



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية



الشعبة: علم الاجتماع  
التخصص : علم اجتماع إعلام واتصال  
التقييم التسلسلي .....

## الاتصال داخل المؤسسة وتأثيره على المناخ التنظيمي للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة نزل المالية بولاية الطارف

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي - علم اجتماع إعلام و اتصال -

إشراف الدكتورة :  
بن وهيبة نورة

إعداد الطالبة :  
حب الله رزيقة

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
1-د/غريب منية	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة الطارف
2- د/ بن وهيبة نورة	أستاذة محاضرة - ب-	مشرفا ومقررا	جامعة الطارف
3- أ/ خطابي سعد	أستاذ مساعد - أ-	عضوا	جامعة الطارف

السنة الجامعية: 2016 / 2017

# شكر و تقدير

إذا كان الشكر عرفانا للجميل و حبل الإخلاص الطويل فإليكم مني بالغ الشكر

أحبائي و أبدئه:

إلى الله عز وجل الذي يستر لي درب العلم و المعرفة و رزقي من حيث لا أحتسب

إلى خاتم الأنبياء و المرسلين معلم الأمة أجمعين الحبيب المصطفى محمد صلى

الله عليه و سلم

إلى مشرفة البحث و موجهته الدكتورة " بن وهيبة نورة "

إلى أعضاء لجنة المناقشة

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد

لاسيدا الأستاذ العربي حجام

إلى كل من مدني العون من قريب أو من بعيد

# إهداء

الحمد لله الذي يسّر لي أمري و وفقني في كتابة هذا البحث و سدد خطواتي و مهّد  
طريقي للنجاح و الصلاة و السلام على خير الأنام محمد سيد البشرية جمعاء الذي  
بلغ العلا بكماله و كشف الدجى بجماله، عظمت جميع خصاله

أهدي عطر نجاحي هذا إلى:

من حملت همي و كشفت غمّي و مسحت دموعي و رسمت البسمة على وجهي  
بعطائها إلى أمي الغالية

إلى من رعاني و عمل جاهدا على تعليمي أبجديات الحياة إلى أبي الغالي

إلى من أحسست بينهم بالاطمئنان و الفخر

إلى إخوتي الأعزاء كريم، عمر

إلى الورود الجميلة و الفواصل الأنيقة إلى شقيقتي لامية، هدى، منيرة، خولة،  
رفيقة

إلى سندي في هذه الحياة و شمعة دربي عبد الرؤوف

إلى عائلة زوجي و اخص بالذكر الوالدين الكريمين عز الدين و أمال

إلى البراعم الناعمة إقبال، جوري، ريماس، هبة، جومانة

إلى صديقتي و رفيقتي في المشوار الدراسي حنان، سارة، فريال، سهام، عبير،  
خولة

رزيقة

# فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	-
إهداء	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
ملخص	-
مقدمة	أ - ج
<b>الفصل الأول: الإشكالية، الإطار المفهمي و المنهجي للدراسة</b>	
توطئة الفصل الأول	5
<b>المبحث الأول: الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه</b>	
المطلب 01: الإشكالية	6
المطلب 02: أسباب اختيار الموضوع	8
المطلب 03: أهداف الدراسة	9
<b>المبحث الثاني: الإطار المفهمي للدراسة</b>	
المطلب 01: تحديد المفاهيم الأساسية	10
أولا: الاتصال	10
ثانيا: الاتصال الداخلي	11-12
ثالثا: المناخ	13
رابعا: التنظيم	14
خامسا: المناخ التنظيمي	15
سادسا: المؤسسة	16-17
سابعا: المؤسسة الخدماتية	18

19	<b>المطلب 02: تحديد المفاهيم المقارنة</b>
19	<b>أولاً: المفاهيم المقارنة في مجال الاتصال الداخلي</b>
19	1-العلاقات الإنسانية
19	2-العلاقات التنظيمية
20	3-الإعلام
21-20	4-الإعلان
22	<b>ثانياً: المفاهيم المقارنة في مجال المناخ التنظيمي</b>
22	1-الهيكل التنظيمي
22	2-الإشراف
23	3-الرقابة
25	4-توجيه
25	<b>المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>
25	<b>المطلب 01: المنهج المستخدم</b>
25	<b>أولاً: المنهج</b>
25	<b>ثانياً: المنهج الوصفي</b>
26	<b>المطلب 02: أدوات جمع البيانات</b>
26	<b>أولاً: المقابلة</b>
27	<b>ثانياً: الاستمارة</b>
28	<b>المطلب 03: مجالات الدراسة</b>
28	<b>أولاً: المجال المكاني</b>
28	<b>ثانياً: المجال الزمني</b>
29	<b>ثالثاً: المجال البشري</b>
30	<b>عينة الدراسة و طريقة حسابها</b>
30	1-العينة الطبقية
33-31	2-كيفية حسابها

34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: المداخل النظرية لعملية الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي	
36	توطئة الفصل الثاني
37	المبحث الأول: المداخل النظرية لعملية الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي
37	المطلب 01: المداخل النظرية للاتصال الداخلي
37	أولاً: نظرية التفاعلية الرمزية
38	ثانياً: نظرية النسقية و الاتصال
39	ثالثاً: نظرية المعلومات
40	المطلب 02: المداخل النظرية للمناخ التنظيمي
40	أولاً: نظرية الإدارة العلمية
41	ثانياً: نظرية العلاقات الانسانية
41	ثالثاً: نظرية النظم
43_42	رابعاً: نماذج الاتصال الرسمي
44	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
51_44	المطلب 01: الدراسات السابقة الخاصة بالاتصال الداخلي
57_52	المطلب 02: الدراسات السابقة الخاصة بالمناخ التنظيمي
58	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: المعالجة النظرية للاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي	
60	توطئة الفصل الثالث
61	المبحث الأول: المعالجة النظرية للاتصال الداخلي
61	المطلب 01: أنواع و وسائل الاتصال الداخلي
65_61	أولاً: أنواع الاتصال الداخلي
68_66	ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي
69	المطلب 02: أهمية و أهداف الاتصال الداخلي
69	أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

70	ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي
71	المطلب 03: عوائق الاتصال الداخلي
72	المبحث الثاني: المعالجة النظرية للمناخ التنظيمي
72	المطلب 01: أهمية و خصائص المناخ التنظيمي
73_72	أولا: أهمية المناخ التنظيمي
74	ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي
75	المطلب 02: أنماط و أبعاد المناخ التنظيمي
75	أولا: أنماط المناخ التنظيمي
79_76	ثانيا: أبعاد المناخ التنظيمي
80	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: المعالجة الميدانية للدراسة	
82	توطئة الفصل الرابع
132_83	أولا: عرض و تحليل المعطيات الميدانية
141_133	ثانيا: نتائج الدراسة
142	خلاصة الفصل الرابع
143	التوصيات و الاقتراحات
145	خاتمة
-	قائمة المصادر و المراجع
-	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	عدد أفراد عينة الدراسة	01
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
85	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
86	المستوى التعليمي لأفراد العينة	04
88	توزيع أفراد العينة حسب تصنيف الوظيفة	05
89	سنوات الأقدمية لأفراد العينة	06
91	تقييم العملية الاتصالية داخل المؤسسة	07
93	زيادة العمليات الاتصالية من تنشيط المناخ التنظيمي	08
95	التقنيات الاتصالية المستخدمة تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد	09
	التوازن في استعمال وسائل الاتصال داخل المؤسسة	10
	الاتصال الداخلي من محددات المناخ التنظيمي	11
	الاتصال الجيد يساعد على تنمية المؤسسة	12
	نوع الاتصال الداخلي الذي يزيد من فعالية تنشيط المناخ التنظيمي في المؤسسة	13
	المناخ التنظيمي يعتمد على اتصال داخلي فعال	14
	تقييم العلاقات التي تجمع بين العمال	15
	جو العلاقات المهنية السائدة بين العمال	16
	المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين العلاقات	17
	تماشي الاتصال السائد داخل المؤسسة مع الميولات الشخصية لكل عامل	18
	مساهمة الاتصال الداخلي في عملية التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة	19
	مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز عملية التفاعل الإيجابي	20
	الصعوبات التي تواجهها العلاقات المهنية في المؤسسة	21

	كيف يتم الاتصال بين العمال و الرئيس	22
	نمط الإشراف السائد في المؤسسة	23
	تأثير نمط الإشراف السائد على المناخ التنظيمي للمؤسسة	24
	مدى مساهمة المسؤول المباشر في إعطاء العامل مهام تتناسب و قدراته	25
	منح المسؤول المباشر العامل عطل إضافية عدا تلك القانونية	26
	سعي المسؤول المباشر على خلق الألفة و المودة بين الزملاء	27
	اهتمام المسؤول المباشر بالشكاوي المطروحة عليه	28
	توفير المسؤول الظروف و الإمكانيات لتنفيذ الأعمال	29
	إعطاء المسؤول الوقت الكافي للعاملين لتنفيذ العمل	30
	درجة اهتمام المؤسسة بالإشراف للارتقاء بالروح المعنوية للعمال	31

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
62	الاتصال النازل	01
63	الاتصال الصاعد	02
64	الاتصال الأفقي	03
65	الاتصالات الصاعدة و الهابطة و الأفقية	04
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
85	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
87	المستوى التعليمي لأفراد العينة	07
88	توزيع أفراد العينة حسب تصنيف الوظيفة	08
90	سنوات الأقدمية لأفراد العينة	09
91	تقييم العملية الاتصالية داخل المؤسسة	10
94	زيادة العمليات الاتصالية من تنشيط المناخ التنظيمي	11
95	التقنيات الاتصالية المستخدمة تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد	12
96	التوازن في استعمال وسائل الاتصال داخل المؤسسة	13
98	الاتصال الداخلي من محددات المناخ التنظيمي	14
99	الاتصال الجيد يساعد على تنمية المؤسسة	15
101	نوع الاتصال الداخلي الذي يزيد من فعالية تنشيط المناخ التنظيمي في المؤسسة	16
102	المناخ التنظيمي يعتمد على اتصال داخلي فعال	17
104	تقييم العلاقات التي تجمع بين العمال	18
108	المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين العلاقات	19
109	تماشي الاتصال السائد داخل المؤسسة مع الميولات الشخصية لكل عامل	20
111	مساهمة الاتصال الداخلي في عملية التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة	23

112	مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز عملية التفاعل الإيجابي	24
114	الصعوبات التي تواجهها العلاقات المهنية في المؤسسة	25
115	كيف يتم الاتصال بين العمال و الرئيس	26
117	نمط الإشراف السائد في المؤسسة	27
119	تأثير نمط الإشراف السائد على المناخ التنظيمي للمؤسسة	28
121	مدى مساهمة المسؤول المباشر في إعطاء العامل مهام تتناسب و قدراته	29
122	منح المسؤول المباشر العامل عطل إضافية عدا تلك القانونية	30
124	سعي المسؤول المباشر على خلق الألفة و المودة بين الزملاء	31
126	اهتمام المسؤول المباشر بالشكاوي المطروحة عليه	32
128	توفير المسؤول الظروف و الإمكانيات لتنفيذ الأعمال	33
130	إعطاء المسؤول الوقت الكافي للعاملين لتنفيذ العمل	34
131	درجة اهتمام المؤسسة بالإشراف للارتقاء بالروح المعنوية للعمال	35

## المخلص:

يعد الاتصال الداخلي من الموضوعات البالغة الأهمية داخل المؤسسات باعتبارها عملية تفاعل تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية و هذه الأخيرة بدورها لها تأثير إيجابي داخل المنظمة في توصيل و نقل و تبادل الأفكار و المعلومات مما ينتج المشاركة في الآراء.

كما يعتبر الاتصال الداخلي المؤسسة ضروري بمثابة الدم بالنسبة للإنسان خاصة عند تواجده في مناخ تنظيمي من خلال الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضاءها و بيئتها التي يغلب عليها جانب التنظيم بين المسؤول و العلاقات القائمة بين أفراد المنظمة و التي ترتبط بالهيكل التنظيمي.

و قد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع الاتصال داخل المؤسسة و تأثيره على المناخ التنظيمي

بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية "نزل المالية" بولاية الطارف نمودجا لتحقيق هدف جوهرى و هو التعرف على دور الاتصال الداخلى فى تفعيل و تنشيط المناخ التنظيمى و تسليط الضوء على البرامج الاتصالية من طرف المؤسسة و مدى مساهمة الاتصال فى تحسين العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة وتنشيط العمليات الاتصالية.

كما حاولنا من خلال هذه الدراسة نتناول الموضوع فى إطاره النظرى و التطبيقى و الذى تم تقديمه فى البداية من خلال المقدمة، بحيث تم تحديد إشكالية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع و أهداف البحث بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، ثم التطرق إلى مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات و تحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و عرض النظريات المتعلقة بالاتصال الداخلى و المناخ التنظيمى.

و قد تم التعرض في الجانب النظري إلى دراسة الاتصال الداخلي من حيث أنواعه، وسائله، أهميته بالإضافة إلى أهدافه و عوائقه و كذلك عرض دراسة المناخ التنظيمي من خلال أهميته، أنماطه، أبعاده و كذا خصائصه، و قمنا بإجراء الدراسة على عينة تضم عمال دائمين و عمال متعاقدين بالتوقيت الكامل و عمال متعاقدين بالتوقيت الجزئي و من ثم قمنا بعرض البيانات في جداول حيث تم تحليلها وتفسيرها ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة.

و أخيرا تم تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن الاتصال الداخلي كأداة إستراتيجية له دور فعال في تنشيط المناخ التنظيمي.

## Résumé :

La communication interne des sujets critiques au sein des institutions comme un processus d'interaction visant à renforcer les liens sociaux et ceux-ci ont à leur tour un impact positif au sein de l'organisation dans la livraison et le transfert et l'échange d'idées et d'informations, la participation résultant du consensus.

Organisation de la communication interne est considérée comme nécessaire que le sang d'un homme spécial quand il était dans un climat organisationnel par la façon dont les offres de l'institution avec ses membres et leur environnement dominé par l'organisation entre le fonctionnaire et les relations entre les membres de l'organisation et qui sont liés à la structure organisationnelle.

Et nous avons autour de nous à travers nos études au sujet de la communication au sein de l'organisation et son impact sur le service-algérien « hôtel de finance » institution climat organisationnel modèle d'état Taref pour atteindre un objectif fondamental et est d'identifier le rôle de la communication interne dans l'activation et le climat organisationnel et mettre en évidence les programmes de communication par la Fondation pour activer et la mesure d'améliorer les relations de valeur de communication organisationnelle au sein de l'organisation et activer les processus de communication. Nous avons essayé aussi à travers cette étude, nous abordons le sujet dans le cadre théorique et pratique, qui a été

introduit d'abord par l'introduction, ce qui était identifié étude problématique et les raisons du choix des objectifs thématiques et de recherche, en plus d'identifier les concepts, puis aborder les domaines d'étude et la collecte de données et outils identification de l'échantillon d'étude, en plus d'examiner certaines études antérieures sur les variables de l'étude et les théories présentation du contact interne et le climat a été l'exposition à l'étude théorique de la communication interne en termes de types et de ses moyens, en plus de son importance et ses objectifs, ainsi que des inconvénients offrent des études Le climat organisationnel par son importance, ses motifs, nominalement et ainsi que ses caractéristiques, et nous avons mené une étude sur un échantillon de travailleurs permanents et les entrepreneurs, les travailleurs à temps plein et les travailleurs contractuels à temps partiel et nous avons présenté les données dans les tableaux où elles ont été analysées et interprétées, puis nous avons présenté les résultats de l'étude.

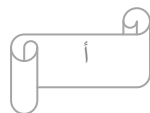
Et enfin faire quelques recommandations et suggestions, et ont atteint l'étude à un groupe de résultats est que la communication interne comme outil stratégique a un rôle actif dans la revitalisation du climat organisationnel.

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة مصدرا لتجمع الأفراد فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف و أغراض مشتركة و تحكمهم نظم و قوانين، فالأفراد و الجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق أهداف و غايات و إشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات و الآراء، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد و الجماعات تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة للاتصال.

أسهمت سهولة استعمال المواد الاتصالية و المعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، وسعت المنظمات إلى تأمين تقنية الاتصال كوسيلة فعالة، لمساعدتها على إنجاز مهامها و أعمالها بكفاءة و فعالية في ضوء النمو و التنوع المتواصل لهذه التقنيات التي أكسبت الاتصالات عنصر الدقة و زادت من فعالية الرسائل الاتصالية و أتاحت الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال في جميع المجالات بصفة عامة و في المنظمات الإدارية بصفة خاصة.

فعلى المؤسسة أن تولي اهتمام كبير لأهم جهاز فيها ألا وهو جهاز الإدارة، هذه الأخيرة تعتبر الهيئة الأساسية التي تهتم بكل كبيرة و صغيرة داخل المؤسسة، و تعمل على تنسيق الجهود و تحقيق التعاون من أجل التكامل الإداري و الذي يستطيع من خلاله تحقيق الاستمرارية لكل التنظيمات باختلاف أنواعها، حيث تسعى للوصول لكل الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها إلا عن طريق العنصر المحوري و الأساسي وهو الاتصال بل أنه من الصعب جدا تصور وجود تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة، فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، حيث



أصبحت كل مؤسسة مطالبة بالاهتمام بعملية الاتصال في جميع مستويات المنظمة، وهو ما يعكس أهمية الاتصالات كوسيلة فعالة في توفير جو ملائم للعمل داخل المؤسسة.

إن مؤسستنا شأنها شأن كل المؤسسات الجزائرية الخدماتية الحديثة تريد مواكبة التطور و التقدم الحاصل في العالم، فيما يخص التقنيات الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة، حاولنا معرفة أهمية الاتصال الداخلي في تفعيل المناخ التنظيمي للمؤسسة.

ولا يمكن لهذه الدراسة أن تعرف التأثير الحاصل بين الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي و مدى التفاعل بينهما إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة.

حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال الداخلي و تأثيره على المناخ التنظيمي للمؤسسة الخدماتية نزل المالية - الطارف-

لقد تمت ترجمة أفكارنا و معلوماتنا في ثلاث فصول نظرية وفصل ميداني، حيث احتوى كل فصل على مجموعة من العناوين الرئيسية التي تتدرج ضمنها العديد من العناصر الفرعية.

حيث يعرض الفصل الأول إشكالية الدراسة، عرض أسباب اختيار الموضوع و الأهداف الرامية لهذه الدراسة.

بالإضافة إلى تحديد الإطار المفهومي وتم فيه عرض كل من المفاهيم الأساسية و المفاهيم المقاربة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الخاصة بالاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي، كما تطرقنا إلى الإطار المنهجي و الذي اشتمل على المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات

من مقابلة واستمارة، بالإضافة إلى مجالات الدراسة منها المكاني و الزماني و البشري مع تحديد مجتمع البحث، من خلال اختيارنا للعينة الطبقية يعتبر هذا المجتمع عينة الدراسة .

أما **الفصل الثاني** فقد عرضنا فيه أهم النظريات و الدراسات السابقة و التي تعد كمقاربات علمية نعتمد عليها من أجل تحليل المعلومات النظرية و الميدانية في مجال الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي.

أما بالنسبة **للفصل الثالث** فقد تطرقنا فيه إلى الجانب النظري الذي تضمن الاتصال الداخلي من حيث أنواعه ووسائله، بالإضافة إلى أهميته و أهدافه، و أخيرا العوائق التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

كما تضمن هذا الفصل المناخ التنظيمي حيث تحدثنا فيه على أهمية هذا الأخير وخصائصه بالإضافة إلى أنماطه و أبعاده.

وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الرابع وهو الجانب التطبيقي أو الميداني للدراسة، الذي كان في مؤسسة نزل المالية لولاية الطارف وذلك من خلال المعالجة الميدانية للاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي،و ذلك بجمع البيانات اللازمة، حيث قمنا بتحليل هذه الأخيرة ثم تفرغها في جداول إحصائية،وصولاً إلى النتائج العامة و النهائية للدراسة، لتكون آخر مرحلة خاتمة لدراستنا هذه .

## الفصل الأول: الإشكالية، الإطار المفهومي و المنهجي للدراسة

### توطئة الفصل الأول

### المبحث الأول: الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه

- المطلب الأول: الإشكالية
- المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع
- المطلب الثالث: أهداف الدراسة

### المبحث الثاني: الإطار المفهومي للدراسة

- المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية
- المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المقاربة

### المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

- المطلب الأول: المنهج المستخدم
- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
- المطلب الثالث: مجالات الدراسة

### خلاصة الفصل الأول

## توطئة الفصل الأول:

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم مقومات المؤسسة الناجحة فهو ذو تأثير فعال على تنشيط المناخ التنظيمي.

وبناء على هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إشكالية البحث، والتي تعتبر الأساس الذي يبنى عليه الموضوع، مع تحديد أسبابه و أهداف الدراسة، ثم الإطار المفهمي الذي يعتبر مرحلة جد هامة من أجل توضيح المصطلحات كمفاتيح ندخل بها إلى البحث، و التي تعمل على توضيح أهم المتغيرات المتعلقة بالدراسة، انطلاقا من المفاهيم الأساسية وصولا إلى المفاهيم المقارنة، التي توضح الرؤية في فهم الدراسة، باستخدام مجموعة من المفاهيم اللغوية و الاصطلاحية، النظرية و الإجرائية.

أما عن الإطار المنهجي فقد تضمن المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجالات الدراسة و التي من خلالها نرجو الوصول إلى الحصول على المعلومات الميدانية حول المؤسسة قيد الدراسة.

المبحث الأول: الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه

### المطلب الأول: الإشكالية

إن المؤسسة مهما اختلف طابعها خدماتي كان أو اقتصادي تعيش اليوم في ظل العولمة و التطورات التكنولوجية الحديثة، و التي تفرض عليها العديد من المتغيرات، و باعتبار أن هذه المتغيرات تخلق للمؤسسة دافعا أكيدا و حتميا على تبني خطط و سياسات متبعة، مما يزيد من حركيتها و ديناميكيته التي تجعل هذه المؤسسة ناجحة مما يحقق درجات عالية من التعايش و الاستمرارية في ظل التغيرات القائمة داخل و خارج بيئة العمل.

إن المؤسسة الحديثة عليها تجاوز كل الأفكار الكلاسيكية القديمة، فهي تحاول تبني إيديولوجيات حديثة، وعليه فإن المؤسسة ارتأت اليوم الأخذ بعين الاعتبار بعض الوظائف الحيوية التي تساعد المؤسسة على خلق الديناميكية و الحركية في إطار المناخ التنظيمي السليم و الصحيح لهذه المؤسسات.

و تركيزا على إحداث هذا المناخ السليم ، ارتأت المؤسسات اليوم إلى استهداف بعض الوظائف الاستراتيجية وصولا منها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية و العملية، فمن بين هذه الوظائف نذكر وظيفة الاتصال الداخلي التي تعتبر وظيفة محورية وهامة بالنسبة للمؤسسة، و الهدف الأهم هو تحسين العلاقات بين الإدارة و مختلف الافراد العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية مع الحرص على توفير جو ملائم للعمل بالإضافة إلى ذلك تحفيز العمال على السير الحسن أثناء العمل للارتقاء بالمؤسسة و المحافظة على مكانتها واستمراريتها.

فالاتصال الداخلي هو نظام تضعه إدارة المؤسسة لتسيير علاقات الاتصال المتبادلة بينها وبين كافة العمال، مهما تكن مكانتهم في السلم الهرمي لضمان السير الحسن للمؤسسة و حل المشاكل المختلفة التي تعاني منها وذلك بإشراكهم و إدماجهم في كل المشاريع، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الإيجابي لمختلف العوامل النفسية و الاجتماعية المتوفرة لديهم<sup>(1)</sup>.

إن الاتصال الداخلي عبارة عن تبادل العلاقات بين الموظفين في المؤسسة، و أنه ذلك التفاعل الذي يحدث بين العمال داخل المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، حيث يعمل هذا التفاعل على تفعيل المناخ التنظيمي للمؤسسة الذي يساعد العمال على العمل بجدية و تقوية روح الجماعة، مما ينعكس على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة بالإيجاب .

و الاتصال داخل المؤسسة لا ينفصل عن المناخ التنظيمي لها، فهو يهدف إلى توفير بيئة تنظيمية مناسبة و ملائمة للعمل.

إن كل هذه المؤشرات لن تتحقق إلا من خلال عملية ناجحة للمناخ التنظيمي و الاتصال الداخلي الفعال الذي يحقق التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة و العمال معا.

و على اعتبار أن المؤسسة الجزائرية من المؤسسات التي تحاول بذل العديد من الجهود من أجل تحقيق التأقلم و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية ، و هي بذلك تستهدف وظيفة الاتصال من أجل تحقيق هذا التأقلم و التكيف في العديد من المجالات الاقتصادية و الاجتماعية .

<sup>1</sup>- علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، الأردن ، 2016، ص65

و انطلاقا من هذا فإن المؤسسة الجزائرية و بالخصوص المؤسسة الخدمائية تحاول تحسين خدماتها من خلال العديد من الاليات و منها الارتقاء بوظيفة الاتصال من أجل تحسين المناخ التنظيمي و تحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسة .

كل هذه المعلومات تقودنا إلى طرح الإشكال الرئيسي و المتمثل في:

ما هو دور الاتصال الداخلي كأداة إستراتيجية في تفعيل المناخ التنظيمي للمؤسسة ؟

من خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل يساهم الاتصال الداخلي في تنشيط المناخ التنظيمي في المؤسسة الخدمائية ،نزل المالية تحديدا؟

2- مادور الاتصال الداخلي في تحسين العلاقات التنظيمية في مؤسسة نزل المالية؟

3- هل يساهم نمط الإشراف في الارتقاء بالمناخ التنظيمي بمؤسسة موضوع البحث؟

### المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة دوافع مختلفة بعضها متعلق بالجانب العلمي و أخرى لها علاقة بالجانب الذاتي.

- من الأسباب العلمية نذكر:

1. يعتبر موضوع الاتصال داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة من المواضيع التي جلبت اهتماماتنا

العلمية و المعرفية منذ بداية الدراسة في مستوى الماستر.

2. البحث في موضوع الدراسة من شأنه الإجابة على العديد من الأسئلة التي قد يصادفها الطالب

خلال دراسته الجامعية.

3. قابلية الموضوع للدراسة معرفيا و منهجيا.

من الأسباب الذاتية نذكر:

1. مدى أهمية موضوع الاتصال الداخلي داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة و الفضول العلمي الذي

يدفعنا لمعرفة ماهي أنواع الاتصالات المتبعة في إرساء المناخ الفعال داخل المؤسسة.

2. الميول و الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع

### المطلب الثالث: أهداف الدراسة

نعلم أن لكل بحث علمي أهداف محددة يحاول من خلالها الباحث وضع الخطوط العريضة

للبحث، فعملنا على تحديد أهداف بحثنا فيمايلي:

- التعرف على مدى تأثير الاتصال داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- الكشف عن أنواع الاتصالات الداخلية المستخدمة لضمان السير الفعال للمناخ التنظيمي للمؤسسة.
- محاولة التعرف على مدى ارتباط الاتصال الداخلي بالمناخ التنظيمي للمؤسسة
- التطلع على التقنيات الاتصالية المستخدمة داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

### المبحث الثاني: الإطار المفهومي للدراسة

لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة و التي ستقوم بتقسيمها إلى مفاهيم أساسية و

مفاهيم مقارنة للدراسة.

### المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية

أولاً: الاتصال

• الدلالة اللغوية:

إن كلمة الاتصال مأخوذة من الوصول أي البلوغ، وصل إليه أي بلغ و انتهى و أوصله أي

الاتصال (1)

• الدلالة الاصطلاحية:

يعرف تشارلز كولي الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات البشرية وتنمو

(2).

يعني أن الاتصال ضرورة أساسية لا بد منها بين البشر فلولاها لما وجدت العلاقات الإنسانية إذ كيف يمكن للإنسان العيش دون الآخرين وكيف يمكن للحياة الاجتماعية أن تنمو و تتطور و تزدهر دون هذا النشاط المتدفق و المستمر من التفاعل مع الآخرين.

**محمد الطنوبي:** يعرفه بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيا منهما أو كلاهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات و آراء بينهم بصورة شخصية أو غير شخصية (3).

الاتصال عملية تتم بين طرفين أو أكثر من خلال تبادل أفكار واتجاهات مختلفة بغية تحقيق أغراض سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال عناصر الاتصال المتعارف عليها.

<sup>1</sup>- إبراهيم مصطفى: المعجم الوسيط، مؤسسة دار الدعوة للنشر و الطباعة ، بدون طبعة، 1981، ص359

<sup>2</sup>- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، بدون طبعة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص20

<sup>3</sup>- محمد عمر الطنوبي : نظريات الاتصال ، مكتبة و مطبعة الأشعاع الفنية ، الطبعة الأولى، 2001، ص 115

• الدلالة الإجرائية:

و تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم و تعديل اتجاهاتهم، كما أن حاجات الإنسان العديدة و دوافعه لا يمكن إشباعها إلا باتصاله بالآخرين و تفاعله معهم.

ثانيا: الاتصال الداخلي

• الدلالة الاصطلاحية:

يعرف على أنه الاتصال الذي يحدث في إطار المنظمة وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف و الاتجاهات<sup>(1)</sup>

يعني أن الاتصال الداخلي هو ذلك النشاط الاتصالي الذي يكون داخل المؤسسة بين عاملين أو أكثر كما أن هذا النمط من الاتصال ضرورة أساسية داخل المؤسسة باعتباره أداة لتبادل الآراء بين العاملين في المؤسسة.

ويعرف أيضا أنه: العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات، عبر مراكز العمل المتعددة بما يحقق الفهم و التجاوب المطلوب<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - زهير احدا دن: مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، بدون طبعة، مصر، بدون سنة، ص188

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب و محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، بدون طبعة، بدون سنة

الاتصال الداخلي هنا هو تلك العملية التي عن طريقها تنتشر المعلومات و الأفكار في جميع المستويات بغية تحقيق التكامل الذي يؤدي بدوره إلى التفاعل المطلوب بين العاملين في المؤسسة.

ويعرف بأنه: عبارة عن نظام اجتماعي معقد، يتكون من شبكات اتصال يعمل في مستويات صغيرة وبعضها الآخر يمس كامل المؤسسة و محيطها الاجتماعي<sup>(1)</sup>

هواتصال يتم وفق الإطار العام الداخلي للمؤسسة عبر مستويات صغيرة بحيث يمس جميع نواحي المؤسسة.

ويعرف أيضا الاتصال الداخلي على أنه ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة، بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف، و أنه ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي<sup>(2)</sup>

فالالاتصال الداخلي هو خطوة مهمة في حياة المؤسسة، و أنه بشكل عام يحتوي على كل الرموز المرتبطة بتاريخ المؤسسة، ثقافتها ، فيمها ، مجالاتها ، مرجعيتها إضافة إلى أدوات الاتصال المشتركة

• الدلالة الإجرائية:

<sup>1</sup> -محمد حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المركز العربي للتصور الإداري، الطبعة الثانية، بيروت 1982، ص19

<sup>2</sup> -أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك في الاتصال ، الدار الجامعية ، بدون طبعة ، الإسكندرية ، ص 19

الاتصال الداخلي يقصد به الجو السائد بين الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق مجموعة من الوسائل تتم من خلالها عملية التبادل و التفاعل لضمان التسيير الحسن للمؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثالثا: المناخ

#### • الدلالة الاصطلاحية:

هو حالة الجو السائدة في الأجهزة المستعملة لجمع معلومات عن مكان معين لفترة زمنية طويلة ، يمكن تصنيف مكوناته كالتالي :

عناصر طاقة ( إضاءة، درجة الحرارة)، عناصر مائية ( أمطار، رطوبة ، ضباب، ندى، سحب) و عناصر ميكانيكية ( رياح ، ثلوج) و تسمية هذه العناصر بالعوامل المناخية وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير، ورغم تعدد هذه العوامل إلا أن الإحصائيين يحددون المناخ بمنطقة معينة اعتمادا على الأمطار و الحرارة. (1)

### رابعا: التنظيم

#### • الدلالة اللغوية:

<sup>1</sup> - <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> تم التصفح يوم 2017/03/02 على الساعة 14.00

كلمة التنظيم مشتقة من الفعل نظم " و نظم الشيء" جمعه و "انتظم الأمر" أي استقام و

انسق. (1)

• الدلالة الاصطلاحية:

يعرفه **علي عباس** بأنه: الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل و ترتيبها و تنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها و تزويدهم بالاختصاصات و الصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهامهم ووظائفهم (2)

يشير هذا التعريف إلى دور التنظيم في تسهيل سير المهام، وذلك من خلال تنظيم و توزيع المهام و الصلاحيات الواجب توزيعها على الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المرجوة بأقل التكاليف و أقل جهد ممكن.

يعرفه **جورج تيري** على أنه : إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين العاملين من العمل مع بعضهم البعض (3)

يشير هذا التعريف إلى تهيئة أماكن العمل بما يتماشى و متطلبات العمل وذلك حتى يسود التفاهم و التفاعل بين أطراف العمل حتى يتم إنجاز المهام على أكمل وجه.

**الدلالة الإجرائية:** من خلال التعريفات السابقة تبين أن التنظيم إحدى وظائف الإدارة، حيث يساعد على توزيع المهام و المسؤوليات و يعمل على خلق علاقات جيدة بين أفراد المؤسسة

<sup>1</sup>-محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، بدون طبعة، 2008، ص 120

<sup>2</sup>-فتحي أحمد الشاورة: مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء مفاهيم إدارية و منطلقات عملية، الطبعة الأولى الأردن، 2011، ص 147

<sup>3</sup>-فتحي أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، 2009، ص 139

### خامسا: المناخ التنظيمي:

#### • الدلالة الاصطلاحية

المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي يتميز بها المناخ الداخلي للعمل و الذي يتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يؤثر في سلوك العاملين و اتجاهاتهم و أدائهم و يمكن النظر إليه باعتباره مجموعة من الخصائص التي تميز مناخ أو بيئة العمل و تمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل (1)

كأن المناخ التنظيمي هو الجو السائد بين الأفراد العاملين في المنظمة و التي تؤثر عليهم سواء بالإيجاب أو السلب.

و يرى الذنبيات بأن المناخ التنظيمي : هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة و يطبق على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة ، كنمط القيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعات المعمول بها و الحوافز و المفاهيم الإدارية و الخصائص الداخلية للمنظمة.(2)

يتضح من هذا التعريف اشتماله على خصائص مكان العمل و مجموعة القواعد و الأنظمة والأساليب و التي تعمل على تميزه عن غيره و أيضا هي مجموعة من الإدراكات و التصورات المتكونة لدى الأفراد التي تعكس تأثير سلوك العاملين داخل المنظمة.

#### • الدلالة الإجرائية:

<sup>1</sup>-فاروق عبده فليه و محمد عبد المعيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى، عمان ، بدون سنة،ص 293.

<sup>2</sup>-أكرم أحمد رضا الطويل و إسراء وعد الله قاسم حمدي :المناخ التنظيمي و حلقات الجودة ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان ، 2015، ص24.

يمكن القول بأن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين و التي يكون لها تأثير على دوافعهم و سلوكهم، وهو الحالة الإدراكية للأفراد العاملين في المنظمة و الناتجة عن تأثيرهم بعدد من المتغيرات و التفاعلات بين الأهداف المنظمة و التي تؤثر بشكل واضح على سلوك العمال في العمل.

### سادسا: المؤسسة

#### • الدلالة اللغوية:

هي كلمة مشتقة من الفعل أسس ، بني ووضع قواعد البناء و أساسه، "أسس جسرا على أرضية متينة، أنشأ أحدث، أقام ، أوجد ، وضع أسس جمهورية"، ركز على أساس ثابت أسند إلى ما يتزعزع إلى دعائم متينة (1)

#### • الدلالة الاصطلاحية:

يعرف هكس المؤسسة بأنها كيان في داخله عناصر متفاعلة لتحقيق أغراض معينة تستهدف في أنها تحقيق أهداف المجتمع (2)

المؤسسة حسب هكس أنها بناء يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين يكون بينهم تفاعل بغية تحقيق أهداف تخدم المجتمع .

<sup>1</sup> -يوعلام بن حمودة و آخرون :قاموس المفتاح ، دار الأمة للنشر و التوزيع ،بدون طبعة، الجزائر ، 1996، ص354.

<sup>2</sup> -رشاد أحمد عبد اللطيف : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر ،الطبعة الأولى الإسكندرية ، 2008، ص115.

يعرفهانبيل جامع بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصالأفراد كثيرين بطريقة تسلسلية<sup>(1)</sup>

من هذا التعريف نستطيع القول بأن المؤسسة أو المنظمة هي تجمع إنساني أو مجموعة من الأفراد الذين تجمعوا في مكان واحد بغية تحقيق أهداف موحدة و يحدث هذا عن طريق التفاعل الإنساني فيما بينهم.

• الدلالة الإجرائية:

أما إجرائيا فقد خلصنا بتعريف للمؤسسة بأنها مجموعة من الأفراد و أنها بناء اجتماعياقتصادي تقدم كذا نشاط و تعرض خدمات عامة على الموظفين، وهي تقدم كذا نشاط و تعرض خدمات عامة على الموظفين، وهي تهدف إلى تحقيق مصالح الأفراد العاملين بصفة خاصة و المجتمع ككل بصفة عامة.

سابعا : المؤسسة الخدمائية

• الدلالة الاصطلاحية:

<sup>1</sup>-هناك حافظ بدوي: إدارة المؤسسة الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، 2008،ص103.

تعد المؤسسة الخدماتية هيكلًا منظماً حيث يستفيد الزبون من خدماتها في مختلف الأشكال و الأنواع، فهي تتبع له الخدمة مباشرة، مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدماتية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و أذواقهم، وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة<sup>(1)</sup>

هي تنظيم اجتماعي يستخدم عددا كبيرا من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذا طبيعة إنتاجية، خدماتية، و هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد، و تهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدماتية<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المقاربة

#### أولاً: المفاهيم المقاربة في المجال الاتصالي

<sup>1</sup>- محمد رضا عسلاني: الاتصال في المؤسسة الخدماتية، دار الكتاب للنشر و الطباعة، جامعة الموصل، العراق،

1995، ص 34

2 - المرجع نفسه، 53

### 1-العلاقات الإنسانية:

#### • الدلالة الاصطلاحية

عرف كيث ديفر العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي وتجميع الجهود و المواهب البشرية وخلق نوع من التكامل التعاوني و الذي يشعر فيه الأفراد العاملون بالراحة<sup>(1)</sup>

العلاقات الإنسانية عبارة عن تضافر المجهودات الخاصة بكل فرد في شكل عمل جماعي و العمل على تحقيق التعاون وهذا من أجل التمتع بالراحة تجاه العاملين .

### 2-العلاقات التنظيمية:

#### • الدلالة الإجرائية:

هي الروابط التي تربط العاملين داخل المنظمة من خلال تفاعلهم و تبادل المعلومات و الآراء التي تدور في إطار المنظمة.

### 3-الإعلام:

#### • الدلالة الاصطلاحية:

<sup>1</sup>-خلفان الرشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995، ص 18

أطلق اسم الإعلام حديثاً على ذلك الجانب من الاتصال الذي يتعلق بتمكين الناس من التزويد بالحقائق والمعلومات و الأخبار و بمختلف الوسائل المتاحة في العصور المختلفة، ابتداء من قرع الطبول و نفخ الأبواق حتى أعظم وسائل الإعلام تقدماً في العصر الحديث مثل التلفزيون - الراديو... الخ<sup>(1)</sup>

الإعلام يعني إطلاع الناس على ما يدور حولهم من مجريات الأمور بالأخبار الصحيحة و الحقائق الثابتة باستعمال تقنيات ووسائل مختلفة.

#### 4- الإعلان:

##### • الدلالة الاصطلاحية

يعرف **أوكستفيلد** الإعلان بأنه عبارة عن عملية اتصال تهدف إلى التأثير من البائع على المشتري على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته و يتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة.<sup>(2)</sup>

الإعلان يمثل أحد الأنشطة في ميدان تسويق السلع ذلك كونه وسيلة لنقل الأفكار و المعلومات إلى الناس، بهدف تغيير آراءهم أو تعزيزها أو المحافظة عليها.

تعرف **جمعية التسويق الأمريكية** الإعلان بأنه عبارة عن وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة، ومقابل أجر مدفوع.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-دالية محمد تيمور زكي: الوعي السياحي و التنمية السياحية مفاهيم وقضايا، دار مؤسسة شباب الجامعة ، د ط، الإسكندرية 2008، ص 129

<sup>2</sup>-نجم عبد الشهيد ونور الدين النادي: الدعاية و الإعلان في السينما و التلفزيون ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1 ، الأردن، 2006، ص 23

يعني أن الإعلان عملية تبادل السلع بين البائع و المشتري عن طريق مؤسسة ما .

الإعلان عبارة عن جهود غير شخصية وفيها يتم الاتصال بين المعلن وهو البائع وبين المشتري بطرق غير مباشرة إذ لا يوجد اتصال مباشر بين المنتج و المستهلك للسلعة إلا من خلال الإعلان فقط و الذي يتم من خلال ( الصحف، المجالات، التلفاز، الراديو) (2)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإعلان يختلف عن عمليات البيع الشخصي التي يمارسها الباعة المتجولون أو مندوبي البيع عند اتصالهم مباشرة بالجمهور، لمحاولة إقناعهم بشراء السلع أو الخدمات.

## ثانيا: المفاهيم المقاربة في مجال المناخ التنظيمي

### 1-الهيكل التنظيمي:

#### • الدلالة الاصطلاحية:

هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها، شكلها، مجال عملها، تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية وقد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها أو إعاقة القدرات الإبداعية للعاملين مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة(3)

<sup>1</sup>-المرجع نفسه ،ص 24

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص 25

<sup>3</sup>-فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد ، مرجع سابق،ص 293

يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي و مدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.

## 2- الإشراف:

### • الدلالة الاصطلاحية:

يعرفه تريك يدي موك بأنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا و يحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع أغراض المنظمة<sup>(1)</sup>

الإشراف عملية تتم بين المشرف و العاملين بحيث يقوم المشرف بتعليمهم كي يبدعوا و يطوروا مهاراتهم وفق الأهداف المحددة للمنظمة.

كما يعرف الإشراف على أنه معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم و تنمية مهاراتهم و خبراتهم في العمل الذي يؤدونه<sup>(2)</sup>

الإشراف حسب هذا التعريف عملية يقوم بها شخص تتعدد مسؤوليتها في قيادة و تنسيق و توجيه عمل لتحقيق أهداف معينة، غالبا ما تكون هذه الأهداف محددة مسبقا .

يعرفه مرغريت: الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين المشرف و العامل في جو التعاون و روح المسؤولية<sup>(3)</sup> .

<sup>1</sup>-أنس عبد الباسط: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 15

<sup>2</sup>-محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان: خدمة الجماعة، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، القاهرة، 1962، ص 247

<sup>3</sup>-محمد الجوهري و آخرون: ميادين علم الاجتماع، المعارف المصرية، الطبعة الأولى ، القاهرة، 1922، ص 222

يعني أن الإشراف هو ذلك الجو السائد من التعاون و التفاهم بين المشرف و العامل، والهدف هو نجاح العمل المراد إنجازة.

### 3- الرقابة:

#### • الدلالة الاصطلاحية:

عرف هنري فاييل الرقابة بأنها التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء: الأشياء - الناس - الأفعال<sup>(1)</sup>

الرقابة:هي التأكد من مجرى الأمور ما إن كانت تسير وفق الإستراتيجية المحددة و أنها تهدف بالدرجة الأولى إلى معالجة الأخطاء.

و تعرف الرقابة كذلك بأنها الجهود العلمية المبذولة التي تكون منسجمة و متناسقة مع الخطط الموضوعة<sup>(2)</sup>

### 4- التوجيه:

#### • الدلالة الاصطلاحية:

<sup>1</sup>- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات، بدون طبعة ، 2001، ص 264  
<sup>2</sup>- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة ، الإسكندرية، 2004، ص 75

يقصد به تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة و المرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك، وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة و تمثل إحدى مواصفات المدير المتميز<sup>(1)</sup>

هذا النشاط أو السلوك متعلق بالإدارة ويقصد به إصدار أوامر إلى العاملين ، حيث أن هذه الأوامر تكون وفقا للمنظومة أو النظام الذي تدير عليه المؤسسة أي لا تخرج عن الإطار العام للمؤسسة و الذي يقوم بتوجيه الموارد البشرية إما يكون المدير أو شخص ذو خبرة في مجال هذا التخصص.

ويعرف كذلك على أنه توجيه المرؤوسين في المنظمة وهي أن يكون هناك رئيس واحد و خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد<sup>(2)</sup>

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: المنهج المستخدم

<sup>1</sup>- عبد الكريم أبو مصطفى: المرجع نفسه،ص 300

<sup>2</sup>- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، المرجع نفسه،ص 100

### أولاً: تعريف المنهج

هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما أن اختياره لا يأتي صدفة بل بموضوع الدراسة<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: المنهج الوصفي

يهدف هذا النوع من المناهج إلى جمع البيانات و الحقائق عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، و ينفي صفة البحوث على الدراسات الإحصائية التي لا تحمل تفسيراً لهذه المعلومات<sup>(2)</sup>

ولقد استخدمنا المنهج الوصفي بحكم طبيعة موضوعنا و الذي يهتم بدراسة " الاتصال داخل المؤسسة و تأثير على المناخ التنظيمي للمؤسسة "

و الذي من خلاله سنقوم بجمع البيانات و العمل على وصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً و وصف الظاهرة موضوع الدراسة "الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي" من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و العلاقة بين المتغيرين وهذا بهدف الانتهاء إلى وصف مدقق حول موضوع دراستنا وجمع المعلومات بطريقة كيفية ثم تحويلها إلى معلومات كمية وتفرغها في جداول إحصائية .

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

<sup>1</sup>-عمار بوحوش: **مناهج البحث و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1995 ص 29

<sup>2</sup>-تاج رشيد القادري و محمد عبد السلام البواليز: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2004، ص 50

إن أي بحث علمي ميداني يحتاج إلى أدوات ووسائل وطرق بحثية، من شأنها أن تنظم وتسهل عملية جمع البيانات و المعلومات من المبحوثين وهذه الأوراق المستخدمة تختلف و تتنوع حسب طبيعة ومنهج البحث و الموضوع المدروس (1)

ومن بين هذه الأدوات التي استعملناها في بحثنا هي:

#### أولاً:المقابلة

تعرف على أنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف للمواجهة بغية أن الشخص القائم بالمقابلة أن يسير معلومات و آراء و معتقدات شخص آخر أو آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية(2)

وقد استخدمنا المقابلة كوسيلة من وسائل جمع البيانات الميدانية لأنها تساعد على التأكد من صفة البيانات التي يتم الحصول عليها، ولقد اعتمدنا على المقابلة من خلال تطبيقها و توجيهها على بعض الجهات الرسمية أهمها قسم الاتصال وقسم الموارد البشرية، حيث كانت تشرح هذه الأسئلة أهم المعلومات الخاصة بعملية الاتصال التي تحدث بين الأفراد داخل مؤسسة نزل المالية، و أيضا تفسر لنا أهم المعلومات التي تشرح لنا نوعية المناخ التنظيمي السائد ما إذا كان محفزا للعملية الاتصالية أم لا .

#### ثانياً: الاستمارة

<sup>1</sup>-سامية محمد جابر: منهجيات البحث الاجتماعي و الإعلامي، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع

، د ط، القاهرة، 2007، ص 100

<sup>2</sup>-طلعت إبراهيم لطفى: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للنشر و الطباعة، د ط، القاهرة ، 1950، ص

تعرف بالاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على

معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف (1)

لقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة مهمة تمكن من جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، فقد حاولنا بقدر الإمكان أن تكون الأسئلة واضحة بعيدة عن الغموض، حيث أن الاستمارة لاتقل أهمية عن باقي الأدوات و خاصة أنها تضم مجموعة من الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة و التي تغطي جميع جوانبه، و أهم ما يميز استمارة بحثنا ذلك التنوع ، فقد نجد الأسئلة المغلقة و كذا المفتوحة التي يجد فيها الباحث حريته في الإجابة .

لقد قمنا بتصميم استمارة بحث تضمنت 30 سؤال مرتبطة بالاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي إلى أفراد عينة البحث بهدف الحصول على المعلومات و البيانات و التي تعالج أهم مؤشرات الدراسة و المرتبطة بمجموعة من المحاور أهمها:

- **المحور الأول:** وهو محور يتضمن بيانات شخصية للمبحوثين و الذي تضمن 05 أسئلة.
- **المحور الثاني:** ولقد خصص هذا المحور على الاتصال الداخلي حيث تضمن 8 أسئلة حيث كانت تتمحور حول مكانة الاتصال داخل مؤسسة البحث.
- **المحور الثالث:** محور خاص بالعلاقات التنظيمية داخل مؤسسة الدراسة و الذي يضم 08 أسئلة.
- **المحور الرابع:** محور خاص بمدى مساهمة الإشراف في الارتقاء بالمناخ التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة و الذي تضمن 9 أسئلة.

### المطلب الثالث: مجالات البحث

<sup>1</sup> -محمد على محمد :علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1980

## أولاً: المجال المكاني

يقصد به النطاق المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة، و المتمثل في بحثنا في مؤسسة نزل المالية بالطارف والتي نشأت في 5 جويلية 2003 بولاية الطارف ، حيث يحدها من الشرق سونلغاز ومن الغرب مديرية مسح الأراضي ، ومن جهة الشمال الأراضي الفلاحية أما من ناحية الجنوب الطريق الوطني كما أنها تتربع على مساحة قدرها 930 م<sup>2</sup> وهذا حسب إدلاء المسؤول الأول في المؤسسة ( المدير العام للمؤسسة).

## ثانياً : المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني: الوقت الذي استغرقناه أثناء إجراء هذه الدراسة بمؤسسة نزل المالية بالطارف ، حيث بلغت أكثر من شهر تمت عبر ثلاث مراحل وهي:

## ■ المرحلة الأولى:

كانت عبارة عن زيارات و جولات استطلاعية بدأت في 5 فيفري 2017 أين تمت الموافقة على التريص التطبيقي و على برامج الزيارات لإجراء الدراسة.

## ■ المرحلة الثانية:

تمت الزيارة أكثر من أسبوع حيث بدأت من 22 فيفري 2017 إلى 02 مارس 2017 في فترات متباعدة، وتم فيها جمع البيانات حول طبيعة المؤسسة، موقعها، نشأتها، عدد عمالها ،هيكلها التنظيمي وطبيعة الوظائف المسندة للعمال، ويعد الهدف من هذه الزيارات معرفة مدى استيعاب العمال لأسئلة الاستمارة.

## ▪ المرحلة الثالثة:

تبدأ من 15 مارس إلى 30 أبريل 2017، حيث تم فيها تصميم استمارة بحث و توزيعها على أفراد العينة مع مقابلة أغلبية أفراد هذه العينة لإيجاد أي غموض في الأسئلة و توضيحه ، بالإضافة إلى تصميم دليل مقابلة الموجه إلى مسؤول مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من أجل التعرف على دور الاتصال الداخلي في تفعيل المناخ التنظيمي من خلال ما قدمه لنا من معلومات حول موضوع دراستنا وهذا ما ساعدنا للتوصل إلى بعض التفسيرات و التحليلات.

## ثالثا: المجال البشري

يعتبر المجال البشري من المجالات المهنية في الدراسة الميدانية كونه يحدد المجتمع الكلي للدراسة.

ويقصد به: المجتمع الأكبر أو موضوع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج

الدراسة<sup>(1)</sup>

إذ أن مؤسسة نزل المالية بالطارف تحتوي على 98 عامل، موزعين على مختلف المصالح الإدارية التي تحتويها المؤسسة ، حيث نجد 90 موظفا بمنصب العمال العاملين و 4 موظفين وهم العامل المتعاقدين بالتوقيت الكامل و 4 عمال متعاقدين بالتوقيت الجزئي.

عينة الدراسة و طريقة حسابها:

<sup>1</sup> -محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، بدون طبعة، القاهرة، 2000، ص 112

يتطلب منا الجانب الميداني النزول إلى ميدان الدراسة، وذلك لأخذ عينة و التي يتم اختيارها من مجتمع البحث و تعميم نتائجها عليه ، ولقد استخدمنا في بحثنا هذا النوع من أنواع العينات وهو العينة الطبقية لأنها تتناسب مع موضوع بحثنا .

### 1- العينة الطبقية :

ويتم اختيارها عن طريق تقسيم المجتمع إلى أقسام متجانسة تعرف بالطبقات ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة ، وهذه العينات الفرعية مجتمعة تكون العينة الطبقية، وتسمى هذه الطريقة بالتوزيع أو التمثيل التناسبي، عندما يكون الترتيب النسبي للمجتمع معروفاً، وحرصاً على إبقاء هذا التركيب النسبي في العينة، باعتبار كل طبقة تمثل مجتمع إحصائي مستقل، و أخذ من كل طبقة عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة في المجتمع الإحصائي الأصلي، ثم نجمع هذه العينات معا لتكون من جميعها عينة واحدة وزن العينة:

$${}^{(1)}W_h = N_h / N_{nh} = w_h \times h$$

لقد اخترنا العينة الطبقية بهدف الإلمام بكل المعلومات الخاصة بعملية الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي و بغرض استهداف أغلب الفئات السوسيو مهنية المتواجدة بالمؤسسة من إطارات و أعوان و عمال بسطاء، وهذا من خلال مساءلتهم حول نوعية الاتصالات الداخلية التي تحدث بينهم و مدى فاعليتها نحو تحقيق مناخ تنظيمي يسوده الاستقرار و التوازن المهني .

وعليه قمنا باختيار هذا النوع من العينات على أساس أخذ جز من المجتمع الكلي و المرتبط بكل فئة من فئات مؤسسة نزل المالية، حيث أن الغرض الأساسي هو جمع كم كبير من المعلومات و

التصريحات الصادرة من أفراد هذه العينة، و إمكانية جعل كل الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة كأطراف أساسية مشاركة في حيثيات موضوع دراستنا .

## 2- كيفية حسابها:

العدد الإجمالي للمجتمع الكلي: 98 فرد

حسب القوانين الإحصائية المتبعة في مجال اختيار العينات نستخلص مايلي:

بالنسبة إلى المجتمعات صغيرة الحجم نأخذ نسبة تقدر بـ 20 %، و بالتالي تكون النتيجة كالتالي:

$$98 \leftarrow 100 \%$$

$$س \leftarrow 20 \%$$

$$س = \frac{98 \times 20}{100} = 19.6 \approx 20$$

على أساس اختيارنا للعينة الطبقيية نستخلص عدد أفراد العينة لكل طبقة.

### 1- الطبقة الأولى: طبقة العمال الدائمين

- عدد أفراد الطبقة الأولى: 90
- العدد الإجمالي لأفراد العينة: 98
- العينة المأخوذة: 20 %

$$90 \leftarrow 98$$

$$س \leftarrow 20$$

$$س = \frac{90 \times 20}{98} = 18.36 \approx 18$$

▪ و منه عدد أفراد عينة الطبقة الأولى: 18 فرد

2- الطبقة الثانية: طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل:

▪ عدد أفراد الطبقة الثانية: 4

▪ العدد الإجمالي لأفراد العينة: 98

▪ العينة المأخوذة: 20 %

$$98 \leftarrow 4$$

$$20 \leftarrow \text{س}$$

$$\text{س} = \frac{4 \times 20}{98} = 0.81 \approx 1$$

ومنه عدد أفراد عينة الطبقة الثانية: فردا واحدا

3- الطبقة الثالثة: طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي:

▪ عدد أفراد الطبقة الثالثة: 4

▪ العدد الإجمالي لأفراد العينة: 98

▪ العينة المأخوذة: 20 %

$$98 \leftarrow 4$$

$$20 \leftarrow \text{س}$$

$$\text{س} = \frac{20 \times 4}{98} = 0.81 \approx 1$$

ومنه عدد أفراد عينة الطبقة الثالثة هو فردا واحد

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 01: عدد أفراد عينة الدراسة

الطبقة	عدد أفراد الطبقة	النسبة	العينة المأخوذة من الطبقة	نسبة العينة
طبقة العمال الدائمين	90	%92	18	%18
طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل	04	%4	01	%1
طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي	04	4%	01	%1
المجموع	98	%100	20	%20

## خلاصة الفصل الأول :

إن تناولنا للإشكالية و الإطار المفهمي للدراسة كان في غاية الأهمية في هذا النوع من الدراسات، كما أن الإطار المنهجي قد قدم لنا فرصة التعرف على الطريقة المنهجية العلمية التي تدير عليها الدراسة مستعينين بذلك بمجموعة من الأدوات المنهجية ، كدليل للمقابلة و الاستمارة و اللتان تعتبران أدواتان محفزتان على الحصول على الكثير من المعلومات و البيانات التي تدعم و تثري فصول الدراسة، على المستوى النظري و الميداني .



# الفصل الأول: الإشكالية، الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة

توطئة الفصل الأول

المبحث الأول: الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه

- المطلب الأول: الإشكالية
- المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع
- المطلب الثالث: أهداف الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المفهومي للدراسة

- المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية
- المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المقارنة

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

- المطلب الأول: المنهج المستخدم
- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
- المطلب الثالث: مجالات الدراسة

خلاصة الفصل الأول

## توطئة الفصل الأول:

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم مقومات المؤسسة الناجحة فهو ذو تأثير فعال على تنشيط المناخ التنظيمي.

وبناء على هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إشكالية البحث، والتي تعتبر الأساس الذي يبنى عليه الموضوع، مع تحديد أسبابه وأهداف الدراسة، ثم الإطار المفهومي الذي يعتبر مرحلة جد هامة من أجل توضيح المصطلحات كمفاتيح ندخل بها إلى البحث، والتي تعمل على توضيح أهم المتغيرات المتعلقة بالدراسة، انطلاقا من المفاهيم الأساسية وصولا إلى المفاهيم المقارنة، التي توضح الرؤية في فهم الدراسة، باستخدام مجموعة من المفاهيم اللغوية والاصطلاحية، النظرية والإجرائية.

أما عن الإطار المنهجي فقد تضمن المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجالات الدراسة والتي من خلالها نرجو الوصول إلى الحصول على المعلومات الميدانية حول المؤسسة قيد الدراسة.

المبحث الأول: الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه

### المطلب الأول: الإشكالية

إن المؤسسة مهما اختلف طابعها خدماتي كان أو اقتصادي تعيش اليوم في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية الحديثة، والتي تفرض عليها العديد من المتغيرات، وباعتبار أن هذه المتغيرات تخلق للمؤسسة دافعا أكيدا وحتميا على تبني خطط وسياسات متبعة، مما يزيد من حركيتها وديناميكتها التي تجعل هذه المؤسسة ناجحة مما يحقق درجات عالية من التعايش والاستمرارية في ظل التغيرات القائمة داخل وخارج بيئة العمل.

إن المؤسسة الحديثة عليها تجاوز كل الأفكار الكلاسيكية القديمة، فهي تحاول تبني إيديولوجيات حديثة، وعليه فإن المؤسسة ارتأت اليوم الأخذ بعين الاعتبار بعض الوظائف الحيوية التي تساعد المؤسسة على خلق الديناميكية والحركية في إطار المناخ التنظيمي السليم والصحيح لهذه المؤسسات.

وتركيزا على إحداث هذا المناخ السليم ، ارتأت المؤسسات اليوم إلى استهداف بعض الوظائف الاستراتيجية وصولا منها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعملية، فمن بين هذه الوظائف نذكر وظيفة الاتصال الداخلي التي تعتبر وظيفة محورية وهامة بالنسبة للمؤسسة، و الهدف الأهم هو تحسين العلاقات بين الإدارة ومختلف الافراد العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية مع الحرص على توفير جو ملائم للعمل بالإضافة إلى ذلك تحفيز العمال على السير الحسن أثناء العمل للارتقاء بالمؤسسة والمحافظة على مكانتها واستمراريتها.

فالاتصال الداخلي هو نظام تضعه إدارة المؤسسة لتسيير علاقات الاتصال المتبادلة بينها وبين كافة العمال، مهما تكن مكانتهم في السلم الهرمي لضمان السير الحسن للمؤسسة وحل المشاكل المختلفة التي تعاني منها وذلك بإشراكهم وإدماجهم في كل المشاريع، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الإيجابي لمختلف العوامل النفسية والاجتماعية المتوفرة لديهم<sup>(1)</sup>.

إن الاتصال الداخلي عبارة عن تبادل العلاقات بين الموظفين في المؤسسة، وأنه ذلك التفاعل الذي يحدث بين العمال داخل المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، حيث يعمل هذا التفاعل على تفعيل المناخ التنظيمي للمؤسسة الذي يساعد العمال على العمل بجدية وتقوية روح الجماعة، مما ينعكس على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة بالإيجاب .

والاتصال داخل المؤسسة لا ينفصل عن المناخ التنظيمي لها، فهو يهدف إلى توفير بيئة تنظيمية مناسبة وملائمة للعمل.

إن كل هذه المؤشرات لن تتحقق إلا من خلال عملية ناجحة للمناخ التنظيمي والاتصال الداخلي الفعال الذي يحقق التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والعمال معا.

وعلى اعتبار أن المؤسسة الجزائرية من المؤسسات التي تحاول بذل العديد من الجهود من أجل تحقيق التأقلم والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، وهي بذلك تستهدف وظيفة الاتصال من أجل تحقيق هذا التأقلم والتكيف في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

1-علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، 2016، ص65

وانطلاقا من هذا فإن المؤسسة الجزائرية وبالخصوص المؤسسة الخدمائية تحاول تحسين خدماتها من خلال العديد من الاليات ومنها الارتقاء بوظيفة الاتصال من أجل تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسة .

كل هذه المعلومات تقودنا إلى طرح الإشكال الرئيسي والمتمثل في:

ما هو دور الاتصال الداخلي كأداة إستراتيجية في تفعيل المناخ التنظيمي للمؤسسة ؟

من خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل يساهم الاتصال الداخلي في تنشيط المناخ التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، نزل المالية تحديدا؟

2- مادور الاتصال الداخلي في تحسين العلاقات التنظيمية في مؤسسة نزل المالية؟

3- هل يساهم نمط الإشراف في الارتقاء بالمناخ التنظيمي بمؤسسة موضوع البحث؟

### المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة دوافع مختلفة بعضها متعلق بالجانب العلمي وأخرى لها علاقة بالجانب الذاتي.

من الأسباب العلمية نذكر:

1. يعتبر موضوع الاتصال داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة من المواضيع التي جلبت اهتماماتنا

العلمية والمعرفية منذ بداية الدراسة في مستوى الماستر .

2. البحث في موضوع الدراسة من شأنه الإجابة على العديد من الأسئلة التي قد يصادفها الطالب

خلال دراسته الجامعية.

3. قابلية الموضوع للدراسة معرفيا ومنهجيا.

من الأسباب الذاتية نذكر:

1. مدى أهمية موضوع الاتصال الداخلي داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة والفضول العلمي الذي

يدفعنا لمعرفة ماهي أنواع الاتصالات المتبعة في إرساء المناخ الفعال داخل المؤسسة.

2. الميول والرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع.

### المطلب الثالث: أهداف الدراسة

نعلم أن لكل بحث علمي أهداف محددة يحاول من خلالها الباحث وضع الخطوط العريضة

للبحث، فعملنا على تحديد أهداف بحثنا فيمايلي:

1. التعرف على مدى تأثير الاتصال داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة.

2. الكشف عن أنواع الاتصالات الداخلية المستخدمة لضمان السير الفعال للمناخ التنظيمي

للمؤسسة.

3. محاولة التعرف على مدى ارتباط الاتصال الداخلي بالمناخ التنظيمي للمؤسسة.

4. التطلع على التقنيات الاتصالية المستخدمة داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الثاني: الإطار المفهومي للدراسة

لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة والتي ستقوم بتقسيمها إلى مفاهيم أساسية ومفاهيم مقارنة للدراسة.

## المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية

## أولاً: الاتصال

## • الدلالة اللغوية:

إن كلمة الاتصال مأخوذة من الوصول أي البلوغ، وصل إليه أي بلغ وانتهى وأوصله أي الاتصال. (1)

## • الدلالة الاصطلاحية:

يعرف تشارلز كولي الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات البشرية و تنمو (2).

يعني أن الاتصال ضرورة أساسية لابد منها بين البشر فلولاها لما وجدت العلاقات الإنسانية إذ كيف يمكن للإنسان العيش دون الآخرين وكيف يمكن للحياة الاجتماعية أن تنمو وتتطور وتزدهر دون هذا النشاط المتدفق والمستمر من التفاعل مع الآخرين.

1- إبراهيم مصطفى: المعجم الوسيط ج1، مؤسسة دار الدعوة للنشر والطباعة ، بدون طبعة، 1981، ص359

2- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر، 2002، ص 20

محمد الطنوبي: يعرفه بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيا منهما أو كلاهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات وآراء بينهم بصورة شخصية أو غير شخصية (1).

الاتصال عملية تتم بين طرفين أو أكثر من خلال تبادل أفكار واتجاهات مختلفة بغية تحقيق أغراض سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال عناصر الاتصال المتعارف عليها.

#### • الدلالة الإجرائية:

وتلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم، كما أن حاجات الإنسان العديدة ودوافعه لا يمكن إشباعها إلا باتصاله بالآخرين وتفاعله معهم.

#### ثانيا: الاتصال الداخلي

#### • الدلالة الاصطلاحية:

يعرف على أنه الاتصال الذي يحدث في إطار المنظمة وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات (2)

يعني أن الاتصال الداخلي هو ذلك النشاط الاتصالي الذي يكون داخل المؤسسة بين عاملين أو أكثر كما أن هذا النمط من الاتصال ضرورة أساسية داخل المؤسسة باعتباره أداة لتبادل الآراء بين العاملين في المؤسسة.

1- محمد عمر الطنوبي : نظريات الاتصال ، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية ، الطبعة الأولى، 2001، ص 115

2- زهير احدادن: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، بدون طبعة ، مصر، بدون سنة، ص188

ويعرف أيضا أنه: العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات، عبر مراكز العمل المتعددة بما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب<sup>(1)</sup>.

الاتصال الداخلي هنا هو تلك العملية التي عن طريقها تنتشر المعلومات والأفكار في جميع المستويات بغية تحقيق التكامل الذي يؤدي بدوره إلى التفاعل المطلوب بين العاملين في المؤسسة. ويعرف بأنه: عبارة عن نظام اجتماعي معقد، يتكون من شبكات اتصال يعمل في مستويات صغيرة وبعضها الآخر يمس كامل المؤسسة ومحيطها الاجتماعي<sup>(2)</sup>

هواتصال يتم وفق الإطار العام الداخلي للمؤسسة عبر مستويات صغيرة بحيث يمس جميع نواحي المؤسسة.

ويعرف أيضا الاتصال الداخلي على أنه ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة، بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف، وأنه ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي<sup>(3)</sup>

فالالاتصال الداخلي هو خطوة مهمة في حياة المؤسسة، وأنه بشكل عام يحتوي على كل الرموز المرتبطة بتاريخ المؤسسة، ثقافتها، قيمها، مجالاتها، مرجعيتها إضافة إلى أدوات الاتصال المشتركة

1 - محمد منير حجاب ومحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، بدون طبعة، بدون سنة ص 24

2-محمد حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المركز العربي للتصور الإداري، الطبعة الثانية، لبنان 1982، ص19

3-أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك في الاتصال، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، بدون سنة، ص 19

## • الدلالة الإجرائية:

الاتصال الداخلي يقصد به الجو السائد بين الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق مجموعة من الوسائل تتم من خلالها عملية التبادل والتفاعل لضمان التسيير الحسن للمؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## ثالثاً: المناخ

## • الدلالة الاصطلاحية:

هو حالة الجو السائدة في الأجهزة المستعملة لجمع معلومات عن مكان معين لفترة زمنية طويلة، يمكن تصنيف مكوناته كالتالي :

عناصر طاقة ( إضاءة، درجة الحرارة)، عناصر مائية ( أمطار، رطوبة ، ضباب، ندى، سحب) وعناصر ميكانيكية ( رياح ، ثلوج) وتسمية هذه العناصر بالعوامل المناخية وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير، ورغم تعدد هذه العوامل إلا أن الإحصائيين يحددون المناخ بمنطقة معينة اعتماداً على الأمطار والحرارة. (1)

## رابعاً: التنظيم

## • الدلالة اللغوية:

كلمة التنظيم مشتقة من الفعل نظم " و نظم الشيء" جمعه و"انتظم الأمر" أي استقام و اتسق. (1)

## • الدلالة الاصطلاحية:

يعرفه علي عباس بأنه: الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهامهم ووظائفهم (2)

يشير هذا التعريف إلى دور التنظيم في تسهيل سير المهام، وذلك من خلال تنظيم وتوزيع المهام والصلاحيات الواجب توزيعها على الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المرجوة بأقل التكاليف وأقل جهد ممكن.

يعرفه جورج تييري على أنه : إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين العاملين من العمل مع بعضهم البعض (3)

يشير هذا التعريف إلى تهيئة أماكن العمل بما يتماشى ومتطلبات العمل وذلك حتى يسود التفاهم والتفاعل بين أطراف العمل حتى يتم إنجاز المهام على أكمل وجه.

1-محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2008، ص 120  
2-فتحي أحمد الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء مفاهيم إدارية ومنطلقات عملية، الطبعة الأولى الأردن، 2011، ص147  
3-فتحي أحمد نياي عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2009، ص 139

الدلالة الإجرائية: من خلال التعريفات السابقة تبين أن التنظيم إحدى وظائف الإدارة، حيث يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات ويعمل على خلق علاقات جيدة بين أفراد المؤسسة

### خامسا: المناخ التنظيمي:

#### • الدلالة الاصطلاحية

المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي يتميز بها المناخ الداخلي للعمل والذي يتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم ويمكن النظر إليه باعتباره مجموعة من الخصائص التي تميز مناخ أو بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل<sup>(1)</sup>

كأن المناخ التنظيمي هو الجو السائد بين الأفراد العاملين في المنظمة والتي تؤثر عليهم سواء بالإيجاب أو السلب.

ويرى الذنبيات بأن المناخ التنظيمي : هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة ويطبق على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة ، كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدارية والخصائص الداخلية للمنظمة.<sup>(2)</sup>

1-فاروق عبده وفيه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة الأولى، الأردن ، بدون سنة، ص 293

2-أكرم أحمد رضا الطويل وإسراء وعد الله قاسم حمدي: المناخ التنظيمي وحلقات الجودة ،دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن ، 2015، ص24.

يتضح من هذا التعريف اشتماله على خصائص مكان العمل ومجموعة القواعد والأنظمة والأساليب والتي تعمل على تميزه عن غيره وأيضاً هي مجموعة من الإدراكات والتصورات المتكونة لدى الأفراد التي تعكس تأثير سلوك العاملين داخل المنظمة.

### • الدلالة الإجرائية:

يمكن القول بأن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم، وهو الحالة الإدراكية للأفراد العاملين في المنظمة والناجمة عن تأثرهم بعدد من المتغيرات والتفاعلات بين الأهداف المنظمة والتي تؤثر بشكل واضح على سلوك العمال في العمل.

### سادساً: المؤسسة

### • الدلالة اللغوية:

هي كلمة مشتقة من الفعل أسس ، بني ووضع قواعد البناء وأساسه، "أسس جسراً على أرضية متينة، أنشأ أحدث، أقام ، أوجد ، وضع أسس جمهورية"، ركز على أساس ثابت أسند إلى ما يتزعزع إلى دعائم متينة. (1)

1-بوعلام بن حمودة وآخرون: قاموس المفتاح ، دار الأمة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر ، 1996، ص354

## • الدلالة الاصطلاحية:

يعرف هكس المؤسسة بأنها كيان في داخله عناصر متفاعلة لتحقيق أغراض معينة تستهدف في أنها تحقيق أهداف المجتمع. (1)

المؤسسة حسب هكس أنها بناء يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين يكون بينهم تفاعل بغية تحقيق أهداف تخدم المجتمع .

يعرفها نبيل جامع بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال لأفراد كثيرين بطريقة تسلسلية. (2)

من هذا التعريف نستطيع القول بأن المؤسسة أو المنظمة هي تجمع إنساني أو مجموعة من الأفراد الذين تجمعوا في مكان واحد بغية تحقيق أهداف موحدة ويحدث هذا عن طريق التفاعل الإنساني فيما بينهم.

## • الدلالة الإجرائية:

أما إجرائيا فقد خلصنا بتعريف للمؤسسة بأنها مجموعة من الأفراد وأنها بناء اجتماعي اقتصادي تقدم كذا نشاط وتعرض خدمات عامة على الموظفين، وهي تقدم كذا نشاط وتعرض خدمات عامة على الموظفين، وهي تهدف إلى تحقيق مصالح الأفراد العاملين بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة.

1-رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر 2008، ص115

2-هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسة الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة 2008، ص103

سابعاً : المؤسسة الخدمائية

• الدلالة الاصطلاحية:

تعد المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا حيث يستفيد الزبون من خدماتها في مختلف الأشكال والأنواع، فهي تبيع له الخدمة مباشرة، مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم، وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.<sup>(1)</sup>

هي تنظيم اجتماعي يستخدم عددا كبيرا من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية، خدمائية، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد، وتهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدمائية.<sup>(2)</sup>

1- محمد رضا عسلاني: الاتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب للنشر والطباعة، بدون طبعة، العراق 1995

ص 34

2 - المرجع نفسه، ص 53

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المقارنة

أولاً: المفاهيم المقارنة في المجال الاتصالي

1-العلاقات الإنسانية:

• الدلالة الاصطلاحية

عرف كيث ديفر العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل التعاوني والذي يشعر فيه الأفراد العاملون بالراحة.<sup>(1)</sup>

العلاقات الإنسانية عبارة عن تضافر المجهودات الخاصة بكل فرد في شكل عمل جماعي والعمل على تحقيق التعاون وهذا من أجل التمتع بالراحة تجاه العاملين.

2-العلاقات التنظيمية:

• الدلالة الإجرائية:

هي الروابط التي تربط العاملين داخل المنظمة من خلال تفاعلهم وتبادل المعلومات والآراء التي تدور في إطار المنظمة.

1-خلفان الرشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995، ص 18

## 3-الإعلام:

## • الدلالة الاصطلاحية:

أطلق اسم الإعلام حديثاً على ذلك الجانب من الاتصال الذي يتعلق بتمكين الناس من التزويد بالحقائق والمعلومات والأخبار وبمختلف الوسائل المتاحة في العصور المختلفة، ابتداء من قرع الطبول ونفخ الأبواق حتى أعظم وسائل الإعلام تقدماً في العصر الحديث مثل التلفزيون - الراديو... الخ.<sup>(1)</sup>

الإعلام يعني إطلاع الناس على ما يدور حولهم من مجريات الأمور بالأخبار الصحيحة والحقائق الثابتة باستعمال تقنيات ووسائل مختلفة.

## 4-الإعلان:

## • الدلالة الاصطلاحية

يعرف **أوكستفيلد** الإعلان بأنه عبارة عن عملية اتصال تهدف إلى التأثير من البائع على المشتري على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته ويتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة.<sup>(2)</sup>

الإعلان يمثل أحد الأنشطة في ميدان تسويق السلع ذلك كونه وسيلة لنقل الأفكار والمعلومات إلى الناس، بهدف تغيير آرائهم أو تعزيزها أو المحافظة .

1-دالية محمد تيمور زكي: الوعي السياحي والتنمية السياحية مفاهيم وقضايا، دار مؤسسة شباب الجامعة ، بدون طبعة، مصر، 2008، ص 129

2-نجم عبد الشهيبي ونور الدين النادي: الدعاية والإعلان في السينما والتلفزيون، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 23

عليها.

تعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه عبارة عن وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة، ومقابل أجر مدفوع.<sup>(1)</sup>

يعني أن الإعلان عملية تبادل السلع بين البائع والمشتري عن طريق مؤسسة ما.

الإعلان عبارة عن جهود غير شخصية وفيها يتم الاتصال بين المعلن وهو البائع وبين المشتري بطرق غير مباشرة إذ لا يوجد اتصال مباشر بين المنتج والمستهلك للسلعة إلا من خلال الإعلان فقط والذي يتم من خلال ( الصحف، المجلات، التلفاز، الراديو).<sup>(2)</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإعلان يختلف عن عمليات البيع الشخصي التي يمارسها الباعة المتجولون أو مندوبي البيع عند اتصالهم مباشرة بالجمهور، لمحاولة إقناعهم بشراء السلع أو الخدمات.

1-مرجع سابق، ص 24

2-المرجع نفسه، ص 25

## ثانيا: المفاهيم المقاربة في مجال المناخ التنظيمي

## 1-الهيكل التنظيمي:

## • الدلالة الاصطلاحية:

هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها، شكلها، مجال عملها، تقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية وقد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها أو إعاقة القدرات الإبداعية للعاملين مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي ومدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.

## 2-الإشراف:

## • الدلالة الاصطلاحية:

يعرفه تريك يدي موك بأنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع أغراض المنظمة.<sup>(2)</sup>

الإشراف عملية تتم بين المشرف والعاملين بحيث يقوم المشرف بتعليمهم كي يبدعوا ويطوروا مهاراتهم وفق الأهداف المحددة للمنظمة.

1-فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ص 293

2-أنس عبد الباسط: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011،ص 15

كما يعرف الإشراف على أنه معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه.<sup>(1)</sup>

الإشراف حسب هذا التعريف عملية يقوم بها شخص تتعدد مسؤوليتها في قيادة وتنسيق وتوجيه عمل لتحقيق أهداف معينة، غالبا ما تكون هذه الأهداف محددة مسبقا .

يعرفه مرغريت: الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين المشرف والعامل في جو التعاون وروح المسؤولية<sup>(2)</sup> .

يعني أن الإشراف هو ذلك الجو السائد من التعاون والتفاهم بين المشرف والعامل، والهدف هو نجاح العمل المراد إنجازه.

### 3- الرقابة:

#### • الدلالة الاصطلاحية:

عرف هنري فايل الرقابة بأنها التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء: الأشياء - الناس - الأفعال<sup>(3)</sup>

الرقابة:هي التأكد من مجرى الأمور ما إن كانت تسير وفق الإستراتيجية المحددة وأنها تهدف بالدرجة الأولى إلى معالجة الأخطاء.

1-محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان: خدمة الجماعة، مكتبة القاهرة الحديثة، الطبعة الأولى مصر، 1962، ص 247

2-محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع المعارف المصرية، الطبعة الأولى ، مصر، 1922، ص222

3-عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات، بدون طبعة ، 2001، ص 264

وتعرف الرقابة كذلك بأنها الجهود العلمية المبذولة التي تكون منسجمة ومتناسقة مع الخطط

الموضوعة. (1)

#### 4- التوجيه:

##### • الدلالة الاصطلاحية:

يقصد به تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك، وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز. (2)

هذا النشاط أو السلوك متعلق بالإدارة ويقصد به إصدار أوامر إلى العاملين، حيث أن هذه الأوامر تكون وفقا للمنظومة أو النظام الذي تدير عليه المؤسسة أي لا تخرج عن الإطار العام للمؤسسة والذي يقوم بتوجيه الموارد البشرية إما يكون المدير أو شخص ذو خبرة في مجال هذا التخصص.

ويعرف كذلك على أنه توجيه المرؤوسين في المنظمة وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة

واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد. (3)

1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة ، مصر، 2004، ص75

2- عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص300

3- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق، ص 100

## المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

## المطلب الأول: المنهج المستخدم

## أولاً: تعريف المنهج

هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما أن اختياره لا يأتي صدفة بل بموضوع الدراسة<sup>(1)</sup>.

## ثانياً: المنهج الوصفي

يهدف هذا النوع من المناهج إلى جمع البيانات والحقائق عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، وينفي صفة البحوث على الدراسات الإحصائية التي لا تحمل تفسيراً لهذه المعلومات.<sup>(2)</sup>

ولقد استخدمنا المنهج الوصفي بحكم طبيعة موضوعنا والذي يهتم بدراسة "الاتصال داخل المؤسسة وتأثير على المناخ التنظيمي للمؤسسة".

والذي من خلاله سنقوم بجمع البيانات والعمل على وصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً ووصف الظاهرة موضوع الدراسة "الاتصال الداخلي والمناخ التنظيمي" من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين المتغيرين وهذا بهدف الانتهاء إلى وصف مدقق حول موضوع دراستنا وجمع المعلومات بطريقة كيفية ثم تحويلها إلى معلومات كمية وتفرغها في جداول إحصائية .

1-عمار بوحوش: **مناهج البحث وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1995 ص 29

2-تاجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2004، ص 50

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

إن أي بحث علمي ميداني يحتاج إلى أدوات ووسائل وطرق بحثية، من شأنها أن تنظم وتسهل عملية جمع البيانات والمعلومات من المبحوثين وهذه الأوراق المستخدمة تختلف وتتنوع حسب طبيعة ومنهج البحث والموضوع المدروس. (1)

ومن بين هذه الأدوات التي استعملناها في بحثنا هي:

## أولاً: المقابلة

تعرف على أنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف للمواجهة بغية أن الشخص القائم بالمقابلة أن يسير معلومات وآراء ومعتقدات شخص آخر أو آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية. (2)

وقد استخدمنا المقابلة كوسيلة من وسائل جمع البيانات الميدانية لأنها تساعد على التأكد من صفة البيانات التي يتم الحصول عليها، ولقد اعتمدنا على المقابلة من خلال تطبيقها وتوجيهها على بعض الجهات الرسمية أهمها قسم الاتصال وقسم الموارد البشرية، حيث كانت تشرح هذه الأسئلة أهم المعلومات الخاصة بعملية الاتصال التي تحدث بين الأفراد داخل مؤسسة نزل المالية، وأيضاً تفسر لنا أهم المعلومات التي تشرح لنا نوعية المناخ التنظيمي السائد ما إذا كان محفزاً للعملية الاتصالية أم لا.

## ثانياً: الاستمارة

1- سامية محمد جابر: منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع بدون طبعة، مصر، 2007، ص 100

2- طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للنشر والطباعة، بدون طبعة، القاهرة، 1950 ص 86

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف. (1)

لقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة مهمة تمكن من جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، فقد حاولنا بقدر الإمكان أن تكون الأسئلة واضحة بعيدة عن الغموض، حيث أن الاستمارة لاتقل أهمية عن باقي الأدوات وخاصة أنها تضم مجموعة من الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة والتي تغطي جميع جوانبه، وأهم ما يميز استمارة بحثنا ذلك التنوع ، فقد نجد الأسئلة المغلقة وكذا المفتوحة التي يجد فيها الباحث حريته في الإجابة.

لقد قمنا بتصميم استمارة بحث تضمنت 30 سؤال مرتبطة بالاتصال الداخلي والمناخ التنظيمي إلى أفراد عينة البحث بهدف الحصول على المعلومات والبيانات والتي تعالج أهم مؤشرات الدراسة والمرتبطة بمجموعة من المحاور أهمها:

- **المحور الأول:** وهو محور يتضمن بيانات شخصية للمبحوثين والذي تضمن 05 أسئلة.
- **المحور الثاني:** ولقد خصص هذا المحور على الاتصال الداخلي حيث تضمن 8 أسئلة حيث كانت تتمحور حول مكانة الاتصال داخل مؤسسة البحث.
- **المحور الثالث:** محور خاص بالعلاقات التنظيمية داخل مؤسسة الدراسة والذي يضم 08 أسئلة.
- **المحور الرابع:** محور خاص بمدى مساهمة الإشراف في الارتقاء بالمناخ التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة والذي تضمن 9 أسئلة.

1-محمد على محمد :علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 1980  
ص 339

## المطلب الثالث: مجالات البحث

## أولاً: المجال المكاني

يقصد به النطاق المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة، حيث قمنا بهذه الأخيرة في مؤسسة نزل المالية بالطارف والتي نشأت في 5 جويلية 2003 بولاية الطارف، حيث يحدها من الشرق سونلغاز ومن الغرب مديرية مسح الأراضي، ومن جهة الشمال الأراضي الفلاحية أما من ناحية الجنوب الطريق الوطني كما أنها تتربع على مساحة قدرها 930 م<sup>2</sup> وهذا حسب إيداء المسؤول الأول في المؤسسة (المدير العام للمؤسسة).

## ثانياً : المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني: الوقت الذي استغرقناه أثناء إجراء هذه الدراسة بمؤسسة نزل المالية بالطارف ، حيث بلغت أكثر من شهر تمت عبر ثلاث مراحل وهي:

## ■ المرحلة الأولى:

كانت عبارة عن زيارات وجولات استطلاعية بدأت في 5 فيفري 2017 أين تمت الموافقة على التبرص التطبيقي وعلى برامج الزيارات لإجراء الدراسة.

## ■ المرحلة الثانية:

تمت الزيارة أكثر من أسبوع حيث بدأت من 22 فيفري 2017 إلى 02 مارس 2017 في فترات متباعدة، وتم فيها جمع البيانات حول طبيعة المؤسسة، موقعها، نشأتها، عدد عمالها، هيكلها التنظيمي

وطبيعة الوظائف المسندة للعمال، ويعد الهدف من هذه الزيارات معرفة مدى استيعاب العمال لأسئلة الاستمارة.

#### ▪ المرحلة الثالثة:

تبدأ من 15 مارس إلى 30 أبريل 2017، حيث تم فيها تصميم استمارة بحث وتوزيعها على أفراد العينة مع مقابلة أغلبية أفراد هذه العينة لإيجاد أي غموض في الأسئلة وتوضيحه ، بالإضافة إلى تصميم دليل مقابلة الموجه إلى مسؤول مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من أجل التعرف على دور الاتصال الداخلي في تفعيل المناخ التنظيمي من خلال ما قدمه لنا من معلومات حول موضوع دراستنا وهذا ما ساعدنا للتوصل إلى بعض التفسيرات والتحليلات.

#### ثالثا: المجال البشري

يعتبر المجال البشري من المجالات المهنية في الدراسة الميدانية كونه يحدد المجتمع الكلي للدراسة.

ويقصد به: المجتمع الأكبر أو موضوع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.<sup>(1)</sup>

إذ أن مؤسسة نزل المالية بالطارف تحتوي على 98 عامل، موزعين على مختلف المصالح الإدارية التي تحتويها المؤسسة ، حيث نجد 90 موظفا بمنصب العمال العاملين و4 موظفين وهم العامل المتعاقدين بالتوقيت الكامل و4 عمال متعاقدين بالتوقيت الجزئي.

1-محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، بدون طبعة، مصر، 2000، ص 112

## عينة الدراسة وطريقة حسابها:

يتطلب منا الجانب الميداني النزول إلى ميدان الدراسة، وذلك لأخذ عينة والتي يتم اختيارها من مجتمع البحث وتعميم نتائجها عليه ، ولقد استخدمنا في بحثنا هذا النوع من أنواع العينات وهو العينة الطبقية لأنها تتناسب مع موضوع بحثنا .

## 1- العينة الطبقية :

ويتم اختيارها عن طريق تقسيم المجتمع إلى أقسام متجانسة تعرف بالطبقات ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة ، وهذه العينات الفرعية مجتمعة تكون العينة الطبقية، وتسمى هذه الطريقة بالتوزيع أو التمثيل التناسبي، عندما يكون الترتيب النسبي للمجتمع معروفاً، و الحرص على إبقاء هذا التركيب النسبي في العينة، باعتبار كل طبقة تمثل مجتمع إحصائي مستقل، وأخذ من كل طبقة عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة في المجتمع الإحصائي الأصلي، ثم نجمع هذه العينات معا لتكون من جميعها عينة واحدة:<sup>(1)</sup>

لقد اخترنا العينة الطبقية بهدف الإلمام بكل المعلومات الخاصة بعملية الاتصال الداخلي والمناخ التنظيمي وبغرض استهداف أغلب الفئات السوسيو مهنية المتواجدة بالمؤسسة من إطارات وأعاون وعمال بسطاء، وهذا من خلال مساءلتهم حول نوعية الاتصالات الداخلية التي تحدث بينهم ومدى فاعليتها نحو تحقيق مناخ تنظيمي يسوده الاستقرار والتوازن المهني .

وعليه قمنا باختيار هذا النوع من العينات على أساس أخذ جز من المجتمع الكلي والمرتبط بكل فئة من فئات مؤسسة نزل المالية، حيث أن الغرض الأساسي هو جمع كم كبير من المعلومات

1- خالد أحمد فرحان المشهداني و رائد عبد الله العبيدي: **مناهج البحث العلمي**، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2013، ص 36

والتصريحات الصادرة من أفراد هذه العينة، وإمكانية جعل كل الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة كأطراف أساسية مشاركة في حيثيات موضوع دراستنا .

## 2- كيفية حسابها:

العدد الإجمالي للمجتمع الكلي: 98 فرد

حسب القوانين الإحصائية المتبعة في مجال اختيار العينات نستخلص مايلي:

بالنسبة إلى المجتمعات صغيرة الحجم نأخذ نسبة تقدر بـ 20 %، و بالتالي تكون النتيجة كالتالي:

$$98 \leftarrow 100 \%$$

$$\text{س} \leftarrow 20 \%$$

$$\text{س} = \frac{98 \times 20}{100} = 19.6 \approx 20$$

على أساس اختيارنا للعينة الطبقيية نستخلص عدد أفراد العينة لكل طبقة.

### 1- الطبقة الأولى: طبقة العمال الدائمين

- عدد أفراد الطبقة الأولى: 90
- العدد الإجمالي لأفراد العينة: 98
- العينة المأخوذة: 20 %

$$90 \leftarrow 98$$

$$\text{س} \leftarrow 20$$

$$\text{س} = \frac{90 \times 20}{98} = 18.36 \approx 18$$

▪ و منه عدد أفراد عينة الطبقة الأولى: **18 فرد**

2- الطبقة الثانية: طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل:

▪ عدد أفراد الطبقة الثانية: 4

▪ العدد الإجمالي لأفراد العينة: 98

▪ العينة المأخوذة: 20 %

$$98 \leftarrow 4$$

$$20 \leftarrow \text{س}$$

$$\text{س} = \frac{4 \times 20}{98} = 0.81 \approx 1$$

ومنه عدد أفراد عينة الطبقة الثانية: **فردا واحدا**

3- الطبقة الثالثة: طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي:

▪ عدد أفراد الطبقة الثالثة: 4

▪ العدد الإجمالي لأفراد العينة: 98

▪ العينة المأخوذة: 20 %

$$98 \leftarrow 4$$

$$20 \leftarrow \text{س}$$

$$\text{س} = \frac{20 \times 4}{98} = 0.81 \approx 1$$

ومنه عدد أفراد عينة الطبقة الثالثة هو **فردا واحد**

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 01: عدد أفراد عينة الدراسة

الطبقة	عدد أفراد الطبقة	النسبة	العينة المأخوذة من الطبقة	نسبة العينة
طبقة العمال الدائمين	90	%92	18	%18
طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل	04	%4	01	%1
طبقة العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي	04	4%	01	%1
المجموع	98	%100	20	%20

## خلاصة الفصل الأول :

إن تناولنا للإشكالية والإطار المفهومي للدراسة كان في غاية الأهمية في هذا النوع من الدراسات، كما أن الإطار المنهجي قد قدم لنا فرصة التعرف على الطريقة المنهجية العلمية التي تدير عليها الدراسة مستعينين بذلك بمجموعة من الأدوات المنهجية ، كدليل للمقابلة والاستمارة واللذان تعتبران أداتان محفرتان على الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات التي تدعم وتثري فصول الدراسة، على المستوى النظري والميداني.

# الفصل الثاني: المداخل النظرية للاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي

توطئة الفصل الثاني

المبحث الأول: المداخل النظرية لعملية الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي

• **المطلب الأول:** المداخل النظرية للاتصال الداخلي

أولاً: نظرية التفاعلية الرمزية

ثانياً: النسقية و الاتصال

ثالثاً: نظرية المعلومات

• **المطلب الثاني:** المداخل النظرية للمناخ التنظيمي

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية

ثالثاً: نظرية النظم

رابعاً: نماذج الاتصال الرسمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

• **المطلب الأول:** الدراسات السابقة الخاصة بالاتصال الداخلي

• **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة الخاصة بالمناخ التنظيمي

خلاصة الفصل الثاني

### توطئة الفصل الثاني

سنعرض خلال هذا الفصل إلى أهم المداخل النظرية المفسرة للاتصال الداخلي و المتمثلة في نظرية التفاعلية الرمزية و النسقية و الاتصال و نظرية المعلومات، كما سنعرض أهم المداخل النظرية المفسرة للمناخ التنظيمي و المتمثلة في نظرية العلاقات الإنسانية، و نظرية الإدارة العلمية ، ونظرية النظم، ونماذج الاتصال الرسمي، و سنحاول التطرق إلى مبادئ الأفكار كل نظرية و إبراز وجهة نظرها خاصة حول الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي .

كما تناولنا في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة المدعمة لموضوع بحثنا سواء بالنسبة للمتغير

الأول وهو الاتصال الداخلي وبالنسبة للمتغير الثاني وهو المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: النظريات المقترحة في تفعيل عملية الاتصال الداخلي والمناخ التنظيمي

المطلب الأول: الاتجاهات النظرية المقترحة في مجال الاتصال الداخلي

أولاً؛ نظرية التفاعلية الرمزية :

إذا سلمنا بأن علم الاجتماع هو علم دراسة الفعل الاجتماعي دون دراسة عمليات التفاعل داخل الجماعات المختلفة، ولا يمكن دراسة التفاعل الاجتماعي دون الاهتمام بدراسة وفهم الاتصال وقواعده، ولا يمكن فهم الاتصال دون فك الرموز التي يستعملها.

لذا يعتبر من الصعب الحكم على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة للوهلة الأولى، أو بمجرد ملاحظة أو اثنين إنما يتوجب ذلك معايشة كافية لجماعة العمل و ملاحظة كل أشكال الاتصال و التفاعل لبلوغ وصف موضوعي للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

تكمن أهمية التفاعلية الرمزية في موضوع بحثنا في أنه كيف يعمل الاتصال الداخلي بالمؤسسة وكيف يتم تحليل الرموز التي تكون في شكل رسائل تتم بين الرئيس و المرؤوسين المرتبطة ببعض القضايا و المشاكل التي تهم المؤسسة وتهم العلاقات بين العمال و التي تؤثر بشكل مباشر في السير الحسن للمناخ التنظيمي للمؤسسة المتضمنة للعديد من المهام .

لقد تتعدد الرموز الاتصالية في شكل وجهات النظر المختلفة فيما بين العمال داخل المؤسسة لذا يعتبر من الصعب الحكم على العلاقات الاجتماعية التي تؤديها وظيفة الاتصال داخل المؤسسة و التي تؤثر على فعالية المناخ التنظيمي سواء بطريقة إيجابية أو سلبية، فملاحظة تبادل التحية بين

1-ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الرابعة 2004،ص43

أعضاء المؤسسة و تبادلهم الابتسامات كل صباح لا يعني أن العلاقة طيبة بين أعضاء المؤسسة وكلام الرئيس مع مرؤوسيه بطريقة فضة لا يعني سوء العلاقة بينهم، إنما يجب الاستمرار في المعاشة وجمع الأدلة حتى التأكد النهائي من حقيقة العلاقات ما إن كان اتصال العمال داخل المؤسسة و تفاعلهم فيما بينهم، قد يؤدي إلى استقرار المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة و تحقيق الأهداف المرجوة .

يشارك كل أفراد المؤسسة في رموز اتصالية خاصة تتعدى الأشخاص و الجماعات لتشكّل كل أفراد المؤسسة وهي رموز تكونت ضمن مسار العلاقات الطويلة في حياة المؤسسة، ثم أن كل جماعة رسمية أو غير رسمية أو كل شخصين تربطهما علاقة رسمية لهما قاموس خاص للاتصال و التفاهم لتسهيل إيصال الرسالة و أحيانا لا يتم تفكيكها إلا بين المرسل و المرسل إليه.<sup>(1)</sup>

إن الاتصال بين الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة ينتج تفاعلا خاصا و رموزا خاصة، وللعاملين داخل المكتب رموزهم وفي المطعم رموزهم أيضا وهكذا الحال بين الرئيس والمرؤوسين وغيرهم من أطراف العمل ، حيث يتم في كل مرة استعمال الطريقة المناسبة حسب طريقة طبيعة و متطلبات الموقف الاتصالي داخل المؤسسة وحسب طبيعة العلاقات بين هذه الأطراف العاملة وحسب طبيعة بيئة الاتصال و المناخ التنظيمي السائد .

### ثانيا: النسقية و الاتصال:

تقوم هذه النظرية على مبدأ مؤداه إن المنظمة و العمال يتصلان ببعضهم بطريقة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى التفكير ومستوى انطباع كل منهما على الآخر، وفي هذا

1-ناصر قاسيمي: المرجع نفسه،ص44

الإطار تسعى الإدارة العليا المسؤولة على تنمية الاتصالات داخل المؤسسة إلى تدعيم فاعلية البرامج الاتصالية من خلال التركيز على مجموعة من الأفكار أهمها : (1)

- تأكيد الثقة من الطرفين ( الإدارة العليا و العمال) .
- الرقابة المتبادلة و تعود إلى الدرجة التي يؤمن بها كل من الطرفين الالتزام و يعني الرغبة في الحفاظ على العلاقة و تمتيتها و تقبل أهداف المنظمة من طرف كلا الطرفين .

من خلال كل التوجهات المختلفة الخاصة بالاتصالات الداخلية للمؤسسة صار من الضروري أن تشمل الاتصالات في اهتماماتها التنسيق بين العمال و المناخ التنظيمي للمؤسسة، فضلا عن دور الاتصال في تحقيق الهدف الأساسي لأي تنظيم.

ويبقى الاتصال الداخلي عنصرا مهما في تسيير العمال و التنسيق بينهم لتفعيل البيئة التنظيمية للمؤسسة لأن فعالية التنسيق من فعالية الاتصال،وهنا تستطيع المنظمة المحافظة على قدرتها في العطاء و الاستمرارية و النمو و الازدهار ومن ثم النجاح ، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة أو المناخ الموجودة فيه و تحقيق الاتصال الشامل داخل هذه البيئة بشكل يعطيها القوة التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

### ثانيا: نظرية المعلومات :

يعتبر الاتصال عملية لمعالجة المعلومات يقوم بها الإنسان و في هذه الحال فإن الاهتمام الأول يكمن في القياس الكمي لأي رسالة و تعتبر هذه النظرية أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل

1-راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي ، الدار المصرية اللبنانية الطبعة الأولى، مصر 2005، ص65

المشكلة، هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الاتصال. (1)

هذه النظرية تعتبر أن الاتصال لابد منه كعملية لتحليل المعلومات، لذلك فإن أول خطوة يقوم بها الإنسان عند تناوله لأي رسالة هي التحليل المبدئي لها، كما تؤكد هذه النظرية أن جميع المواضيع العسيرة يمكن تيسيرها وذلك بجعلها مجموعة من الأسئلة، التي تمكن من حل تلك المشكلات، هذه الأسئلة تعتبر ضرورية تسمح باستخدام هذه النظرية في تفسير عملية الاتصال.

### المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية المقترحة في تفعيل المناخ التنظيمي

#### أولاً: نظرية الإدارة العلمية:

تعمل الإدارة على تقسيم العمل بينها وبين العمال بالتساوي ، فيقوم كل طرف بالعمل الذي يناسبه بدلاً من أن يتحمل العمال النصيب الأكبر من العمل و المسؤولية على أن يسند للمدير مسؤولية تخطيط العمل ، ومن ثم إذا اشتركت الإدارة مع العمال في أداء عمل واحد ، ويدرك كل طرف أن فائدته الاقتصادية تعتمد على أداء الطرف الآخر و تعاونه معه فلن تحدث اضطرابات أو مشاكل. (2)

تقوم هذه النظرية على مبدأ تعاون الإدارة مع العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة و أن يتقاسم العمال الأعمال فيها بينهم و أن لا يكون العبء على طرف واحد ، حيث يعتبر تقسيم العمل و وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البيئات الداخلية للتنظيمات الذي يؤدي بدوره إلى تفعيل المناخ التنظيمي و أن لا يكون هناك خلل وظيفي .

1-ناصر قاسيمي، مرجع سابق،ص53  
2-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره،ص58

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية: أشار مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراستها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولاً و الذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و مشكلات التسيير الناجمة عن عوائق الاتصال و الصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية.<sup>(1)</sup>

إن مدرسة العلاقات الإنسانية تقوم على مبدأ تحسين العلاقات المهنية و الأساس هو التشجيع على العمل في فريق و التأكيد على العمل الجماعي بالرغم من معوقات الاتصال التي قد تعيق العمل داخل المؤسسة و أن للاتصال الداخلي تأثير قوي على العلاقات بين العمال التي بدورها تؤدي إلى تفعيل المناخ التنظيمي السائد وكذلك يزيد من كفاءة العاملين وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى استقرار المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة معا.

### ثالثاً: نظرية النظم :

تركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية و استقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية، مادية وتكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية ، و تتضمن هذه العمليات :<sup>(2)</sup>

1- المدخلات

2- الأنشطة، العمليات التحويلية

3- المخرجات

1-ناصر قاسمي ، مرجع سابق،ص39  
2-موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة 2009،ص37

4- البيئة

5- التغذية الراجعة حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لقد ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في تحسين المناخ التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئته.

إن هذه النظرية بحثت في ضرورة التركيز على قضايا عديدة من بينها المناخ التنظيمي للمؤسسة و بالتالي نجد أن تطوير هذا الأخير علينا الأخذ بعين الاعتبار العلاقة الوطيدة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وهذا لن يتحقق إلا من خلال التغذية الراجعة بين العمال التي تعد عنصرا مهما من عناصر الاتصال داخل المؤسسة .

يتبين من خلال الداخلي يحفز على تقبل الأفراد لتفعيل المناخ التنظيمي من خلال إقبال الأفراد و رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة ،و أن المناخ التنظيمي لن تكتمل مهامه و أهدافه إلا إذا اهتمت المؤسسة بالبيئة الداخلية و الخارجية لها .

#### رابعاً: نماذج الاتصال الرسمي:

يستند الاتصال الرسمي إلى النصوص التنظيمية المعبر عنها من خلال الهيكل التنظيمي و الدليل التنظيمي الذي يضبط الأطراف المباشرة و غير المباشرة التي يمكن لكل عضو أن يتصل بها لأداء مهامه حيث لا يمكنه تجاوز هذه النصوص حتى لا يحدث أي خلل في وظائف المؤسسة بل ويتم تحديد كيفية و توقيت الاتصال و أسباب إجرائه .<sup>(1)</sup>

يقوم الاتصال الرسمي بتحديد التنظيمات الرسمية لمختلف الظواهر التنظيمية و السلوك التنظيمي و تكون هذه النصوص التنظيمية المعبر عنها في شكل رسائل مدونة و مكتوبة مثل جداول الإرسال و المجالات و الإعلانات و المراسيم التي عن طريقها يتصل العمال فيما بينهم داخل المؤسسة ، ويشترط على كل طرف من الأطراف العاملة سواء داخل المؤسسة أو خارجها عدم تجاوز تلك النصوص كي لا يؤدي هذا الأخير إلى الخلل الوظيفي للمؤسسة و الذي قد يؤثر بشكل مباشر على السير الحسن و المنظم في بيئة الاتصال و المناخ التنظيمي معا .

" إن كل من هذه النظريات عالجت موضوع بحثنا و أن كل نظرية لها وجهة نظر خاصة حول موضوعنا سواء بالنسبة للمتغير الأول "الاتصال الداخلي" و المتغير الثاني " المناخ التنظيمي" ولكن نحن نرى أن "نظرية النسقية و الاتصال " قدمت العديد من الفوائد العلمية لموضوعنا ، لذلك تم اختيارنا لهذه النظرية بالذات حيث قدمت لنا شرح وغير ووضحت الرؤية حول ضرورة أن تشمل الاتصالات الداخلية في اهتماماتها التنسيق بين العمال و المناخ التنظيمي.

بالإضافة إلى أن هذه النظرية تقدم فائدة وتكشف عن حقيقة أن الاتصال الداخلي يبقى عنصرهم في تسيير العمال و التنسيق بينهم لتفعيل البيئة التنظيمية للمؤسسة " .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالاتصال الداخلي

بما أن نمو المعرفة يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأي دراسة أو بحث الاقتناع بأن عمله هو عبارة عن حلقة وصل متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل من هذا القبيل لا بد أن يكون على الأقل قد سبقته جهود أخرى مجسدة في شكل دراسات سابقة ، ومن أهم هذه الدراسات التي تحصلنا عليها مايلي:

- الدراسات المحلية:

أولا: الدراسة الأولى:

الدراسة الأولى : من إعداد الطالبان "بوعلي فريدة " و " فوضيل حكيمه".

عنوان الدراسة الأولى: "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص:اقتصاد المالية و البنوك، وهي دراسة حالة اتصالات الجزائر " المديرية العملياتية للاتصال بالبويرة.<sup>(1)</sup>

تساؤلات الدراسة الأولى:

- التساؤل الرئيسي: كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تساهم في تحسين

الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟

1-بوعلي فريدة و فوضيل حكيمه: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة المالية و البنوك ، دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية للاتصال بالبويرة، جامعة البويرة، 2014

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ؟ وماهي أهم أبعادها و مرتكزاتها؟
- هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تؤدي دور مهم في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- ما واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع البويرة " ؟

### أهداف الدراسة الأولى :

- إن الأهداف التي ترغب الوصول إليها هذه الدراسة نوجزها كالتالي : التعرف عن المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و كيفية بناء هيكل معلوماتي متطور في المؤسسة وإبراز قيمة هذه التكنولوجيا في تحسين عملية الاتصال الداخلي بها.
- إبراز الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات كمكونة أساسية لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، و التشجيع على استمرار نشر هذه التكنولوجيا إلى المجتمع وتقوية قدرات الدول في هذا المجال، مثل الشبكات المعلوماتية و التجهيزات.
  - محاولة تحليل و تقييم واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، ومدى استغلالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتراح و توصيات للمؤسسة محل الدراسة مما يسمح لها بأداء مهامها بأحسن وجه لتحقيق أهدافها.

### منهج الدراسة الأولى :

لدراسة موضوع هذا البحث قامت الطالبتان باستخدام الأسلوبان الوصفي و التحليلي باعتبارهما مناسبان لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع ، وهذا ما يتناسب مع

طبيعة الموضوع هذا في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع البويرة"، الذي يعتمد الدراسة التطبيقية ، بغية تحليل واقع استخدام الوسائل الحديثة للإعلام و الاتصال و أثرها على الاتصال الداخلي للمؤسسة المختارة، أما فيما يخص موضوع بحثنا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر تداولاً في العلوم الإنسانية و الاجتماعية و لأنه يتناسب مع موضوع بحثنا، لوصف سيرورة العملية الاتصالية داخل مؤسسة البحث -نزل المالية-

### أدوات جمع بيانات الدراسة الأولى:

أما فيما يخص الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فقد اعتمد على المسح المكتبي لمجموعة المراجع المتنوعة ما بين الرسائل الكتب إضافة إلى استخدام مواقع متنوعة لشبكة الانترنت ، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان و الملاحظة و تحليل الوثائق، أما فيما يخص موضوع بحثنا فقد اعتمدنا على عدة مراجع بغض النظر عن المراجع التي اعتمدنا عليها في الجانب النظري من كتب ورسائل جامعية و مواقع أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا دليل المقابلة حيث طرحنا أسئلة على بعض الهيئات الرسمية داخل مؤسسة البحث بهدف التعرف على كيف تتم الاتصالات الداخلية في المؤسسة و كذلك قمنا بتصميم استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص موضوع البحث من أجل جمع معلومات عنه تسهل علينا إنجاز هذا البحث.

### نتائج الدراسة الأولى:

من خلال الدراسة الأولى تم التوصل إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة تلك النتائج نقدمها كمايلي:

- من خصوصية الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة و المساهمة في الاتصال الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة، إلى جانب التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة.
- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.
- من الضروري حماية و أمن الشبكات و دورها لبناء الثقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ساهمت الوسائل الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين سير العمل في المؤسسة، وتغيير سلوك الأفراد، و المساعدة في المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل غير مباشر ، فأصبح هناك نوع من ضبط الموظفين خاصة لو كان هناك تحايل ،وذلك عن طريق تدعيم المتابعة و المراقبة مما أدى لزيادة المردودية.

#### تعقيب حول الدراسة الأولى:

ركزت هذه الدراسة في تحليل هذا الموضوع من منظور كثافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات العمومية لها أكثر في تحسين الاتصال الداخلي بها من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، بينما كانت دراستنا تتمحور حول واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسة نزل المالية بالطارف، وقد اعتمدنا على هذه الدراسة لاحتوائها على متغير الاتصال الداخلي وهو متغير أساسي في موضوع بحثنا .

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة الثانية: من إعداد الطالب " قادي محمد "

عنوان الدراسة الثانية: " الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال، وهي دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي

تافنة بمغنية. (1)

تساؤلات الدراسة الثانية:

- الإشكال الرئيسي:

هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها ، و إلى

أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها؟

وللإجابة على إشكالية البحث و جب البحث على الباحث طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟

- لما تضع المؤسسة في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى و ما هي أهميتها؟

- ما التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ و ما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء

تسيير المؤسسة؟

- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تسيير المؤسسة و على انتقال و تداول

المعلومات؟

1-قادي محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية التطبيق ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، جامعة تلمسان، 2010

- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية ؟

### • أهداف الدراسة الثانية:

- لقد هدفت الدراسة إلى محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال و أهميته داخل المؤسسة، وكذلك إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.

### - منهج الدراسة الثانية :

لقد اقتضت طبيعة هذه الدراسة في الشق النظري و أكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره الطالب أكثر مواءمة، خاصة بما تعلق بالتعريفات و تطور بعض المفاهيم التي تتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة الحالة على اعتبار أنه طرق إلى العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي ، تافنة، بمغنية، أما عن دراستنا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب و الأكثر تناسبا لتحليل موضوع بحثنا.

### عينة الدراسة الثانية :

تألفت عينة هذه الدراسة من 87 عامل، تم اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم 435 عامل ، وتم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة (إدارة عليا ، مشرفين، مسيرين، عمال بسطاء في شتى الورشات التنفيذية) وقد كان عدد الأسئلة المطروحة في الشأن 36 سؤالاً.

أما عن عينة بحثنا فتألفت من 20 عامل تم اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم بـ 98 عامل، تم اختيارهم من جميع الأقسام داخل المؤسسة منهم المتعاقدون بالتوقيت الجزئي ومنهم المتعاقدون بالتوقيت الكامل وقد قمنا بتصميم 30 سؤالاً يخص موضوع البحث.

• أدوات جمع بيانات الدراسة الثانية:

لقد استعان الطالب في مذكرته بالأدوات التي اقتضاها العمل الميداني أكثر الاستبيان الذي أجراه مع عدد من العمال و الإطارات في نطاق الدراسة التطبيقية، إضافة إلى الملاحظة التي يراها الباحث بأنه لا غنى عنها في كل دراسة مهما كانت، حيث أنه لاحظ سلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية بمختلف أشكالها إضافة إلى معاينة مختلف التجهيزات المتوفرة، وكل ما يمكن رصده بالعين المجردة و إعطاؤه تأويلات علمية تقريبية .

بينما اعتمدنا في بحثنا على الاستمارة وكذلك دليل المقابلة و إجراء مقابلة مع بعض الهيئات الرسمية المتواجدة بمؤسسة نزل المالية لتزويدنا بأهم المعلومات التي تخص العملية الاتصالية داخل مؤسسة البحث ومدى مساهمته في تفعيل تحسين المناخ التنظيمي و تنشيطه.

نتائج الدراسة الثانية:

من خلال النتائج واستجواب عدد من الإطارات و العمال و بملاحظة الطالب طوال فترة التريص استنتج الباحث أن الاتصال الداخلي بالمؤسسة موضوع بحثه غير فعال، ولا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مباليين بذلك، ولا يضعونها في اهتمامهم، ولا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال، فالنتائج غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب

الاتصال، وهو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية في تسييرها و تفعيل انتقال المعلومات بها وحسن تداولها .

### تعقيب حول الدراسة الثانية:

ركزت هذه الدراسة على دراسة الاهتمام بأنماط الاتصالات الداخلية بين العاملين و المطالبة بتحسين الاتصال بين المديرين و العمال و العكس للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل الاتصال أكثر فاعلية، بينما قمنا نحن في دراسة كيفية سريان العمليات الاتصالية الداخلية ومدى فاعليتها في تحسين المناخ التنظيمي ما إن كان محفزاً على العمل أم لا.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالمناخ التنظيمي

- الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة الأولى: " محمود علي أحمد "

عنوان الدراسة الأولى: المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار ، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة موارد بشرية ، أجريت بمنطقة إمارة منطقة المدينة المنورة خلال الموسم الجامعي 2006<sup>(1)</sup>

ومن أجل دراسة هذا الموضوع عمل الطالب على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة و أمانتها و العلاقة بين المناخ التنظيمي و كفاءة العاملين و الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى العاملين وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل المركزي للدراسة : فيما تتمثل العلاقات بين المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري وما دورها في عملية اتخاذ القرار؟

وانطلاقاً منه تفرعت مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ماهو نمط المناخ التنظيمي السائد لخلق الإبداع الإداري؟

1-محمود علي أحمد: المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2006

- هل يؤثر المناخ التنظيمي في عملية اتخاذ القرار ؟

### • أهداف الدراسة :

- معرفة واقع الإبداع الإداري ومدى ارتباطه بالمناخ التنظيمي

- التعرف على مؤشرات المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

- معرفة تأثير هذا الأخير في اتخاذ القرار.

### • منهج الدراسة:

قد استخدم المنهج الوصفي الذي يعتمد على المسح الشامل حيث شملت عينة البحث 230 موظفا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 1036 موظفا، حيث اعتمد في الدراسة على العينة الطبقية لأنها تعتبر أصدق تمثيل لأفراد العينة .

حيث اعتمدنا في دراستنا أيضا على المنهج الوصفي ، فنحن نؤيد صاحب هذه الدراسة في هذه النقطة لأن المنهج الوصفي هو الأنسب في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ويصف الظاهرة كما هي وكما وردت في الواقع ، حيث شملت عينة بحثنا 20 موظفا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 98 موظفا، بالاعتماد على العينة الطبقية مثل الدراسة الأولى بهدف الإلمام بكل الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة.

### • أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد على دليل الملاحظة و ذلك بملاحظة أفراد عينة الدراسة وكيف يتم التنظيم الرسمي داخل الإدارة بالإضافة إلى معرفة حاجات العاملين من أجل تحقيق ذلك الإبداع الذي يتم في حدود الإدارة و الذي يؤدي بالضرورة إلى عملية اتخاذ القرار .

بينما اعتمدنا في دراستنا على المقابلة من خلال تطبيقها على بعض الجهات الرسمية، حيث كانت تشرح هذه الأسئلة أهم المعلومات الخاصة بعملية الاتصال التي تحدث بين العاملين داخل المؤسسة وكذلك تفسر لنا نوعية المناخ التنظيمي السائد، بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا على الاستمارة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد عينة البحث بهدف الحصول على مجموعة من الأسئلة على أفراد عينة البحث بهدف الحصول على مجموعة من المعلومات و البيانات التي تخص موضوع دراستنا .

### • نتائج الدراسة الأولى :

- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرار .
- تأثير عملية اتخاذ القرارات بالعلاقات الشخصية أكثر من تأثيرها بالمصلحة العامة .

### • تعقيب حول الدراسة الأولى:

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع المناخ التنظيمي وما له من انعكاسات في الإبداع الإداري الذي يؤدي بدوره إلى عملية اتخاذ القرار حيث أن هذا الأخير يكون في شكل عمل جماعي بين العاملين داخل المؤسسة ، حيث أن هذه الدراسة تشابهت إلى حد كبير مع موضوع دراستنا من حيث أنها تناولت محور المناخ التنظيمي الذي هو محور دراستنا .

• الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة الثانية: ناصر محمد إبراهيم

عنوان الدراسة الثانية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص موارد بشرية، أجريت بمدينة الرياض خلال الموسم الجامعي 2004. (1)

ومن أجل دراسة هذا الموضوع عمل الطالب على التعرف على وجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي، وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي وذلك نظرا لكونها تكشف عن بعض المشكلات التي قد تواجه العاملين في هذا القطاع و التي قد تكون عائقا أمام تحسين أدائهم الوظيفي و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

• تساؤلات الدراسة الثانية: السؤال المركزي:

أي تكمن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي ؟

- الأسئلة الفرعية: هل يعتبر المناخ التنظيمي من محددات الأداء الوظيفي ؟

مامدى فاعلية المناخ التنظيمي في الارتقاء بالأداء الوظيفي .

• أهداف الدراسة الثانية: هدفت هذه الدراسة إلى تفسير السلوك التنظيمي للعاملين في قطاع قوات

الأمن الخاصة من ناحية و إمكانية التنبؤ به مستقبلا من ناحية أخرى، وهذا بدوره أيضا يساعد

على فهم أداء المنظمة ذاتها في غالبية أوجه نشاطاتها، ومهامها،وقد كشفت هذه الدراسة عن

1-ناصر محمد إبراهيم : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص موارد بشرية، الرياض ، 2004

طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي و مستوى أدائهم

### • منهج الدراسة الثانية:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، بينما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأنه يتناسب و موضوع الدراسة .

### • أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث شملت عينة البحث على 50 من الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض و البالغ عددهم 270 ضابط، وقد اعتمد الباحث أيضا على الأبعاد المناخية التي يرى أنها تتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة .

بينما اعتمدنا في دراستنا على المقابلة من خلال تطبيقها على بعض الجهات الرسمية ، حيث كانت تشرح هذه الأسئلة أهم المعلومات الخاصة بعملية الاتصال داخل المؤسسة، وكذلك تفسر لنا نوعية المناخ التنظيمي السائد بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا على الاستمارة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد عينة البحث بهدف الحصول على البيانات الكافية التي تخص موضوع دراستنا حيث شملت عينة بحثنا على 20 موظفا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 98 موظفا .

### • نتائج الدراسة الثانية:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- مدى توافق الهيكل التنظيمي في الإدارة مع الأهداف العامة للمنظمة .

- درجة الوضوح في طبيعة العلاقات العامة بين الرؤساء و المرؤوسين في الإدارة و الأقسام التابعة لها.
  - مدى توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام عمل الإدارة .
  - مدى تناسب وواجبات طبيعة التخصصات للعاملين في الإدارة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.
  - درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين في الإدارة .
- تعقيب حول الدراسة الثانية:

بعد استعراضنا لهذه الدراسة التي دارت حول موضوع المناخ التنظيمي، لاحظنا أنها تشابهت إلى حد كبير مع دراستنا الحالية كونها تتضمن محور المناخ التنظيمي الذي هو جزء من موضوع دراستنا، إلا أنها اختلفت مع دراستنا بسبب اختلاف مجتمع الدراسة و مقياس المناخ التنظيمي، كما يمكننا للقول أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي في حدود علمنا ، لذلك ارتأينا لدراسة هذا الموضوع لمعرفة كيفية تأثير الاتصال الداخلي على المناخ التنظيمي.

خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المداخل النظرية المفسرة للاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تضمنت كل من المتغيرين محور دراستنا وهما الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي باعتبار أن الاتصال الداخلي يؤثر على فعالية تنشيط المناخ التنظيمي و الذي بدوره يحقق النجاح التنظيمية و ضمان بقاء استمرار المؤسسة.

وسنحاول في الفصل الموالي تناول المتغير الأول والمتغير الثاني من موضوع الدراسة وما

جاء فيهما من دلالات نظرية سوسيولوجية.

# الفصل الثالث: المعالجة النظرية للاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي

توطئة الفصل الثالث

المبحث الأول: المعالجة النظرية للاتصال الداخلي

- المطلب الأول: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: أهمية و أهداف الاتصال الداخلي.
- المطلب الثالث: عوائق الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: المعالجة النظرية للمناخ التنظيمي.

- المطلب الأول: أهمية و خصائص المناخ التنظيمي
- المطلب الثاني: أنماط و أبعاد المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل الثالث

## توطئة الفصل الثالث:

يعتبر الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكننا تصور وجود بيئة تنظيمية دون وجود اتصال بين الأطراف العاملة داخله.

حيث يعد الاتصال الداخلي عملية رئيسية وضرورية في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المنظمة، هذه الأخيرة التي تشكل حقلًا جيدًا لدراسة الاتصال الداخلي الذي يتحقق من خلال الرسائل المكتوبة و الشفوية و غير اللفظية، كما يعتبر الاتصال داخل المؤسسة عملية أساسية و حيوية ومستمرة، بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة.

أما المناخ التنظيمي فهو يتمثل في بيئة العمل التي تعد هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة الإمكانيات المادية و البشرية و المالية، وهي مجموعة من القوى و الظروف الداخلية التي تؤثر على تحقيق الأهداف بصفة عامة.

## المبحث الأول: المعالجة النظرية للاتصال الداخلي

## المطلب الأول: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي

## أولاً: أنواع الاتصال الداخلي:

## 1- حسب درجة التأثير:

## أ- الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة، و تكون هذه القنوات و الطرق لها فعالية و أهمية.<sup>(1)</sup>

يعتبر الاتصال الرسمي ذلك الاتصال الذي يتم بين الجماعات الرسمية داخل المؤسسة، ويكون إما صاعد أو نازل أو أفقي.

## ب-الاتصال غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتبادل من خلاله العمال الأفكار والمعلومات أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهتم عملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمي أو بعيد عن الخطوط التي تحددها و تدعها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم وذلك في اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.<sup>(2)</sup>

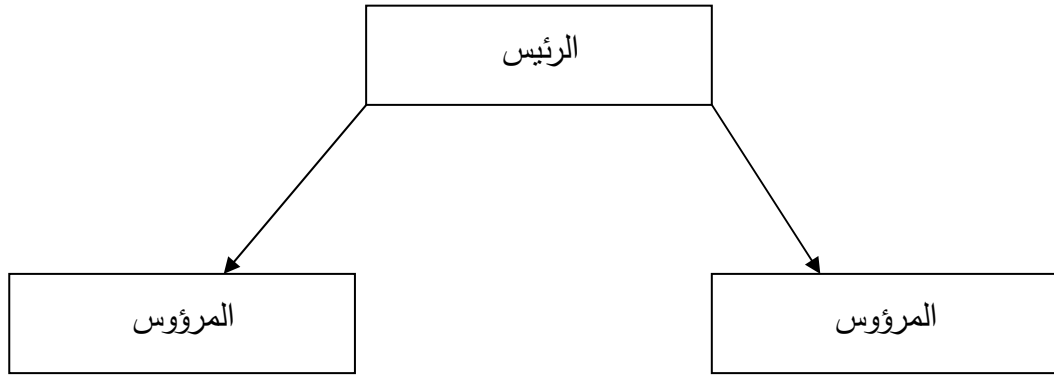
1-ربحي مصطفى عليان و آخرون: وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى بدون سنة، ص 82  
2-المرجع نفسه، ص 83

يعني أن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وجميع أعضاء المؤسسة.

## 2- حسب الاتجاه:

### أ- من الأعلى إلى الأسفل - نازل - :

يكون هذا النوع من الاتصال من الرئيس نحو المرؤوس، ويأخذ عادة شكل تعليمات و أوامر وتوجيهات و قرارات و سياسات تصدرها الإدارة بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال في المؤسسة<sup>(1)</sup> يمكن هذا النوع من الاتصال من نقل كافة المعلومات المناسبة إلى العاملين و إطلاعهم على أفكار وأهداف الإدارة، مما يدفعهم لبذل أقصى جهودهم وطاقاتهم في العمل، وذلك لضمان معاونتهم ومؤازرتهم للإدارة في تحقيق أهدافها.



شكل رقم 1: يوضح الاتصال النازل

المصدر: محمد عدوة: أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، 1996، ص 80

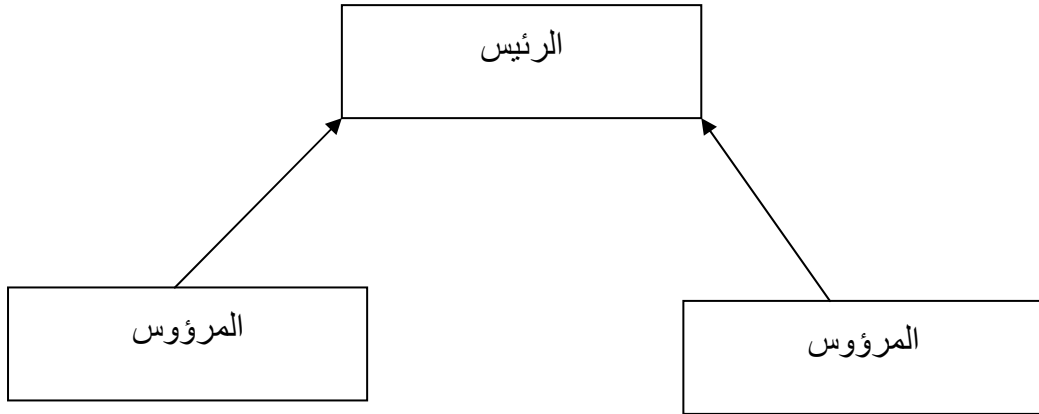
المرؤوسين، ويكون في شكل أوامر و توجيهات يوجهها المسؤول إلى العاملين داخل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة التي تصبو إليها المؤسسة.

1- فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دار المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1998 ص 17

ب- من الأسفل إلى الأعلى - صاعد - :

وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى الأعلى، وتستخدم هذه الاتصالات في التقارير والطلب و الاقتراح و الاستفسار و الإخبار، وهي تكون من العمال في الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا<sup>(1)</sup>.

يكمن هذا النوع من الاتصال في الاقتراحات و الطلبات أو بعض التعديلات التي يعرضها العمال على الرئيس التي يراها العمال قد تعود بالنفع عليهم و على المؤسسة بالإيجاب.



شكل رقم 2: يوضح الاتصال الصاعد

المصدر: المرجع نفسه، ص 81

يبين الشكل الموجود أعلاه شكل الاتصال الصاعد وهو أحد الأشكال الذي يتم وفق عملية أخذ وعطاء و تبادل وجهات النظر من المرؤوسين إلى الرئيس للوصول إلى نتائج إيجابية تتعلق بالمؤسسة.

ج الاتصال الأفقي:

1- المرجع نفسه، ص 18

هذا النوع من الاتصال يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العلمي، ويمارس على شكل اجتماعات اللجان و المجالس المختلفة المتواجدة داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

يتضح لنا أن الاتصال الأفقي ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين في مستوى واحد، وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم.

إطارات ← إطارات

مشرفين ← مشرفين

منفذين ← منفذين

شكل رقم 03: يوضح الاتصال الأفقي

المصدر: محمد عدوة، مرجع سابق، ص 82

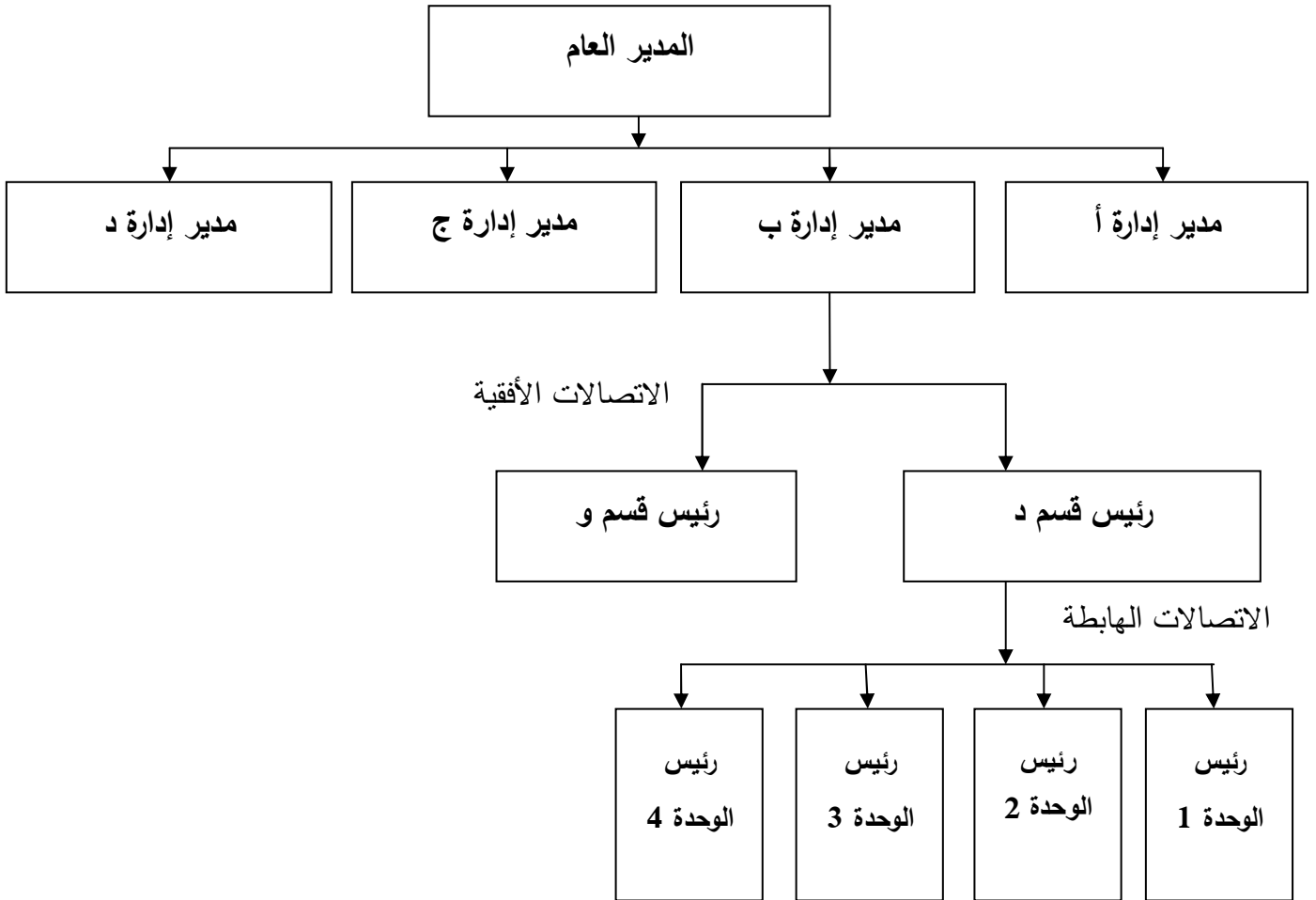
يوضح الشكل التالي الاتصال الأفقي و الذي نقصد به الاتصال العرضي الذي يتم بين هيئات أو أقسام في مستوى واحد.

بالإضافة إلى الأنواع الثلاثة للاتصال الداخلي في المؤسسة، نجد أن بعض الدارسين و المهتمين بهذا المجال إضافة نوع آخر.

د- الاتصال الداخلي في خطوط مائلة:

يعتبر هذا النوع من الاتصال أنه أقل وسائل وطرق الاتصالات استخدمها للمؤسسة على اختلاف أنواعها و مجالاتها و اهتماماتها و عملها، إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في المواقف والأحداث التي لا يمكن للأفراد القيام بها بكفاءة من خلال وسائل الاتصال الأخرى<sup>(1)</sup>

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن هذا الاتصال يكون فجائي وغير متوقع أو معتاد أي أنه يحدث في مواقع و أحوال خاصة تلك التي يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها.



شكل رقم 04: يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية

المصدر: رضوان بلخيري وسارة جابري: مدخل للاتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص85

يوضح الشكل التالي ثلاثة أنواع من الاتصال وهي الاتصال الصاعد و الذي يكون من المرؤوس إلى الرئيس، الاتصال النازل و يتم من الرئيس نحو المرؤوسين، أما الاتصال الأفقي فهو يكون بين أقسام أو هيئات من نفس المستوى.

### ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي

تنقسم وسائل الاتصال الداخلي إلى مايلي :

#### 1- الاتصال الشفهي:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمالهم ، وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة و التعاون داخل المؤسسة، يتم دون استخدام أداة بسيطة وعادة ما يكون هناك مناقشة و حوار بينهما وبالتالي سيؤدي هذا إلى الوصول إلى قرارات سليمة، ويمكن أن يحدث الاتصال الشفهي عبر الهاتف أي دون أن نرى المتصل به، ونجد من بين الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال ما يلي: (1)

#### أ- المقابلات:

تكون هذه المقابلات أو المحادثات بين المدير و مساعده أو بين إداريين ، تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل طرف ، وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة ، ويعد هذا النوع من الاتصال الشفوي تأثيره كبير لأنه يعطي للمتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استيعابهم، وذلك عن طريق رد فعل الذي يظهر على وجوههم.

#### ب-الاجتماعات أو الندوات:

يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع و أكثر فائدة و عن طريقة تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة و الحلول و المقترحات، وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار و الآراء.

1-محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، بدون طبعة ، الأردن ، 2001،ص93

ج- صندوق الأفكار:

يوضع في عدة أماكن بالمؤسسة، يجمع بعض الاقتراحات و الأفكار التي تخص حياة المؤسسة بحيث تعطي للفرد، حرية التعبير واقتراح حلول للمشاكل، حتى يطور من تسيير المؤسسة، وتعتبر وسيلة اتصال صاعدة.

د- المذكرة الإعلامية:

وهي توجيهات وتعليمات تبث من طرف المسؤول إلى جمهور محدد، وتعتبر وسيلة علمية تستعمل في إطار السير العادي للمؤسسة تهدف إلى نقل المعلومة الدقيقة و المحددة.

هـ- جريدة المؤسسة :

وهي في شكل وثيقة تربط العمال بالمؤسسة حيث ترسل إلى أماكن إقامتهم أو توزع عليهم وتربط بين أعضاء المؤسسة، و تنمي في النفس الشعور بالانتماء للمؤسسة. (1)

2- الاتصال الكتابي:

يكون هذا النوع من الاتصال بين جميع الأفراد و الأشخاص بصورة فردية و شخصية في الحياة اليومية و العلاقات العامة التي تجمع بين مختلف الأفراد في أماكن مختلفة، فعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الوسائل الاتصالية خاصة إلى العاملين خصوصا إذا كان الشكل

المعتمد لدى الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة، ومن بين الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال نجد: (2)

أ- التقارير:

1- المرجع نفسه، ص 95.  
2- المرجع نفسه، ص 96

وهي ملخصات لموضوع ما أو اجتماع معين يساعد على اتخاذ القرار، هذا الأخير تكتب فيه المعلومات التي ترسل من الأسفل إلى الأعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة المعرفة بالأحداث الحاصلة أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد.

#### ب- المذكرات و المقترحات:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات، يقوم بإعدادها و كتابتها العامل أو المرؤوس إلى المسؤول عنهم، وهذا بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، وفي نفس الوقت يمكن أن يقدم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب .

#### ج- الملصقات:

وهي توفق بين المعلومات البسيطة و المطلوبة، تنشر الملصقات أربعة أنواع من المعلومات وهي: معلومات قانونية، تسلسلية، معلومات تتعدى المستوى المهني ومعلومات العاملين.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الاتصال الداخلي:

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي: (1)

### 1-الاتصال الداخلي و اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دور جوهري في اتخاذ القرار وإذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال المعلومات و البيانات الحقيقية، و الصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد على اختيار أفضل البدائل و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

### 2-الاتصال الداخلي و التوجيه:

يعتمد المدير في توجيه العاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها و الإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

### 3-الاتصال الداخلي و التنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.

1-رضوان بلخيري وسارة جابري: مدخل الاتصال و العلاقات العامة،مرجع سبق ذكره،ص 85

## ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي وظائف متعددة، لكن هناك وظيفتين أساسيتين هما: (1)

## 1- الإعلام:

الإعلام يعني إرسال وسريان المعلومة مها تكن سواء كانت قرارات، معلومات عملية أو عامة أو موضوعية المعلومة.

## 2- الاشتراك و التحفيز:

يتمثل في تطوير الإحساس بالانتماء وخلق روح المبادرة، الحفاظ على مناخ الثقة و التقدير السماح للعامل بالوفاء لعمله و تطويره، كذلك تشجيع الجهود التعزيز القدرة على المنافسة للمؤسسة حتى تصبح هذه الأخيرة نظاما للعمل أين كل مجموعة تشارك بصفة قصدية لأنه لا يوجد عمل دون إرادة الاختراع.

التحفيز في الحقيقة لا شخصية مستقلة عن السياق ولا نتيجة حتمية لطريقة جيدة في التسيير أو هيكل تنظيمي مناسب، بل التحفيز هو نتيجة التحديات الاقتصادية، التنظيمية، التكنولوجية والثقافية، للوصول إلى هذه الأهداف، لابد من المعرفة الجيدة للمؤسسة من طرف الموظفين أمر ضروري، إذن تلبية الحاجة الاجتماعية والحاجة لتحقيق الذات تتوقف في جزء بنوعية الاتصال الداخلي، هذه النوعية تستقر عندما تستند على إرادة حقيقية للمسيرين.

## المطلب الثالث: عوائق الاتصال الداخلي

1-محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة الرياض، 1995، ص470

تتعرض الاتصال داخل التنظيمات إلى صعوبات وعوائق يمكن تقسيمها كالتالي: (1)

### 1- عوائق شخصية:

و تتمثل في الأسباب الشخصية المعرّقة للاتصال الحسن كوضع الفرد ودوره ، جميع معايير الانتماء إلى جماعة و مجموعة المرجعية الثقافية، قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، و كأنها لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات و مدى فاعليتها.

### 2- عوائق إدارية أو تنظيمية:

هي العوائق التي تتعلق بالجوانب الإدارية اللازمة لتحسين الأداء و أن أهم المعوقات الإدارية المؤثرة على أداء العاملين هي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضع مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة.
- عدم وجود سياسة واضحة للإدارة في المنظمة.
- عدم تحديد الوسائل التي يركز عليها نظام الاتصال .
- الاعتماد على الزائد على اللجان.
- عدم الاستقرار الإداري.
- عدم وجود وحدة إدارية لجمع ونشر المعلومات.

### 3- عوائق تكنولوجية:

1- عبد المجيد المحسن بن آل الشيخ: معوقات الاتصال الإداري على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، الرياض، 2001، ص195

تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، وذلك تماشيا مع تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات و الدقة في تنفيذها من العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصالات نجد الرموز غير الكلامية ومدى فعالية قناة الاتصال.

### المبحث الثاني: المعالجة النظرية المناخ التنظيمي

#### المطلب الأول: أهمية وخصائص المناخ التنظيمي

##### أولا: أهمية المناخ التنظيمي

تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي: (1)

- 1- العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي و بين المتغيرات التنظيمية الأخرى الخاصة في مجال التعامل بين الفرد و البيئة بشكل عام و التي يحددها محوران أساسيان، هما الأول: خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته و تجربته وتعليمه وثقافته. الثاني: فهو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات.
- 2- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل عام في عملية التطور الإداري و الناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء و اهتماماتهم و توجهاتهم نحو المستقبل، وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.
- 3- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل ، بين الفرد و البيئة التنظيمية بشكل عام، ولضمان سلوكيات إيجابية فلا بد من التأكيد على توفير المهارة و القابلية للفرد ، ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات العمل الذي يشغله.

1- أكرم رضا الطويل وإسراء و عدا الله قاسم حمدي: المناخ التنظيمي و حلاقات الجودة، مرجع سبق ذكره، ص28

4- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وما يتفرع عنها من إستراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد و إجراءات عمل متعددة .

5- لا تقتصر أهمية المناخ التنظيمي على معرفة سلوك الأفراد فحسب، وإنما لها أثر كبير على أنماط القيادة المتعددة في توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة.

6- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال دعمه للعلاقات الإنسانية و العمل على رفع روح المعنوية و تحقيق رضا العاملين من أجل دفع عجلة الإنتاج إلى أو نحو الأمام.

7- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة ، و يتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل، التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة . (1)

8- يسهم المناخ التنظيمي في تحسين إبداع العاملين ولقد حاول كل من schnie der and reichers، دراسة وفحص المناخ التنظيمي و أثره على إبداع العاملين و الذي يفهم بشكل واضح من مشاعر العاملين و مواقفهم و اتجاهاتهم السلوكية و تأثيرها على إبداع المنظمة ككل.

9- تظهر أهمية المناخ التنظيمي في تصنيف كتابات عديدة و التي تؤكد على غالبية المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية ، تتسم بالتغيير و التعقيد المتزايد بما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انتفاعا و مرونة ليتمكن أعضاء المنظمة من الاستجابة الفعالة، بما يحقق رسالة المنظمة و أهدافها.

10- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي من خلال التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد وما هي أبعاده المختلفة؟ من خلال سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية

والاهتمام بنفسية العاملين، وروحهم المعنوية، و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية والجماعية وكذلك تسليط الضوء على أداء المدراء و الاهتمام بالحصة السوقية وكذلك الربحية والمبيعات.

(1)

نستنتج مما سبق أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز أو تتجسد من خلال تأثيره في الكثير من المتغيرات كالسلوك التنظيمي و الروح المعنوية للعاملين ومستوى الأداء، فضلا عن تأثيره بالعديد من المتغيرات كسياسات الإدارة و نظرة الإدارة إلى أهمية المناخ التنظيمي ، وكذلك يؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم أثناء العمل، وبمعدل دوران العمل و الاستقرار المهني .

### ثانيا : خصائص المناخ التنظيمي

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح، وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه و في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف على نفسية الفرد وسلوكه و اتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به ،ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، و تتمثل هذه السمات في ما يلي: (2)

1- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

2- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

3- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم و اتجاهاتهم.

1-المرجع نفسه ،ص 31

2-فاروق عبده فليله و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره،ص296

- 4- اتجاهاتهم و توقعاتهم ،و كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية .
- 5- يشترط في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
- 6- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- 7- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات و التوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك .

### المطلب الثاني : أنماط و أبعاد المناخ التنظيمي

#### أولاً: أنماط المناخ التنظيمي

تتمثل أنماط المناخ التنظيمي فيما يلي :<sup>(1)</sup>

- 1- **المناخ المفتوح:** ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية ودرجة من التلاحم و التأزر بينهم.
- 2- **المناخ المستقبل:** ويتميز فيه العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم و إشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرير.
- 3- **المناخ المنضبط:** ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة و كثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

1-محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2007، ص24

4- المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يشيرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام

5- المناخ الأبوي المنغلق: هذا المناخ يؤكد على بعد الإنتاجية، ولكن بالرغم من محاولة المدير فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى صالح العام أكثر من الاهتمام بإعطاء العاملين معه بإحساس بأنه نموذج لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته . (1)

### ثانيا : أبعاد المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في : (2)

1- الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها، ومجال

عملها وتقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين

الرؤساء و المرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وبين الإدارات المختلفة.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة و تخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف و التخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمال من العلاقات الوظيفية و بمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا.

1-المرجع نفسه، ص 25

2-المرجع نفسه، ص 296

2- نظم الاتصال : الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية: صاعدة هابطة أو متوازية، و تنقسم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية و تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ،فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

3- نظم إجراءات العمل: هي مجموعة القرارات و الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل و إجراءاته تبين كيفية تسلم و تسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها و إنهاؤها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام و انتهائه، و الإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين و العاملين . (1)

ويشير العديد من الباحثين في مجال الإدارة أن نظم العمل و إجراءاته في البيئة الإدارية العربية بشكل عام تتحول إلى هدم للمناخ التنظيمي قبل أن تتحول إلى وسيلة بناء، معظم العمل وإجراءاته غالبا ما تتحول من منهج مثالي يهدف إلى تنفيذ المنظمة لأهدافها على الوجه الأمثل، إلى وسيلة تعقيد سير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذا لمهامها

#### 4- طرق صنع القرارات:

صنع القرار هو عملية اختيار بديل من بين البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أسس معينة، و الواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب.

ويمثل الاهتمام سياسة صنع القرارات جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات و تأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة، ويختلف الحال فيما إذا كان نمط صنع القرارات تسلطي أو مركزي بما يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يحدد مبادرات العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية و يقلل روح التنافس.

#### 5- العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات الداخلية والتفاعلات من عدة عناصر منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم بعضا، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة، وهذه العلاقات إما أن تكون صاعدة، نازل إيجابية أو سلبية. (1)

وللعلاقات الداخلية أهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمة، وأن درجة السلبية أو الإيجابية للمناخ التنظيمي تتأثر بمجموعة الخصائص و الصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الأفراد، فإن كانت علاقات العمل بين العاملين داخل الإدارة الواحدة وبين الدوائر المختلفة، تتميز بالتوتر وعدم التعاون، فإن تؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي .

#### 6- نظام الحوافز:

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا و الرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت وتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و تعميق الثقة في نفوسهم و الانتماء لعملهم، وتشجيع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

#### 7- تكنولوجيا العمل:

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة للمناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

#### 8- البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدر أساسي للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المؤسسة عن جزء من القوى العاملة، وهذا يؤدي إلى أن بقية العاملين يتصورون بأن المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر وقلق، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة و تطورها وعلى إنتاجية العاملين وإبداعهم.<sup>(1)</sup>

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة موضوعي الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي، حيث قمنا بدراسة موضوع الاتصال الداخلي حيث تطرقنا فيه إلى أنواع الاتصال الداخلي وفيه نوعين حسب درجة التأثير و حسب الاتجاه بالإضافة إلى وسائل و أهمية و أهداف الاتصال الداخلي وأخيراً

تعرضنا إلى عوائق الاتصال الداخلي أي بعض المعوقات التي تواجه الأفراد حين اتصالهم مع بعض داخل المؤسسة .

كما قمنا كذلك بعرض موضوع المناخ التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى أهميته، خصائصه، أنماطه وأبعاده.

# الفصل الرابع: المعالجة الميدانية للدراسة

توطئة الفصل الرابع

أولاً: عرض و تحليل و مناقشة المعطيات الميدانية

ثانياً: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الرابع

### توطئة الفصل الرابع:

إن الدراسة الميدانية تعتبر ضرورية و هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، حيث سنتعرض فيه الى التعامل مع استمارة البحث و ذلك بجمع البيانات التي تم تحليلها كميًا، بتفريغها في جداول إحصائية للخروج بأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تمكن ذوي الاهتمام من بلوغ الاهتمام المرجوة و عرض مناقشة نتائج الدراسة المتوصلة إليها.

و أخيرا وضع بعض التوصيات و الاقتراحات للرفي بالاتصال إلى مستوى أعلى في مجال تنشيط المناخ التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: عرض و تحليل و مناقشة المعطيات الميدانية

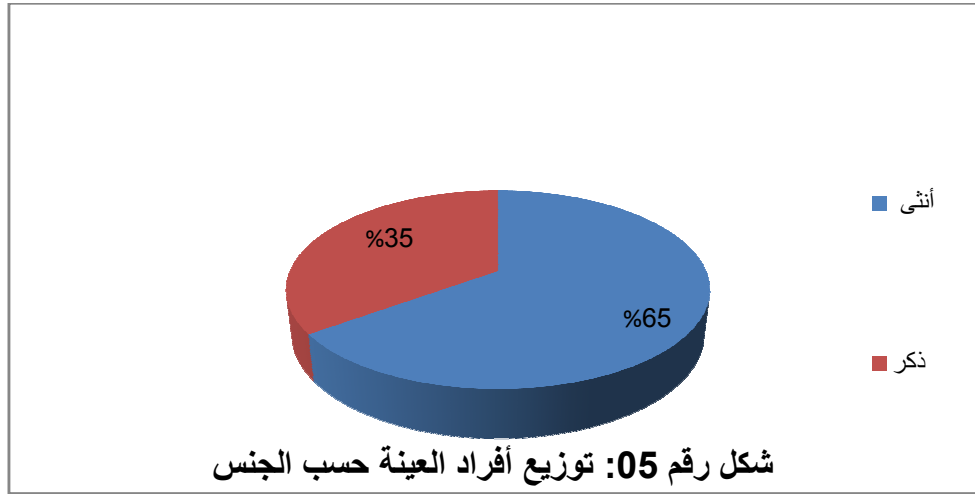
بعد أن تم توزيع استمارات بحثنا على أفراد العينة، تأتي مرحلة تحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها لاستخلاص النتائج المتعلقة بكل سؤال فرعي للوصول في الأخير إلى النتائج العامة للدراسة.

• المحور الأول: المتعلق بالبيانات الأولية

تتضمن الجنس- السن - المستوى التعليمي - التصنيف الوظيفي و سنوات الخبرة بالمؤسسة.

الجدول رقم 02 : بيانات خاصة بالمحور الأول

توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة	التكرار	الفئات
35%	07	ذكر
65%	13	أنثى
100%	20	المجموع

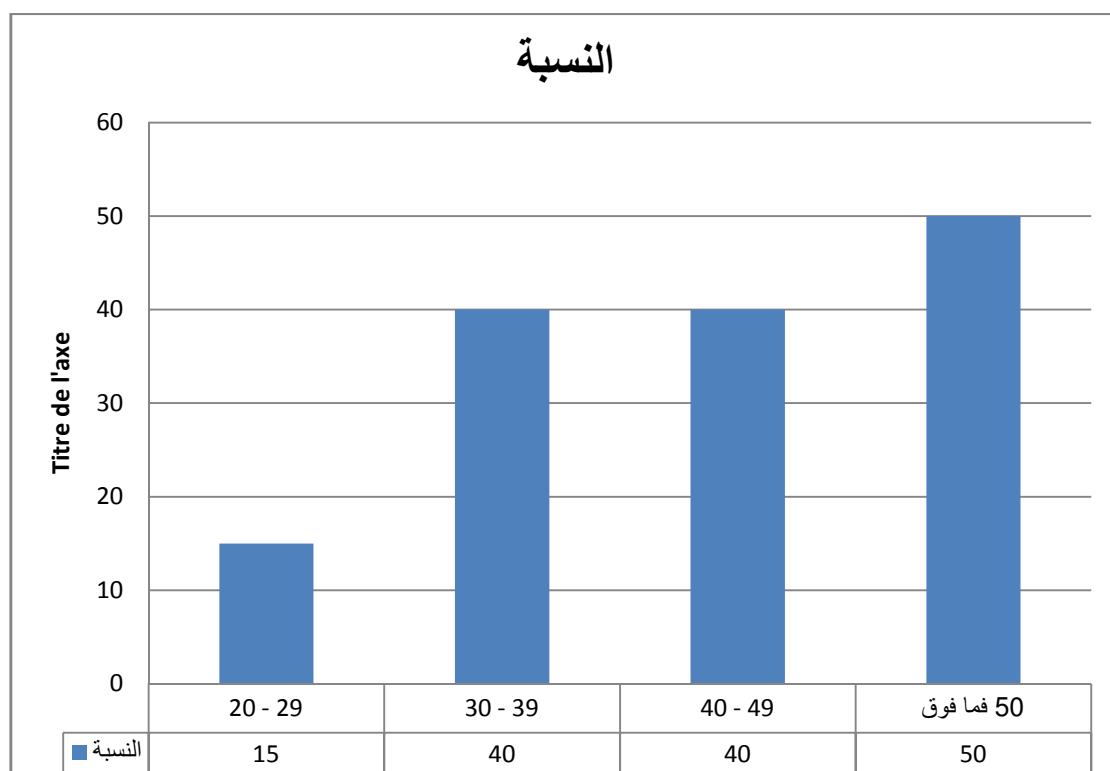


#### • التعليق:

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه والذي يدرس متغير الجنس تبني لنا أن نسبة الإناث قدرت بـ 65% بينما نسبة الذكور قدرت بـ 35% فهذه الأخيرة منخفضة مقارنة بنسبة الإناث، ويعود سبب ذلك إلى كون المرأة في الجزائر في الآونة الأخيرة قد برزت بقوة في ميدان الشغل، وأنها فرضت نفسها في العديد من المجالات، إضافة إلى طموح المرأة ورغبتها في العمل و إعانة الأسرة و مساعدتها ضف إلى ذلك قساوة المعيشة التي دفعت بالمرأة المتزوجة إلى دخول عالم الشغل لمساعدة الطرف الآخر على قضاء متطلبات الحياة اليومية.

الجدول رقم 03 : بيانات خاصة بالمحور الأول :

توزيع أفراد العينة حسب السن		
النسبة	التكرار	الفئات
%15	03	29-20
%40	08	39-30
%40	08	49-40
%50	01	50 فما فوق
%100	20	المجموع



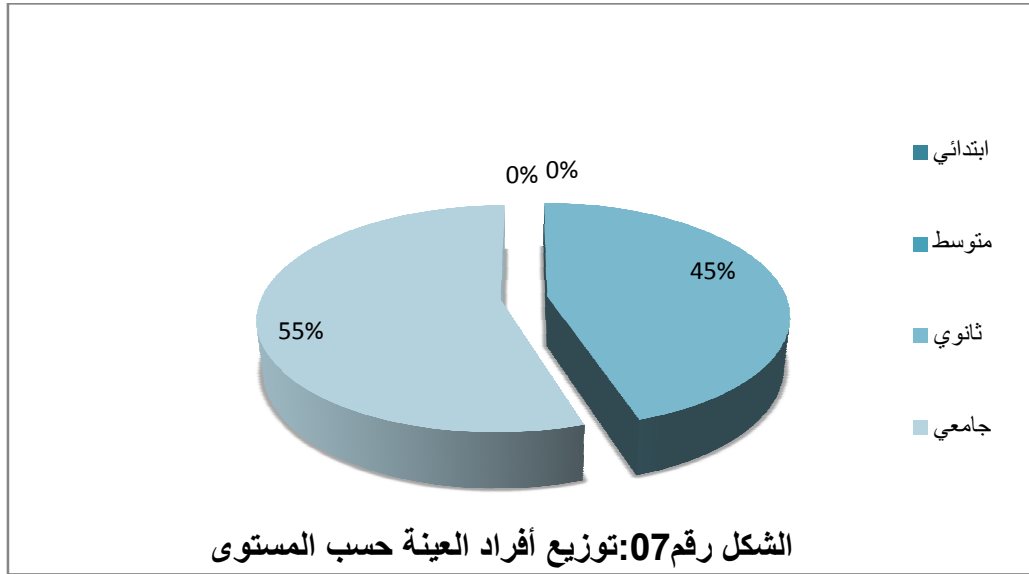
شكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب السن

• التعليق:

انطلاقاً من الجدول المبين أعلاه و الذي يدرس متغير السن، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، و انطلاقاً من معطيات الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 ومن 40 إلى 49 حققوا أكبر نسبة و التي قدرت بـ40% بينما 15% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 29، أما عن الفئة الأخيرة من 50 سنة فما فوق، كانت نسبتها 5%، ويمكن تفسير ذلك بأن الفئتين الأولى و الثانية اللتان احتلتا أعلى نسبة هي الفئة الشبابية وهي في أوج عطائها وبذل المجهودات ويمكن إرجاع هذا إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الطاقات الحاملة لمجموعة من المؤهلات وقدرتهم على الابتكار، وتفجير كل المواهب الكامنة، وذلك باستغلال كل الآليات المتاحة في المؤسسة و التي تجعل أهداف هذه الأخيرة محققة.

الجدول رقم 04: بيانات خاصة بالمحور الأول :

المستوى التعليمي لأفراد العينة		
النسبة	التكرار	الفئات
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
45%	09	ثانوي
55%	11	جامعي
100%	20	المجموع

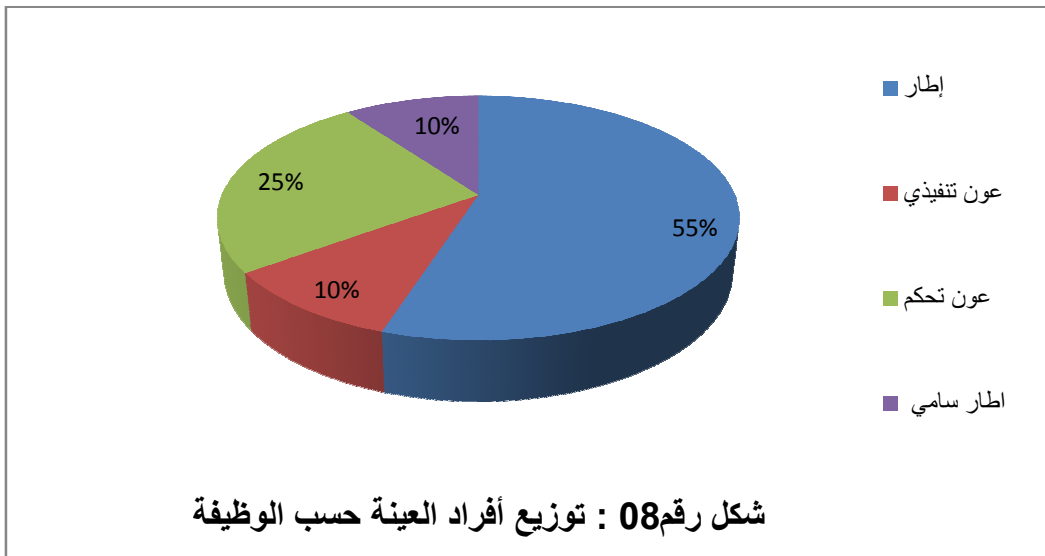


• التعليق:

تتمثل معطيات الجدول رقم 04 في متغير المستوى التعليمي، حيث يتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى 04 فئات رئيسية حيث لاحظنا أنه يحتل الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 55%، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب الخبرة و المهارة والتكوين الجيد طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب الخبرة و المهارة و التكوين الجيد فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 45 % وهي نسبة كبيرة نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل استطاعت تغطية نقص التعليم كذلك أن المؤسسة محل الدراسة تطلب المستوى الجامعي و المستوى الثانوي أكثر في التوظيف بينما يتقاسم المرتبة الأخيرة ذوي المستوى الابتدائي و المتوسط بنسبة منعدمة تقدر بـ 0%.

الجدول رقم 05 : بيانات خاصة بالمحور الأول :

التصنيف المهني لأفراد العينة		
النسبة	التكرار	الفئات
55%	11	إطار
10%	02	عون تحكم
25%	05	عون تنفيذي
10%	02	إطار سامي
100%	20	المجموع

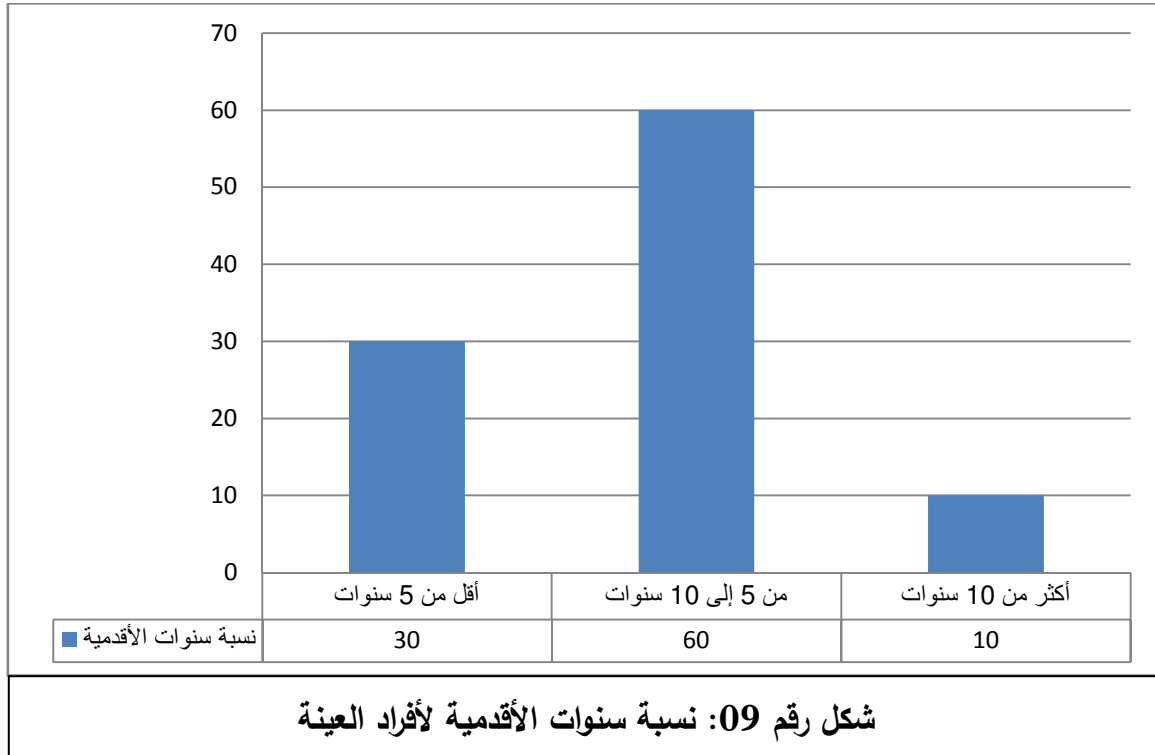


• التعليق:

من خلال قراءتنا للأرقام المسجلة و التي تدرس متغير الوظيفة يتبين أن الإطارات هم أكثر المبحوثين، حيث سجلت نسبتهم بـ55% وهي أعلى نسبة في الجدول، ويرجع ذلك إلى اعتبار أن هذه الوظيفة من أكثر الوظائف معروفة بسياسات المؤسسة، ثم تليها مرتبة عون تنفيذي التي قدرت نسبتها بـ 25% أي ما يعادل 5 عمال من مجموع المبحوثين وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة نزل المالية التي تحتاج إلى أفراد أكثر خبرة و أكثر تخصص للقيام بالأعمال الموكلة إليهم و تنفيذ الأوامر، فيما تعود أقل نسبة و التي قدرت بـ 10% بما يعادل عاملان لكل فئة وهما فئتان عون تحكم و إطار سامي هذا لا يعني أنهما أقل أهمية، بل لهما دور فعال داخل المؤسسة حيث أن وظائفهم مساعدة و مكملة لباقي الوظائف الأخرى، وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تتمتع ببيئة عمل داخلية ناجحة وفعالة.

الجدول رقم 06: بيانات خاصة بالمحور الأول

سنوات الأقدمية لأفراد العينة		
النسبة	التكرار	الفئات
30%	06	أقل من 5 سنوات
60%	12	من 05 إلى 10 سنوات
10%	2	أكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع



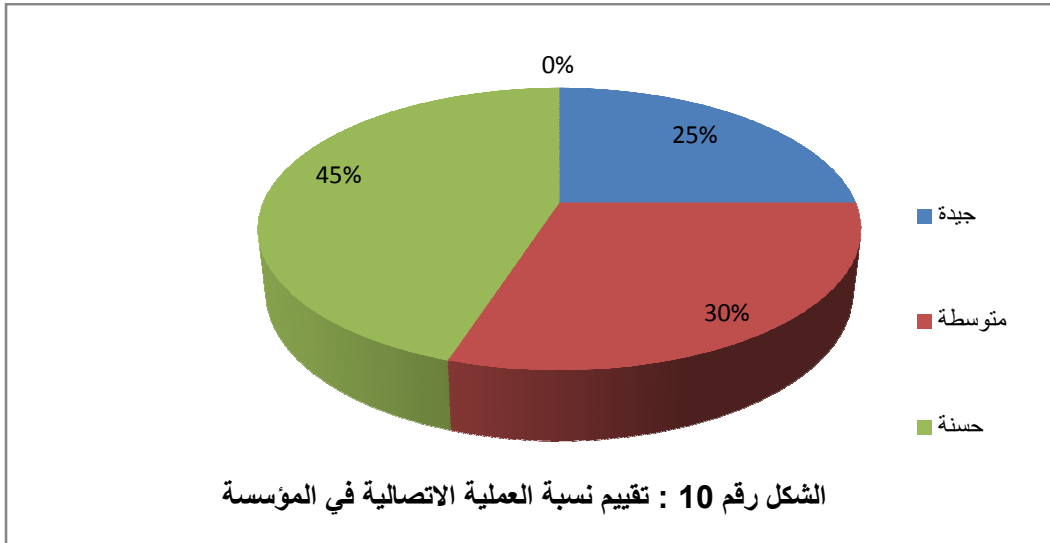
• التعليق:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 06 موظفين أي بنسبة 30% من العدد الإجمالي للعينة تتراوح مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات، في حين نجد عاملين بنسبة 10% تقدر خبرتهم بأكثر من 10 سنوات، بينما تبين لنا أن 12 موظف بنسبة 60% وهي أعلى نسبة مسجلة تنحصر مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات ويرجع ذلك بأن ذوي الأقدمية في مؤسسة نزل المالية التي هي محل دراستنا، هذه الخبرة المهنية تساعدهم على التقدم و مسايرة التطورات الحاصلة و المبتكرات الجديدة، مما تمكن العاملين من اكتساب الخبرات و المعلومات و القضايا المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة وهذا يساعد على نجاح سلوك العاملين داخل المؤسسة ومحافظة هذه الأخيرة على مكانتها.

المحور الثاني: المتعلق بالاتصال الداخلي في مؤسسة نزل المالية

الجدول رقم 07: بيانات خاصة بالمحور الثاني

تقييم العملية الاتصالية في المؤسسة		
النسبة	التكرارات	الموضوع الاحتمالات
25%	05	جيدة
30%	06	متوسطة
45%	09	حسنة
100%	20	المجموع

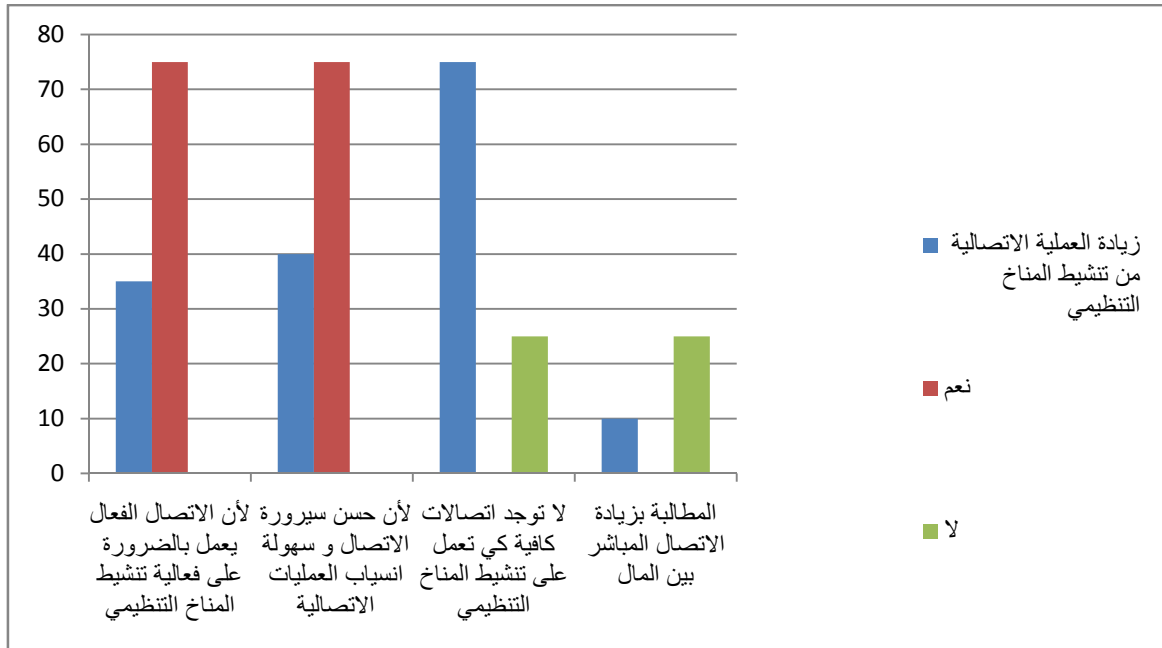


• التعليق:

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن العملية الاتصالية داخل مؤسسة نزل المالية قيمت بالحسنة، وهذا ما برهنت عليه النسبة المحددة من خلال الجدول و التي قدرت بـ 45% فأراء المبحوثين الذي يدعموا التقييم الحسن للعملية الاتصالية وحثتهم في ذلك أن العمال يطالبون باستمرارية العلاقات بينهم وبين الإدارة و ذلك من أجل تحقيق الرغبات و الحاجات الخاصة بهم على عكس النسب الأخرى و التي وصفت العملية الاتصالية بالتقنين المتوسط وذلك بنسبة 30% فهذه الفئة تؤكد على أن العملية الاتصالية داخل مؤسسة نزل المالية متوسطة ولكن بتحفظ وحثتهم في ذلك أن الإدارة مازالت تعاني من بعض القصور و العجز في طريقة تعاملها مع عمالها، أما عن الفئة التي قيمت العملية الاتصالية بالجيدة فقد قدرت نسبتها 25%، هذه الفئة ترى بأن هذه العملية توفر لهم الكم الهائل من المعلومات و تلغي كل الحواجز و العراقيل أمام العمال

- الجدول رقم 08 : بيانات خاصة بالمحور الثاني :

أهمية العملية الاتصالية في زيادة تنشيط المناخ التنظيمي					
النسبة	التكرار	زيادة العملية الاتصالية من تنشيط المناخ التنظيمي	النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%35	07	لأن الاتصال الفعال يعمل بالضرورة على فعالية تنشيط المناخ التنظيمي	%75	15	نعم
%40	08	لأن حسن سيرورة الاتصال وسهولة انسياب العمليات الاتصالية تؤدي بالعامل إلى بذل مجهودات أكثر و إخراج الطاقة الكامنة لديه			
%75	15	المجموع			
%10	02	لا توجد اتصالات كافية كي تعمل على تنشيط المناخ التنظيمي	%25	05	لا
%15	03	المطالبة بزيادة الاتصال المباشر بين العمال بدل من استعمال هاتف المؤسسة مثلاً			
%25	05	المجموع			
			%100	20	المجموع



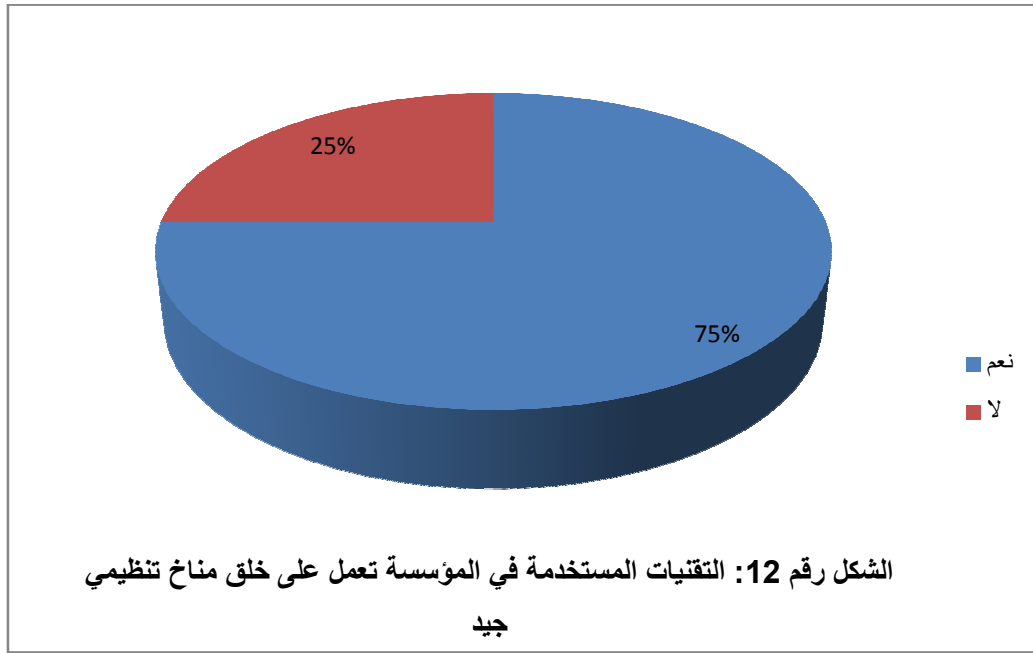
الشكل رقم 11: زيادة العملية الاتصالية من تنشيط المناخ التنظيمي

• التعليق:

يوضح لنا الجدول أعلاه دراسة تهتم بزيادة العمليات الاتصالية من تنشيط المناخ التنظيمي حيث تعود أكبر نسبة لفئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي أنهم أكدوا على أن العمليات الاتصالية تعمل على زيادة تنشيط المناخ التنظيمي داخل مؤسسة نزل المالية وذلك بنسبة 75% أي ما يقارب 15 عامل من عينة البحث اما الفئة العمالية التي رفضت الفكرة فقدت بنسبة 25% فهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسبة الفئة الأولى ويمكن تفسير هذا أن هناك اتصال بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة، الذي يتيح فهما أسرع و أوضح بين العاملين و الرئيس و أن هذه الفئة تحاول جاهدة للمحافظة على أن يبقى الاتصال بينهم سليما و العمل على تنميته و تطويره لتفعيل المناخ التنظيمي داخل مؤسسة البحث و زيادته نشاطا .

الجدول رقم 09: بيانات خاصة بالمحور الثاني

التقنيات المستخدمة في المؤسسة تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع



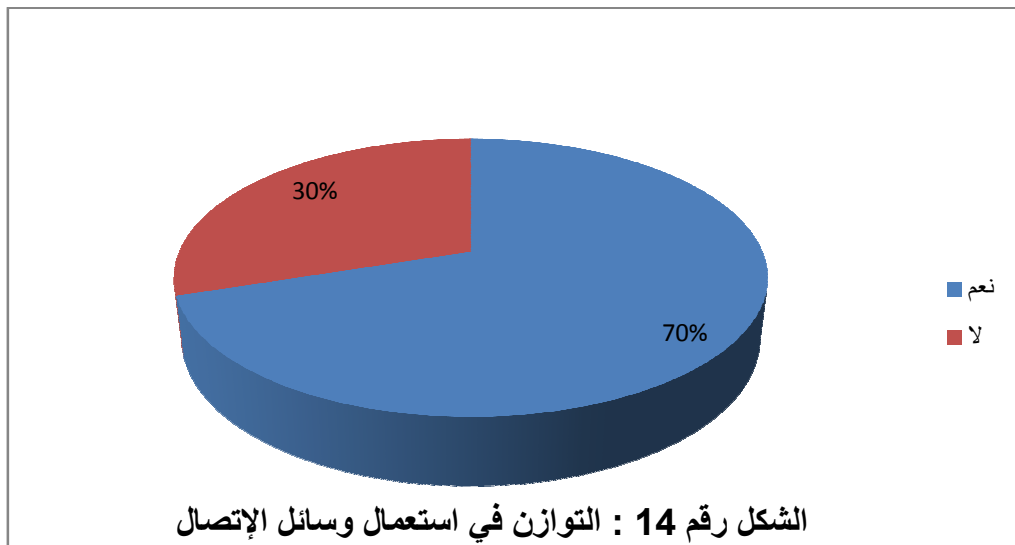
• التعليق:

بينت نتائج الجدول السابق و الخاص بالتقنيات المستخدمة و التي تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد، حيث أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم وقد قدرت نسبتهم بـ 75% أي ما يقارب 15 عامل من عينة البحث وهذا راجع إلى التطور الحاصل في مؤسسة نزل المالية و إلى تعدد وسائل

الاتصال و توفيرها في كل قسم من الأقسام داخل المؤسسة و جعلها في متناول الجميع، مما يؤدي إلى توليد المعارف و تبادلها فيما بين العمال بما يتناسب وقدراتهم المعرفية، العلمية و العملية كل هذا يعمل على توفير جو ملائم مما يدفع العمال على حب العمل بكل نشاط و إيجابية، اما عن الفئة التي أجابت بلا و التي قدرت بنسبة 25% أي ما يقابلها 05 موظفين من مجتمع الدراسة و يعود سبب ذلك الى تدني المستوى التعليمي و عدم الفهم الجيد للتكنولوجيا المستخدمة.

الجدول رقم 10 : بيانات خاصة بالمحور الثاني .

التوازن في استعمال وسائل الاتصال		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

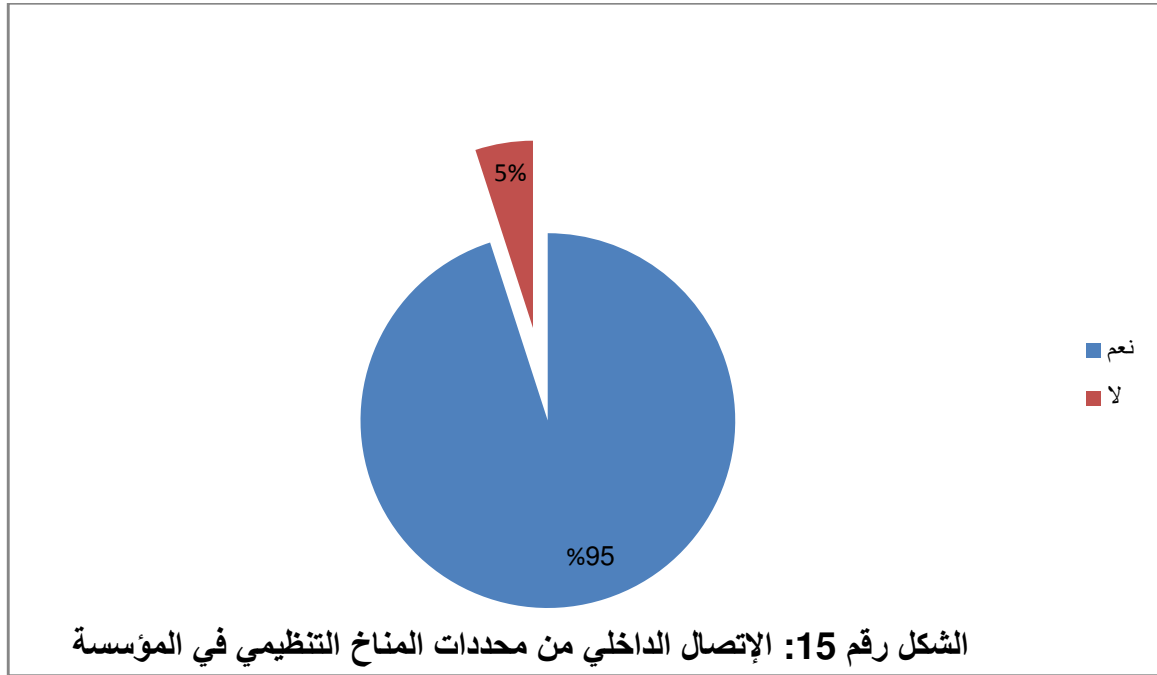


• التعليق:

من خلال تحليلنا لبيانات هذا الجدول اتضح لنا أن هناك نسبة معتبرة قدرت بـ **70%** أكدت أن هناك توازن في استعمال وسائل الاتصال وهذا راجع لطبيعة عمل مؤسسة نزل المالية لوسائل اتصالية أكثر تطور وفعالية وديناميكية و ذلك لكي لا يحس العامل بالملل و الروتين وتسهل عليه عملية التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، أما عن الفئة الثانية التي أقرت بعدم وجود توازن في استعمال وسائل الاتصال قدرت بـ **30%** ما يعادل **06 موظفين** أي أن الوسائل الموجودة داخل المؤسسة غير موزعة بانتظام و توازن وهي تأخذ منحى أو اتجاه واحد و غير مستخدمة بنفس الخطة الموضوعية من طرف المؤسسة .

الجدول رقم **11**: بيانات خاصة بالمحور الثاني

الاتصال الداخلي من محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
95%	19	نعم
5%	1	لا
100%	20	المجموع



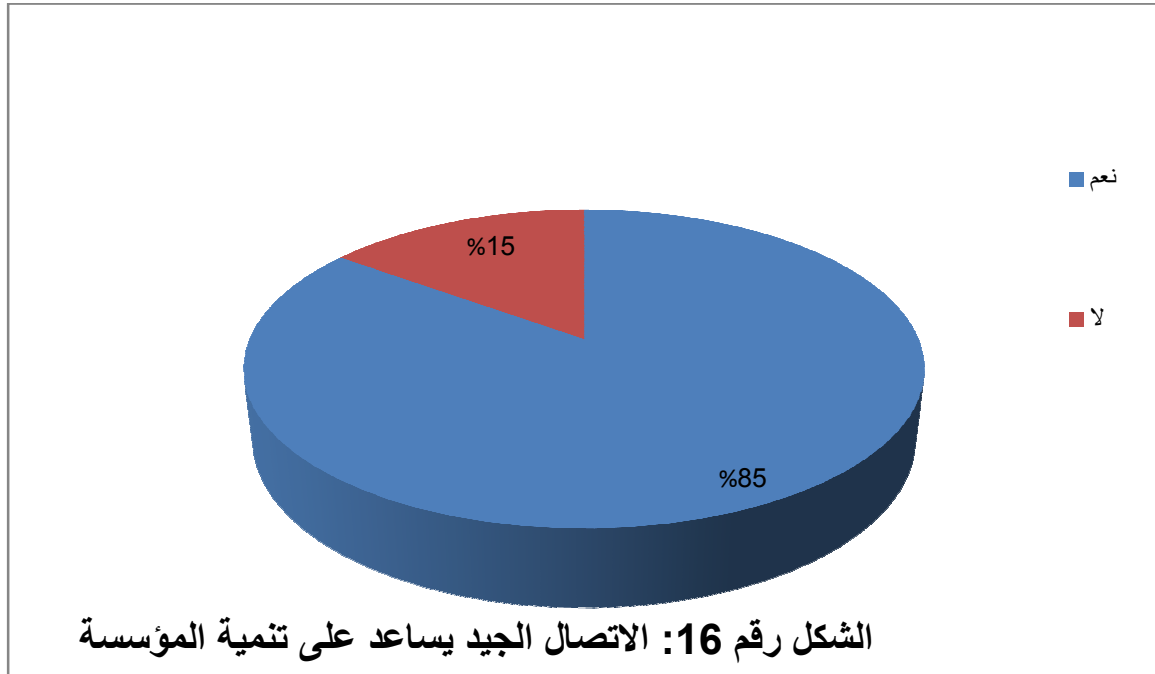
• التعليق:

تبين لنا من خلال تحليلنا للجدول الموضح أعلاه أن أعلى نسبة و المقدره بنسبة 95%أقروا بأن الإتصال يعتبر من محددات المناخ التنظيمي، ذلك أن للاتصال دور فعال داخل بيئة العمل في المنظمة،و أنه لولا الإتصال داخل المؤسسة لما وجد هناك تفاعل بين أعضاء العمل، هذا التفاعل بين العمال ينتج المناخ التنظيمي .

ضف إلى ذلك أنه لا يمكننا أن نتحدث عن الإتصال الداخلي في المؤسسة دون ربطه بمناخ أو بيئة العمل، كما أنه لا يمكن تصور وجود مؤسسة دون وجود اتصال بين الموظفين أما عن الفئة التي رفضت الفكرة فقدرت بنسبة 5% ما يقارب عامل واحد فهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع الفئة الأولى.

الجدول رقم 12: بيانات خاصة بالمحور الثاني

الاتصال الجيد يساعد على تنمية المؤسسة		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%85	17	نعم
%15	03	لا
%100	20	المجموع

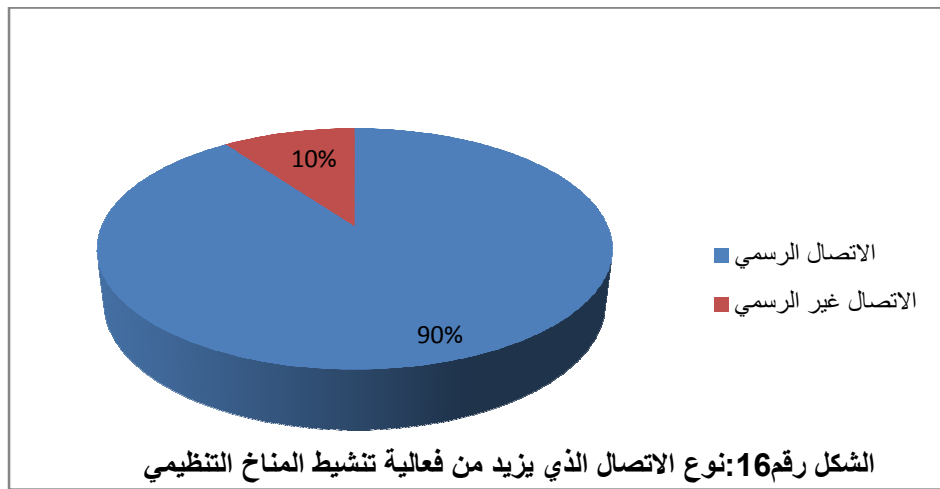


• التعليق:

من خلال الجدول الإحصائي التالي و الذي قمنا بتحليل بياناته اتضح لنا أن أكبر نسبة و التي قدرت بـ 85% ما يقابل 17 عامل تؤكد على أن الاتصال الجيد يساعد على تنمية المؤسسة في حين نجد أقل نسبة من العينة المدروسة و المقدرة بـ 15% و المتمثلة في 03 عمال و أنه ليس الاتصال فقط بل هناك عوامل أخرى تنمي المؤسسة فهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع النسبة الأولى التي تبنت حجة أن الاتصال الجيد بين العمال وحسن سريان العملية الاتصالية داخل المنظمة يساعد على خلق جو ملائم للعمل مما يدفع العامل إلى حب العمل و الدافعية نحوه بإيجابية و الرفع من معنويات الموظفين، كما أن العامل عندما يحس أن هناك اتصال دائم و مستمر بينه و بين رئيسه أو زملائه يخلق لديه نوع من الوعي وهو تحقيق أهداف المؤسسة و جعلها محورا أساسيا أوليا، ضف إلى ذلك أن سهولة الاتصال بين الموظفين أثناء العمل يجعلهم أكثر استقرارا و مساهمة في نمو المؤسسة و تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، كما تطالب هذه الفئة بتعزيز الاتصال بين العمال داخل مؤسسة نزل المالية للتفاعل بإيجابية أكثر وهذا من أجل الحفاظ على بقاء استمرارية المؤسسة و الرفع من مكانتها لمواكبة التطورات الحاصلة .

الجدول رقم 13: بيانات خاصة بالمحور الثاني

نوع الاتصال الذي يزيد من فعالية تنشيط المناخ التنظيمي		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
90%	18	الاتصال الرسمي
10%	02	الاتصال غير الرسمي
100%	20	المجموع



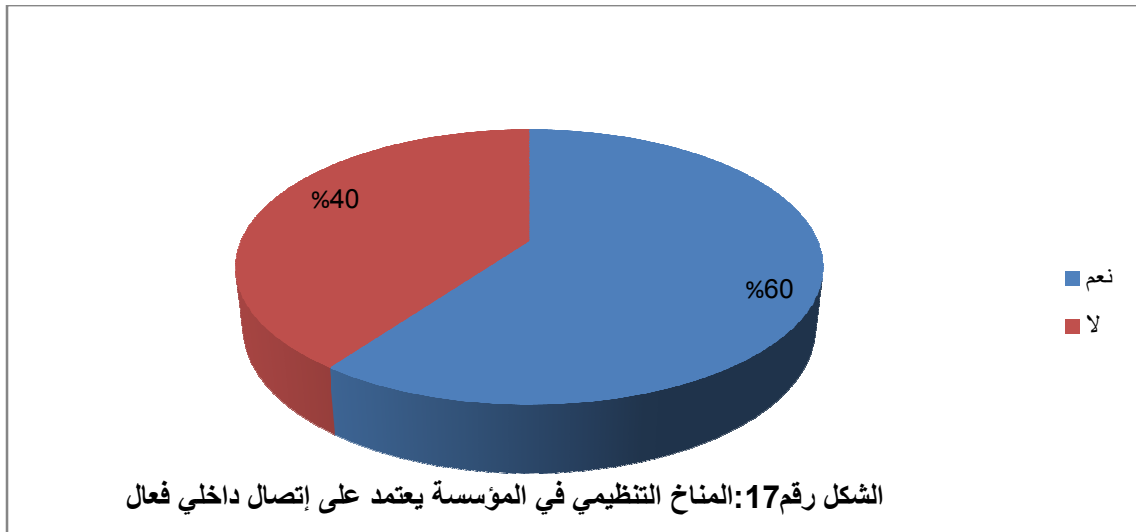
• التعليق:

من خلال الجدول الإحصائي الموجود أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العمال في مؤسسة نزل المالية يعتمدون على الاتصال الرسمي وذلك بنسبة 90% كونه الاتصال الذي يتم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة، هذه القوانين تكون مضبوطة وفقا للخطة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة و الذي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، كما أن الاتصال الرسمي، لكي يكون ساري و فعال يجب أن يكون مقبول من طرف العاملين ليؤثر بدرجة كبيرة و يعمل على تنشيط

مناخ العمل، وهنا نجد أن أعلى نسبة في مؤسسة البحث تعمل وفقا للاتصال الرسمي، أما عاملان فقط بنسبة 10% يتبنون الاتصال الغير رسمي، هذا راجع إلى أن هذا الاتصال يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية وبعيد عن الخطوط التي تحددها السلطة الرسمية، حيث أن العمال هنا يحبذون هذا الاتصال على اعتبار أنهم يكونون غير مقيدين.

الجدول رقم 14: بيانات خاصة بالمحور الثاني

المناخ التنظيمي في المؤسسة يعتمد على اتصال داخلي فعال		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع



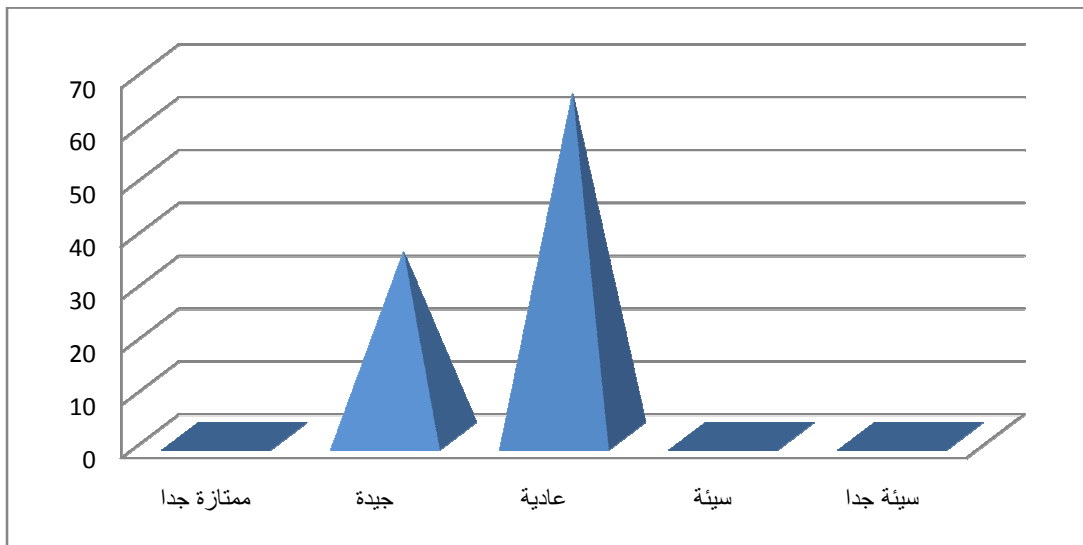
## • التعليق:

إن الإجابات المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه، تصرح بأكبر نسبة و التي قدرت بـ 60% ما يعادل 12 مبحوث يقرون بأن المناخ التنظيمي لمؤسسة نزل المالية يتوفر فيه عامل الاتصال الفعال داخل المؤسسة كون أن عامل الاتصال الداخلي يعتبر من محددات المناخ التنظيمي كما ذكرنا في تحليل بيانات السؤال رقم 10، ضف إلى ذلك أن المناخ التنظيمي لمؤسسة البحث كما صرحت هذه الفئة مفعم بحيوية الاتصالات الداخلية التي تعمل هذه الأخيرة على الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها و رقيها، كما أنه بفضل الاتصال يتم تبادل الأفكار و المعلومات و ضمان انسيابها بغرض تحقيق أهداف الإدارة، في حين نجد 8 عمال بنسبة 40% ينفون وجود اتصال داخلي فعال في مؤسستهم وهذا راجع إلى أن هناك نوع من الاستقلالية في العمل وكل عامل يعمل بمعزل عن زملائه و أنه يغيب عنصر الاتصال في مؤسسة البحث.

المحور الثالث: المتعلق بالعلاقات التنظيمية في مؤسسة نزل المالية

الجدول رقم 15: بيانات خاصة بالمحور الثالث

تقييم العلاقات التي تجمع بين العمال		
النسبة	التكرارات	الموضوع الاحتمالات
%00	00	ممتازة جدا
%35	07	جيدة
%65	13	عادية
%00	00	سيئة
%00	00	سيئة جدا
%100	20	المجموع



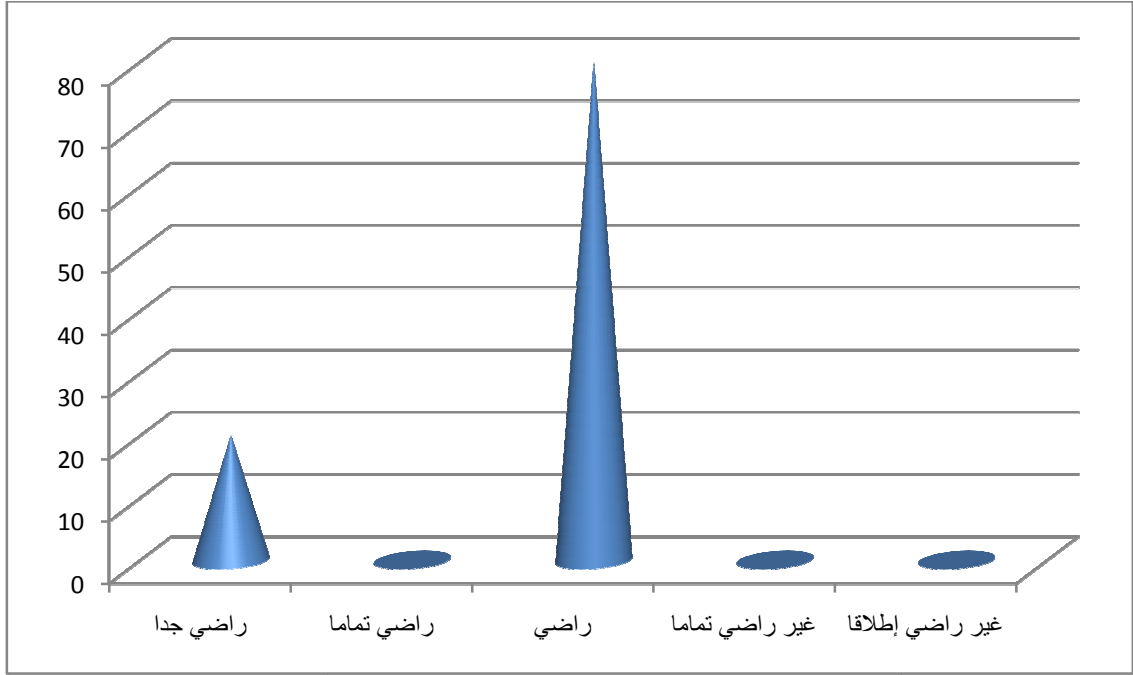
شكل رقم 18: تقييم العلاقات التي تجمع بين العمال

• التعليق

من خلال الجدول اعلاه و الذي يدرس تقييم العلاقة بين العمال داخل المؤسسة نجد ان اغلب المبحوثين قد صرحوا بان علاقتهم ببعض البعض عادية و ذلك بنسبة 65% و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن العلاقات بين العمال ليست في قمة الإيجابية وليست سلبية، إنما ما لاحظناه هو إمكانية التواصل بين العمال من حيث المعاملة و الاتصال فيما بينهم، بالإضافة إلى سهولة التنقل بين الأقسام، كما أن قنوات الاتصال سواء الاتصال الصاعد أو النازل أو الأفقي تسير بشكل عادي هذا حسب ما صرح به أفراد هذه العينة.

الجدول رقم 16 : بيانات خاصة بالمحور الثالث

جو العلاقات المهنية السائدة بين العمال		
النسبة	التكرارات	الموضوع الاحتمالات
20%	04	راضي جدا
00%	00	راضي تماما
80%	16	راضي
00%	00	غير راضي تماما
00%	00	غير راضي إطلاقا
100%	20	المجموع



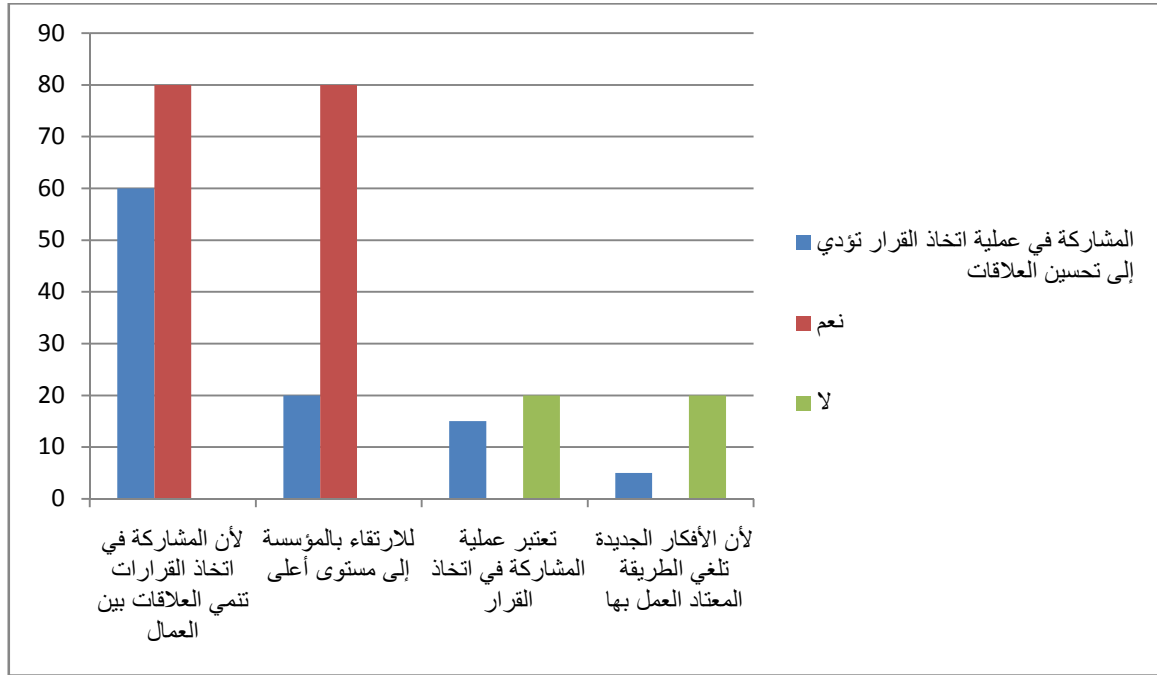
شكل رقم 19: جو العلاقات المهنية السائدة بين العمال

•التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تعود لفئة المبحوثين الذين صرحوا برضاهم على جو العلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة بنسبة 80%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بعدم الرضا فهي لا تتعدى نسبة 80%، ويمكن تفسير هذا أن مناخ العمل السائد بين العمال داخل مؤسسة البحث لا يوجد فيه ما يعكر جو العلاقات المهنية بالحسنة، و أن العلاقات التي تجمع بين الموظفين تسير بشكل عادي، كما أن العلاقات المهنية هي نتيجة تلك العلاقات الاجتماعية والإنسانية، فهذا ما جعل العاملين داخل المؤسسة راضين على العلاقات القائمة بينهم.

الجدول رقم 17 : بيانات خاصة بالمحور الثالث

دور المشاركة في عملية اتخاذ القرار في تحسين العلاقات بين العمال					
النسبة	التكرار	المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين العلاقات	النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%60	12	لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي العلاقات بين العمال	%80	16	نعم
%20	04	للارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى أعلى			
%80	16	المجموع			
%15	03	تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار خلط للأفكار و المعلومات و تصادم الآراء التي تخلق الفوضى	%20	04	لا
%05	01	لأن الأفكار الجديدة تلغي الطريقة المعتاد العمل بها من قبل وهذا قد يؤدي إلى النزاع بين العمال			
%20	04	المجموع			
			% 100	20	المجموع



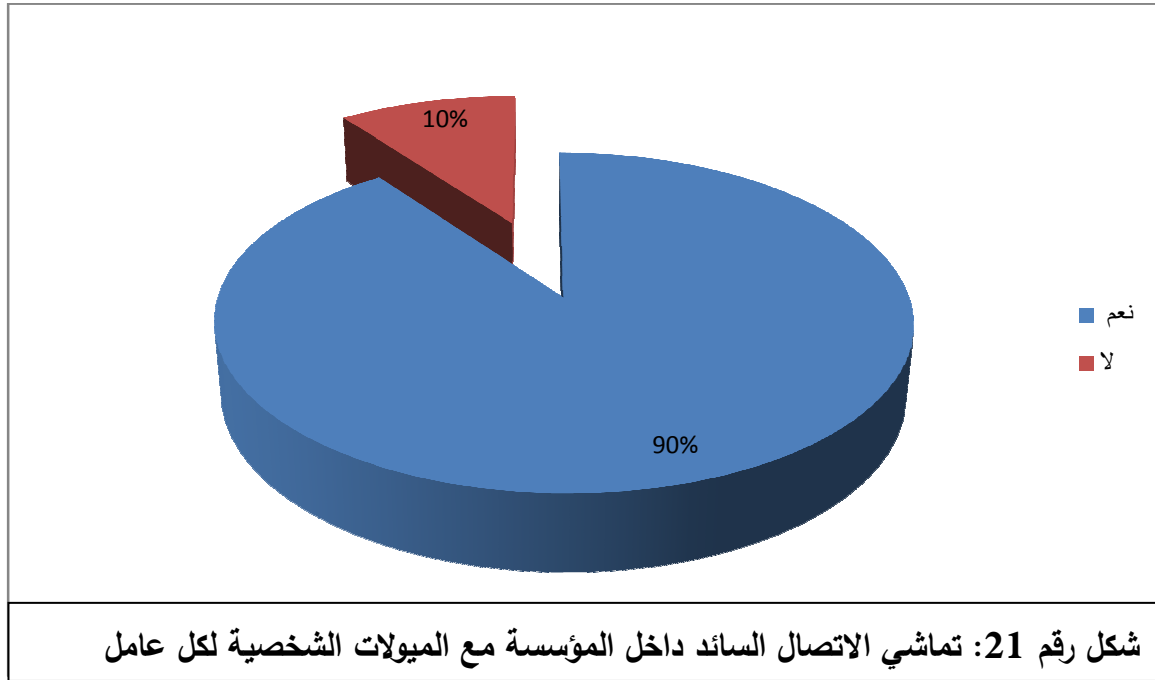
شكل رقم 20: المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العمال

• التعليق:

من خلال هذا الجدول تبين لنا حسب إجابات المبحوثين أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار من العوامل المؤدية إلى تحسين العلاقات بين العمال تقبلوا هذه الفكرة بنسبة 80% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالفئة التي عارضت هذه الفكرة بالرفض وذلك بنسبة 20% وهذا راجع إلى أن هذه العملية تزيل العوائق و الحواجز و الالتباس الموجود بين العمال بالإضافة إلى تنسيق المهام الموكلة إليهم، كما أن المشاورة بين الزملاء صفة نبيلة لتبادل الآراء بالإضافة إلى أنه ربما يغفل صاحب القرار عن بعض الجزئيات يتفطن لها من خلال الأخذ و العطاء و تبادل الحديث مع العاملين معه، واختيار البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها.

الجدول رقم 18: بيانات خاصة بالمحور الثالث

تماشي الاتصال السائد داخل المؤسسة مع الميولات الشخصية لكل عامل		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%90	18	نعم
%10	02	لا
%100	20	المجموع

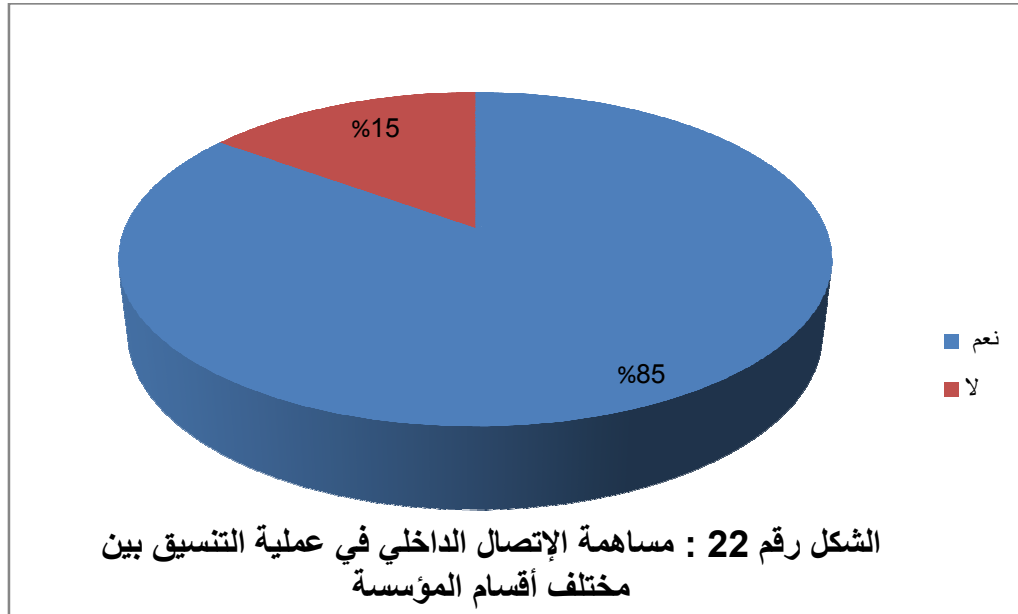


• التعليق:

استنادا إلى معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 90% بعدد 18 عامل أن الاتصال الموجود داخل المؤسسة يتماشى مع ميولاتهم الشخصية، في حين لم تتجاوز النسبة بـ 10% بعدد عاملين بأن الاتصال الموجود داخل المؤسسة نزل المالية لا يتماشى مع ميولاتهم الشخصية، وعليه فإن الاتصال بين أفراد المؤسسة له أثر ملموس و إيجابي في استقرار واستمرارية المؤسسة و الرقي بخدماتها.

الجدول رقم 19 : بيانات خاصة بالمحور الثالث

مساهمة الاتصال الداخلي في عملية التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

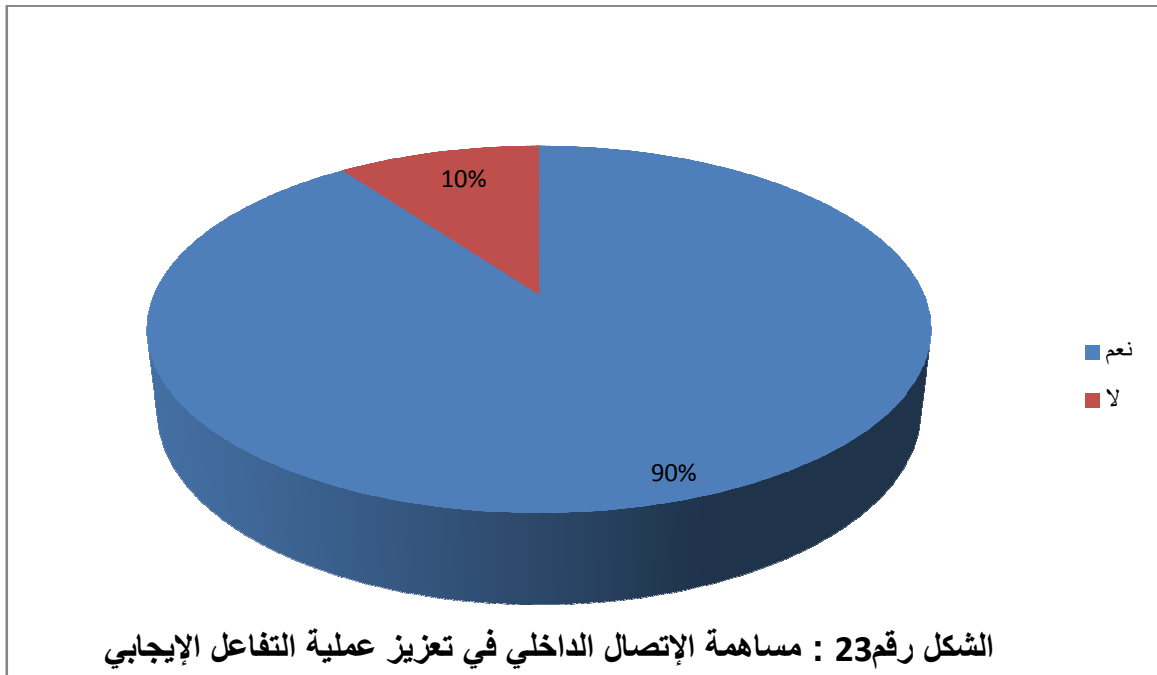


• التعليق:

من خلال القراءة المتأنية للبيانات الواردة في هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم بـ 85% أي ما يعادل 17مبحوث يقرون بمدى مساهمة الاتصال الداخلي في عملية التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، في حين نجد 03 عمال و المقدره نسبتهم 15% أجابوا بالرفض فهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الفئة الأولى و يمكن تفسير ذلك أن هذه الفئة أكدت على دور الاتصالات الداخلية في المؤسسة و أن لها أهمية كبيرة في عملية التنسيق و توزيع المهام و الأدوار و تبادل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين، كما أن للاتصال داخل المنظمة أهمية بالغة في تقدم هذه الأخيرة و الإحاطة بأهدافها و إدراك نظام العمل بها و حاجتهم في ذلك أيضا أن الاتصال أساس كل تنظيم ناجح، فهو ضروري أيضا لتوصيل المعلومات التي ستبني عليها القرارات و تبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية .

الجدول رقم 20 : بيانات خاصة بالمحور الثالث

مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز عملية التفاعل الإيجابي		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%90	18	نعم
%10	02	لا
%100	20	المجموع



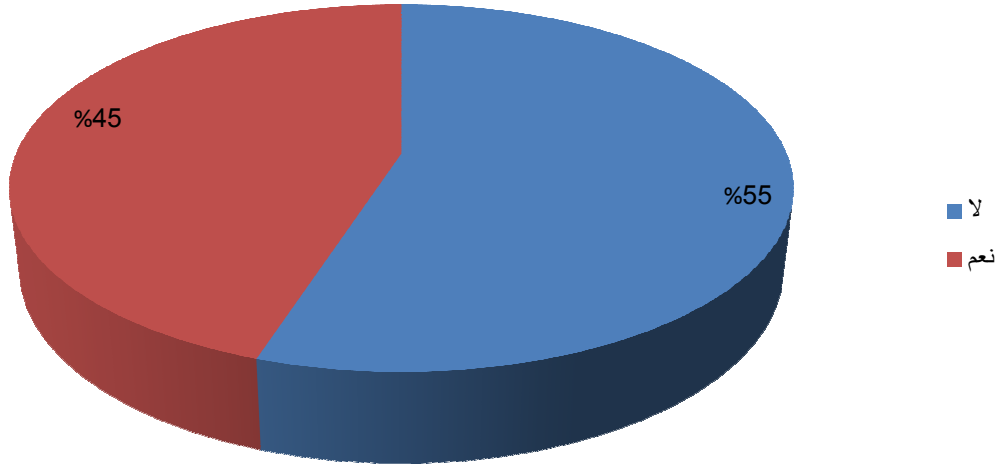
• التعليق:

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول نجد أن 18 عامل و المقدره نسبتهم 90%، هذه النسبة مرتفعة جدا مقارنة بالنسبة التي رفضت فكرة أن الاتصال الداخلي يساهم في تعزيز عملية التفاعل بين العمال داخل المؤسسة و التي قدرت بـ10 % و المتمثلة في عاملين، ويرجع سبب ذلك أن النسبة الأولى التي أيدت الفكرة حجتهم أن الأفراد العاملين داخل المؤسسة يتصلون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، فالمواقف التي تواجهها الجماعات العاملة داخل المؤسسة ليست تعاونية خالصة وليست تنافسية خالصة، إلا أن الاتصال الفعال بين العاملين يقلل من المواقف النزاعية التي تتعارض مع أهداف المؤسسة، كما يحقق التفاعل بين الموظفين ويعمل على تعزيز عمليات المنافسة الشريفة و التي تعود بالنفع لتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا.

الجدول رقم 21: بيانات خاصة بالمحور الثالث

الصعوبات التي تواجهها العلاقات المهنية في المؤسسة		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
45%	09	نعم
55%	11	لا
100%	20	المجموع

الشكل رقم 24: الصعوبات التي تواجهها العلاقات المهنية في المؤسسة

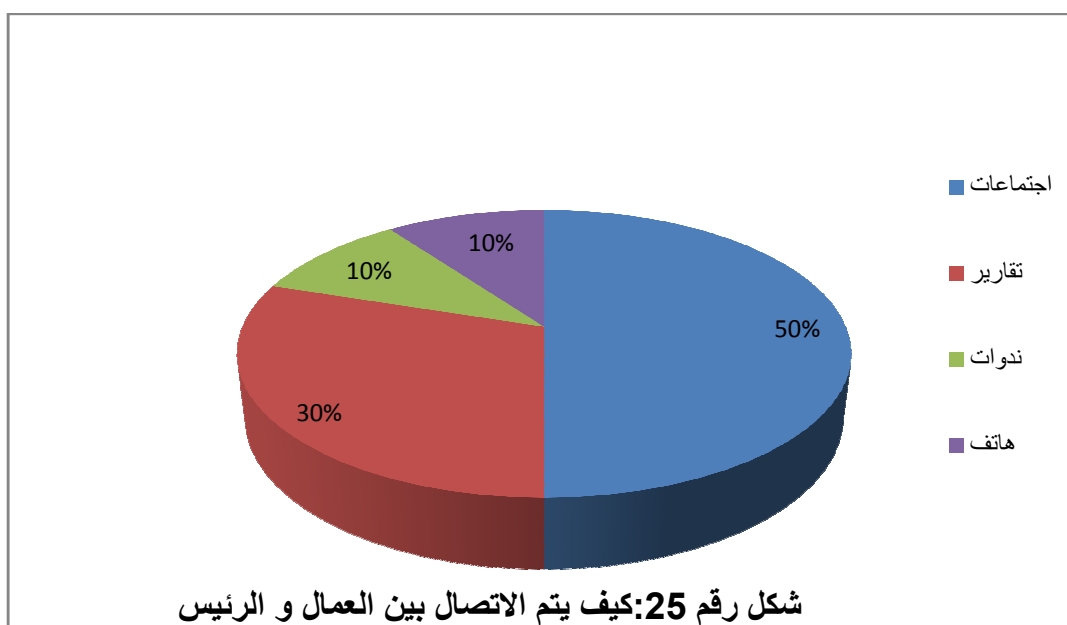


• التعليق:

من خلال تحليلنا للمعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن 11 عامل و التي تقدر نسبتهم 55% أكدوا بأنهم لا تواجههم أية صعوبات التي تعرقل علاقاتهم داخل المنظمة، وأنه تربطهم ودية التي يسهل من خلالها العمل و اتصالهم ببعضهم البعض بطريقة سليمة غير غامضة من خلال تفاعلهم مع بعض، نشاط و إيجابية لتحقيق الأهداف المنشودة التي تصبو إليها المؤسسة أما عن وجهة نظر الفئة العمالية المقدرة نسبتهم 45% و المتمثلة في 9 عمال فهي نسبة معتبرة نوعا ما في وجهة نظرهم، أنه تواجههم بعض المشاكل العلائقية بين العمال داخل المنظمة نتيجة الضغوطات التي يتعرضون لها أحيانا حيث تصبح علاقة تنافر أو عدم انسجام والتي تؤثر بالسلب على الأهداف المرجو تحقيقها للمؤسسة فكل عامل له وجهة نظره الخاصة.

جدول رقم 22: بيانات خاصة بالمحور الثالث

كيف يتم الاتصال بين العمال و الرئيس		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%30	06	على شكل تقارير
%10	02	ندوات
%50	10	اجتماعات
%10	02	الهاتف
%100	20	المجموع



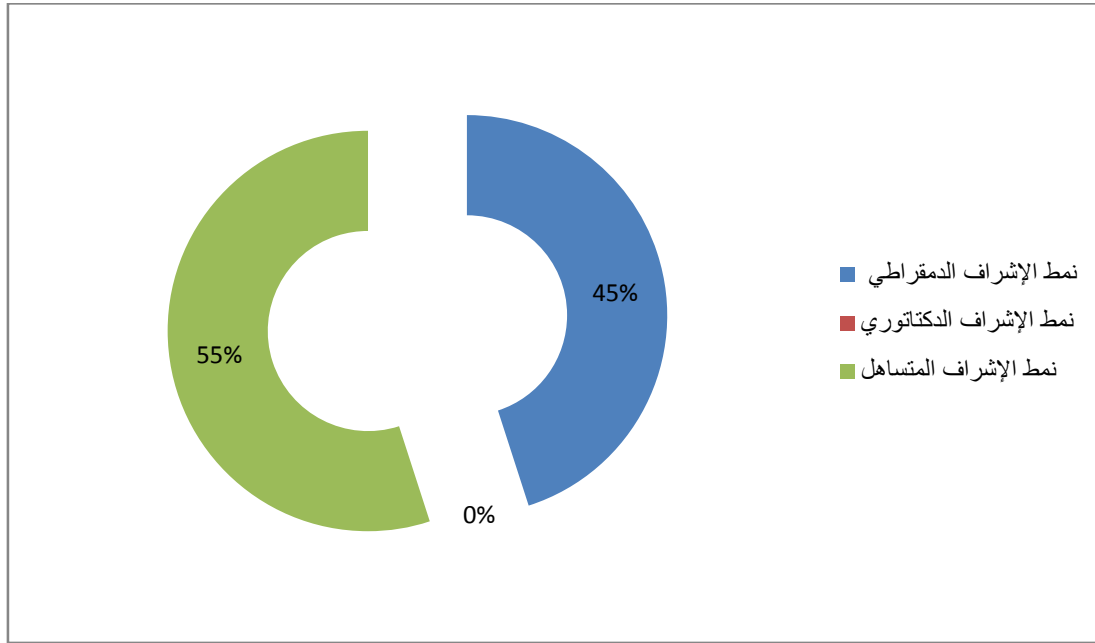
• التعليق:

يبين لنا الجدول السابق أن نسبة المبحوثين في الاتصال بين العمال و الرؤساء على شكل اجتماعات كانت نسبتها 50% أي يقابلها 10 مفردات من مجتمع الدراسة، وهذا دليل على أن المدير على اتصال دائم بالعمال لمواجهة المشاكل التي تطرأ على المؤسسة، ووضع الحلول المناسبة للتفكير في مصير المؤسسة، أما الوسيلة الثانية فتتجلى في التقارير وكانت نسبتها 30% أي 06 مفردات من حجم الدراسة وهذا راجع ربما للحفاظ على سرية المهام أما فيما يخص الندوات و الهاتف، حيث قدرت بنسبة 10% لكل منهما أي مفردتان من عينة البحث، وهذا راجع إلى عنصر الاتصال القوي بين المدير و العمال و تفعيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة نزل المالية.

المحور الرابع: المتعلق بمساهمة الإشراف في الارتقاء بالمناخ التنظيمي

الجدول رقم 22: بيانات خاصة بالمحور الرابع

نمط الإشراف السائد في المؤسسة		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
45%	09	نمط الإشراف الديمقراطي
00%	00	نمط الإشراف الدكتاتوري
55%	11	نمط الإشراف المتساهل
100%	20	المجموع



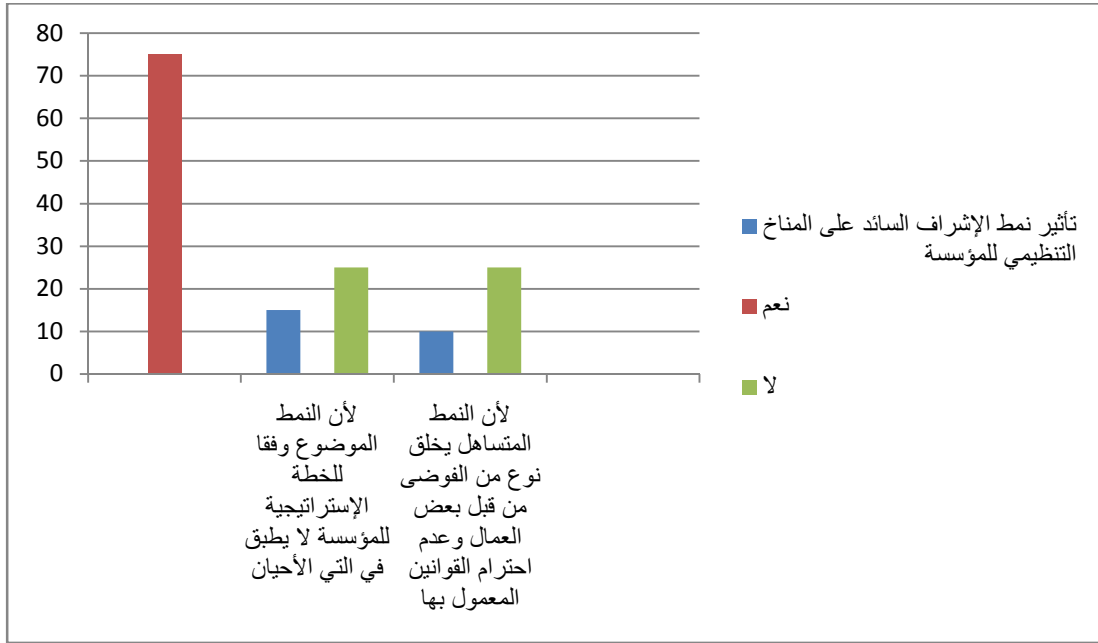
شكل رقم 25: نمط الإشراف السائد في المؤسسة

• التعليق:

من خلال تحليلنا لهذا الجدول اتضح لنا أن نمط الإشراف السائد داخل مؤسسة نزل المالية هو النمط المتساهل حيث أن أعلى نسبة من العمال و المقدره بـ 55% يدلون بهذا النمط الإشرافي كونه يسهل عملية الاتصال بين المشرف و العمال دون أن تكون هناك حواجز تعرقل العملية الاتصالية وأن الموظف يقبل كل الأوامر التي تصدر من قبل المشرف دون أي معارضة مما ينعكس بالإيجاب على رفع إنتاجية المؤسسة، كما يترتب عليه ارتفاع معنويات العاملين و زيادة إقبالهم على العمل و تعديل اتجاهاتهم، تليها نسبة 45% وهي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى هذه الفئة أقرت على نمط الإشراف الديمقراطي يعني أن هناك ديمقراطية في تسيير العمل و حرية التعبير عن آرائهم مما يتيح أيضا مبدأ التشاور حول القرارات و الأوضاع التي تهم المؤسسة، أما عن نمط الإشراف الدكتاتوري فلا يوجد أي عامل قبل هذه الفكرة لأنه نمط متسلط و العمل يكون إجباري وقد يكون تحت ضغوطات.

الجدول رقم 23 : بيانات خاصة بالمحور

مدى تأثير نمط الإشراف السائد في المؤسسة على المناخ التنظيمي					
النسبة	التكرار	تأثير نمط الإشراف السائد على المناخ التنظيمي للمؤسسة	النسبة	التكرار	الموضوع
					الاحتمالات
			75%	15	نعم
15%	03	لأن النمط الموضوع وفقا للخطة الإستراتيجية للمؤسسة لا يطبق في غالب الأحيان	25%	05	لا
10%	02	لأن النمط المتساهل يخلق نوع من الفوضى من قبل بعض العمال وعدم احترام القوانين المعمول بها			
25%	05	المجموع			
			100%	20	المجموع



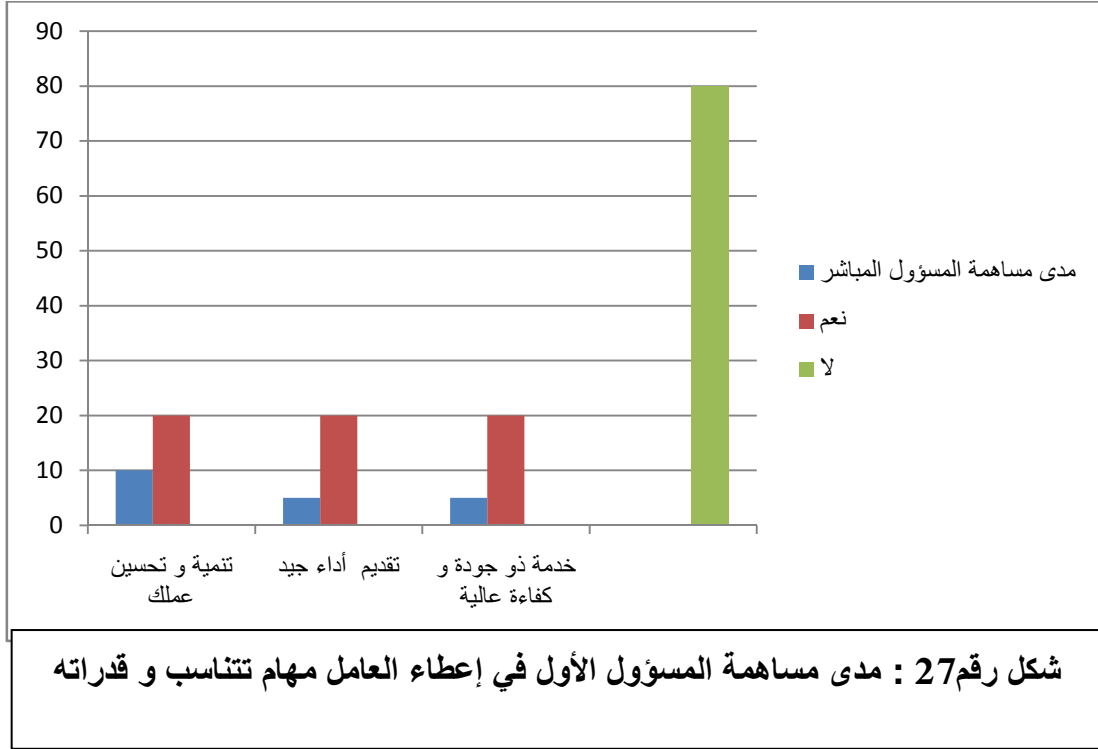
شكل رقم 26: تأثير نمط الإشراف السائد على المناخ التنظيمي للمؤسسة

• التعليق:

من خلال المعطيات و البيانات السابقة في الجدول تبين لنا أن الإشراف المتساهل الذي اتضح من خلال تحليل بيانات السؤال رقم 22 يؤثر على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة وذلك بنسبة 75% المتمثلة في 15 موظف تأثيرا إلى حد بعيد كونه يلعب دور فعال في تحسين وتوجيه العاملين نحو الأفضل، كما يضمن سهولة سيرورة العمل بين العمل و مشرفيهم متخطين بذلك كل العوائق التي تحول دون القيام بالأهداف المسطرة، بالإضافة إلى ذلك يمكن مساعدة المشرف على وضع الخطة العامة للعملية الإشرافية، بينما نجد 05 عمال بنسبة 25% يؤكدون على عدم تأثير نمط الإشراف السائد على المناخ التنظيمي و استغلاله بطريقة سلبية كما ذكرنا في تحليل الجدول، مما أدى إلى التجاهل من طرف بعض العمال الذي خلق هذا الأخير اللامبالاة وعدم القيام بالأعمال الموكلة إليهم نظرا لهذا النمط المتساهل .

الجدول رقم 24: بيانات خاصة بالمحور الرابع

مدى مساهمة المسؤول الأول في إعطاء العامل مهام تتناسب وقدراته العلمية و المهنية					
النسبة	التكرار	مدى مساهمة المسؤول المباشر في إعطاء العامل مهام تتناسب وقدراته	النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%10	02	تنمية و تحسين عمالك	%20	04	نعم
%05	01	تقديم أداء جيد			
%05	01	خدمة ذو جودة وكفاءة عالية			
%20	04	المجموع	%80	16	لا
			%100	20	المجموع



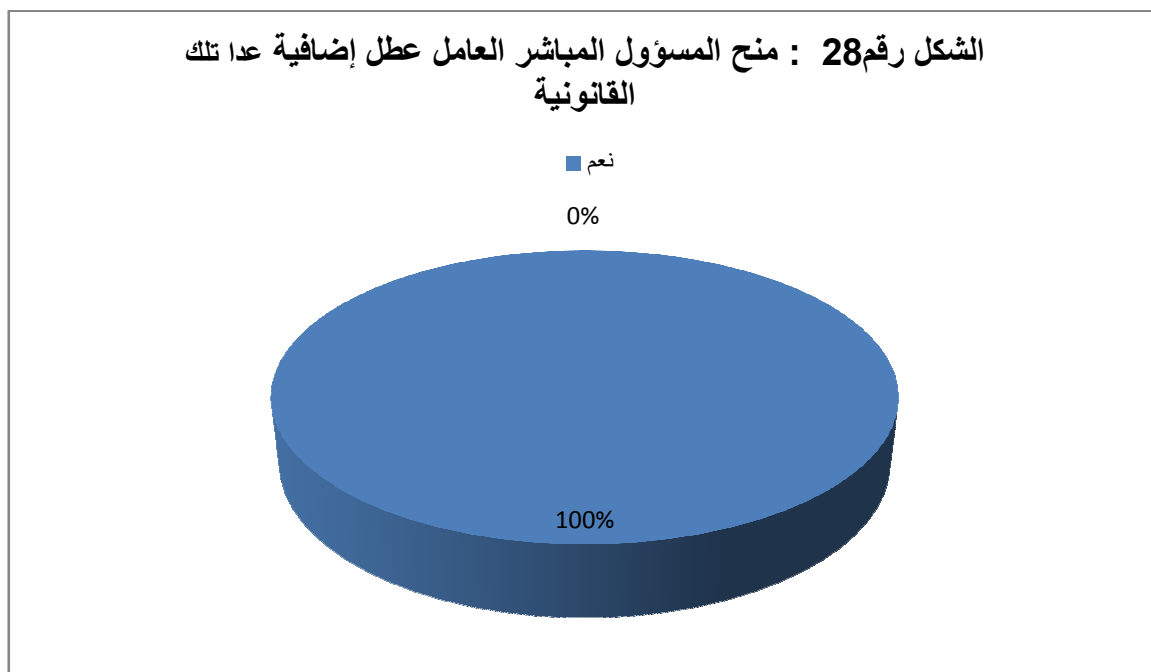
• التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول التالي أن أعلى نسبة و المقدره بـ 80% ما يقارب 16 عامل من عينة البحث أكدوا على أن المسؤول الأول يكلف العمال بأعمال لا تتناسب وقدراتهم العلمية المهنية، مهام تكون خارجة عن طاقتهم الفكرية و نلاحظ من خلال هذا التحليل أن الإدارة لا تحترم طبيعة الأنشطة و المهام المعمول بها داخل المؤسسة و أنها لا تضع الرجل المناسب في المكان المناسب و إعطاء كل عامل الوظيفة التي تتناسب و مستواه العلمي، في حين نلاحظ أن الفئة التي تؤكد على توكيل المسؤول العمال مهام تتناسب و قدراتهم يرجعون سبب ذلك أنه عندما يقوم كل عامل بالعمل الذي يناسبه وذلك لتنمية و تحسين الأعمال ولكي يقدموا أداء جيد ذو جودة وكفاءة عالية وذلك بنسبة 20% أي 04 عمال من عينة المجتمع المدروس.

الجدول رقم 25: بيانات خاصة بالمحور الرابع

منع المسؤول المباشر العامل عطل إضافية عدا تلك القانونية		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%100	20	نعم
%00	00	لا
%100	20	المجموع

الشكل رقم 28 : منح المسؤول المباشر العامل عطل إضافية عدا تلك القانونية

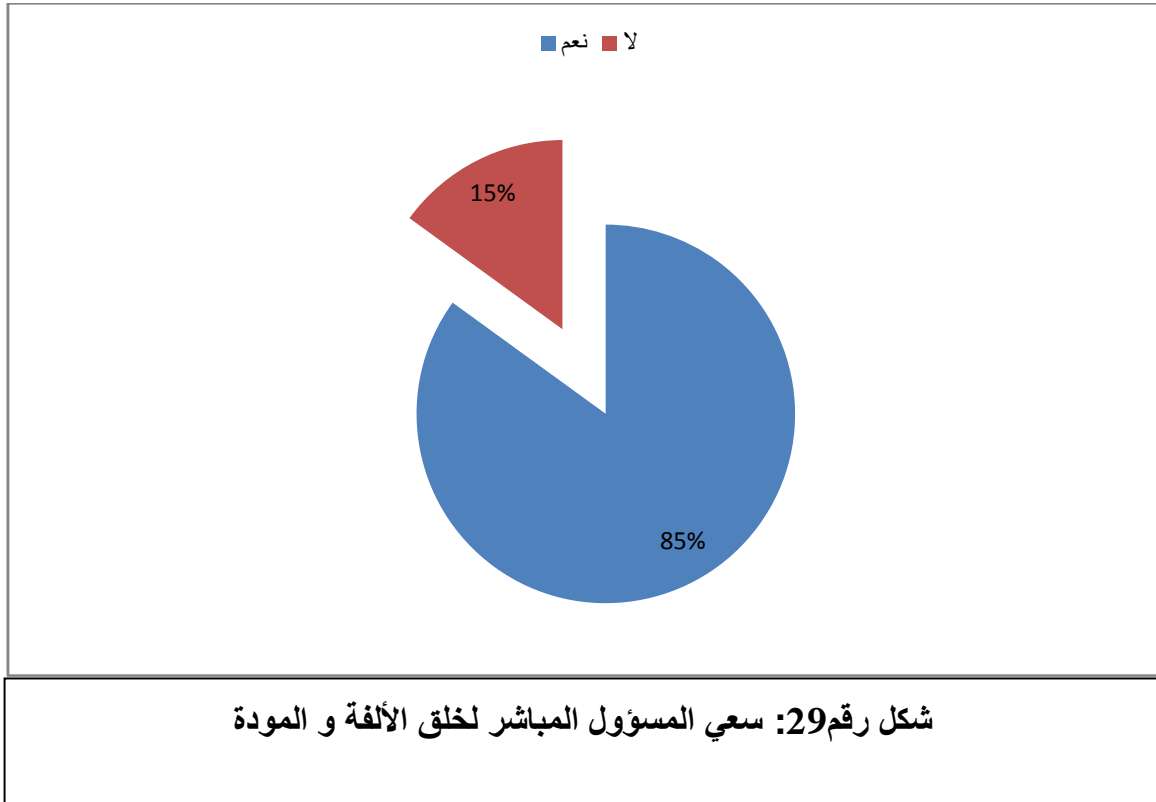


• التعليق:

يتضح لنا من خلال إجابة المبحوثين على السؤال رقم 25 من الاستمارة أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 100% ما يقابل جميع أفراد العينة المتمثلة في 20 عامل و الذين أكدوا على أن المسؤول المباشر في المؤسسة نزل المالية يمنح العاملين فترات راحة و عطل إضافية عدا تلك العطلة التي يحصل عليها كل عامل مرة في السنة، حيث تتعدد الأسباب التي تمنح من أجلها العطلة الإستثنائية المعقدة، نظرا للحياة اليومية التي يعيشها الفرد بالإضافة إلى كون المسؤول المباشر متساهل و متفهم فإنه يقدر ظروف أي موظف في المؤسسة وذلك لإرضائهم و بالتالي تحقيق الانتماء للمؤسسة .

الجدول رقم 27 : بيانات خاصة بالمحور الرابع

سعي المسؤول المباشر على خلق الألفة و المودة بين الزملاء		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

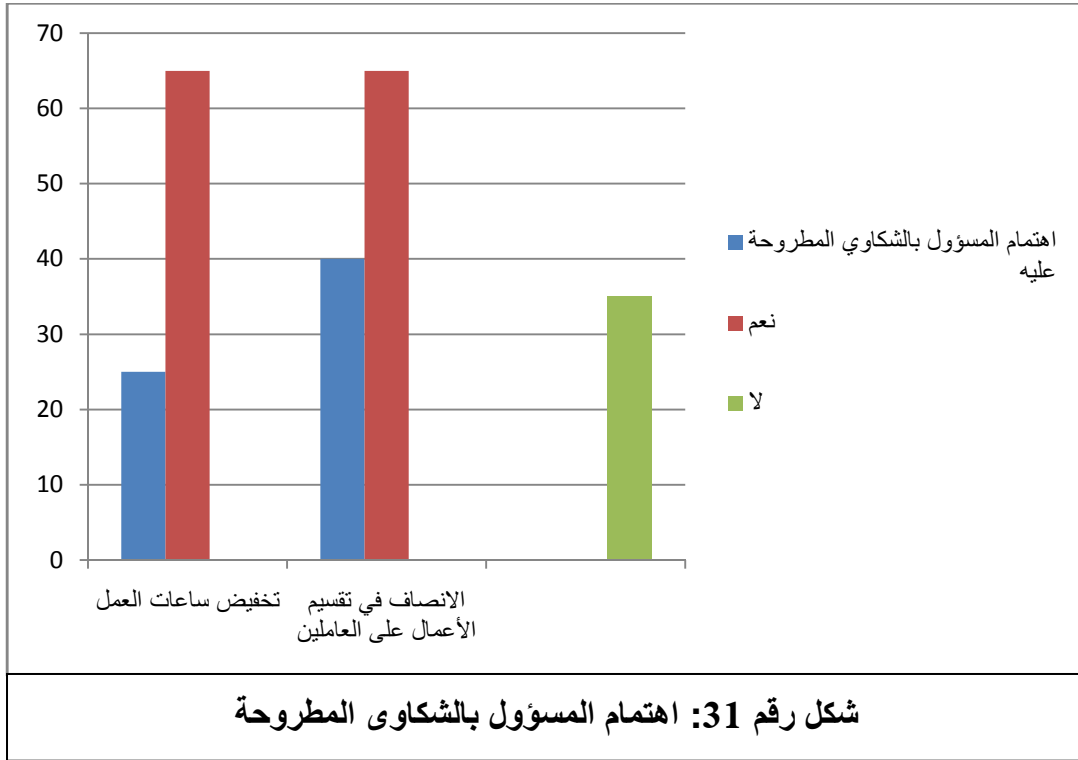


• التعليق:

من خلال المعطيات الموجودة في هذا الجدول يتبين أن المسؤول داخل مؤسسة نزل المالية يسعى إلى خلق الألفة و تحقيق المودة بين الزملاء في العمل، هذا ما صرحت به أعلى نسبة من فئة المجتمع المدروس و التي قدرت بـ 85%، وهذا راجع إلى أن رب العمل عندما يعمل على تماسك الجماعات داخل المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم مما يجعلهم يؤدون مهامهم بإخلاص وفي وقتها وتحفيزهم على العمل أكثر، فيتولد لديهم شعور من العمل الجماعي من خلال الراحة والطمأنينة التي توفرها المنظمة لهم حيث تكون هذه الأخيرة بمثابة جو عائلي، في حين نجد فئة قليلة قدرت بنسبة 15% تنفي فكرة أن المسؤول لا يسعى إلى تحقيق المودة بين الزملاء، هذا راجع إلى أنهم يحبذون العمل الفردي على العمل في جماعة .

الجدول رقم 29: بيانات خاصة بالمحور الرابع

مدى اهتمام المسؤول بالشكاوي المطروحة عليه					
النسبة	التكرار	اهتمام المسؤول بالشكاوي المطروحة عليه	النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%25	05	تخفيض ساعات العمل	%65	13	نعم
%40	08	الإنصاف في تقسيم الأعمال على العاملين			
%65	13	المجموع	%35	07	لا
			%100	20	المجموع

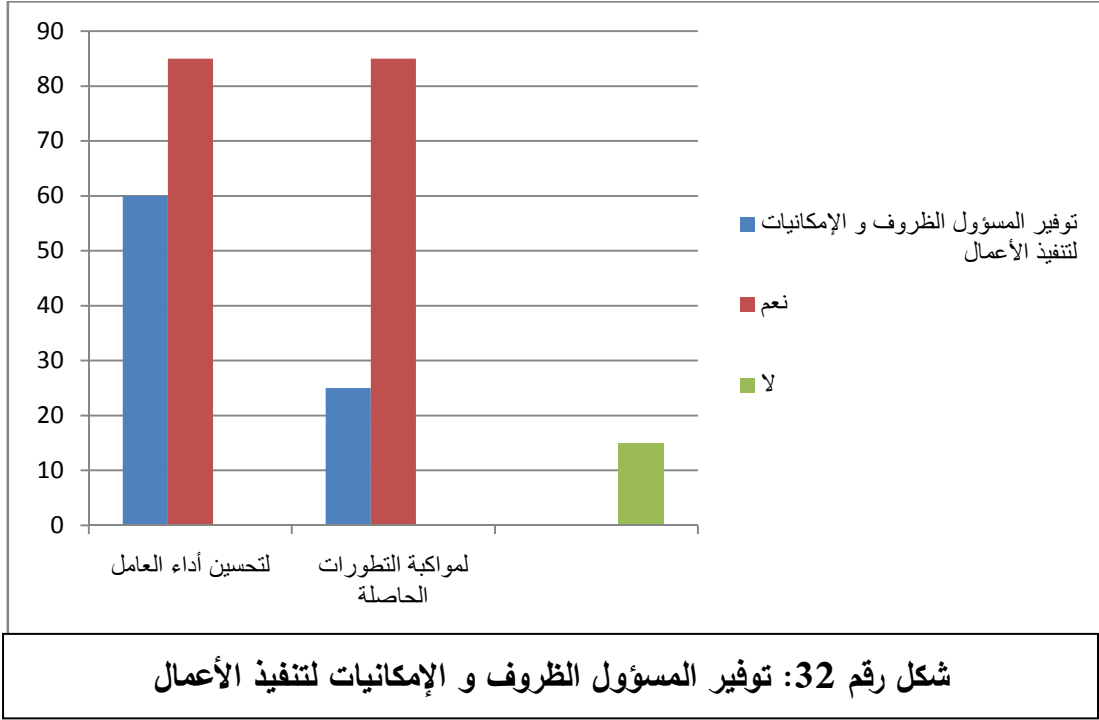


• التعليق:

يتبين من قراءة معطيات هذا الجدول الإحصائي أن المسؤول يهتم بالشكاوي التي تطرح من قبل الموظفين، ويضعها في عين الاعتبار لعل هذه الشكاوي تعود بالإيجاب على المؤسسة من خلال اكتشاف نواحي الضعف و القصور الذي تعاني منه المؤسسة وذلك لوضع بعض التعديلات من خلال وضع خطة عملية لعلاج أوجه الضعف و البحث عن وسائل أنجع للظفر بتحقيق أهداف العمال والمؤسسة معاً، هذه الفكرة أيدت بنسبة 65%، أما عن العاملين الذين اقرروا بأن المسؤول لا يهتم بالشكاوي المطروحة عليه و أنهم يعانون من هذا الإشكال كون المسؤول لا يعير أي اهتمام لأي عامل كان و المطالبة بالنظر إلى هذه النقطة و أخذها بعين الاعتبار.

- الجدول رقم 30: بيانات خاصة بالمحور الرابع

توفير المسؤول الظروف و الإمكانيات لتنفيذ الأعمال					
النسبة	التكرار	توفير المسؤول الظروف و الإمكانيات لتنفيذ الأعمال	النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%60	12	لتحسين أداء العامل	%85	17	نعم
%25	05	لمواكبة التطورات الحاصلة			
%85	17	المجموع			
			%15	03	لا
			%100	20	المجموع

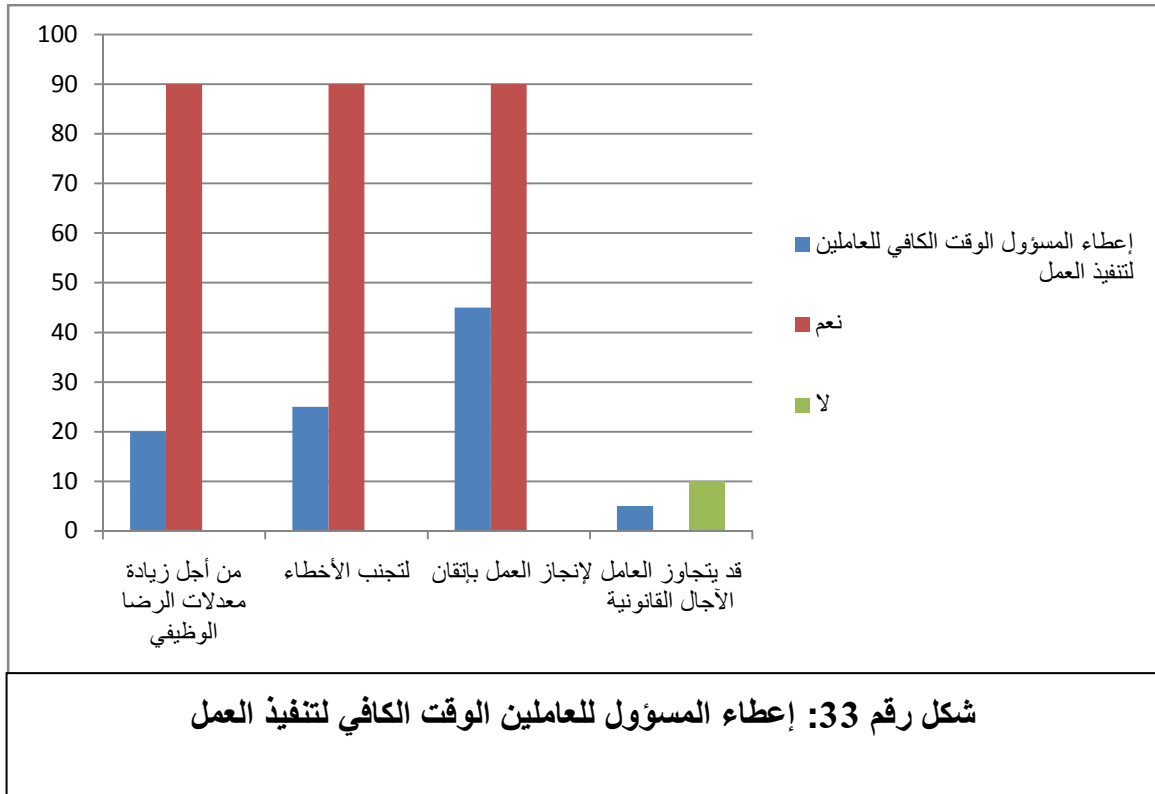


• التعليق:

إن الإجابات المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه تصرح بأن أكبر نسبة و التي قدرت بـ 85% بما يعادل 17 عامل حيث أنهم يؤكدون على أن رب العمل في مؤسسة نزل المالية يسعى جاهدا و يبذل قصارى جهده لكي يوفر الظروف اللازمة و الإمكانيات الكفيلة من أجهزة و وسائل التي تساعد العاملين على زيادة خبراتهم و صقل مواهبهم، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الولاء و الانتماء و الاجتهاد لتطوير قدراتهم و مهاراتهم مما يخدم العمل و هذا يرفع من تحسين الأداء و الكفاءة و الإنتاجية، في حين نجد في المقابل 03 عمال فقط بنسبة 15% فهي نسبة جد ضئيلة مقارنة مع النسبة الأولى فهذه الفئة تقر بأن المسؤول لا يبالي بمتطلبات العمال من أدوات عمل و تهيئة جو ملائم للعمل .

الجدول رقم 31: بيانات خاصة بالمحور الرابع

إعطاء المسؤول الوقت الكافي للعاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم					
النسبة	التكرار	إعطاء المسؤول الوقت الكافي للعاملين لتنفيذ العمل	النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%20	04	من أجل زيادة معدلات الرضا الوظيفي	%90	18	نعم
%25	05	لتجنب الأخطاء			
%45	09	لإنجاز العمل بإتقان			
%90	18	المجموع			
%05	01	قد يتجاوز العامل الآجال القانونية	10%	02	لا
%05	01	هناك عمل واحد فقط في الشهر فالوقت يكفي لتنفيذ أكثر من عمل			
%100	20	المجموع			
			%100	20	المجموع

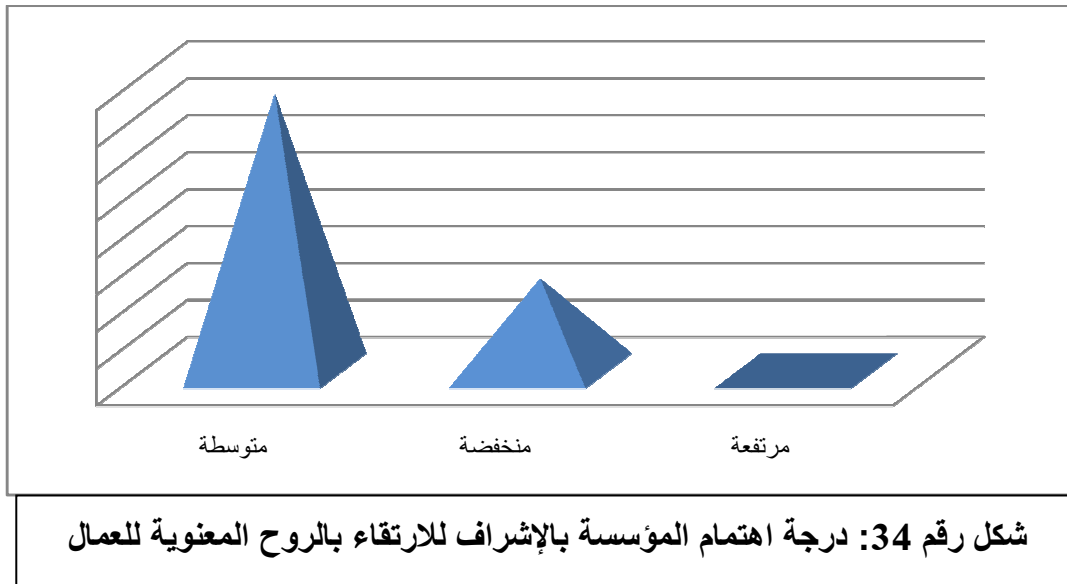


• التعليق:

تبين النتائج الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 90% من المبحوثين أكدوا على أن المسؤول أو رئيسهم في العمل عندما يعطيهم الوقت الكافي لانجاز الأعمال الموكلة إليهم بارتياح، لأن توفير الوقت يكسب العمل الصحة و المصداقية و يقرون بأن هذا راجع لحساسية المنصب والقيمة الفعلية للمهمة داخل المؤسسة، ولكي يتجنبوا الوقوع في الأخطاء الممكنة حدوثها وكذلك من أجل إرضاء العاملين لكي يقدموا أفضل ما لديهم، في حين نجد عاملان بنسبة 10% ينفون هذه الفكرة بحجة أن المسؤول إذا أعطاهم وقت كبير هنا العمال قد يتجاوزن الأجل المحددة.

جدول رقم 32 : بيانات خاصة بالمحور الرابع

درجة اهتمام المؤسسة بالإشراف للارتقاء بالروح المعنوية للعمال		
النسبة	التكرار	الموضوع الاحتمالات
%00	00	مرتفعة
%75	15	متوسطة
%25	05	منخفضة
%100	20	المجموع



### • التعليق:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن درجة اهتمام المؤسسة بالإشراف متوسطة بنسبة 75% ما يعادل 15 عامل، في حين نجد أن هذه الدرجة منخفضة بنسبة 25% إلا أن مؤسسة نزل المالية تسعى وراء الاهتمام بالإشراف للارتقاء بالروح المعوية للعمال، مما يوضح رسالتها الرامية إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية بغية الزيادة في معدل الكفاءة و المهارة وتحسين الخبرات، مما يساهم في تطوير المؤسسة، و الحفاظ على استقرارها، ومنها ضمان مكانة بارزة في المحيط المؤسسي.

### نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع الاتصال داخل المؤسسة و تأثيره على المناخ التنظيمي للمؤسسة وبناء على إجابات المبحوثين، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بالنسبة للسؤال الفرعي الأول الذي طرحته الدراسة و المتعلق بمساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل المناخ التنظيمي في مؤسسة نزل المالية:

فقد توصلت الدراسة إلى:

1- كشفت الدراسة أن العملية الاتصالية حسنة و ذلك ما أكدت عليه بالنسبة المقدره بـ 45% وهذا

ما يدل على أن العلاقة بين الموظفين إيجابية تضمن الدور الفعال في إيصال المعلومات

اللازمة لضمان سيرة العمل.

2- أقرت الدراسة أن العملية الاتصالية تزيد من تنشيط المناخ التنظيمي و هذا ما عبرت عليه

نسبة 75% و ذلك راجع إلى الفائدة الكبيرة للعملية الاتصالية من خلال نشر روح السعادة

و الثقة و التفاهم المتبادل بين العاملين.

3- أقرت الدراسة أن التقنيات المستخدمة في المؤسسة تحثل الصدارة في العمل على خلق مناخ

تنظيمي جيد و ذلك بنسبة 75%.

4- أقرت الدراسة لأن هناك توازن في استعمال وسائل الاتصال بنسبة 70% و هذا ما يؤكد توافق

القيام بالأعمال الموجهة إليهم و تأهيلهم لها.

5- يعتبر معظم العمال أن الاتصال الداخلي هو من محددات المناخ التنظيمي و ذلك ما أكدت

عليه الشواهد الكمية بنسبة 95% و هذا راجع إلى أن الاتصال الداخلي و المناخ التنظيمي

هما وجهان لعملة واحدة و لا يمكن فصل إحداهما على الآخر.

6- بين أغلبية مبحوثي مؤسسة نزل المالية أن الاتصال الجيد يساعد على تنمية المؤسسة بنسبة 85% و يعود ذلك إلى أن استمرارية الاتصال بين العمال يخلق نوع من الوعي و هي تحقيق أهداف المؤسسة و جعلها محورا أساسيا أوليا.

7- يوضح عمال المؤسسة محل الدراسة أن الاتصال الذي يزيد من فعالية تنشيط المناخ التنظيمي هو الاتصال الرسمي و ذلك بنسبة 90% كون أن هذا الأخير تتميز قوانينه بالدقة و الصرامة و التي تؤثر بدرجة كبيرة على فعالية تنشيط مناخ العمل.

8- توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في المؤسسة يعتمد على اتصال داخلي فعال و هذا ما أكدت عليه نسبة 60% و ذلك راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة التي تتطلب درجة عالية من الفعالية الاتصالية مما يخلق الحيوية و النشاط في العمل و تماسك الشرائح العمالية وتقوية العملية الاتصالية.

#### بعد عرضنا للنتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

تبين لنا أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تنشيط المناخ التنظيمي، و يتضح ذلك من خلال العملية الاتصالية التي قيمت بالحسنة التي تتعكس بالإيجاب على حسن سيرورة العمل بالمؤسسة، كما تعمل زيادة العمليات الاتصالية على تنشيط المناخ التنظيمي و توفير جو ملائم يساعد على العمل بكل ثقة و ارتياح، ضف إلى ذلك أن المؤسسة من خلال ذلك التوازن في استخدام التقنيات و الوسائل الاتصالية فإنها تسعى جاهدة إلى زيادة فعالية العاملين و الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الكفاءة المهنية في العمل بغية تفجير كافة طاقتهم الإبداعية و الابتكارية.

كما توضح لنا من خلال تحليلنا لهذه النتائج أن عامل الاتصال الداخلي يعتبر من أهم محددات المناخ التنظيمي لما يحققه من تفاعل بين أعضاء المنظمة و ديناميكية الحركة البشرية داخل التنظيم

و مدى مساهمته في الحفاظ على استقرار المؤسسة، كما أن الاتصال الجيد يساعد على الرفع من إنتاجية المؤسسة و الرقي بخدماتها و ضمان مكانة بارزة في المحيط المؤسسي و أن الاتصال الذي يزيد من فعالية تنشيط المناخ التنظيمي هو الاتصال الرسمي لما له من تأثير في تحسين جودة بيئة العمل، هذه الأخيرة التي تتطلب اتصال داخلي فعال الذي يخلق حيوية و مرونة في العمل و ضمان مناخ تسوده الجدية و الصرامة في تأدية النشاطات القائمة في المؤسسة.

أما بالنسبة للسؤال الفرعي الثاني الذي طرحته الدراسة و المتعلق بدور الاتصال الداخلي في تحسين العلاقات التنظيمية في مؤسسة البحث:

1- تتراوح العلاقة التي تجمع بين العمال بين العادية و الجيدة بنسبة 65% و مرد ذلك إلى

سهولة سيرورة العملية الاتصالية مما يبعث في نفوس العمال روح المسؤولية و الالتزام.

2- كشفت هذه الدراسة أن أغلبية العمال راضين على جو العلاقات المهنية السائدة في المؤسسة،

و هذا ما أكدت عليه نسبة 80% و هذا راجع إلى فعالية و ديناميكية الحركة البشرية داخل

التنظيم و مدى مساهمتها في المحافظة على استقرار المؤسسة.

3- يوضح عمال المؤسسة و ذلك بنسبة 80% أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تعتبر من

العوامل المؤدية إلى تحسين العلاقات ذلك أن هذه العملية تنمي روح العمل الجماعي وحب

العمل في فريق كذلك تزيد من قدرتهم على عملية التحليل و التفسير للمواقف الصعبة التي

تتعرض لها المؤسسة .

4- تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الاتصال السائد داخل المؤسسة يتماشى مع الميولات

الشخصية لكل عامل و هذا ما عبرت عليه نسبة 90%.

5- أقرت الدراسة بأن الاتصال الداخلي يساهم في التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة بنسبة **85%** أي أن العمال داخل المؤسسة يتصلون ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق.

6- بالنسبة للاتصال الداخلي و هذى مساهمته في تعزيز عملية التفاعل الإيجابي بين العمال فإن أغلبية المبحوثين أكدوا ذلك بنسبة **90%** و ذلك من خلال التدعيم المالي و المعنوي للعمال الذي يدفعهم على الإبداع و الابتكار من أجل تحقيق مزايا تنافسية .

7- من خلال الصعوبات التي تواجهها العلاقات المهنية في المؤسسة فإن هذه الدراسة توصلت إلى أن معظم العمال ينفون وجود أية صعوبات يمكن أن تعرض مسيرتهم المهنية و أنه تربطهم علاقات ودية من شأنها تسهيل العمل القائم في المؤسسة و هذا ما أكدت عليه نسبة **55%**.

8- أكدت أغلبية أفراد العينة و ذلك بنسبة **50%** أن الاتصال بين العمال و الرئيس يتم عن طريق الاجتماعات و هذا دليل على أن المدير على اتصال دائم بالعمال لمواجهة المشاكل التي تطرأ على المؤسسة و وضع الحلول المناسبة للتفكير في مصير المؤسسة.

بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني و الخاصة بمساهمة الاتصال الداخلي في تحسين العلاقات التنظيمية:

يتبين لنا أن الاتصال الداخلي له دور في تحسين العلاقات التنظيمية داخل مؤسسة البحث و مرد ذلك أن العلاقة التي تجمع بين العمال تسير بشكل عادي وهذا يساعد على تنشيط جو العلاقات المهنية السائدة بين العمال مما يؤدي ذلك في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الصائبة والتي تعود بالنفع عليهم و على المؤسسة معا و ذلك بوضع الحلول المناسبة و التفكير في مصير مؤسستهم من خلال وضع خطط تكتيكية تتماشى و الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، كما يعمل

عامل الاتصال الداخلي على عملية التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة و تعزيز عمليات التفاعل الإيجابي بين الفئات العمالية، فبالتالي لا توجد أي صعوبات تعرقل مسارهم المهني تقضي على طريقة العمل الصحيحة.

فكل هذا يتلخص من خلال طريقة الاتصال بين الرئيس و العاملين و التي تكون عن طريق الاجتماعات، فهذا إذ دل على شيء إنما يدل على أن هناك اتصال مباشر و علاقة جيدة بين العمال و رئيسهم و ذلك لتطوير قدراتهم و مدهم بالمهارات لمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه. و بالنسبة للسؤال الفرعي الثالث و الأخير الذي طرحته الدراسة و المتعلق بمساهمة الإشراف في الارتقاء بالمناخ التنظيمي:

فقد توصلت الدراسة إلى:

1-أقرت الدراسة أن النمط الإشرافي الذي تتبعه المؤسسة هو نمط متساهل بنسبة 55% و هذا ما يدل على سهولة التواصل بين العامل و المشرف و الذي يترتب عليه ارتفاع معنويات العامل و زيادة إقباله على العمل مما يعود بالإيجاب على رفع كفاءة المؤسسة.

2-توصلت الدراسة إلى أن نمط الإشراف السائد يؤثر على المناخ التنظيمي للمؤسسة بنسبة 75%، فيما أن نمط الإشراف السائد هو النمط المتساهل فإنه بالضرورة سيسهل على إيجابية و تنشيط المناخ التنظيمي من خلال سهولة سيرورة العمل بين العمال و مشرفيهم و الذي يضمن استغلال الطاقة الإيجابية لدى كل عامل.

3- كشفت الدراسة على أن المسؤول لا يساهم في إعطاء العامل مهام تتناسب و قدراته العملية و المعرفية و ذلك بنسبة **80%** فغن أغلب العمال نفوا الفكرة و أن الأعمال الموكلة إليهم تكون خارجة عن نطاقهم العملي و المعرفي مما يؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف المنشودة.

4- تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن المسؤول المباشر يقدم عطل إضافية للعمال ما عدى تلك القانونية و ذلك بنسبة **100%** و من هنا نستنتج أن مؤسسة نزل المالية بالطارف تهدف إلى زيادة الروح المعنوية لدى العمال مما يساهم في تحسين الأداء و الرقي بالمؤسسة نحو الأفضل .

5- كشفت لنا الدراسات أن المسؤول المباشر يسعى جاهدا إلى خلق المودة و الألفة بين الشرائح العمالية داخل المؤسسة و ذلك بنسبة **85%** و مرد ذلك أن المؤسسة قيد الدراسة تهدف إلى تبني إستراتيجية العمل الجماعي و العمل على تطبيقها بهدف تطوير المؤسسة و الحفاظ على استقرارها .

6- من منطلق هذه الدراسة نجد أن أغلب أفراد العينة أي ما يعادل نسبة **65%** يرون أن مسؤولهم يهتم بمتابعة شكاوي العاملين و أخذها بعين الاعتبار و هذا من أجل تلبية حاجيات العمال مما يؤدي إلى رفع مردود العمال و تحسين أدائهم .

7- توصلت الدراسة إلى أن المسؤول يوفر كافة الإمكانيات و الظروف الكفيلة لتنفيذ الأعمال بنسبة **85%**، من هنا نجد أن المسؤول يوفر الجو المناسب من خلال وضعه للوسائل والأجهزة و كل الظروف التي تسمح بتحسين خدمات المؤسسة و ازدهارها.

8- أقرت الدراسات أن المسؤول يمنح الوقت الكافي للعاملين لإنجاز الأعمال المسنة إليهم بنسبة **90%** و هذا بغية زيادة معدل الكفاءة و المهارة و الدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين.

9- بعد تحاليلنا لهذه الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تهتم بالإشراف للارتقاء بالروح المعنوية للعمال و ذلك بنسبة 90% و هذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بالدعم المعنوي للعمال مما يساهم في تطوير و تنمية قدرات العمال و تحفيزهم و خلق موارد بشرية كفاء تتجاوب مع المتغيرات السريعة.

بعد عرضنا لنتائج السؤال الفرعي الثالث يتبين لنا أن نمط الإشراف يساهم في الارتقاء بالمناخ التنظيمي للمؤسسة، و هذا راجع إلى نمط الإشراف المتساهل المتبع و الذي يسهل بطريقة أو بأخرى في بناء علاقات تعاونية بين العاملين و مشرفيهم و مواجهة الصعوبات و العوائق أثناء قيام المشرف بمهامه، كما أن إصدار القرارات و التوجيهات التي يوجهها المشرف إلى العاملين يتم تقبلها دون أي ضغوطات من قبل المشرفين.

و هذا ما يفسر وجود تنظيم في العمل مع المواظبة المستمرة لكسر الروتين حيث يقوم المسؤول الأول بوضع خطة عملية واضحة حول العمل و ذلك في جو من التعاون و المشاركة الفاعلة بهدف تحقيق نجاح العمل إلى جانب ذلك توفير فعالية داخل مكان العمل مع المشرف.

من خلال تفسيرنا للنتائج العامة و الخاصة للدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية نستطيع تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1- قيمت العملية الاتصالية في المؤسسة بالتقييم الحسن .

2- زيادة العملية الاتصالية من تنشيط المناخ التنظيمي للمؤسسة من خلال حسن سيرورة الاتصال و سهولة انسياب العملية الاتصالية.

3- التقنيات المستخدمة في المؤسسة تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد من خلال ذلك التنوع الحاصل في استخدام وسائل الاتصال.

4- هناك توازن في استعمال وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

5- يعتبر الاتصال الداخلي من محددات المناخ التنظيمي داخل المؤسسة على اعتبار أنه جزء لا يتجزأ منه.

6- الاتصال الجيد يساعد على تنمية المؤسسة و الرفع من مكانتها.

7- الاتصال الذي يزيد من فعالية تنشيط المناخ التنظيمي داخل المؤسسة هو الاتصال الرسمي.

8- يعتمد المناخ التنظيمي للمؤسسة على اتصال داخلي فعال لضمان تحقيق أهداف الإدارة.

9- العلاقات التي تجمع بين العمال قيمت بالعادية.

10- الاتصال السائد داخل المؤسسة يتماشى مع الميولات الشخصية لكل عامل.

11- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في عملية التنسيق و التفاعل الايجابي.

12- لا يوجد أية صعوبات تواجه العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

13- نمط الإشراف السائد في المؤسسة هو النمط المتساهل.

14- هذا النمط يؤثر على المناخ التنظيمي للمؤسسة.

بعد عرضنا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة سنقوم بالإجابة على السؤال المركزي و المتعلق

بدور الاتصال الداخلي كأداة إستراتيجية في تنشيط المناخ التنظيمي و بناء على ما سبق

يمكننا القول بأن:

للاتصال داخل المؤسسة دور فعال و استراتيجي في تنشيط المناخ التنظيمي لما يقوم به من

أنشطة، هذه الأخيرة التي من شأنها جعل المناخ التنظيمي يسير وفق مسار واضح دون التعرض لأي

عوائق و على ضوء ما يقوم به الاتصال الداخلي فقد استنتجنا أن هناك نوع من الرضا على جو العمل و هذا نتاج للثقافة الاتصالية لدى العمال من شأنها إنشاء جو من التفاهم و التعاون داخل المؤسسة .

و هذا ما يجعل الاتصال الداخلي أكثر فعالية و كفاءة داخل مؤسسة نزل المالية ما ينتج عنها زيادة في الإنتاجية و بالتالي تحقيق مصالح المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة "تزل المالية" لولاية الطارف والتي كان الهدف منها هو التعرف على الاتصال الداخلي و تأثيره على المناخ التنظيمي فنتائج هذه الدراسة أكدت على وجود دور فعال للاتصال الداخلي في تفعيل عملية تنشيط المناخ التنظيمي و هذا ما يفسر الجانب الايجابي في سيرورة العملية الاتصالية داخل مؤسسة البحث.

### التوصيات و الاقتراحات:

بعد عرضنا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بمؤسسة نزل المالية لولاية الطارف فإنه من الضروري تقديم أهم التوصيات التي تقترحها لتحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

- 1- تكثيف العمليات الاتصالية التي تزيد من حيوية المناخ التنظيمي.
- 2- ضرورة تماشي البرامج الاتصالية مع الميولات الشخصية لكل عامل و هذا ما يزيد من رفع معنوياتهم و زيادة إقبالهم على العمل.
- 3- ضرورة رسم الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة من خلال برامج الاتصال.
- 4- العمل على خلق جو ملائم للعمل لنشر روح التفاهم و الثقة بين العاملين.
- 5- العمل على توفير احدث تكنولوجيا الاتصال بهدف تسهيل نقل المعلومات.
- 6- تأمين نمط الإشراف المتساهل الذي يعمل على تسهيل عملية الحوار و تبادل الآراء بين المشرف و العامل و هذا ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- عقد الاجتماعات التي تعمل على تعزيز عملية التفاعل الايجابي لتحسيس العامل بأهمية أرائه.
- 8- الاهتمام بالجانب الإنساني والجانب النفسي للعامل مما ينمي فيه روح الانتماء للمؤسسة.

### خاتمة:

من خلال دراستنا هذه و التي تضمنت جانبين، الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حاولنا أن نعرف على تأثير الاتصال داخل المؤسسة على المناخ التنظيمي لها، و ذلك من خلال مساهمة وظيفة الاتصال الداخلي في تنشيط المناخ التنظيمي و جعله فعالا مفعما بالحوية و النشاط.

و يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع الهامة و التي تثير جدلا بين جل الباحثين، حيث أنه احتل مكانة بارزة كونه يعد أحد العوامل الأساسية التي تسعى من خلال المؤسسة لتحقيق أهدافها و حل جميع مشاكلها، كما يعمل على خلق مناخ العمل السليم و ذلك من خلال السياسات الواضحة للاتصال و التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و إشباع حاجات العامل حيث يكون هذا الأخير على علم تام بنشاط المؤسسة و أهدافها و خطتها، و كذلك يقوم عامل الاتصال بعملية التنسيق بين مختلف الأقسام المتواجدة داخل المؤسسة.

فالاتصال الداخلي الفعال يعمل على تشكيل حلقة اتصال نشيطة و فعالة بين العمال و يعتبر همزة وصل بين كافة الجماعات العامة فبنجاح الاتصال الداخلي نستطيع تحقيق علاقات بين أفراد العاملين و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

### قائمة المصادر و المراجع:

#### • المعاجم و القواميس:

- (1)- إبراهيم مصطفى: المعجم الوسيط ج1، دار الدعوة للنشر و الطباعة، بدون طبعة الجزائر، 1981
- (2)- بوعلام بن حمودة و آخرون: قاموس المفتاح، دار الأمة للنشر و التوزيع، بدون طبعة ، الجزائر 1996.
- (3)- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، بدون طبعة، 2008.

#### • قائمة الكتب:

- (4)- أكرم رضا الطويل و إسراء وعد الله قاسم حمدي: المناخ التنظيمي و حلقات الجودة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2015.
- (5)- أنس عبد الباسط: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى الأردن، 2011.
- (6)- خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية، الأردن، 2013.
- (7)- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، 2004.
- (8)- دالية محمد تيمور زكي: الوعي السياحي و التنمية السياحية مفاهيم و قضايا، دار مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة ، مصر ، 2008.

## قائمة المصادر و المراجع

- (9)- راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الاولى، مصر، 2005.
- (10)- ربحي مصطفى عليان و آخرون، وسائل و تكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، بدون سنة .
- (11)-رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الاولى، مصر 1996.
- (12)-رضوان بلخيري وسارة جابري:مدخل للاتصال و العلاقات العامة ،جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الجزائر، 2013.
- (13)- زهير احدا دن: مدخل لعلوم الاعلام و الاتصال ، بدون طبعة ، مصر ، بدون سنة.
- (14)-سامية محمد جابر، منهجيات البحث الاجتماعي و الإعلامي، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر، 2007.
- (15)-طلعت إبراهيم لطفي: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي و الإعلامي ،دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر ، 2007.
- (16) -عاشور أحمد صقر:إدارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بدون طبعة،لبنان،1979.
- (17) -عبد الكريم ابومصطفى:الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات،بدون طبعة،2001.
- (18) -علي عباس:اساسيات علم الادارة،دار المسيرة،الطبعة الخامسة،الاردن،2010.

## قائمة المصادر و المراجع

- (19) -عمار بوحوش:مناهج البحث و طرق اعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،بدون طبعة،الجزائر،1995.
- (20) - فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد:السلوك التنظيمي في دارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- (21) - فتحي أحمد الشاورة: مبادئ إدارة الأعمال من إلى الياء مفاهيم إدارية و من طلاقات علمية الطبعة الأولى، الادرن، 2011.
- (22) - فتحي أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى 2009.
- (23) - فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دار المطبوعات الجامعية، بدون طبعة الجزائر، 1998.
- (24) - محمد حجاب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، بدون طبعة، بدون سنة.
- (25) - محمد حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المركز العربي للتصور الإداري، الطبعة الثانية، لبنان، 1982.
- (26) - محمد حسين محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- (27) - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، بدون طبعة، مصر، 2000.

## قائمة المصادر و المراجع

- (28)- محمد عدوة: أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة 1996.
- (29)- محمد على محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى مصر، 1980.
- (30)- محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2001.
- (31)- محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، بدون طبعة، 2001.
- (32)- محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، الرياض، 1995.
- (33)- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر، 2002.
- (34)- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2009.
- (35)- ناجح رشدي القادري و محمد عبد السلام البواليز: مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2004.
- (36)- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الاولى ، 2001.

(37)- نجم عبد الشهيبي و نور الدين النادي: الدعاية و الإعلان في السينما و التلفزيون، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2006.

(38)- هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسة الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية بدون طبعة، 2003.

### • الرسائل الجامعية:

(39)- خلفان الرشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995.

(40)- عبد المجيد المحسن بن آل الشيخ: معوقات الاتصال الإداري على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، منكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، الرياض، 2001.

(41)- قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، جامعة تلمسان، 2010.

(42)- محمود على أحمد: المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الأعمال غزة، 2006 .

(43)- ناصر محمد إبراهيم: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص موارد بشرية، 2004.


## قائمة المصادر و المراجع

---


\* المواقع الإلكترونية:

<http://WWW.almaany.com/ar/dict/ar.ar>

تم التصفح- يوم: 2017/03/02 على الساعة 14:00 .



وثائق خاصة بالمؤسسة



## الأسئلة المنجزة في دليل المقابلة:

- 1- كيف تتصل مع زملائك في العمل ؟
- 2- هل لديك اقتراح لتحسين فعالية الاتصال بالمؤسسة ؟
- 3- هل ترى أن للاتصال دور في إشاعة روح التعاون ؟
- 4- ما هي الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال؟
- 5- هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات ؟
- 6- هل العلاقة بين العامل و المؤسسة هي علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى؟
- 7- على أي أساس تكون العلاقة بين العمال ؟
- 8- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة و فعالية ؟
- 9- هل هناك روح جماعية بين العمال ؟
- 10- هل يقوم المدير بزيارات فجائية أثناء العمل ؟

دليل المقابلة حول الموضوع: "الاتصال داخل المؤسسة و تأثيره على المناخ التنظيمي للمؤسسة"

دراسة ميدانية بمؤسسة نزل المالية لولاية الطارف

الموجه إلى رئيس مصلحة مكتب التكوين و المستخدمين:

تاريخ المقابلة	الجهة المستهدفة من المقابلة	طبيعة الأسئلة	الإجابة عن الأسئلة
2017-03-16	مسؤول قسم الاتصال	طريقة الاتصال مع الزملاء و في العمل .	ج1- يتم الاتصال بين الزملاء في العمل عن طريق حتمية العمل لا غير.
		للاتصال دور في إشاعة روح التعاون	ج2- إن دور الاتصال حيوي عن طريق إيجاد طرق للتواصل التي تؤهل على الضبط الجيد للأداء الفعلي و المنظم للعمل بطرق جد سلمية و منظمة و مرتبة .
		الاقتراح الذي تقترحه لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة	ج3- لا يوجد اقتراح لأن القانون على جميع العمال دون أي تحيز لأي طرف من الأطراف.

2017/03/17

مكتب التكوين و المستخدمين

ج4- إن علاقة العامل بالرئيس تبقى علاقة عمل لا غير	الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال		
ج5- إن الإدارة تسعى جاهدة للمحافظة على مصالح العمال بناءا على احترام الشكاوي التي يقدمونها مما ينمي روح الانتماء للمؤسسة	سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها القرارات		
ج6- إن علاقة العامل مع الإدارة علاقة مرنة تتغير بتغير علاقة الرئيس مع العمال	العلاقة بين العامل و المؤسسة هي علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى		
ج7- إن العلاقة بين العمال تكون مبنية على الحذر و الحيطة.	على أي أساس تكون العلاقة بين العمال		
ج8- يكون المناخ ملائم عن طريق التشجيع و معاملة كل العمال بنفس القدر خاصة في مجال تطبيق القانون	مناخ العمل الذي يؤهل لأداء عمالك بكفاءة و فعالية		
ج9- إن العمال في المؤسسة يعتمدون على مبدأ التعاون و الذي ينمي فيهم روح العمل الجماعي	تواجد روح جماعية بين العمال		

<p>ج10- تكون الزيارة مفاجئة عند وجود خطأ في العمل أو عدم الانضباط و بتوقيت العمل و الخروج بغير مبرر.</p>	<p>قيام المدير بزيارات فجائية أثناء العمل</p>		
--	---	--	--



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول :

دراسة ميدانية بالوكالة التجارية اتصالات الجزائر -الطارف-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إعلام واتصال

ملاحظة :

هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

إشراف الدكتورة :

بن وهيبة نورة

إعداد الطالبة :

-رزيقة

• المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- الجنس: السنة الجامعية : 2017/2016

- ذكر

- أنثى

2- السن :

- من 20 إلى 29

- من 30 إلى 39

- من 40 إلى 49

- من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي :

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الوظيفة :

- إطار

- إطار عون تحكم

- عون تنفيذي

- إطار سامي

5- الأقدمية :

- أقل من 5 سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- أكثر 10 سنوات

• المحور الثاني : البيانات الخاصة بمجهود الاتصال الداخلي في مؤسسة نزل المالية :

6- كيف تقيم العملية الاتصالية داخل المؤسسة :

جيدة -

متوسطة -

حسنة -

7- هل زادت العمليات الاتصالية من تنشيط المناخ التنظيمي ؟

نعم -

لا -

- في كلتا الحالتين اشرح ذلك .....

8- هل التقنيات الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد ؟

نعم -

لا -

9- هل هناك توازن في استعمال وسائل الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم -

لا -

10- هل يعتبر الاتصال الداخلي من محددات المناخ التنظيمي ؟

نعم -

لا -

11- هل تعتقد أن الاتصال الجيد يساعد على تنمية المؤسسة ؟

نعم -

لا -

في حالة الإجابة بلا اشرح ذلك .....

• المحور الثالث: البيانات الخاصة بمحور العلاقات التنظيمية في مؤسسة نزل المالية :

12- هل يعتمد المناخ التنظيمي على اتصال داخلي فعال في مؤسساتكم ؟

- نعم

- لا

13- حسب رأيك ما نوع الاتصال الداخلي الذي يزيد من فعالية تنشيط المناخ التنظيمي في

مؤسساتكم ؟

- الاتصال الرسمي

- الاتصال غير رسمي

14- ما هو تقييمك للعلاقات التي تجمع بينك وبين زملائك العمال داخل المؤسسة ؟

- ممتازة جدا

- جيدة

- عادية

- سيئة

- سيئة جدا

15- هل أنت راض على جو العلاقات التنظيمية السائدة داخل مؤسساتكم ؟

- راضي جدا

- راضي تماما

- راضي

- غير راضي تمام

- غير راضي إطلاقا

16- هل تعتبر مشاركتك في عملية اتخاذ القرارات من بين العوامل المؤدية إلى تحسين العلاقات

التنظيمية داخل المؤسسة ؟

- نعم

- لا

- في كلتا الحالتين اشرح ذلك .

17- هل نوع الاتصال السائد داخل مؤسستكم يتماشى مع ميولاتك الشخصية ؟

- نعم

- لا

18- هل يقوم الاتصال الداخلي بعملية التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة ؟

- نعم

- لا

19- هل يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز عملية التفاعل الإيجابي بين الأقسام داخل المؤسسة ؟

- نعم

- لا

20- هل تواجه صعوبات في العلاقات المهنية أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ؟

- نعم

- لا

21- كيف يتم الاتصال بينك و بين رئيسك العمال داخل المؤسسة ؟

- على شكل تقارير

- ندوات

- إجتماعات

- الهاتف

- أخرى تذكر .....

• المحور الرابع : البيانات الخاصة بمحور مساهمة الإشراف في الارتقاء بالمناخ التنظيمي في

مؤسسة نزل المالية:

22- ماهو نمط الإشراف الذي تراه مناسباً لمؤسستكم ؟

- نمط الإشراف الديمقراطي

- نمط الإشراف الدكتاتوري

-23 نمط إشراف متساهل

-24

25- نمط الإشراف السائد في مؤسستكم يؤثر على المناخ التنظيمي ؟

- نعم

- لا

- في حالة الإجابة بلا اشرح ذلك .....

26- هل يسعى مسؤولك المباشر جاهدا على أن يوكل لك مهام تناسب قدراتك العلمية و المهنية ؟

- نعم

- لا

- في حالة الإجابة بنعم : هل يساهم ذلك في :

- تنمية و تحسين عملك

- تقديم أداء جيد

- خدمة ذو جودة و كفاءة عالية

27- هل يمنحك مسؤولك المباشر فترات راحة و عطل إضافية عدا تلك القانونية :

- نعم

- لا

28- هل يسعى مسؤولك المباشر على خلق الألفة و المودة بينك وبين زملائك ؟

- نعم

- لا

29- هل يعير مسؤولك المباشر اهتماما للشكاوي المطروحة عليه ؟

- نعم

- لا

- في حالة الإجابة بنعم : الشكاوي المتعلقة بـ :

- تخفيض ساعات العمل

- الإنصاف في تقسيم الأعمال على العاملين

30- هل يوفر لك مسؤولك المباشر كافة الظروف اللازمة و الإمكانيات الكفيلة لتنفيذ أعمالك

(أدوات العمل- تهيئة مكان العمل)؟

- نعم

- لا

- في كلتا الحالتين إشرح

31- هل يعطيك مسؤولك المباشر الوقت و الفترة الكافية لانجاز العمل الموكل إليك بارتياح ؟

- نعم

- لا

- في كلتا الحالتين اشرح ذلك ؟ .....

32- ماهي درجة اهتمام المؤسسة بالإشراف من أجل الارتقاء بالروح المعنوية للعمال داخل بيئة

العمل ؟

- مرتفعة

- متوسطة

- منخفضة

