

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل. م. د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة

-دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

إشراف:

-د.حسني خيرة

إعداد الطالبتان

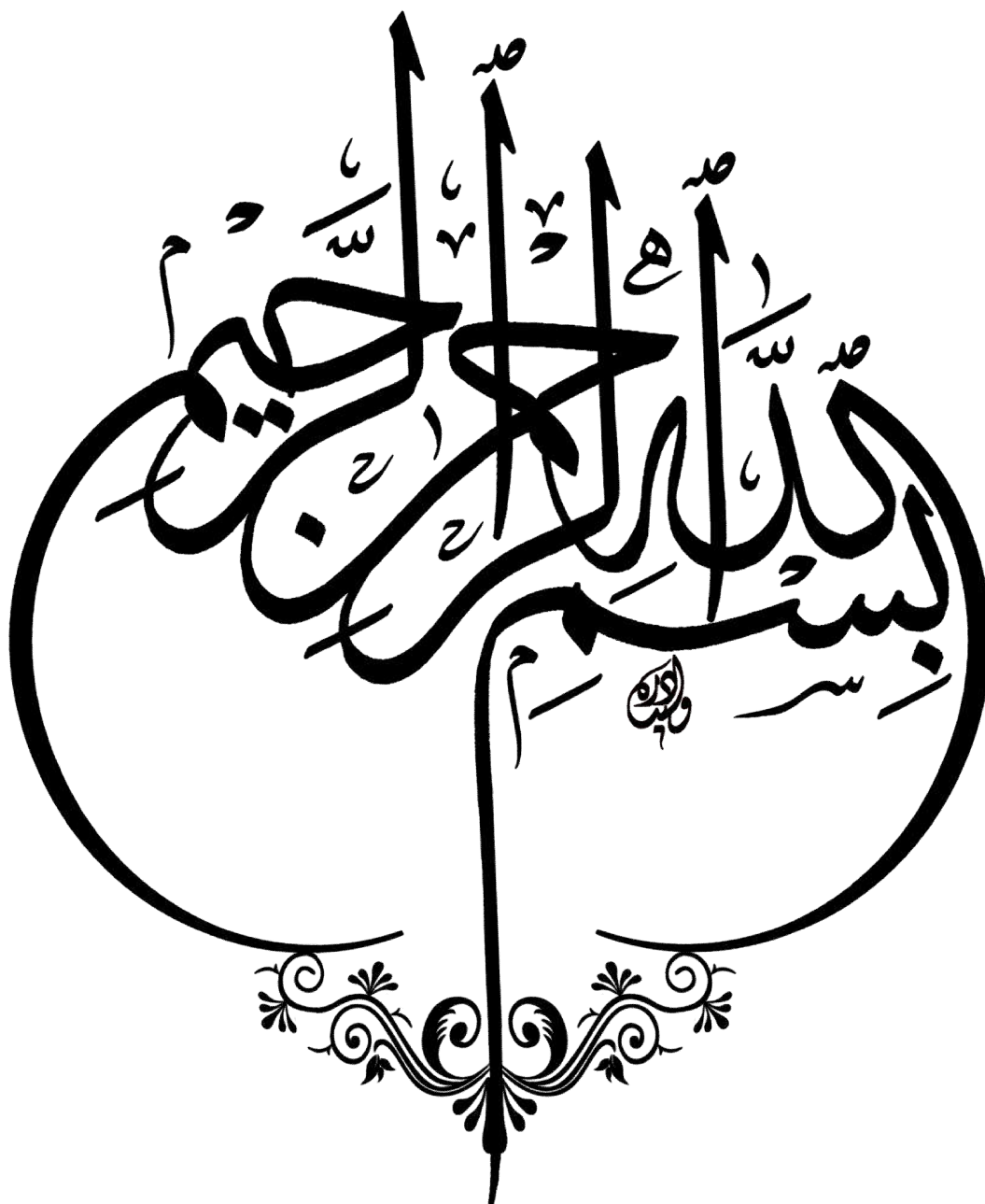
-نوقال هجيرة

-مغربي رانيا

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الاستاذ (ة)
رئيسا	استاذة محاضر أ	د.هيشور محمد أمين
مشرفا ومقررا	استاذ محاضرة "أ"	د.حسني خيرة
مناقشا	استاذ مساعد "أ"	د.زيان عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وعرفان

في بادئ الأمر وقبل كل شيء نحمد الله العزيز الحميد على كرمه وتوفيقه لنا في إتمام هذا

العمل المتواضع وانجازه على هذا الوجه فله كل الفضل والشكر على ذلك

ثم نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "حسني خيرة" التي ساعدتنا ولم تبخل علينا

بالوقت والأفكار والتوجيهات السديدة طيلة فترة انجازها

كان فكرة إلى أن أصبح على ما هو عليه الآن

كما لنا في هذا المقام أن نتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة العلمية المناقشة وكل

من ساعدنا وأمدنا بيد العون.

إهداء

إلى من كرس حياته وعمره لأبلغ الهدف المنشود....

إلى أبي العزيز الغالي ...

والى التي وضعت الجنة تحت قدميها....

إلى القلب الناصع الصافي

أمي الغاية ...

وإلي روح جدتي المتوفاة شيخ ميمونة ...

وان كان النجاح نجاحي فهو نجاحكما يا والدادي....

وإلى من أضاءوا لي الطريق وساعدوني ... اختي فريال وزوجها عبد الله ، وإلى اخوتي عبد

القادر ورتاج وريماس وآخر العنقود محمد، وإلى عمتي الغالية وأولادها، وإلى زميلتي في

العمل "رانيا"

وإلى صديقاتي حياة أمال صبرينة يمينة منال بشرى لينا مروي

إهداء

إلى قلبي وروحي ودنياي إلى من ربّني وعلمتني إلى من أتى بي في هذا الوجود إلى من
زرع على وجهي الابتسامة والفرحة والوحيدة التي لن يعوض مكانها احد والي من ضحت
بعمرها من اجلي وتعبت لأصبح على ما أنا عليه الآن " أمي "عباس عائشة" نبض قلبي
وحياتي ..

وبطبيعة الحال هناك من كان سنداً وعوناً لي في إتمام هذا العمل واهدي هذا العمل إلى
جدتي وجدتي، والي أخوالي عدة وعلي والماحي وعمر ومحمد، وخالاتي وبناتهم، والي
البراعم الصغيرة آمال ووصال

والى زميلتي في العمل " هاجر "

والى صديقاتي في هذا الدرب حياة ياسمين سيهام صباح إكرام

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء 1
	إهداء 2
	الشكر والعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
2	إشكالية الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	أسباب اختيار الموضوع
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	الدراسات السابقة
10	تحديد المفاهيم
15	المداخل النظرية للدراسة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
19	
19	عناصر الاتصال
21	أشكال الاتصال التنظيمي
23	أهمية الاتصال التنظيمي
24	أساليب الاتصال التنظيمي
25	العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال
25	معوقات الاتصال التنظيمي

الفصل الثالث: ديناميكية الجماعة	
30	تمهيد
30	طبيعة الجماعة
31	خصائص الجماعة
33	أنواع الجماعة
34	هيكل الجماعة
35	أسباب ونظريات تكوين الجماعة
37	انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة
38	ديناميكية الجماعة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
41	تمهيد
41	مجالات الدراسة
42	المنهج المستخدم في الدراسة
43	أدوات جمع البيانات
43	الأساليب الإحصائية
44	العينة وكيفية اختيارها
45	مميزات وخصائص العينة
الفصل الخامس: عرض وتحليل الجداول ومناقشة بيانات الدراسة	
54	تمهيد
55	عرض وتحليل بيانات الدراسة
72	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
106	خاتمة
108	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
48	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
49	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
50	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب الحالي	06
51	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
55	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة وهل تجمع بين العمال علاقة جيدة	08
56	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة وهل هناك صراعات بين العمال	09
58	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة وهل هناك انسجام بين العمال	10
59	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم	11
60	العلاقة بين تفضيل العامل للمقابلة الفردية وهل هناك انسجام بين العمال	12
61	العلاقة بين تفضيل العامل للمقابلة الفردية وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم	13
63	العلاقة بين تفضيل العامل للمقابلة الفردية وهل هناك صراعات بين العمال	14
64	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع المستوى وهل تجمع بين العمال علاقة جيدة	15
65	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة لرفع المستوى وهل هناك صراعات بين العمال	16
66	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة لرفع المستوى وهل هناك انسجام بين العمال	17
67	العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة لرفع المستوى وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم	18
68	العلاقة بين المحادثة الشفوية مع المشرف وهل هناك انسجام بين العمال	19

20	العلاقة بين المحادثة الشفوية مع المشرف وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم	69
21	العلاقة بين المحادثة الشفوية مع المشرف وهل هناك صراعات بين العمال	71
22	العلاقة بين تلقى العامل الأوامر من المشرف وهل هناك روح الجماعة بين العمال	73
23	العلاقة بين تلقى العامل الأوامر من المشرف وهل العمال يعملون كفريق واحد	75
24	العلاقة بين تلقى العامل الأوامر من المشرف وهل هناك تبادل للأفكار بين العمال	76
25	العلاقة بين الاجتماعات وسيلة لإيصال التعليمات إلى العامل وهل هناك روح الجماعة بين العمال	77
26	العلاقة بين الاجتماعات وسيلة لإيصال التعليمات وهل العمال يعملون كفريق واحد	78
27	العلاقة بين الاجتماعات وسيلة لإيصال التعليمات وهل هناك تبادل للأفكار بين العمال	79
28	العلاقة بين اتصال الإدارة بالعمال أثناء أداء عمله وهل هناك تبادل للأفكار بين العمال	81
29	العلاقة بين اتصال الإدارة بالعمال أثناء أداء عمله وهل هناك روح الجماعة بين العمال	82
30	العلاقة بين اتصال الإدارة بالعمال وهل العمال يعملون كفريق عند أداء عملهم	83
31	العلاقة بين اتصال الإدارة بالعمال أثناء أداء عمله وهل هناك تعارض للأفكار بين العمال	84
32	العلاقة بين الاتصال بالعمال لتقديم قرارات وهل هناك روح الجماعة بين العمال	85
33	العلاقة بين اتصال الإدارة بالعمال لتقديم قرارات وهل العمال يعملون كفريق	86
34	العلاقة بين اتصال الإدارة بالعمال لتقديم قرارات وهل هناك تعارض للآراء بين العمال	87
35	العلاقة بين لجوء الإدارة للعمال لطلب رأيه وهل يشارك في عملية اتخاذ القرارات	89
36	العلاقة بين لجوء الإدارة للعمال لطلب رأيه وهل تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال	90
37	العلاقة بين إيصال المعلومات في الوقت المناسب وهل الهاتف وسيلة لاتصال الإدارة بالعمال	91

38	العلاقة بين إيصال المعلومات في الوقت المناسب وهل يشارك العامل في اتخاذ القرارات	92
39	العلاقة بين إيصال المعلومات في الوقت المناسب وهل تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال	93
40	العلاقة بين اتصال العامل بزملائه خارج العمل وهل الهاتف وسيلة اتصال الإدارة بالعامل	95
41	العلاقة بين اتصال العامل بزملائه خارج العمال وهل يشارك في عملية اتخاذ القرارات	96
42	العلاقة بين اتصال العامل بزملائه خارج العمل وهل تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال	97
43	العلاقة بين إيصال القرارات إلى كل المستويات وهل الهاتف وسيلة لاتصال الإدارة بالعامل	98
44	العلاقة بين إيصال القرارات إلى كل المستويات وهل يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات	99
45	العلاقة بين إيصال القرارات إلى كل المستويات وتسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال	100

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
01	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	45
02	أعمدة بيانية تمثل توزيع الأفراد العينة حسب السن.	46
03	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	47
04	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	48
05	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	49
06	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب الحالي.	50
07	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	51

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة"، انطلاقاً من الإشكالية العامة: كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة؟ استناداً على المنهج الكمي الملائم لمتغيرات الدراسة استهدفنا قوامها 59 مبحوث التي تمت في جامعة ابن خلدون كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ولاية تيارت، ولجمع المعلومات أكثر عن موضوع الدراسة استعنا بالاستمارة كأداة لجمع البيانات، لتدعيم نتائج الدراسة تم وضع فرضيات منها: يؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة، الاتصال النازل يساهم في تحقيق ثقافة العمل الجماعي، وفي الختام توصلنا إلى النتائج التالية:

-الاتصال الصاعد يساهم نوعاً ما في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية.

-يساهم الاتصال النازل يساهم نوعاً ما في تحقيق ثقافة العمل الجماعي.

- يساهم الاتصال الأفقي في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

Abstract :

This study aims to know the "organizational communication role in achieving the dynamics of the group", based on the general problem: How does organizational communication affect the achievement of the group's dynamics? Based on the quantitative curriculum appropriate to the study variables, we targeted 59 researchers that took place at Ibn Khaldoun University, College of Social Sciences and Humanities, Tيارت State, and to collect information more on the subject of the study, we used the form as a tool to collect data, to support the results of the study, assumptions have been established: organizational communication affects dynamic achievement The group, the descending communication contributes to achieving the culture of teamwork, and in conclusion we reached the following results:

- Rising communication somewhat contributes to the creation and strengthening of human relations.
- The descending communication contributes somewhat to achieving the culture of teamwork.
- Horizontal communication contributes to building formal and informal groups.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها على اعتبار أنه أحد أسس النظم الاجتماعية وعما العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع و كذا داخل المؤسسات. فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل القطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في مجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

إن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في أثرها الفعال على ديناميكية الجماعة، وتماسك جماعة العمل لأن مضمون أي رسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض والاتصال السائد في المؤسسة، كما أن له دور كبير في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية، بحيث يساعد الاتصال التنظيمي على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين وتسهم في زيادة التقارب في وجهات النظر مما ينعكس إيجابا على المؤسسة لأنه عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبير في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة خاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة وإن من طبيعة الاتصال التنظيمي أنه يساعد على تنمية روح الجماعة مما يزيد في تماسكها كما يولي الأهمية للموظفين ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، كما أنه يخلق من التفاعل بين جماعة العمل وكذا الاحترام و التقدير وتبادل للأدوار والمناصب والتعاون في خلق شعور لدى الموظف الانتماء للمؤسسة لأنه يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها لذا فإن دراسة الاتصال التنظيمي تؤدي إلى فهم وتصور واضح لواقع الجماعات داخل المؤسسة وعلاقة العمال فيما بينهم.

بناء على ما سبق تحاول الدراسة الراهنة التطرق لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة داخل جامعة ابن خلدون _تيارت_ فقد تقسمنا الدراسة إلى خمسة فصول جاءت كالآتي:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري و التصوري للدراسة الذي تضمن، إشكالية الدراسة والفرضيات بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم، المداخل النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: المعنون ب **الاتصال التنظيمي** يتضمن عناصر الاتصال، أشكال الاتصال التنظيمي، أهميته وأساليبه، العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال، وعواقبه.

أما الفصل الثالث : فكان تحت عنوان **ديناميكية الجماعة** تضمن أيضا طبيعة الجماعة، خصائصها وأهميتها، أنواعها، هيكل الجماعة، أسباب ونظريات تكوينها، انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة، وأخيرا ديناميكية الجماعة.

الفصل الرابع: الموسوم ب **الإجراءات المنهجية للدراسة** فتضمن مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، العينة وكيفية اختيارها أيضا مميزات وخصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: المعنون بـ " عرض وتحليل الجداول ومناقشة بيانات الدراسة " تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها والدراسات السابقة وخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

1. اشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. اسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. تحديد المفاهيم
8. المداخل النظرية للدراسة

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري للدراسة الركيزة الأساسية وأول خطوة في إنجاز أي بحث علمي والإطار المرجعي للبحث من الناحية السوسيولوجية حيث يساعد الباحث في تحديد العناصر الأساسية لمحاور البحث أو الموضوع محل الدراسة.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار نحدد من خلاله أهم الأسباب والمبررات الكامنة وراء اختيارنا للموضوع.

إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد وطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد إزالة الغموض عنها من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، وفي الختام نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع البحث بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

أولا : الإشكالية:

الإنسان كائن حي ينتمي بطبيعته إلى جماعات محددة ومعينة حسب اختلافها وأنواعها، ويشارك في فعاليتها ويعمل على تحقيق أهدافه وأهداف تلك الجماعة فهو في حاجة إلى الانتماء من أجل بلوغ الحاجات المادية والاقتصادية والنفسية التي لا يحصل عليها بمفرده.

فدخول العاملين في تفاعل وبناء علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة من احترام وتعاون وتقدير يعد من أهم العمليات الاجتماعية الرئيسية داخل التنظيم وهذا ما يساهم في تحسين أداء العاملين والرفع من مستوى الإنتاج، فالفرد بطبيعته يميل إلى العمل مع الجماعة حيث أن أهمية العلاقات الإنسانية داخل جماعة العمل لها أثر إيجابي على العاملين وعلى الإنتاج وعلى تحقيق الأهداف المسطر لها من طرف الإدارة وشعور العاملين بالرضا والارتياح وقلة الشكاوي والصراعات فيما بينهم، وتتميز الجماعة بعدة خصائص كالتجمع والتماسك والتعاون والانسجام، وخاصة الانتماء والعمل الجماعي وتبادل الأدوار والتفاعلات ويزيد أفرادها عن اثنين، للجماعة صفات تمثلت في التسيير الذاتي ووحدة الهدف وتكون لها قيادة مهما كان عددها وتخضع لنوع من التنظيم، وأهم ما تطرقنا إليه في ديناميكية الجماعة الجماعات الرسمية وغير الرسمية وروح الجماعة والتي من خلالها يمكننا فهم وتجسيد العلاقة ودور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة.

ويعد الاتصال عملية أساسية في حدوث علاقات بين العمال ونقل المعلومات فيما بينهم باختلافها من فرد إلى آخر فبدون اتصال تفقد العملية الإدارية أو المؤسساتية ديناميتها ونقصد بها التغير بل من الاستقرار، فالاتصال التنظيمي يعد عملية ضرورية داخل أي مؤسسة من أجل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة يمكن انجازها عن طريق الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وذلك بوجود اتصال منظمي ناتج ومخطط له ومبني على أساس التغيير، وازدادت أهمية هذا المصطلح "الاتصال التنظيمي" عندما زادا استخدامه في مجالات الدراسة المختلفة، ومعظم القرارات والمعلومات التي تنتقل بين المرووسين والعمال تتم عن طريق الاتصال الصاعد والنازل أما بالنسبة للاتصال الأفقي فيتم بين العمال فيما بينهم وكل من هذه الأخيرة يلعب دورا مهما داخل المؤسسة ويفرض نمطا خاصا بطريقة عمله بين العمال فيما بينهم.

وبناء على ما ذكر فإن هذه الدراسة تبحث عن معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة، وعليه فإن السؤال المركزي لهذه الإشكالية البحثية هو:

- كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة؟.

ومن السؤال المركزي تأتي التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

- كيف يساهم الاتصال الصاعد في خلق العلاقات الإنسانية؟

- كيف يؤثر الاتصال النازل في تحقيق ثقافة العمل الجماعي؟

- كيف يساهم الاتصال الأفقي في بناء وتشكيل الجماعات الرسمية وغير الرسمية؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

يؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة.

- الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى: الاتصال الصاعد يساهم في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية.

- الفرضية الجزئية الثانية: الاتصال النازل يساهم في تحقيق ثقافة العمل الجماعي.

- الفرضية الثالثة: الاتصال الأفقي يساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار أي موضوع من مواضيع البحث والدراسة في علم الاجتماع ليس بالسهل مما يتطلب اتخاذ جملة من التدابير ليكون الاختيار صائبا وناجحا، وعليه فإن الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي كالتالي:

1- الأسباب الذاتية:

-الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي يتم إلقاء الضوء عليها في الوقت الراهن في ميدان الاتصال التنظيمي.

-اندراج الموضوع ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل وبالتالي توفر لدينا معلومات سابقة عن مجال الدراسة.

-الرغبة في معرفة العملية الاتصالية ومدى تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة.

-محاولة معرفة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية وتطبيق المعلومات وتوظيفها واقعا.

2- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الميداني.

- اعتبار أن موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة.

- الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال ورؤساء العمل.

- تشجيع البحث العلمي أكثر وإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من البحوث.

رابعا : أهداف الدراسة:

تعد أهداف البحث انعكاس لمدى الإضافة التي يقدمها الباحث من حلول. إذ أن هدف أي بحث علمي هو الوصول إلى الكشف عن إي مشكلة أو تشخيص للظواهر كمحاولة لفهم أو تفسير هذه الظواهر الاجتماعية، ويمكن ذكر أهداف دراستنا فيما يلي:

- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق التوافق بين جماعة العمل داخل المؤسسة.

- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.
- محاولة التعرف على أنجح طرق الاتصال التي تعمل على زيادة العلاقات الايجابية ودرجة انجذاب جماعة العمل وتماسكهم.
- التعرف على أهم الوسائل التي يعتمد عليها في الاتصال التنظيمي.
- توظيف كل ما تلقيناه خلال مشوار الدراسة الجامعية سواء من الناحية المنهجية أو من ناحية طرق جمع المادة العلمية، مما يضمن الدقة والسلامة البنيوية من النواحي النظرية والتطبيقية واعتماد الإجابة بطريقة جيدة على تساؤلات الدراسة.

خامسا : أهمية الدراسة:

- تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة موضوع الدراسة وعلى قيمتها العلمية والجوانب التي تقوم بمعالجتها، حيث أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ذلك أنه قائم في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون اتصال التنظيمي وتبدو أهمية موضوعنا فيما يلي:
- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق ديناميكية الجماعة.
- إن أهمية الدراسة كلها تكمل في أهمية الموضوع حيث تظهر في مدى نجاح عملية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالجماعة وما يؤثر فيها.
- أهمية الاتصال التنظيمي ومدى ارتباطه بديناميكية الجماعة وذلك من خلال توجيه سلوكهم داخل التنظيم بالشكل المطلوب.
- كون دراستنا تحظى بأهمية علمية وسوسيولوجية كبيرة تعكس طموحاتنا وتطلعاتنا وتقدم إجابات لتساؤلات الدراسة، كما يمكن اعتبارها إضافة جديدة للحقل المعرفي.

سادسا : الدراسات السابقة: تمثل الدراسات السابقة بناء منهجيا وعلميا مهما لبناء البحث السوسيولوجي، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث. إذ أنها مصدر مهم من مصادر تزويد الباحث بالعديد من الأفكار حول مشكلات ذات قيمة علمية عملية تستحق البحث وبيان موقع الدراسة الذي هو بصدد دراستها من خلال الإطلاع على الأطر النظرية والفروض التي اعتمدتها هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها. وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا

علميا وفيما يلي عرض للدراسات التي تم التوصل إليها عن متغيري الدراسة "الاتصال التنظيمي وديناميكية الجماعة".

- الدراسة الأولى: حول الاتصال التنظيمي

دراسة الباحثة عجاج سهام رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغير التنظيمي" دراسة ميدانية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة، دراسة حالة مؤسسة "ترافل" بالبلدية تخصص ديناميكيا والتغير الاجتماعي، جامعة الجزائر 2 _بوزريعة _ 2010./2011

1- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة التحسيس وإبراز أهمية الاتصال التنظيمي للتغير التنظيمي باعتباره أسلوب علمي حديث.
- محاولة التعريف بالتقنيات والأدوات والسياسات التي تعتمد في الاتصال التنظيمي للتغير التنظيمي.
- معرفة الأساليب والطرق الأنجح للتغير التنظيمي ولما يعتمد عليه كمنهج لتسيير المؤسسة.

2- مجالات الدراسة:

- ✓ **المجال الجغرافي للدراسة:** كانت دراسة الباحثة في مؤسسة "ترافل" بالبلدية. التي أنشأت سنة 1983 في بلدية بني تامو وهي مؤسسة لمشتقات الحليب.
- ✓ **المجال البشري للدراسة:** استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الطبقية التي تعني أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات، حيث أن أنها وجدت في المؤسسة التي أجرت فيها دراستها الميدانية 3 طبقات تمثلت في طبقة الإطارات المقدرة ب42 إطار، وطبقة عمال التحكم المقدرة ب177 عامل، طبقة عمال التنفيذ المقدرة ب350 عامل، وقد حددت عينتها ب120 عامل وتحصلت على العينة كما يلي:

- 9 إطارات.

-39 عمال التحكم.

-74 عامل تنفيذ.

✓ **المجال الزمني للدراسة:** تمت الدراسة في مدى زمنية امتدت من 2010/11/1 إلى 2010/12/15 ومن 2011/11/1 إلى 2011/12/15 وقد قسمت إلى مرحلتين هما الاستكشافية والاستطلاعية والميدانية

3/ المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمدت الباحثة في إعداد مذكرتها على ثلاث مناهج هي:

- المنهج الوصفي التحليلي.

- المنهج الكمي.

- منهج دراسة الحالة.

4- الأدوات المستخدمة في الدراسة: بالنسبة لأداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث فقد استخدمت الباحثة ما يلي:

_ البحث الاستطلاعي، الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

5- نتائج الدراسة: أما عن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة هي كتالي:

- هناك ديناميكية للاتصال التنظيمي لمؤسسة "ترافل" تتأثر بالتغيرات الحاصلة داخلها.

- الاتصال المعتمد هو الاتصال النازل كنوع من الاتصال تعتمد المؤسسة الاقتصادية الخاصة "ترافل" في عملية تسيير الموارد البشرية.

- من خلال الجماعات غير الرسمية تتحقق أهداف الجماعة الخاصة وذلك بالضغط على المسؤولين.

- الدراسة الثانية: حول الاتصال التنظيمي

دراسة قامت بها الباحثة ابن واقني مهدية رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان "التنظيم والاتصال التنظيمي" دراسة ميدانية في مؤسسة "سونلغاز" كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر _ بن يوسف بن خدة _ 2009/2008

1- أهداف الدراسة: من أهم الأهداف التي تطرقت إليها الباحثة حسب دراستها هي:

- التكيف مع التطور السياقي الاقتصادي الوطني وكذا الدولي.

- إعادة توجيه السياسة الاقتصادية والطاوقية.

- فتح مجال الاستثمار وذلك بتشجيع تطور سوق المالية.

- تحسين مردودية إنتاج الكهرباء والغاز وتطويرها بالخدمة.

2- مجالات الدراسة:

✓ **المجال الجغرافي للدراسة:** قامت الباحثة بإجراء دراستها الميدانية في مؤسسة سونلغاز وهي شركة ذات أسهم (ش.ذ.أ).

✓ **المجال البشري للدراسة:** قامت الباحثة باختيار عينة البحث كما يلي حيث أن مجتمع البحث الكلي كان 627 فرد يتوزعون على 3 فئات سوسيو مهنية تمثلت في:

- فئة الإطارات: 411 إطار

- فئة أعوان التحكم: 127 عامل

- فئة أعوان التنفيذ: 89 عامل

حيث وجدت أن العينة التطبيقية هي العينة المناسبة لمجتمع بحثها باعتباره مجتمع غير متجانس.

✓ **المجال الزمني للدراسة:** قامت الباحثة بهذه الدراسة سنة 2009/2008.

3- **المنهج المستخدم في الدراسة:** اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي كأداة إحصائية لتحليل البيانات.

4- **الأدوات المستخدمة في الدراسة:** استعانت الباحثة بتقنية الملاحظة والمقابلة كأدوات تدعيمية والاستبيان كأداة أساسية حيث كانت كالتالي (الملاحظة المباشرة، المقابلة، الاستبيان).

5- نتائج الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة حسب الباحثة في أنها توضح الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي للتنظيم ولاسيما في فترة التغير واستخلصت إلى أن طريقة التسيير البيروقراطي للتغير ساهمت في جعل التغير يسير ببطء ومن هذا فإن إستراتيجية التغير في المؤسسة ونجاحها يرتبط بوجود نظام اتصال قوي وفعال يؤمن بأهمية الموارد البشرية ويحتضن قيادة فعالة.

- **الدراسة الثالثة: حول ديناميكية الجماعة**

دراسة الباحثة شطي أمينة مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل" دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، جامعة محمد خيضر-بسكرة- قسم العلوم الاجتماعية سنة 2013./2014

1- أهداف الدراسة: من الأهداف الرئيسية لقيام الباحثة بهذه الدراسة ما يلي:

-تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل.

- معرفة العلاقة الموجودة بين اللوائح التنظيمية وجماعة العمل.

- التقليل من المشكلات التي تقع فيها داخل المنظمة بسبب عدم توافق في القيم والمعايير

2- مجالات الدراسة:

✓ المجال الجغرافي للدراسة: أجرت الباحثة دراستها الميدانية في ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران وهي ثانوية الوحيدة بالبلدية في ولاية الوادي.

✓ المجال البشري للدراسة: قامت الباحثة بدراسة شاملة مسحية لمجتمع البحث وحددته تحديدا دقيق لجميع عمال الثانوية الذين كان عددهم 77 مفرد موزعين كما يلي: أساتذة 38، إداريين 25، عمال مهنيين 11.

✓ المجال الزمني للدراسة: الدراسة كنت منذ تفكير الباحثة في الموضوع وذلك من بداية شهر مارس 2012 إلى غاية سنة 2014 ونهاية الدراسة.

3- المنهج المستخدم في الدراسة: استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي.

4- الأدوات المستخدمة في الدراسة: استعانت الباحثة في دراستها لجمع البيانات على ما يلي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية.

5- نتائج الدراسة: أهمية الدراسة حسب الباحثة كانت متمثلة في:

- هذه الدراسة تساعد في فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية حيث أنها تعتبر موجهة عاما لسلوك الفرد.

- هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية الجماعة.
- إمكانية التعرف على واقع العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جماعة العمل والثقافة التنظيمية.

سابعاً : تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل المهمة والضرورية في أي بحث علمي ذلك لأن هناك الكثير من المفاهيم التي تشعب في معانيها ودلالاتها لذلك علينا تحديد مضامين هذه المفاهيم، حيث تزيل اللبس والغموض لدى القارئ وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي:

1- تعريف الاتصال: هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسائل ورموز معينة بين المرسل والمستقبل بهدف توصيل معاني أو رموز ذات دلالة ومعنى، والاتصال هو تبادل الأفكار والآراء والقيم والحقائق بين الناس، وعملية الاتصال تعتمد على طرفين أساسيين هما المرسل والمستقبل.¹

ويقصد أيضاً بعملية الاتصال بأنها تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويعرف "باروان" الاتصال على أنه قدرة الفرد أو الجماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة آخر.²

يعتبر الاتصال رد فعل وتحريك السلوك لدى الطرف الآخر وهو في اللغة الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة، ويعتبر الاتصال عموماً أساساً لوجود الإنسان، وينشأ من خلال عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض، بغرض تحقيق أمر في ظل البنية المحيطة.³

■ **التعريف الإجرائي للاتصال:** هو عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلال تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة الاتصال من أجل الوصول إلى تفاهم وتعارف وتعاطف.

2- تعريف التنظيم: هو ذلك الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف.⁴

¹ عمر الطراونة. إستراتيجية الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 1.

² طلعت إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007، ص 83.

³ محمد يوسف القاضي. السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 210.

⁴ حازم محمد حافظ. تنمية المهارات الإدارية و السلوكية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ط1، 2011، ص 92.

هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية.¹

تعرف التنظيمات كذلك بأنها وحدات تقام وفقا لنموذج بنائي معين، كي تحقق أهداف محددة أو بتطبيق ذلك على المؤسسات والشركات والتنظيمات العسكرية وغيرها، وتتميز باعتمادها على تقسيم الدقيق للعمل، والقوة وتحديد مستويات للاتصال وتوجيه نحو ذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء وانضمام أعضاء جدد تتوفر لديهم صفات الخبرة وتخصص.²

3- تعريف الاتصال التنظيمي: حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وخارجه تقديم تصورات أولية لما يسمى بالاتصال التنظيمي فحسب تصورات كل من "ريدينغ" و"سانبورن" يعد الاتصال بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد ويأخذ هذا التعريف في الاعتبار متغيرات عديدة مثل (الاتصال الداخلي، العلاقات الإنسانية، الاتصال الصاعد، الاتصال الهابط، المهارات الخطابية والكتابية الاتصالية... الخ).³

ويعتبر كلا من "كاتز" و"كاهن" الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم وهذه الرؤية التصورية للباحثين "كاتز" و"كاهن" تنظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح يقوم باستيراد الطاقة الضرورية من البيئة المحيطة وتحويل هذه الطاقة إلى منتج أو خدمات على حسب طبيعة النظام ومن ثم تصدير هذه المنتجات والخدمات إلى البيئة مرة أخرى وإعادة شحن النظام بالطاقة من مصادر البيئة المتوفرة مرة أخرى وهكذا.⁴

إنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

كما يعرف الاتصال التنظيمي على أنه ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى اكتساب المعلومات وأفكار بأقصى سرعة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وقد تطورات الدراسات الخاصة بهذا النوع من

¹ محمود العكة. إدارة أعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 17، 18.

² محمد علي محمد. علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 31.

³ محمد الصيرفي. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 15، 16.

⁴ بسام عبد الرحمن المشاقبة. نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 103

⁵ محمد علي محمد. علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 445.

الاتصال في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى انهيار الاتصال التنظيمي في بعض المنظمات والأسباب التي تؤدي إلى تراجع هذا الاتصال وزيادة الفعالية في البعض الآخر.¹

■ **التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة لخلق التماسك بين الوحدات ومكونات البناء التنظيمي وتحقيق أهداف.

■ - **تعريف الاتصال الهابط:** يتدفق هذا الاتصال من أعلى التنظيم الأدنى المستويات الإدارية في المنشأة، ويعرف هذا لاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي على قواعد، والأوامر والتعليمات.²

■ **التعريف الإجرائي للاتصال الهابط:** هي الاتصالات التي تجريها الإدارة مع مختلف العاملين في المنظمة، وتأخذ طابعا رسميا، وتتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل على شكل توجيهات وتعليمات وأوامر.

4- **تعريف الاتصال الأفقي:** هي اتصالات تحدث بين نظراء العمل أو بين من هم من نفس المستوى الوظيفي مثل الاتصالات التي يمكن أن تجري بين رؤساء الأقسام أو بين عمداء الكليات أو بين نواب الرئيس، وهذا النوع من الاتصالات يوفر الوقت والجهد ويزيد من فاعلية النظام.³

■ **التعريف الإجرائي للاتصال الأفقي:** هي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في غالب صفة التشاور والتنسيق ما بينها بهدف تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها.

5- **تعريف الاتصال الصاعد:** إن أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجها.⁴

يعرف الاتصال الصاعد على أنه تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرووسين داخل المنظمة، حيث ترفع إلى الرئيس التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرووسين.¹

¹ محمد يوسف القاضي. السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 222.

² جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1984، ص 244.

هاني عبد الرحمان صالح الطويل. الإدارة التربوية ، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2006، ص 236.³

⁴ محمد يوسف القاضي. مرجع سبق ذكره، ص 215.

■ **التعريف الإجرائي للاتصال الصاعد:** هو نوع من الاتصالات الرسمية تحدث وتتم بين المرؤوسين إلى رؤسائهم، أي من أسفل إلى أعلى، من العاملين إلى الإدارة بسبب حاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز الذي تحقق، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو المعوقات التي تواجه العمال.

6- تعريف الدينامكية: عرف "شوارتز وستون" دينامكية الجماعة على أنها القوى المتفاعلة داخل الجماعات والتي تنظم وتدير العمل فيها من أجل تحقيق أهدافها. كما استخدم "جينجيز" هذا المفهوم ليشير إلى عمليات الجماعة وأدوار الأعضاء التي يمارسونها. ويرى البعض مثل "بوجاردس" أن الجماعة تتميز بسمه هامة في حياتها هي الدينامكية.²

7- تعريف الجماعة:

عرفها "سلافسون" طبقا لطبيعة العلاقة بين أعضاء الجماعة، فهي تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر في علاقة غير رسمية تتسم بوجود نشاط عاطفي طويل الأمد بين الأفراد المكونين لها ونتيجة لذلك تتغير شخصية كل عضو في الجماعة.

كما يعرفها "بوجاردس" طبقا لعدد الأعضاء، فالجماعة الاجتماعية هي أبعد من الكائنات الحية التي هي في حالة تفاعل.³

الجماعة لا تعني مجرد تجمع الأفراد أو تقاربهم المكاني، بل تعني إطارا عاما يمثل علاقات وتفاعلا ديناميا بين عدد من الأفراد، وبالتالي تنتوع الجماعات وتختلف تبعا لنتوع أشكال التفاعل التي تميز كل جماعة عن الأخرى. لذلك يطلق البعض مصطلح "تجمع" على الجماعة التي لا يوجد تفاعل بين أعضائها، ومصطلح "جماعة" على الجماعات التي يوجد تفاعل بين أفرادها وتسمى بالجماعات الوظيفية.⁴

8 - تعريف دينامكية الجماعة: تعتبر دينامكية الجماعة من أحد فروع المعرفة التي تهتم بالسلوك الإنساني و العلاقات الاجتماعية، وهي تركز على القوى الفعالة في الجماعة نتيجة لتكوينها ووظيفتها.

¹ طلعت إبراهيم لطفي. مرجع سبق ذكره، ص 84.

² نصيف فهمي منقريوس. أساسيات و ديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2012، ص 67.

³ نفس المرجع، ص 134.

⁴ عبد اللطيف محمد خليفة. مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 31.

بمعنى آخر فإن ديناميكية الجماعة تهتم بالقوى الاجتماعية المؤثرة في الجماعة التي تعمل على تحقيق الجماعة لوظيفتها ولذلك نجد أن ديناميكية الجماعة تهتم فقط بتركيب الجماعة بل أنها تركز على القوى المؤثرة في الجماعة نتيجة للتركيب والوظيفة أي أنها تحاول أن تعطي تفسيراً لقوى التغيير ومقاومة التغيير والضغوط الاجتماعية والتأثيرات والقهر والقوة والتماسك والجذب والنفور والتوازن والاختلال وعدم الثبات.¹

■ **التعريف الإجرائي لديناميكية الجماعة:** تعرف بحركة الجماعة وأنها العملية التي يتفاعل الأفراد من خلالها في مجموعات صغيرة، وهي عملية تتصف بالمرونة. ويكون فيها التفاعل مع غيره حيث تجمعهم قيم وأعراف مشتركة تحدد سلوكهم وتؤثر عليه وتوجههم نحو تحقيق أهداف معينة.

ثامنا : المداخل النظرية للدراسة:

1 - النظرية التاييلورية:

لقد اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم **فريدريك تاييلور** حيث وضع هذا الأخير الأطر الفلسفية والتنظيمية من خلال اعتماده الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمداً على دراسة الحركة والزمن، وقد أسهم **تاييلور** بشكل فاعل في تهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل كلفة مادية ممكنة.

فنظرية الإدارة العلمية لرائدها **تاييلور** ركزت على الاتصال الرسمي، والذي تعتبره امتداد لخطوط السلطة، والذي وجد من أجل سهيل العمليات الإدارية من قيادة وإشراف ورقابة، بالإضافة إلى ممارسة السلطة من خلال القنوات الرأسية، ولقد أكد **تاييلور** على رسمية الاتصالات التنظيمية بشكل نازل ومتسلسل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، على شكل قرارات وأوامر، باستثناء الاتصال الصاعد إلا أنه قليل في إشارة إلى التغذية العكسية، والمتمثلة أساساً في التقارير المكتوبة التي ترفع إلى قمة الهرم السلطوي، كما يلح **تاييلور** على ضرورة تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال وذلك من خلال تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى مسؤولية التخطيط والرقابة والتنظيم، في حين يقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة، وهذا في إشارة إلى تركيز على الرسمية في العلاقات داخل المنظمة فالعمال لهم مهمة تنفيذ مخططات الإدارة وتجمعهم علاقات رسمية في شقها المهني، أي أن **تاييلور** ركز على

¹ محمد الصيرفي. مرجع سبق ذكره، ص 16.

التنظيم الرسمي والجوانب العقلانية، وتجاهل التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين.¹

2 - نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد شكلت مدرسة العلاقات الإنسانية بداية ظهور ونشوء المدرسة السلوكية في التنظيم، حيث ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وتوقعاته، واقرنت مدرسة العلاقات الإنسانية برائدها **إلتون مايو** الذي يعتبر الأب الروحي لها، ومن أهم الدراسات التي قام بها مايو وزملائه، الدراسات المعروفة باسم تجارب هاوثرين في شركة "وسترن إلكتروك" في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العاملين.

يرى **إلتون مايو** وزملائه أن الإنسان كيان اجتماعي وليس كيان اقتصادي، ويجب النظر إليه على هذا الأساس، كما أن وجود العاملين بعضهم مع بعض وخضوعهم للظروف البيئية والنفسية والاجتماعية والمادية نفسها يجعلهم يكونون فيما بينهم جماعات غير رسمية تتعدى حدود العلاقات الرسمية التي تقوم بينهم، فبيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط بل بيئة يعيش فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الاجتماعية ولا تقل أهمية عنها في تأثيرها على سلوكه داخل المنظمة.²

3- نظرية الفلسفة اليابانية وليام أوشي:

إن نظرية (z) التي توصل إليها **وليام أوشي** بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، تقوم على ثلاثة خصائص وهي الثقة بين العاملين، المهارة في التعامل مع الآخرين، الألفة والمودة من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة، ومن خلال هذه الخصائص الثلاثة قدم **أوشي** المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان.

وبعد الاهتمام بالقيم الاجتماعية الموحدة، والشعور الجماعي، والمسؤولية الجماعية، من السمات المميزة للمنظمة اليابانية فالتزام اليابانيين بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته هي من أسرار النجاح الاقتصادي للمنظمات اليابانية، فقد يبدو

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن. علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1999، ص77.

² محمد عبد الفاتح الصيرفي. مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص86،87.

أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد وفقدانه لحريته وحقه في الاحتفاظ بقيمته الخاصة، ولكن تجربة المنظمة اليابانية أظهرت بأن الانصهار في العمل الجماعي في إطار المسؤولية، هي أكثر نجاحاً وتحقيقاً للأهداف.¹

4 - نظرية الدور:

تتظر هذه النظرية إلى أن الجماعة كنسق اجتماعي أو كشبكة من العلاقات المنظمة وتتضمن هذه العلاقات أدوار تتصل بالمكافآت المختلفة التي يتكون منها النسق فالأدوار هي الجوانب الديناميكية للمراكز والمناصب كما يرى "رالف لينتون" تتميز هذه النظرية بأنها تقدم لنا نموذجاً يتعلق بالمحددات الاجتماعية للأنماط السلوكية للأفراد كما أنها تقدم لنا مجموعة من المعطيات والمفاهيم التي تساعدنا في تحليل ودراسة السلوك الاجتماعي والتي من أمثلتها:

أ- **توقعات الدور:** هي الفكرة التي يحملها آخرون لهم أهميتهم للشخص كما يجب أن يكون عليه سلوك شاغل الدور في أدائه لحقوقه وواجبات المركز.

ب- **غموض الدور:** يعني عدم وضوح توقعات الدور حول حقوق وواجبات مركز معين.

ج- **صراع الدور:** يعني تعارض توقعات الدور بالنسبة لمركز معين.²

¹ خليل محمد حسن الشعشاع وخضير كاظم محمود. **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص109.

² لوكيا هاشمي. **السلوك التنظيمي**، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 122.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي

عناصر الاتصال

أشكال الاتصال التنظيمي

أهمية الاتصال التنظيمي

أساليب الاتصال التنظيمي

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

معوقات الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي أمر ضروري داخل المؤسسة من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، كما أنه يخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، وذلك لأن الاتصال وسيلة اجتماعية تتم من خلالها التفاعل بين الأفراد وخلق ديناميكية الجماعة والتناغم المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء.

لذا ومن أجل هذا سنتناول في هذا الفصل تطرقنا إلى عناصر الاتصال التنظيمي، أشكاله وأهميته، أساليب تحسين الاتصال التنظيمي والعوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال وأخيرا معوقات الاتصال التنظيمي.

أولا : عناصر الاتصال التنظيمي:

1 - المرسل: يمثل الحلقة الأولى لعملية الاتصال ومصدر الرسالة أو المعلومات المرسل، وهو المبادر في عملية الاتصال وهو الذي يختار نوع وسيلة الاتصال، ويقوم بتحديد رموز الرسالة أو اللغة المناسبة للرسالة المراد إيصالها للمستقبل.¹

2 - الرسالة: هي محور عملية الاتصال وهي التي تتم من أجلها عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل. وهناك نوعان من الرسائل هما: الرسائل اللفظية وهي عبارة عن كلمات وألفاظ، وهناك رسائل غير اللفظية، مثل حركات الجسد وتعبيرات الوجه والإيماءات.²

3 - قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي تنتقل بها للرسالة من المرسل إلى المستقبل، لا يمكن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ، بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا فالوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال، وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية.³

4 - المستقبل: وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة، وقد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة، ولا شك أن عملية استقبال الرسالة تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه وشخصيته.¹

¹ عمر الطراونة. استراتيجيات الإدارة الحديثة ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2012، ص 3.2

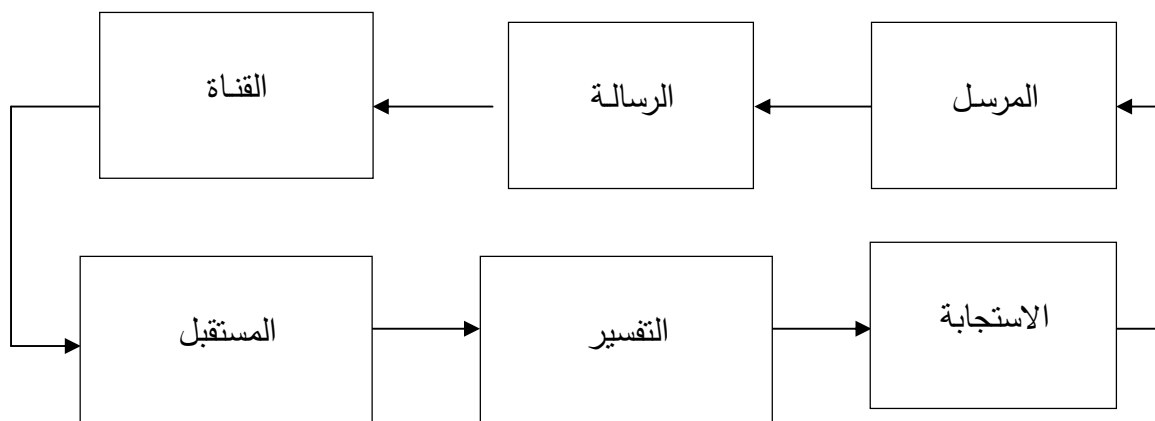
² نفس المرجع السابق، ص 4

³ محمد يوسف القاضي. السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص210.

5 - تفسير الرسالة: وهنا يجري إعادة تصنيف الرسالة حيث يجري استقراء المعنى منها وقد يكون مطابقاً أو مختلفاً للمعنى المقصود.²

6 - الاستجابة: التغذية الراجعة أو رد فعل: الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها. هي نعم للرسالة أو لا للرسالة، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون ايجابية أو سلبية. كما أن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل. والرسالة هي التي تقرر نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.³

- مخطط يوضح عناصر عملية الاتصال:⁴



ثانياً: أشكال الاتصال التنظيمي:

1 - الاتصالات الرأسية: هي تلك النوعية من الاتصالات التي تتدفق إلى أعلى أو أسفل التنظيمات، عادة من خلال خطوط العلاقات الرسمية بعبارة أخرى، هي تلك النوعية من الاتصالات التي تتم بين

¹ نفس المرجع السابق، ص 210

² حسام إبراهيم حسن. إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 91

³ محمد حسن محمد حمادات. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 200

⁴ كمال محمد المغربي. السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2010، ص 236

المديرين ورؤسائهم أوالمدرين ومروؤسيهم، كما قد تتدفق عبر العديد من الوحدات التنظيمية ذاتالمستويات مختلفة.

2 - الاتصالات الصاعدة: تتكون من الرسائل الصادرة من المساعدين إلى رؤسائهم المباشرين، والذين قد يمررونها بدورهم إلى المستويات الأعلى فالأعلى في التنظيم. كما قد يرى المستوى الأدنى أنها ذات أهمية للمستوى الأعلى، كما قد تأخذ شكل المقترحات أو الشكاوى أو رد على أسئلة المسؤول الأعلى.¹

3 - الاتصالات الهابطة: هو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى الاتجاهات أو التعليمات الأخرى التي تصدر عن المستويات العليا في التنظيم ويتم نقلها من خلال المراكز والمستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية. وقد ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في الإشارة إلى الصعوبة التي يواجههاالاتصال الهابط. فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال.²

4- الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها. والاتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي.³ كما يساعد هذا الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها بشكل يحقق أداء متناغما يخدم أهداف التنظيم. أي أنه بصفة عامة يمكن القول بأن الاتصال الأفقي يحقق الوظائف التالية:

- بث ونشر المعلومات بين الأفراد والمهتمين بها.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية .
- سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم.
- توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء.⁴

¹المعتصم بالله الجوارنة. التنمية البشرية المستدامة و النظم التعليمية، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 617.

²حسام إبراهيم حسن. مرجع سبق ذكره، ص 96.

³طلعت إبراهيم لطفى. مرجع سبق ذكره، ص 84،85

⁴محمد الصيرفي. مرجع سبق ذكره، ص 24

5- أشكال أخرى للاتصالات التنظيمية: إلى جانب الأشكال التنظيمية للاتصال التنظيمي والتي تشمل الاتصالات الرأسية بنوعها والاتصالات الأفقية فإنه توجد أشكال أخرى بعضها مستحدث والآخر غير تقليدي وهي:

أ - الاتصالات الإلكترونية: تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل مسبق نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال. وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال التي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدود للغاية.¹ كما أن الاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو فعالية الاتصال بين العاملين، ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعلاء.²

1. نظم المعلومات الرسمية: تمثل أحد وسائل الاتصالات التنظيمية ذات القبول الواسع التي استند إما إلى مدخل إداري أو مدخل للعمليات. ويتضمن المدخل الإداري لنظم المعلومات إيجاد مركز وظيفي أو وحدة إدارية أما مدخل العمليات فيتمثل في العادة جزء من جهود كبير ضباط العمليات والذي يتضمن إيجاد نظام أو أكثر للمعلومات والذي يحقق الربط بين جميع المديرين والأقسام والتسهيلات الأخرى داخل التنظيم.

2. الاتصال المائل أو القطري: يعتبر أقل أشكال قنوات الاتصال المستخدمة في المنظمات على الرغم من أهميته في كثير من الأحيان. ويستخدم الاتصال في حالة تعذر أو انخفاض كفاءة قنوات الاتصال الرأسية أو الأفقية. في مثل هذه الحالة فإن تدفق الاتصال يكون قطرياً وليس رأسياً أو أفقياً وهو الأمر الذي يساعد على تحقيق الفاعلية من خلال ادخار الوقت والمجهود المتفق داخل التنظيم.³

ب - الاتصالات غير الرسمية في المنظمات: تمثل الأشكال السابقة للاتصالات التنظيمية تلك النوعية من الاتصالات المخططة والتي تخضع لاعتبارات رسمية معروفة وتسعى لتحقيق أهداف محددة. إلا أنه في

¹المعتم بالله الجوارنة. مرجع سبق ذكره، ص 621

²محمد يوسف القاضي. مرجع سبق ذكره، ص 221

³محمد يوسف القاضي. مرجع سبق ذكره، ص 221

الكثير من الأحيان فإن الاتصالات التي قد نحدث في التنظيم قد تتجاوز هذه القنوات الرسمية وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية.¹

ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي:

1. المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
2. المساهمة في بلورت اتجاهات وسلوكات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد على رقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الأعمال²
3. يحسن قيادة الأفراد وتوجيههم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم.
4. تنظيم الموارد البشرية واختبار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم.³
5. المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
6. المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.⁴
7. يساعد الاتصال التنظيمي على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل و خارجه.
8. تبدو أهمية وخطورة الاتصال واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تلك الأهداف.⁵

رابعا : أساليب تحسين الاتصالات التنظيمية:

¹المعتصم بالله الجوارنة. مرجع سبق ذكره، ص 623

²محمد تاجي الجوهر. الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، بيروت، ط2، 2014، ص30

³حازم محمد حافظ. تنمية المهارات الإدارية والسلوكية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ط1، 2011، ص182

⁴محمد الصيرفي. مرجع سبق ذكره، ص 19

⁵محمد حسن محمد حمادات . مرجع سبق ذكره، ص 284

يتطلب تحسين مهارات الاتصال لدى المدير توافر أمرين هامين هما:

- ✓ تحسين الرسائل أو المعلومات التي يرغبون في نقلها للآخرين.
- ✓ تحسين فهم الرسائل للآخرين.

يعني ذلك أن جهودهم في تحسين مهاراتهم الاتصالية لا يجب أن تقتصر على محاولة أن يكونوا مفهومين لدى الآخرين، بل كذلك يجب عليهم محاولة فهم الآخرين.

وتساهم الوسائل التالية في تحقيق هذين الجانبين:

- **المتابعة:** تتضمن المتابعة محاولة التأكد ليس فقط من وصول الرسالة إلى الطرف المستهدف بها، ولكن كذلك التأكد من وصول المعنى للمستهدف، ومن ثم ضمان الاستجابة في اتجاه هذا المعنى.
- **تنظيم تدفق المعلومات:** تستهدف هذه العملية ضمان تدفق حد أقصى من المعلومات للمديرين، ومن ثم التغلب على حاجز الإفراط في المعلومات. ويمكن تنظيم تدفق المعلومات من حيث الكم أو الكيف أو الاثنين معاً.
- **التعاطف:** يعني التعاطف أن يكون المتصل موجهاً بالمستقبل وليس بذاته. مثل هذا النوع من الاتصال يعتمد إلى حد كبير ما هو معروف عن المستقبل. أن يضع المتصل نفسه مكان المستقبل من أجل أن يتوقع كيفية تفسير الرسالة واتجاهات التصرف اللائق.
- **تشجيع الثقة المتبادلة:** تبرز الحاجة إلى وجود بيئة مشجعة لتبادل الثقة بين المدير والمساعدين بما يسهل عملية الاتصال. إن المديرين الذين ينجحون في تنمية مناخ الثقة سوف يجيدون أنه ليس من الضروري متابعة كل عملية الاتصال
- **الإنصات الفعال:** لقد تم التأكيد أن تحسين الاتصالات لا يتطلب فقط المديرين أن يكونوا مفهومين بل يجب عليهم أن يفهموا كذلك، ويعني ذلك باختصار أن الاتصال الفعال يتطلب الإنصات الفعال والذي من خلاله يتم تشجيع الآخرين على التعبير عن مشاعرهم ورغباتهم وأحاسيسهم.¹

خامساً : العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:

¹ أثبت عبد الرحمن إدريس. السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 639 640 641

- مركز الفرد في التنظيم الهرمي أي إن لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.
- زيادة فعم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي.
- إعادة تنظيم المؤسسة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها.
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين منها (مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارة الاتصال، مهارة التفكير).¹

سادسا : معوقات الاتصال التنظيمي:

1 - معوقات تنظيمية:

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة الاتصال.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جميع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تساهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.²
- مدى تكامل وفهم مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ودرجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.³

¹ رؤوف حسين الزبيدي. مبادئ العلاقات العامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 73 74 75

² كامل محمد المغربي. مرجع سبق ذكره، ص 241

³ حازم محمد حافظ. مرجع سبق ذكره، ص 184

- غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة.¹

2 - معوقات شخصية:

- عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه.
- غلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.²
- الشعور بمعرفة كل شيء والتكلم عن كل شيء، وأن ما يقوله أو يكتبه هو فقط الشيء المهم ولا يسمع إلى آراء وأفكار الآخرين.
- الضغط على المرؤوسين أي أن البعض يمارسون ضغوطا على المرؤوسين دون وجه الحق مما يسبب حاجزا في الاتصال بينهم فلا يتقدم المرؤوسين بأي اقتراحات أو أفكار اتجاه تحسين العمل.³

3 - معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي أي أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم.
- الإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال.⁴

سابعا : نتائج الاتصال التنظيمي:

- 1 - الثقافات التنظيمية المتخصصة: تنمو في المنظمات المختلفة ثقافات خاصة إلى جانب الثقافة العامة، ونقصد بالثقافات الخاصة هي تلك المعتقدات والاتجاهات والقيم ونماذج السلوك والتي يشترك بها بشكل أو آخر الأعضاء في منظمة الأعمال وأقسام منها والتي تجعلهم يختلفون عن الآخرين في الثقافة العامة في المنظمات الأخر وفي المنظمة ذاتها. إضافة إلى ذلك تظهر في كل منظمة ثقافات فرعية في

¹ محمد يوسف القاضي. مرجع سبق ذكره، ص 225

² نفس المرجع السابق. ص 225

³ كامل محمد المغربي. مرجع سبق ذكره، ص 240

⁴ محمد رسلان الجبوسي. الإدارة علم و تطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 168

الأقسام أو الفروع أو حتى جماعات الأنداد هي صور مصغرة عن الثقافات الخاصة بالمنظمة ككل. مثل ذلك ما طورته العاملات في غرفة تجميع المواصلات في تجربة هاوثرن حيث أصبح صديقات اشتركن في عدد من المعاني والمعتقدات والاتجاهات والتوجهات الخاصة.

2 - التماسك التنظيمي: اختلفت بعض أنواع التماسك داخل المنظمة فلا توجد وسيلة للمحافظة على استمرار العاملين في تأدية الأعمال المطلوبة منهم تأديتها، من بين أنواع التماسك هناك التماسك العاطفي هو الذي يربط الجماعات الصغيرة ذات العلاقات الحميمة كالأُسرة والأفراد، والتماسك المستند إلى الفائدة هو الذي يضمن مشاركة الأفراد في الجماعات المناقشة والتماسك المستند إلى العمل هو الذي يميز جماعات صنع القرار الرسمية صغيرة العدد.¹

¹ محمد ناجي الجوهري. مرجع سبق ذكره، ص 190 191

خلاصة الفصل:

يمكننا الاستخلاص مما سبق أن للاتصال التنظيمي أهمية ودور بالغ في السير الحسن والنظم داخل المؤسسة ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود نسبة اتصالات إدارية خاصة بها ويعتبر الاتصال التنظيمي أحد العوامل التي تقوي العلاقات الإنسانية في المجتمع وينتج عنه الترابط والتواصل والتماسك بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الإجتماعية.

الفصل الثالث:

دينامكية الجماعة

طبيعة الجماعة
خصائص الجماعة
أنواع الجماعة
هيكل الجماعة
أسباب ونظريات تكوين الجماعة
انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة
دينامكية الجماعة

تمهيد:

المنظمات الحديثة التزمت بدراسة ديناميكية الجماعة، وذلك لدورها المهم في أداء الأعمال ولذلك من الضروري التعرف على أهم ما يميز سلوكيات الأفراد والجماعات وفهم العوامل المؤثرة فيها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها معظم الجماعات والمؤسسات، وتتميز الجماعة بديناميكية وحركتها ويعني التفاعل الذي يؤدي التغيير.

أولا : طبيعة الجماعة:

الإنسان بطبيعته مخلوق إجتماعي يدرك أنه بحاجة إلى الوفاق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه، مع إدراكه أن مجرد عضويته في جماعة عمل نشطة متناغمة لا يشكل بالضرورة ضمانا أكيدا لنجاحه في تحقيق ما يصبوا إليه، غير أنه في الوقت نفسه يدرك يعي أن عضويته في الجماعة النشطة تشكل فرصة لإضافة وتجمع مواهب جماعية تضيف إلى فرص تحقيق هدف مما يستطيع أن يقوم به بمفرده.¹

هناك فرق بين مصطلح " جماعة " ومصطلح "تجمع". فالتجمع هو وجود غير مخطط له للأفراد، وغالبا ما يكون بصفة مؤقتة، أما الجماعة فيمكن تعريفها على أنها فردان أو أكثر:

- يتفاعلون مع بعضهم أو مع كل الجماعة على أساس فردي أو على أساس من تصميم معين لشبكة تفاعل.

- وبينهما هدف أو أهداف مشتركة.

- وبينهم نظام معياري من السلوك والاتجاهات.

- وتسود بينهم علاقات مستقرة فالجماعة تتميز بوجود خصال ثلاث

❖ إن أفراد الجماعة يعتمدون على بعضهم بعضا، فهم يتقاسمون مع بعضهم قيما ومعتقدات، واتجاهات ومعارف وما شابه ذلك من أمر معين تسود بينهم.

❖ إن أفراد الجماعة يشتركون في الأهداف فالجماعة كوحدة تسعى لتحقيق غايات وأهداف محددة، من أجل ذلك لابد من تفاعل أعضاء الجماعة لإنجاز الأهداف المرسومة.

❖ إن أفراد الجماعة يجيدون إشباعا لحاجاتهم الفردية من خلال عضويتهم في الجماعة كشعورهم بالأمن والانتماء والتقدير.

¹ محمد حسن محمد حمادات. مرجع يبق ذكره، ص 100

ولكي تتصف جماعة النظام أو الجماعة المنظمة بالكفاية والفعالية فإنها لابد من أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على المساهمة في تحقيق غايات النظام وأهداف.¹

ثانياً: خصائص وأهمية الجماعة:

1 - الخصائص: وجاءت على شكل نقاط متمثلة في:

- تتكون الجماعة من فردين أو أكثر.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- أن يكون لكل فرد دور يؤديه لتحقيق أهداف الجماعة.
- أن يكون للجماعة قيم ومعايير اجتماعية تنظم العلاقات وتتحكم في سلوك الأفراد وتحدد ما هو سلوك المتوقع والمرغوب فيه والمقبول وغير المقبول.
- أن يكون للجماعة هدف نابع من حاجات الأفراد.
- كل فرد في الجماعة يرى نفسه جزء من هذه الجماعة.
- كل عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر فهناك نوعاً من الاعتمادية بين الأفراد فهم يتشاركون في القيم والاتجاهات والأهداف بدرجة كبيرة.
- تؤدي العضوية في الجماعات إلى إشباع حاجات اجتماعية لدى الأفراد.
- الجماعة كيان مستقل فغالبا ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة.
- غالبا ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص ذو سمات معينة يكون هو قائد الجماعة.²
- ومن بين خصائص للجماعة أيضا هو تطويرها لمعايير تتحكم في عملية صنع القرارات وتأثر على سلوكية أفرادها وعلى العلاقات المتبادلة بين الأدوار المتعلقة بتحقيق مهامها.³

¹ هاني عبد الرحمان صالح الطويل. الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات في النظم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2006، ص203، 204.

² محمد الصيرفي. مرجع سبق ذكره، ص94

³ نفس المرجع السابق، ص 95

- تعبر دراسة هاوثرون دراسة هامة في فهم سلوكيات الجماعة وخاصة في إبرازها لأهمية دور المعايير في تحديد هذا السلوك، وبتزايد عدد أفراد جماعة ما تزايد أهمية ودور المعايير فيها فتعاقد العلاقات بين أفراد الجماعات الكبيرة والحاجة إلى توزيع وتدفق فعال للمعلومات فيها وتنسيق أفعال أفرادها وأعمالهم.¹

2 - أهمية الجماعة:

إن علاقات الجماعة أمر محتم كمثل جميع جوانب العلاقات الإنسانية الإداريون والتربويون يواجهون جماعات المعلمين والطلاب والآباء وزملائهم الإداريون وممثلي المنظمات والمجتمع وغيرهم وقد تكون هذه الجماعات منظمة تجتمع في أوقات محددة أو لا تكون، والجماعات لا يمكن تجنبها لأنها ترضي حاجات إنسانية أساسية فكل فرد بحاجة إلى أن يرتبط بغيره، والجماعات تستطيع تحقيق حاجات الفرد للاهتمام بالآخرين وبقيمتهم أيضا الجماعات ضرورية لتوفير الاتصالات التنظيمية المناسبة ولاتخاذ القرارات الفعالة وتهيئة الفرص للنمو المهني، ونستطيع القول بأنه كلما زاد انتماء العاملين لجماعتهم وازداد اعتزازهم بها ازدادت تلك الجماعة قوة وترابط، لذلك فإن ولاء أفراد الجماعة لبعضهم البعض، قد تفشل أو تنجح أهداف المؤسسة سواء كانت جماعة العمل رسمية أو غير رسمية.²

وكذلك وضحت أهمية الجماعة فيما يلي:

- انتماء الفرد إلى جماعة يساعد في شعوره بالأمان والطمأنينة والحاجة إلى المركز والمكانة.
- تساعد الجماعات في تحقيق حاجات الفرد الاجتماعية بالانتماء إلى جماعة تقبله ويقبلها.
- من خلال انتماء الفرد للجماعة يكسب القيم والمعايير الاجتماعية.
- تسهم الجماعة في تعلم المهارات الاجتماعية كنمو الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على التفاعل مع الآخرين والقدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية والقدرة على فهم السلوك الإنساني.
- تسهم الجماعة في فهم الفرد لنفسه من خلال تفاعله مع الآخرين وتقديرهم له.³
- يكسب الفرد اتجاهات وتنمو لديه فلسفة للحياة من خلال التفاعل الاجتماعي للجماعة التي ينتمي إليها.
- تسهم الجماعة في تكوين صداقات جديدة مما يساعد في نمو دائرة التفاعل الاجتماعي للفرد.

هاني عبد الرحمن صالح الطويل. مرجع سبق ذكره، ص 206.¹

محمد حسن محمد حمادات. مرجع سبق ذكره، ص 99، 100.²

سمير حسن. طريقة العمل مع الجماعات (مفاهيم أساسية و مواقف تطبيقية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 13.³

- تساهم الجماعة في تحقيق الحاجات الشخصية والاجتماعية التي يعجز الفرد عن تحقيقها بنفسه.¹

ثالثا : أنواع الجماعة:

إن التنظيم كجزء من المجتمع الأكبر يحتوي عددا من الجماعات الصغيرة التي يصعب التعرف على أسبابها تكوين الكثير منها:

1 - المجموعة الوظيفية: والتي تعرف عادة بالمجموعات الرسمية حيث يتم تحديدها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم وإن علاقاتها مع بعضها البعض محددة وفقا لسياسات الشركة ونظم وقواعد العمل فيها، وتعتبر عنها أقسام الخريطة التنظيمية، فهي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للتنظيم وتعرف بالإدارات والأقسام والورش.²

يمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف منها ما يلي:

- ما يشكل منها وفق التسلسل الرئاسي والتي تتشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم رئيس مسؤول عنهم وعن أدائهم.
- جماعة مهمة وهي الجماعات التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة إما أن تكون المجموعة دائمة لمتابعة مشروع ما أو مؤقتة لدراسة موضوع معين.

2 - الجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي تنشأ تلقائيا بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة وتدفعهم هذه المصلحة إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها، ولذا فإن الجماعة غير الرسمية تمارس تأثيرا ملموسا على سلوك أعضائها في مكان عملهم، وتتكون هذه الجماعة من القائد والأفراد المكونين لها، وتجد الإشارة إلى أن الجماعة غير الرسمية لا تتقيد بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة بين أكثر من عضو حسب الموقف الراهن حيث أنه قد ترى الجماعة شخصا معينا هو الأصلح لتحكم باسمها في موقف معين وشخصا آخر يكون أكثر صلاحية لنيابة عنها في موقف مختلف.³

رابعا : هيكلية الجماعة:

¹ محمد الصيرفي. مرجع سبق ذكره، ص. 95.

² كمال محمد المغربي. مرجع سبق ذكره، ص. 179، 180.

³ غريب سيد أحمد. المدخل في دراسة الجماعات، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية، 1983، ص 24.

من أجل فهم الجماعة لابد من مناقشة لهيكل عناصر الجماعة المتكونة من ما يلي (تركيب الجماعة، المعايير السلوكية، الأدوار، المنزل أو الحالة والترابط والقيادة).

1 - تركيب الجماعة: في هذه الحالة نجد الجماعة المتجانسة وغير المتجانسة، فالأولى عادة لا نجد الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم وبذلك تكون الجماعة متغيرة في الخصائص وتكون أكثر تأثيراً في الأعمال البسيطة والأعمال الروتينية ويتوافق أعضائها وتعاونهم وحسن اتصالهم وقلة المشاكل فيما بينهم ويؤدي بذلك إلى الانسجام، أما بالنسبة للثانية فهي أقدر على التعامل مع المشاكل المعقدة وخاصة ما يحتاج منها إلى الأساليب الإبداعية في حلها وعادة ما يكون أفرادها يتمتعون بخبرات وثقافات مختلفة وإن ما ينقص أحدهم من المعلومات يتوفر لدى الآخر الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين الأفراد.¹

2 - المعايير السلوكية: وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة، وتوفر الجماعة للفرد الأساس اللازم للتعليق بسلوك الأعضاء الآخرين من أجل الفهم الصحيح لتطور هذه القواعد، ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة لابد من معرفة ما يلي:

- إن الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائياً بل تضع القواعد التي هي ذات فائدة.
- تطبيق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء الجماعة بينما يطبق البعض الآخر على أفراد معينين
- تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل الأفراد في الجماعة
- تتفاوت القواعد من حيث تساهلها اتجاه الانحرافات

3 - الأدوار: وهي السلوكيات المتوقعة للأفراد تعرف العلماء على ثلاثة أنواع من الأدوار وهي الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك ويعتبر غموض الدور من التالي:

- غموض إدراك الفرد اتجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له.
- ترقية الفرد من مركز في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا حيث يوجد عادة وصف وظيفي للمراكز في المستويات الدنيا والوسطى ولكنها لا توجد للمراكز في الإدارة العليا.

¹ كامل محمد المغربي. مرجع سبق ذكره، ص 182.

4 - **المنزلة:** وبذل هذا الاصطلاح على الوضع أو الترتيب الفرد في التنظيم والجماعة ولذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص، ويرى الباحثون أن مرتبة الفرد تتم عن طريق الوراثة أو عن طريق مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري.

5 - **الترابط:** إن هذا الأخير يدل على التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة وقد أكدت الدراسات أن في حالات الترابط القوي فإن أفراد الجماعة يتكون لديهم دافع البقاء في الجماعة وذلك بعكس الحالات التي يكون الترابط فيها ضعيف يميل بميل الأفراد إلى تلك الجماعة إلا أنه من الواضح أيضا أن وجود الترابط القوي بين أعضاء الجماعة لا يضمن وجود إنتاجية عالية لتلك الجماعة.

6- **القيادة:** وتعتبر القيادة من أهم العوامل (الخصائص) في هيكلية الجماعة، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى وجود نوعين من القيادة الأولى تتمثل في القيادة الرسمية وهي التي تحددها أساسيات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسين وتوجيههم و مكافأتهم وعقابهم وتقييمهم، أما القيادة غير الرسمية وهي الدلالة على الشخص الذي يعطي السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم لأنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة والتوصل إلى حلول لمشاكلهم، وعادة ما يكون هو الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى.

خامسا : أسباب ونظريات تكوين الجماعة:

1 - **أسباب تكوين الجماعة:** من أسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يدخلون في تكوين الجماعة هو وجودهم قريبين مكانيا من بعضهم البعض في مكان العمل وكذلك التشابه بين أفرادها وهو كذلك من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور وتكون هذه الأخيرة، وبشكل عام فإن الانتماء إلى الجماعة يحقق له بعض المزايا الضرورية وأهمها ما يلي¹:

¹ محمد طلعت عيسى، تنظيم و قيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، ص 46.47.

أ - إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد:

- الحاجة إلى الانتماء: كثير من الناس تفضل العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلا من الجهد الفردي، أيضا الحاجة إلى الأمن من خلال الانتماء إلى الجماعة بحيث يستطيع الفرد أن يعبر عن آرائه وأفكاره أمام رئيسه معتمدا على حماية الجماعة وتأييدها.

- الحاجة إلى التقدير: الجماعة توفر للفرد حاجة التقدير من ناحيتين، الأولى من داخل الجماعة حيث أن العمل الطيب سيجد رد فعل مباشر من داخل الجماعة، والناحية الثانية هي الشهرة التي يكتسبها وترفع من قيمة الفرد لدى الآخرين خارج الجماعة.

- الحاجة إلى تأكيد الجماعة: إن الانتماء إلى الجماعة يتيح للفرد فرص لتنمية مهاراته المهنية من خلال تبادل المعارف وجهات النظر وآراء مع الآخرين وبدوره يؤدي إلى فرض الذات.¹

ب - المساعدة و المساندة الجماعية: يلعب انتماء الفرد إلى الجماعة دورا مهما في حياة الفرد النفسية حيث أن مساندة الجماعة له يساعد في إزالة ما ينتابه من قلق وتوتر بسبب المشاكل التي يواجهها ومن ذلك تصبح الجماعة سندا للفرد عند الوقوف معه وقفة جماعية.

ج - الحصول على معلومات: تعتبر الجماعة غير رسمية وسيلة أساسية لإشباع حالة الفرد على المعلومات والإلمام بما يجري حوله من الأمور حيث تعتبر مصادر المعلومات الرسمية قاصرة عن إشباع حاجاته في المجال، وتدل الدراسات أن الأفراد في الجماعات غير الرسمية يميلون إلى الالتفاف حول الشخص الذي يعتبر مركزا للمعلومات وغالبا ما يحتل هذا الشخص مركز القائد.²

2 - نظريات تكوين الجماعة: إن من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكتاب والباحثين في المضمار هو محاولة إيجاد تفسير لتشكيل وتكوين الجماعة وبطبيعة الحال لا يوجد تفسير واحد أو نظرية واحدة فقط تجيب على هذا السؤال، وإنما ظهرت نظريات عديدة منها:

2- 1 نظرية التقارب المكاني أو الجغرافي: استنادا لهذا النظرية فان النظرية فان الأفراد المتجاورين الذين يجلسون بجوار بعضهم البعض أو يعملون في مكان واحد مكاتب متجاورة يميلون للاتفاق وتكوين الجماعات.

¹ كمال محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

² صلاح دين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 198.

2 - 2 نظرية التوازن: تستند هذه النظرية إلى تايلور وترى إن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض على أساس وجود اتجاهات ومواقف مشتركة لديهم نحو أشياء أو أهداف مشتركة، فالأفراد الذين يتشابهون في اتجاهاتهم المختلفة يميلون إلى التفاعل وتكوين العلاقات وهكذا توجد الجماعة.¹

2 - 3 نظرية التبادل: وهي مستندة من نظرية بيبيرلو في التبادل الاجتماعي وتركز على علاقة وتكون التكلفة نتيجة أي تفاعل، فالفرد ينجذب لا يميل للتفاعل مع الغير وتكوين الجماعات والفوائد من التفاعل يلبي الحاجات، فهذه النظرية تبنى على ثلاثة عوامل: التقارب بين الأفراد، التفاعل، اتجاهات مشتركة.

2 - 4 نظرية التفاعل: تنتسب إلى العالم "جورج هومانز" وتعتمد على ثلاثة أبعاد، ترتبط بعضها وتتفاعل مع بعضها البعض وهذه الأبعاد هي: التفاعلات، الأنشطة، المشاعر.

وترى هذه النظرية أن انضمام الفرد للجماعة هو نتاج لتفاعل العوامل الثلاثة فكلما زادت الأعمال والأنشطة التي يتشارك الأفراد في انجازها نلاحظ أن العنصر الرئيسي هو التفاعل المقصود به تحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات.²

سادسا : انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة:

- 1- وجود مجموعات عمل رسمية داخل التنظيم يساهم إلى حد كبير في تنظيم العمل، سرعة الإنجاز تنمية المرؤوسين، توزيع المهام، الشعور بالرضى، مما يعكس ذلك على أداء العاملين وزيادة الإنتاج.
- 2- تفرغ الإدارة للأعمال الهامة والكبيرة لإدارة المؤسسة ورسم السياسة الخارجية.
- 3- هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي تأثر على مستوى الإنتاج.
- 4- إن وجد ضبط لمجموعات غير الرسمية داخل المؤسسة يعد أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل تنظيم العلاقات الإنسانية التي تربط بين العمال.
- 5- قد لا يكون هناك أثر لانعكاسات سلبية إذا أحسن الرئيس ضبط العملية وكان واعيا تماما لما يدور حوله، ومحددا أهدافه ومهام المجموعة وأن يكون دور الأفراد داخل المجموعة واضح للجميع.
- 6- تهدف الإدارة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية، في أي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة المؤسسة ويعتمد تحقيقا على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون القوى العاملة في المؤسسة مع الإدارة لتنفيذ العمل وإجراءاته، لذلك تلجأ الإدارة إلى تطبيق نظام إشراك العاملين في الإدارة كأسلوب من أساليب تحقيق مبدأ

¹ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص 106.105.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2003، ص129.

الكفاية الإنتاجية وأسهل الطرق إلى ذلك يكون بتبني نظام المجموعات وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات لنتمكن هذه الجماعات من القيام بعملها بكفاءة وفعالية.

7- إن وجود الجماعات حقيقة واقعة أثرت وتأثر على حياة الجماعات والمؤسسات بشكل عام سواء كانت هذه الجماعات جماعات عمل رسمية أو غير رسمية، وأي جماعة تطلق قوى هائلة يكون لها أثر ونتائج واضحة في حياة الأفراد والمؤسسات.¹

سابعاً : ديناميكية الجماعة: حاول الباحثون في العوم الاجتماعية توجيه قدر كبير من بحوثهم لدراسة ظاهرة الجماعة، كيفية سلوك الجماعة وأسبابها، ولذلك حاولوا إيجاد مواقف عملية في التنظيمات والأعمال من أجل اكتشاف العوامل التي تجعل من بعض الجماعات فعالة وأخرى غير فعالة، وديناميكية الجماعة ليست شيئا يحدث أو يختفي حسب رغبة قائد الجماعة أو أعضائها فكل جماعة لها ديناميكيات، ونموذج من القوى تتفرد به، وأصبح من الممكن تحليل ديناميكيات الجماعة وتشخيص سلوكهم بدقة والصعوبات التي تتواجهها، والطرق الفعالة لعلاجها.

1- الإنتاج الناجح للجماعة يعتمد على قدرة أعضائها في تبادل الأفكار ومشاركة القرارات والعمليات داخل الجماعة.

2- في الإمكان مساعدة الجماعات على الترفي نحو النضج، باستخدام طرق مناسبة تستطيع الجماعات أن تصبح أكثر فعالية وإنتاج بحصرها للطاقات في أعمال فعالة ذات أثار قيمة والتخلص من الصراعات الداخلية التي تعيق تقدمها.

3- قدرة الجماعة على تأدية وظيفتها بنجاح لا يعتمد بضرورة على قائدها لا يمكن لجماعة إن تصبح منتجة بكامل طاقاتها ما لم يكن في عزم أعضائها تحمل المسؤولية في سبيل فاعلية الجماعة وإنتاجها.²

¹ محمد حسن محمد حامدات، مرجع سبق ذكره، ص 115.116.117.

² شفيق رضوان. السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعة للدراسات النشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2002، ص137.138.

خلاصة الفصل :

من ما ذكرناه سابقا يمكن القول بأن معظم أهداف المؤسسة يمكن أن تتحقق عن طريق ترابط الأفراد والجماعات فيما بينهم وشعورهم بالانتماء وكذلك ديناميكية الجماعة وحركيتها تسهم في السير الحسن للنظم الإدارية حدوث التنسيق بين العمال عند أداء العمل كفريق واحد.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

مجالات الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة

أدوات جمع البيانات

الأساليب الإحصائية

العينة وكيفية اختيارها

تمهيد:

باعتبار الدراسة الميدانية أساساً لأي بحث وعتاراً حقيقياً لموضوعية وعلمية أي دراسة، ومحاولة لصب المعلومات النظرية في الواقع بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة، والوقوف على مدى تحقيق فرضيات البحث، لهذا سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، ونوع العينة وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، وذلك حتى تساعدنا على تحليل وتفسير النتائج، بالإضافة إلى خصائص العينة.

أولاً - مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة النقطة الأساسية في البحث وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ولكل دراسة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

1 - المجال المكاني: يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني حيث أجريت دراستنا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تقع شرق مدينة تيارت، تم إنشاؤها سنة 2010 تتوفر على 3000 معقد بيداغوجي، تقدر مساحتها حوالي 2400 م²، يتمدرس بها أزيد من 7000 طالب يؤطّره أزيد من 160 أستاذ يتوزع بها الطلبة على قسمين:

- **قسم العلوم الإنسانية:** ويندرج تحته التخصصات التالية: تخصص تاريخ، تخصص علم مكتبات، تخصص إعلام و اتصال
- **قسم العلوم الاجتماعية:** ويندرج تحته التخصصات التالية: تخصص علم اجتماع، تخصص علم النفس، تخصص فلسفة.

2 - المجال الزمني: يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في جانبها النظري والميداني، حيث كانت البداية باختيار موضوع الدراسة الراهنة المتمثل في "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة" وكان ذاك في بداية شهر نوفمبر 2021 بالتنسيق مع الأستاذة المشرفة، وبعد التأكد من إمكانية المواصلة في هذا الموضوع، تم البدا بالجانب النظري وجمع عدد كافي من المراجع المتعلقة بالدراسة، حيث أنهينا الجانب النظري في شهر ابريل 2022 بعدها توجهنا إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون حيث نريد القيام بدراستنا قصد معرفة الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة وتعدادها البشري (عدد العمال) كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم الدراسة. ومع أواخر شهر ماي قمنا

بتوزيع الاستمارة البحثية في صياغتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات وكان ذلك يوم 2022/05/16.

3 - المجال البشري: يبلغ عدد العمال في جامعة ابن خلدون 235 عاملا موزعين على مختلف هياكل المؤسسة وذلك ضمن فئتين عمالية وهي: إداريين وأساتذة حيث كل فئة تضم عددا من العمال وهي كالآتي:

أساتذة: 165 أستاذ.

إداريين: 70 إداري.

ونظرا لضيق الوقت وعدم تجاوب العديد من أفراد مجتمع البحث قمنا بأخذ عينة من المبحوثين تكونت من 59 عامل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثانيا - المنهج المستخدم:

لقد تعددت طرق ومناهج الدراسة حسب اختلاف المواضيع التي يدرسها الباحث وفق ما يتناسب معها، فإن المنهج الأنسب يعتبر أساس نجاح الدراسة التي توصف بالموضوعية، فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹

ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا وذلك بأن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع بحيث نود معرفة ما دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة.

وقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الكمي الذي يعتمد بصفة أساسية على البيانات المعبر عنها بالأرقام أيا كانت مصادرها وأساليب جمعها، وتتم معالجة البيانات وبلورة النتائج من خلال معطيات إحصائية ذات مغزى، أي أن التحليل الإحصائي يلعب دورا أساسيا في تحقق من الفروض والإجابة عن التساؤلات.²

¹ أعمار بوحوش و آخرون. **منهج البحث العلمي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1990، ص99.

بركات عبد العزيز. **مناهج البحث الإعلامي**، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، ط1، 2011، ص254

ثالثا - أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في موضوع بحثنا على الاستمارة كأداة من أجل جمع الحقائق والحصول على المعلومات التي تخدم البحث وتساهم في تقدمها لاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض¹.

وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، ويتم تنفيذها عن طريق المقابلة الشخصية أو توزيع على المبحوثين².

وقد قسمنا الاستمارة إلى محورين:

- **المحور الأول:** وتضمن البيانات الشخصية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة، طبيعة العمل في المنصب الحالي، الخبرة المهنية) وبالتالي احتوى على 7 أسئلة.

المحور الثاني: تمثل في عنوان الاتصال التنظيمي ودينامكية الجماعة، وكان عدد الأسئلة 32 سؤال.

رابعا - الأساليب الإحصائية:

من الأساليب المعتمدة أيضا في جمع المعلومات وتحليلها وتبسيطها تم الاعتماد على برنامج "spss" "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها ويستخدم عادة في جمع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية، يستطيع "spss" قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث وقد يتم استخدام "spss" لتفريغ البيانات المتحصل عليها من الدراسة³.

¹ عامر قنديلجي. البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 288.

² رشيد زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، 182.

³ ماجد محمد الخياط. أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 376.

خامسا: عينة الدراسة و كيفية اختيارها:

العينة واختيارها من المراحل المهمة في القيام بأي دراسة ونظرا لصعوبة القيام بالمسح الشامل لأفراد مجتمع البحث كله وضيق الوقت وعدم كفاية الإمكانيات، البشرية والمادية قمنا بالاعتماد على العينة وذلك لأهميتها في البحوث الميدانية تمثلت في العينة العشوائية البسيطة، وهي العينة التي لا تعتمد عند اختبارها أي طريقة من الطرق بل تأخذ بطريقة عشوائية، تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا متساوية في الاختبار ويتم طبقا لقواعد معروفة ومختصة مثل الجدول العشوائي والقرعة.¹ وقد تم حساب حجم العينة كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{النسبة المختارة} \times \text{مجتمع البحث}}{100}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{235 \times 25}{100} = 59 \text{ مفردة}$$

¹ إبراهيم أبراش. المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص250.

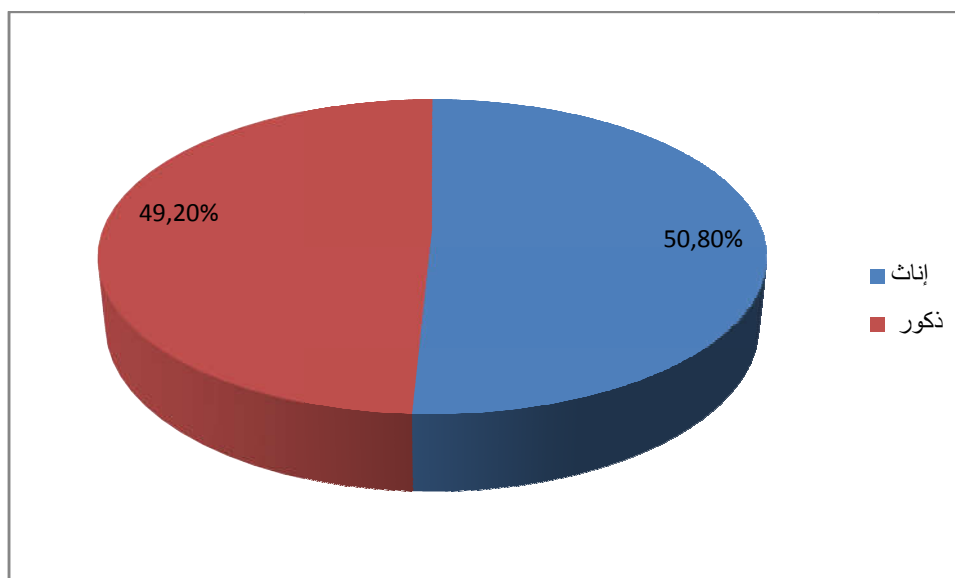
سادسا - مميزات وخصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
49.2%	29	ذكور
50.8%	30	إناث
100%	59	المجموع

من البيانات الموضحة لنا في الجدول رقم (1) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور تمثلت في 49.2% و 50.8% إناث وهذه النسب هي نسب متقاربة إلى حد ما، حيث نستنتج أن وظيفتي الأستاذ والإداري تتلاءم مع الجنسين ذكور وإناث.

الشكل رقم (01): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



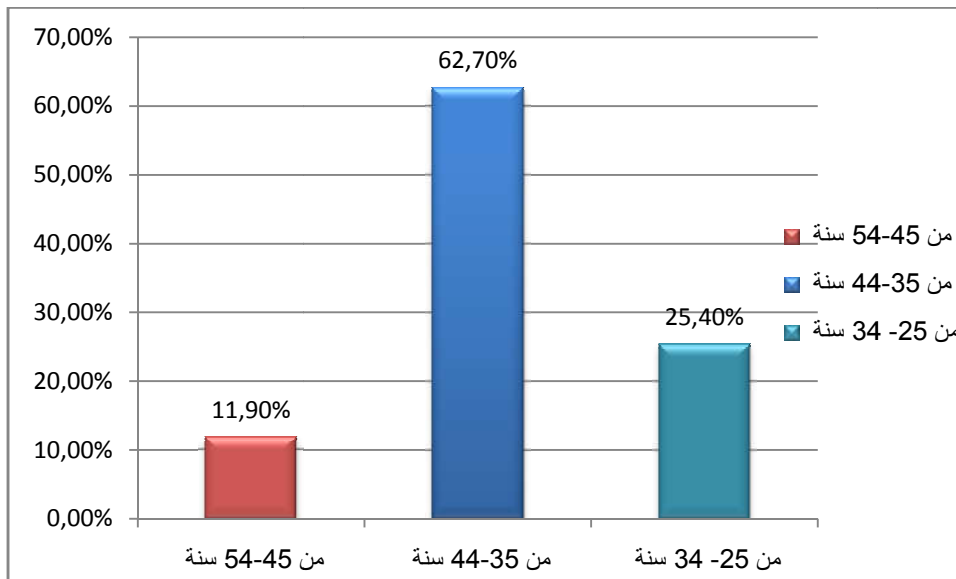
الجدول رقم (2) : يمثل توزيع الأفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
25.4%	15	من 25_34 سنة
62.7%	37	من 35_44 سنة
11.9%	07	من 45_54 سنة
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن 62.7% هي نصف العينة وأكبر نسبة من العاملين وانحصرت في الفئة العمرية من 35-45 سنة، ونسبة 25.4% تنحصر في الفئة العمرية من 25_34 سنة بينما 11.9% في الفئة من 45-54 سنة،

حيث إن هذه المعطيات تدل على أن النسبة الأكبر للعاملين سواء كانت للإداريين أو الأساتذة تتراوح ما بين 35-45 سنة، وهذا يدل على أن الكلية تفتقر إلى فئة الشباب وأكبر نسبة متمركزة في فئة ذوي الخبرة أي من 45-54 سنة، وما يعني أن الكلية تعمل على الاستفادة من الأشخاص ذوي الطاقات والمؤهلات الناتجة على طول الزمن.

الشكل رقم (2) : أعمدة بيانية تمثل توزيع الأفراد العينة حسب السن.

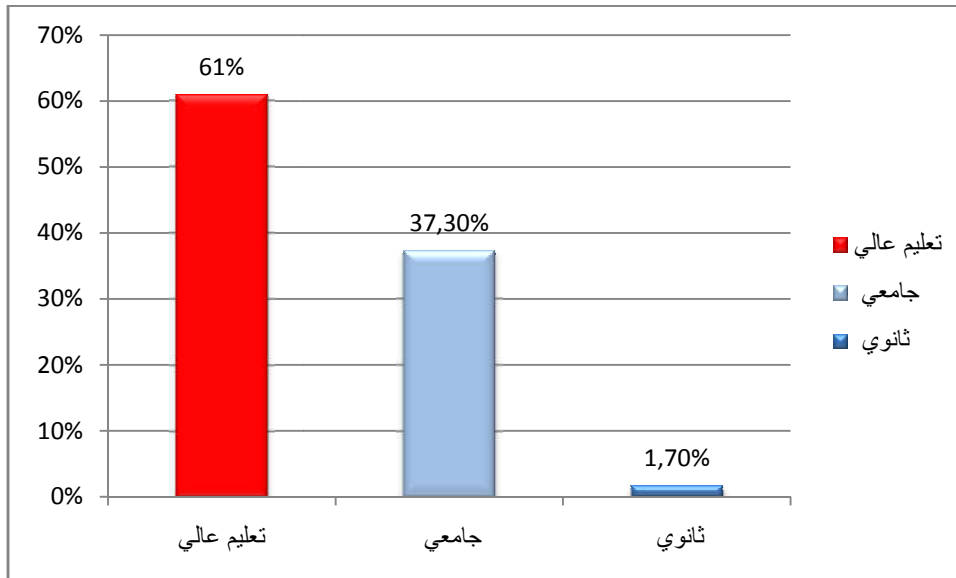


الجدول رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
1.7%	01	ثانوي
37.3%	22	جامعي
61.0%	36	تعليم عالي
100%	59	المجموع

يبين التحليل الجدولي أن أعلى نسبة من المبحوثين كان مستواهم تعليم عالي بنسبة 61% مقابل المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 37.3%، وأن مبحوث واحد لديه مستوى ثانوي، ومما سبق نلاحظ أن أغلبية المبحوثين في الكلية لديهم مستوى تعليم عالي بنسبة كبيرة ثم تليه نسبة أقل تمثل المستوى الجامعي، ويمثل المستوى الثانوي نسبة 1,7% فقط، ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن فئة الأساتذة هم أعلى نسبة (61%) بحكم أنها جامعة تحتوي على العديد من التخصصات فطبيعة العمل تستوجب على المؤسسة تخصيص عدد أكبر من الأساتذة.

الشكل رقم (3): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

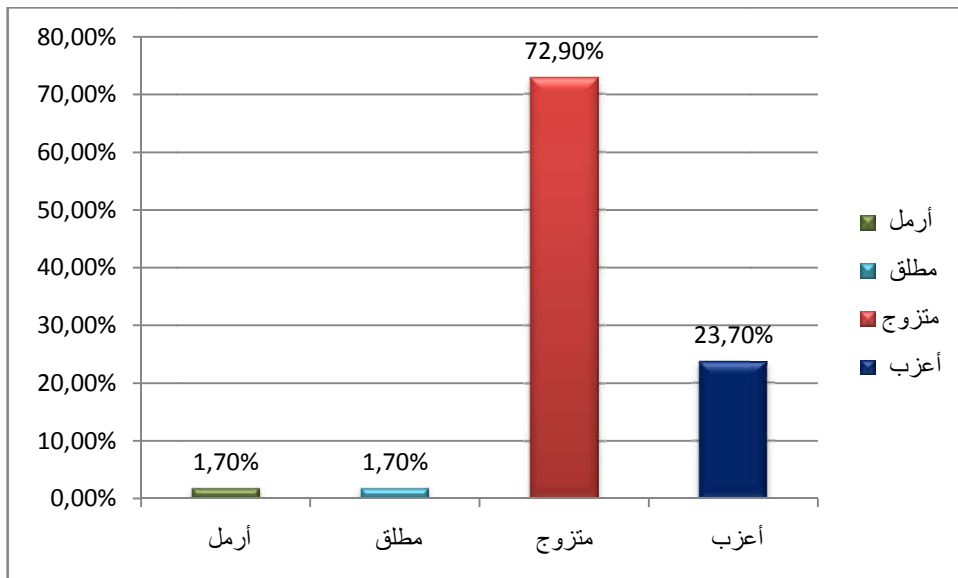


الجدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	تكرار	النسبة المئوية %
أعزب	14	23.7%
متزوج	43	72.9%
مطلق	1	1.7%
أرمل	1	1.7%
المجموع	59	100%

بالنسبة للحالة العائلية نلاحظ من المعطيات أن 72.9% من مجموع أفراد العينة متزوجون، ونسبة 23.7% عزاب، والمطلقون و الأرامل 1.7% منعدمة تقريبا، وهنا يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين ونصف أفراد العينة متزوجون وهي تأثر بالإيجاب على الكلية لأنهم يعملون بجد للحفاظ على مناصب عملهم ذلك لضمان مستقبل عائلتهم، أما بالنسبة للعزاب فهم في طريقهم لبناء أسرهم وتكوين ذاتهم، أما النسبة المنعدمة المتمثلة في المطلقين والأرامل فلم كذلك مسؤوليات وأولويات.

الشكل رقم (4): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

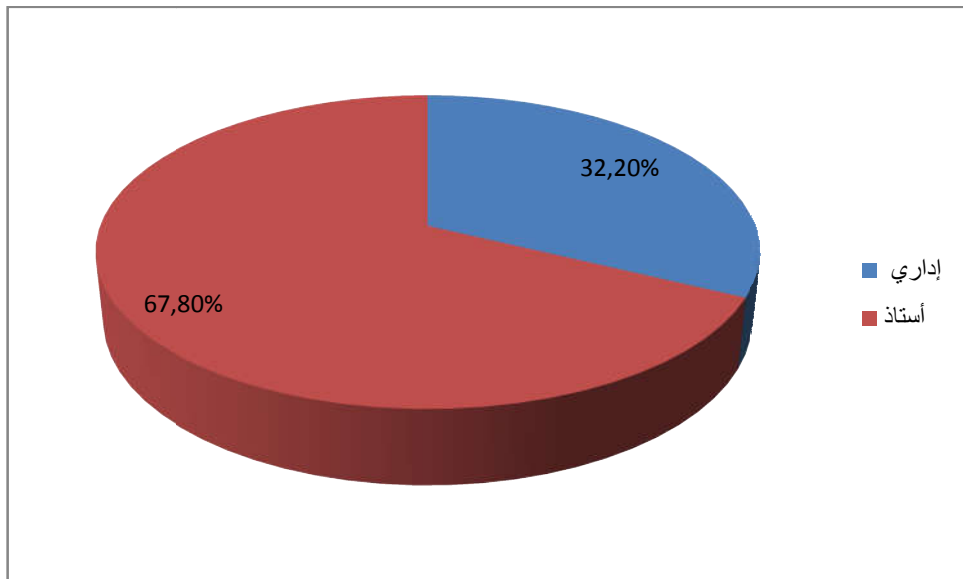


الجدول رقم(5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية%	تكرار	الوظيفة
67.8%	40	أستاذ
32.2%	19	إداري
100%	59	المجموع

تمثلت نسبة الأساتذة 67.8% هي النسبة الأكبر فيما كانت نسبة الإداريين 32.2% من العينة الإجمالية، ومن المعطيات يمكن أن نستنتج أن أكثر عدد ونسبة كان للأساتذة حيث أن الكلية بطبيعة الحال فيها عديد من التخصصات على مستوى العلوم الاجتماعية والإنسانية لذلك يكون عدد الأساتذة كثير وفيها تجديد وتحويل من فترة إلى أخرى.

الشكل رقم(5): دائرة نسببة تمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

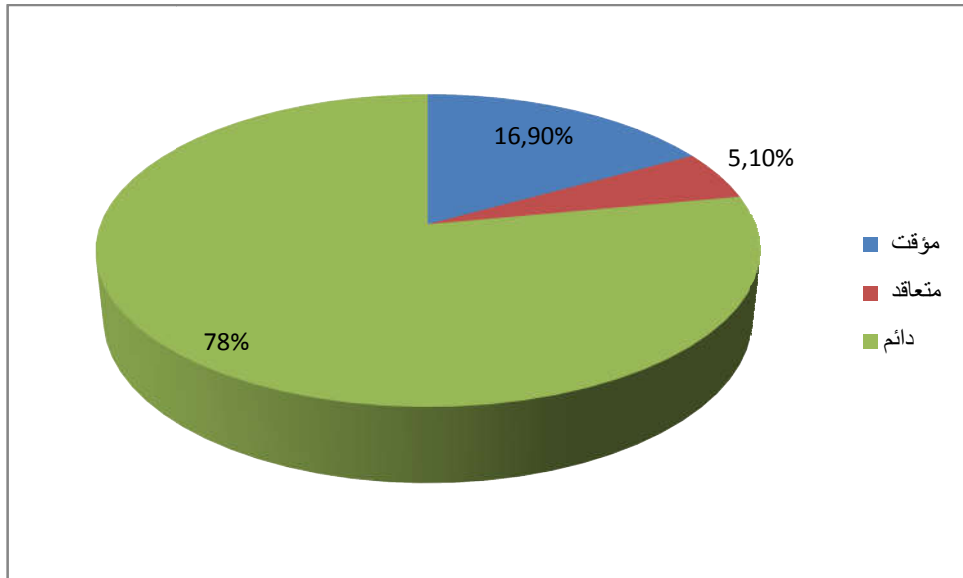


الجدول رقم (6) يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب الحالي.

طبيعة العمل في المنصب الحالي	تكرار	النسبة المئوية%
دائم	46	78%
متعاقد	3	5.1%
مؤقت	10	16.9%
المجموع	59	100%

من البيانات الإحصائية نلاحظ أن طبيعة المنصب الحالي لعقد عمل معظم المبحوثين كانت دائمة وذلك بنسبة 78.8% من عينة البحث الإجمالية بينما نسبة 16.9% من المبحوثين طبيعة عقد عملهم مؤقتة، والنسبة المتبقية تمثل 5.1% من المبحوثين الذين طبيعة عملهم متعاقد.

الشكل رقم (6): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب الحالي.

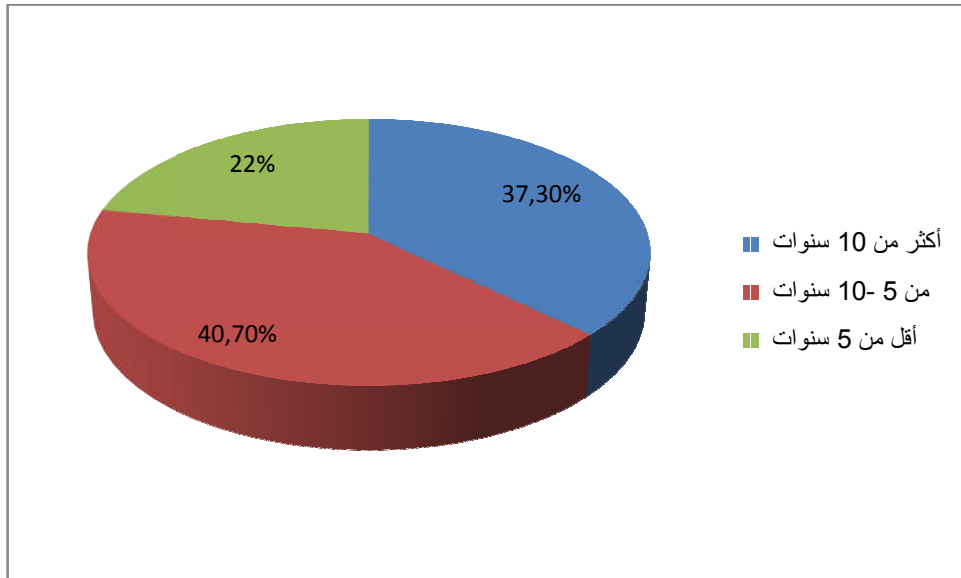


الجدول رقم (7) تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	22%
من 5_10 سنوات	24	40.7%
أكثر من 10 سنوات	22	37.3%
المجموع	59	100%

من الجدول أعلى نسبة تمثلت في 40.7% و ذلك من 5-10 سنوات وهي محصورة في فئة ذوي الخبرة ثم تليهم نسبة 37.3% وذلك أكثر من 10 سنوات وهنا تدخل في المبحوثين الأكثر خبرة والأقدمية في المهنة، والنسبة الأخيرة للمبحوثين المتمثلة في 22% أقل من 5 سنوات وهم الموظفون الجدد، وهنا نلاحظ أن الذين كانت خبرتهم من 5-10 سنوات أكثر من أصحاب الخبرة والأقدمية.

الشكل رقم (7): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



خلاصة الفصل:

إن الإجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة تبين هوية الدراسة من حيث مختلف مجالاتها المكاني والزمني والبشري، ونحن من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى كل من مجالات الدراسة والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها وأيضاً الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

كما تضمن أيضاً هذا الفصل على مميزات وخصائص عينة الدراسة، وتمثلت في كل من جنس المبحوثين وسنهم أثناء نزولنا إلى الميدان وأيضاً مستواهم التعليمي وحالتهم العائلية، كما تضمنت أيضاً خصائص عينة بحثنا على نوع الوظيفة وطبيعة المنصب الحالي من حيث انه دائم أو مؤقت أو متعاقد، وأخيراً الخبرة المهنية للمبحوثين.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

عرض وتحليل بيانات الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

تمهيد: من خلال هذه الفصل نتناول عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة في ضوء فروضها ومقارنة ومناقشة نتائجها استنادا إلى الدراسات السابقة، بناء على الإجابات المتحصل عليها في الاستمارة، وتبويب الإجابات في شكل جداول ثم التعليق عليها، لمعرفة مدى تطابق هذه الأخيرة مع الاستمارة وخصائص مجتمع البحث وفروض الدراسة للوصول إلى إجابات عن تساؤلات الموضوع المدروس.

1/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأول:

الجدول رقم (8) : يبين العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من خلال المسئول المباشر وهل تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة؟.

تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة في العمل								يتصل العامل بالإدارة من خلال المسئول المباشر
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
29	82.9%	02	5.7%	04	11.4%	35	100%	
06	85.7%	—	—	01	14.32%	07	100%	لا
14	82.4%	01	5.9%	02	11.8%	17	100%	أحيانا
49	83.1%	03	5.1%	07	11.9%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 83.1% من أفراد العينة أجابوا ب نعم تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة في العمل، مقابل 11.9% منهم أجابوا ب أحيانا تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة في العمل، فحين نجد نسبة 5.1% منهم صرحوا أنه لا تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة في العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في اتصال العامل بالإدارة من خلال المسئول المباشر، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 82.9% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لديهم اتصال بالإدارة من خلال المسئول المباشر صرحوا أنه تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة، بالمقابل 11.4% منهم يرون أن العلاقات حسنة أحيانا، مقابل 5.7% منهم أجابوا أنه لا تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة. فحين نجد 85.7% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه ليس لديهم اتصال بالإدارة من خلال المسئول المباشر صرحوا أنه تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة، بالمقابل 14.32% منهم يرون أن العلاقات حسنة أحيانا. مقابل ذلك نجد 82.4% من أفراد العينة الذين صرحوا أحيانا يتم الاتصال بالإدارة من خلال المسئول المباشر أجابوا أنه تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة، بالمقابل 11.8% منهم يرون أن العلاقات جيدة أحيانا، مقابل 5.9% منهم أجابوا ب لا.

من الجدول أعلاه والتحليل الإحصائي نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا بوجود علاقة حسنة وجيدة بين العمال وهذا يخلق بطبيعة الحال توافق في الآراء والأفكار ويزيد من قوة الإنتاج والسرعة في أداء المهام وتقوية عملية الاتصال الأفقي وتشكل علاقات إنسانية تقوي وتوحد أفراد المؤسسة فيما بينهم، أما بالنسبة لاتصال العمال بالإدارة من خلال المسئول المباشر فهذا لا يؤثر على طبيعة العلاقة سواء كانت حسنة أم لا بين العمال.

الجدول رقم(09): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من خلال المسئول المباشر وهل هناك صراعات واضطرابات بين العمال داخل العمل؟.

هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة								يتصل العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
08	22.9%	12	34.3%	15	42.9%	35	100%	
01	14.3%	03	42.9%	03	42.9%	07	100%	لا
02	11.8%	07	47.1%	07	41.2%	17	100%	أحيانا
11	18.6%	25	39%	25	42.4%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 42.4% من أفراد العينة أصرحوا بأنه أحيانا تكون هناك صراعات واضطرابات بين العمال ، مقابل 39% منهم أجابوا ليس هناك صراعات بين العمال في المؤسسة، فحين نجد نسبة 18.6% صرحوا أنه نعم هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في اتصال العامل بالإدارة من خلال المسئول المباشر، نجد أنها تدعم الاتجاه العام نوعا ما، حيث أن 42.9% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لديهم اتصال بالإدارة من خلال المسئول المباشر صرحوا أنه أحيانا تكون هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة، بالمقابل 34.3% منهم يرون أن لا يوجد صراعات بين العمال، مقابل 22.9% منهم أجابوا أنه توجد صراعات واضطرابات بين العمال داخل المؤسسة، في حين نجد 42.9% هي نسبة كل من أفراد العينة

الذين صرحوا أنه لا يتم الاتصال بالإدارة عن طريق المسئول المباشر أجابوا بأنه لا وأحيانا تكون هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة، مقابل 14.3% منهم يرون أن هناك صراعات بين العمال في المؤسسة.

إتباعا للنتائج الإحصائية يمكن القول بأن معظم المبحوثين صرحوا أنه لا توجد صراعات بين العمال في المؤسسة، ويدل على حسن التنظيم وتقاوم بين العمال أما بالنسبة لاتصالهم بالإدارة من خلال المسئول المباشر فمعظم العمال يتجهون إلى المسئول المباشر من أجل الاتصال بالإدارة وذلك لتسهيل عملهم ويمكن أن يؤثر على وجود صراعات بين العمال في حال ما اختلفوا في الآراء والأفكار.

الجدول رقم (10): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر وهل هناك انسجام بين العمال داخل العمل؟.

هناك انسجام بين العمال داخل العمل								يتصل العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
25	71.4%	03	8.6%	07	20%	35	100%	نعم
06	85.7%	—	—	01	14.3%	07	100%	لا
11	64.7%	01	5.9%	05	29.4%	17	100%	أحيانا
42	71.2%	4	6.8%	13	22%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 71.2 % من أفراد العينة أجابوا بـ نعم مقابل 22 % منهم أجابوا بـ أحيانا، ومقابل 6.8 % منهم صرحوا أنه ليس هناك انسجام بين العمال.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في اتصال العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 71.4 % من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لديهم اتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل، بالمقابل 20 % منهم يرون أنه أحيانا يحدث انسجام بين العمال، مقابل 8.6 % منهم أجابوا أنه لا يوجد انسجام بين العمال، فحين نجد 85.7 % من أفراد العينة الذين صرحوا أنه ليس لديهم اتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال، بالمقابل 14.3 % منهم يرون أنه أحيانا يكون هناك انسجام بين العمال، مقابل ذلك نجد 64.7 % من أفراد العينة الذين صرحوا أحيانا يتم الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر أجابوا أنه هناك انسجام بين العمال، بالمقابل 22 % منهم يرون أن أحيانا ما ينسجم العمال داخل العمل، مقابل 6.8 % منهم أجابوا بـ لا.

من خلال الجدول أعلاه والنتائج الإحصائية نستنتج بأن معظم العمال صرحوا بوجود انسجام بين العمال داخل العمل وهذا يسهل أداء المهام وإتمامها في الوقت المناسب ويخلق جو من التفاهم في بنية العمل، وبالنسبة لاتصال العمال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر فهي لا تؤثر في انسجام بين العمال داخل العمل.

الجدول رقم(11): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة ن خلال المسؤول المباشر وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل؟.

يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل								يتصل العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
12	34.3%	08	22.9%	15	42.9%	35	100%	نعم
03	42.9%	02	28.6%	02	28.6%	07	100%	لا
07	41.2%	05	29.4%	05	29.4%	17	100%	أحيانا
22	37.3%	15	25.4%	22	37.3%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 37.3% من أفراد العينة أجابوا ب نعم وأحيانا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل وهي نسبة متساوية بين المبحوثين، مقابل 25.4% منهم أجابوا ب لا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 42.9% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه يتم الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر صرحوا أنه أحيانا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل، بالمقابل 34.3% صرحوا انه نعم يتناوب العمال، مقابل 22.9% منهم أجابوا أنه لا يتناوب العمال. فحين نجد 42.9% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لا يتم الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر صرحوا أنه يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل، بالمقابل 28.6% منهم أجابوا ب لا وأحيانا يتناوب

العمال، مقابل ذلك نجد 41.2% من أفراد العينة الذين صرحوا أحيانا يتم الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر أجابوا أنه يتناوب العمال، بالمقابل 29.4% منهم يرون أنه لا وأحيانا يتناوب العمال عند غياب أحدهم.

نستنتج مما سبق أن المتغير التابع المتمثل في تناوب العمال عند غياب أحدهم لا يؤثر على اتصال العمال بالإدارة من خلال المشرف المباشر ومعظم المبحوثين صرحوا بذلك وهذا ما دلت عليه النتائج الجدولية.

الجدول رقم(12):يمثل العلاقة بين تفضيل العامل للمقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله وهل هناك انسجام بين العمال داخل العمل؟.

هناك انسجام بين العمال داخل العمل								يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير ل طرح مشاكل عمله
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	42	%19	08	%9.5	04	%71.4	30	
%100	09	11.1%	01	—	—	%88.9	08	لا
%100	08	%50	04	—	—	%50	04	أحيانا
%100	59	%22	13	%6.8	04	%71.2	42	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 71.2% من أفراد العينة أجابوا بنعم هناك انسجام بين العمال داخل العمل، مقابل 22% منهم أجابوا ب أحيانا يكون هناك انسجام بين العمال داخل المؤسسة، بالمقابل 6.8% منهم صرحوا أنه لا هناك انسجام بين العمال داخل العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تفضيل العامل المقابلة الفردية مع المدير، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 71.4% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير صرحوا

أنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل، بالمقابل 19% منهم يرون أنه أحيانا يكون هناك انسجام، مقابل 9.5% منهم أجابوا أنه لا يجد انسجام بين العمال داخل العمل، فحين نجد 88.9% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لا يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل، بالمقابل 11.1% منهم يرون أن أحيانا ما ينسجم العمال داخل العمل، مقابل ذلك نجد 50% أي تساوي الإجابات بين أفراد العينة ب نعم وأحيانا يكون هناك انسجام بين العمال داخل العمل.

من خلال البيانات الجدولية والإحصائية نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا بوجود انسجام بين العمال داخل المؤسسة ويدل هذا حسن العلاقة بين العمال فيما بينهم ووجود روح الجماعة وكلها عوامل تساهم وتؤثر في زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، ونستنتج أن الانسجام بين العمال داخل العمل لا يؤثر على تفضيل العامل للمقابلة الفردية مع المدير.

جدول رقم (13): يمثلالعلاقة بين تفضيل العامل للمقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل؟.

يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل								يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
15	35.7%	10	23.8%	17	40.5%	42	100%	
03	33.3%	05	55.6%	01	11.1%	09	100%	لا
04	50%	—	—	04	50%	08	100%	أحيانا
22	37.3%	15	15%	22	37.3%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 37.3% من أفراد العينة أجابوا ب نعم وأحيانا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل أي تساوي إجابات بينهم مقابل 15% منهم صرحوا أنه لا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تفضيل العامل المقابلة الفردية مع المدير، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 40.5% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير صرحوا أنه أحياناً ما يكون هناك تناوب بين العمال، بالمقابل 35.7% منهم يرون أن يتناوب العمال عند غياب أحدهم، مقابل 23.8% منهم أجابوا أنه لا يتناوب العمال، فحين نجد 55.6% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لا يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير صرحوا أنه لا يتناوب العمال عند غياب أحدهم، بالمقابل 33.3% منهم يرون أن نعم يتناوب العمال عند غياب أحدهم، مقابل ذلك نجد 11.1% صرحوا أنه أحياناً يتناوب العمال عند غياب أحدهم، فحين نجد تساوي إجابات أفراد العينة بنسبة 50% الذين أجابوا أنه أحياناً يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير صرحوا أنه نعم وأحياناً يتناوب العمال عند غياب أحدهم في العمل.

من خلال ما سبق فإن تناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل موجود في هذه المؤسسة وهذا ما صرحه معظم المبحوثين ويمكن لهذا أن يعزز الاتصال الأفقي والثقة المتبادلة فيما بين العمال وقضاء المصالح العالقة، أما بالنسبة لتفضيل العمال للمقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملهم فقد صرحوا بـ نعم وهذا يدل على إعطائهم الفرض لتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم وتفعيل الاتصال الصاعد بين كل من المرؤوسين والعمال.

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين تفضيل العامل للمقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله وهل هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة؟.

هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة								يفضل العامل
								المقابلة الفردية
								مع المدير
								لترح مشاكل عمله
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	42	%45.2	19	%33.3	14	%21.4	09	نعم
%100	09	%33.3	03	%55.6	05	%11.1	01	لا
%100	08	%37.5	03	%50	04	%12.5	01	أحيانا
%100	59	%42.4	25	%39	23	%18.6	11	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 42.4% من أفراد العينة أجابوا بـ أحيانا تحدث صراعات بين العمال في المؤسسة، مقابل 39% منهم أجابوا بـ لا ليس هناك صراعات بين العمال في المؤسسة ، فحين نجد نسبة 18.6% منهم صرحوا أنه نعم هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تفضيل العامل للمقابلة الفردية مع المدير، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 45.2% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير صرحوا أنها أحيانا تحدث صراعات واضطرابات بين العمال، بالمقابل 33.3% منهم يرون أن ليس هناك صراعات بين العمال، مقابل 21.4% منهم أجابوا بـ نعم، فحين نجد 55.6% من أفراد العينة صرحوا أنه لا يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير صرحوا أنه لا يوجد صراعات بين العمال، بالمقابل 33.3% منهم يرون أنه أحيانا تحدث صراعات بين العمال داخل العمل، بالمقابل 11.1% صرحوا أن هناك صراعات بين العمال في المؤسسة، مقابل ذلك نجد 50% من أفراد العينة الذين صرحوا أحيانا يفضل العامل المقابلة الفردية مع المدير أجابوا أنه لا يحدث صراعات بين العمال، بالمقابل 37.5% منهم يرون أن أحيانا ما تحدث صراعات بين العمال، مقابل 12.5% منهم أجابوا بـ نعم.

من البيانات الإحصائية معظم المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكلهم دون انتظار وقت طويل، بينما صرح الآخرون بعدم وجود صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة، ونستنتج منه أن المقابلة مع المدير تساهم في تقليل من وجود صراعات وتضمن تحسين الأداء والمرونة في العمل دون تعطيله وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (15): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه وهل تجمع بين العمال علاقة حسنة و جيدة في العمل؟.

تجمع بين العمال علاقة حسنة و جيدة في العمل								يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	23	%4.3	01	%4.3	01	%91.3	21	
%100	15	%6.7	01	%6.7	01	%86.7	13	لا
%100	21	%23.8	05	%4.8	01	%71.4	15	أحيانا
%100	59	%11.9	07	%5.1	03	%83.1	49	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 83.1% من أفراد العينة أجابوا ب نعم تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة، مقابل 11.9% منهم أجابوا ب أحيانا تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة ، فحين نجد نسبة 5.1% منهم صرحوا أنه لا تجمع بين العمال علاقة حسنة وجيدة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 91.3% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه صرحوا أنه تجمع بين العمال علاقة حسنة، بالمقابل 4.3% هي النسبة التي مثلت كل من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لا وأحيانا تكون هناك علاقات حسنة بين العمال، فحين نجد 86.7% من أفراد العينة صرحوا أنه لا يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه أجابوا بأنه تجمع بين العمال علاقة حسنة، مقابل 6.7% وهي نسبة متساوية بين الذين أجابوا ب لا وأحيانا، مقابل ذلك نجد 71.4 من

أفراد العينة صرحوا أحيانا ما يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه أجابوا بأنه هناك علاقة حسنة بين العمال، بالمقابل 23.8% منهم يرون أنه أحيانا ما تجمع بين العمال علاقة حسنة، في حين 4.8% فقط منهم أجابوا بأنه لا تجمع بين العمال علاقة حسنة.

من الجدول نستنتج أنه لا توجد علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في اتصال العمال بالإدارة من أجل رفع الأداء والمتغير التابع المتمثل في العلاقة التي تجمع بين العمال حسنة وجيدة في العمل ولا يؤثران على بعضهما.

الجدول رقم (16): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه وهل هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة؟.

هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة								يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع أدائه
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	23	%43.5	10	%26.1	06	%30.4	07	نعم
%100	15	%26.7	04	%53.3	08	%20	03	لا
%100	21	%52.4	11	%42.9	09	%4.8	01	أحيانا
%100	59	%42.4	25	%39	23	%18.6	11	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 42.4% من أفراد العينة أجابوا بـ أحيانا تحدث صراعات بين العمال في المؤسسة، مقابل 39% منهم أجابوا بـ لا تحدث صراعات بين العمال في المؤسسة، بالمقابل 18.6% منهم صرحوا أنه نعم هناك صراعات بين العمال في المؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه، نجد أنها تدعم الاتجاه العام، حيث أن 43.5% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع

مستوى أدائه صرحوا أنه أحيانا تحدث صراعات بين العمال، بالمقابل 30.4% منهم يرون أنه يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع أدائه صرحوا أنه هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة.

من خلال الجدول وتصريحات أغلب المبحوثين نستنتج أنه لا توجد بينهم صراعات واضطرابات في المؤسسة، ويدل هذا على التفاهم المتبادل فيما بين العمال في حين نجد أن اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع أدائه لا يؤثر على وجود صراعات بين العمال.

الجدول رقم (17): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه وهل هناك انسجام بين العمال داخل العمل؟.

هناك انسجام بين العمال داخل العمل								يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
18	78.3%	02	8.7%	03	13%	23	100%	
08	53.3%	01	6.7%	06	10%	15	100%	نعم
16	76.2%	01	4.8%	04	19%	21	100%	لا
42	71.2%	04	6.8%	13	22%	59	100%	أحيانا
								المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل بنسبة 71.2%، فحين نجد نسبة 22% منهم صرحوا أنه أحيانا ما يكون هناك انسجام بين العمال داخل العمل، و 6.8% من المبحوثين صرحوا أنه لا يوجد انسجام بين العمال داخل العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه نعم يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه أجابوا بأنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 78.3%، فحين نجد نسبة 76.2% منهم صرحوا أنه أحيانا ما يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه أجابوا بـ نعم هناك انسجام بين العمال داخل العمل، لتأتي في الأخير نسبة 53.3% من المبحوثين أصرحوا أنه لا يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه أجابوا أنه يوجد انسجام بين العمال داخل العمل.

نستنتج من خلال الجدول أن اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى الأداء لا يؤثر على وجود انسجام بين العمال داخل العمل وأغلبية المبحوثين صرحوا وبنسبة كبيرة على وجود الانسجام فيما بينهم وهذا يساهم في شعورهم بالرضا والاستقرار ويخلق القدرة على تقديم أفضل ما لديهم من طاقات من أجل خدمة المؤسسة وهذا ما دلت عليه النتائج والنسب فيما سبق.

الجدول رقم (18): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بالإدارة من أجل مستوى أدائه وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل؟.

يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل								يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	23	%30.4	07	%26.1	06	%43.5	10	نعم
%100	15	%40	06	%26.7	04	%33.3	05	لا
%100	21	%42.9	09	%23.8	05	%33.3	07	أحيانا
%100	59	%37.3	22	%25.4	15	%37.3	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تساوت إجابات المبحوثين بين نعم وأحيانا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل بنسبة 37.3%، فحين نجد نسبة 25.4% صرحوا أنه لا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل وهي نسبة قريبة للنسب الأول.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه ، نلاحظ أنه أثر نوعا ما على معطيات الجدول بحيث نجد نسبة 43.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنه يتم اتصال العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال عند غياب أحدهم عن العمل، فحين نجد نسبة 42.9% منهم صرحوا أنه أحيانا ما يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه أجابوا أنه أيضا أحيانا ما يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل، لتأتي في الأخير نسبة 40% من المبحوثين صرحوا أنه لا يتصل العامل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائه أجابوا أنه أحيانا ما يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل.

من خلال الجدول نستنتج أن اتصال العامل الإدارة من أجل رفع مستوى أدائه يؤثر على تناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل لأن العامل من خلال تناوبه يزيد في ساعات عمله المعتادة وبذلك فهو يطمح لرفع مستوى أدائه وترقيته.

الجدول رقم (19): يمثل العلاقة بين المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء وهل هناك انسجام بين العمال داخل العمل.

هناك انسجام بين العمال داخل العمل								المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
30	65.2%	04	8.7%	12	26.1%	46	100%	
02	100%	—	—	—	—	02	100%	
10	90.9%	—	—	01	9.1%	11	100%	
42	71.2%	04	6.8%	13	22%	59	100%	
								المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل بنسبة 71.2%، مقابل 22% من المبحوثين صرحوا أنه أحيانا يوجد انسجام بين العمال داخل العمل، فحين نجد 6.8% منهم صرحوا أنه لا يوجد انسجام بين العمال داخل العمل.

بعد إدخال المتغير المستقل المتمثل في المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه نعم هناك انسجام بين العمال داخل العمل اختلقت إجاباتهم حول المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء بحيث سجلنا 100% من المبحوثين الذين يرون أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر لا تساعد على الدقة في أداء العمل صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل، فحين نجد 90.9% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء في العمل صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل، لتأتي في الأخير نسبة 65.2% من المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم

المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء أجابوا بأنه هناك انسجام بين العمال داخل العمل.

نلاحظ مما سبق من معطيات القراءة الإحصائية أنه المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء لم تؤثر على انسجام بين العمال داخل العمل لأنه المحادثة الشفوية ممكن أن تؤثر على الأداء، حيث أن الانسجام يحدث بين العمال فيما بينهم وذلك يساعدهم على التفاهم والتعاون بينهم وبالتالي يكون هناك تماسك في الجماعة.

الجدول رقم (20): يمثل العلاقة بين المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك وهل يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل؟.

تتاوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل								المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
16	34.8%	13	28.3%	17	37%	46	100%	
—	—	—	—	02	100%	02	100%	لا
06	54.5%	02	18.2%	03	03%	11	100%	أحيانا
22	37.3%	15	25.4%	22	22%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل بنسبة 37.3%، فحين نجد 25.4% منهم صرحوا أنه لا يتم تناوب بين العمال عند غياب أحدهم عن العمل، و22% صرحوا أنه أحيانا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل.

عند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء نلاحظ أنه أثر نوعا ما على معطيات الجدول بحيث نجد نسبة 100% أي كل المبحوثين الذين صرحوا أنه المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر لا تساعد على الدقة في الأداء صرحوا أنه أحيانا يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل فحين نجد المبحوثين الذين صرحوا أنه المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد أحيانا على الدقة في العمل صرحوا أنه نعم يتم التناوب بين العمال عند غياب

أحدهم عن العمل والتي قدرت نسبتهم بـ 54.5%، فحين نجد المبحوثين الذين صرحوا أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في العمل صرحوا أنه أحيانا يتم التناوب بين العمال عند غياب أحدهم عن العمل والتي قدرت بـ 37%.

نلاحظ من معطيات القراءة الإحصائية أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على دقة في الأداء وذلك لأن الرد والحوار يكون مباشر أحيانا من دون إضاعة الوقت وتسهل عملية نقل المعلومات فيما بين العمال والمشرف المباشر وهذا لا يؤثر على تناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل.

الجدول رقم (21): يمثل العلاقة بين المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك وهل هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة؟.

هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة								المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك في أداء عملك
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
10	21.7%	18	39.1%	18	39.1%	46	100%	
—	—	—	—	02	100%	02	100%	
01	9.1%	05	45.5%	05	45.5%	11	100%	
11	18.6%	23	39%	25	42.4%	59	100%	
								المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا يكون هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة بنسبة 42.4%، مقابل 39% من المبحوثين صرحوا أنه لا توجد صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة، فحين نجد 18.6% منهم صرحوا أنه نعم توجد صراعات و اضطرابات بين العمال في المؤسسة.

بعد إدخال المتغير المستقل المتمثل في المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء، نلاحظ أنهم معظم المبحوثين صرحوا أنه أحيانا تحدث صراعات بين العمال أجابوا بأن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر لا تساعد على الدقة في الأداء، فحين نجد 45.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا المحادثة المباشرة مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء أجابوا أنه لا تحدث بين العمال صراعات واضطرابات داخل العمل، لتأتي في الأخير نسبة 39.1% من المبحوثين الذين صرحوا أنه المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في الأداء صرحوا أنه لا وأحيانا تحدث صراعات بين العمال داخل العمل و هي نسب متساوية.

نستنتج من البيانات الإحصائية أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد في أداء عمله وهذا لا يؤثر على وجود صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة، لأن المحادثة الشفوية تتعلق بأداء العمل وليس العلاقة بين العمال

تحليل نتائج الفرضية الأولى:

من خلال هذا العنصر حاولنا تحليل مختلف مؤشرات الاتصال التنظيمي المتعلقة بالاتصال الصاعد وربطها بمختلف المؤشرات التي تؤثر على خلق وتقوية العلاقات الإنسانية، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص متغير اتصال العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر لم يؤثر كثيرا على رأي المبحوثين حول وجود علاقة حسنة وجيدة بين العمال داخل العمل، فحين نجده أثر على متغير وجود صراعات واضطرابات بين العمال داخل المؤسسة، فحين لم يؤثر كثيرا على متغير وجود انسجام بين العمال داخل المؤسسة، كما نجده لم يؤثر أيضا على تناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل.

وبالتالي متغير اتصال العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر والذي يعبر عن الاتصال الصاعد لم يساهم كثيرا في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتمثل في تفضيل العامل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله بينت نتائج الفرضية الأولى أنه لم يؤثر كثيرا على معظم المؤشرات الخاصة بدينامكية الجماعة، وبالتالي تفضيل العامل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله لم يساهم في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية.

فيما يخص المتغير الخاص بالمحادثة الشفوية مع المشرف المباشر ومساعدتها على الدقة في الأداء بينت نتائج الدراسة أنه يساهم بخلق وتقوية العلاقات الإنسانية، بحيث أثر على كل من وجود انسجام بين العمال داخل العمل وتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل ووجود صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة.

ومن خلال نتائج سابقة الذكر توصلنا أن الفرضية الأولى للدراسة متمثلة في الاتصال الصاعد يساهم في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية تحقق نسبيا فقط.

2/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (22): يمثل العلاقة بين تلقي العامل للأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر وهل هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة؟.

هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة								تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
35	71.4%	04	8.2%	10	20.4%	49	100%	نعم
01	33.3%	02	66.7%	—	—	03	100%	لا
04	57.1%	01	14.3%	02	28.6%	07	100%	أحيانا
40	40%	07	11.9%	12	20.3%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة بنسبة 40%، فحين نجد 20.3% منهم صرحوا أنه أحيانا تكون هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، و 11.9% صرحوا أنه لا يوجد روح الجماعة بين العمال في المؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقبل والمتمثل في تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر، نجد نسبة 71.4% من المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم يتلقى العامل الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر صرحوا أنه توجد روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، فحين نجد 66.7% منهم صرحوا أن العامل لا يتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر أجابوا أنه لا توجد روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، لتأتي في الأخير نسبة 57.1% منهم صرحوا أنه أحيانا يتلقى العامل الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر أجابوا أن هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر يؤثر على وجود روح الجماعة بين العمال في المؤسسة وكلما زاد الاتصال النازل من طرف المسؤول إلى العمال يزداد تبادل الأفكار والانشغالات ويمكن حل بعض المشاكل التي يعاني منها الجماعة في العمل وكذلك تنفذ الأوامر والأعمال في الأوقات المناسبة وبسهولة وذلك نتاج لتفاهم العمال.

الجدول رقم (23): يمثل العلاقة بين تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر وهل العمال يعملون لفريق واحد عند أداء أعمالهم؟.

العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم								تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
28	57.1%	07	14.3%	14	28.6%	49	100%	نعم
01	33.3%	01	33.3%	01	33.3%	03	100%	لا
05	71.4%	—	—	02	28.6%	07	100%	أحيانا
34	57.6%	08	13.6%	17	28.8%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه العمال يعملون لفريق واحد عند أداء أعمالهم بنسبة 57.6%، فحين نجد 28.8% منهم صرحوا أنه أحيانا العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم، و13.6% صرحوا أنه العمال لا يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا أنه أحيانا يتلقى العامل أوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر أجابوا بـ نعم العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم بنسبة 71.4%، فحين نجد 57.1% من المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم يتلقى العامل الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر صرحوا أن العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم ، لتأتي في الأخير نسبة 33.3% وهي نسبة متساوية بين جميع إجابات المبحوثين الثلاث حول أن العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم.

من خلال الجدول وما صرح به أغلبية المبحوثين نستنتج أنهم يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم وهذا يساهم ويدعم المؤسسة ويزيد في الإنتاج وفعالية الاتصال الأفقي بين العمال، وهذا راجع إلى وجود علاقة جيدة بينهم تساعد على العمل كفريق واحد وعلى أداء المهام كذلك، وتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر يدعم الاتصال النازل والاتصال الفعال الذي يحقق النتائج والأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها.

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر وهل هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال؟.

هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال								تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
32	66.7%	04	8.3%	12	25%	48	100%	
02	66.7%	—	—	01	33.3%	03	100%	لا
05	71.4%	01	14.3%	01	14.3%	07	100%	أحيانا
39	67.2%	05	8.6%	14	21.1%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال بنسبة 67.2%، فحين نجد 21.1% منهم صرحوا أنه أحيانا هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال، و 8.6% صرحوا أنه لا يتبادل للأفكار والآراء بين العمال وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه أحيانا يتلقى العامل الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر صرحوا أنه هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال، فحين نجد 66.7% وهي نسبة متساوية من المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم ولا يتلقى العامل الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر أجابوا بـ نعم هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال، لتأتي في الأخير نسبة 33.3% منهم صرحوا أنه لا يتلقى العامل الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر أنفسهم أجابوا أنه أحيانا يتبادل العمال الأفكار والآراء بينهم.

من خلال ما سبق والمعطيات الجدولية استنتجنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأنهم يتبادلون الأفكار والآراء بنسبة كبيرة وهذا يقوي العلاقات الإنسانية بين الجماعات فيما بينها ويعزز السير الحسن للعمل وأداء المهام في الوقت بينما هذا لا يؤثر على تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلى العامل وهل هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة؟.

هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة								تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إليك
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
28	66.7%	04	9.5%	10	23.8%	42	100%	
03	75%	01	25%	—	—	04	100%	لا
09	69.2%	02	15.4%	02	15.4%	13	100%	أحيانا
40	67.8%	07	11.9%	12	20.3%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة بنسبة 67.8%، فحين نجد 20.3% منهم صرحوا أنه أحيانا تكون هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، و 11.9% صرحوا أنه لا توجد روح جماعة بين العمال في المؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إلى العامل، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه لا تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل بنسبة 75% أجابوا ب نعم توجد روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، فحين نجد 69.2% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إلى العامل صرحوا أنه يوجد رو الجماعة يسن العمال في المؤسسة، لتأتي في الأخير نسبة 66.7% منهم الذين صرحوا أنه نعم تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل أجابوا ب نعم هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، وهنا نلاحظ أنه لم يؤثر المتغير المستقل وهو اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إلى العامل على المتغير التابع والمتمثل في وجود روح الجماعة بين العمال داخل العمل.

من خلال المعطيات الجدولية نستنتج أن الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إلى العامل وهذا ما صرح به معظم المبحوثين وكذلك نجد اتصال صاعد ونازل وأفقي بين المبحوثين في المؤسسة، كما يساهم في نقل الأفكار والآراء والمعلومات إلى مختلف المستويات بطريقة مباشرة ولا تأخذ وقت طويلا لا يؤثر عليها وكل هذه العوامل تؤثر على وجود روح الجماعة بين العمال وذلك عن طريق تواصلهم وتبادلهم لمختلف الأمور المتعلقة بالعمل أو غير ذلك ومنه يمكن أن تتشكل جماعات العمل غير الرسمية.

الجدول رقم (26): يمثل العلاقة بين اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعامل وهل العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم؟.

العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم								تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
24	57.1%	06	14.3%	12	28.6%	42	100%	
03	75%	—	—	01	25%	04	100%	لا
07	53.8%	02	15.4%	04	30.8%	13	100%	أحيانا
34	57.6%	08	13.6%	17	28.8%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه اتجاؤه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بـ نعم العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم بنسبة 57.6%، فحين نجد 28.8% منهم صرحوا أنه أحيانا العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم، و 13.6 كادنى نسبة مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه العمال لا يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا أنه لا يمكن اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل أجابوا أن العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم والتي قدرت نسبتهم 75%، فحين نجد نسبة 57.1% منهم صرحوا أنه نعم يمكن اعتبار الاجتماعات أحد وسائل

الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل صرحوا بأن العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم، لتأتي في نسبة 53.8% منهم صرحوا أن أحيانا يمكن اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل.

من خلال الجدول نستنتج أن المبحوثين صرحوا بأنهم يعملون كفريق واحد عند أداء المهام وكذلك يعتبرون الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات، بالتالي فالمتغيرين يؤثران على بعضهما البعض لأن أداء المهام كفريق واحد يوفر الوقت والسرعة في التنفيذ وكذلك يقسم أدوار الأفراد، وعن طريق اتصالهم ببعضهم يزيد تفاهمهم وانسجامهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل العلاقة بين اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعامل وهل هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال؟.

هناك تبادل للأفكار و الآراء بين العمال								تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
28	66.7%	03	7.1%	11	26.2%	42	100%	
03	100%	—	—	—	—	—	—	لا
08	61.5%	02	15.4%	03	23.1%	13	100%	أحيانا
39	67.2%	05	8.6%	14	24.1%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال بنسبة 67.2%، فحين نجد نسبة 24.1% منهم صرحوا أنه أحيانا هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال، و 8.6% منهم صرحوا أنه ليس هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعامل، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه لا يمكن اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل أجابوا أنه هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال

بنسبة 100%، فحين نجد نسبة 66.7% منهم صرحوا أنه يمكن اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل صرحوا أنه هناك انسجام بين العمال، لتأتي في الأخير نسبة 61.7% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للعامل أجابوا بنعم هناك تبادل للآراء بين العمال.

من الجدول الموضح في الأعلى والبيانات الإحصائية نستنتج أن عمال المؤسسة يصرحون بأن هناك تبادل للآراء والأفكار بينهم وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن هناك تواصل وترابط بين أفراد هذه المؤسسة، والاجتماعات تعتبر أحد الوسائل الناجحة والفعالة في إيصال التعليمات إلى العمال فيما بينهم وعن طريقها تنتقل المعلومات الجديدة والحلول المقترحة بين العمال وهي التي تساهم في السير الحسن للعمل داخل المؤسسة وإتمامه في الوقت المناسب دون خلق تعارض أو خلافات تعرقل من سير العمل.

الجدول رقم (28): يمثل العلاقة بين اتصال الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء العمل وهل هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال؟.

هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال								تتصل الإدارة بك خلال فترة منظمة أثناء أداء عملك
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
22	64.7%	04	11.8%	08	23.5%	34	100%	نعم
04	66.7%	01	16.7%	01	16.7%	06	100%	لا
13	72.2%	—	—	05	27.8%	18	100%	أحيانا
39	67.2%	05	8.6%	14	24.1%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال بنسبة 67.2%، فحين نجد 24.1% منهم صرحوا أنه أحيانا يكون هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال، و 8.6% من المبحوثين صرحوا أنه لا يوجد تبادل للأفكار والآراء بين العمال.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال الإدارة بالعامل خلا فترة منظمة أثناء أداء عمله، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه هناك أحيانا تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء عمله أجابوا ب نعم هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال أي بنسبة 72.2% ، فحين نجد 66.7% منهم صرحوا ب لا تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء العمل أجابوا ب نعم بأنه هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال، لتأتي في الأخير نسبة 64.7% من المبحوثين الذين صرحوا أنه تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء عمله أجابوا ب نعم هناك تبادل للأفكار والآراء بين العمال.

نستنتج مما سبق من معطيات القراءة الإحصائية أن الإدارة تتصل بالعمال خلال فترة منظمة أثناء أداء أعمالهم لا تؤثر على تبادل للأفكار والآراء بين العمال، ومنه نقول أنه يوجد اتصال تنظيمي في الإدارة حيث يظهر ذلك من خلال اتصال اليومي والدائم للإدارة بالعمال.

الجدول رقم (29): يمثل العلاقة بين اتصال الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أدائه لعمله وهل هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة؟.

هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة								تتصل الإدارة بك خلال فترة منظمة أثناء أدائك لعملك
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
26	76.5%	01	2.9%	07	20.6%	34	100%	نعم
04	66.7%	02	33.3%	—	—	06	100%	لا
10	52.6%	04	21.1%	05	26.3%	19	100%	أحيانا
40	67.8%	07	11.9%	12	20.3%	59	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة بنسبة 67.8%، فحين نجد نسبة 20.3% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا يكون هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، و 11.9% منهم صرحوا أنه لا توجد روح الجماعة بين العمال في المؤسسة.

وبعد إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء عملك، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء عمله أجابوا بـ نعم هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة بنسبة 76.5%، فحين نجد نسبة 66.7% منهم صرحوا أنه لا تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء عمله صرحوا أنه هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، لتأتي في الأخير نسبة 52.6% من المبحوثين صرحوا أنه أحيانا ما تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أداء عمله.

من المعلومات الجدولية نستنتج أن معظم تصريحات لعمال كانت بوجود روح الجماعة بين العمال في هذه المؤسسة، وكذلك صرحوا بأن الإدارة تتصل بهم خلال فترة منظمة أثناء أداء أعمالهم ولكنه لا يؤثر على روح الجماعة بين العمال.

الجدول رقم (30): يمثل العلاقة بين اتصال الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أدائه لعمله وهل العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم؟.

العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم								تتصل الإدارة
المجموع		أحيانا		لا		نعم		بك خلال فترة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	منظمة أثناء أدائك لعملك
%100	34	%35.3	12	%14.7	05	%50	17	نعم
%100	06	—	—	%33.3	02	%66.7	04	لا
%100	19	%26.3	05	%5.3	01	%68.4	13	أحيانا
%100	59	%28.8	17	%13.6	08	%57.6	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم بنسبة 57.6%، فحين نجد نسبة 28.8% منهم صرحوا أنه أحيانا يعمل العمال كفريق واحد عند أداء أعمالهم، و 13.6% من المبحوثين صرحوا أن العمال لا يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم.

وعند إدخال المتغير مستقل المتمثل في اتصال الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة عن أداء أعماله، نلاحظ أنه معظم المبحوثين صرحوا أنه أحيانا ما تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أدائه لعمله وذلك بنسبة 68.4%، فحين نجد نسبة 66.7% منهم صرحوا أنه لا تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أدائه لعمله، لتأتي في الأخير نسبة 50% من المبحوثين صرحوا أنه نعم تتصل الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء أدائه لعمله أجابوا بأنه نعم العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم.

أكدت البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا أنهم يعملون كفريق واحد عند أداء المهام بنسبة كبيرة وذلك أفروا بأن الإدارة تتصل بهم خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل وهذا ليس بالضرورة أن تؤثر على المتغيرين ولا يتوافقان مع بعضهما فيمكن لروح الجماعة أن تؤثر على أداء العمال وعلى سرعة التنفيذ.

الجدول رقم:(31): يمثل العلاقة بين اتصال الإدارة بالعامل خلال فترة منظمة أثناء العمل وهل هناك تعارض بين الأفكار عند أداء المهام؟.

هناك تعارض للأفكار بين العمال عند أداء المهام								تتصل الإدارة
المجموع		أحيانا		لا		نعم		بك خلال فترة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	منظمة أثناء
%100	34	%44.1	15	%35.3	12	%20.6	07	أدائك لعملك
%100	6	%33.3	02	%50	03	%16.7	01	نعم
%100	18	%27.8	05	%27.8	07	%38.9	07	لا
%100	59	%37.9	22	%34.5	15	%25.9	15	أحيانا
المجموع								

يشير الاتجاه العام للجدول في الأعلى إن المبحوثين الذين صرحوا انه احيانا هناك تعارض بين العمال عند أداء المهام بنسبة 37.9% ، مقابل 35.9% من المبحوثين صرحوا انه ليس هناك تعارض بين العمال عند أداء المهام ، في حين نجد نسبة 25.9% منهم صرحوا انه نعم هناك تعرض بين العمال عند أداء المهام.

وبعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة ، نلاحظ أن 50% من المبحوثين الذين صرحوا انه لا تتصل الإدارة بهم خلال فترات منتظمة، في حين نجد نسبة 44.1% من الذين صرحوا انه أحيانا ما تتصل الإدارة بهم بشكل منتظم، وفي الأخير نسبة 38.9% من الذين صرحوا بان الإدارة تتصل بهم بشكل منتظم.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة لا تعاني من تعارض الآراء بين العمال عند أداء المهام وكننتيجة له نرى أن المؤسسة تضمن السير الحسن للعمل فبعض العمال صرحوا بعدم وجود تعارض بينهم وهذا يساهم في تقوية العلاقات بين العمال وانجاز معظم الأعمال في وقتها بينما تعاني هذه المؤسسة سوء اتصال العمال في أوقات منظمة وذلك يؤثر على أداء العمال والتحاقهم بالمؤسسة في أوقات محددة للعمل.

الجدول رقم (32): يمثل العلاقة بين اتصال الإدارة بالعامل بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط وهل هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة؟.

هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة								اتصال الإدارة بالعامل بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
14	63.6%	03	13.6%	05	22.7%	22	100%	
12	75%	02	12.5%	02	12.5%	16	100%	لا
14	66.7%	02	9.5%	05	23.8%	21	100%	أحيانا
40	67.8%	07	11.9%	12	20.3%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا انه هناك روح جماعة بين العمال في المؤسسة بنسبة 67.8%، مقابل 20.3% من المبحوثين صرحوا حيانا هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة، في حين نجد 11.9% منهم صرحوا انه لا توجد روح جماعة بين العمال في المؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال الإدارة بالعامل بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط، حيث نلاحظ أن معظمهم صرحوا بان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط بنسبة 75%، في حين نجد نسبة 23.8% منهم صرحوا انه أحيانا ما تتصل الإدارة بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط، ونسبة 13.6% منهم صرحوا بعدم اتصال الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة لا تعاني من تعارض الآراء بين العمال عند أداء المهام وكنتيجة له نرى أن المؤسسة تضمن السير الحسن للعمل فبعض العمال صرحوا بعدم وجود تعارض بينهم وهذا يساهم في تقوية العلاقات بين العمال وانجاز معظم الأعمال في وقتها بينما تعاني هذه المؤسسة سوء اتصال العمال في أوقات منظمة وذلك يؤثر على أداء العمال والتحاقهم بالمؤسسة في أوقات محددة للعمل.

الجدول رقم (33): يمثل العلاقة بين اتصال الإدارة بالعامل بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط وهل العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم؟.

العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم								كثيرا ما تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
12	54.5%	03	13.6%	07	31.8%	22	100%	
08	50%	03	18.8%	05	31.3%	16	100%	لا
14	66.7%	02	9.5%	05	23.8%	21	100%	أحيانا
34	57.6%	08	13.6%	17	28.8%	59	100%	المجموع

من الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن المبحوثين صرحوا أن العمال يعملون كفريق واحد عند أداء المهام بنسبة 57.6%، مقابل 28.8% من المبحوثين اقروا انه أحيانا ما يعمل العمال كفريق واحد عند أداء المهام، في حين نجد نسبة 13.6% اقروه بان العمال لا يعملون كفريق واحد عند أداء المهام.

عند إدخال المتغير المستقل المتمثل في كثيرا ما تتصل الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط، نلاحظ انه معظم المبحوثين صرحوا انه أحيانا ما تتصل الإدارة بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط بنسبة 66.7%، في حين نجد نسبة 54.5% صرحوا انه كثيرا ما تتصل الإدارة بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط، وفي الأخير تأتي نسبة 50% منهم صرحوا بأن الإدارة لا تتصل بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.

وعليه نلاحظ في الأخير أن أغلبية العمال يقرون بأنهم يشعرون بروح الفريق الواحد من خلال العمل الجماعي وذلك يرجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يقتضي العمل كفريق واحد من أجل أداء الأعمال بمهارة وفي أقل وقت وجهد ممكن وهذا ما شاهدناه في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (34): يمثل العلاقة بين اتصال الإدارة بالعمال بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط وهل هناك تعارض للآراء بين العمال عند أداء المهام؟.

هناك تعارض للآراء بين العمال عند أداء المهام								كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	

قرارات للتنفيذ فقط								
نعم	07	%31.8	05	%22.7	10	%45.5	22	%100
لا	04	%25	05	%31.3	07	%43.8	16	%100
أحيانا	04	%20	10	%50	05	%25	20	%100
المجموع	15	%25.9	20	%20	22	%37.9	59	%100

يشير اتجاه الجدول العام إلى أن المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا هناك تعارض للآراء بين العمال عند أداء المهام بنسبة 37.9، مقابل 25.9% من المبحوثين بأنه هناك تعارض للآراء بين العمال عند أداء المهام، في حين تأتي نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه ليس هنالك تعارض للآراء بين العمال عند أداء المهام.

بعد إدخال المتغير المستقل والذي تمثل في كثيرا ما تتصل الإدارة بالعاملين بهدف لتنفيذ القرارات فقط، نلاحظ أن المبحوثين صرحوا بأن الإدارة لا تتصل بهم بهدف تنفيذ القرارات وذلك بنسبة 50%، في حين نجد نسبة 45.5% منهم صرحوا انه أحيانا ما تتصل الإدارة بهم بهدف تنفيذ القرارات فقط، وتليها في الأخير نسبة 31.8% من من صرح بان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.

من معطيات الجدول نستنتج بأن معظم المبحوثين صرحوا بأن كثيرا ما تتصل الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط وليس من أجل الاستفسار أو عرض مشاكلهم، ومعظمهم صرحوا بوجود تعارض للآراء بين العمال ولا تحاول الإدارة توفير جو الانتماء والانسجام والشعور بالرضا من أجل إتمام المهام في الوقت المناسب وهذا يتسبب في ظهور الصراعات بين العمال والإدارة.

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

من خلال هذا العنصر حاولنا أن نحلل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية للدراسة والمتمثلة في الاتصال النازل يساهم في تحقيق ثقافة العمل الجماعي وتوصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص متغير تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر بينت نتائج الدراسة أنه أثر على مختلف مؤشرات الخاصة بتحقيق ثقافة العمل الجماعي، الا فيما يخص متغير وجود تبادل للآراء والأفكار بين العمال لم يؤثر عليه كثيرا.

وبالتالي تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر يحقق ثقافة العمل الجماعي.

فيما يخص متغير اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات إلى العامل بينت نتائج الدراسة أنه لم يؤثر على مؤشرات الخاصة بتحقيق ثقافة العمل الجماعي، الا فيما يخص متغير تبادل الآراء والأفكار بين العمال فنجد أنه أثر عليه.

وبالتالي اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات لا يحقق كثيرا ثقافة العمل الجماعي.

فيما يخص متغير اتصال الإدارة من خلال فترات منظمة أثناء أداء العمال لعمليهم بينت نتائج الدراسة أنه أثر كل المتغيرات التابعة الا فيما يخص وجود روح الجماعة بين العمال في المؤسسة.

وبالتالي اتصال الإدارة بالعامل خلال فترات منظمة أثناء أداء عملك يحقق نوعا ما على ثقافة العمل الجماعي.

فيما يخص متغير اتصال الإدارة بالعمال بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط بينت نتائج الدراسة أنه أثر على كل متغيرات الخاصة بتحقيق ثقافة العمل الجماعي.

وبالتالي اتصال الإدارة بالعمال بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط يحقق ثقافة العمل الجماعي.

3/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (35):يمثل العلاقة بين لجوء الإدارة إلى العامل لطلب رأيه حول مسائل تخص عمله وهل يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟.

تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة								تلقأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	
المجموع		أحيانا		لا		نعم			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%100	31	%35.5	11	%22.6	07	%41.9	13		نعم
%100	12	%16.7	02	%58.3	07	%25	03		لا
%100	16	%43.8	07	%37.5	06	%18.8	03	أحيانا	
%100	59	%33.9	20	%33.9	20	%32.2	19	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن نسبة 33.9% كانت متساوية عند المبحوثين الذين صرحوا بلا وأحيانا انه ما يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ، مقابل نسبة 32.2 % منهم صرحوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة .

عندما أدخلنا المتغير المستقل المتمثل في أن الإدارة تلجأ إلى العاملين لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم، ومن الجدول نلاحظ أن نسبة 58.3% صرحوا بان الإدارة تلجأ إلى العمال لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم، في حين نجد نسبة 43.8%منهم من صرحوا بأنه أحيانا ما تلجأ الإدارة إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم، وفي الأخير نجد نسبة 41.9% منهم من صرحوا بان الإدارة تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم.

وعلى ضوء تحليل مختلف البيانات الواردة في الجدول تبين لنا أن المؤسسة تلجأ للعمال لطلب رأيهم في مسائل تخص عملهم وهذا تمثله النسبة العالية لإجابات المبحوثين، وهذا يرجع لأهمية هذه العملية في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة وتجعلهم أكثر تحمل للمسؤولية وهذا ينعكس على زيادة في الإنتاج وعليه

يمكن القول بأن إعطاء العمال الفرصة في اتخاذ قرارات خاصة بعملهم وخاصة بالمؤسسة تحقق أهداف المرجوة والمخطط لها وتضمن إخلاص العمال في العمل.

الجدول رقم (36): يمثل العلاقة لجوء الإدارة للعامل لطلب رأيه حول مسائل تخص عمله وهل تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال.

تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال								تلجأ الإدارة إليك
								لطلب رأيك حول
								مسائل تخص
								عملك
								نعم
								لا
								أحيانا
								المجموع
المجموع	أحيانا	لا	نعم	ك	%	ك	%	
100	31	22.6	07	6.5	02	71	22	نعم
100	12	25	03	16.7	02	58.3	07	لا
100	16	37.5	06	6.3	01	56.3	09	أحيانا
100	59	27.1	16	8.5	05	64.4	38	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الاتجاه العام له يشير إلى أن المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تسعى إلى تحسين العلاقة بين الرئيس والعمال بنسبة 64.4%، مقابل نسبة 27.1% من المبحوثين قالوا بأنه أحيانا ما تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال ، في حين نجد نسبة 8.5% منهم أن الإدارة لا تسعى إلى تحسين العلاقة بين الرئيس والعمال .

عندما أدخلنا المتغير المستقل المتمثل في أن الإدارة تلجأ إلى العمال لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم، لاحظنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم بنسبة 71%، وتليها نسبة 58.3% من العمال الذين صرحوا بأن الإدارة لا تتصل بهم من أجل طلب رأيهم في مسائل تخص عملهم، وفي الخير نسبة 56.3% من صرحوا انه أحيانا ما تتصل الإدارة بهم من أجل طلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم.

نستنتج من الجداول الإحصائية إن المبحوثين صرحوا إن الإدارة تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم وذلك من أجل تقادي تضارب الآراء وضمان السير الحسن للمهام، ومنه تأثر على سعي الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال والإدارة وتعزيز الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (37): يمثل العلاقة بين إيصال المعلومات في من طرف الإدارة للعامل في الوقت المناسب وهل الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل؟.

الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك								تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
21	84%	—	—	04	16%	25	100%	
04	66.7%	02	33.3%	—	—	06	100%	لا
23	82.1%	—	—	05	17.9%	28	100%	أحيانا
48	81.4%	02	3.4%	09	15.3%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا أن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل بنسبة 81.4%، وتقابلها نسبة 15.3% من الذين اقروه بأنه أحيانا ما يكون الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعاملين، ونجد نسبة 3.4% وهي نسبة قليلة الذين صرحوا بأن الهاتف ليس وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعاملين.

عند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب، نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين صرحوا بأن المعلومات تصل إليهم من طرف الإدارة في الوقت المناسب وذلك بنسبة 84%، وتليها نسبة 82.1% من المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا ما تصلهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب، وأخيرا نسبة 66.7% منهم اقروا بأن المعلومات لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب من طرف الإدارة.

ولاختبار العلاقة بين إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب والهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج spss) عند درجة حرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0.00 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن

إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب أثر على أن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل.

نستنتج في الأخير أن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل وذلك ما صرح به أغلبية المبحوثين، كما أنه وسيلة في حدوث الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال ويؤثر في مرونة انتقال المعلومات والقرارات من طرف الإدارة إلى العمال في الوقت المناسب، وهنا يمكن القول أن إيصال المعلومات في الوقت المناسب من طرف الإدارة للعمال.

الجدول رقم (38): يمثل العلاقة إيصال المعلومات من طرف الإدارة للعامل في الوقت المناسب وهل يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟.

تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة								تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
12	48%	05	20%	08	32%	25	100%	نعم
01	16.7%	05	83.3%	—	—	06	100%	لا
06	21.4%	10	35.7%	12	42.9%	28	100%	أحيانا
19	32.2%	20	33.9%	20	33.9%	59	100%	المجموع

من الجدول في الأعلى نلاحظ أن النسبة تساوت عندما صرح المبحوثين أنهم أحيانا ولا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وذلك بنسبة 33.9%، مقابل 32.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

عند إدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في أن المعلومات تصل إلى العمال من طرف الإدارة في الوقت المناسب، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بأن المعلومات لا تصل لهم من طرف الإدارة في الوقت المناسب بنسبة 83.3%، ونجد نسبة 48% من الذين صرحوا بأن المعلومات تصل لهم من طرف

الإدارة في الوقت المناسب، وأخر نسبة تمثلت في 42.9% من صرحوا بأنه أحيانا ما تصل إليهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

ولاختبار العلاقة بين إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب والهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج spss) عند درجة حرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0.00 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب أثر على أن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل.

بناء على النتائج الجدول نستنتج وأنه رغم إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب وذلك ما صرح به أغلبية المبحوثين في إيجابياتهم إلا أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وهذا ما يآثر على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (39): يمثل العلاقة بين إيصال المعلومات من طرف الإدارة للعامل في الوقت المناسب وهل تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال؟.

تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال								تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
21	84%	02	08%	02	08%	25	100%	نعم
04	66.7%	02	33.3%	—	—	06	100%	لا
13	46.4%	01	3.6%	14	50%	28	100%	أحيانا
38	64.4%	05	8.5%	16	27.1%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول هنا بان المبحوثين الذين صرحوا بان الإدارة تسعى لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال بنسبة 64.4%، مقابل نسبة 27.1% من المبحوثين الذين قالوا انه أحيانا تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال، في حين نسبة 8.5% من المبحوثين الذين لا يرون أن الإدارة تسعى إلى تحسين العلاقة بين الرئيس والعمال.

من إدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في أن المعلومات تصل إلى العمال من طرف الإدارة في الوقت المناسب، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بان المعلومات تصل إليهم من طرف الإدارة في الوقت المناسب وبنسبة 84%، فيحين نجد نسبة 66.7% ممن صرحوا بان المعلومات لا تصل إليهم في الوقت المناسب من طرف الإدارة، وأخر نسبة تمثلت في 46.4% اقروا بأنه أحيانا ما تصل إليهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

ولاختبار العلاقة بين إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب وسعي الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج spss) عند درجة حرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0.00 والتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب أثر على سعي الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال.

من بيانات الجدول نستنتج أن الإدارة تعمل على تحسين العلاقات بين الرئيس والعمال وهذا ما أجاب عليه معظم المبحوثين، ويمكن القول بأن عندما تصل المعلومات إلى العمال في الوقت المناسب من طرف الإدارة تجعل العلاقة في تحسن وترفع من مستوى العطاء المتبادل بين كل من الرئيس والعمال.

الجدول رقم (40): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بزملائه خارج أوقات العمل الرسمية وهل الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل.

الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل								تتصل
								بزملائك خارج
								أوقات العمل
								الرسمية
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
37	84.1%	01	2.3%	06	13.6%	44	100%	نعم
03	100%	—	—	—	—	03	100%	لا
08	66.7%	01	8.3%	03	25%	12	100%	أحيانا
48	81.4%	02	3.4%	09	15.3%	59	100%	المجموع

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام له يشير إلى أن المبحوثين الذين صرحوا وأقروا بأن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل، وتليه نسبة 15.3% من المبحوثين المصرحين بأنه أحيانا ما يكون الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل، وبالمقابل اقل نسبة صرحوا بها المبحوثين كانت بأن الهاتف ليس وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل.

عند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال الزملاء ببعضهم خارج أوقات العمل الرسمية، نلاحظ أن 100% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية، ونجد نسبة 84.1% منصرحو بأنهم يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية، وفي الأخير نسبة 66.7% من الذين صرحوا أنه أحيانا ما يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية.

من خلال ما سبق نستنتج أن المبحوثين كانت معظم إجاباتهم بأنهم لا يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية وهذا يدل على نقص في العلاقات بينهم وكذلك التزامهم بالاتصال مع بعضهم البعض في أوقات العمل الرسمية فقط وغياب العلاقات غير الرسمية، وهذا لا يؤثر على المشاركة عملية القرارات الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم (41): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بزملائه خارج أوقات العمل الرسمية وهل يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟.

تتصل بزملائك خارج أوقات العمل الرسمية							
تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة							
نعم		لا		أحيانا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
11	25%	16	36.4%	17	38.6%	44	100%
02	66.7%	01	33.3%	—	—	03	100%
06	50%	03	25%	03	25%	12	100%
19	32.2%	20	33.9%	20	33.9%	59	100%

من الجدول التالي نلاحظ بان المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا وأحيانا ما تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وتساوت النسبتين وتمثلت في 35.9%، وقابلتها نسبة 32.2% من الذين صرحوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

عند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتصال العمال بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية، نلاحظ أن المبحوثين صرحوا بنسبة 66.7% بأنهم لا يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية، ونجد نسبة 50% منهم صرحوا بأنه أحيانا ما يتصل العمال بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية، وفي الأخير نسبة 38.6% منهم صرحوا بأنهم يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية.

الجدول رقم (42): يمثل العلاقة بين اتصال العامل بزملائه خارج أوقات العمل الرسمية وهل تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال؟.

تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال								تتصل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		بزملائك خارج
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أوقات العمل الرسمية
%100	44	%25	11	%9.1	04	%65.9	29	نعم
%100	03	%33.3	01	—	—	%66.7	02	لا
%100	12	%33.3	04	%8.3	01	%58.3	07	أحيانا
%100	59	%27.1	16	%8.5	05	%64.4	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بان الاتجاه العام يشير إلى أن المبحوثين الذين صرحوا إن الإدارة تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال بنسبة 64.4%، مقابل نسبة 27.1% من الذين صرحوا انه أحيانا تسعى الإدارة إلى تحسين العلاقة بين الرئيس و العمال، فيحين تقابلها نسبة 8.5%منمن صرحوا بعدم سعي الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال.

عندإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في اتصال العمال بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل وذلك بنسبة 66.7%، في حين تقابلها نسبة 65.7% من الذين صرحوا بأنهم يتصلون ب زملائهم خارج أوقات العمل الرسمية،والنسبة الأخيرة تمثلت في المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل الرسمية.

نستنتج من خلال الجدول أن اتصال العامل بزملائه خارج أوقات العمل الرسمية لا يؤثر في سعي الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال ذلك لأن المتغير المستقل يمثل العلاقة غير الرسمية بين العمال في حين يمثل المتغير التابع العلاقة الرسمية داخل الإدارة وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (43): يمثل العلاقة بين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات وهل الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل؟.

الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل								تهتم الإدارة بإيصال المعلومات القرارات إلى كل المستويات
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
31	83.8%	01	2.7%	05	13.5%	37	100%	نعم
03	75%	01	25%	—	—	04	100%	لا
14	77.8%	—	—	04	22.2%	18	100%	أحيانا
48	81.4%	02	3.4%	09	15.3%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول بأن المبحوثين صرحوا بنسبة 81.4% أن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل، مقابل نسبة 15.3% ممن صرحوا بأنه لا أحيانا الهاتف هو وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل، ونسبة 3.4% اقروا أن الهاتف ليس وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعامل.

من الجدول وبعد إدخال المتغير المستقل المتمثل في اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بنسبة 83.8%، ثم تليها نسبة 77.8% من الذين صرحوا بأنه أحيانا ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، وآخر نسبة مثلت المبحوثين الذين صرحوا إن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

بعد تحليل بيانات الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعمال، وعن طريقه تعتمد الإدارة على إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات نظرا لكونه سهل الاستعمال ويوفر الجهد والوقت بدلا من الاجتماعات أو غيرها من الوسائل ويمكن للإدارة إبلاغ العمال بأي جديد حول عملهم حتى وإن كانوا خارج مكان العمل مثل اجتماع طارئ ومنه يسهل عليه عناء الانتقال إلى المؤسسة.

الجدول رقم (44): يمثل العلاقة بين اهتمام الإدارة بالمعلومات و القرارات إلى كل المستويات وهل يشارك العامل في العملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟.

تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة								تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
16	43.2%	13	35.1%	08	21.6%	37	100%	نعم
—	—	03	75%	01	25%	04	100%	لا
03	16.7%	04	22.2%	11	61.1%	18	100%	أحيانا
19	32.2%	20	33.9%	20	33.9%	59	100%	المجموع

من الجدول نلاحظ أن المبحوثين صرحوا بلا وأحيانا ما يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وذلك بنسبة 33.9% وتساوت النسبتين هنا وتقابلها نسبة 32.2% من المبحوثين الذين اقروا بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

عند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اهتمام الإدارة في إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، ونلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا إن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بنسبة 75 %، في حين تقابلها نسبة 61.1% من الذين صرحوا بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، لتأتي في الأخير نسبة 43.2% من صرحوا بان الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

ولاختبار العلاقة بين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج spss) عند درجة حرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0.01 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات أثر على مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي أنه اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات أثر بشكل كبير على مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من أجل إعطاء العامل مكانة في عمله وشعوره بالانتماء للمؤسسة وبهذا فالمؤسسة هنا تخلق نوع من روح الجماعة وثقافة العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتقديمها.

الجدول رقم (45): يمثل العلاقة بين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهل تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال؟.

تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال								تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
29	78.4%	01	2.7%	07	18.9%	37	100%	نعم
01	25%	03	75%	—	—	04	100%	لا
08	44.4%	01	5.6%	09	50%	18	100%	أحيانا
38	64.4%	05	8.5%	16	27.1%	59	100%	المجموع
38	64.4%	05	8.5%	16	27.1%	59	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول بأن المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تسعى لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال بنسبة 64.4%، تقابلها نسبة 27.1% اقروا بأنه أحيانا تسعى الإدارة إلى تحسين العلاقة بين الرئيس والعمال، في حين نسبة 8.5% ممن صرحوا بأن الإدارة لا تسعى لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال.

بعد إدخال المتغير المستقل المتمثل في اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا إن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بنسبة 78.4 %، في حين تقابلها نسبة 44.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا ما تهتم الإدارة

بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، وفي الأخير نسبة 25% من من صرحوا بان الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

ولاختبار العلاقة بين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج spss) عند درجة حرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0.01 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات أثر على مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

بعد تحليلنا للجدول إحصائيا نستنتج أن اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات أثر نوعا ما على سعيها لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال وذلك من خلال خلق روح التعاون بين العمال وتزويدهم بكل المعلومات المتعلقة بالعمل وبذلك تضمن السير الحسن للعمل وتكوين علاقات حسنة بين الرئيس والعمال.

نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال هذا العنصر حاولنا أن نحلل نتائج الفرضية الثالثة المتمثلة في الاتصال الأفقي يساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية توصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص متغير لجوء الإدارة إلى العامل لطلب رأيه حول مسائل تخص عمله بينت نتائج الدراسة أنه أثر على أن كل المؤشرات الخاصة ببناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

وبالتالي لجوء الإدارة إلى العامل لطلب رأيه حول مسائل تخص عمله يساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

فيما يخص تحليل العلاقات الخاصة بمتغير إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب ومؤشرات بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية بينت نتائج الدراسة أن كل علاقات قوية وبالتالي إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب يساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

فيما يخص اتصال العامل بزملائه خارج أوقات العمل الرسمية بينت معطيات الدراسة أنه لا يساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

استنتاج عام

استنتاج عام:

بعد عرضنا لمختلف الفرضيات والتعمق في تحليل متغيراتها من خلال الأبعاد والمؤشرات الخاصة بالاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق ديناميكية الجماعة التي إرتأينا أنها تساعدنا للوصول إلى بعض النتائج التي تزيل الإبهام انطلاقا من هذه الدراسة والخروج بإجابات الإشكالية المطروحة توصلنا ما يلي:

للتعرف دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قمنا بتحديد أبعاد الاتصال التنظيمي والمتمثلة في الاتصال الصاعد والنازل والأفقي وأبعاد ديناميكية الجماعة المتمثلة في العلاقات الإنسانية وثقافة العمل الجماعي و بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية بحيث قمنا بتخصيص فرضية لكل بعد تمثلت نتائجها فيما يلي:

فيما يخص متغير اتصال العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر لم يؤثر كثيرا على رأي المبحوثين حول وجود علاقة حسنة وجيدة بين العمال داخل العمل، فحين نجده أثر على متغير وجود صراعات واضطرابات بين العمال داخل المؤسسة، فحين لم يؤثر كثيرا على متغير وجود انسجام بين العمال داخل المؤسسة، كما نجده لم يؤثر أيضا على تناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل.

وبالتالي متغير اتصال العامل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر والذي يعبر عن الاتصال الصاعد لم يساهم كثيرا في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتمثل في تفضيل العامل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله بينت نتائج الفرضية الأولى أنه لم يؤثر كثيرا على معظم المؤشرات الخاصة بديناميكية الجماعة، وبالتالي تفضيل العامل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمله لم يساهم في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية.

فيما يخص المتغير الخاص بالمحادثة الشفوية مع المشرف المباشر ومساعدتها على الدقة في الأداء بينت نتائج الدراسة أنه يساهم بخلق وتقوية العلاقات الإنسانية، بحيث أثر على كل من وجود انسجام بين العمال داخل العمل وتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل ووجود صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة.

ومن خلال نتائج سابقة الذكر توصلنا أن الفرضية الأولى للدراسة متمثلة في الاتصال الصاعد يساهم في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية تحقق نسبيا فقط.

فيما يخص تحليل نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص متغير تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر بينت نتائج الدراسة أنه أثر على مختلف مؤشرات الخاصة بتحقيق ثقافة العمل الجماعي، إلا فيما يخص متغير وجود تبادل للآراء والأفكار بين العمال لم يؤثر عليه كثيرا.

وبالتالي تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر يحقق ثقافة العمل الجماعي.

فيما يخص متغير اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات إلى العامل بينت نتائج الدراسة أنه لم يؤثر على مؤشرات الخاصة بتحقيق ثقافة العمل الجماعي، إلا فيما يخص متغير تبادل الآراء والأفكار بين العمال فنجد أنه أثر عليه.

وبالتالي اعتبار الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات لا يحقق كثيرا ثقافة العمل الجماعي.

أما فيما يخص نتائج الفرضية الثالثة فهي كالتالي:

فيما يخص تحليل العلاقات الخاصة بمتغير إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب ومؤشرات بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية بينت نتائج الدراسة أن كل علاقات قوية وبالتالي إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب يساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

فيما يخص اتصال العامل بزملائه خارج أوقات العمل الرسمية بينت معطيات الدراسة أنه لا يساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

وبالتالي الفرضية الأولى للدراسة تحققت نسبيا بحيث أن الاتصال المساعد يساهم نوعا ما في خلق وتقوية العلاقات الإنسانية.

أما الفرضية الثانية تحققت نسبيا بحيث أن الاتصال النازل ساهم نوعا ما في تحقيق ثقافة العمل الجماعي.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة تحققت بحيث أن الاتصال الأفقي ساهم في بناء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

خاتمة

الخاتمة:

إلى هنا نكون قد وصلنا المرحلة الأخيرة من مراحل هذا البحث والذي كان ثمرة عمل كلف الكثير من الجهد، ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك أمر عسير نوعا ما في العلوم الاجتماعية خاصة إذا تعلق الأمر بالإنسان، ولكن يكفينا أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث.

لقد تناولنا موضوع "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة" في أربعة فصول مقسمة إلى الجانب النظري والجانب الميداني حيث احتملت الدراسة الفرضية العامة وثلاث فرضيات جزئية وتبين من خلالهم أن الاتصال التنظيمي له دور مهم في تماسك وديناميكية الجماعة باعتباره المحرك الأساسي لتسيير شؤون المؤسسة كما أنه ضروري لقياس مدى تطور ونجاح هذه الأخيرة.

إن الدور الحيوي الذي يقوم به الاتصال التنظيمي هو الذي جعله يحتل مكانة مميزة داخل المؤسسة التي تدرك أن تحقيق السير الجيد يتطلب إستراتيجية اتصالية إذ أنه عنصر مهم بحيث يساعدها على أن تكتسي طابعها الجدي والعملي وتعطي لموظفيها الحيوية والفعالية وعلى هذا الأساس لابد من تواجده بصفة التي تؤهل المؤسسة لتحقيق الأهداف المنظرة والتنسيق بين مختلف مصالحها كما أنه يعتبر ضروري وأساسي لأنه يمكن الأفراد من تأدية مهامهم بالكفاءة اللازمة كما يوجه ويحفز الموظفين على التعرف بمحيطهم الذي يعملون فيه لتحقيق العمل الجماعي وأهداف المؤسسة العامة وهذا بفضل التعاون القائم بينهم مما يساعد على ديناميكية الجماعة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم ابراش. المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 2- بركات عبد العزيز. مناهج البحث العلمي، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011.
- 3- بسام عبد الرحمان المشاقبة. نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس. السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 5- جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
- 6- حازم محمد حافظ. تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ط1، 2011.
- 7- حسام إبراهيم حسن. الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 8- خليل محمد حسن الشعشاع وخضير كاظم محمود. نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 9- رشيد زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
- 10- رؤوف حسين الزبيدي. مبادئ العلاقات العامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 11- سمير حسن. طريقة العمل مع الجماعات (مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 12- شفيق رضوان. السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 14- طلعت إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 15- عامر قنديلجي. البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 16- عبد اللطيف محمد خليفة. مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 17- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1999.
- 18- عمار بوحوش وآخرون. منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1990.
- 19- عمر طراونة. إستراتيجية الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 20- غريب سيد أحمد. المدخل في دراسة الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 21- كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
- 22- لوكيا هاشمي. السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
- 23- ماجد محمد الخياط. أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 24- محمد الصيرفي. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 25- محمد حسن محمد حمادات. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 26- محمد رسلان الجبوشي. الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 27- محمد طلعت عيسى. تنظيم وقيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، 2008.
- 28- محمد عبد الفاتح الصيرفي. مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 29- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 30- محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
- 31- محمد ناجي الجوهر. الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، بيروت، ط2، 2014.
- 32- محمد يوسف القاضي. السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 33- محمود عكة. إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 34- المعتصم بالله الجوارنة. التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 35- نصيف فهمي منقريوس. أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2012.
- 36- هاني عبد الرحمان صالح الطويل. الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2006.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- أمينة قهواجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 2- فنينيش وسيم، واقع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة، رسالة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015/2016.
- 3- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008/2009.
- 4- ساسي حسيبة وبوطباق سعاد، الاتصال التنظيمي وتماسك جماعة العمل، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية "سوقر"، رسالة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019/2020.

قائمة المصادر والمراجع

- 5- شطي أمينة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدينامكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- 6- بن واقني مهدية. التنظيم والاتصال الداخلي في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة سولغاز، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
- 7- عحاس سهام. دينامكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغير التنظيمي، دراسة ميدانية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة "ترافل"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بوزريعة2، الجزائر، 2011/2010.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان :

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

حسني خيرة

إعداد الطالبتين :

- مغربي رانيا .

- نوقال هجيرة .

في إطار طلب إجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تحقيق ديناميكية الجماعة دراسة ميدانية لعينة من العمال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت -.

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بالتفضل بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب وجهة نظرکم، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا على تعاونکم.

الملاحق

- المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1 - الجنس : 1 - ذكر ☐ 2 - أنثى ☐
- 2 - السن :
- 3 - المستوى التعليمي : 1 - متوسط ☐ 2 - ثانوي ☐ 3 - جامعي ☐
- 4 - تعليم عالي ☐
- 3 - الحالة العائلية : 1 - أعزب ☐ 2 - متزوج ☐ 3 - مطلق ☐
- 4 - أرمل ☐
- 5 - الوظيفة : 1 - أستاذ ☐ 2 - إداري ☐
- 6 - طبيعة العمل في المنصب الحالي : 1 - دائم ☐ 2 - متعاقد ☐ 3 - مؤقت ☐
- 7 - الخبرة المهنية : 1 - أقل من 5 سنوات ☐ 2 - من 5 - 10 سنوات ☐
- 3 - أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي وديناميكية الجماعة :

الرقم	العبارات	الأجوبة		
		نعم	لا	أحيا نا
08	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر ؟			
09	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك ؟			
10	تتصل الإدارة بك خلال فترة منظمة أثناء أدائك لعملك ؟			
11	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط ؟			
12	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك ؟			
13	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب ؟			
14	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة ؟			
15	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك ؟			
16	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة ؟			
17	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك ؟			
18	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر ؟			
19	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك ؟			
20	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغلاتك ؟			

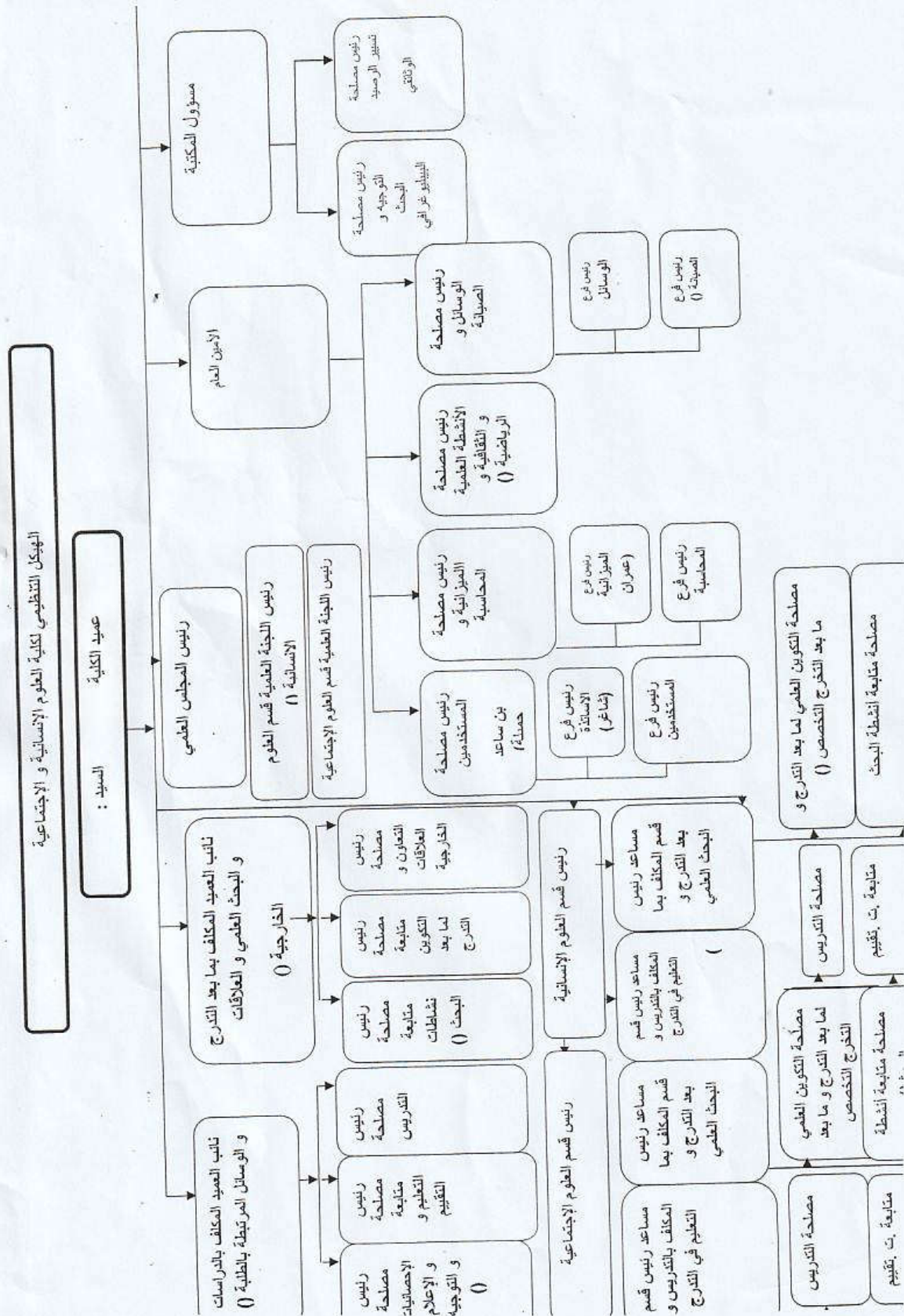
الملاحق

21	لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة ؟		
22	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم ؟		
23	كثيرا ما تصل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالات بالإدارة ؟		
24	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك ؟		
25	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ؟		
26	اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل ؟		
27	تعتبر اتصال الإدارة بالعمال دافعا لبقائهم في العمل ؟		
28	تتصل بزملائك خارج أوقات العمل الرسمية ؟		
29	يساعد الاتصال في إشاعة روح الفريق والتعاون ؟		
30	تسعى الإدارة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال ؟		
31	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ؟		
32	هناك انسجام بين العمال داخل العمل؟		
33	هناك روح الجماعة بين العمال في المؤسسة؟		
34	العمال يعملون كفريق واحد عند أداء أعمالهم؟		
35	يتناوب العمال عند غياب أحدهم عن العمل؟		
36	تجمع بين العمال علاقة حسنة و جيدة في المؤسسة؟		
37	هناك صراعات واضطرابات بين العمال في المؤسسة؟		
38	هناك تبادل للأفكار و الآراء بين العمال؟		
39	هناك تعارض بين العمال عند أداء المهام؟		

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين:

زيان عبد الوهاب	المحكم الأول
خريش زهير	المحكم الثاني
عربات منير	المحكم الثالث





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)
مستوحيا رانيا

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 1149.70.445647 والصادرة بتاريخ : 2021.06.29

المسجل(ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : العلوم الاجتماعية

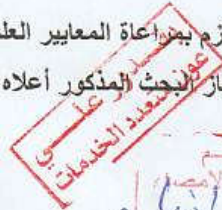
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

حوسب المجال التنظيمي في تحقيق دينا صليبية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراجعة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني



مصادقة التنظيم
قد شهود للمصادقة على الامضاء
السيد(ة) : مستوحيا رانيا
حياتا وزس رة
الصادرة بتاريخ : 2021.06.29
من طرف :
علاء في
بالمجال :
2022



JUN 2022