	16
10	الدراسات السابقة	20
11	منهج الدراسة وأدواتها	27
12	مجتمع البحث وعينة الدراسة	30
الفصل الثاني: الإطار النظري		

الاتصال التنظيمي في المؤسسة

35	تمهيد	12
36	المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة	13
36	المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي	14
36	المطلب الثاني :أنواع الاتصال التنظيمي	15
42	المطلب الثالث :اهمية واهداف الاتصال التنظيمي	16
43	المطلب الرابع :وسائل الاتصال التنظيمي	17
45	المبحث الثاني : مرتكزات الاتصال التنظيمي	18
47	المطلب الأول :أساليب الاتصال التنظيمي	19
52	المطلب الثاني :أشكال الاتصال التنظيمي	20
53	المطلب الثالث :خصائص الاتصال التنظيمي	21
54	المطلب الرابع :معوقات الاتصال التنظيمي	22
59	خلاصة الفصل الأول	23
60	تمهيد	24
61	الفصل الثاني : علاقات العمل في المؤسسة الإقتصادية	25
61	المبحث الأول : ماهية المؤسسة	26
61	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة	27

61	المطلب الثاني :أنواع المؤسسة	27
63	المطلب الثالث : أهداف وأهمية المؤسسة	28
66	المطلب الرابع :وظائف المؤسسة	29
70	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية	30
70	المطلب الاول : مفهوم الأداء الوظيفي	31
73	المطلب الثاني :_عناصر الأداء الوظيفي	32
73	المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي	33
75	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	34
77	خلاصة الفصل الثاني	35
الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للدراسة		
80	المبحث الأول : الإطار الميداني لدراسة.	36
80	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	37
82	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	38
103	المطلب الثالث : عرض الجداول البسيطة و تحليلها.	39
121	المطلب الرابع : عرض الجداول المركبة و تحليلها.	40
152	نتائج الدراسة الميدانية	41
155	الخاتمة	42
	الملاحق	44

فهرس الحدوال

ص-104	يبين بيانات متعلقة بمتغير الجنس	جدول رقم 1
ص-105	يبين بيانات متعلقة بمتغير السن	جدول رقم 2
ص-106	يبين بيانات متعلقة بمتغير الاقدمية في الشركة	جدول رقم 3
ص-107	يبين إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح والاقسام	جدول رقم 4
ص-108	يبين كيفية ابلاغ الادارة بإيصال المعلومات المتعلقة بنشاط العمل	جدول رقم 5
ص - 109	يبين وسائل الاتصال التنظيمي المستعملة على مستوى الشركة	جدول رقم 6
ص-110	يبين تتصل بالزملاء في الاقسام والمصالح الاخرى	جدول رقم 7
ص-110	يبين نوع العلاقة الموجودة بين الزملاء .	جدول رقم 8
ص-111	يبين كيف تتصل مع زملائك في العمل	جدول رقم 9
ص - 112	يبين مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية	جدول رقم 10
ص-113	يبين طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك في المؤسسة	جدول رقم 11
ص-114	يبين طبيعة الاتصالات بين العمال والمشرفين	جدول رقم 12
ص-115	يبين الاتصال التنظيمي دور في اشاعة روح تعاون	جدول رقم 13

116-ص	يبين هناك روح جماعية بين العمال	جدول رقم 14
116-ص	يبين لا توجد روح جماعية بين العمال	جدول رقم 15
117-ص	يبين اهمية التعاون بين مختلف المصالح والمرافق الادارية	جدول رقم 16
118-ص	يبين إذ يتم اشراك العمال في اتخاذ القرارات العمل من خلال عملية الاتصال	جدول رقم 17
119-ص	يبين الشعور بروح الانتماء في الشركة	جدول رقم 18
119-ص	يبين هل تخبرك الادارة بالمتغيرات التي تطرأ على العمل	جدول رقم 19
120-ص	يبين إذ ما تؤثر على زملائك من خلال نقاشاتك وافكارك	جدول رقم 20
121-ص	يبين تتبادل الآراء العمال أثناء وجودهم في القسم	جدول رقم 21
122-ص	تستشيرهم في قضايا العمل المشترك	جدول رقم 22
123-ص	يبين إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح والاقسام حسب متغيرات الدراسة	جدول رقم 23
124-ص	يبين كيفية ابلاغ الادارة بإيصال المعلومات المتعلقة بنشاط العمل	جدول رقم 24
125-ص	يبين وسائل الاتصال التنظيمي في الشركة	جدول رقم 25

جدول رقم 26	يبين تتصل بالزملاء في الأقسام والمصالح الأخرى	ص-127
جدول رقم 27	يبين نوع العلاقة الموجودة بين الزملاء .	ص-129
جدول رقم 28	يبين كيف تتصل مع زملائك في العمل	ص-130
جدول رقم 29	يبين مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية	ص-132
جدول رقم 30	يبين طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك في المؤسسة	ص-134
جدول رقم 31	يبين طبيعة الاتصالات بين العمال والمشرفين	ص- 136
جدول رقم 32	يبين الاتصال التنظيمي دور في اشاعة روح التعاون داخل فريق العمل	ص-137
جدول رقم 33	يبين هناك روح جماعية بين العمال	ص-137
جدول رقم 34	يبين لا توجد روح جماعية بين العمال	ص-139
جدول رقم 35	يبين اهمية التعاون بين مختلف المصالح والمرافق الادارية	ص-140
جدول رقم 36	يبين إذ يتم اشراك العمال في اتخاذ القرارات العمل من خلال عملية الاتصال	ص-141
جدول رقم 37	يبين الشعور بروح الانتماء في الشركة	ص-141
جدول رقم 38	يبين هل تخبرك الادارة بالمتغيرات التي تطرأ على العمل	ص-145
جدول رقم 39	يبين إذ ما تؤثر على زملائك من خلال نقاشاتك	ص-146

ص-148	يبين تتبادل الأراء العمال أثناء وجودهم في القسم	جدول رقم 40
ص-149	تستشيرهم في قضايا العمل المشترك	جدول رقم 41

مقدمة :

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسات وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ،وذلك لأنه أساس النظم الإجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع " الاسرة " أو في " المدرسة " أو "مصنع " أو في أي مكان يتواجد فيها البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم .

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة الى الاتصال بإعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه وهكذا أصبح الاتصال حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة .

ويعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه .

فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق والمنظمات في عالم المؤسسات اليوم وبطبيعة الحال فإن كل يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستمر في عالم الاتصال والاتصالات ومن هنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة ،فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض فالعمليات الادارية السليمة لا يمكن إنجازها وارسالها الى الاشخاص

المناسبين في الاوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق اساليب علمية سليمة وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي من إحدى القضايا الادارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها فلا بد ان يكون الاتصال مخطط له على اعلى المستويات ومبنيا على اساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك وليس مجرد اعطاء المعلومات والاخبار والتعليمات والاوامر فقط .

فالمؤسسة العمومية الصناعية ليست معزولة عن المجتمع الكل بل هي جزء لذلك كانت الاتصالات فيها ليست داخلية فقط وإنما تضم أيضا ما يهمننا في هذه الدراسة الاتصال التنظيمي بداخلها ومن هنا يتضح أهميته وفعاليته في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية فما يهمننا من خلال هذه الدراسة الوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة وفعاليته ونقصد هنا بالاتصال التنظيمي الفعال كل من الاتصال الصاعد، والنازل والافقي حيث يتضمن الاتصال الصاعد المعلومات والبيانات والاقتراحات والشكاوي وردود الأفعال الخاصة بالعاملين تجاه تلك الأوامر أو التعليمات أو التوجيهات التي تم استقبالها من الادارة، أما الاتصال النازل فيأخذ غالبا صورة القرارات والتعليمات والأوامر أو الارشادات التي تقدمها الإدارة للعمال .

أما الاتصال الافقي فهو يقوم على أساس العلاقات القائمة بين العمال والمشرفين في نفس المستويات الإدارية والتنظيمية ، والذي من شأنه تنمية العلاقات ويساعد على إشاعة روح التعاون عليه فقد جاءت الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول الاتصال التنظيمي ودوره في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة الإقتصادية .

وبالتالي قد إشتملت هذه الدراسة على مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة

• **ففي الفصل التمهيدي** تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة وصياغتها ثم أوضحنا أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع وتحديد أهداف الدراسة وكذا منهج الدراسة ومجتمع البحث وادوات جمع البيانات ومجتمع البحث وإختيار العينة وبعد ذلك تم تحديد المفاهيم الأساسية الواردة في البحث والدراسات السابقة .



- أما الإطار النظري للدراسة فقد تم تقسيمه الى فصلين وتناولنا فيه ما يلي :
- الفصل الأول وقد جاء بعنوان ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة فقد حاولنا إعطاء تعريف له ثم الأنواع التي يتضمنها الاتصال التنظيمي وكذا أهمية وأهداف ثم وسائله ، أساليبه وأشكاله خصائصه ومعوقاته .
- أما الفصل الثاني وقد جاء علاقات العمل في المؤسسة الإقتصادية جاء بمبحثين الاول تم التطرق فيه المؤسسة وأنواعها ، أهدافها ووظائفها ، أما المبحث الثاني الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية وتناولنا فيها مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه .
- أما الفصل الثالث تناولنا فيه الجانب الميداني للدراسة حيث تم فيه التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان وكذا هيكلها الاداري و معالجة المعطيات من خلال عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها وقد عملنا على معالجة هذه الظاهرة من الإلمام بمختلف عناصرها ، وأمل أن يكون عملي هذا إسهما في الميدان .

الإشكالية :

يمثل الاتصال احد ابرز العمليات التفاعلية التي عرفها المجتمع البشري منذ نشأته فهو لغة التعامل والتبادل والتفاعل بين الأمم وعبر مختلف الحضارات ،وهو عملية رجعية بين طرفين لكل واحد غايات بسمو لتحقيقها ولقد تطور الاتصال من مجرد إشارات ورموز في الكهوف والمغارات إلى إتصال عبر الحمام وأخذ في التطور الى ان عرف نقطة تحول كبرى بعد ظهور الطباعة وانتشار الصحافة ومختلف القنوات الاتصالية وكذا الاقمار الصناعية وانتشار الفضائيات وبروز التقنيات وبذلك تطور الاتصال وبات يحتل مكانة مميزة في أجندة الحياة العامة للشعوب والمنظمات ومختلف الهياكل سواء كانت إجتماعية أو سياسية أو ثقافية أو اقتصادية .

وتعد المؤسسة كنسق إجماعي مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها فهي ليست خلية اقتصادية وحسب وإنما مجال يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين وان لكل مؤسسة مهما كانت طبيعتها هي بحاجة ماسة لنشاط الفاعلين الاجتماعيين يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف معينة ومحددة ،كما يخضعون لمجموعة من القواعد والقوانين التنظيمية حيث ينتج عن هذا التفاعل اشكالا مختلفة في الاتصال وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين ويعتبر الاتصال التنظيمي أحد القضايا الإدارية والتنظيمية الهامة من خلال تدفق الرسائل داخل التنظيم سواء كانت هذه الرسائل تتعلق بالنواحي الاجرائية الوظيفية أو السياسات العامة وهي غالبا ما تتم بشكل تسلسل فالرسالة تتأثر بعدد الاشخاص والاتجاهات التي تسير فيها عبر هرمية التنظيم وبيئة الشبكة التي تحملها .

وقد تطور مفهوم التنظيم داخل المؤسسة مع تطور مفهومها للعلاقات التفاعلية والاتصال بين الافراد ويعد التنظيم عبارة عن هيكل بهتم بالبناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الأعمال بواسطة إستخدام السلطات والصلاحيات المقررة في التنظيم من أجل توحيد جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة لتضمن استمرارية المؤسسة وتقديمها نحو الأفضل والأحسن وهذا عائد الى تأسيس

نظام فعال للاتصال والقيام بوظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم وسهولة إنسياب المعلومات ونقلها ،حيث أن الاتصالات التنظيمية توجد مناخا تنظيميا ونتاجا أفضل بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم وارتقاعا في الروح المعنوية وزيادة ارتباط وانتماء العاملين بالمنظمة وسيادة روح الفريق بالإضافة الى تغذية عكسية وردود فعل افضل بين فيما بين الإدارة والعاملين الذي من شأنه التأثير على نظام المؤسسة باعتباره الجهاز العصبي لها مهما كان نشاطها الذي تسعى اليه وتحسين منظومتها الاتصالية والرقى بها نحو الافضل.

وبهذا توصلنا الى صياغة تساؤل الدراسة على النحو التالي :

- فيما يكمن دور الإتصال التنظيمي في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة ؟

ولتوصل للاجابة على هذا التساؤل لابد من تفكيكه الى أسئلة فرعية نذكر أهمها :

1- ماهي أنواع الاتصال التنظيمي الاكثر إستعمالا ونجاحا داخل المؤسسة ؟

2- ما تأثير الإتصال التنظيمي على العاملين داخل المؤسسة ؟

3- ما طبيعة تأثير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

1- أسباب إختيار الموضوع:

لكل باحث اسباب ودوافع تدفعه الى اختيار الموضوع الذي يريد دراسته وقد كانت الاسباب كالتالي :

أ- أسباب ذاتية:

1-كون الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عبارة عن عملية إجتماعية لا يستهان بها وعليها يتوقف السير الحسن للإنتاج والابداع وبالتالي الدور الفعال للإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة بروح معنوية لدي العاملين .

2-التعرف على عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و علاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية للعاملين، و ما ينتج عنها من التعاون و الترابط و الانسجام بين جماعة العمل.

3- الملاحظة التي لمستها استخدام العديد من المؤسسات بشتي انواعها هذا النوع من الاتصال والدور الفعال الذي يلعبه في تنظيم المؤسسة.

4- رغبتني بتحسيس المؤسسة بقيمة الاتصال ونجاحه بحيث يضمن لها البقاء والاستمرارية .

ب- أسباب موضوعية:

1- معرفة أليات الاتصال التنظيمي بين جميع اقسام المؤسسة والموظفين والادارة .

2-دخول الموضوع محل الدراسة في مجال تخصصنا "علوم الاعلام والإتصال .

2/ أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق التوازن بين مختلف أقسام المؤسسة وإيجاد نوع من التعاون والانسجام بين العاملين والرؤساء.
- 2- معرفة تأثير فعالية العملية الإتصالية في تنظيم المؤسسة .
- 3- الكشف عن نوعية وخصائص الاتصال وتنظيمه السائد في المؤسسة.

3- أهمية الدراسة :

- 1- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج إحدى المسائل التي تشغل المؤسسات بشي أنواعها سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية ذلك أن الاتصال التنظيمي له تأثير كبيرا في سلوك الانسان ونشاطه كعضو فاعل داخلها ذلك أن التفاعل بين مختلف الفاعلين في الهيكل أمر ضروري بحيث يؤدي كل فرد منهم الدور الموكل له مما يساهم هذا الأخير في تنظيم العملية الإتصالية داخل المؤسسة .
- 2- معرفة اليات الاتصال التنظيمي المعتمدة داخل المؤسسة.
- 3- الكشف عن استراتيجية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- 4- مكانة الاتصال ودوره في تنظيم وتطوير الانتاج والرقي بكفاءة المؤسسة .

4- تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث العلمي ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها ودلالاتها لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي:

1- مفهوم الإتصال:

الاتصال لغة:

- في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ، فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

وكلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني " Communis " بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية " Communism " مشتركة أو اشتراكي.¹

الإتصال اصطلاحاً :

الإتصال عملية اجتماعية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية.²

التعريف الاجرائي للاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات من المرسل الى المستقبل عبر قناة معينة مع وجود ردة فعل .

2- الإتصال التنظيمي :

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ، و مهمته فيها ، و يعمل على ازدهاره ، و بالتالي ضمان حياته و

¹ - هالة منصور: الإتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص11.

² - غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص14.

فعاليتها في المنشأة ، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة¹.

- التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي :

هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي و غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- التفاعل الاجتماعي :

إن التفاعل يقتضي التقاء الأفراد وجها لوجه ليحصل وتتم عملية التفاعل ،و يتشكل " التفاعل " عبر الرموز أو السلوكات أو الانطباعات التي يتحكم فيها كل منهما، هذا على غرار الاتصال الذي يتم رغم عدم التقاء الأفراد وبنفس المعنى نأخذ مفهوم التفاعل في دراستنا لسلوكات موظفي المؤسسة.

و التفاعل كلمة مستعارة من العلوم الطبيعية تعني التأثير المتبادل بين عنصرين أو أكثر ، لكل عنصر منها خصائص و تركيب و صفات مفيدة ، و نتيجة الاتصال المباشر و التأثير المتبادل بين هذه العناصر يتم الحصول على ناتج للتفاعل مركبا له من الخصائص و الصفات ما يجعله مختلفا عن العناصر المتفاعلة، لكن التفاعل الاجتماعي يختلف عن التفاعل في العلوم الطبيعية لكونه يتضمن مفاهيم و معايير و أهداف ، فالفرد حين يستجيب لموقف إنساني إنما يستجيب لمعنى معين يتضمنه هذا الموقف بعناصره المختلفة²

1- أحمد بدوي: معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1985 ، ص 44.

2- نبراس محمد آل مراد : أثر استخدام برامج بالألعاب الحركية و الألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي لدى أطفال الرياض ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه،كلية التربية الرياضية ،جامعة الموصل العراق - 2004 ص30.

التعريف الإجرائي للتفاعل الاجتماعي :

التفاعل الاجتماعي هو ما يحدث عند اتصال فرد بفرد أو بمجموعة من الأفراد و الذي يترتب عنه التأثير المتبادل بينهم من افعال وسلوكات .

4-تعريف العمل:

إن العمل ظاهرة إنسانية و اجتماعية شاملة حسب تعبير عالم الاجتماع مارسال موس Marcel Mauss ذات أبعاد متعددة منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل و مختلف انفعالاته الكامنة و تفاعلها مع مكان عمله و محيطه، و منها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تتسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل

التعريف الإجرائي للعمل :

هو الطاقة المصروفة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معروفة.

5- المؤسسة :

يعرف " ناصر دادي عدون" المؤسسة : " أنها تنظيم اقتصادي مستقل ماديا في اطار قانوني وإجتماعي معين ،هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل سلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين ،بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه ،وتبعا لحجم ونوع نشاطه " ¹.

¹- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998،ص 9.

-التعريف الاجرائي للمؤسسة :

المؤسسة عبارة عن تجمع لاشخاص ذوي الكفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الاموال والقدرات لانتاج السلع وبيعها .

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة نقطة إنطلاق في بحث جديد من أجل معالجة نقائص البحوث السابقة ، وبعد إطلاعي وبحثي في المواضيع التي طرحت سابقا وجدنا هناك من تطرق اليها في دراسته ومن بين هذه الدراسات نجد:

الدراسة الأولى:

العنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة- دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

صاحب الدراسة: طبيش ميلود.

مكان وزمان الدراسة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية_جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

2011-2010

الإشكالية : تحدث الباحث طبيش ميلود في إشكاليته عن الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل

الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ميدانية

وطرح التساؤل الرئيسي الذي تدور حوله مشكلة البحث المتمثل في التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف)؟

وتتفرع عنه مجموعة من الأسئلة التالية:

1. ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة؟
2. ما علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟
3. هل للاتصال التنظيمي علاقة بدينامية جماعة العمل بالمؤسسة؟

وقد تمت صياغة فرضيات هذه كما يلي:

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.
- للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدينامية جماعة العمل داخل التنظيم.

المنهج المتبع : المنهج الوصفي .

أدوات جمع البيانات:الملاحظة البسيطة، استمارة المقابلة.

نتائج الدراسة:

- 1 . من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة قاربت 89.37% .

2 . من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت 85.87% .

3 . من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة 90.38%.

وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

الدراسة الثانية :

العنوان:الاتصال التنظيمي وعلاقتة بأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين
بمؤسسة سونلغاز عنابة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

صاحب الدراسة: بوعطيط جمال الدين

مكان وزمان الدراسة:جامعة منتوري قسنطينة -2008-2009

الإشكالية: : تحدث الباحث بوعطيط جمال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقتة بأداء الوظيفي وطرح التساؤل الرئيسي الذي تدور حوله مشكلة البحث المتمثل في التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وتتفرع عنه مجموعة من الأسئلة التالية

1- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

2- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال المنفيذين؟

3- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

-وقد تمت صياغة فرضيات هذه كما يلي:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفيذين.

-توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

-توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

-لا يوجد فرق بين العمال المنفيذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى عامل السن.

-لا يوجد فرق بين العمال المنفيذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى عامل المستوى التعليمي.

-لا يوجد فرق بين العمال المنفيذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى الاقدمية

-المنهج المتبع : المنهج الوصفي .

أدوات جمع البيانات ،الملاحظة البسيطة، استمارة المقابلة.

نتائج الدراسة:

-تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل

نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

-تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

-كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب(السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

الدراسة الثالثة :

العنوان: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الاوارس

- باتنة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

صاحب الدراسة: مازن سليمان الحوش

مكان وزمان الدراسة:جامعة العقيد لحاج لخضر -2005-2006

الاشكالية: ما تأثير الاتصال كعملية وتنظيمية داخل المؤسسة (إذاعة الاوارس)

وتتفرع عنه مجموعة من الأسئلة التالية

1- كيف تؤثر قنوات الاتصال على جماعة العمل ؟

2- كيف تحقق عملية الاتصال الفرض المطلوب ؟

3- ما مدى فعالية الاتصال بين الاعضاء داخل المؤسسة ؟

-وقد تمت صياغة فرضيات هذه كما يلي:

- 1- كلما تعددت قنوات الاتصال كلما قوبل ذلك بالارتياح لدى جماعة العمل .
- 2- كلما تم التغلب على عوائق الاتصال كلما ادي الي تحقيقي الاهداف المطلوبة .
- 3- كلما كانت فعالية التأثير في المؤسسة ايجابية كلما زاد في مردودية العمل والعكس صحيح

نتائج الدراسة:

كلما تعددت قنوات الاتصال وتعددت اتجاهاته فهناك الصاعد والنازل والافقي والذي عادة ما يكون موازيا ومكملا للاتصال الرسمي من اجل الوصول الي تحقيق الاهداف المسطرة .

- وكما تعددت القنوات كلما ادي ذلك بالارتياح لدي جماعة العمل حيث يتضح ان هناك عدة قنوات تتسعملها الادارة مع العمال من حيث امداده بالمعلومات بحيث انها تستعمل الاعلانات والاجتماعات واللقاءات مما يسمح لهذة القنوا الاتصال بالعمال بالاضافة الى زيارة المدير للاقسام والمصالح الاخري .

- اما القنوات المفضلة لدي العمال اتصالاتها مع الادارة العليا وهذا ما يؤكد ان طبيعة الاتصال يؤدي الى ارتياح لدي جماعة العمل والذي بدوره يؤدي الى العملية الاتصالية وعدم احتكار القنوات الاتصالية .

- كلما تعددت فعالية التأثير في المؤسسة الايجابية كلما ادي ذلك الى زيادة في مردودية العمل والعكس صحيح .

-التعقيب على الدراسات السابقة:

إن موضوع الاتصال التنظيمي المتعلقة بالعمل داخل المؤسسات له أهمية بالغة ، خاصة الدراسات الميدانية المتعلقة بالأداء لدى العاملين، إذ ركز معظم الباحثين على الاتصالات وانواعها في المؤسسة وأهموا اهم جزء وهو الفرد ومدى اسهامه في العملية الاتصالية وكذا دوره وبالتالي في دراستي هاته سوف اعمل على دراسته الاتصال التنظيمي في المؤسسة ومدى اسهام هذا الاخير في تفعيل علاقات العمل داخل المؤسسة بين جميع الاقسام والمصالح .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

. في بناء موضوع الدراسة و إشكالياتها.

. تحديد منهج البحث.

. إعداد أداة الدراسة.

. إجراءات الدراسة.

منهج الدراسة وأدواتها

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة البحثية وصولاً
بنتيجة معينة بحيث يتضمن مجموعة من الخطوات والقواعد المنظمة التي يسترشد بها العقل
البشري وصولاً إلى الحقيقة العلمية في الظواهر موضوع الدراسة.¹

ومصطلح المنهج *méthode* مشتق من الكلمة اليونانية *odes* أي أسلوب فعل البشر العلمي
والنظري للوصول إلى هدفهم المنشود.²

والمنهج يفيد في التعرف عن الظاهرة المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي إليه المعلومات
ذات العلاقة بمكوناتها وما يسودها من علاقات داخلية وخارجية.³

وفي دراستي هاته إتبعنا منهج المسح الاجتماعي كسبيل لفهم الظواهر في الوضع الطبيعي
التي تنتمي إليه من خلال مسح المعلومات ذات العلاقة بمكوناتها الأساسية .

وقد عرفه الباحث دوقان عبيدات المنهج المسحي بأنه "المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات
والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها"⁴

ويتميز بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن نذكرها كالتالي:

◀ تتميز إجراءاته بالثبات، وقابليته لإعادة التطبيق للوصول إلى النتائج بنفس الطرق

والأدوات

1- حامد عبد الماجد: مقدمة في منهجية دراسة طرق بحث الظواهر السياسية، دارالجامعة للطباعة والنشر 2000، ص17.

2- سلاطينة بلقاسم حسن الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص27.

3- أحمد بن مرسي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،

ص286.

4- محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصحيح المناهج والإجراءات، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1982، ص99

◀ يوفي الاختيار العشوائي للعينات الكبيرة صفة الموضوعية وعدم التحيز، وهي أهم سمات منهج المسح بصفة عامة.

◀ يتميز المنهج المسحي بصفة المعاصرة ولذلك فإنه يرتبط بالأهداف الحالية ويتم اختيار المتغيرات في هذا الإطار .

ولتحقيق اجراءات هذا المنهج لابد من إستخدام أداة معينة:

2- أدوات الدراسة :

تعريف الأداة: "هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة".¹

وعملية جمع البيانات في مجالات الدراسة تتم وفق طرق وأدوات معينة، إذ وفي بحثنا هذا استعنا بجملة من الأدوات المضبوطة علميا و منهجيا لجمع البيانات و المعلومات التي يحتاجها بحثنا، وقد جاء ذلك بمراعاة توافقها مع منهج الدراسة (منهج المسح الاجتماعي) وهي الاستمارة والملاحظة وكذلك السجلات والوثائق قصد جمع المعلومات .

أ- الإستمارة أو الإستبيان :

" هي وسيلة للاتصال بالمبحوثين وإستفسارهم واحدا واحدا، وبشكل مماثل، وهي تقنية مباشرة لتقصي المعلومات من الأشخاص تسمح باستفسارهم مباشرة، قصد الحصول على علاقات رياضية وعقد مقارنات كمية. وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة من الأسئلة المرتبة، حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا

¹ - سلطانية ، بلقاسم حسان جيلاني: نفس المرجع ،ص19.

للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق"¹.

وفي إطار بحثنا هذا ستشمل استمارتنا ثلاث محاور رئيسية تتناسب وتساؤلات الدراسة متمثلة في المحور الأول تحت مسمى أنواع الاتصال الأكثر استعمالا ونجاحا داخل المؤسسة والمحور الثاني المتمثل في تأثير الاتصال التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة ، أما المحور الأخير فهو طبيعة تأثير الاتصال الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

- صدق وثبات الاستمارة :

من المؤسف أن بعض الباحثين عندنا، لا يولي أهمية كبيرة لقضية الصدق و الثبات، و الأخطر أن هذا الإهمال قد نجده على مستوى عالي من البحوث الأكاديمية، و ببساطة شديدة نقول أن صدق و ثبات التحليل هو العمود الفقري لتحليل المحتوى، و عليه فإن وجوده من عدمه، يحد بين الموضوعية و الذاتية، بمعنى أن مجرد حصر الظواهر و رصد معدلات تكرارها و دقة تحليلها، قد لا يكفي لإعطاء مصداقية للنتائج التي يمكن الوصول إليها إذا لم يخضعها الباحث إلى مقاييس الصدق و الثبات²

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الاولية على محكمين "أساتذة قسم الاعلام والاتصال" وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وفي ضوء الملاحظات المقدمة تم ادخال التعديلات الضرورية والازمة ، حيث سيتم اعتماد الاستمارة، بعد الإشارة بصلاحياتها للتطبيق الميداني.³

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1999،ص6.

- محمد عبيدات ،محمد أبو نصار و آخرون :منهجية البحث العلمي ،ط2، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 1999،ص-84

³-الاساتذة المحكمون : الاستاذ أحمد امين فورار.

ب- الملاحظة :

تعرف الملاحظة على أنها " إنتباه مقصود ومضبوط للظواهر والأحداث بغية إكتشاف أسبابها وقوانينها " أو هي عملية مراقبة ومرشدة للسلوك الظاهرات أو المشكلات والمكونات المادية ومتابعة سببها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبأ بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان ".¹

- كما تعتبر أيضا من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحثين بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة.²

ج- السجلات والوثائق : قصد جمع المعلومات الكافية على المؤسسة وعدد عمالها وكل ما يختص من معلومات تخدم الموضوع .

3- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1 - مجتمع البحث:

ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، فقد يكون المجتمع عبارة عن سكان أو مجموعة من المزارع في منطقة معينة أو وحدات معروفة بصورة واضحة إذ يمكن تمييز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع دون غيرها، ويعرف "بأنه كل المفردات التي تحمل بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات".³

¹- رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ،دار الفكر المعاصر بيروت ،ص 317.

²- محمد الدين مختار : الإتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية ،دار المنشورات الجامعية ، الجزائر ،ص 242.

³-على معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منشورات 7 أكتوبر، ليبيا،

وفي دراستي هاته مجتمع البحث الكلي هو " مطاحن الزيبان القنطرة "

-عينة الدراسة : تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة وإجراء الدراسة عليها ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة.¹

ويمكن تعريفها كذلك بأنها مجموعة من مفردات الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة بحسب أنواع العينات بحيث تكون المفردات المختارة تحمل نفس خصائص المجتمع الأصلي للدراسة و متمثلة تمثيلا كاملا.²

وفي دراستي هاته إعتمدت على العينة القصدية و " هي العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا".

حدود الدراسة :

1-المجال الجغرافي :

بما أن دراستي ستكون في دائرة القنطرة " والتي ستكون محل الدراسة وبالتالي فقد حدد المجال المكاني لدراستي في " مطاحن الزيبان القنطرة "وهو الإطار المكاني لدراستي الميدانية بحكم قربه من المنطقة التي اعيش فيها وكذلك ربح الوقت والجهد .

2-المجال الزمني :

يرتبط المجال الزمني لدراستي ابتداءا من شهر سبتمبر 2014، حيث قمت مبدئيا بعملية إحصائية للمراجع المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة (البحث

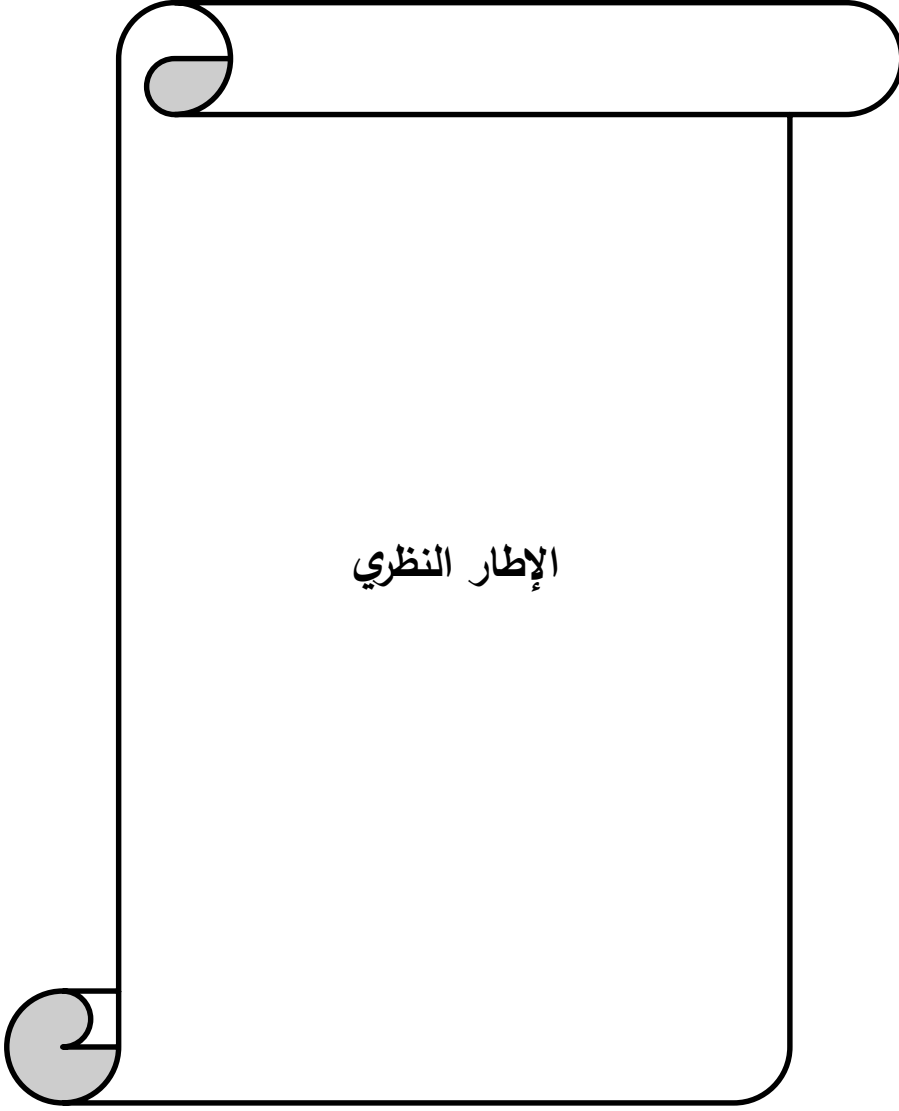
¹ ربيحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2000، ص 137.

² عاطف عدلي العبد و زكي أحمد عزمي :الأسلوب الاحصائي واستخداماته فى بحوث الرأي العام الإعلام "،دار الفكر العربي ،مصر ،ص140.

البيبليوغرافي)، ثم مرحلة البحث الوثائقي، التي كانت مرحلة هامة لتسطير الخطة المنهجية للدراسة. وكذا تحديد منهج الدراسة الملائم و أدوات جمع البيانات، وضبط مجتمع البحث والعينة المناسبة .

3-المجال البشري :

لقد ركزت هذه الدراسة على التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية " مطاحن الزيبان القنطرة " و باعتبار أن مجتمع بحثنا كبير الحجم من جهة، ولقلة الإمكانيات المتاحة وضيق الوقت وصعوبة الوصول إلى كافة جميع عمال المطاحن "من جهة أخرى إرتيائنا أن نأخذ عينة قصديه وهي الادارة العامة باعتبارها أنها تخدم موضوع .



الفصل الأول :

الإتصال التنظيمي في المؤسسة

المبحث الأول : ماهية الإتصال التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الإتصال التنظيمي

المطلب الثاني :أنواع الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث :اهمية واهداف الإتصال التنظيمي

المطلب الرابع :وسائل الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني : مرتكزات الإتصال التنظيمي

المطلب الأول :أساليب الإتصال التنظيمي

المطلب الثاني :أشكال الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث :خصائص الإتصال التنظيمي

المطلب الرابع :معوقات الإتصال التنظيمي

الفصل الأول : ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة .تمهيد :

يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدارسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الإجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد سواء داخل نواة المجتمع أو أو المدرسة أو المصنع وما يهنا هنا هو الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الافراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة الازمة كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه .

فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة والأكيد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وانما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي .

المبحث الاول: ماهية الإتصال التنظيمي

1- مفهوم الإتصال التنظيمي :

عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكاتهم.¹

أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي " عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ... و بدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية."²

2- أنواع الاتصال :

تتم الاتصالات فقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات ، تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ، حيث عرف احمد ماهر الاتصالات التنظيمية و الادارية بأنها تال الوسائل التي تستخدمها المنظمة او المديرون او الافراد او العاملين بالمنظمة لتوفير باقي الاطراف الاخرى .

والاتصال نوعان رسمي وغير رسمي .

¹- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب ،مصر ، 1989 ،ص35

²-محمد علي محمد ،عبد القادر شليحي : واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال ، جامعة قسنطينة ،1995،ص51.

2-1 - الاتصال الرسمي :

وهو الاتصال الذي يتم من خلال القنوات الرسمية في المنظمة أي من خلال الهيكل

التنظيمي ، الذي ينظم العلاقات التي تحكم الوظائف من حيث السلطة والتبعية كذلك من خلال اللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا الى المستويات الوسطي والتنفيذية ،فالتقارير والوامر والتعليمات والتوجيهات التي يزود بها المرؤوسين لأداء الاعمال ،إنما هي شكل من أشكال الاتصال الرسمي .

ويفترض هذا النوع وضوح الهيكل التنظيمي مما يؤدي الى وضوح قنوات الاتصال وفيما

يلي أهم القواعد التي تستخدمها التنظيمات في اتصالها الرسمي :

(1) الحاجة الى التقارير الدورية :التي تطلب من الموظف المختص عن نشاطاته ،وعن

طريقها يتيسر للرؤساء التعرف على أداء مرؤوسيهم تحديد شكل الاتصال ومضمونه :في

الحالات التي يخضع التي يخضع فيها الاتصال لنموذج معين لابد من الالتزام بقواعد

معينة -ترتيبات - بقصد إعداد هذا الاتصال .

(2) تحديد منافذ الاتصال وطريقة توزيع المعلومات وتصديرها.

(3) دراسة كافة البيانات والمعلومات :قبل تداولها في عملية الاتصال ،وتوجيهها الوجهة

الصحيحة الى الاشخاص المعنيين في التنظيم .

ولكن ما يعاب على الاتصال الرسمي أنه تحكمه بعض القيود أن خطوطه جامدة

وبطيئة وعديمة المرونة .

ويأخذ الاتصال الرسمي من حيث الاتجاه ثلاث مسارات :

أ- الاتصال النازل (من الاعلى الى الاسفل)

ب- الاتصال الصاعد (من الاسفل الى الاعلى)

ج-الاتصال الافقي (في نفس المستوى)

1

أ- الاتصال النازل :

وهو الاتصال الذي يهبط من أعلى درجات الهرم التنظيمي الى مختلف الوحدات التنظيمية المتعددة ،اي أنه يتم من المستويات عليا الى مستويات أدنى منها وهذا الشكل من الاتصال يعد من أكثر الاتصال إستخداما وتعتمد عليه المنظمات والتوجيهات والاجراءات والتعليمات التي توضح سير اعمال اي منظمة وتحقق وضوح الخطط والأهداف والسياسات .

يتمز هذا النوع بالوضوح والسهولة في المنظمات الادارية الصغيرة والمتوسطة الحجم ولكنه قد يلاقي صعوبات بالنسبة للمنظمة الادارية الضخمة إذ يمر بعدة مستويات قبل ان يصل الى موقع التنفيذ مما يسبب بعض القصور في كفاءة الاتصال حيث ترشح المعلومة او تشوه لمروها بعدة مستويات قبل ان تصل الى النقطة الاخيرة .²

وتتمثل الاتصالات النازلة (الهابطة) في :

- مجموعة من الاموامر والتعليمات والقرارات .
- مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية .
- التوجيهات الصادرة عن الرؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل .
- اوامر المشرفين للمرؤسين لتقديم بيانات عن سير العمل .
- منشورات تشمل الامور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين .

¹ - محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 51-1.

² - الهواري سيد محمود : الادارة الادارة والاصول العلمية ، مكتبة عين الشمس ، مصر ، 1970، ص 45.

- المذكرات والرسائل والوظيفية ولائحة الاخبار¹.

ب-الاتصال الصاعد :

يعتبر الاتصال الصاعد مكملا للاتصال النازل ،وهو يمثل الاتصال الذي يتجه م اسفل التنظيم الى اعلاه ، ولم يكن هذا النوع يوازي درجة الاتصال الهابط من حيث الاهمية حيث كانت النظرة الى فئة قاعدة الهرم التنظيمي انهم مجرد منفذي تعليمات ،وبمعني الاخر لا صوت لهم ولا مشاركة وتاريخيا نجد ان نظم السلطة البيروقراطية قد سادت تقليديا على نظم المشاركة لما نتج عنه عن كبت الاتصال بمباءة المرؤوس ، وإساءة استخدامه وتجاهل الادارة .

وتبلغ اهمية الاتصال الصاعد لما يحمله من استفسارات وتقارير عن واقع العمل وتوضيح ما قد تم انجازه ، كذلك تشمل المقترحات والمشكلات التي يرفعها العاملون لاحاطة الادارة العليا ،فهو يحمل المعلومات التي تبني عليها القرارات والخطط والوامر والتعليمات او التي تستدعي تدخل لحل المشكلاتوكذلك المعلومات التي يبني عليها التعديل والتطور ويمكن تحسين هذا النوع من اتصال بأساليب مهمة لباب المفتوح وذلك باتاحة فرصة للمرؤوسين لعرض مشاكلهم على الرئيس في أي وقت وبدون الخضوع الى عمليات التسلسل الى السلطة ،الامر الذي يساعد في زرع الثقة بينهما².

يركز هذا الاتجاه على فكرة ان الموظفون لايمتلكون فقد القدرة على الاستقبال الرسائل وانما لديهم امكانية ارسال المعلومات والاخبار كما يمثل النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من من تبليغ واخبار مسؤوليهم عن العمل ومواقفهم وكذلك ارائهم حول مختلف المواضيع ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين نتيجة الى المستويات الادارية العليا ،حيث يقدم المرؤوسين اقتراحات او بيانات او شكاوى لرئيسهم الذي يستدعي التدخل لحل المشكل .

¹- أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ،الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ،ص 26.

²-عامر ياسين : الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ ، الرياض ، 1976 ، ص 15.

ويمكن تلخيص الاتصال المساعد في النقاط التالية :

- تقديم تقارير عن الاداء وظروف العمل
- تقديم تقارير ايجابية او سلبية عن الاخرين .
- الاجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الاعلى .
- رفع شكاوى عن مشاكل معاناة المرؤوسين.
- طلب توضيحات او استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم .¹

ج- الاتصال الافقي :

الاتصال الافقي هو اساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الادارات والمصالح ، ايبين الاشخاص الذين يعملون بنفس المستوى الاداري حيث تتم عملية ارسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل ، الشئ الذي يؤدي التنسيق بين مختلف الافسام الادارية وغيرها التي تقع في نفس مستوى التنظيم ، كما ان هذا النوع يسبقه الفاعلون داخل التنظيم للوصول الى معلومات لم يتمكنو من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل وخاصة المؤسسات التي يسودها التسلط الذي يؤدي الى احتكار المعلومات بإعتبارها مصدر من مصادر القوة ، كذلك الاتصال الافقي يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم ، ويرى هنري فايول ضروره تشجيع الاتصال الافقى المباشر كوسيلة لتحقيق الادارة الفعالة والاتصالات الانسانية السليمة .²

وبدون هذا الاتصال بين جوانب التنظيم يصبح من المتعذر تحقيق التنسيق والترابط بين مختلف الانشطة وذلك بشرط رسم السياسة التي توضح انواع الاتصالات العرضية وأبعادها وحدودها .

¹- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاعلام ، دار الكتاب المصري ، مصر، 1985، ص 49.

²- أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1986، ص124.

2-2-الاتصال غير رسمي :

تكاد لا تخلو أي منظمة بجانب تنظيمها الرسمي والذي يحكمه الهيكل التنظيمي والسلطات وتنظيم العلاقات بين المستويات الادارية من تنظيم غير رسمي وهذا التنظيم غير الرسمي إنا ينشأ بين أفراد المنظمة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات الخاصة والمميزة فيما بينهم ، ولتوافق في المصالح وهذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية ويتكون تلقائياً وبصورة اختيارية بين الافراد بحكم القرابة او الصداقة او المصلحة .

ويتم الاتصال غير الرسمي في داخل التنظيم عن طريق ومن خلال علاقات الروابط بين أفرادها ولكن خارج قنوات المنظمة الرسمية ، وتتم عمليات الاتصال الغير الرسمي باستمرار دون تنظيم أو تخطيطي طبقاً لرغبة العاملين في الاحتكاك والتقارب لتبادل الافكار والاراء والمشاعر ولاشباع بعض الحاجات وليس بالضرورة أن يتم الاتصال والاحتكاك خرج بنيان المنظمة فقد يتم في مكاتب العمل وفي النادي وفي المطعم الخاص بالمنظمة وفي اوقات الراحة حيث ان المقصود هو التعامل مع المعلومة خارج قنوات الاتصال الرسمية أو بعيدا عن الخطوط والمسارات التي تحددها وتدعمها السلطة الرسمية .

وقد تعين الادارة العليا في المنظمة على جلب بعض المعلومات عن طريق هذا النوع من الاتصال لخدمة اهدافها ، حيث انه من السهل ملاحظة ان نسبة غير قليلة من المعلومات التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات وانما مصدرها غير رسمي حيث يحقق الاتصال الغير الرسمي نقل المعلومات بحرية اكبر على اساس العلاقة الشخصية بين منفذ الاتصال ومستقبله ويحقق سرعة اكبر مما لو اتبع الاتصال الرسمي ويستعان به خلال طلب المعلومات التي لا تتناسب مع وسائل الاتصال الرسمي مثل اتجاهات المدراء او المرؤسن ازاء مواقف معينة .

يمكن تلخيص خصائصه فيما يلي :

- تعبير تلقائي وعفوي يؤدي الى اشباع نفس داخلي افضل من الرسمي .

- سرعة انتشاره بسهولة في المنظمة .
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة الى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو اذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يقسح المجال أمام التأويل والتفسير الشخص¹.

3-أهمية الاتصال التنظيمي :

تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح في إطار محيط معين حيث يعتمد على العنصر البشري بالدرجة الاولى ،كما تتميز بالحركة والتغير وهذا ما يفرض عليها متابعتها والتكيف معها ولهذا يستلزم توفير نظام اتصال فعال من اجل تحقيق اهدافها .

فالإتصال عملية ضرورية لتسير العام للمؤسسة وكذلك هي وسيلة هامة بالنسبة للعامل وبالنسبة للتنظيم ،أي ان الاتصال هدف تنظيمي وهدف شخص من اجل تحقيق هدف عام الا وهو سير العمل وبالتالي الزيادة في الانتاج والانتاجية .

ويمكن توضيح الاهداف في يلي :

3-1- أهداف الاتصال بالنسبة للعامل :

يهدف الاتصال داخل المؤسسة الى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسستهم الامر الذي يؤدي الى التفاهم والثقة مما ينعكس على كمية الانتاج ولاشك ان تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي الى التقليل من الشائعات بين تضيع الوقت في أحاديث لا تقوم على اساس الصحة .

حيث ان هناك اربعة مجالات لتقديم المعلومات للعاملين بالموسسة :

أ- معلومات عن المؤسسة - إنتاجها -مستقبلها -القرارات الهامة في المؤسسة .

¹ - حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ، الدار الجامعية ،مصر ، 1990، ص 537.

- ب- معلومات عن سياسة المؤسسة خاصة بما يتصل بوظائفهم .
- ت- معلومات تتصل بالمعلومات الطارئة التي تقابل المؤسسة .
- ث- معلومات تتصل بنشاط العاملين وظروف المؤسسة الاقتصادية¹.

3-1-1- أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم :

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الاداري من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة ويمكن تحديد الاتصال الاداري فيما يلي :

أ- الاتصال الاداري يساعد على تبليغ المرؤوسين بالاعمال والواجب القيام بيها والخطط والسياسات والاجراءات الواجب اتباعها بهدف تحقيق الاهداف المخطط لها .

ب- يسمح بالتنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة وبالتالي الى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة .

ت- يمكن المدير والعاملين في الامام بما يدور داخل المنظمة من احداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط والضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها .

ث- كما ان الاتصال له تأثير كبير على الاشخاص من ناحية الاقناع وذلك تبعا لشخصية المتصل ولأسلوب الاتصال والوسيلة المستخدمة².

3-1-2- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور :

¹- الدسوقي عبده إبراهيم : وسائل واساليب الاتصال الجماهيرية والاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، مصر ، 2004، ص 37.

²- فاطمة مروه : الاتصالات المهنية ، ط1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2004 ، ص 16.

الجمهور له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث انها غالباً مؤسسة خدمتية لذلك المؤسسة يهتما إقامة نظام الاتصال بالجمهور يمكنها من ان توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة لذلك من المهم ان يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود والمؤسسة بالدرجة الاولى يهتما التعرف على رأي افراد الجمهور وكذلك تسعى المؤسسة الى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها¹.

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام ، و هو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته ، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

أ / **هدف توجيهي** : يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها ، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري

ب / **هدف تثقيفي** : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمورهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث

ج / **هدف تعليمي** : ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات او مفاهيم جديدة.

د / **هدف ترفيهي أو ترويحي** : و يتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل.

هـ / **هدف إداري** : و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات و الهيئات

¹ -الدسوقي عبده إبراهيم : المرجع السابق ،ص 39.

و / هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.¹

4- وسائل الاتصال التنظيمي :

وسائل الاتصال كثيرة ومتنوعة لها ما تحتاجه من ادوات وأجهزة او معالجة الموضوعات او ما تسعى اليه المؤسسات من اهداف والمقصود بوسائل الاتصال ما يستخدم في نقل الرسالة فالرموز او الشكل او اللغة تعتبر وسائل يستعملها المرسل يعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها للمرسل ، فالافكار والمهارات لا تتقل من تلقاء نفسها بل يحتاج الى وسيلة يعبر عنها، ومن المعلوم ان هنا العديد من الوسائل التي يمكن ان يستعملها المرسل في نقل رسالته قد تكون كتابية او لفظية كإبرامات والاشارات والصور والرسوم التوضيحية.²

وهناك ثلاث وسائل الاتصال في المؤسسة وهي :

الاتصال الشفوي ، الكتابي ، التكنولوجي :

أ- وسائل الاتصال الشفوي :

هي الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفوية عن طريق الكلمة المنطوقة وليست المكتوبة ويعتبر هذا الاسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والافكار واكثرها يسرا وسهولة وصراحة ومن بين وسائل الاتصال الشفوي داخل المؤسسة :

المقابلات الشخصية - الندوات والاجتماعات - المؤتمرات - المحاضرات .

ب- وسائل الاتصال الكتابي :

¹-أحمد بخوش: الاتصال و العولمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر ، 2008، ص 14،15.

²- محمد سلامة غباري ،السيد عبد الحميد عطيه: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث مصر ،ص 28.

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل البرقيات ، التقارير ، الاوامر ، التعليمات المكتوبة ، المنشورات الدورية ، المجلات ، الجرائد ، ملصقات الحائط.¹

ت- وسائل الاتصال التكنولوجي :

هذا النوع يعتمد على وسائل اتصالية علمية ومتطورة تكنولوجيا ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتكوين العلمي ، كذلك يحتاج الى امكانيات مادية كبيرة .

ومن بين هذه الوسائل نجد :

✓ التيلكس

✓ الفاكس

✓ الاعلام الالي الانترنت .

✓ الانترنت .

ويتم الاتصال في الادارة اما للحصول على البيانات والمعلومات او اعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد تسهيل العمل بقصد تسهيل اداء العمل

ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال المناسبة للعمل على :

✓ السرعة المطلوبة في الاتصال .

✓ نوع الرسالة المطلوب ايصالها .

✓ السرعة الواجب توفرها .

¹- فهد سعود العثيمين : الاتصالات الادارية وماهيتها وأهميتها وأساليبها ، ط2 ، مطابع شركة الصفحات الذهنية ، السعودية ، ص24.

✓ الظروف المتاحة بالمؤسسة¹

المبحث الثاني :

1- أساليب الإتصال التنظيمي :

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للإتصال، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، والى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال وهي:

الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

1-1- الإتصال الكتابي:

إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صورا عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.. الخ

- طرق الإتصال الكتابي:

❖ **التقارير** : يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التيتم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

¹ - محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة ، المرجع السابق ، ص 357.

-للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات .

-تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل¹ .

❖ النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ.

وتنقسم النشرات إلى:

-نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة...

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

¹ - خيرى خليل الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1997، ص 143،144.

❖ **الكتيبات والدليل:** وتعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

❖ **الشكاوي:**

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات ،وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة

للشكاوي.¹

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الاعمال.²

❖ **ملصقات الحائط:**

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين :القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.³

¹ -Alex muchielli: Rôles et communication dans l'organisation . " connaissance du problème", les édition esf entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983: p 56.

² -محمد يسري إبراهيم دعيبس :الاتصال والسلوك الانساني، دار النشر والتوزيع ،مصر ، ص 266.

³ - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، دار وائل للنشر ،عمان ، 2005 ،ص245.

مزايا الإتصال الكتابي:

-إمكانية الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.

-تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي.

-حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة اكبر من الإتصال الشفوي.

-يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

-إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.

-إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد.

1-2 - الإتصال الشفوي:

يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته و إتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ/ طرق الاتصال الشفوي:

❖ الإجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على

العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

- مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.¹

❖ الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر:

وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

- مزايا الإتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه و إنفعالات المستمع.

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب

المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الاخذ بأسلوب الكتابة.²

¹ -محمد يسري إبراهيم دعيبس: نفس المرجع ، ص 197 .

² -محمد يسري إبراهيم دعيبس: مرجع سابق ، ص 197.

1-3- الاتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم إستعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين¹.

2- أشكال الاتصال التنظيمي:

2-1- الاتصال الذاتي: هو الاتصال الذي يتم الفرد ونفسه في محاولة ادراكه للأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي تعرض لها أو حول ما تعرض له من معلومات أو أفكار أو آراء بإعتبارها مؤشرات ومنبهات ، تتطلب فيه استجابة بشكل معين أو في اتجاه معين .

وهذا الشكل من الاتصال هو الذي يسمح للفرد ان يتخذ قراراته بناء على المعلومات التي يستقبلها عن طريق حواسه .

2-2 الاتصال المواجهي :

هو الاتصال الذي يتم بين الافراد مواجهة سواء كان بين فردين او بين فرد واخرين :

أ- الاتصال شخصي : هو الاتصال الذي يتم بين فرد واخر خلال اي عملية من العمليات التي تم في حياتنا اليومية، داخل الاسرة أو بين الزملاء والاصدقاء وهو يتم بين الافراد اما مباشرة او من وسائل اتصال اخرى².

ب - الاتصال الجمعي :

¹ - عبد المعطي محمد عساف : السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران لنشر والتوزيع ، عمان ، 1999، ص 228.

² - محمد عبد الحميد : الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري ، عالم الكتب ، مصر ، 1993، ص 34.

ويتم بين شخص أو مجموعة من الأشخاص في اتصال مواجهي يأخذ شكل اتصال مع مجموعة صغيرة وتتصف المجموعة الصغيرة بعدة صفات وهي ان افرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في امور مختلفة ، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة ورغم ان لكل واحد منهم اهدافه الخاصة التي يسعى اليها الا انهم يميلون لإتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة .¹

2-3-الاتصال الجماهيري :

ويقصد بالعملية التي بمقتضاها نقل المعلومات والافكار والاتجاهات الى عدد كبير نسبيا من الافراد وسيلة او اكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حيث يكون مستقبلين في مكان محدد وغالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد في حالة الاستجابة لا تظهر مباشرة اثناء الاتصال ولكن يمكن ان تظهر بعد ذلك بفترة ،ويختلف الاتصال حول مدى تأثير وسائل الاتصال المختلفة على الناس فمنهم من يؤكد على اهمية اتصال الشخص والذي يقوم على وجود افعال وردود افعال بطريقة مباشرة مما يجعل تأثيره اقوى الا ان البعض الاخر يؤكد على اهمية الاتصال الجماهيري ودوره في التأثير .²

2-خصائص الاتصال : تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من

التأثير في الآخرين و التأثير بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة ، فعلمية الاتصال تعني التغيير

1-الاتصال عملية ديناميكية

¹- صالح ابو اصبع وتيسير ابو عرجة : الاتصال والعلاقات العامة ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، المكتبة الوطنية ، الاردن ، 1999، ص 26.

²- صالح ابو اصبع وتيسير ابو عرجة : نفس المرجع ، ص 26.

2-الاتصال عملية مستمرة : الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أونهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا و مجتمعا و الكون المحيط بنا ، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا و الحياة والاخرة

3-الاتصال عملية موضوعية وواقعية : الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما لا يخضع للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام و لا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية و الواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين و زمن معين وعليه فالاتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.¹

4- معوقات الاتصال التنظيمي :

أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة و بالتالي على نتائج الأداة فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات و أن أي تغيير يحدث فيه من شأنه إضعاف هذا النظام ، و منه فإن الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية ، و هذه الأخيرة هي مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة واقعية عند مدى فعالية الاتصال و جدواه.

4-1 عوائق متعلقة بالمرسل :

يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز و الحكمة و المنطق والدراسة من قبل المرسل ، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك لذا زاد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له و للمستقبل أهداف معينة ، و على هذا الأساس فإن أي خلل أو أي إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.

¹ ناصر دادبي عون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، العامة ، الجزائر ، 2004، ص

1- الافتراضات أو الأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل:

قد يكون المرسل أو يعتقد أن رسالته مفهومة وواضحة مسبقا دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستقبل و لهذا السبب يجب على المرسل أن يكون واعيا و مدركا لطبيعة و ثقافة المستقبل.

2- 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.

3- 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 الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد فصيغة عبارات وجمل بشكل غير دقيق قد يرسل رسائل مضللة و منه فشل عملية الاتصال.

4-2 - 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 بالمؤثرات الخارجية مثل: الضوضاء و ارتفاع درجة الحرارة و شدة البرودة التي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة.¹

¹ - محمد سلامة غباري ، السيد عبد الحميد عطية: مرجع سابق ،ص 31.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال " فعل ثقافي فبدون ثقافة موحدة (لغة ، عادات ، قيم فإنه يكون صعبا جدا .¹

4-3- عوائق متعلقة بالمستقبل:

هناك جملة من المعوقات تحد من العملية الاتصالية و تخص المستقبل و منها :

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

ب /تعالى المستقبل على المرسل بالإعراض عن الاستماع إلى رسالته أو قراءتها أو مناقشتها.

ج/الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستوى التعليمي أوالثقافي أو اللغوي بين المرسل والمستقبل.

د /التحيز و عدم الموضوعية في النظرة للأمر و هنا يرفض المستقبل المتميز من المرسل الاستماع إلى وجهة نظره أو الرأي الآخر مما يؤدي إلى تشويه المعنى الكلى للرسالة .²

4-4 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 أواختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة أو الوسائل التي ينبغي استخدامها ، و التي

¹- CasseAy . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe p 51،éditeur,1984

²-إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الاردن ، ص 50.

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

ب / الاستخدام الخاطئ للوسيلة:

قد تتوافر لدى الأفراد و المؤسسات وسائل اتصال متعددة تقليدية و الكترونية مثلا ، إلا أن المعنيين بالإتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة إما بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة ، فالاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الإتصال قيمته و يعطي مؤثرات مضللة في أحيان كثيرة ، فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات باستخدام الفاكس مثلا أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت و البريد الصوتي وغيرها من تقنيات الإتصال على الخط الفوري مباشرة.

ج- سوء أو ضعف وسيلة الإتصال:

حيث أن وسائل الإتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الإتصال و إضعافها ، ولهذا السبب بالذات نجد أن الإتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة ، أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية ، وفي جميع الحالات ، يكون الإتصال متعثرا أو مشوها¹.

4-5 معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية و منه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الاتصالية كليا و يمكن اختصار مشكلات و معوقات الإتصال بالنسبة للتغذية العكسية فيما يلي:

¹ - حميد الطائي ، بشير العلق : أساسيات الإتصال نماذج ومهارات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009، ص77،78.

-الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال و عدم الاهتمام بالنتائج المنتظرة.

- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

-تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف

المستقبل وتطلعاته.

-عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية التي تعطي م ؤشرات عند وصول الرسالة من

عدمها.

- تعالي المرسل على المستقبل و عدم استعداد المرسل للنظر أو الاستماع إلى وجهات

نظر المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.¹

¹ - حميد الطائي ، بشير العلق: نفس المرجع ، ص 78.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، وبالتالي يجب على القائمين تسير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسيرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على نشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل .

تمهيد:

إن أهمية الإتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال ، ومهارات الإتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال لإستفادة من مميزات الاتصال التنظيمي في رفع مستوى الاداء وزيادة فعاليته بين العمال .

الفصل الثاني : علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الاول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم المؤسسة:

مفهوم المؤسسة لغة : ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل اسس الاسس والاساس : كل شئ مبتدأ والاسس والاساس اصل البناء وقد اسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا وأسست دار إذ بنيت حدودها ورفعت من قواعدها .

ومفهوم المؤسسة إصطلاحا بصورة عامة هي تركيب يبتدعها الانسان بالتعاون مع افراد اخرين في المجتمع ¹.

2- أنواع المؤسسة :

تصنف المؤسسة إلى عدة أنواع، وذلك وفق المعايير التالية:

1- حسب المعيار القانوني.

أ- المؤسسة الفردية :وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته.

2- حسب معيار الملكية:

وفق هذا المعيار تصنف المؤسسة إلى ثلاثة أنواع، وهي:

أ - المؤسسات الخاصة :وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد)

(شركات أشخاص، شركات أموال)

¹- الطاهر بن خرف الله وآخرون : الوسيط في الدراسات الجامعية ، ج 4 ، دار هومة للنشر الجزائر ، 2003،ص 27.

ب- المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عليها التصرف بها، كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

ت- المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين الدولة و الأفراد للقطاع.¹

3- وفق معيار النشاط الاقتصادي:

أ- المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج، وهو الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني و الإنتاج السمكي.

ب- المؤسسات الصناعية: فنجد في هذا النوع جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في طبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للإستعمال وهذه المؤسسات تتمثل عموما في المؤسسات الصناعية الثقيلة ومؤسسات الصناعة الخفيفة.

ج- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد والمؤسسات الجامعية... الخ.

5- حسب معيار الحجم: وتستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات.

حسب الحجم وتتمثل هذه المعايير فيمايلي:

¹ - عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 27، 30.

أ- تبعاً لحجم وسائل الإنتاج: ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال .

ب- تبعاً لحجم النشاط: حسب هذا المعيار يمكن إستعمال الإنتاج ورقم الأعمال تصنيف المؤسسات.

ج - تبعاً لحجم الإيرادات: في هذا المعيار تستعمل الأرباح والقيمة المضافة في تصنيف المؤسسات.

والمعيار الأكثر استعمالاً في تحديد حجم المؤسسة هو عدد العمال ووفق هذا المعيار تصنف المؤسسات إلى :

- **المؤسسات المصغرة**: وهي التي تشغل من 1 إلى 9 عمال.
- **المؤسسات الصغيرة**: وهي التي تشغل من 10 إلى 199 عامل.
- **المؤسسات المتوسطة**: وهي التي تشغل من 200 إلى 499 عامل.
- **المؤسسات الكبيرة**: وهي التي تشغل أكثر من 499 عامل.¹

3- أهداف وأهمية المؤسسة:

للمؤسسة أهمية وأهداف مختلفة تسعى لتحقيقها وهي تتمثل فيما يلي:

أولاً: أهداف المؤسسة : للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها من أجل بقائها وإستمرارها

وهي تتمثل فيما يلي:

¹ - إسماعيل قبرة : التنظيم الحديث في المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008، ص 30.

1- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

➤ **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود ثم نموها وتوسعها لا يمكن أن يتحقق إلا من تحقيق حد أدنى من الأرباح يضمن لها تجديد وتطوير تجهيزات ومستلزمات النشاط، وهذا ما يجعلها قادرة على الصمود أمام المؤسسات الأخرى.

➤ **تحقيق متطلبات المجتمع:** حتى تقوم المؤسسة بتحقيق ما تريده عليها أن تقوم بإنتاج وتصريف وبيع المنتجات التي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي و الدولي.

➤ **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك عن طريق الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد لمختلف نشاطاتها ومراقبة تنفيذ نتائج هذه الخطة، وهذا تقاديا للوقوع في مشاكل اقتصادية بمصلحة المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

2- الأهداف الاجتماعية: ومن بين أهداف المؤسسة نجد الأهداف الاجتماعية التي

تتمثل فيما يلي:

➤ **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعد الأجر حقا مشروعاً لكل العاملين في المؤسسة، وهو يتراوح بين الإرتفاع والانخفاض حسب طبيعة المؤسسات والنظام الاقتصادي، ويلعب الأجر دوراً هاماً في تلبية حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك تحفيزهم على البقاء والعطاء في إطار مصلحة المؤسسة؛

➤ **إقامة أنماط استهلاكية:** تقوم المؤسسة بتأثير على العادات الاستهلاكية وذلك بتقديم منتجات جديدة أو عن طريق الإعلان بصفة عامة.

➤ **تحسين مستوى معيشة المجتمع:** وهذا يكون عن طريق تحسين وعقلنة الاستهلاك من خلال تنويع وتحسين الإنتاج وتوفير امكانيات مالية ومادية للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

3- **الأهداف التكنولوجية:** بالإضافة إلى ماسبق تؤدي المؤسسة أيضا دورا هاما في الميدان التكنولوجي، وذلك من خلال مايلي:

➤ **تطوير التجهيزات:** عملت بعض المؤسسات على تخصيص مصلحة خاصة بهذه المهمة، وهي مصلحة البحث والتطوير، ومنها من خصصت لها مبالغ مالية كبيرة بهدف الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى تأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها، وهذا ما يجعل المؤسسة أحسن من منافسيها.¹

ثانيا: أهمية المؤسسة

المؤسسات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا، سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية والحياتية نظرا لأهمية التي تلعبها، والمتمثلة فيمايلي:

-تخلق الظروف و الأجواء والقواعد والأسس التي تعيش فيها وتعمل من خلالها وبالتالي فإنها تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا استمرارها؛

-المؤسسة هي الوحدة التطورية الأساسية في إثراء وتقدم البشرية كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والإختراعات بشكل يؤدي إلى اشباع الحاجات والرغبات الانسانية بشكل واسع ومتطور.

¹ - عمر صخري : إقتصاد المؤسسة : مرجع سابق، ص 31.

-تمثل الوعاء الرئيسي للعديد من العمليات والفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل: التحضر، الإتصال، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة تحقيق أهداف المجتمع... الخ.

3-تمثل القيادات الرائدة في المجتمعات وبذلك فإنها تتحمل مسؤولية الرقابة و التوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متاهات ومجاهل المستقبل، بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للبشرية والإنسان وتعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.¹

4- وظائف المؤسسة :

لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح، وهي النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن، النشاط الإداري، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف متعددة للمنظمة، بغض النظر عن كون هذه المنظمة صغيرة أو كبيرة الحجم، صناعية، أو تجارية أو حكومية، فإن جميع المنظمات تؤدي هذه الوظائف لا محالة، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون القيام بها، ومن وظائفها الشائعة هي:

1-وظيفة التسويق:

ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك.* حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ

¹ - ناصر دادي : اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 24.

يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

وتتضمن هذه الوظيفة عدة وظائف أخرى- فرعية -مثل تخطيط السلعة، إستراتيجية تنمية المنتج، الترويج... الخ، ففي تنمية السوق، هدف المنظمة هو الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال إشباع السوق أو التغلغل فيه، إلى جانب تنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة، وإستراتيجية تنمية المنتج فاستخدامها يساعد المنظمة على تحقيق تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الجديدة.

وهناك العديد من الإستراتيجيات التسويقية مثال ذلك في مجال الإعلان والترويج، فإن الشركة قد تختار بين إستراتيجية الدفع أو السحب

هناك أيضا إستراتيجيات التوزيع، إذ لابد أن تقرر الشركة هل سوف تقوم بتوزيع و بيع منتجاتها عن طريق الموزعين أو الوسطاء أم تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها بنفسها بالتوزيع المباشر.

2-وظيفة التمويل:

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة، كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك.

كما تعتبر هذه الوظيفة الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها، ويمكن أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال.

3- وظيفة الأفراد:

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال.

ولهذا تعتبر وظيفة الأفراد هامة فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل: تخطيط العمالة، والاختيار والتعيين، والترتيب، والنقل، والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها¹.

4- وظيفة الإنتاج:

تهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية وتوزيع الموارد المادية والعلاقات مع الموردين إذ تتعامل مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب إستخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الإنتاجية.

وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

كما أن إستخدام النظم المتكاملة للحاسبات الآلية في التصنيع والرقابة على جودة الإنتاج وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه، أصبحت من المحددات الأساسية للعملية الإنتاجية في المنظمات الصناعية..

5- وظيفة التنسيق:

¹ مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 195.

التنسيق هو الربط بين أعمال الوحدة و تحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد، بحيث كل قسم يبذل الجهد الأقصى في سبيل الوصول ألى تحقيق الهدف.فالتنسيق ضروري لتوحيد الجهود و منع التعارض بين الأفراد.

وعدم وجود التنسيق يؤدي في الكثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية.ويجب زيادة إمكانات التنسيق لتمكن المنظمة من التعامل بفعالية مع كل موقف أو حالة، وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال إتباع أحد الأسلوبين التاليين

أ-نظم المعلومات الرأسية: و تتمثل أيضا في تطوير و توسيع قواعد المعلومات المتوافرة، وضمان توصيلها إلى المستويات

الإدارية المختلفة لأغراض التخطيط و التنسيق و الرقابة.

ب-إنشاء علاقات أفقية : تقوم على الإستخدام الإنتقائي لعمليات إتخاذ القرارات المشتركة التي تخترق مسارات و خطوط السلطة في المنظمة ،وتتجاوز سلسلة الأوامر، و تسمح بتبادل المعلومات و إجراء الإتصالات بين العاملين في الوحدات المختلفة ،و يتم إنشاء العلاقات الأفقية عن طريق الإتصال المباشر،أو اللجان، أو فرق العمل المؤقتة، أو الأدوار التنسيقية.¹

¹-الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،دون سنة، ص 21.

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي :

يري محمد ان الاداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها او يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ،اما الاداء فقياس على اساس النتائج التي حققها الفرد .

ويعبر محمد عن مفهوم الاداء الوظيفي بأنه الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹.

كما يرى الربيق ان مفهوم الاداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل اي منظمة بإعتباره الناتج لمحصلة جميع الانشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، فالأداء الوظيفي يشير الى محصلة السلوك الانساني في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الاهداف المرغوبة².

ونستنتج من هنا بأن الاداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة اليه ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الاداء فمنهم من يرى انه انجاز عمل ، ومنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يري حصليه جهد .

¹ - محمد راوية : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص،210،209.

² -محمد الربيق : العوامل المؤثرة على فعالية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، دراسة تطبيقية ، على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأ والقوة الخاصة لأمن الطرق ، دراسة ما جستير غير منشورة ، اكااديمية نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، ص 58.

وفي هذا الشأن يمكننا ان نخرج قليلا الى التفاعل الاجتماعي باعتباره يرتبط ارتباطا وثيقا بالاداء الوظيفي ولما له تداخل به .

- مفهوم التفاعل الاجتماعي

يعد التفاعل الاجتماعي بشكل عام نوعاً من المؤثرات والاستجابات ، وفي العلوم الاجتماعية يشير إلى سلسلة من المؤثرات والاستجابات ينتج عنها تغيير في الأطراف الداخلة فيما كانت عليه عند البداية ، والتفاعل الاجتماعي لا يؤثر في الأفراد فحسب بل يؤثر كذلك في القائمين على البرامج أنفسهم بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل طريقة عملهم مع تحسين سلوكهم تبعاً للاستجابات التي يستجيب لها الأفراد.

يتخذ التفاعل الاجتماعي صور وأساليب متعددة فقد يحدث هذا التفاعل بطريق مباشر أو غير مباشر بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير ويكون عن طريق استخدام الإشارة واللغة والإيماء بين الأشخاص، ويأخذ التفاعل الاجتماعي أنماطاً مختلفة تتمثل في التعاون والتكيف والمنافسة والصراع وحينما تستقر أنماط التفاعل وتأخذ أشكالاً منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية كعلاقات الأبوة

والأخوة والزمانة . . الخ. وقد جرت العادة بين العلماء على التفرقة بين العلاقات المؤقتة والعلاقات الدائمة من حيث درجة الثبات والانتظام والاستقرار فيطلقون على الأولى منها اصطلاح العمليات الاجتماعية بينما يطلقون على الثانية اصطلاح العلاقات الاجتماعية وهذا يعني أن العملية الاجتماعية ما هي إلا علاقة اجتماعية في مرحلة التكوين فإذا ما استقرت وتبلورت وأخذت شكلاً محدد تحولت

إلى علاقة اجتماعية وبذلك يكون الفرق بين العملية والعلاقة الاجتماعية مجرد فرق في الدرجة وليس في النوع ، ولقد أشارت الدراسات التحليلية للحياة الاجتماعية إلى أنها تبدأ بفعل

اجتماعي يصدر عن شخص معين يعقبه رد فعل يصدر من شخص آخر ويطلق على التأثير المتبادل بين الشخصين أو بين الفعل ورد الفعل اصطلاح التفاعل.¹

وعلى هذا الاساس فقد عرفه " ماكس فيبر " "السلوك الإنساني الذي يحمل معنى خاص يقصد إليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه".

و للتفاعل الاجتماعي مجموعة من الخصائص أهمها:

- 1- يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتقاوم بين أفراد المجموعة فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد من غير ما يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.
- 2- ان لكل فعل رد فعل مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- 3- التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية .
- 4- عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية وإما سلبية.
- 5- إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجم أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة.
- 6- أيضاً من خصائص ذلك التفاعل توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتفاعلين مما يؤدي إلى تقارب القوى بين أفراد الجماعة.
- 7- التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الأفراد والجماعات فإنه بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين.¹

¹ محمد النوبي محمد علي : مقياس التفاعل الاجتماعي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2010 ، ص 36.

المطلب الثاني : عناصر الاداء الوظيفي :

عناصر الاداء الوظيفي :

يتكون الاداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

2-نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء .

3-كمية العمل المنجزة :اي مقدار العمل الذي يستطيع به الموظف على انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز

4- المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .²

المطلب الثالث : محددات الأداء

بما أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون فيها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من نشأتها أن تأثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا يطلق

على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:

¹ - نيراس يونس محمد آل مراد: ، مرجع سابق ، ص 38.

² - أحمد بن عبد الله الحسيني : علاقة إشراف الإداري بكفاءة العاملين ،دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، السعودية ، ص 72.

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
 - إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
 - بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمد الأداء) والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول لمواصفات النوعية المعينة.
 - والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات، والمهارات، نمط الأداء)¹.
- وهي العناصر تخضع لسيطرة الموظف أهم هذه المحددات:
- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من وجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
 - الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل -الإشراف -الأنظمة الإدارية -الهيكل التنظيمي -نظام الاتصال -السلطة -أسلوب القيادة -نظام الحوافز -الثواب وانعقاد.
 - إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل

¹ - رواية حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1، 2004، ص 210.

إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم) زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي.¹

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء.

من أهم العوامل المؤثرة في الأداء ما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤثرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة من القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين بشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

¹ - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر 1986، ص 50.

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين مميلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها. كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التعبير الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسكن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد يكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

¹ - بعجي سعاد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (غير منشورة) علوم تجارية جامعة المسيلة، الجزائر 2007، ص 11.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تناولنا الأداء الوظيفي في المؤسسة ويعد من الأنشطة المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الاهداف الخاصة به مع التطرق الى عناصره وأهم محدداته كما ألقينا الضوء على اهم العوامل التي تتحكم في الاداء الوظيفي وعموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الاشارة الى أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والانتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء أفرادها والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لايمكن الاستغناء عنه في أي حال من الاحوال في سبيل الرقي بالمنظمة من اجل تحقيق أهدافها .

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الأول :

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي لدراسة.

المبحث الأول : الإطار الميداني لدراسة.

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

المطلب الثالث : عرض الجداول البسيطة و تحليلها.

المطلب الرابع : عرض الجداول المركبة و تحليلها.

نتائج الدراسة الميدانية

الخاتمة

الملاحق

المبحث الأول : الإطار الميداني لدراسة.**المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة**

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها) ، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

1- **طبيعة النشاط**: تقوم الوحدة بإنتاج و تسويق السميد و الدقيق و مشتقاتها.

- **الموقع**: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

- **المساحة**: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647 م² وهي تنقسم إلى قطعتين:

- **القطعة الأولى**: مساحتها 53000051 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مبنية والباقي غير مبني.

- **القطعة الثانية**: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.

- **طاقة الإنتاج**:

- 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين
- 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب

- سعة التخزين:

• 39000 قنطار من المنتج النهائي

• 125000 قنطار من القمح

- تشكيلة منتجاتها: سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة، القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي.

- احتياجات المؤسسة من الماء:

• 3000 لتر من الماء يوميا.

• أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

- الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 146 عامل.

2- أهداف المؤسسة :

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي :

• الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما.

• تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموما وذلك لن يتأتى إلا بتضافر كل الجهود لإدماج الشركة التابعة - الرياض سطيف مطاحن الزيبان - القنطرة في محيطها الاجتماعي وتتمين مفهوم الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.

3- سياسة المؤسسة:

ان القدرات الإنتاجية والوضع المالية المريحة للشركة التابعة الرياض سطيف مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء) الزبائن، المساهمين، والمحيط)...
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتحسيس مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:****الرئيس المدير العام:**

- يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى انه:
- يمثل المؤسسة خارجيا(الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).

- يتأأس مجلس الإدارة
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن
- أمانة الرئيس المدير العام:

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام:

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار..)
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح
- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

-دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.

-دراسة السوق.

تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار (تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام)

- المستشار القانوني:

يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما

مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية) اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)
 - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
 - متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن
 - متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بجمعية شركة التأمين -CAAT- وكالة بسكرة -وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن..
- هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية
 - تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
 - تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

-5 مشروع الإعلام الآلي:

تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:

- إنشاء برامج او أحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة) حساب الأجور -الفوترة -المحاسبة - تسيير المخزون - الاستثمارات - الإهلاكات).....

- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
- ادارة شبكة الإعلام الآلي
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج
- المساهمة في الجرد السنوي

مصلحة النظافة والأمن :

الشكل رقم 1: هيكله مصلحة النظافة والأمن

تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم الى فرعين:

• فرع الأمن:

يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن.

يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

-مهام خاصة بالأمن العام:

*حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي

*مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة.

*إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من اجل رفع المنتج

-مهام خاصة بالأمن الصناعي:

*المحافظة على امن الآلات من الأخطار

*رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا.

*الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات .

*إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

• فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

• التنظيف الدوري

• مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه

7- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:

• إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها

المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات الإشهار...، الموارد البشرية.

تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.

إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية..) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

• إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

• إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة

- تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في.

- جمع المعلومات من مختلف المصالح

- تحليل المعلومات

- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.

8-هيئة الاحساب:

تعد وظيفة الاحساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحساب.

من جهة أخرى الاحساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

مراحل مهمة المحتسب:

- بعدما تتم المصادفة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحتسب بالاعتماد على الرسالة الموجهة من طرف المديرية العامة للانطلاق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلة رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.

• **مرحلة الدراسة والتحضير:** يقوم المحتسب بجمع الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام المهمة.

• مرحلة تحضير الوسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.

• **مرحلة التنفيذ:**

يعتمد المحتسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من اجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة والمحددة عنده مسبقا، فمثلا عند الاتصال مع الأفراد يركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار ويعتمد كذلك في الحوار على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة ويترك الأفراد يجيبون بحرية، ثم يطرح مركزه جزئيا وهكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمحتسب الاستعانة بالمختصين للاستشارة.

• **إعداد تقرير الاحتساب:**

• يأخذ شكل من مؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر:

- اسم المحتسب - رقم الرسالة - تاريخ المهمة - عدد التوصيات - الأهداف - قائمة - المرسل إليهم التقرير - اسم رئيس المصلحة.

بالإضافة إلى - مقدمة- أهداف المهمة - تطورات المهمة التوصيات.

• **مرحلة المتابعة:** أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.

- **9 دائرة الاستغلال:**

الشكل رقم 2: هيكله دائرة الاستغلال

تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

مهام مسؤول الاستغلال:

- تحقيق الأهداف المسطرة:
- بالربط بين مصلحة الإنتاج وباقي المصالح التابعة للإدارة
- بالربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح (مصلحة الموارد البشرية، الدائرة التقنية..)
- البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.

-مصلحة الإنتاج:

الشكل رقم 3: هيكله مصلحة الإنتاج

تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة وتتمثل مهامه في:

• متابعة المادة الأولية(النوعية، الكمية..)

• متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية)

• متابعة مراحل الإنتاج

• متابعة الوسائل المسخرة للعمل

• متابعة محيط العمل

إذا فيما يخص الجانب الميداني، أما فيما يخص الجانب الإداري، يقوم رئيس المطحنة بـ:

- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة
- تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية)
- تحديد نسبة الاستخراج ومقارنتها بالمقاييس المعمول بها

أما مهام كل من:

- رئيس مطحني: مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية
- رئيس وردية: يشرف على متابعة المطحنة.
- مسير الدرافيل: مسؤول عن آلات الطحن.
- مسير التنظيف: مسؤول عن تسيير آلات التنظيف

مراحل العملية الإنتاجية:

- يتم فيها استقبال القمح على مستوى المخازن

- يتم فيها التخلص من الأوساخ الكبيرة والشوائب الكبيرة تم تخزينها في الخلايا

- يتم فيها إرسال القمح إلى خلايا التخزين الموجودة في المطاحن

- تستعمل في هذه المرحلة عدة آلات للتنظيف من اجل تصفية المادة الأولية من الشوائب

الصغيرة و في هذه المرحلة يتم إضافة كميات محددة من الماء لبلوغ نسبة محددة من الرطوبة

من أجل فصل القشرة عن اللب لتسهيل عملية الطحن يتم تبليل وإعطاء وقت للراحة مرة أخرى

يتم استخدام آلات تسمى الدرافيل وتتم عملية الطحن عدة مرات حتى الحصول على النوعية

المطلوبة يتم فيها فصل السميد الدقيق والنخالة باستعمال آلات تسمى Plan sichteur تصنف

المواد الناتجة لعدة أنواع بالنسبة للمسمدة والمدققة يتم وضع المنتج في أكياس خاصة مختلفة المقاييس والسعات .

الشكل رقم 4: هيكل مراحل الانتاج

*منتجات المؤسسة:

سميد غليظ - سميد ممتاز 25 كلغ - 10 كلغ - سميد عادي 25 كلغ - دقيق ممتاز 5 كلغ
 سميد غليظ - سميد ممتاز 25 كلغ 10 كلغ - (سميد عادي 25 كلغ) - (دقيق ممتاز 5 كلغ)
 - (دقيق عادي 50 كلغ - 25 كلغ - (دقيق ثانوي 25 كلغ نخالة حمراء - نخالة بيضاء
 - نخالة مكعبة.

• مصلحة التموين:

الشكل رقم: 5 هيكله مصلحة التموين

تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب...

• فرع المشتريات:

يتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء، وتتم عملية الشراء على النحو التالي:

الشكل رقم: 6 مراحل عملية الشراء

• فرع تعبير الحبوب:

يتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعبير المادة الأولية قمح صلب، قمح لين قبل ان تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما انه يصل

الى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم 80 المؤرخة في 26/12/2007 .

• مصلحة تسيير المخزون:

الشكل رقم:7 هيكله مصلحة تسيير المخزون

• فرع الاستقبال:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج. ويتم فيه استقبال القمح بنوعية وتحديد الكمية المستقلة وذلك باستعمال الجسر الوزن، ووضع القمح في الصومعات.

الكمية المستقبلة = وزن الشاحنة مملوءة - وزن الشاحنة فارغة.

تتبع هذه المصلحة في طرقة طلب القمح طريقة الكمية الثابتة والمدة الزمنية المتغيرة ، فهي بذلك غير مطالبة بتحديد الكمية الاقتصادية، لأن الكمية تتغير بحسب التوقع الميزانية التقديرية للمشتريات التي حددت سابقا (بالإضافة إلى كمية المخزون المتبقية، أما المدة الزمنية فهي محددة مسبقا بـ 10 أيام للطليبة.

أما فينا يخص تقديم القمح إلى المطاحن فهذه المصلحة على طريقة (First In First Out) أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أو لا يذهب إلى المطاحن أولا (وهذا لأن القمح يفسد بمرور الزمن)، إلا في حالات استثنائية كأن يكون في المخازن قمح محلي ثم يدخل للمخازن قمح مستورد فتتم عملية دمجها معا.

• فرع التسيير المخزون:

وهذا الفرع مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس، يشرف على كل مخزن أمين مخزن، وهو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع، وتتمثل مهام هذا الفرع في :

- بعد استقبال طلب التمويل من مختلف المصالح وإذا توفر المخزون يتم تقديم المخزون وتسجيل ذلك.
- شاماً في حالة عدم توفر المخزون يتم اعداد طلب الشراء وتقديمه الى مصالح التمويل .
- وعند استلام المخزون بعد شراءه، يتم التأكد من مطابقة المخزون مع الطلب المقدم، ثم يتم تسجيله وإعطائه رقم تسجيل خاص في بطاقة متابعة المخزون، ثم بعد ذلك يتم ترتيبه.
- متابعة المخزون :تسجيل اي دخول او خروج في بطاقة متابعة المخزون.
- تقديم شهرياً مجموع المدخلات والمخرجات لمختلف المخزونات وتقديمها لمصلحة المحاسبة والمالية.
- فرع الإرسال:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية، يتكون من رئيس فرع يشرف أعوان رفع المنتج، وتكمن مهامه في:

- تحديد كمية المواد المنتهية التي نقلت من المطاحن إلى المخازن.
- التأشير على وصل رفع المنتج وتسجيل الكمية، ثم الطلب من الأعوان رفع المنتج في وسائل النقل.
- تقديم شهرياً مجموع المخرجات لمختلف المنتجات.
- مصلحة الصيانة:

الشكل رقم: 8 هيكله مصلحة الصيانة

الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.

يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف مصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي) بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي و مشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورهما بتوزيع المهام على الكهربائيين و الميكانيكيين، أو يأمر بتدخل اللحامين إن تطلب الأمر.

أما مسؤول الورشة فهو المسؤول عن كل الآلات الموجودة في الورشة، كما انه يشرف على عمال المصلحة عند غياب الرئيس.

علما أن تدخل الأعوان يكون فرديا أو جماعيا عند الضرورة.

د-المخبر:

يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع من بين هذه الاختيارات:

لتحديد الوزن مقارنة مع الحجم من أجل الاتفاق على السعر المناسب للقمح.

- الرطوبة: وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.

- نسبة الرماد: يجري هذا الاختبار على كل من السميد والدقيق من أجل تحديد كمية الرماد.

- نسبة الغلوتين: من أجل تحديد نسبة العلك في كل من السميد والدقيق وهل هي مناسبة أم يجب تعديلها.

- نسبة الاستخراج: من أجل استخراج كميات السميد الممتاز والعادي وتحديد نسبتهما.

- نسبة الحموضة: يجري هذا الاختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن هل يمكن بيعها أم لا.
- نسبة نشاط ميلاز: هذا الاختبار يجري على الدقيق هل هو يناسب الخباز أو يجب تغيير النسبة.

10. دائرة التقنية التجارية:

الشكل رقم: 9 هيكله دائرة التقنية التجارية.

• مصلحة المبيعات:

تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن ,يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة وتكمن مهامه في:

- تقصي السوق.
- الإشهار للمنتوج.
- إرضاء الزبائن.
- متابعة نوعية المنتجات.
- استقبال ملفات الزبائن الجدد ,التي تتكون من:
- السجل التجاري.
- رقم القيد الجبائي.
- مركز الفوترة:

تكمن مهامه في:

- إعداد وصل رفع المنتج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن.
- إعداد الفاتورة.
- متابعة أرصدة الزبائن.
- تقييم يومية المبيعات مرفقة بنسخ من الفواتير وتسديدات الزبائن لمصلحة المحاسبة والمالية.

ب - مصلحة النقل والوسائل العامة:

هيكل رقم: 10 هيكله مصلحة النقل والوسائل العامة

تتقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وتتمثل مهام الفرعين في:

- فرع النقل:
- السهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين.
- إعطاء بطاقات من أجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة.
- طلب قطع الغيار الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة عند الحاجة.
- توزيع المهام على السائقين من أجل نقل السلع إلى الزبائن, أو نقل خاص لصالح المؤسسة كالمهام.
- يقوم بتسيير 7 شاحنات نقل 4, سيارات, بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.
- فرع الوسائل العامة:

- السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة.
- تسديد فواتير الكهرباء ,الماء....
- تحضير الوجبات والإقامة للزوار وكذلك لأفراد المؤسسة عند القيام بمهام.

11-مصلحة الموارد البشرية:

الشكل رقم: 11 هيكله مصلحة الموارد البشرية

• رئيس المصلحة:

وهو المسؤول الأول في المصلحة ,ومن مهامه:

*تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.
- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.
- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني .
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

*متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.

- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- مراقبة كشف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.
- تقييم عملية تكوين المستخدمين.

ب - فرع تسيير الموارد البشرية:

*إعداد, تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في : أمر بقيام بمهمة, اعداد, قرار, شهادة عمل, رخصة الخروج...

*متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

*مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

*التكفل بالعطل: السنوية, المرضية, الاستثنائية .

*تحرير المقررات(التقاعد, التعيين, تغيير المنصب...)

*تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم .

ج - مراسل اجتماعي:

*إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

*دفع ملفات المرض, حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

*استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

*السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

د - فرع الأجور:

*تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

* جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).

* إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات .

* طبع كشف الأجور.

12- مصلحة المحاسبة والمالية:

الشكل رقم 12: هيكل مصلحة المحاسبة والمالية

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليتها.

وتتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، ومدى تأثيره على هيكله أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة والتي هي السنة المالية، وعليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمؤسسة وتحديد نتائج نشاطها من حين لآخر، وإظهار مكونات حساباتها ذمتها إن هذه النتائج، لاسيما بين دورة مالية وأخرى، فهي بصورة أشمل، نظام متكامل لتنظيم ومسايرة التدفقات المتوجة لحركية الأموال أو التزامات المؤسسة، عبر نشاطاتها، التصرف في التقنية، الإنتاج أو التشغيل.. أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين، زبائن، موردين، مصارف، مصالح جبائية... .

ب. فرع الاستغلال:

يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

تتمثل مهامه في:

- مسك مسودة البنك: تقيد به كل العمليات البنكية إصدار صكوك وكذا التحويلات.

- مسك مسودة الصندوق: تقيد به كل العمليات التي تتم نقدا.
- استقبال والتأكد من صحة ملفات المشتريات و الخدمات المؤداة المتكونة من ملف المشتريات.
- طلب الشراء
- الفاتورة
- وصل استلام
- طلب تليص
- ملقاة الخدمات: نفس الوثائق باستثناء وصل استلام يقابله إقرار بالخدمة المؤداة.
- التأشير على طلب التليص
- تحرير الشيك أو إصدار التحويلات لصالح الموردين.
- التسجيلات المحاسبية في اليومية المناسبة.
- إضافة إلى ذلك هناك مهام شهرية تتمثل في:
- إعداد التقارب البنكي: بالأخذ بعين الاعتبار مسودة البنك الخاصة بالمؤسسة والجدول البنكي الخاص بالحسابات الخاصة بالبنك
- تقيد حركة المخزون الخاصة بالمادة الأولية.
- استخراج اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ لكل حساب للتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إعداد الميزانية.

- إعداد جدول حسابات النتائج
- التنسيق مع المديرية العامة الكائنة بسطيف حول تسيير المؤسسة بإرسال مختلف الوثائق المحاسبية الميزانية , جدول حسابات النتائج...
- ج. فرع الإيرادات:

يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة, فيتم استقبال فيه الملفات من مصالح المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التخليص. تتمثل مهامه في:

- التأكد من صحة اليوميات و مطابقته للفواتير وقيمة التحويل.
- فوترة التحويلات أو الصكوك المؤشر عليها.
- فوترة يوميات المبيعات الفوترة ,كيفية التسديد.
- متابعة المبيعات بالأجال .

كما أن للفرع مهام شهرية متمثلة في:

- إيقاف رقم الأعمال الشهري ومقارنته مع اليوميات المحاسبية و اليوميات المرسله من طرف مصلحة المبيعات.
- يقوم المكلف بالتحصيل الجبائي رصد قيمة الضريبة على القيمة المضافة ,حقوق الطابع وكذا الضريبة على رقم الأعمال ويصرح بها قبل 20 من الشهر الموالي.
- استخراج جدول حساب خاص بالإيرادات من أجل إعداد التقارب البنكي.

د. فرع متابعة الاستثمارات:

هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من:

- الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص.
- تغيير مكان الاستثمار
- القيام بعملية الجرد والإهلاك الخاص بالاستثمار يكون هذا بتسجيل كل من التحركات في الحاسوب والمتابعة اليومية.

المطلب الثالث : عرض الجداول البسيطة و تحليلها

• تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

بعد بنائنا لإشكالية البحث و تحديد المنهج الملائم للدراسة والعينة والأدوات المستخدمة فيها ، وبعد استرجاع البيانات من المبحوثين إتجهنا الى عملية تفرغها وتحليلها وقد كانت النتائج كالتالى:

1- تحليل الجدوال البسيطة :

الجدول رقم 01: بيانات متعلقة بمتغير الجنس ,

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول أن هنا فرقا واضحا بين جنس المبحوثين حيث أن نسبة 60% من أفراد العينة هم ذكور بينما وصلت نسبة الاناث الى 40%.

وهكذا نجد أن النسب متقاربة بين الذكور والاناث في فئة الاطارات إذ نعتبر أن متغير الجنس من المتغيرات التى تؤثر على عملية الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة مما يخلق نوعا من التفاعلات الاجتماعية بداخلها.

الجدول رقم 02: بيانات متعلقة بمتغير السن

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	45%
من 30 - 40 سنة	16	40%
من 50 سنة فما فوق	06	15%
المجموع	40	100%

يتبين من المعطيات الكمية أن هناك بعض الاختلافات في فئات العمر بين أفراد حيث تشير الى أن أغلب الإداريين تتراوح أعمارهم ما أقل من 30 سنة أي ما يقارب 45% ، في حين نجد أن نجد الإداريين الذين تتراوح أعمارهم من 30 - 40 سنة أي ما يقارب 40%، في حين نجد الإداريين الذين ينتمون الى فئة 50 سنة فما فوق يمثلون نسبة 15%.

وخلاصة القول أنه من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العمال في الفئات المهنية ينتمون إلى أقل من 30 سنة و من 30 - 40 سنة مما يدل أن أغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء عملهم بكل سهولة و نلاحظ أن الدراسة إشملت على فئات عمرية مختلفة .

الجدول رقم 03 : بيانات متعلقة بمتغير الاقدمية في الشركة

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	37.5%
من 6 سنوات - 10 سنوات	07	17.5%
من 10 سنوات فما فوق	18	45%
المجموع	40	100%

يتبين من الجدول اعلى أن نسبة 45% تتراوح مدة وجودهم في الشركة من 10 سنوات فما فوق ونسبة 37.5% تمثل اقل من 5 سنوات من العمل ، في لحين نجد أن نسبة 17.5% تمثل من 6 سنوات الى 10 سنوات.

نلاحظ من خلال هذا ان الاقدمية في الشركة تلعب دور كبير من ناحية المردودية في العمل وهذا ناتج لخبرة العامل في تحسين وسيرورة العمل .

1- تحليل بيانات أنواع الاتصال التنظيمي ونجاعته في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 04: يمثل إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح والاقسام

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	22	55%
غالباً	8	20%
أحياناً	10	25%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول ان إهتمام الادارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح والاقسام تتم بصفة دائماً حيث بلغت النسبة الى 55%، بينما تصل نسبة 20% الى 25% من المبحوثين بها احياناً وغالباً.

الجدول رقم 05 : كيفية ابلاغ الادارة بإيصال المعلومات المتعلقة بنشاط العمل

النسبة المئوية	التكرار	المتغير / التكرار
30%	12	مشرف
30%	12	الاجتماع
20%	8	رسائل
20%	8	الاعلانات
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول التالي أن ابلاغ الادارة بإيصال المعلومات المتعلقة بنشاط العمل

"تكون عن طريق مشرف او الاجتماع حيث " حازت على نسبة متساوية والتي تقدر بـ 30%،
حيث تلتها "رسائل والاعلانات" بنسبة 20%.

الجدول رقم 06: وسائل الاتصال التنظيمي المستعملة على مستوى الشركة

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
الوسائل الكتابية	20	50%
الوسائل الشفوية	7	17.5%
الاثنين معا	13	32.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن وسيلة الاتصال بين العمال في مختلف المصالح والاقسام تتم عن طريق الوسائل الكتابية حيث بلغت النسبة ب 50% حيث أن معرفة العامل لمضمون الرسالة الإتصالية المتجه اليه تجعله قادرا على تفسيرها ثم يحاول أن يتفاعل معها وفقا لما يحيط به حيث ترى هذه الفئة ان الرسائل الإتصالية المكتوبة تكون أفضل لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير التعليمات والأوامر المرسله الى العمال أما نسبة 17.5% من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون أن أفضل طريقة للإتصال بهم " شفويا " تكون أفضل لما تتميز به من توفير الوقت وتبادل الآراء والاسئلة والأجوبة في حين تمثل نسبة 32.5% يفضلون استعمال الوسيلتين معا لما فيها فعالية أكثر توضيح للأوامر الصادرة .

الجدول رقم 07: تتصل بالزملاء في الاقسام والمصالح الاخرى

النسبة المئوية	التكرار	المتغير / التكرار
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يمثل البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول أعلى إذ ما كان الزملاء يتصلون ببعضهم في الأقسام والمصالح الأخرى فكانت النسبة المئوية بذلك ب 75% مما ينتج بينهم التفاعل أما نسبة 25% فكانت إجابتهم عكس ذلك عدم وجود اتصال بينهم واتصال بين المصالح والأقسام الأخرى.

الجدول رقم 08: يمثل نوع العلاقة الموجودة بين الزملاء .

النسبة المئوية	التكرار	المتغير / التكرار
67.5%	27	حسنة
32.5%	13	مقبولة
00%	0	سيئة
100%	40	المجموع

حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، فإنه من الواضح جدا أن العلاقة بين العمال حسنة، وقد ورد هذا بنسبة عالية تقدر ب 67.5 % من مجموع أفراد العينة

المبحوثين وهذا راجع حسب تصريحات العمال لنا- بالدرجة الأولى -إلى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة. وتمثل نسبة 32.5 % من أفراد العينة فئة الذين أكدوا لنا بأن العلاقة بين العمال مقبولة ويرجع تفسير هذا إلى طبيعة الأفراد، أو إلى العادات وشخصية البعض من الأشخاص الذين يصعب عليهم الإنسجام مع الجماعة، أو نجدهم ذوي ميولات وطبوع مختلفة، فلا يهتمهم تكوين علاقات حسنة، فالمهم عندهم فقط هو أداء العمل.

2- تحليل بيانات تأثير الاتصال التنظيمي على العاملين داخل المؤسسة

الجدول رقم 09: تتصل مع زملائك في العمل هل عن طريق

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المقابلة الشخصية	26	65%
هاتفيا	14	35%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن وسيلة الاتصال بين العمال في مختلف المصالح والاقسام تتم مباشرة حيث أعتبرت 65% من أفراد العينة يتم الاتصال مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية فهذه النسبة أو العينة ترى ان بان أفضل وسيلة او الطريقة الأكثر نجاحا للإتصال بين العمال في مختلف المصالح والاقسام هي المقابلة مباشرة كأن يتنقل عامل الى اخر للحديث مع عامل اخر وفي المقابل نجد ان نسبة 35% من افراد عينة الدراسة من المبحوثين

يرون أن الاتصال بين يتم عن طريق الهاتف في بعض الحالات لا تستدعي المقابلة الشخصية بحيث يكون المشرف هنا او رئيس المصلحة مشغولا بوظائف أخرى .

الجدول رقم 10: مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	72.5%
لا	11	27.5%
المجموع	40	100%

وربما تفسر النسبة العالية التي تؤكد أن المناخ الجيد له دور في تحسين الأداء إلى طبيعة المؤسسة، وإلى طبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بين العمال لأن طبيعة العلاقات تؤثر بصفة إيجابية على العملية الإتصالية بحيث تسمح بتسهيل و تبادل الأفكار والمعلومات.

الجدول رقم 11: يمثل طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تعاون	25	62.5%
حسنة	12	30%
سيئة	3	7.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه فإنه من الواضح جدا أن طبيعة العلاقة بين العمال علاقات تعاون وقد ورد هذا بنسبة عالية جدا قدرت بـ 62,5% من مجموع افراد العينة المبحوثين وهذا راجع حسب تصريحات بعض لنا بالدرجة الاولى المصالح المشتركة بين التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة .

وتمثل نسبة 30% من أفراد العينة الذين أكدوا لنا أن العلاقة بين العمال حسنة ويرجع طبيعة تفسير هذا الى كون طبيعة العمل تفرض عليهم ان تكون حسنة من أجل أداء عملهم بأحسن صورة ، في حين نجد نسبة 7,5% من أفراد العينة علاقتهم سيئة وهي نسبة قليلة ولكن يمكن ان تؤثر على العلاقات القائمة بين العمال وعلى العموم فإن هذه الفئة تنتمي الى فئة الذين يتميزون بنوع من الخشونة في تعاملاتهم .

وعلى العموم، فإن هذا النوع من الإتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة يعتبر ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين هذه الوحدات والتكامل بين وظائفها.

الجدول 12: طبيعة الاتصالات بين العمال والمشرفين

النسبة المئوية	التكرار	المتغير التكرار
%75	30	مرنة
%25	10	متصلبة
%100	40	المجموع

تمثل البيانات الموجودة في الجدول طبيعة الاتصالات بين العمال والمشرفين حيث نجد أن نسبة المبحوثين اكدوا أن طبيعة الإتصالات بين المشرفين والعمال هي مرنة وهذا ما مثلته نسبة %75 حيث نجد أن طبيعة الاتصالات بينهم تخلق نوعا من التعاون وروح روح المباردة وكذا التحفز في العمل مما يخلق جوا من الاريحية للعمال في حين نجد أن نسبة %25 فنجد علاقاتهم بالمشرفين جد متصلبة وربما ذلك راجع لبيئة عمل المشرف وطبيعته

الجدول رقم 13: الاتصال التنظيمي دور في اشاعة روح التعاون داخل فريق العمل

النسبة المئوية	التكرار	المتغير التكرار
%77.5	31	نعم
%22.5	9	لا
%100	40	المجموع

يتبين من خلال البيانات الكمية ان للاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح التعاون داخل فريق العمل وهذا ما توضحه النسبة المبينة بنعم والتي قدرت ب %77.5 والذين يؤكدون ضرورة التعاون بين مختلف الاقسام وربما يدركون هؤلاء الافراد ويعلمون بأن الاتصال التنظيمي دورا هاما في السير الحسن للعمل والتنسيق بين النشاطات المختلفة بين مختلف الوحدات مصالح المؤسسة ، وفي المقابل نجد فئة %22.5 من الأفراد الذين لا يؤيدون فكرة التعاون والتنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة .

الجدول رقم 14: هناك روح جماعية بين العمال

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

يؤكد الجدول والبيانات الإحصائية يساعد العمال على أداء عملهم على أكمل وجه من خلال الروح الجماعية التي تربطهم ببعضهم البعض وجاء ذلك بنسبة كبيرة قدرت 75% أي الأغلبية في ذلك والنسبة القليلة المقدرة بـ 25% لا تجد أن هناك روح جماعية بين العمال وهذا ما ستوضحه النسب المئوية المبينة في الجدول أدناه

الجدول رقم 15: لا توجد روح جماعية بين العمال وذلك راجع الى :

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
صعوبة التأقلم والاتصال مع الزملاء	4	10%
حدوث نزاعات مع بعض العمال	6	15%
الشعور بالملل	0	%
المجموع	40	100%

يمثل الجدول من ان بعض العمال لا يجدون أن ليس هناك روح جماعية بين بينهم وهذا راجع لعدة اسباب أرجعها لبعض لصعوبة الاتصال بين الزملاء وربما هذا رجع الى فارق المستوى بين عامل وآخر مما يجعل العامل يتأثر نفسيا ويحس بالركود والملل والرتابة في العمل وهذا ما بينته النسبة حيث قدرت ب10%، اما نسبة 15% تمثل حدوث نزاعات في العمل بين العمال الأمر الذي يجعل الجو غير ملائم ويتسبب لهم في الملل .

الجدول رقم 16: اهمية التعاون بين مختلف المصالح والمرافق الادارية

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من خلال البيانات الكمية في الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث والمقدر عددهم ب 40 عامل واختص بالذكر العمال الإداريين بنسبة 90% يؤيدون ضرورة التعاون بين المصالح في حين النسبة المتبقية 10% تعارض ذلك وترى عدم وجود اتصال بينهم .

3- تحليل بيانات طبيعة تأثير الاتصال التنظيمي على العاملين على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 17: يتم اشراك العمال في اتخاذ القرارات العمل من خلال عملية الاتصال التنظيمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	52.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100%

يمثل الجدول أعلى الموضح إذا كانت الادارة تتم إشراك العمال في إتخاذ القرارات العمل من خلال عملية الاتصال التنظيمي حيث أن معظم الاجابة كانت بنعم وقد مثلتها النسبة 52.5% من عينة الدراسة اكدو بأن الادارة تسمح لهم في تسمح لهم بالمشاركة عن التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في حين النسبة المتبقية 47.5% فهي ترى عكس ذلك لا تسمح لهم عن التعبير عن آرائهم .

الجدول رقم 18: الشعور بروح الانتماء في الشركة

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	52.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الاحصائيات المبينة في الجدول ان الشعور بالانتماء الى الشركة فقد تمثل النسبة 52.5% أما النسبة المتبقية فهي تمثل 47.5% من الذين لا يشعرون بروح الانتماء داخل الشركة .

الجدول رقم 19 : تخبرك الادارة بالمتغيرات التي تطرأ على العمل

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

تمثل نسبة 77.5% الاجابة بأن الادارة تخبر العمال بالمتغيرات التي تطرا على العمل واهم المستجدات حتى تضمن سيرورة العمل بالمؤسسة في حين نجد أن نسبة 22.5% أكدت عكس ذلك .

الجدول رقم 20: تؤثر على زملائك من خلال نقاشاتك وافكارك .

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82.5%
لا	7	17.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الاحصائيات المبينة في الجدول ان تأثير العمال على زملائهم من خلال نقاشاتهم وافكارهم داخل المؤسسة جد كبير من خلال ابداء رأيهم فقل مثلت النسبة المئوية 82.5% اغلبيية الافراد الذين يشاركون بأفكارهم ونقاشتهم ويظهر ذلك من خلال تقوية العلاقات الانسانية وروح التعاون وروح العمل الجماعي داخل المؤسسة ،في حين نجد أن نسبة 17.5% نسبة قليلة من العمال لايؤثرون على زملائهم من خلال قراراتهم ونقاشاتهم .

الجدول رقم 21: تتبادلون الآراء أثناء وجودكم في القسم .

المتغير / التكرار	التكرار	النسبة المئوية
دائما	13	32.5%
أحيانا	15	37.5%
نادرا	12	30%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلى أن نسبة المبحوثين الذين يتبادلون الآراء أثناء وجودهم في القسم هي نسبة معتبر حيث نجد أن معظم الأفراد كانت إجاباتهم "دائما" من خلال التنسيق وتبادل الآراء والاقتراحات فيما بينهم حيث بلغت النسبة ب32.5% ، في حين نجد أن نسبة 37.5% تمثل " أحيانا" أما النسبة المتبقية 30% من أفراد المبحوثين فكانت إجاباتهم بنادرا .

الجدول رقم 22: تستشيرهم في قضايا العمل المشترك .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	18	45%
أحيانا	17	42.5%
نادرا	5	12.5%
المجموع	40	100%

يؤكد معظم المبحوثين انهم يتم الاستشارة في قضايا العمل المشترك وهذا ما وضحته الاحصائيات المبينة في الجدول الاعلى بحيث مثلت نسبة 45% دائما ، في حين نجد أن نسبة 42.5% تمثل أحيانا ، أما النسبة المتبقية 12.5% فتمثل نادرا ."

تحليل الجدوال المركبة :

الجدول رقم 01: يمثل إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح والاقسام

حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أحيانا		غالبا		دائما		الإيجابية		
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
المتغيرات	الجنس	أنثى	10	25%	3	7.5%	3	7.5%	16	40%
	الجنس	ذكر	15	37.5%	5	12.5%	4	10%	24	60%
المجموع			25	62.5%	8	20%	7	17.5%	40	100%
السن	أقل من 30 سنة	12	30%	4	10%	2	5%	18	45%	
	30-40 سنة	15	30%	4	8%	1	2%	20	40%	
	40-50 سنة	4	10%	1	2.5%	1	2.5%	6	15%	
	فما فوق									
المجموع			31	77.5%	9	22.5%	4	10%	40	100%
الأقدمية في الشركة	أقل من 5 سنوات	10	25%	3	7.5%	2	5%	15	37.5%	
	6 سنوات	3	7.5%	2	5%	2	5%	07	17.5%	
	10 سنوات	12	30%	4	10%	2	5%	18	45%	
	فما فوق									
المجموع			25	62.5%	9	22.5%	6	15%	40	100%

التعليق على الجدول رقم 01:

يتضح لنا ان إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح والاقسام دائماً وهي أعلى نسبة حيث قدرت ب **77.5%** من أفراد عينة البحث الذين أجابو بإحتمال دائماً في حين نجد أن نسبة **22.5%** اجابت بغالبا ،أما نسبة **10%** أجابو أحيانا وهذا يدل على أن الادارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات الى كافة المصالح والمستويات التنظيمية .

الجدول رقم 02:يمثل كيفية ابلاغ الادارة بإيصال المعلومات المتعلقة بنشاط العمل

المجموع		إعلانات		إجتماع		رسائل		مشرف		الإجابة المتغيرات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	ن	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنتى	ال
%40	16	%7.5	3	%7.5	3	%12.5	5	%12.5	5		ن
%60	24		2		3		6		13	تكر	س
%100	40	%12.5	5	%15	6	27.5%	11	45%	18	المجموع	
%45	18	%5	2	%7.5	3	%12.5	5	%20	8	أقل من 30سنة	السن
%40	20	%5	2	%12.5	5	%12.5	5	%20	8	30-40سنة	
%15	6	%0	0		1	%2.5	2	%7.5	3	50سنة فما فوق	
%100	40	%10	4	%22.5	9	%30	12	%47.5	19	المجموع	

أقل من 5سنوات	7	17%	4	10%	2	5%	2	15	37.5%
6سنوات 10سنوات	3	7.5%	2	2.5%	1	2.5%	1	7	17.5%
10فما فوق	1	2.5%	10	25%	5	12.5%	2	18	45%
المجموع	11	27%	16	40%	8	20	6	40	100%

التعليق على الجدول رقم 02:

يتضح لنا من الجدول ان ابلاغ الادارة بإيصال المعلومات المتعلقة بنشاط العمل يتم عن طريق مشرف وهذا ما اكتده النسبة الموضحة في الجدول بنسبة %45 ثم تليها رسائل نسبة %27.5 أما نسبة الاجتماعات والاعلانات فهي نسبة متعادلة وهذا ما وضحته النسبة المقدره ب %12.5

الجدول رقم 03: يمثل وسائل الاتصال التنظيمي المستعملة على مستوى الشركة.

الإجابة		الوسائل الكتابية		الوسائل الشفوية		الاثنين معا		المجموع	
الجنس	أنثى	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		10	25%	4	10%	2	5%	16	40%
ذكر	18	45%	2	5%	4	10%	24	60%	
المجموع	28	70%	6	15%	6	15%	40	100%	
أقل من 30سنة	12	30%	4	10%	2	5%	18	45%	

من -30 سنة40	14	%35	4	%10	2	%5	20	%40	السن
50سنة فما فوق	4	%10	1	%2.5	1	%2.5	6	%15	
المجموع									
أقل من 5سنوات	9	%22.5	3	%17.5	3	%17.5	15	%37.5	الأقدمية في الشركة
6سنوات - 10سنوات	4	%10	2	%5	1	%2.5	07	%17.5	
10فما فوق	11	%27.5	5	%12.5	3	%7.5	18	%45	
المجموع									

التعليق على الجدول رقم 03:

يتضح من خلال البيانات الاحصائية الموضحة في أعلى الجدول الوسائل الاتصال التنظيمي المستعملة على مستوى الشركة، فقد تبين أن اغلبية الافراد يفضلون استعمال الوسائل الكتابية وهذا وما توضحه نسبة 75% من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى أن الرسائل الاتصالية المكتوبة تكون أفضل وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والأوامر المرسله للعمال وهي أضمن ولا تتحمل التحريف، أما نسبة 12.5% من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون بأن طريقة الاتصال بهم شفويا تكون أفضل نظرا لما تتصف به ممن مميزات خاصة نظر لسرعتها وسهولتها فالإتصال الشفوي من أكثر الاساليب الاتصال شيوعا وأكثرها

إستخداما فهو يوفر الوقت والسماح بالاتصال الشخصي الذي يشجع تبادل الأسئلة والاجوبة وتبادل الآراء والافكار وعليه يمكن القول أن الوسائل الشفوية لها أهمية خاصة وخاصة إذا كان الاتصال مباشرة فهي تسمح بنقل المعلومات دون تشويش ، في حين نجد نسبة 12.5% من أفراد المبحوثين يفضلون ويؤكدون أهمية الوسيطتين معا الكتابية والشفوية ويرون ان بأن كلا من الوسيطتين لهما نفس الأهمية مما يسهم في نقل المعلومة بدقة ونجاح .

الجدول رقم 04: تتصل بالزملاء في الاقسام والمصالح الاخرى

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغير	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
%40	16	%5	2	%35	14		
%60	24	%5	2	%55	22	ذكر	
%100	40	%10	4	%90	36	المجموع	
%45	18	%5	2	%40	16	أقل من 30 سنة	السن
%40	20	%5	2	%45	18	من 30-40 سنة	
%15	6	%5	2	%10	4	50 سنة فما فوق	
%100	40	%15	6	%15	34	المجموع	

أقل من 5 سنوات	12	%30	3	%7.5	15	%37.5
6 سنوات - 10 سنوات	4	%10	3	%7.5	7	%17.5
10 فما فوق	15	%37.5	3	%7.5	18	%45
المجموع	31	%77.5	9	%22.5	40	%100

التعليق على الجدول رقم 04:

يتضح لنا ان اتصال العمال بالزملاء في الاقسام والمصالح الاخرى يتم بشكل كبير وهذا ما توضحه أكبر نسبة موجودة في الجدول والتي قدرت ب 90% من العمال وهذا يدل على كثافة الاتصال داخل المؤسسة مما يؤدي الى بناء علاقات إجتماعية قوية بين العاملين من خلال الاتصالات التي تجري بين زملاء العمل .

الجدول رقم 05: يمثل نوع العلاقة الموجودة بين الزملاء .

المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		الإيجابية	
								المتغيرات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
%40	16	%10	4	%7.5	3	%22.5	9		
%60	24	%7.5	3	%22.5	9	%30	12	ذكر	
%100	40	%17.5	7	%30	12	%52.5	21	المجموع	
%45	18	%7.5	3	%12.5	5	%27.5	11	أقل من 30سنة	السن
%40	20	%7.5	3	%15	6	%27.5	11	من -30 40سنة	
%15	6	%2.5	1	%2.5	1	%10	4	50سنة فما فوق	
%100	40	%17.5	7	%30	12	%40	26	المجموع	
%37.5	15	%2.5	1	%10	4	%27.5	11	أقل من 5سنوات	
%17.5	7	%2.5	1	%5	2	%10	4	6سنوات -	
%45	18	%7.5	3	%12.5	5	%30	12	10سنوات فما فوق	
%100	40	%12.5	5	%27.5	11	%67.5	27	المجموع	

التعليق على جدول رقم 05:

يتضح من خلال البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه نوع العلاقة الموجودة بين الزملاء حيث تبين نسبة 40% نوع العلاقة التي تربط بين العمال هي علاقة حسنة في حين نجد أن بعض المبحوثين يرون ان علاقتهم ببعض العمال هي علاقة مقبولة وهذا ما أكدته نسبة 30% وهذا راجع الى نتيجة الاحتكاك بالزملاء في اطار العمل ، في حين نجد النسبة المتبقية والممثلة ان العلاقة سيئة بالعمال وهذا راجع الى عدم احتكاك ببعضهم البعض

الجدول رقم 06: تتصل مع زملائك في العمل هل عن طريق

المجموع		هاتفيا		المقابلة الشخصية		الإجابة	
						المتغير	الجنس
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
40%	16	10%	4	30%	12	ذكر	
60%	24	15%	6	45%	18		
100%	40	25%	10	75%	30	المجموع	

السن	أقل من 30 سنة	15	%37.5	3	%7.5	18	%45
	من 30 - 40 سنة	17	%42.5	3	%7.5	20	%40
	50 سنة فما فوق	4	%10	2	%5	6	%15
المجموع		36	%90	8	%10	40	%100
الأقدمية في الشركة	أقل من 5 سنوات	12	%30	3	%7.5	15	%37.5
	6 سنوات - 10 سنوات	4	%10	3	%7.5	7	%17.5
	10 فما فوق	15	%37.5	3	%7.5	18	%45
المجموع		31	%77.5	9	%22.5	40	%100

التعليق على الجدول رقم 06:

يحدد لنا هذا الجدول كيفية الاتصال مع زملاء العمل حيث توضح أكبر نسبة من المبحوثين انهم يستعملون المقابلة الشخصية بنسبة 77.5% فالمقابلة الشخصية هي أكثر الوسائل فعالية في تحقيق اتصال ناجح لسهولةتها وعدم اهار الوقت كما انها تكون بطريقة مباشرة ، أما نسبة 22.5% فهي تمثل الاتصال عن طريق الهاتف قصد توضيح بعض الامور الغامضة في العمل .

الجدول رقم 07: مناخ العمل يؤهلك لأداء عمك بكفاءة وفعالية

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	الجنس	المتغير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	
%40	16	%7.5	3	%32.5	13		
%60	24	%35	24	%45	18	ذكر	
%100	40	%67.5	27	%77.5	31	المجموع	
%100	18	%7.5	3	%37.5	15	أقل من 30 سنة	السن
%45	20	%5	2	%45	18	من 30 - 40 سنة	
%40	6	%7.5	3	%7.5	3	50 سنة فما فوق	
%100	40	%10	8	%90	36	المجموع	
%17.5	15	%1.16	1	%16.24	14	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في الشركة
%37.5	7	%10.7	2	%26.75	5	6 سنوات - 10 سنوات	
%45	18	%7.5	3	%37.5	15	10 فما فوق	
%100	40	%15	6	%85	34	المجموع	

التعليق على الجدول رقم 07:

يؤكد الجدول والبيانات الاحصائية أن جو العمل يساعد العمال على أداء عملهم على أكمل وجه وجاء ذلك بنسبة كبيرة 85% أي أغلبية في حين نجد الفئة والنسبة القليلة المقدرة ب 15% لا يساعدها مناخ العمل ويرجع بعض المبحوثين ذلك بعدم توفر وسائل العمل الحديثة التي تساعده على أداء عملهم

- ويمكن تفسير النسبة العالية التي تؤكد أن المناخ الجيد له دور في تحسين الأداء الى طبيعة عمل المؤسسة وإلى طبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بين العمال لأن طبيعة العلاقات تؤثر بصفة إيجابية على العملية الإتصالية بحيث تسمح بتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات.

الجدول رقم 08 : يمثل طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في المؤسسة.

المجموع		سيئة		حسنة		تعاون		الإيجابية	
								المتغيرات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
%40	16	%2.5	1	%12.5	5	%25	10	ذكر	
%60	24	%7.5	3	%12.5	5	%40	16		
%100	40	%10	4	%25	10	%65	26	المجموع	
%45	18	%5	2	%10	4	%30	12	أقل من 30 سنة	السن
%40	20	%5	2	%7.5	3	%30	15	من 30 - 40 سنة	
%15	6	%00	0	%5	2	%7.5	3	50 سنة فما فوق	
%100	40	2.5%	1	%22.5	9	%75	30	المجموع	
%37.5	15	%5	2	%10	4	%22.5	9	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في الشركة
%17.5	7	%2.5	1	%5	2	%10	4	6 سنوات - 10 سنوات	
%45	18	%5	2	%10	4	%30	12	10 فما فوق	
%100	40	%12.5	5	%25	10	%62.5	25	المجموع	

التعليق على الجدول رقم 08:

حسب البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه فإنه من الواضح جدا أن العلاقة الموجودة بين العمال حسنة وقد ورد هذا بنسبة عالية 65% من مجموع أفراد العينة المبحوثين وهذا راجع الى الوظائف و المصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الافراد في المؤسسة الواحدة.

وتمثل نسبة 25% من افراد العينة فئة الذين اكدوا لنا بأن العلاقة بين العمال حسنة ويرجع تفسير هذا الى طبيعة الافراد أو إلى العادات وشخصية البعض من الاشخاص الذين يصعب عليهم الانسجام مع الجماعة أو نجدهم ذوي ميولات وطبوع مختلفة, فلا يهتمهم تكوين علاقات حسنة, فالمهم عندهم فقط هو اداء العمل.

اما نسبة 10% من افراد العينة فتمثل فئة العدوانيين, فهي نسبة ضئيلة جدا, لكن بإمكانها ان تؤثر على العلاقات القائمة بين العمال.

الجدول رقم 09: طبيعة الاتصالات بين العمال والمشرفين

المجموع		متصلية		مرنة		الإجابة		المتغير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس	
%40	16	%5	2	%35	14			
%60	24	%10	4	%50	20		ذكر	
%100	40	%15	6	%85	34			المجموع
%45	18	%5	2	%40	16		أقل من 30سنة	السن
%40	20	%7.5	4	%40	16		من 30- 40سنة	
%15	6	%5	2	%10	4		50سنة فما فوق	
%100	40	%10	4	%90	36			المجموع
%37.5	15	%7.5	3	%30	12		أقل من 5سنوات	الأقدمية في الشركة
%17.5	7	%7.5	3	%10	4		6سنوات - 10سنوات	
%45	18	%7.5	3	%37.5	15		10فما فوق	
%100	40	%22.5	9	77.5	31			المجموع

التعليق على الجدول رقم 09:

يبين الجدول طبيعة الاتصالات بين العمال حيث نجد ان العمال يدكون انا العلق بين بينهم علاقة مرنة وهذا ما وضحته النسبة المبينة في الجدول والمقدرة ب 85% وهذا راجع الى طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال وفي المقابل نجد ان بعض العمال يرون عكس ذلك وهذا ما وضحته النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 15% ترى ان طبيعة العلق بينهم متصلبة

الجدول رقم 10: الاتصال التنظيمي دور في اشاعة روح التعاون داخل فريق العمل

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغير	الجنس
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	
%40	16	%0	0	%40	16		
%60	24	%5	2	%55	22	نكر	
%100	40	%5	2	%95	38	المجموع	

السن	أقل من 30 سنة	16	%40	2	%5	18	%45
	من 30-40 سنة	18	%45	2	%5	20	%40
	50 سنة فما فوق	4	%10	2	%5	6	%15
المجموع		34	%85	6	%15	40	%100
الأقدمية في الشركة	أقل من 5 سنوات	14	%35	1	%2.5	15	%37.5
	6 سنوات - 10 سنوات	6	%15	1	%2.5	7	%17.5
	10 فما فوق	15	%37.5	3	%7.5	18	%45
المجموع		35	%87.5	5	%12.5	40	%100

التعليق على الجدول رقم 10:

يتبين من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول 38 فردا بنسبة 95% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك روح جماعية بين عمال المؤسسة فالعمال تجمعهم روح جماعية ويعملون بإنسجام واخوة داخل المؤسسة وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك الى تحسين الاداء والشعور بالانتماء التنظيمي وإرتفاع الروح المعنوية أما النسبة المتبقية المقدره ب 5% والتي ترى ان ليس هناك روح جماعية وهذا راجع وجود مشاكل وعلاقات سيئة مع الادارة والعمال وبالتالي تنعكس علاقاتها مع العمال .

الجدول رقم 11: لا توجد روح جماعية بين العمال وذلك راجع الى :

المجموع		الشعور بالملل		حدوث نزاعات بين العمال		صعوبة التأقلم والإتصال		الإجابة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
المتغيرات	الجنس	أنثى	01	%2.5	01	%2.5	01	01	01
	ذكر	02	%2.5	01	%2.5	01	02	02	02
المجموع		3	%7.5	02	%5	00	%00	40	%100
السن	أقل من 30 سنة	01	%2.5	3	%7.5	00	%00	18	%45
	من 30-40 سنة	00	%00	0	%00	00	%00	20	%40
	50 سنة فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	6	%15
المجموع		01	%2.5	3	%7.5	00	%00	40	%100
الأقدمية في الشركة	أقل من 5 سنوات	02	%5	00	%00	00	%00	15	%37.5
	6 سنوات - 10 سنوات	00	%00	0	%00	00	%00	06	%17.5
	10 فما فوق	00	%00	2	%00	00	%00	18	%45
	المجموع	02	%5	2	%5	00	%00	40	%100

التعليق على الجدول رقم 11:

يؤكد الجدول والبيانات الاحصائية ان جو العمل يساعد العمال على اداء عملهم على اكمل وجه ، وجاء ذلك بنسبة كبيرة قدرت ب95% أي الاغلبية .في حين نجد الفئة والنسبة القليلة المقدرة ب5% لا تجد انا هناك روح جماعية بين العمال وذلك راجع لأسباب أرجعها البعض لصعوبة التأقلم والاتصال مع الزملاء وربما راجع فارق المستوي بين عامل واخر وكذلك من يرجعها الى النزاع في العمل مع العمال الأمر الذي يجعل الجو غير ملائم وهناك من يرجعها الي الشعور بالملل .

الجدول رقم 12 و13 : أهمية التعاون بين مختلف المصالح والمرافق الادارية و اشراك العمال في اتخاذ القرارات

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغير	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
40%	16	5%	2	35%	14		
60%	24	5%	2	56.25%	22	ذكر	
100%	40	10%	4	90%	36		المجموع

السن	أقل من 30 سنة	15	%37.5	2	%	18	%45
	من 30-40 سنة	20	%50	00	%00	20	%40
	50 سنة فما فوق	2	%2.5	1	%2.5	6	%15
المجموع		37	%92.5	3	%7.5	40	%100
الأقدمية في الشركة	أقل من 5 سنوات	13	%32.5	2	%5	15	%37.5
	6 سنوات - 10 سنوات	4	%10	3	%7.5	7	%17.5
	10 فما فوق	15	%37.5	3	%7.5	18	%45
المجموع		32	%80	8	%20	40	%100
المتغير		الإجابة		نعم		لا	
الجنس	أنثى	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	ذكر	19	%	5	%	24	%60
المجموع		28	%70	12	%30	40	%100
السن	أقل من 30 سنة	14	%35	4	%10	18	%45

من 30-	11	%30	4	%10	20	%40
40سنة						
50سنة	9	%22.5	6	%15	6	%15
فما فوق						
المجموع	34	%85	6	%15	40	%100
أقل من 5سنوات	11	%27.5	4	%10	15	%37.5
6سنوات	5	%12.5	2	%5	7	%17.5
-						
10سنوات	13	%32.5	5	%5	18	%45
10فما فوق						
المجموع	29	%72.5	11	%27.5	40	%100

التعليق على الجدولين :

بالنسبة للجدول الاول اهمية التعاون بين مختلف المصالح والمرافق الادارية ويتبين لنا من خلال البيانات الكمية في الجدول ان اغلبية افراد عينة البحث بنسبة 90% يؤكدون ضرورة وأهمية التعاون بين مختلف الاقسام وربما هؤلاء الافراد يدركون ويعلمون بأن الاتصال الافقي دورا هاما في السير الحسن للعمل وحل بعض القضايا المتعلقة به والتنسيق بين النشاطات المختلفة وبين مختلف وحدات المؤسسة في حين نجد ان نسبة 10% لا يؤيدون فكرة التعاون والتنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة .

أما الجدول رقم 13 : فيوضح مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات فيتضح من خلال الجدول ان الإدارة تعمل على إشراك العمال وهذا ما وضحته نسبة 72.5% من المبحوثين اما النسبة المتبقية 27.5% فهي ترى عكس ذلك .

الجدول رقم 14: روح الانتماء في الشركة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغير	الجنس
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	
%40	16	%10	4	%30	12	ذكر	
%60	24	%12.5	5	%47.5	19		
%100	40	%22.5	9	%77.5	31	المجموع	
%45	18	%12.5	5	%32.5	13	أقل من 30 سنة	السن
%40	20	%10	4	%37.5	15	من 30-40 سنة	
%15	6	%00	00	%7.5	3	50 سنة فما فوق	
%100	40	%22.5	9	%77.5	31	المجموع	

أقل من 5 سنوات	10	%25	5	%12.5	15	%37.5
6 سنوات - 10 سنوات	5	%12.5	2	%2.5	7	%17.5
10 فما فوق	14	%35	4	%10	18	%45
المجموع	29	%72.5	11	%27.5	40	%100

التعليق على الجدول رقم 14:

يؤكد الجدول والبيانات الاحصائية من خلال الجدول ان معظم العمال يشعرون بروح الانتماء داخل الشركة وهذا ما وضحته النسبة المبينة في الجدول أعلاه 72.5% حيث يؤكد معظم الباحثين أنهم يشعرون بروح الانتماء وذلك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات والمشاركة في أفكارهم وآرائهم مما يجعلهم يحسون بروح الإنتماء داخل المؤسسة في حين نجد النسبية المتبقية من المبحوثين والمقدرة ب 27.5% ترى عكس ذلك ولا تشعر بروح الانتماء وهذا راجع وجود خلافات بين العمال .

الجدول رقم 15: تخبرك الادارة بالمتغيرات التي تطرأ على العمل

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	الجنس	المتغير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	
%40	16	%12.5	5	%27.5	11		
%60	24	%10	4	%50	20	ذكر	
%100	40	%22.5	9	%77.5	31	المجموع	
%45	18	%10	4	%35	14	أقل من 30 سنة	السن
%40	20	%2.5	2	%45	18	من 30-40 سنة	
%15	6	%2.5	2	%10	4	50 سنة فما فوق	
%100	40	%20	8	%80	32	المجموع	
%37.5	15	%2.5	2	%32.5	13	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في الشركة
%17.5	7	%2.5	2	%12.5	5	6 سنوات - 10 سنوات	
%45	18	%7.5	3	%37.5	15	10 فما فوق	
%100	40	%17.5	7	%82.5	33	المجموع	

التعليق على رقم 15:

يتضح من خلال البيانات الاحصائية أن الادارة تخبرك العمال بالمتغيرات التي تطرأ على العمل وهذا ما بينته النسبة الموضحة في الجدول حيث تبين ان معظم المبحوثين أكدو اجاباتهم بنعم وهذا ما بينته النسبة 82.5% ،أما النسبة المتبقية 17.5% فهي تري عكس ذلك.

الجدول رقم 16: تؤثر على زملائك من خلال نقاشاتك وافكارك .

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغير	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
%40	16	%12.5	5	%27.5	11		
%60	24	%10	4	%50	20	ذكر	
%100	40	%22.5	9	%77.5	31		المجموع
%45	18	%15	6	%30	12	أقل من 30 سنة	السن
%40	20	%12.5	5	%37.5	15	من 30-40 سنة	
%15	6	0	0	%7.5	3	50 سنة فما فوق	
%100	40	%25	10	%75	30		المجموع

أقل من 5سنوات	12	%30	3	%7.5	15	%37.5
6سنوات - 10سنوات	4	%25	3	%7.5	7	%17.5
10فما فوق	14	35	4	%10	18	%45
المجموع	30	%75	10	%25	40	%100

التعليق على الجدول رقم 16:

يمثل الجدول اعلى في أهميه التأثير العمال على زملائهم من خلال نقاشاتهم وأفكارهم حيث يتضح ان حوالي 31 مبحوث بنسبة 77.5% من عينة الدراسة اكدو انهم يؤثرون على زملائهم من خلال تلك النقاشات والافكار والتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم بإعتبار أن العامل المحرك الرئيسي في العملية الانتاجية فله الحق في التعبير عن آرائه وأفكاره داخل المؤسسة بغية التأقلم والتكيف مع الظروف التي تحيط بالعمل وبالتالي الفاعل والتعايش مع الاوضاع ومع ما يجري داخل المؤسسة أما النسبة المتبقية 22.5% في ترى عكس ذلك ولا تؤثر على زملائهم في العمل من خلال التي الأفكار التي يحملونها .

الجدول رقم 17 : تتبادلون الآراء أثناء وجودكم في القسم .

المجموع		أحيانا		غالبا		دائما		الإجابة	
								المتغيرات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
%40	16	%7.5	3	%10	4	%22.5	9		
%60	24	%12.5	5	%22.5	9	%27.5	11	ذكر	
%100	40	%20	8	%32.5	13	%47.5	19	المجموع	
%45	18	%7.5	3	%12.5	5	%27.5	11	أقل من 30سنة	السن
%40	20	%00	0	%15	6	%17.5	7	من -30 40سنة	
%15	6	%00	0	%10	4	%5	2	50سنة فما فوق	
%100	40	7.5%	3	%30	12	%65	26	المجموع	
%37.5	15	%12.5	5	%12.5	5	%17.5	7	أقل من 5سنوات	الأقدمية في الشركة
%17.5	7	%00	0	%00	0	%10	4	6سنوات - 10سنوات	
%45	18	%2.5	1	%10	4	%32.5	13	10فما فوق	
%100	40	%15	6	%25	10	%60	24	المجموع	

التعليق على الجدول رقم 17:

يتبن من خلال البيانات الموضحة في الجدول اعلاه ان العمال تتبادلون الآراء أثناء وجودكم في القسم حيث نجد ان معظم المبحوثين أكدو إجاباتهم بنعم وهذا ما نجده في بنسبة 65% بدائما أما بنسبة 30% يوكدون اجاباتهم ب غالبا في حين نجد ان 7.5% أحيانا .

الجدول رقم 18: تستشيرهم في قضايا العمل المشترك

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
								المتغيرات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أنثى	الجنس
%40	16	%2.5	02	%17.5	7	%17.5	7		
%60	24	%15	6	%20	8	%25	10	ذكر	
%100	40	%20	8	%37.5	15	%42.5	17		المجموع
%45	18	%2.5	2	%12.5	5	%32.5	13	أقل من 30 سنة	السن
%40	20	%7.5	3	%12.5	5	%30	12	من 30-40 سنة	
%15	6	%00	00	%2.5	2	%10	4	50 سنة فما فوق	
%100	40	%7.5	3	%30	12	%72.5	29		

%37.5	15	%10	4	%2.5	2	%22.5	9	أقل من 5سنوات	الأقدمية في الشركة
%17.5	7	%00	00	%7.5	3	%10	4	6سنوات - 10سنوات	
%45	18	%00	00	%7.5	3	%37.5	15	10فما فوق	
%100	40	%10	4	%20	8	%60	24		المجموع

التعليق على رقم 18:

يمثل الجدول اعلى في استشارة العمال قضايا العمل المشترك فقد أكد المبحوثين أنهم دائما يشتركون في قضايا العمل وهذا ما أكدته نسبة 72.5% ، في حين نجد نسبة 30% ترى انها أحيانا تسشيرهم في قضايا العمل اما النسبة المتبقية 7.5% فهي ترى عكس ذلك

نتائج الملاحظة :

- من خلال النتائج التي توصلت إليها من خلال الملاحظة البسيطة المباشرة كملاحظة تحركات العمال داخل مؤسسة مطاحن الزيبان وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية وكيفية إتصال العمال بالإدارة ببعضهم البعض سواء عن طريق الهاتف أو الاتصال المباشر وهذه الملاحظة سمحت لي بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل وملاحظة العمال أثناء أدائهم للعمل وملاحظة الجو السائد بين الأقسام الإدارية وكذا تصرفات المشرفين مع العمال من خلال طبيعة العلاقة التي تجمعهم ببعض وكيفية الاتصال بينهم فوجدنا أنهم تربطهم علاقات عمل جد قوية وبين مختلف الأقسام والمصالح في سيرورة العمل و نجد أيضا أن هناك ترابط وإنسجام بين العمال مما يجعل هذه المؤسسة تعمل في شكل من أريحية في تحقيق أهدافها .
- الملاحظة الثانية التي لمسناها أيضا أن المؤسسة تستعمل إلا الوسائل التقليدية لإتصال بالعمال أو حتى بالمسؤولين ونحن في عصر تكنولوجيا المعلومات وهذا ما وجدناه لدى تضرر العمال من هذه الوسائل القديمة بحيث أنها يجب ان تعطى لها الدور الفعال في المؤسسة من أجل تفعيل العلاقات العمل أكثر وخلق اريحة اكبر ولكنه المشكل الذي تعاني منه مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة .

نتائج الدراسة :**1-أنواع الإتصال التنظيمي ونجاعته في المؤسسة الإقتصادية .**

من خلال دراستنا على عينة من العمال بمطاحن الزيبان القنطرة نجد أن أفراد العينة تتعدد عندهم قنوات الاتصال بالعمال، من الاتصال صاعد ونازل وأفقي وهي العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم بحيث تعمل رسم طبيعة العلاقة بين الادارة والعمال وهي السمة الابرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة مطاحن الزيبان والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، حيث نجد الإدارة تعمل دائما على إيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح والإقسام بنسبة 77.5% وهذا يدل على أن الإدارة لها إهتمام كبير في إيصال المعلومات الى كل المصالح من أجل تحقيق أهدافها ،وفي المقابل نجد الإدارة تعمل على تقديم المعلومات المتعلقة بنشاط العمل عن طريق المشرف بنسبة 45% وكذلك الرسائل بنسبة 27.5% وهذا راجع لكون أن المشرفين والرؤساء أكثر إلتزاما بمجريات العمل ،أما وسائل الاتصال التنظيمي المستعملة على مستوى الشركة هي الوسائل الكتابية بنسبة 75% من أفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى الرسائل الإتصالية المكتوبة تكون أفضل وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير التعليمات والأوامر المرسله للعمال ولا تتحمل التحريف أما نسبة 12.5% فهم يؤكدون أن الاتصال بهم شفويا أفضل نظرا لما تتصف به من مميزات خاصة نظرا لسرعتها وسهولتها وفي توفير الوقت والسماح بالإتصال الشخصي الذي يشجع تبادل الأسئلة والاجوبة والآراء والأفكار وهذا ما حضيت به نسبة 90% من الزملاء الذين يتصلون مع باقي الزملاء والمصالح الأخرى وهذا يدل على كثافة الإتصال داخل المؤسسة مما يؤدي الى بناء علاقات قوية بين العمال من خلال الاتصالات بينهم .

2- تأثير الإتصال التنظيمي على العاملين داخل المؤسسة .

من خلال دراستنا نجد أن تأثير الإتصال التنظيمي على العاملين داخل المؤسسة حيث نجد العمال يتصلون مع زملائهم عن طريق المقابلة الشخصية بنسبة 75% باعتبارها أكثر الوسائل فعالية في تحقيق إتصال ناجح مما يولد هذا الأخير مناخ جيد له دور في تحسين أداء وتفعيل علاقات العمل بين العمال ويظهر هذا بنسبة 85% لأن طبيعة العلاقات تؤثر بصفة ايجابية على العملية الإتصالية وهذا ما أكده معظم المبحوثين أن طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء هي علاقة تعاون بنسبة 65% لأن الوظائف والمصالح المشتركة تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الأفراد في المؤسسة مما يخلق جو من التعاون يسمح بتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات بحيث نجد أن الاتصال التنظيمي له دور في إشاعة روح التعاون داخل فريق العمل وهذا ما أكده أفراد عينة البحث بنسبة 95% حيث يجمع بينهم روح جماعية .

3- طبيعة تأثير الإتصال التنظيمي على العاملين بالمؤسسة الإقتصادية .

من خلال دراستنا نجد طبيعة تأثير الإتصال التنظيمي على العاملين بالمؤسسة من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرارات العمل من خلال عملية الإتصال التنظيمي وهذا ما نجده بنسبة 72.5% مما يجعل العمال يشعرون بروح الإلتناء في الشركة من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات والمشاركة في أفكارهم وأرائهم 72.5% أما فيما يخص أن الادارة تعمل على إطلاع العمال بالمتغيرات التي تحدث على العمل فقد أكد أفراد عينة البحث إجابته بنعم بنسبة 82.5% ،أما تأثير العمال على زملائهم من خلال نقاشاتهم وأفكارهم يظهر بنسبة 77.5% بحيث أنهم يؤثرون على زملائهم من خلال تلك النقاشات والأفكار والتعبير عن أرائهم وإستشارتهم في قضايا العمل بنسبة 72.5% بإعتبار أن العامل هو المحرك الرئيسي في العملية الإنتاجية فله الحق في التعبير عن أرائه داخل المؤسسة بغية التأقلم والتكيف مع الظروف التي تحيط بالعمل .

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال دراستنا الانطلاق والوقوف على هدف يتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية لدى عينة من عمال مطاحن الزيبان القنطرة ، محاولين إبراز أهمية ودور الاتصال التنظيمي في إنجاز العمليات التنظيمية والإدارية وبهذا إستخلصنا الى مجموعة من النقاط الأساسية:

1- الإتصال التنظيمي في المؤسسة يلعب دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى

الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار وكذا

تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة .

2- دور الاتصال التنظيمي في تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة فكلما كان

الاتصال فعالا كلما أدى إلى فعالية تنظيمية وبالتالي التركيز على دور العامل

باعتباره العمود الفقري داخل المؤسسة .

3- وضوح قنوات الإتصال له دور في فعالية العملية الإتصالية وبالتالي تكوين علاقات

إنسانية كافية وسليمة ،لذلك يستلزم على الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون

العمل وكذا إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات .

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

- 1- إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الاردن.
- 2- أبو النجا محمد العمري : الاتصال ي الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1986.
- 3- احمد بخوش: الاتصال و العولمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر ،2008،
- 4- أحمد بدوي: معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ،1985.
- 5- أحمد بن مرسي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2003.
- 6- أحمد بن عبد الله الحسيني : علاقة إشراف الإداري بكفاءة العاملين،دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، السعودية.
- 7- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاعلام ، دار الكتاب المصري ، مصر،1985 .
- 8- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر،1986.
- 9- أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ،الدار الجامعية ، مصر ، 1998.
- 10- إسماعيل قبرة : التنظيم الحديث في المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 11- الدسوقي عبده إبراهيم : وسائل واساليب الاتصال الجماهيرية والاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،مصر ،2004،

- 12- الطاهر بن خرف الله وأخرون : الوسيط في الدراسات الجامعية ، ج 4 ، دار هومة للنشر
الجزائر ، 2003.
- 13- الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،دون سنة.
- 14- الهواري سيد محمود : الادارة الادارة والاصول العلمية ، مكتبة عين الشمس ، مصر ،
1970.
- 15- حامد عبد الماجد: مقدمة في منهجية دراسة طرق بحث الظواهر السياسية، دارالجامعة
للطباعة والنشر 2000
- 16- حميد الطائي ، بشير العلاق : اساسيات الاتصال نماذج ومهارات ، دار اليازوري العلمية
للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009.
- 17- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ، الدار الجامعية ،مصر ، 1990.
- 18- خيرى خليل الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي
الحديث ، مصر ، 1997.
- 19- ربيحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية
والتطبيق) ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2000.
- 20- رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ،دار الفكر
المعاصر بيروت.
- 21- رواية حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1،
2004.
- 22- سلاطنية بلقاسم حسن الجيلاني :منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للطباعة و
النشر و التوزيع ، الجزائر.
- 23- صالح ابو اصبع وتيسير ابو عرجة : الاتصال والعلاقات العامة ، منشورات جامعة
القدس المفتوحة ، المكتبة الوطنية ، الاردن ، 1999
- 24- عاطف عدلي العبد و زكي أحمد عزمي :الأسلوب الاحصائي واستخداماته في بحوث
الرأي العام الإعلام "،دار الفكر العربي ،مصر.

- 25- عامر ياسين : الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ،دار المريخ ،الرياض ، 1976.
- 26- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران لنشر والتوزيع ،عمان ،1999.
- 27- على معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منشورات 7أكتوبر، ليبيا، 2008.
- 28- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1999.
- 29- عمر صخري : إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 .
- 30- غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ،2004.
- 31- فاطمة مروه : الاتصالات المهنية ، ط1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2004.
- 32- فهد سعود العثيمين : الاتصالات الادارية وماهيتها وأهميتها وأساليبها ، ط2 ، مطابع شركة الصفحات الذهنية ، السعودية.
- 33- محمد الدين مختار : الإتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية ،دار المنشورات الجامعية ، الجزائر.
- 34- محمد الغريب عبد الكريم :البحث العلمي لتصحيح المناهج و الإجراءات ،المكتب الجامعي ،الإسكندرية ، 1982.
- 35- محمد النوبي محمد علي : مقياس التفاعل الاجتماعي ، دار صفاء للنشر و التوزيع - ط1، الأردن ،2010.
- 36- محمد راوية : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 37- محمد سلامة غباري ،السيد عبد الحميد عطيه: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث مصر.

- 38- محمد عبد الحميد : الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري ،عالم الكتب ، مصر ، 1993.
- 39- محمد عبيدات ،محمد أبو نصار و آخرون :منهجية البحث العلمي ،ط2 ،دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 1999.
- 40- محمد يسري إبراهيم دعبس :الاتصال والسلوك الانساني، دار النشر والتوزيع ،مصر .
- 41- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 42- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب ،مصر ، 1989.
- 43- مؤيد سعيد سالم :أساسيات الإدارة الإستراتيجية،ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 44- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعين ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
- 45- ناصر دادي عون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، العامة ، الجزائر ، 2004.
- 46- هالة منصور: الإتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.

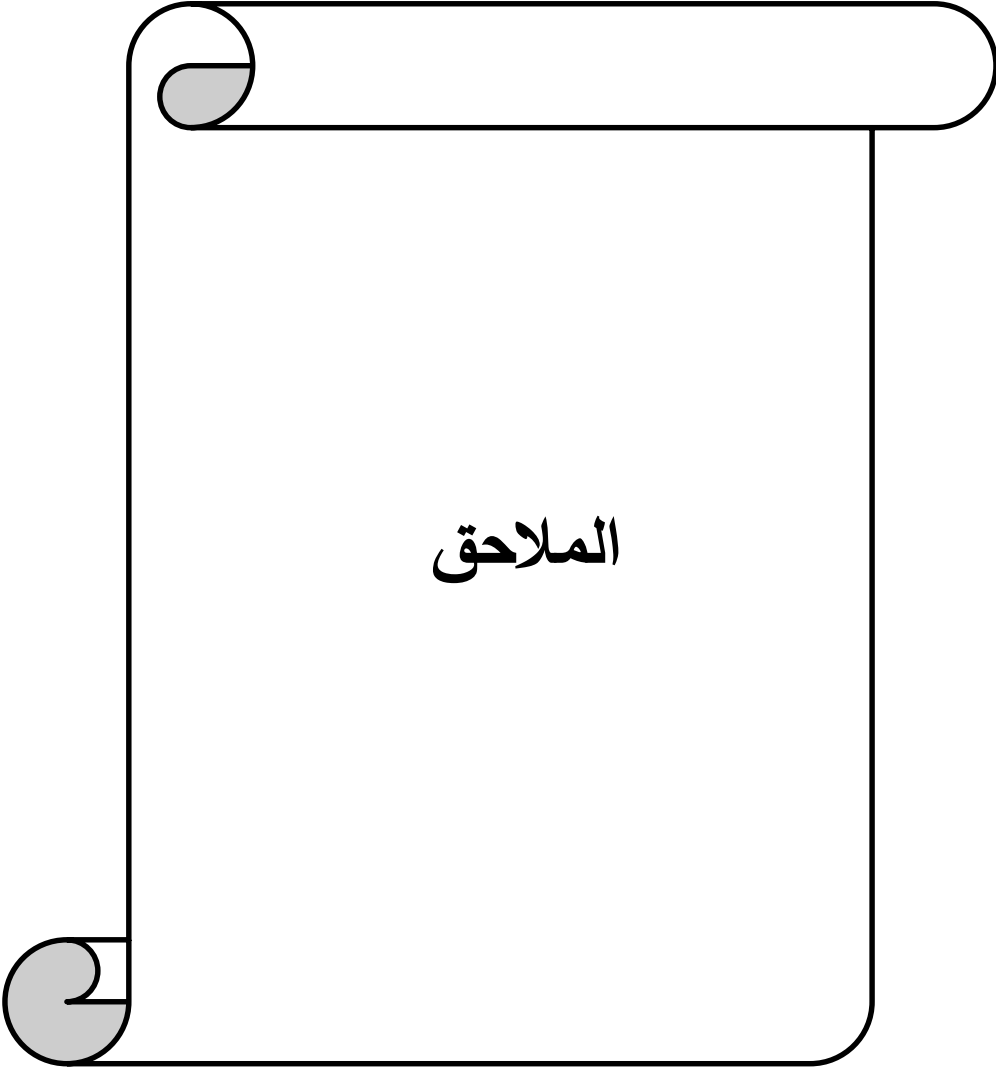
ب- الرسائل والأطروحات الجامعية :

- 1- بعجي سعاد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (غير منشورة) علوم تجارية جامعة المسيلة، الجزائر 2007.

- 2- محمد الربيق : العوامل المؤثرة على فعالية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، دراسة تطبيقية ، على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأ والقوة الخاصة لأمن الطرق ، دراسة ما جستير غير منشورة ، اكاامية نايف للعلوم الامنية ، الرياض.
- 3- محمد علي محمد ، عبد القادر شليحي : واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال ، جامعة قسنطينة ، 1995.
- 4- نبراس محمد آل مراد : أثر استخدام برامج بالألعاب الحركية و الألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي لدى أطفال الرياض ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه،كلية التربية الرياضية،جامعة الموصل العراق 2004.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

- 1-Alex muchielli: Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les édition esf entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983
- 2- CasseAy couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,19841.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر* بسكرة * كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية -قطب شتمة

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم إعلام والإتصال

إستمارة استبيان:

دور الاتصال التنظيمي في تفعيل علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية

دراسة مسحية على عينة من عمال مطاحن الزيبان القنطرة

مشروع مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإتصال والعلاقات العامة

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع عدد من المعلومات حول موضوع الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الموجودة فيها و التي نطلب من سيادتكم الإجابة عنها عن طريق وضع علامة × داخل الخانة المناسبة مع العلم أن معلومات هذه الإستمارة ستعامل بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

*فرزولي مختار

إعداد الطلبة :

*فراجي وفاء

السنة الجامعية :2014-2015

البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- السن :

- اقل من 30 سنة

- من 30 - 40 سنة

- 50 سنة فما فوق

3- الاقدمية في الشركة :

-أقل من 5 سنوات

- من 6 سنوات - 10 سنوات

- من 10 سنوات فما فوق

المحور الاول : أنواع الاتصال التنظيمي و نجاعته في المؤسسة الاقتصادية

4 - هل تهتم الادارة بإيصال المعلومات و القرارات الى كل المصالح و الاقسام .

دائماً غالباً احياناً

5 -كيف تبلغكم الادارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل هل ذلك عن طريق :

مشرف رسائل

الاجتماع الاعلانات

6- ماهي وسائل الاتصال التنظيمي المستعملة على مستوى الشركة.

- الوسائل الكتابية

- الوسائل الشفوية

- الاثنين معا

- أخرى تذكر

.....
.....

7- هل تتصل بالزملاء في الاقسام و المصالح الاخرى

نعم لا

- إذا كانت الاجابة بنعم فما نوع العلاقة الموجودة بين زملائك :

حسنة مقبولة سيئة

المحور الثاني: تأثير الاتصال التنظيمي على العاملين داخل المؤسسة

8- كيف تتصل مع زملائك في العمل هل ذلك :

- المقابلة الشخصية
- هاتفيا

أخرى تذكر
.....

9- هل مناخ العمل يؤهلك لاداء عملك بكفاءة و فعالية.

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب لا لماذا

.....

10- ما طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في المؤسسة

تعاون حسنة سيئة

11- ماهي طبيعة الاتصالات بين العمال و المشرفين

- مرنة متصلبة

12- هل ترى ان الاتصال التنظيمي دور في اشاعة روح التعاون داخل فريق العمل

- نعم لا

إذا كانت الاجابة " بنعم " كيف ذلك

.....
.....

13- هل هناك روح جماعية بين العمال

- نعم لا

- اذا كانت الاجابة بلا هل هذا راجع الى :

- صعوبة التأقلم والاتصال مع الزملاء

- حدوث نزاعات مع بعض العمال

- الشعور بالملل

14- هل تدرك اهمية التعاون بين مختلف المصالح و المرافق الادارية

- نعم لا

المحور الثالث : طبيعة تاثير الاتصال التنظيمي على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

15- هل يتم إشراك العمال في إتخاذ القرارات العمل من خلال عملية الاتصال التنظيمي

- نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم هل تشعر بروح الانتماء في الشركة

- نعم لا

16- هل تخبرك الادارة بالمتغيرات التي تطرا على العمل

- نعم لا

17- هل تؤثر على زملاءك من خلال نقاشاتك و افكار.

نعم لا

إذا كانت الاجابة بعم كيف ذلك

.....
.....

18- هل تتبادلون الاراء اثناء وجودكم في القسم.

دائما احيانا نادرا

19- هل تستشيرهم في قضايا العمل المشترك.

- دائما احيانا نادرا

20- هل لديك إقتراحات تسهم في مدى فعالية الاتصال التنظيمي داخل مؤسستكم

.....
.....