

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الاتصال الفعال داخل المنظمة

– دراسة ميدانية على بلدية أدرار –

The role of organizational climate in promoting effective communication within the organization.**- A field study in the municipality of Adrar-**عزالريح أحمد نصر الدين¹، عزاوي حمزة²¹ جامعة غرداية azarrih.nasreddine@univ-ghardaia.dz² جامعة أدرار hamza.azz@univ-adrar.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2023/06/20 تاريخ القبول: 2023/07/03 تاريخ النشر: 2023/08/01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والاتصال التنظيمي وكيف يساهم المناخ في تفعيل الاتصال والبحث عن الآليات التي تساهم في تحسين الاتصال التنظيمي. أما أهم النتائج المتحصّل عليها هي أن المنظمة تسعى إلى توفير الظروف المناسب للعمل وهذا لتسهيل مهام الموظفين دون أي عائق، إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعمل على رفع معنويات الموظفين وإشعارهم بأنهم ذو أهمية داخل المنظمة، وكذلك الهيكل التنظيمي للمنظمة يلعب دوراً هاماً في تحسين الاتصال التنظيمي وتحقيق الأهداف المسطرة وأن الاتصال التنظيمي يعمل على تعزيز علاقة الصداقة بين الموظفين والحفاظ على حيوية المنظمة وأدائها، ويؤدي كذلك إلى تنمية مشاعر إيجابية والإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل الواحدة بالإضافة إلى أن العلاقة تؤثر بشكل كبير على أهداف المنظمة، فالموظفين يتمتعون بعلاقة جيدة مع زملائهم ومتضامنين في العمل

كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي. الاتصال. الهيكل. تحسين. المنظمة.

Abstract:

This study aims to highlight the relationship between the organizational climate and communication in the organization, and to demonstrate how can it search for mechanisms that contribute to improve organizational communication.

The most important results obtained can revolve around the fact that the organization in question seeks to provide appropriate working conditions, in order to facilitate the tasks of the employees, and to encourage them to participate in decision-making, which inevitably affects the morale of employees who therefore become driven by the feeling that they are important within the organization.

The study also revealed that the organizational structure plays an important role in improving communication within the company, achieving the objectives set, as well as strengthening the friendship relationship between employees, maintain the vitality and performance of the organization, it also leads to the development of positive feelings and the sense of belonging to the same working group, it greatly affects the objectives of the organization, through maintenance, by employees , of good relations with their colleagues and the development of solidarity between them.

Keywords: organizational climate. communication. structure. improve. organization

1. مقدمة

إن للمناخ التنظيمي دور كبير في جعل الاتصال التنظيمي أكثر فعالية داخل المنظمة، حيث تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي أو الجماعي والأداء الكلي لها على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، فالمناخ التنظيمي الجيد يعمل على تحقيق النجاح والفعالية للإدارة، وعلى هذا الأساس تم طرح الإشكال الرئيسي التالي: هل يؤثر المناخ التنظيمي على تعزيز الاتصال الفعال داخل مؤسسة بلدية أدرار؟

وتحت هذه الإشكالية اندرجت الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد آليات تساهم في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والاتصال التنظيمي بين رؤساء المصالح والعاملين؟

1.1. الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: يؤثر المناخ التنظيمي على تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة.
- الفرضيات الجزئية:
- للاتصال التنظيمي آليات تساهم في تحسينه داخل المؤسسة.
- يساهم المناخ التنظيمي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بشكل كبير.

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والاتصال التنظيمي بين رؤساء المصالح والعاملين.

2.1 حدود البحث:

- الإطار البشري: عمال بلدية أدرار من إداريين وعمال مهنيين
 - الإطار المكاني: تمت الدراسة الميدانية ببلدية أدرار.
- 3.1 منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي: يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تكمل لوصف ظاهرة أو موضوع ما، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحلياً كميّاً وكماً لاستخلاص دلالات والوصول إلى النتائج.

- 4.1 أدوات الدراسة: الاستبيان (الاستمارة) يقصد بالاستبانة تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية وميدانية حول مشكلة أو ظاهرة في البحث العلمي.
- 5.1 عينة الدراسة: تتطلب الدراسة اختيار العينة العشوائية البسيطة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي قمنا بها دون أن يكون هناك قيود أو شروط من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، حيث قدر عدد العينة بـ 40 عاملاً.

2. مدخل مفاهيمي للمناخ التنظيمي

1.2 تعريف المناخ التنظيمي

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، حيث عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد

لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية لتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريفهم للمناخ ما بين البيئة الداخلية والخارجية.

ويعرفه كمال محمد المغربي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي" (المغربي، 2004، صفحة 303). كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه "الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئة السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية بين أعضائها" (المجيد، 2005).

وقد عرفه محمد قاسم القريوتي على أنه "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوك الأفراد" (المومني، 2006، صفحة 30).

أما الذنبيات فقد حدده "بمجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجد وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات". ويعرفه أيضا بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد" (العميان، 2005، صفحة 305).

وقد عرفه لتوين و سترنجيز بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم" (الفريجان، 2009، صفحة 50).

أما الطويل فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الصفات و الخصائص المشتركة عن تنظيم معين أو عن أنظمتها الفرعية التي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها النظام مع أعضائه و مع البيئة المحيطة" (العميان، 2005، صفحة 307).

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي: هو مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في المنظمة عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين وتفاعلهم داخل المنظمة وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

2.2. عناصر المناخ التنظيمي: يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي بما يلي:

1.2.2 الهيكل التنظيمي: يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من وحدات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمية على أشكال منها، النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المجسدة. والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة.

2.2.2. نمط القيادة: يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي. فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم و ذلك بعكس الإشراف اللامركزية (المغربي، 2004، صفحة 304).

3.2.2. نمط الاتصال : إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين (الصاعد و الهابط) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات و على عكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد(الهابط) الذي يحمل الأوامر و

التعليمات من أعلى إلى أسفل و يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث و الخمول في التفكير باعتبار ان أفكاره وأرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء (المجيد، 2005، صفحة 393).

4.2.2. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرارات و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل و تعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل و الارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن (العميان، 2005، صفحة 309).

5.2.2. طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني أم غير روتيني يتضمن التجديد و الابتكار، إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل و الإهمال و عدم الاكتراث و اللامبالاة نحو التحديث و التطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع و شعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية.

6.2.2. التكنولوجيا : تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تؤدي إلى مأخذ منها البطالة و الانعزال، لأن الفرد يتعامل مع آلة و ليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية (العميان، 2005، صفحة 309).

3. أنواع المناخ التنظيمي

توصف أنواع المناخ التنظيمي باعتبار تدرجاً متصلاً يمتد من نوع المناخ المفتوح في طرف إلى نوع المناخ الغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي وهي كما يلي:

1.3. المناخ المفتوح: "يتمتع الأفراد بارتفاع مستوي الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (عدم إعاقة ارتفاع مستوى الود، الرضا و الانتماء نحو العمل، ارتفاع مستوى الدفع و الاهتمام بين الدور و الشخصية، يعمل بجد قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع و الاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة ...)" (المجيد، 2005، صفحة 394).

2.3. المناخ المغلق: و هو الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية و التركيز على الإنتاج دون ان يعطي القدرة الحسنة و المثل الأعلى في العمل، و ترتفع فيه درجات: التباعد، الإعاقة، الشككية في العمل، التركيز على الإنتاج و تنخفض فيه درجات: القدرة، النزعة الإنسانية، الانتماء (عبد الله و طلق، 2003، صفحة 252).

3.3. المناخ الذاتي: يشبه المناخ المفتوح و يختلف عنه في نجاز العمل يأتي في الرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إلا قدرا بسيطا من السيطرة على العاملين، ترتفع فيه درجات: الانتماء، الألفة، الشككية في العمل القدوة و تنخفض فيه درجات: التباعد التركيز على الإنتاج .

4.3. المناخ الموجه: وهو الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه و الإشراف ولايتهم بالحاجات الاجتماعية للعاملين وترتفع فيه درجات: الانتماء الإعاقة التركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجات: التباعد، الألفة، النزعة الإنسانية . (عبد الله و طلق، 2003، صفحة 252)

5.3. المناخ العائلي: يتميز بارتفاع مستوى الإشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية ارتفاع مستوى التماسك و تجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري ضئيل، مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية متوسط، و ينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية .

6.3. المناخ الأبوي: " يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير و بالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فأن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه و إشباع حاجاتهم الاجتماعية، و تسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل و لحاجتهم الاجتماعية و تنخفض كل من الإعاقة و الألفة و الروح المعنوية و ترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج " (الفريجان، 2009، صفحة 50)

4. مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي الفعال

1.4 تعريف الاتصال التنظيمي

إن تعريف الاتصال من الأمور الصعبة نظرا لعدة اعتبارات منها : إنها ظاهرة معقدة ومتداخلة ولهذا لم يتفق على تعريف محدد، ويمكننا أن نعرف الاتصال ثم نعقبه بمفهوم الاتصال التنظيمي .

فالالاتصال بمعناه العام والبسيط " يقوم على نقل أو استلام أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة و متأثرة " (سعد، 2007، صفحة 43).

" هو تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسيكما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة".

كما يعرف بأنه " تدفق التعليمات والتوجيهات القرارات من جهة الإدارة إلي المرؤوسين وتلقي البيانات و المعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين " (سمير، 2006، صفحة 26).

" هو عملية إدارية و اجتماعية و سلوكية تعمل على إيصال البيانات و المعلومات و القرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين و المستقبلين اجتماعيا و تخلق الروابط والتشابكات فيؤثرون و يتأثرون في بعضهم البعض".

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه " عملية نقل أو تبادل للأفكار و المعلومات والبيانات و التعليمات داخل المنظمة الإدارية وخارجها " (سامي، 2006، صفحة 43). ويعرف الاتصال التنظيمي: " بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين " (بلال خلف، 2010، صفحة 369).

وعرفه الطنوبي "بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين الطرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيا منهما أو لكلاهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متعاكسة بما تحقق تفاهم متبادل بينهما".

كما أن "الاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط

وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة" (محمد رسلان و جميلة، 2000، صفحة 163).

2.4 عناصر الاتصال التنظيمي

تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر أساسية وهي كالتالي:

1.2.4 المرسل أو المصدر: ويقصد به منشأ الرسالة و قد يكون شخصا أو جماعة و قد يكون مؤسسة أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون ، الصحف ، وغيرها وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالقدرة على التأثير والثقة وصياغة أفكاره حتى تتناسب مع جمهوره المستهدف (العميان، 2005، صفحة 310).

2.2.4 الرسالة : وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعنى والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوع معين يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة ، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها (الدليعي، 2011، صفحة 31).

3.2.4 قناة الاتصال أو الوسيلة : وهي القناة التي يتم من خلالها توصيل الرسالة إلى المتلقي وتتعدد أنواع هذه القنوات أو الوسائل بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله كالالاتصال الشخصي ، والاتصال الجماهيري تكون المجلات ، تلفزيون وغيرها من الوسائل (عرجة و صالح، 2010، صفحة 66).

4.2.4 المستقبل : وهو الطرف (رئيس /مرؤوس) الذي يستقبل رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه المختلفة ، ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي يحللها إلى معلومات أفكار واضحة ، وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة

موافقا لنوايا وأهداف المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية (سعد، 2007، صفحة 43).

5.2.4 التغذية الرجعية أو الاستجابة: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها، وهي ما يمكن أن نسمه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، مينا هل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم البعض اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

6.2.4 التشويش: وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من فاعلية الاتصال وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصره وعلى هذا فإن التشويش قد يكون معنوي إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل كما قد يكون مادي إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية (زيتون، 2015، صفحة 31).

5. أنواع (أنماط) الاتصال الإداري:

تعددت أنواع الاتصال الإداري بتعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف مدارسهم الفكرية إلا أنه يمكن أن نقترح تصنيفا لهذه الأنواع كما يلي:

1.5. الاتصال من حيث الرسمية:

1.1.5. الاتصال الرسمي: يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات و طلب الترقية التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى، ثم العليا وهكذا، وتتسم القواعد التي تحكم هذا

النوع من الاتصالات بالثياب والاستقرار، ولذلك فانه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم (سمرة، 2009، صفحة 91).

2.1.5. الاتصال غير الرسمي: هي التي تتم بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها لوائح أو الإجراءات رسمية، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم وهذه الاتصالات تقوم بحوار الاتصالات الرسمية وتكملها ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم، وتسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا استعملت وسائل الاتصال الرسمية (الفقي وإسماعيل، 2007، صفحة 270).

2.5. الاتصال من حيث الاتجاه:

1.2.5. الاتصال النازل: يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالبا من القادة لشرح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما والاتصال الهابط بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن أي منشأة بدونها قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماما (مرعي، 2006، صفحة 319).

2.2.5. الاتصال الصاعد: أي الاتصالات من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا للعليا، أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات

الهابطة و الصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة و زيادة إنتاجيتها (الفقي و إسماعيل، 2007، صفحة 271).

3.2.5. الاتصال الأفقي أو الجانبي :فهي التي تتم بين الرؤساء أو العاملين في مستوى إداري واحد داخل المنظمة ، أو بين قادة المنظمات الإدارية المختلفة حول المسائل المشتركة بينهما ، للتنسيق بين أعمالهم وتنشيط العمل الإداري ، من خلال قنوات اتصال تأخذ شكل اللجان والاجتماعات الدورية للمديرين والمراسلات المتبادلة بينهم (سامي، 2006، صفحة 46).

3.5. الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل :وينقسم إلى

1.3.5. الاتصال المباشر:هو الذي يتم بين أفراد المنظمة داخل التنظيم أو بين أفراد المنظمة وآخرين من خارجها بصورة شخصية بالاعتماد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة، و يمكن المرسل من الحصول على رجع الصدى بصفة مباشرة و يبقى التأثير محدود (الفقي و إسماعيل، 2007، صفحة 270)

2.3.5. الاتصال غير المباشر : مثل الأول ولكن يكون رجع الصدى بصفة غير مباشرة أي باستعمال وسيلة ما، حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة في طرق الاتصال غير المباشر : الصورة الفوتوغرافية لوحة الإعلان المطبوعات ، برامج الإذاعة وغيرها من الوسائل (كامل محمد، 2007، صفحة 270).

4.5. الاتصال من حيث اللغة المستخدمة :

1.4.5 الاتصال اللفظي (الشفهي) : هو الاتصال غير المكتوب الذي يتم من خلال اللقاءات المباشرة بين المرسل والمرسل إليه . وهناك حجم كبير من المعلومات التي يتم

تداولها شفهيًا في المنظمة وقد يكون هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي كما قد يكون مخططًا له أو يتم بالصدفة (فرحان، 2015، صفحة 33).

2.4.5 الاتصال غير اللفظي : هو نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك ، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال ، وهذه اللغة تستخدم بشكل كبير مع الأشخاص ذوي الإعاقات السمعية (المغربي، 2004، صفحة 303).

6. وسائل (طرق) الاتصال التنظيمي:

1.6. وسائل الاتصال الإدارية الشفوية (سمير، 2006، صفحة 26)

عادة ما تكون الاتصالات الشفوية في المؤسسة في شكل اجتماعات دورية و يقوم على هذه الاتصالات مجموعة من الموظفين أو مدراء داخل المؤسسة ومن الوسائل المستعملة في الاتصال الشفوي:

- أ- الخطابات: يمكن أن تكون الخطابات ذات إثر كبير في الاتصال بين أعضاء المؤسسة الخاصة، وضعت بأسلوب واضح وصريح.
- ب- المقابلات: وهي مهمة جدا لها أصولها وقواعدها التي يجب الالتزام بها وتتطلب الإعداد الجيد ويجب إن لا تخلو من مظاهر الترحيب التقدير للشخص الذي يتم مقابلته داخل المؤسسة يمارس من خلالها الأفكار والآراء وغيرها.
- ت- الاجتماعات والمؤتمرات: وهي التي تبين عدد الرؤساء والمرؤوسين أو بينهما قصد معالجة رسالة تتعلق بالمؤسسة وهي التي تتعلق بالمؤسسة وهي تساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وترقيتها خاصة في الفترات غير رسمية للاجتماع او

المؤتمرات ولتحقيق الهدف ينبغي تحديد جدول أعمال الاجتماع مسبقا وعرضه على المشاركين وحسن إدارة الاجتماع لربح الوقت.

ث- الهاتف: أداة اتصال غير مباشرة توفير عامل الزمن لكنها فن تفتقر إلى الفعالية التامة نظرا لغياب طرفي الاتصال فحضور الطرفين يساعد على فهم الرسالة.

ج- التعليمات والأوامر: تنفذ في صورة أوامر تصدر من الرئيس الى المرؤوسين وتتمثل هذه العناصر في تغيرات الوجه والحركات الجسمية.

2.6. وسائل الاتصال الكتابي: (الدليمي، 2011، صفحة 32)

"وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة، والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابيا إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية وقد يكون سلبا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن. ومن صور هذا النوع من الاتصال ما يلي:"

أ- التقارير: لها طابعا كتابيا تقدم على بناء الطلبات الرؤساء لإعداد قرار أو معالجة مشكلة تنظيمية، قد تكون هذه التقارير استشارية وتنفيذية أو قانونية تتولاها أجهزة مختصة كمصالح الرقابة والتقنيين ويستحسن عند إعدادها أن ترفق بملخص ليتمكن الرئيس من دراستها وتقوم في الأخير بدورها الاتصالي في التبادل المعلومات والآراء.

ب- المذكرات: يقوم المرؤوسون بإنجازها ثم تقدم إلى الرئيس أو القائد المؤسسة لتبصيرها بالمشاكل التي تعيق عمل المؤسسة وتسمح الهياكل التنظيمية التي تعتمد

المؤسسة والتي تشجع على مشاركو العاملين على انتشار هذه الوسيلة الخاصة إذا كان الرئيس يشجع عليها.

ت- صندوق الاقتراحات: عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المؤسسة إلا عيب الرسائل التي توضع فيه لا يتم الاطلاع عليها بعض الأحيان.

ث- الاتصالات الالكترونية: وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن إن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية، ونرى انه غالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء، ونرى إن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية.

7. الدراسة الميدانية

للقيام بالدراسة الميدانية ببلدية أدرار تم اختيار عينة مكونة من 40 عامل من الإداريين والعمال المهنيين واسترجعت كاملة، قمنا بإجراء الدراسة عليها وبعدها تم إنشاء الجداول والرسومات البيانية، وبعدها قمنا بتحليلها واستخلاص النتائج النهائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

1.7. نتائج الدراسة

بناءً على تحليل بيانات الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- من خلال دراسة خصائص عينة الدراسة وجدنا أن معظم الموظفين هم من أصحاب الشهادات العلمية والجامعية.

- كما أننا وجدنا أن نسبة الإناث أكبر من الذكور بالمؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا توجد بها أعمال تتطلب مجهودات بدنية كبيرة أو مخصصة للذكور فقط.
- كما تكشف المعطيات بأن أغلبية الموظفين يؤكدون بأن المنظمة توفر ظروف مناسبة تساعد على أداء عملهم على أكمل وجه، ويرجع هذا إلى طبيعة المنظمة والتفاعلات والعلاقات القائمة بين الموظفين وهذا ما يدل على نجاح الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
- تشير المعطيات الكمية أن أغلب الموظفين من أفراد عينة الدراسة يقرون باتصالهم بالرؤساء وهذا دليل على نقص المشاكل والتوترات الداخلية للمنظمة فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة بين الموظفين والإدارة، فكلما كانت هناك علاقة إنسانية قوية.
- تؤكد الشواهد الكمية بأن الموظفين يسود بينهم جو الحوار والتفاهم وهذا راجع إلى الوظائف والمصالح المشتركة والتي تلعب دور في توطيد العلاقة بين الأفراد في المنظمة الواحدة.
- تكشف المعطيات بأن الموظفين يؤكدون بأن للاتصالات الأفقية شأن كبير في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، ويقرون بأن لزملائهم دورا إيجابيا في ذلك و تعزيز علاقة الصداقة والتعاون بينهم .
- كما أكدت المعطيات أن أغلبية المبحوثين يقولون بأنه يسمح لهم بالمشاركة في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات فهي تمنح فرص المناقشة والتداول لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم، وذلك بغض النظر عن الأخذ

بها علما أن من مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية هو إتاحة الفرصة للموظف في التعبير عن رأيه وهذا ما يؤثر عليه إيجاباً وعلى المنظمة ككل.

- وجود علاقة عمل جيدة بين الموظفين مع بعضهم البعض داخل المنظمة من أجل التعاون والتكاتف في إنجاز مهامهم في الوقت المناسب، وما دام الاتصال هو أداة نقل للمعارف والمعلومات لغرض التأثير أو التغيير في الاتجاه والسلوك هذا ما يجعل الموظفين يعودون لاستشارة بعضهم في بعض الأحيان مما يجعل العلاقة بينهم تأخذ طابع العلاقة التنافسية.

2.7. التحقق من الفرضيات:

- المحور الخاص بالتساؤل الأول وهو الآليات التي تساهم في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، فقد تبين من خلال الدراسة أن المنظمة تسعى إلى توفير الظروف المناسب للعمل وهذا لتسهيل مهام الموظفين دون أي عائق، إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعمل على رفع معنويات الموظفين وإشعارهم بأنهم ذو أهمية داخل المنظمة، وكذلك الهيكل التنظيمي للمنظمة يلعب دوراً هاماً في تحسين الاتصال التنظيمي وتحقيق الأهداف المسطرة.

- أما المحور الخاص بالتساؤل الثاني والذي تمحور حول مساهمة المناخ التنظيمي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، فالاتصال التنظيمي يعمل على تعزيز علاقة الصداقة بين الموظفين والحفاظ على حيوية المنظمة وأدائها، ويؤدي كذلك إلى تنمية مشاعر إيجابية والإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل الواحدة، حيث أن وجود مناخ تنظيمي جيد يعمل على خلق جو الحوار والتفاهم بين الموظفين وتأدية واجباتهم على أكمل وجه.

- وفيما يخص المحور الخاص بالتساؤل الثالث فتناولنا فيه وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي داخل المنظمة والاتصال التنظيمي بين رؤساء المصالح والعاملين فالعلاقة تؤثر بشكل كبير على أهداف المنظمة، فالموظفين يتمتعون بعلاقة جيدة مع زملائهم ومتضامنين في العمل .
- ومن هنا تثبت الدراسة إن للمناخ التنظيمي دور في تفعيل الاتصال التنظيمي الفعال داخل المنظمة، وهو ما يبين صدق الفرضية الرئيسية للبحث.

8. خاتمة:

من خلال دراستنا والتي موضوعها يدور حول تأثير المناخ التنظيمي على الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، والذي يشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح او فشل المنظمة، خلصنا إلى إنه يعد من بين المواضيع الهامة الجد حساس، والتي يصعب الكشف عنها بصورة محددة.

فالمناخ التنظيمي يعتبر من أهم الأمور التي ينبغي طرحها في الوقت الحاضر، ولقد حاولنا في بحثنا هذا إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والاتصال التنظيمي فأردنا الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق بها، وذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا في الجانب النظري بالإضافة إلى الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.

تم استخلاص أهم النتائج وهي أن المنظمة تسعى إلى توفير الظروف المناسب للعمل وهذا لتسهيل مهام الموظفين دون أي عائق، إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعمل على رفع معنويات الموظفين وإشعارهم بأنهم ذو أهمية داخل المنظمة، وكذلك الهيكل التنظيمي للمنظمة يلعب دوراً هاماً في تحسين الاتصال

التنظيمي وتحقيق الأهداف المسطرة وأن الاتصال التنظيمي يعمل على تعزيز علاقة الصداقة بين الموظفين والحفاظ على حيوية المنظمة وأدائها، ويؤدي كذلك إلى تنمية مشاعر إيجابية والإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل الواحدة بالإضافة إلى أن العلاقة تؤثر بشكل كبير على أهداف المنظمة، فالموظفين يتمتعون بعلاقة جيدة مع زملائهم ومتضامنين في العمل.

وفي الأخير يمكن ايجاز بعض المقترحات الخاصة بهذه الدراسة وهي كالتالي:

- الاهتمام بتحسين ظروف الاجتماعية والمهنية للعاملين من أجل ضمان أداء أفضل
- رقمنة العمليات الادارية لتسهيل عملية التواصل بين العاملين
- الاهتمام بالعامل من الناحية النفسية والعلائقية كونها أساس نجاح العملية الاتصالية.
- توفير بيئة عملية مجهزة بكل الوسائل والمعدات والتقنيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- القيام بحملات تدريبية وتكوينية دورية للمورد البشري ما تعلق بالعملية الاتصالية أو مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المؤسسة.

9. المراجع

- إسماعيل علي سعد. (2007). *الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي*. الإسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- الجيوسي محمد رسلان، و جاد الله جميلة. (2000). *الإدارة علم وتطبيق*. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- السكرانه بلال خلف. (2010). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الغازي فرحان. (2015). *اتصالات الأعمال - مفاهيم ومهارات الاتصال* -. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- المغربي كامل محمد. (2007). *الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين)*. الأردن عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- بن عبد الغاني طجم عبد الله، و بن عوض الله السواط طلق. (2003). *السلوك التنظيمي*. المملكة السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- تيسير أبو عرجة، و أبو اصبع صالح. (2010). *الاتصالات والعلاقات العامة*. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- جمال الدين سامي. (2006). *الإدارة العامة*. الإسكندرية مصر: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.
- خضير كاضم حمود الفريجان. (2009). *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة*. إثراء للنشر والتوزيع: الأردن.
- عبد الرزاق محمد الدليمي. (2011). *المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال*. عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- غازي فرحان أبو زيتون. (2015). *اتصالات الأعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال)*. عمان - الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فرح شعبان سمير. (2006). *الاتصالات الإدارية*. عمان - الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- كمال محمد المغربي. (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- محمد أبو سمرة. (2009). الاتصال الإداري والإعلامي. عمان - الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع،.
- محمد علي شمس الدين الفقي، و محمد إسماعيل. (2007). السلوك الإداري. عمان الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- محمد مرعي مرعي. (2006). أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق). سوريا - دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الثالثة). عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- واصل جميل المومني. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار حامد للنشر والتوزيع: عمان الأردن.