

واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية

طالب دكتور في مسلم عبد الله/جامعة تلمسان، الجزائر
أ.د/ بشلاغم يحيى/جامعة تلمسان

ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف أحد ممارسات التسيير البشري والممثلة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث أن عملية الاتصال داخل المنظمة هي عملية ضرورية وهامة ومن الأمور الأساسية التي تسهم إسهاما كبيرا في نجاح المؤسسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم المقابلة والملاحظة إضافة إلى استبيان يقيس الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، ضمت عينة البحث 60 عاملا من مركب الأنسجة الصناعية بسبدو-ولاية تلمسان - وتوصل الباحث إلى أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية لا يسير وفق الشروط العلمية والاجراءات التنظيمية المتفق عليها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، المؤسسة، المشرف، الرئيس.

الملخص باللغة الأجنبية

This research aims at identifying one of the human management practices represented in the organizational communication within the Algerian public institution. The communication process within the organization is a necessary and important process which contributes greatly to the success of the institution. The researcher adopted the descriptive approach and used the interview. In addition to a questionnaire measuring organizational communication within the organization, the sample included 60 workers from the industrial tissue complex in Sbdo, Tlemcen state. The researcher concluded that the organizational communication in the public institution does not follow the scientific conditions and the agreed regulatory procedures.

مقدمة

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، نظرا للأهمية التي يكتسبها إذ أنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو المصنع، فالاتصال هو

أساس التفاعل الإنساني الذي يؤدي إلى تطور أي مؤسسة، خاصة إذا كانت مؤسسة إنتاجية.

وبالتالي فإن عملية الاتصال داخل المؤسسة هي عملية ضرورية وهامة ومن الأمور الأساسية التي تسهم إسهاما كبيرا في نجاح المؤسسة. إن الأدوار التفاعلية بين المشرف ومرؤوسيه تتضمن الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والفئات الأخرى خارج المنظمة فالاتصال يحقق التعاون بين أعضاء المنظمة، فبدون اتصال جيد نزيه يعجز أي مسئول أن يتعامل مع مرؤوسيه. وفي نفس الوقت يعجز العمال عن التعامل وتبادل المعلومات مع رؤسائهم فالاتصال يجب أن يكون بين الأفراد المتواجدين بالمؤسسة وبطرق مختلفة حسب طبيعتها ومكانها وزمانها، وذلك من أجل تحقيق التعاون بين مختلف الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية والإشرافية للإسهام في إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم، وتسهيل الإجراءات وتنفيذ القرارات المتخذة في آجالها وتبادل المعلومات وتوجيه الأوامر والتعليمات.

لقد أوضحت تجارب "ليفين" وآخرون أن أكثر الجماعات رضا عن أعمالها هي التي كانت تتمتع بقيادة ديمقراطية تسلك الأسلوب الديمقراطي في اتصالها بعمالها¹.

كما توصلت دراسة "عزازي وعلاش" إلى أن وصول المعلومات بعد فوات الأوان يؤثر على سير المؤسسة وبالتالي تصبح المعلومة بدون فائدة لمتخذي القرارات وهذا ما يتسبب في شل حركة المؤسسة وفي تغيير إستراتيجيتها لما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية².

فالملاحظ من هذه الدراسة أن للاتصال التنظيمي دور كبير في رفع انتاجية المنظمة، فكلما تميز الاتصال بالمرونة والتنظيم، أثر ذلك إيجابا على الانتاجية ومردودية العمال.

إن الأدوار التفاعلية داخل المنظمة تتضمن الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل وفئات أخرى خارج المنظمة كذلك فإن اتخاذ القرارات تتطلب من المدير التعامل بقدر من المعلومات التي تأتي من أطراف عديدة ومن مصادر مختلفة وهذا

من أجل استخدامها في صنع واتخاذ القرارات، ومن ثم يتم إيصالها إلى المعنيين قصد التنفيذ.

كما ترتبط الاتصالات بشكل مباشر بوظائف أساسية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة فكل هذه الوظائف تتطلب قدر كبير من عمليات الاتصال والإقناع والحوار مع مختلف أجزاء المنظمة وفي نفس الاتجاه نلاحظ أن الاتصالات تمثل أغلب العمل الإداري في المنظمة فبدون هذه الاتصالات لا يمكن للمنظمة أن تعمل كوحدة واحدة ومتكاملة وهذا ما أكدته دراسة محمد مزيان 1995 حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

إن الاتصالات كنشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطار جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة. وبالتالي فإن الاتصال يضمن تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغة العمل وأكثرها كفاءة وهذا ما أكدته دراسة محمد علي.

إذن يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم والإحصاءات إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة. كما يساعد على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب لأفراد والمجموعات في المنظمة.

ومن هنا جاء اهتمام الباحث بدراسة واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك بطرح التساؤل التالي: هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يسير وفق الشروط العلمية والاجراءات التنظيمية؟

أولاً/الاطار النظري

1- تعريف الاتصال التنظيمي

في اللغة الفرنسية والانجليزية اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية commun، وفي اللغة الانجليزية common أي مشترك أو اشتراك في الشيء فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة. أي أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول

موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

من الناحية الاصطلاحية نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل باحث. فهناك من تناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر"¹

يعرفه ناصر دادي بأنه "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"²

كما عرفه أندروي سيزلاقي ووالاس بأنه "العملية التي يتم بموجها نقل وتبادل المعلومات"³. إضافة إلى ذلك عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها بين الأفراد"⁴. كما عرف أيضا على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"⁵.

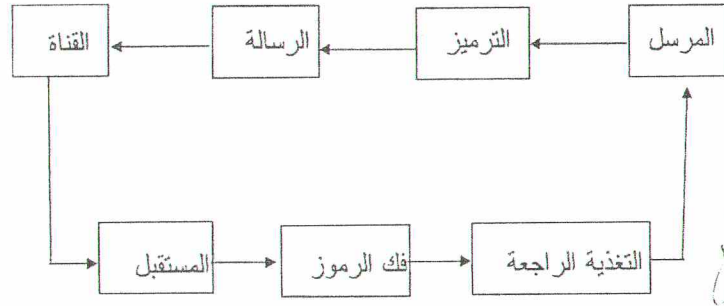
انطلاقا من كل ما ذكر يمكن إيجاد تعريف مشترك وتكاملي فالاتصال ليس مجرد إرسال معلومات من شخص لآخر وإنما هو في الأساس عملية مشاركة وتفاعل بين طرفين أو أكثر من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين الأفراد المشاركين في العملية الاتصالية حيث تتأثر هذه العملية بشخصية الأفراد وكذا بالرموز المستعملة، وبالتالي يعد الاتصال عملية ديناميكية يتم استخدامها لنقل المعاني والقيم والخبرات المشتركة.

2- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية

كحد أدنى وهي المصدر المرسل، الرسالة، ومستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.

والشكل رقم (01) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة



الشكل رقم (01) عملية الاتصال

أ- المصدر (المرسل) source:

و"هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاه أو خبرات معينة"¹.

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة - موضوع الاتصال - بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل ومعوّلها للمستقبل المستهدف.

قد يكون المصدر شخصا أو جماعه أو أي مصدر آخر التلفزيون الراديو الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم

دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ب- الترميز encoding:

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

ت- الرسالة message:

وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

ث- القناة أو الوسيلة medium:

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- القناة اللفظية يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات

- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ.

- القناة التصويرية: الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول إن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل¹.

ج- المستقبل receiver:

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها حسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة إيجابيا أو سلبيا فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جازح أو نقد شخصي.. الخ.

ح- فك الرموز decoding:

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقفا بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكاته نحو المرسل.

خ- التغذية الرجعية feed back:

هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه قد فهم مغزاها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة وبالتالي يستطيع المرسل أن يقرر ما إذا كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لم تحققها، ويسمى بعض الباحثين التغذية الراجعة بـ "رجع الصدى"

3 أهمية الاتصال التنظيمي

ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وتفسير كامل لتوجهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة بما يقطع الطريق أمام مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكس صفو علاقات العمل داخل المنظمة، فالاتصال الجيد يعمل على توجيه المعلومات والبيانات لتحقيق الفهم

المتبادل بين طرفي الاتصال بمعنى أن يفهم تماما ما يقصده المرسل وهذا يتم الاتصال الجيد والفعال بينهما¹

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار ان الاتصالات تساعد في القيام بما يأتي.

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .
- تعريف المشاكل وسبل علاجها .
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- إصدار التعليمات والأوامر
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم².

4- أنواع الاتصال:

أ- الاتصالات الرسمية:

تم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها؛ وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أ-1 - الاتصالات الهابطة:

وتعني تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل

حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين ذلك حسب السلم الإداري، يلخص كاتز وكاهن (1978) أنواع الاتصال كما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل .
- المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب
- مثلا: التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .

- المعلومات ذات لطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرها المنظمة.

يبدو من هذا العرض الموجز لهذا النوع من الاتصال العمودي الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو تافهة إذا نظر إليها نظرة جزئية وفي تعزيز السلوك الإيجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في جميع الأحوال، وفي وضع برنامج تقويحي لسلوك المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقويم الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي ونقادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.

2-أ — الاتصالات الصاعدة:

وتعني تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

إذا كان النوع الأول من الاتصال يقتصر على إعطاء الأوامر والتعليمات فإن النوع الثاني أي الاتصالات الصاعدة يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوى والتقارير العامة أو الطلبات، ومما يؤكد بهذا الصدد أن نوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائد في المنظمة.

فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال من الأسفل إلى الأعلى سهلا ومتنوعا؛ وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان الاتصال صعبا وقليل ويمكن تلخيص أنماط الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى في النقاط التالية : تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل، تقديم شكاوى من المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد إتباعه أن كان مشرفا مثلا، تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين، طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما، الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك على كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

—أ-3 الاتصالات الأفقية:

وتعني تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة، يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ويتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وعلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجؤون على هذا النوع من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر السلطة والقوة.

ب- الاتصالات غير الرسمية

و تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وتصدر أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات.

فمن الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية أو عامة، ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقيا دون أي حاجز، وإذا كان الاتصال اللارسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا طيبة على الأداء والعلاقات الإنسانية في المنظمة

ج- الاتصال اللفظي: وهو الاتصال الذي يتم استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها (اللغة) سواء أكانت منطوقة أو مكتوبة أم مسموعة، ويعتمد فيه بصفة أساس على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع فهناك المعنى الضمني والمعنى الصريح والأمر يتوقف فهمه على قدرة

المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم إلى قسمين:

- قدرة المرسل أو المصدر على بناء الرسالة الاتصالية من حيث انتقاء الألفاظ بكيفية تمكن من نقل المضمون إلى المستقبل وإيصاله على النحو المراد.

- قدرة المستقبل أو الملتقي على تحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة ويشتمل ذلك القدرة الذهنية والخبرة ورصيده إلى المعرفة.

وتوجد علاقة تناسبية بين بناء رسالة من جهة وفهمها من جهة أخرى فكلما كان بناء الرسالة دقيقا وواضحا كانت احتمالات فهم المضمون مرتفعة وهذه علاقة تعكس بالاتصال والأطراف المشتركة والفاعلة في هذه العملية.

ح-الاتصال غير اللفظي:

هو الاتصال الذي تستخدم فيه بدائل أخرى وتعتمد لغته على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، فعلى الرغم من أننا لا نتفوه بكلمة واحدة في بعض المواقف إلا أن أشياء كثيرة نملي عنا معلومات للآخرين من تلك الأشياء:

المظهر العام، الأفعال اللباس والحركات وأوضاع الجسم. ..الخ. وهي حين نفعل ذلك يكون لها تأثيرها على سلوك الآخرين ومواقفهم.

وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل في علاقات العاملين بالمؤسسة مع بعضهم البعض وفي علاقاتهم واتصالاتهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيدا في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضا والغضب والمواقف والرفض. ..الخ

خ-الاتصالات الإلكترونية

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل سريع نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال

لقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد إلكترونية ضخمة وتشير التقارير الحديثة إلى أنه يوجد في و. م أ وحدها عما يزيد عن 35 مليون فرد يستخدمون الهاتف أو الحاسب الشخصي أو

الفاكس لممارسة العمل خارج مكاتبهم ويمكن أن نتصور ما أحدثته ثورة الإنترنت Internet - من الفرص للاتصال على مستوى المنظمات والأفراد بل والدول مما جعل من العالم كله بمثابة قرية صغيرة.

د- الإدارة بالتجول:

من الأشكال المعاصرة للاتصالات غير الرسمية مفهوم " الإدارة بالتجول "، وتمكن الفكرة الأساسية وراء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير على دراية مستمرة بما يجري على ارض الواقع وذلك عن طريق المرور على المساعدين المباشرين وفئات العاملين الآخرين في المستويات الدنيا للتنظيم والتحدث إليهم.

بعد التطرق لبعض الجوانب الأساسية للاتصال التنظيمي سيحاول الباحث أن يتعرف على واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية - مركب سبدو للنسيج نموذجاً -

- الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-5 / منهج الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي أنسب المناهج لتحقيق أهداف هذه الدراسة لأنه يتناول وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الواقع كما هو ويصفه وصفاً دقيقاً.

2-5 / مكان وعينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة دراسته من مؤسسة اقتصادية عمومية ذات مسؤولية محدودة وهي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، مركب النسيج سبدو - تلمسان- تراوح أفراد عينة الدراسة 60 عامل يتمتعون بالموصفات التالية:

مواصفات عينة الدراسة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	58
	أنثى	26	42
الحالة الاجتماعية	متزوج	37	64
	أعزب	23	36
المستوى التعليمي	إبتدائي	14	22
	متوسط	21	36
	ثانوي	18	32
	جامعي	7	10
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	20	36
	من 6 إلى 10 سنوات	23	40
	من 11 إلى 15 سنة	14	22
	أكثر من 16 سنة	3	2

3-5/ أدوات الدراسة

تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية ويختلف استخدامها من بحث لآخر وهذا حسب طبيعة المتغيرات التي يدرسها الباحث. وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان.

حيث استعان الباحث على الملاحظة في جمع المعلومات ومتابعة سير العمل داخل المؤسسة وسلوكات العاملين بها وكذا العلاقات بين العمال وعلاقتهم مع الإدارة بصفة عامة ومن خلال ذلك تمكن الباحث من أخذ صورة واضحة حول المؤسسة محل الدراسة وظروف العمل.

كما قام الباحث بمقابلة عدد كبير من العمال حتى يجمع وجهات النظر المختلفة للعمال واتجاهاتهم حول نظام المؤسسة. لينتقل الباحث إلى تصميم استبيان حول

واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية، ولتحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على خمسة محكمين من أساتذة علم النفس ذوي الاختصاص والخبرة، حيث تم تعديل بعض الفقرات، لينتقل الباحث إلى حساب صدق الاتساق الداخلي الذي دل على درجات صدق عالية تراوحت بين 0.67 و0.88 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 وهذا يدل على أن مفردات الاستبيان متماسكة مما يدل على التجانس الداخلي لأداة الدراسة.

أما فيما يخص الثبات فقد اعتمد الباحث طريقة إعادة الاختبار بمدة زمنية قدرت بسبعة عشر يوما وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.75 و0.92 وهذا يدل على ثبات الاستبيان.

4-5/ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد جمع البيانات وتفرغها تحصل الباحث على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الرقم	العبارة	نعم	%	لا	%
1	أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	15	25	45	75
2	تهتم الإدارة باقتراحات العمال	7	21.66	53	78.34
3	يشارك العمال في اتخاذ القرارات	5	8.33	55	91.67
4	تستمع الإدارة لانشغالات العمال	13	22.66	47	77.34
5	تعتبر النقابة وسيلة هامة للاتصال	12	20	48	80
6	أفضل المقابلة المباشرة مع المسؤول	49	81.67	11	18.33
7	تصلي الأخبار عن طريق المسؤول المباشر	13	21.66	47	78.34
8	تستعمل الإدارة الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة اتصال	17	38.33	43	61.67
9	تعتمد الإدارة على الإعلانات	33	55	27	45
10	تصلي الأخبار في الوقت المناسب	27	45	33	55
11	تقوم الإدارة بتبسيط المعلومات للعمال	24	40	36	60
12	تصلي الأخبار متأخرة	38	63.33	12	36.67
13	تلتزم الإدارة بتقديم المعلومات أثناء الدوام الرسمي	18	30	42	70
14	تصلي القرارات فقط قبل التنفيذ	41	68.33	19	31.67
15	تصلي أخبار المؤسسة عن طريق الزملاء	48	80	12	20
16	تعرف المؤسسة الكثير من الشائعات	47	78.33	13	21.67

نلاحظ من الجدول أن هناك نوع من الصعوبة في الاتصال بين العمال والإدارة ويتضح ذلك من خلا إجابات العمال على أغلب العبارات فعلى سبيل المثال يجد العمال صعوبة في الاتصال بالإدارة كما أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات

العمال، كما لا تعتمد الادارة على الهاتف والتقنيات الحديثة في التواصل مع العامل، وأغلب المعلومات حسب العمال يتم الحصول عليها من قبل الزملاء وذلك بنسبة مؤوية تساوي 80 بالمائة، على العموم يلاحظ بأن العمال يشكون من تذبذب عملية الاتصال وهذا ما قد يؤثر على الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي.

إن الاتصال ضروري في أي مؤسسة وخاصة المؤسسة الاقتصادية إذ بدون اتصال يعجز أي مسير أن يتعامل مع مرؤوسيه، كما أن المرؤوسين يعجزون أيضا عن تبادل المعلومات معه، فتتعدى بذلك قيادته لهم وتضيع جهودهم في العمل بسبب ذلك فالاتصال بين الجميع يعمل على تحقيق التعاون بينهم وينجز المسؤوليات الملقاة على عواتقهم ويسهل الإجراءات وتنفيذ القرارات وتبادل المعلومات وتوجيه التعليمات ومتابعة تنفيذها وإثارة حماس المرؤوسين وبحث المشكلات وتبادل الآراء فيها. وهذا لم يظهر على العينة محل الدراسة التي ترى بأن هناك فجوة بين الادارة والعمال. ولكن من المفروض أن أي مسير في المؤسسة يكون هو ومرؤوسيه وحدة إدارية في هذه المؤسسة وقائمة بذاتها ولها تخصص ومسؤوليات تختلف عن نظيرتها في وحدة أخرى، وبالرغم من ذلك فلا بد أن يكون الاتصال تاما أولا بين أعضاء الوحدة الواحدة كما يكون في الوقت نفسه بين جميع الوحدات الأخرى، وأن أي ضعف يصيب وحدة من هذه الوحدات في الاتصال يسري أيضا في جميع الوحدات الأخرى المرتبطة بها سواء من فوقها أو من تحتها أو في مستواها.

كما أن اتجاهات الإدارة العليا في أي مؤسسة تنعكس غالبا على جو الاتصال الذي وضعته فيها، فالإدارة العليا التي تهدف إلى تبادل المعلومات مع جميع مسيري المؤسسة وإلى أن يبلغها هؤلاء بالمعلومات الكافية فلا بد أن تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة بحيث تتيح الفرصة لذلك كما تتيح هذه الفرصة أيضا لكل مرؤوس في الجهاز ليعبر عن رأيه ويرفع صوته لمن هم أعلى منه في المستويات، وبهذه الصورة يكو الاتصال مسؤولية كل فرد في المؤسسة. وهذا لم يظهر عند العينة محل الدراسة حيث بلغت نسبة الاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة 17% فقط

وكخلاصة ومن خلال هذه الدراسة يرى الباحث بأن هناك اعتبارات كثيرة وهامة لا بد من مراعاتها وأخذها بالاعتبار حتى يكون الاتصال جيدا وفعالا وهي:

أ/وضوح معاني المعلومات المنقولة:

لا يمكن أن يتم التفهم بمجرد نقل المعلومات إذا لم تكن معاني هذه المعلومات واضحة من للطرف المنقولة إليه، لأن الاتصال يعتمد اعتمادا مباشرا على ما تتضمنه المعلومات المنقولة من معان.

فالكلمات لها معان مختلفة عند الأفراد المختلفين، فبالرغم من أن للكلمة دلالة معينة أوضحها القاموس إلا أنها لها أيضا دلالات أخرى في أذهان الأفراد لأنها ترتبط بمشاعرهم وخبراتهم، كما تثير في نفوسهم انفعالات معينة تجعل هذه الكلمة تخرج عن معناها المصطلح عليه وتصبح لها معنى آخر. فالمسير الذي عود عماله على عدم موافقته على كل اقتراح يقدمونه إليه يتشككون منه إذا ما وافق على أحد الاقتراحات حتى لو على الموافقة ومن جهة أخرى فإن نغمة الصوت التي تخرج بها الكلمة قد تغير معناها¹، لذلك من الضروري على المسير أن يقف بعض الوقت بين الكلمات حتى يرى أثرها على من يسمعها ليتأكد من أنها وصلت إليه بالمعنى الذي يقصده.

ب/العامل وحالته النفسية:

الاتصال الجيد يتم عادة عندما يكون العمال في حالة نفسية مريحة وهادئة تجعلهم مستعدون لتقبل التعليمات والآراء لأنه قد يكون عامل ما تحت وطأة توترات أو صراعات مختلفة سواء كان سببها المسير نفسه لسوء العلاقة بينه وبين العامل بسبب خلاف أو عقاب أو حرمان من أي مميزات، أو كان سببه ناشئا عن الظروف الشخصية لهذا العامل وفي مثل هذه الحالات تتأثر درجة فهم العمل لمعاني مضمون الأوامر والتعليمات التي يوجهها إليه المسير، كما تتأثر درجة استعداده لتنفيذها ولو كانت معانيها واضحة.

وعليه فإن المسير الذي يدرك العلاقات الإنسانية وأهميتها فإنه يستطيع أن يقدر ما بنفس العامل من المشاعر والأهداف والحاجات وحالته النفسية بصفة عامة

فيعمل على مناقشته فيها مناقشة هادئة ويتيح له الفرصة للتعبير عما في نفسه في جو من الاحترام والتقبل، ويكون بذلك قد أحسن الاتصال وأثمر فيه وجعله فعالا وجيدا.

ج/تفادي الإفراط في استعمال السلطة:

يعتقد كثيرا من المسيرين أنه بمجرد استعمالهم للسلطة المخولة لهم فإن أوامرهم تنفذ وتعليماتهم وآرائهم تقبل ولكن هذا اعتقاد غير صحيح لأنه حتى ولو تم تنفيذ الأوامر والتعليمات بهذا الشكل، فإنه يتطلب من المسير أن يكون منشرجا في مناقشة الآراء والتعليمات، وأن يمنح الفرصة لعماله للتعبير عن وجهات نظرهم في جور من الاحترام وعدم التعصب حتى يقتنع هؤلاء العمال ويزول من نفوسهم كل ليس أو غموض فيتقبلون الآراء والتعليمات وينفذونها بحماس وعن رغبة. أما إذا استعمل المسير ماله من سلطة في أرغام العمال على قبول آرائه أو تنفيذ تعليماته دون شرح للمبررات التي تدعو لذلك فإنه لا ينتظر منهم إلا الشعور بالاستياء وعدم الاقتناع والتراخي في التنفيذ، وبذلك يكونوا غير متعاونين ولا يحترمون آراء المسير أو أوامره في المستقبل، وبذلك تتأثر درجة فاعلية الاتصال وتصبح لا تجدي نفعا.

د/مراعاة الاختلافات الفردية:

إن الاختلافات الفردية تلعب دورا هاما في الاتصال ويترتب عن عدم مراعاتها نتائج سيئة بعضها يبلغ حد الخطورة، فبعض المسيرين يحاولون جعل العمال الذين يشرفون عليهم يشعرون بنفس شعورهم ويشاركونهم نفس أفكارهم وآرائهم وهذا امر لا يمكن أن ينطبق مع الواقع بل أنه يخالف تماما علم النفس وما جاء به عن طبيعة السلوك البشري

خاتمة

الاتصالات التنظيمية والإدارية هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المسيرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بها ومن خلال هذه الدراسة نجد أن للاتصال أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة، فيبدو أنه لا يمكن للعملية الإدارية أن

تكتمل، فأى قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.

و بالتالي فإن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي فهو بمثابة البنية الأساسية التي تقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. وفي الأخير يمكن القول أن كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها تتحدد بدرجة كبيرة بشكل الاتصال القائم بين أفرادها.

الإحالات

- سلطان محمد أنور: السلوك الانساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 23¹

²-بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقتهم بالأداء الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة 2008

³- نفس المرجع السابق

⁴- عيشوش فريد: الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 12

⁵-ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004

⁶- بوعطيط جمال الدين، نفس المرجع السابق.

⁷- يسين عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، ط2، دار المريح، السعودية، 2000، ص 27

⁸- الشماع محمد خليل، خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 23

⁹- إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار الإسكندرية للنشر، 2002، ص 42

¹⁰- نفس المرجع السابق

¹¹- أبو اصبغ صالح الخليل، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 1998، ص 15

¹²- سيزلاقي ولاس: السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو قاسم، معهد الإدارة العامة، الأردن، 1997

¹³ -لويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعات والقيادة: مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1970، ص 280.

المراجع

- إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار الإسكندرية للنشر، 2002
- أبو اصبع صالح الخليل، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 1998.
- الشماع محمد خليل، خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة 2008
- سلطان محمد أنور: السلوك الانساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- سيزلاقي ولاس: السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو قاسم، معهد الإدارة العامة، الأردن، 1997
- عيشوش فريد: الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- لويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1970.
- منصور هالة: الاتصال الفعال أساليبه ومهاراته، دار النهضة للنشر، الإسكندرية، 1980.
- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- يسين عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، ط2، دار المريخ، السعودية، 2000.
- F.J Roethlisberger(the triotery and skill of the administration)
Michigan the busines Review, November 1954.