



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

## دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبة/ العمري سليمة  إشراف الدكتورة/ معدن شريف

### – لجنة المناقشة –

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	بوعامر أحمد زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	معدن شريفة	أستاذة محاضرة - أ	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
03	قنيفة نورة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
04	بورني نسيم	أستاذ محاضر - أ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
05	جميل بوبكر	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة	عضوا مناقشا
06	خواني عماد الدين	أستاذ محاضر - أ	جامعة سطيف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2019



## شكر و تقدير

الحمد لله (الذي من علينا بنعمة العلم وجعله نبراس ينير عقولنا ويضيء طريقنا فله  
الحمد والشكر، وإمتثالاً لقوله تعالى **لئن شكرتم لأزيدنكم** وأصلي وأسلم على نبينا  
محمد بن عبد الله (القائل **من لم يشكر الناس لم يشكر الله** "وغيره؛

أتقدم بخالص الشكر إلى جميع أفراد عائلتي خاصة (الدالرين) (الدرهمين) متمهما الله بالصحة

كما يطيب لنا في هذا المقام ونحن بصدد وضع اللمسات الأخيرة لعملنا، نتقدم بخالص العرفان  
إلى الأستاذة المشرفة (الركتورة | معرن شريفة) إذ كان إشرافها علينا شرف كبير لنا، لما له الأثر  
البالغ في تسريع الخطوات وإقالة العثرات، ومنحتنا من صبرها ووقتها حتى أمست بصماتها  
واضحة جليلة على معطيات البحث فجزاها الله خيراً.

كما يجوز لي وبحق أن أحرث بالآء ربي على ما جبانني به من فضل على إتمام هذا العمل ما كان  
لهذا اللباز أن يتحقق لولا المساندة المعنوية التي قبلت بها من طرف أساتذة العلوم  
الاجتماعية ورون إستثناء.

ولا نتوانا بالزجر للتشجيع الذي لا يمكن أن يؤدي إلى النسيان للأساتذة الأفاضل: (العمراوي  
زكية، ونبري لظفي، واسة مصطفى، زرزور أحمد، جعوب ولال، فوزي آيت عمرزيان، بليرووح  
كولب ...

والواجب يردونا إلى إسرائ الشكر للسادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة  
وتقديم توجيهاتهم.

وكلمات الشكر تتر أيضاً إلى السيرة أمينة صاحبي وإلى كافة عمال مؤسسة بناء الهياكل  
المعدنية المصنعة وجرة أم (البواتي) على تعاونهم معنا.

والله ولي التوفيق

# إهداء

الحمد لله والصلوة والسلام على رسول الله وبعد،

إلى من رباني بإيمان وتقوى وعلماني بإتقان وفنا

إلى جميع أفراد عائلتي فخرا وإعتزازا

إلى من أخذوا بيدي نحو آفاق العلم والمعرفة

إلى كل من حسنت سيرتي بصحبتهم وحسن أولئك رفيقا

إلى كل من يؤمن بالجزائر من وون سواها من الغايات

إلى كل من لهم الفضل بعد الله تعالى في إنجاز هذه الرسالة

أهري ثمرة جهري 

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات :

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير.....	.....
إهداء.....	.....
فهرس المحتويات.....	I.....
قائمة الجداول.....	IV.....
قائمة الأشكال.....	IX.....
قائمة الملاحق.....	X.....
مقدمة.....	أ.....
<b>الفصل الأول / الإطار النظري للدراسة</b>	
تمهيد.....	02.....
الإشكالية.....	03.....
2- فرضيات الدراسة.....	07.....
3- أسباب إختيار الموضوع.....	08.....
4- أهمية الدراسة.....	09.....
5- أهداف الدراسة.....	10.....
6- تحديد مفاهيم الدراسة.....	11.....
7- الدراسات السابقة.....	28.....
خلاصة.....	70.....

## فهرس المحتويات

### الفصل الثاني / الخلفية المعرفية للاتصال التنظيمي

تمهيد .....	72
1- الجذور التاريخية للاتصال التنظيمي.....	73
2- نظريات الاتصال التنظيمي.....	75
3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.....	96
4- العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي.....	110
5- أنواع الإتصال التنظيمي.....	107
6- وظائف الإتصال التنظيمي.....	110
7- أنماط شبكات الإتصال التنظيمي.....	113
8- طرق ووسائل الإتصال التنظيمي.....	117
9- معوقات الإتصال التنظيمي.....	125
خلاصة .....	130

### الفصل الثالث / الاغتراب الوظيفي من منظور سوسيو تنظيمي

تمهيد .....	132
1- لمحة موجزة عن تطور مفهوم الاغتراب الوظيفي.....	133
2- الاتجاهات النظرية لدراسة الاغتراب الوظيفي.....	136
3- أسباب ومحددات الاغتراب الوظيفي.....	141
4- مظاهر الاغتراب الوظيفي.....	148
5- خصائص الاغتراب الوظيفي.....	154
6- مراحل الاغتراب الوظيفي.....	155
7- أنواع الاغتراب الوظيفي.....	259
8- الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي.....	160
9- دراسة العلاقة بين الاتصال والاغتراب.....	160
خلاصة .....	167

## فهرس المحتويات

### الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

169	تمهيد.....
170	1- منهج الدراسة .....
171	2- مجالات الدراسة .....
190	3- مجتمع البحث وعينته .....
199	4- أدوات جمع البيانات.....
155	5- أساليب التحليل:.....
211	خلاصة .....

### الفصل الخامس / عرض البيانات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج

213	تمهيد.....
214	1- عرض وتحليل المعطيات.....
298	2- مناقشة نتائج الدراسة.....
312	3- الاستنتاج العام للدراسة.....
315	4- إقتراحات الدراسة.....
317	خلاصة.....
318	خاتمة.....
320	قائمة المراجع.....
328	الملاحق.....
344	ملخص الدراسة.....

## فهرس الجداول

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	يوضح الاتصال حسب نظرية (X) و (Y)	01
100	يوضح أهداف الاتصال التنظيمي	02
124	يوضح طرق الاتصال	03
185	يوضح زبائن مؤسسة BATICIM	04
186	يوضح الشركات الممونة لمؤسسة BATICIM	05
190	يوضح تطور عدد عمال الوحدة من سنة 2010 إلى 2018	06
192	يوضح توزيع العمال على أقسام المؤسسة	07
195	يوضح خصائص مفردات البحث	08
204	يوضح معلومات تتعلق بالمقابلة المقننة التي تم إجراؤها بالمؤسسة	09
208	يوضح أرقام وأعداد مفردات البحث الخاصة بأسئلة الاستبيان	10
214	يوضح وفرة المعلومات وكفايتها لتوضيح مهام العامل	11
216	يوضح الطرق المستخدمة من قبل المسؤول المباشر في إطلاع العاملين بمستجدات العمل	12
217	يوضح حرص المؤسسة على عقد الاجتماعات لمتابعة سير العمل	13
219	يوضح زيارة المسؤول المباشر للعامل في مكان عمله	14
221	يوضح مسعى المسؤول المباشر إلى التنسيق بين العمال وتوجيههم	15
222	يوضح التنسيق بين العاملين وأثر ذلك على سلوكهم	16

## فهرس الجداول

224	يوضح مراقبة المسؤول المباشر للعمل عموماً	17
225	يوضح الاعتماد على أساليب الحوار عند التوجيه والإشراف على العاملين	18
227	يوضح فيما إذا كان المسؤول المباشر يركز على الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل	19
229	يوضح العلاقة بين متغير المستوى المهني ورأي المبحوثين حول تركيز المسؤول المباشر على الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل	20
231	يوضح مدى حرص المؤسسة على إشراك العاملين في إتخاذ القرار	21
231	يوضح مدى مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة	22
234	يوضح سبب عدم مشاركة العمال في إتخاذ القرار	23
236	يوضح أخذ المسؤول المباشر بإقتراحات العامل عند مشاركته في إتخاذ القرار	24
238	يوضح فيما إذا كان المسؤول المباشر يترك الحرية في التصرف في المهام لمروؤسيه عند غيابه	25
240	يوضح توقع العامل الحصول على ترقية في عمله	26
242	يوضح تشجيع المؤسسة لسياسة فرق العمل	27
244	يوضح مدى إهتمام المسؤول المباشر بإنشغالات العاملين المهنية والإجتماعية	28

## فهرس الجداول

246	يوضح دعم ومساندة المسؤول المباشر للعاملين في العمل	29
248	يوضح مدى شكر وتقدير المسؤول المباشر للعامل عند أداءه الجيد	30
250	يوضح فيما إذا كان الإتصال الجيد بين المسؤولين والعمال يسمح بالتحكم في مجريات العمل.	31
252	يوضح إتصال العامل بمسؤوله المباشر في العمل	32
254	يوضح الأسلوب الذي يتبعه العامل في إتصاله بمسؤوله المباشر	33
256	يوضح صعوبات الاتصال بين العامل ومسؤوله المباشر	34
258	يوضح علاقة العامل بمسؤوله المباشر	35
260	يوضح كيفية نقل العامل لإنشغالاته إلى المسؤولين	36
262	يوضح كيفية إستجابة العامل لأوامر وتعليمات المسؤول المباشر	37
263	يوضح قدرة العامل على التواصل مع الإدارة للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة	38
264	يوضح قدرة العامل على المبادرة إلى التعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق نجاح المؤسسة	39
266	يوضح شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله	40
268	يوضح رضا العامل عن أوضاعه بالمؤسسة عموماً	41
270	يوضح القدرة على تحسين الوضع المهني والتطلع لمستقبل أفضل	42

## فهرس الجداول

272	يوضح إستعداد العامل لبذل جهد أكبر مما هو مطلوب منه	43
273	يوضح إنسجام العامل مع الآخرين في محيط العمل	44
275	يوضح تقييم العامل لعلاقته بزملاءه في العمل	45
276	يوضح سبب إتصال العامل بزملائه في العمل	46
278	يوضح إهتمام العامل بتكوين علاقات صداقة مع زملائه	47
279	يوضح سبب إهتمام العامل بتكوين علاقات صداقة مع زملائه	48
281	يوضح إستمرار علاقة العامل بزملائه خارج المؤسسة	49
283	يوضح كيف يقوم العامل بحل المشاكل بينه وبين زملاءه في العمل	50
285	يوضح مشاركة العامل في المناسبات الاجتماعية لزملاءه	51
286	يوضح مشاركة العامل في مختلف نشاطات المؤسسة	52
287	يوضح الإعتتماد على أسلوب العمل الجماعي	53
288	يوضح شعور المبحوثين نحو العمل ضمن الجماعة	54
290	يوضح شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة	55
292	يوضح فيما إذا كان العامل يرغب في تغيير المؤسسة التي يعمل بها	56
294	يوضح رأي المبحوثين فيما إذا كانت العلاقات الجيدة بين العمال تساعدهم على التخلص من الإنعزال والوحدة	57
296	يوضح رأي المبحوثين حول دور الاتصال في تخفيف شعور العامل بعدم القدرة على العمل،فقدان معنى العمل وكذا العزلة عن الآخرين	58

## فهرس الأشكال

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
81	يوضح أنشطة المؤسسة ووظائف الإدارة والمبادئ الإدارية لهنري فايول	01
103	يوضح مراحل عملية الاتصال	02
108	يوضح أنواع الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة	03
114	يوضح النمط الأول من الاتصال على شكل سلسلة	04
115	يوضح النمط الثاني من الاتصال على شكل دائرة	05
116	يوضح النمط الثالث من الاتصال على شكل نجمة	06
117	يوضح النمط الرابع من الاتصال على شكل عجلة	07
147	يوضح أسباب ومحددات الاغتراب	08
183	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	09
191	يوضح تطور عدد عمال الوحدة من سنة 2010 إلى 2018	10
217	يوضح إجابات المبحوثين حول عقد الاجتماعات بالمؤسسة	11
225	يوضح إجابات المبحوثين حول أساليب الحوار عند التوجيه والإشراف	12

## فهرس الملاحق

فهرس الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
329	خريطة توزيع الوحدات الإنتاجية لشركة باتيسيم عبر التراب الوطني	01
330	هيكل الشركة الأم لبناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم	02
331	شهادة الجودة العالمية إيزو لمؤسسة باتيسيم	03
333	إستمارة البحث	04
341	دليل مقابلة	05
342	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث	06
343	طلب الموافقة على إجراء تريض ميداني	07

## مقدمة

### مقدمة :

لقد أصبح الاتصال التنظيمي من المواضيع التي حازت على مكانة مرموقة لدى العديد من الباحثين على إختلاف مجالات إهتمامهم كعلم النفس، علوم التربية، الإقتصاد، السياسة وعلم الإجتماع على وجه الخصوص، إذ على الرغم من التباين في النظر إلى الاتصال التنظيمي إلا أنه كان ولا يزال ركيزة من الركائز الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة مهما كان نوعها، نشاطها أو حجمها، بل أصبح نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها مرهونا بمدى إتباعها لأساليب إتصال فعالة مما يقضي بأهمية حاجتها إلى المعرفة في الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي.

وقد أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة أكثر وعيا بهذا النوع من الاتصال لدرجة لا يمكن تجاهله أو التغاضي عنه، كما أن الحديث عن الإتصال داخل المؤسسة لم يعد مرتبطا دائما بالإتجاه المتبع أو الوسيلة المستخدمة فيه بل أصبح يمس جوانب عدة بما في ذلك الجانب الاجتماعي.

هذا ولما كان الاتصال جوهر أية عملية إدارية والمحرك الأساسي لنشاطها فإن الاتصال التنظيمي يساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها من خلال نقل المعلومات بشكل رسمي وفي إتجاهات مختلفة (نازلة، صاعدة وأفقية) فضلا عن الاتصال غير الرسمي.

ويسمح الاتصال التنظيمي بإحاطة المؤسسة بالمشكلات التنظيمية سواء تلك التي تتعلق بالفرد أو المؤسسة ومن أمثلتها نذكر: الاغتراب الوظيفي الذي يعبر عن معاناة العامل بمكان عمله فنجد أن للاغتراب أبعاد كثيرة فأضحى من الظواهر التي تهدد كيان المؤسسة في العديد من النواحي.

## مقدمة

وأمام تزايد الاهتمام بدور الاتصالات التنظيمية وتعاظم أهميته والحاجة إليه في المؤسسات، أثرنا البحث في هذا الموضوع الموسوم " دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية" و إنقسمت الدراسة إلى خمسة فصول نستعرضها كالاتي :

تقتضي طبيعة الفصل الأول بإعتباره مدخلا تمهيديا لموضوع الدراسة تحديد معالم الإشكالية، وصياغة الفرضيات وضبط متغيراتها، ثم التطرق بعد ذلك لدواعي إختيار الموضوع، تبيان أهميته والأهداف المرجوة منه، وفيه أيضا تحديد المفاهيم الأساسية المعتمدة مع إعطاء تعاريف إجرائية لها، وأنتهى الفصل بعرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

في حين توجه الفصل الثاني إلى الخلفية المعرفية للاتصال التنظيمي بداية من الجذور التاريخية للاتصال التنظيمي، أبرز النظريات المفسرة له، أهميته وأهدافه، ثم العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي، أنواعه ووظائفه، أنماط شبكات الإتصال التنظيمي، الطرق والوسائل التي تعتمد في الإتصال التنظيمي، وأخيرا المعوقات التي يمكن أن تحول دون الوصول إلى إتصال فعال في المؤسسة.

أما الفصل الثالث فأهتم بالإغتراب الوظيفي من منظور سوسيولوجي، حيث أستهل الفصل بلمحة موجزة عن تطور مفهوم الإغتراب الوظيفي، ثم عرض لبعض الإتجاهات النظرية لدراسة الإغتراب الوظيفي ثم التطرق لأسباب المؤدية إليه وأهم مظاهره والخصائص التي تميزه، وكذا أبرز المراحل التي يتشكل من خلالها الإغتراب الوظيفي، الأنواع المختلفة له، وبعد ذلك التطرق إلى الآثار الناجمة عن الإغتراب الوظيفي، وإنتهى الفصل بعرض العلاقة بين الإتصال التنظيمي والإغتراب الوظيفي.

في حين رمى الفصل الرابع إلى تناول الإجراءات المنهجية للعمل الميداني إنطلاقا من المنهج المتبع، تحديد مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، وكذا أدوات جمع البيانات وأسلوب تحليل المعطيات.

## مقدمة

وأخيرا إنصرف الفصل الخامس إلى عرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج وتناولنا فيه تبويب البيانات في جداول إحصائية، فركزت فيه الجهود على عرض المعطيات وتحليلها ومحاولة ربطها بما ورد في الجانب النظري ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ظل ما تم صياغته من فرضيات، الدراسات السابقة وفي ضوء المقاربات النظرية.

وكانت خاتمة الدراسة عبارة عن صورة موجزة للموضوع مع الإشارة إلى بعض الإقتراحات التي من شأنها لفت الانتباه لأهمية الإتصال التنظيمي. كما أدرجنا في الختام قائمة للمراجع التي تم الاستعانة بها ونأمل أن تعكس الجهد المبذول في هذه الدراسة، ولعلها تكون مفيدة لما يشاء الرجوع إليها.

هذا، ولما كان لكل عمل يقوم به الانسان مشقة وصعوبة، فقد واجهتني بعض الصعوبات أثناء البحث - جمعا ودراسة - نلخصها كما يلي:

✓ قليلة هي الكتب التي أفردتها بالبحث فواجهتني صعوبات منذ بداية الدراسة تمثلت في قلة المراجع خاصة تلك المتعلقة بالمتغير التابع، وإن وجدت فمعظمها تنتمي إلى مجال علم النفس والفلسفة، وبالنسبة للمتغير الثاني بالرغم من أن الاتصال التنظيمي يبدو من المفاهيم - الأكثر شيوعا - إلا أن الكتابات حوله تبدو قليلة هي أيضا.

✓ كما أن متغيرات دراستنا قد لاقت الإهتمام من قبل علماء الإعلام والاتصال، الإقتصاد، الفلسفة وعلم النفس، فإنها لم تلق الإهتمام ذاته عند علماء الإجتماع والمهتمين بالتنظيم عموما.

✓ ومن الصعوبات أيضا نجد أن الباحثين في موضوع الاتصال التنظيمي يختلفون في ضبط أبعاده، إلا أنه يبقى الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي أبرز هذه الأبعاد، أما

## مقدمة

بالنسبة للاغتراب الوظيفي فينظر إليه من منظور نفسي بحت، في حين يمكن دراستها من زاوية علم الاجتماع بالتركيز على أبعاده الاجتماعية.

✓ عدم حصولنا على الدراسات السابقة الأجنبية رغم وجودها بين طيات الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، فلم نشأ الوصول إليها تحلياً بالأمانة العلمية.

✓ ومن أشق ما واجهتني من صعوبات في العمل الميداني: تحكيم الاستبيان للعديد من المرات وتغيير صياغته. وما يذكر في هذا المجال صعوبة تتعلق بإسترجاع الاستثمارات حيث قمنا بتوزيعها على المبحوثين تزامناً وإستفادة البعض منهم من العطلة السنوية، وكذا الاعتماد على نظام العمل بالمدائمة حال دون إسترجاع الاستثمارات في حينها.

وحيث أنه لا يخلو أي عمل إنساني من مكامن النقص فإن هذه الدراسة المتواضعة التي أضعتها بين أيديكم لا تتدع الكمال، إذ حاولت على قدر جهدي - وهو جهد المقل - تتبع المعلومة الصحيحة لتقديم عمل جاد ومقبول منهجياً ومعرفياً. ومع ذلك لا تحد الصعوبات السابقة من عزيمتي وطموحي العلمي، فإنني في سبيل هذه الغاية أرحب بكل نقد موضوعي، إذ لا أستغني عن كل إقتراح وملاحظة لإثراء البحث و لا أقطع بالإصابة فيما توصلت إليه في هذه الدراسة، ولكن حسبي أنني إجتهدت بل وعقدت العزم على أن أعود للصواب متى نبهت إليه قارئة ذلك بجزيل شكري وتقديري لمن ينبهني عليه.

# الفصل الأول :

## الإطار النظري للدراسة

---

تمهيد

- 1- الإشكالية
  - 2- فرضيات الدراسة
  - 3- أسباب إختيار الموضوع
  - 4- أهمية الدراسة
  - 5- أهداف الدراسة
  - 6- مفاهيم الدراسة
  - 7- الدراسات السابقة
- خلاصة

### تمهيد :

نحاول من خلال هذا الفصل التمهيدي فهم الموضوع المراد دراسته بجوانبه المختلفة وذلك بتحديد معالمه وأبعاده، وتعتبر هذه الخطوات نقطة الإنطلاق للدراسة، حيث تبدأ من طرح الإشكالية التي تساعدنا على الإحساس بالمشكل المطروح ومن ثمة إيجاد الحلول له، ثم تليها الأسباب التي دفعتنا للدراسة مع تبيان أهميتها وأهدافها. وتطرقنا أيضا إلى تحديد المفاهيم لتبسيط معناها في نطاق البحث، وعرضنا بعض الدراسات المشابهة والمطابقة لموضوع الدراسة ويعتبر هذا الفصل بمثابة دليل لما سيتم معالجته في الفصول اللاحقة.

## 1- الإشكالية :

تواجه عديد المؤسسات الجزائرية اليوم جملة من المشاكل، سواء تلك المتعلقة بتطبيق الطرق الحديثة للتسيير أو الإنتاج أو الأداء وخصوصا على مستوى المؤسسة الاقتصادية، والهادفة إلى تحسين أداءها ورفع جودتها، فبات الإعتقاد السائد وإلى عهد قريب أن تبني أساليب تقليدية في الإتصال توفر المرونة في نقل المعلومات وتبادلها بين الرؤساء والمرؤوسين وأن نجاح المؤسسة يكمن في ما تحتويه من آلات ومعدات تعكس مواكبتها للتطور السريع، في الوقت الذي إنصب إهتمام بعض المسييرين على رفع كمية الإنتاج، في حين نزع بعض آخر منهم إلى تطبيق أفكار تبناها من بيئة غير بيئتهم.

ولاشك أن ملامح الغموض تبدو واضحة في هذه الممارسات غير الرشيدة والتي تشكل في مجموعها مظاهر سلبية كثيرة أهمها: ضعف الأداء، التأخر، الغياب، الإنطوائية، فقدان الثقة، التوتر، الشعور بالملل، ضعف الولاء، غياب روح الجماعة... إلخ، فبات لازما على المؤسسة السعي لإيجاد حلول لهذه المشكلات التنظيمية.

من هنا تبين مدى أهمية الإتصال، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهل عملية الإتصال بين جميع مستوياتها في سبيل أداء أفضل للعاملين بها، ومعرفة أدوارهم والمهام المنوطة بهم، وحتى تقوم الإدارة أيضا بدورها على أكمل وجه وجب عليها الإهتمام بالإتصال حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها من خلال توفير المعلومات وتبادلها بين أعضائها، ومن ثمة توجيه سلوكياتهم، بيد أن الإتصال في البناء التنظيمي أصبح يثير إهتمام العمال والإدارة معا.

ويعتبر الإتصال التنظيمي معيار قوي يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، ولا يعمل الإتصال على نقل المعلومات والقرارات داخل المؤسسة وخارجها فحسب بل يسعى إلى تحقيق الفهم المتبادل لهذه

المعلومات، وكذا التنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة بطريقة واضحة ومرنة، فضلا عن كونه عملية إدارية تتواصل من خلاله الأفراد أو المؤسسات، ويمكن للاتصال أن يكون عملية إجتماعية ذلك أنها تسمح لمجموعة من العاملين من التفاعل فيما بينهم، وتعديل إتجاهاتهم والتأثير على دوافعهم وقيمهم.

ولأن الإتصال التنظيمي عملية في غاية الأهمية، فليس من المغالاة في شيء اعتبار الإتصال التنظيمي من القضايا التي جلبت إهتمام العديد من المفكرين والباحثين على إختلاف مجالات بحثهم، حيث يكاد لا يخلو أي حقل معرفي من الحديث على الإتصال التنظيمي وأهميته.

وبالرغم من الإختلاف الموجود بين الدارسين والمهتمين بالإتصال التنظيمي إلا أن مجال الإتفاق بينهم يظل قائما في أن للاتصال التنظيمي وجهان بارزان هما التنظيم الرسمي وغير الرسمي، كما أننا نستدل عليه من خلال تنوع إتجاهاته فنجد أن الإتجاه النازل تتدفق فيه المعلومات في شكل تعليمات وأوامر من الرئيس المباشر إلى مرؤوسيه بهدف إيصال سياسة المؤسسة عموما، أما الإتجاه الصاعد فيكون من الأسفل إلى الأعلى ويعكس مدى إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤوساء من عدمه، في حين يعبر الإتصال الأفقي عن إنسياب المعلومات بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي.

وعليه، فالإتصال داخل المؤسسة ساعد في معرفة الإنشغالات المختلفة للعاملين وتوجيه سلوكهم ومنحهم القوة لتحقيق أهدافهم مع إمكانية خلق مناخ تنظيمي ملائم لهم. من هنا إتجه العديد من الباحثين في مجال العلوم الإجتماعية وخاصة علم الإجتماع التنظيم إلى البحث في فكرة مؤداها أن الإتصال التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية ويؤثر فيها، فهناك محاولات عدة بينت أن هناك علاقة بين الإتصال الجيد والفعال داخل المؤسسة وبين درجة الإغتراب في العمل والشعور بالعزلة والإنطواء كشكل من أشكال المعاناة في بيئة العمل.

لهذا السبب، حاز مفهوم الإغتراب على مكانة مرموقة لدى الكثير من المفكرين على غرار "هيجل" و"كارل ماركس" ومن جاء بعدهم من المنظرين في مجال التنظيم، إذ يشير الإغتراب الوظيفي إلى حالة من الانفصال بين العامل وما يحيط به نتيجة لعوامل نفسية وإجتماعية مرتبطة ببيئة العمل ومن مظاهره العجز عن العمل، فقدان معنى العمل والميل إلى العزلة الإجتماعية.. الخ.

من ناحية أخرى، يكاد يجمع المفكرون على أن ظاهرة الإغتراب في التنظيمات الإجتماعية اليوم من سمات العصر الحالي، وأحد الموضوعات الأكثر إهتماما وهي نتيجة حتمية لسلسلة من التغيرات السريعة التي شهدتها المجتمعات، وإنعكس ذلك على المؤسسة على إختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها، فأضحى الإغتراب من الظواهر الإجتماعية التي تهدد إستقرارها، وفي هذا السياق نذكر دراسة Marcio سنة 1984 التي تبين من خلالها " أثر المتغيرات التنظيمية التي تؤدي للإغتراب الوظيفي كعدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدم الشعور بالأهمية والارتباط وطبيعة الإشراف التي تساعد على الاحتفاظ مهنيا بدافعية قوية نحو العمل بدلا من الإغتراب منه" (1).

من هنا، إتضح للدول الغربية وحتى العربية أن الإغتراب الذي صاحب التطور الصناعي والتكنولوجي ليس نابع فقط من الآلة التي أصبحت تسيطر على العامل بل هو راجع أيضا لأساليب الإتصال التقليدية المتبعة التي تنزع كثيرا لنمط واحد في التسيير، وباتت الفكرة السائدة لدى بعض المسييرين في أن الإتصال مرتبط بوجود آلات معقدة تعكس إهتمامها بالتقدم التقني متناسين في ذات الوقت أن الإتصال عملية إجتماعية و نفسية جوهرها العامل، كما أن تجاهل العلاقات الإنسانية في العمل يؤدي

(1) أكتف الصرايرة : **مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الإغتراب التنظيمي** دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 02، 2005، ص308.

لا محالة إلى العزلة الإجتماعية للعامل وفقدانه لمعنى العمل وعدم قدرته على الأداء والإبداع فيه، ويصبح العامل مغترب على ما ينتجه، فضلا عن كون الإغتراب الوظيفي ظاهرة سلبية لها جملة من الإفرازات أبرزها: إهمال العامل لعمله، فقدان روح المسؤولية، الإهمال وكثرة الغياب، الأخطاء المتكررة،..إلخ.

وما يجدر الإشارة إليه، أنه وبالرغم من الجهود التي بذلتها المؤسسة الجزائرية من أجل الحفاظ على مكانتها، وسعيها منها مواكبة التطور والرغبة في الإستقرار، تشهد هذه الأخيرة ضعفا واضحا خاصة فيما يتعلق بمواجهتها للمشكلات التنظيمية التي ما فتئت تعرقل مسارها في التنمية، وما ينجر عنها من فشل في تحقيق أهدافها فنجد كثرة الصراعات بين الرئيس والمروؤسين أحيانا وبين العاملين فيما بينهم أحيانا أخرى، في الوقت ذاته يراهن الكثير من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي بأهمية الإتصال بالمؤسسة. هكذا، يكتسي موضوع الإتصال التنظيمي ودوره في التخفيف من مظاهر الإغتراب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية أهمية بالغة، لأنه يسلط الضوء على فهم العملية الإتصالية بإعتبارها عملية معقدة، فضلا عن كون الإتصال أحد الدعائم الهامة التي يرتكز عليها أي بناء تنظيمي، وكذا معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في الحد من المشكلات التنظيمية، ونقصد بذلك مشكلة الإغتراب الوظيفي لدى العامل، وإمكانية القضاء عليها من خلال ما يقدمه الإتصال من أساليب مختلفة داخل المؤسسة.

وضمن هذا الإطار، تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة التي تربط بين الإتصال التنظيمي و الإغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية وأثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع بصفة عامة كون المؤسسة الاقتصادية في مسيس الحاجة إلى مثل هذه الدراسات التي تتناول تفعيل الإتصال

التنظيمي ومدى نجاعته، وبذلك تبلورت فكرة البحث في سبل التغلب على هذه الظاهرة من خلال تحليل دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من مظاهر الإغتراب الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي، ونلخصها بطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من الإغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟ ويتفرع عن التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل يقلل الإتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

2- هل يشجع الإتصال الصاعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

3- كيف يعمل الإتصال الأفقي على التخلص من العزلة الإجتماعية لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

الإتصال التنظيمي وسيلة فعالة للتخفيف من الإغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

الفرضيات الفرعية:

◀ يقلل الإتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

◀ يشجع الإتصال الصاعد على الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

◀ يعمل الإتصال الأفقي على التخلص من العزلة الإجتماعية لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

### 3- أسباب إختيار الموضوع:

إن الذي حدا بي إلى إختيار البحث في موضوع دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من الإغتراب الوظيفي مجموعة من الأسباب أولها ذاتية وأخرى موضوعية يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 3-1 الأسباب الذاتية:

لعل من أهم الأسباب الذاتية لموضوع بحثنا هو التخصص الذي أنتمي إليه ألا وهو علم إجتماع - تنظيم وعمل فبات البحث في مثل هذه المواضيع من الأولويات، كما أن معرفتنا لبعض المشاكل التي تواجه العامل داخل المؤسسة زاد من إهتمامنا بموضوع الإغتراب الوظيفي الذي يعد مشكلة تحدث نتيجة الظروف التي يعيشها العامل في بيئة العمل فيضعف إرتباطه بعمله وكذا علاقته مع الآخرين.

#### 3-2 الأسباب الموضوعية :

✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وبالرغم من وجود دراسات تناولت المتغير الأول الإتصال التنظيمي إلا أنها تبقى قليلة بالنسبة للمتغير الثاني.

✓ طبيعة الموضوع تمكنا من التعرف على الأساليب التي تتبعها المؤسسة في العملية الإتصالية وتبيان أهمية الإتصال التنظيمي.

✓ عدم إكتراث بعض المسؤولين بأهمية الإتصال التنظيمي، وإصرارهم على مواصلة العمل بالطرق التقليدية فلربما أصبح عائقاً أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات يملئ عليها الإعتماد أكثر على الأساليب العلمية في الكشف عن المشكلات التنظيمية المختلفة.

#### 4- أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع بذاته كونها تعالج متغيرين أساسيين في مجال التنظيم تمثل الأول في الإتصال التنظيمي، في حين تمثل الثاني في الإغتراب الوظيفي لما لهما من أثر في نجاح المؤسسة أو فشلها.

فإذا كان الإتصال عنصراً لا غنى عنه في أي نشاط نمارسه، فهو بمثابة مطلب هام في أي مؤسسة وذلك من خلال تبيان العلاقات الإجتماعية السائدة في العمل، والسلوك التنظيمي، كما بات معروفاً أن الإتصال عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة، خبرة، مهارة، تعليمة،... عبر قناة إتصالية تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بينهما، وبالتالي فالإتصال التنظيمي يكون بين المرؤوسين والرؤساء من جهة وبين المرؤوسين فيما بينهم من جهة ثانية.

كما يمتد الإتصال أيضاً إلى المحيط الخارجي للمؤسسة. والإتصال الفعال يعد ضماناً لإستمرار وبقاء المؤسسة وبدونه يمكن إساءة فهم التوجيهات، رفض تنفيذ التعليمات، أو لا يتم نقل المعلومات، فتتعارض بذلك الدوافع والرغبات والحاجات التي لا يمكن إشباعها في وقت واحد، فيغترب العامل نتيجة لعدم توازنه داخل المؤسسة، وذلك يرجع لإحساسه بالضغط والضبط الممارس عليه فيفقد السيطرة والقوة على تسيير أموره من هنا تبرز أهمية الإتصال داخل المؤسسة.

من هنا إرتأينا إلى تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية (النظرية) وأهمية عملية (تطبيقية) على النحو التالي:

#### 4-1 أهمية علمية :

تتمثل أساسا في عرض بعض النظريات التي ساهمت في تطوير الإتصال من خلال تسليط الضوء على الجوانب المختلفة لمفهوم الإتصال التنظيمي، وبيان مكانة الإتصال داخل المؤسسة وتأثيره في الإغتراب الوظيفي، كما تأتي هذه الدراسة كمحاولة يمكن الإستفادة منها لكل باحث في هذا المجال العلمي.

#### 4-2 أهمية عملية :

تسمح لنا الدراسة بالتعرف على الآليات المتبعة من طرف المؤسسة في إتصالاتها المختلفة أو مدى ممارسة الأفراد للاتصال بطريقة صحيحة تمكنهم من التعبير عن أفكارهم وآرائهم بما يضمن لهم الإبتعاد عن المظاهر السلبية في العمل ونقصد بذلك إغتراب العامل عن عمله مع إبراز أهمية الإتصال التنظيمي بحيث أنه يلعب دور فعال في تخفيف المعاناة من إغتراب العامل بمكان عمله، ويساعد هذا النوع من الدراسات على تبيان طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والإغتراب الوظيفي.

#### 5- أهداف الدراسة :

من بين ما تهدف إليه الدراسة الحالية نذكر مايلي:

1- التعرف على واقع الاتصال التنظيمي وتبيان أهميته، وكذا الأساليب المتبعة في ذلك.

- 2- تسليط الضوء على الاغتراب الوظيفي ومعرفة الأسباب المؤدية إليه والبحث عن حلول له.
- 3- معرفة دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- 4- تقديم بعض الاقتراحات تبعا لما تم التوصل إليه من نتائج والتي من شأنها إعطاء دافع للاهتمام بالاتصال التنظيمي.
- 5- تأتي هذا الدراسة إسهاما متواضعا لرفد المكتبة بمحاولة جادة حول الإتصال التنظيمي والإغتراب الوظيفي.

### 6- مفاهيم الدراسة :

تعرف المفاهيم على أنها تصورات مجردة لا تكسب معناها إلا من خلال ظواهر تتحقق في الواقع، فتحديد المفاهيم من المراحل التي لا يمكن الاستغناء عنها في البحوث الاجتماعية، لذلك إرتابنا إلى ترتيب مفاهيم الدراسة من مفاهيم أساسية أو مركزية واردة في عنوان الدراسة إلى أخرى ثانوية و التعرض لمفاهيم أخرى في مواضع مختلفة من البحث عندما تقتضي الضرورة ذلك، مع التوصل إلى التعريف الإجرائي بما يتسق و أهداف الدراسة.

6-1 مفاهيم أساسية :

6-1-1 الاتصال :

التعريف اللغوي للاتصال : ورد في لسان العرب لابن منظور الاتصال والوصلة ما إتصل بالشيء قال الليث كل شيء إتصل بشيء فيما بينهما وصلة أي إتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلا وصلة، والوصل ضد الهجران ولقد وصلنا لهم القول و الوصل خلاف الفصل<sup>(1)</sup>.

التعريف الاصطلاحي للاتصال:

تعددت تعريفات الاتصال بحسب المفكرين والباحثين، ولعل مرد هذا الاختلاف هو وجود المدارس الفكرية والعلمية التي أولت الاهتمام بالاتصال فأخذت الكلمة عدة مناحي بحسب مجالات ومواضع إستخدامها.

إذا أنطلقنا من رأي مفاده أن تعريفا ما لا يكون مهما بذاته بل على وجه الخصوص لما يقدمه من خدمة لموضوع الدراسة؛ لذلك وفي سبيل الإمساك بدلالات الاتصال سنعرض مجموعة التعاريف الإصطلاحية كما يلي:

يعرف الاتصال عند علماء علم النفس بأنه العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال بإرسال مثير عادة ما يكون لفظيا لكي يعدل من سلوك الآخرين، وهذا ما يتوافق وتعريف كارل هوفلاند وآخرين<sup>(2)</sup>.

(1) ابن منظور محمد بن مكرم: لسان العرب، دار الفكر العربي، ج6، بيروت، 2012، ص.ص 936، 937.

(2) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2002، ص.ص 22.

فوجد باحثاً مثل **دافيد بيرلو** يعرف الاتصال بأنه " السلوك الاتصالي الذي يهدف إلى الحصول على إستجابة معينة ما، أو الاستجابة المميزة لفرد نحو مثير معين"<sup>(1)</sup>.

في حين ركز علماء الاجتماع على الاتصال باعتباره وظيفة إجتماعية كهذا التعريف للاتصال: " عملية تفاعل بين الطرفين إلى أن تصير رسالة معينة ( فكرة أو مهارة أو اتجاها) مجالا مشتركا بينهما"<sup>(2)</sup>. وفي نفس السياق عرف **تشارل موريس** الاتصال بأنه: "ظرف تتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين"<sup>(3)</sup>، ويقصد بذلك إستخدام الرموز لكي تحقق شيوعا ومشاركة لها مغزى.

وعرف **ستانلي Stanley** الاتصال بأنه عبارة عن "عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة"<sup>(4)</sup>.

وعرف الاتصال أيضا بأنه: "نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك"<sup>(5)</sup>، وهذا ما أشار إليه جورج لندبرج في معرض حديثه عن الرموز ووظيفتها في نقل المعلومات بين الأفراد.

- 
- (1) منال هلال المزاهرة: **نظريات الاتصال**، ط1، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص33 (بتصرف).
- (2) أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص24.
- (3) سناء محمد سليمان: **سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته**، ط1، عالم الكتاب، عمان، 2013، ص30. الرابط <http://www.gulfkids.com/ar/book14-3195.htm>
- (4) بشير العلق: **الاتصال في المنظمات العامة**، ط1، دار اليازوري، عمان، 2014، ص7.
- (5) محمد القدومي وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص241.

وبات من المؤلف لدى علماء الإعلام و الاتصال أن الاتصال: "ظاهرة عامة ومنتشرة، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد وبين المجتمعات أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل من خلال التغذية العكسية"<sup>(1)</sup>.

وهذا ما أشار إليه أيضا صالح بن نوار في تعريفه للاتصال بأنه: "ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الانسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها"<sup>(2)</sup>.  
أما جيهان رشتي تعرف الاتصال بأنه: " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة كائنات حية أو بشر، أو آلات في مضامين إجتماعية معينة"<sup>(3)</sup>.

#### التعريف الاجرائي للاتصال:

بناء على التعريفات السابقة للاتصال، نصوغ التعريف الآتي : الاتصال نشاط إنساني هادف، وعامل مهم تقوم عليه الحياة البشرية ولا يمكن الاستغناء عليه، لأن الفرد يمارس الاتصال ويبني علاقات مختلفة مع غيره، والاتصال بمفهومه الضيق يعد عملية نقل وتبادل الأفكار، والمعلومات بين طرفين أو أكثر، ولضمان التفاعل بين هؤلاء تقوم هذه العملية على جملة من العناصر أهمها : المرسل، الرسالة والمرسل إليه.

(1) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص23.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص64.

(3) سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني و مهاراته، د ط، دار المنهل، 2014، ص31.

6-1-2 التنظيم :

يعرف روبنز التنظيم بأنه " كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"<sup>(1)</sup>.

كما عرف إمتياى إترينيونى التنظيم بأنه: "وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"<sup>(2)</sup>.

ويؤكد روبرت مرثون : " أن البناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي، وعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم، وأعتبر أن كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق البعض وكذلك مكانات التسلسل"<sup>(3)</sup>.

ويرى طلعت إبراهيم لطفى: " أن ما يميز التنظيمات إتمادها على التقسيم الدقيق للعمل، والقوة وتحديد مسؤوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه"<sup>(4)</sup>.

من جهة أخرى، عرف محمد قاسم القريوتي التنظيم بقوله: " هو وسيلة للإنجاز وليس هدفا بحد ذاته والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال"<sup>(5)</sup>.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص29.

(2) طلعت إبراهيم لطفى: علم إجتماع التنظيم، ط1، دار غريب، القاهرة، 2007، ص23.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، لإسكندرية، 2004، ص106.

(4) طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص25.

(5) فيصل محمود الشوورة : مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص137.

وعرفته إعتقاد محمد علام بأنه: "النسق الاجتماعي الذي له حدود يحافظ عليها ويسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة، ويتألف التنظيم من بناءات مكانة وأنماط تفاهم وتعاون بين الأفراد المشتركين في أدوار النشاط التنظيمي وترابطهم علاقات إجتماعية مع وجود نسق فني إداري يتولى إنجاز الواجبات" (1).

وما يلاحظ على التعريفات السابقة أنها ركزت في تعريفها للتنظيم على العناصر التالية:

◀ وجود كيان إجتماعي أو وحدة إجتماعية.

◀ وجود نشاطات أو مهام مشتركة.

◀ وجود أهداف في التنظيم لتحقيقها.

◀ الطابع الرسمي وتقسيم للعمل.

بالرغم من وجود تشابه في تعريف التنظيم إلا أن هناك مجال للاختلاف ما جعل من هذا المفهوم يخضع لتخصص الباحث ومساره الايديولوجي، ويسهم بشكل أو آخر في تراكم التراث الفكري حوله.

### التعريف الاجرائي للتنظيم:

إذا ما أردنا أن نعرف التنظيم إجرائياً بما يقدمه من أهمية لبحثنا الحالي، فيستوجب علينا الإشارة أولاً إلى أن كلمة "تنظيم" و"منظمة" كثيراً ما تعودنا على أنها كلمتان مترادفتان في المعنى خاصة عند الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، الإدارة وحتى لدى علماء الاجتماع (التنظيمي أو الصناعي)، إلا أنه في بعض الأحيان يتم الفصل بينهما فتعني بذلك المنظمة (المؤسسة).

(1) إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص44.

ونعرف التنظيم بأنه بناء إجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد لديهم مهام ومسؤوليات خاصة بهم، تربطهم علاقات إجتماعية يسعون لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا.

من هنا، نرى أن هذا التعريف يتوافق ما جاء به عبد الحميد رشوان في تعريفه للتنظيم بقوله أنه التنظيم هو نسق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لانجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة لذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم.

### 6-1-3 الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي تسميات عديدة فنذكر على سبيل المثال: الاتصال الداخلي، الاتصال المؤسسي، إتصال المؤسسة، الاتصال الإداري ثم الاتصال التنظيمي، ونحاول إستعراض بعض التعاريف المختلفة كما يلي:

حسب دي فلير وآخرون الاتصال التنظيمي: "هو نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"<sup>(1)</sup>.

في حين عرف تاير الاتصال التنظيمي: "من ناحية كونه تدفقا للبيانات المساندة لاتصالات التنظيم، والعمليات الاتصالية البيئية، ويورد في تصوره ثلاثة أنظمة إتصالية في التنظيم: إتصال تشغيلي، إتصال تنظيمي، إتصال خاص بالصيانة"<sup>(2)</sup>.

(1) الجوهر محمد ناجي: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص 18.  
 (2) بوججر فاتن: معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل، إشراف الدكتور العقبي الأزهر، تم مناقشتها بجامعة محمد خيضر. بسكرة، سنة 2015-2016، ص 31.

ويعرفه خضير كاضم حمود بأنه : "عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة يتم ذلك باستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم للتأثير على السلوك" (1).

في حين عرف قاسيمي ناصر الاتصال التنظيمي بأنه: "يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي" (2).

يعرف علي غربي وآخرون الاتصال التنظيمي بالقول : الاتصال بالنسبة للمؤسسة هو عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة، وهو تبادل المعلومات بين طرفين و أكثر" (3).

ويرى علاء عبد الغني محمود الاتصال التنظيمي بأنه : "الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها" (4).

أما فضيل دليو فيرى أنه : " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين" (5).

#### التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

الإتصال التنظيمي هو عملية نقل المعلومات والأفكار، المشاعر، التعليمات، الأوامر،... من عامل إلى آخر ومن مستوى تنظيمي إلى آخر وهذا في وجود التفاعل الإجتماعي من أجل تحقيق الأهداف العامة

(1) خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، الجامعة الهاشمية، 2002، ص21.

(2) قاسيمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص، 5، 6.

(3) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، القاهرة، ص234.

(4) علاء عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، الأردن، ص347.

(5) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2003، ص16.

للمؤسسة (الجمع بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية) ويتكون الإتصال التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي من: الإتصال النازل، الإتصال الصاعد والإتصال الأفقي. والاتصال التنظيمي وسيلة فعالة في المؤسسة معناه أنه عملية إجتماعية متعددة الجوانب لا يمكن حصرها في الجانب التقني كما هو مؤلف لدى الكثيرين.

#### 6-1-4 الاغتراب:

في سبيل الامساك بمفهوم الاغتراب نسوق عددا من التعاريف المستمدة من مجالات معرفية مختلفة،ومن ثم تكون المناسبة بين المعنى اللغوي والاصطلاحي لهذا الأخير،وذلك بختيار الأقرب منها بما تقدمه من أهمية لموضوع بحثنا،على أن تكون البداية للتعاريف اللغوية كما يلي:

#### الاجتراب لغة :

تدلنا المعاجم والموسوعات على أن لكلمة الاغتراب معاني كثيرة فنجد " غرب" أي ذهب وتتحى من الناس و"التغرب" يعني البعد و"الغربة والغرب" يعني النزوح عن الوطن،أما " الغريب" فهو البعيد عن وطنه<sup>(1)</sup>.

وورد في الموسوعة الفلسفية الاغتراب: " هو عدم التوافق بين الماهية والوجود،فالاجتراب نقص وتشويه وإنزياح عن الوضع الصحيح"<sup>(2)</sup>.

(1) إبن منظور محمد بن مكرم : مرجع سابق،ص32.

(2) زيادة معن: الموسوعة الفلسفية العربية،مج1،ط1،معهد الإنماء العربي،بيروت،1986،ص39.

الاغتراب إصطلاحا :

عرف كارل ماركس الاغتراب في قوله : "هو فقدان الانسان لذاته"<sup>(1)</sup>، والمتفحص لهذا القول سيجد حتما

أن حالة فقدان الانسان لذاته التي يسعى ماركس لتوضيحها تتجسد في مواقف محددة وهي :

◀ يعد العامل مغتربا عن ما ينتجه، لأن الانتاج ليس لاشباع الحاجات الانسانية و إنما لزيادة رأس المال.

◀ والعامل مغترب في عملية الانتاج، كونه العمل لا يعبر عن تحكم الانسان في الأشياء والآلات والتنظيم الرأسمالي.

◀ والعامل مغتربا أيضا عن ذاته الحقيقية فيتحول بذلك إلى سلعة بفقدانه لانسانيته الكامنة فيه.

ويرى فروم في محاولته لتحديد الاغتراب بأنه: " الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان أنه المالك الحقيقي لثرواته وطاقته، بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية، لا تمت لذاتيته بصلة"<sup>(2)</sup>.

في حين عرف هيجل الاغتراب : " بأنه حالة اللاقدرة أو العجز التي يعانيتها الانسان عندما يفقد سيطرته على مخلوقاته ومنتجاته وممتلكاته، فتوظف لصالح غيره بدل أن يسطو هو عليها لصالحه الخاص وبهذا يفقد الفرد القدرة على تقرير مصيره والتأثير في مجرى الأحداث التاريخية بما فيها تلك التي تهمة وتسهم بتحقيق ذاته"<sup>(3)</sup>.

(1) عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص28.

(2) عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، 1983، صص. 24، 25.

(3) حليم بركات: الاغتراب في الثقافة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2006، ص37.

وعلى خلاف ذلك يرى بارسونز الاغتراب: "بأنه وظيفة للتنشئة الاجتماعية، وقوة تعمل على تحريك الانعزال عن القديم تجاه الجديد، وبذلك يعني التكامل في نظره مزيدا من الاغتراب عما هو خاص وقديم"<sup>(1)</sup>.

وفي منحى آخر ركز علماء النفس على أن الاغتراب يمكن أن يكون ضمن الأمراض النفسية التي تصيب الانسان، فيحول دون سلوك المريض سلوكا سويا، فيصبح بذلك الانسان مغتربا عن مجتمعه فيلجأ إلى العزلة.

ومن بين الاهتمامات العربية بمفهوم الاغتراب نذكر تعريف السيد علي شتا في قوله: "أنه عرض عام مركب من عدد من المواقف الموضوعية والذاتية التي تظهر من أوضاع إجتماعية وفنية، يصاحبها سلب معرفة الجماعة وحربتها، بالقدر الذي تفقد معه القدرة على إنجاز الاهداف، والتنبؤ في صنع القرارات، ويجعل تكيف الشخصية والجماعية مغتربا"<sup>(2)</sup>. أما حلیم بركات فقد إهتم بوضع مفهوم الاغتراب في سياق التفاوت بين ما هو واقعي وفعلي وما هو مرغوب ومثالي.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الاغتراب يعد من المفاهيم الغامضة بالرغم من إستخداماته في سياقات كثيرة فيشمل عدة معاني منها: المعنى القانوني، الديني، النفسي والاجتماعي. ولأننا لسنا بصدد السرد لكل ما هو موجود من تعاريف بقدر ما تقدمه هذه الأخيرة من أهمية لبحثنا، نختار ما جاء به سيمان حول الاغتراب، حيث ميز بين خمسة إستخدامات لهذا المصطلح وهي<sup>(3)</sup>:

(1) عصام محمد منصور: المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، دار الخليج، عمان، 2015، ص215.

(2) السيد علي شتا: إغتراب الانسان في التنظيمات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، ص41.

(3) إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية، الأردن، 2013، ص11.

◀ **إنعدام القوة** : يعني شعور الفرد بأنه ليست لديه القدرة على التأثير في المواقف الاجتماعية المحيطة به.

◀ **فقدان المعنى**: يتضمن عجز الفرد عن الوصول إلى قرار، أو معرفة ما ينبغي أن يفعله، أو إدراك ما يجب أن يعتقد موجهها لسلوكه.

◀ **فقدان المعايير**: لجوء الفرد إلى استخدام أساليب غير مشروعة، وغير مقبولة إجتماعيا لتحقيق أهدافه.

◀ **العزلة** : وتعني إنفصال الفرد عن تيار الثقافة السائد، وتبنى مبادئ أو مفهومات مخالفة، مما يجعله غير قادر على مسايرة الأوضاع القائمة.

◀ **غربة الذات**: وهي إدراك الفرد بأنه أصبح مغتربا حتى عن ذاته.

#### 6-1-5 الاغتراب الوظيفي :

يعرف ميتشال وآخرون الاغتراب الوظيفي بالقول بأنه : " عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الادراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية، إنه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد إهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة، ويعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية"<sup>(1)</sup>.

(1) عمر بن متعب مبارك الدوسري: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي، تم مناقشتها بجامعة نايف للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، الرياض، سنة 2011، ص44.

كما عرف كل من هوى وآخرون الاغتراب الوظيفي بأنه: "حالة أو شعور يصف الصلة بين الفرد و الوظيفة التي تؤديها،فإرتفاع درجة الاغتراب تشير إلى علاقة ضعيفة بين الفرد والوظيفة"<sup>(1)</sup>.

والاغتراب الوظيفي أيضا ظاهرة إجتماعية: " تتميز بكونها لها معنى اجتماعي يتمثل في الاحساس بفقدان المعنى والقوة ويشعر العامل بالاغتراب عندما يتعامل مع المؤسسة بحيث يراها تنظر إليه بإعتباره سلبيا ولا يقع في نطاق سيطرتها وتحكمها"<sup>(2)</sup>.

وفي نفس السياق يرى الدكتور عمران بأن الاغتراب الوظيفي: "ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العاملين في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة،أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المنظمات سواء كانت مواقعهم التنظيمية والوظيفية تقع ضمن الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية"<sup>(3)</sup>.

أما السيد علي شتا الاغتراب الوظيفي بأنه: " الشعور بالغربة أحد الظواهر التي شاع وجودها في مجال العمل وزادت مخاطرها بالنسبة لكل من العاملين وأصحاب الأعمال"<sup>(4)</sup>.

ويرى آخرون أن الاغتراب: " ما هو إلا محصلة عدم التوازن،أو الاختلال في المجال السلوكي أو البيئة السلوكية،ويتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفسولوجية الراهنة له،ويبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية وعندما يحدث

(1) عمر بن متعب مبارك الدوسري،مرجع سابق،ص45.

(2) قاس القاسم،بديع محمود مبارك:علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق،د ط،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2000،ص57.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،ط1،المكتبة العصرية،القاهرة،2007،ص263.

(4) السيد علي شتا: إغتراب الانسان في التنظيمات الاجتماعية،مرجع سابق،ص144.

الاختلال في توازن في هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية؛ مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور؛ فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد؛ والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي<sup>(1)</sup>.

### التعريف الإجرائي للاغتراب الوظيفي:

الإغتراب الوظيفي هو إنفصال العامل عن عمله أو وظيفته وعن محيطه التنظيمي فيكون لديه الشعور بالعجز وفقدان معنى العمل وكذا الميل إلى العزلة الإجتماعية لعدم قدرته على السيطرة على توجيه سلوكه نحو أهدافه والتكيف مع المواقف المختلفة وهي الأبعاد الثلاثة التي سنحاول التركيز عليها في هذه الدراسة وهي كفيلة بالكشف عن وجود الاغتراب لدى العامل، كما أن هناك تقارب بين بعدي العزلة الإجتماعية وفقدان المعايير أما بالنسبة لفقدان الذات كمرحلة نهائية للاغتراب لم نتطرق إليه لضيق الحيز الزمني من جهة، وكون هذا البعد ينتمي لعلم النفس أكثر من علم الاجتماع.

والجدير بالذكر أننا إستخدمنا كلمة " الوظيفي " بدلا من " المهني " للإشارة للاغتراب الذي ينتاب الفرد تجاه وظيفته أو الأعمال التي يقوم بها، وبمجرد ذكر العامل فإننا بالتأكيد نقصد الإغتراب على مستوى المؤسسة الاقتصادية وليس بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري والتي يستخدم فيها كلمة " موظف " بدلا من " عامل ".

(1) أحمد جابر حسنين علي: الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج)، د ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص، ص. 44، 45.

6-2-1 المؤسسة :

المؤسسة من حيث مدلولها اللغوي مشتقة من فعل أسّ، يأسّ، أسا يقال أسّ البناء وضع أساسه والأساس قاعدة البناء التي يقوم عليها كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح<sup>(1)</sup>.

والمؤسسة هي ترجمة للكلمة الفرنسية Entreprise تعني منشأة أو مشروع<sup>(2)</sup>.

**إصطلاحاً:** بادىء ذي بدء، لنا أن نشير إلى أن للمؤسسة معاني عديدة تتباين حسب التعريفات العلمية، فتارة يطلق عليها التنظيم أو المنظمة، وتارة أخرى يطلق عليها الشركة، المقاول، المشروع، المنشأة ولا تنتهي تعريفات المؤسسة نظراً لارتباطها بمنظور الباحثين ومجال بحثهم.

ولعل من أبرز التعاريف التي وجدتها مناسبة لدراستنا الراهنة هي تلك التي تتأرجح بين التعريف السوسيولوجي والتعريف الاقتصادي للمؤسسة كما يلي:

**التعريف السوسيولوجي للمؤسسة:**

عرف **تالكوت بارسونز** Parsons المؤسسة بالقول: "نسق إجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة"<sup>(3)</sup>. كما عرفها أيضاً بأنها: "نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي، وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

(1) إبراهيم أنيس وآخرون: **المعجم الوسيط**، ج1، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، دون تاريخ نشر، ص17.  
 (2) سهيل إدريس: **المنهل**، قاموس فرنسي عربي، ط28، دار الآداب، بيروت، 2000، ص473.  
 (3) بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص7.

والمؤسسة أيضا هي: "جملة أفعال وأفكار، ومسالك وإعتقادات وروابط وعلاقات بين الأشخاص والجماعات مرتبة، ومنظمة وترافقها في الغالب تجهيزات مادية وتتمحور حول هدف مجتمعي"<sup>(1)</sup>. وفي السياق ذاته يعرفها **ماكس فيبر** بأنها: "نوع من العلاقات الاجتماعية المقيدة التي تفرض حدود معينة على عضويتها من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها، فالجماعة التضامنية تسير وفقا لنظام خاص"<sup>(2)</sup>.

### التعريف الاقتصادي للمؤسسة:

إتخذت المؤسسة الاقتصادية أشكالا عديدة عبر التاريخ وبالتحديد في القرن العشرين، حيث بدى تطورها بصفة مذهلة إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين خاصة علماء الاجتماع، وسنعرض مجموعة من التعاريف تسمح لنا بفهم مختلف مكونات المؤسسة ونشاطاتها كما يلي:

**المنظمة** هي كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة، إجتماعية كانت أم اقتصادية، سياسية.. الخ. أما **الشركة** فهي تهتم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه أو طبيعته الاقتصادية والقانونية، في حين تشير **المقاولة** إلى الخطر والمغامرة التي تميز توظيف الأموال في النشاط الاقتصادي. وأخيرا **المؤسسة** تطلق على "سياسة وخطة عمل يهدف إلى إنتاج وتسليم سلع أو خدمات لمجموعة من العملاء أو المستخدمين، من خلال تحقيق التوازن في حساباتها الإيرادات والمصروفات"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد علي محمد: **علم إجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص36.

(2) عبد الله إبراهيم: **علم الاجتماع (السوسيولوجيا)**، ط1، المركز الثقافي العربي، الرباط، 2001، ص91.

(3) <https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>, La dernière modification le 13/05/2019 à 13:34.

وعرف **عمر صخري** المؤسسة الاقتصادية بأنها "منظمة تختص في إنتاج وتوزيع السلع وتحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله"<sup>(1)</sup>. وننتهي إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية إجرائيا بالقول أنها كيان إجتماعي مركب من موارد بشرية ومالية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا، طبيعتها إنتاجية تتمثل في توفير سلع أو تقديم خدمات تسير وفق قوانين ولوائح متفق عليها، وتهتم المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي فهي بذلك نسق مفتوح.

#### 6-2-2 العامل:

تتخذ كلمة عامل تسميات عدة يطلق عليه مستخدم، أجيرا أو شغيل، خادم، متعاقد، إطار، موظف...، وفي هذا المساق يعرف أحمد زكي بدوي العامل بالقول: " العامل هو ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه ويكون في خدمة صاحب العمل أو تحت سلطته أو إشرافه"<sup>(2)</sup>. ومن الناحية القانونية مثلا نجد القانون **11/90** المتضمن علاقات العمل الفردية يعتبر عمالا أجراء كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم<sup>(3)</sup>.

ونقصد بالعاملين في بحثنا الحالي العمال (الدائمين) من الجنسين بالمؤسسة مكان الدراسة الميدانية.

(1) عمر صخري: **اقتصاد المؤسسة**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص24.

(2) بن حبيب عبد الرزاق: **اقتصاد وتسيير المؤسسات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص24.

(3) المادة: 02 من **القانون 11/90** المتعلق بعلاقات العمل الفردية.

## 7- الدراسات السابقة :

تحتل الدراسات السابقة مكانة هامة في بناء التساند الوظيفي لأي بحث علمي، كما تعد مرجعا مهما له وفي هذا المعنى عرف رشيد زرواتي الدراسات السابقة بالقول: "هي تلك الدراسات التي تتبع وتحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، سواء كانت مجلات، بحوث، كتب، مخطوطات، أو المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية، شريطة أن تكون أهداف الدراسة واضحة وقد توصلت إلى نتائج محددة، والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة...، أو أن تكون مشابهة.."<sup>(1)</sup>.

وعلا بهذا الرأي، وحتى لا تكون الدراسات السابقة خاثة فارغة في البحث يراد ملئها، إعتدنا على مجموعة من الدراسات سواء تلك المتعلقة بالمتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) أو المتغير التابع لدراستنا (الاغتراب الوظيفي)، والتي من شأنها توجيهنا في فهم أعمق لمشكلة بحثنا، كما نقيدها بالمنهج المعتمد فيها وكذا النتائج المتوصل إليها، وعليه تم تقسيم الدراسات السابقة للدراسة الراهنة إلى:

### 7-1 الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي" دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، للطالبة بوحنان حياة إشراف الدكتورة بويدي لامية، تم مناقشتها بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، سنة 2018.

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص137.

7-1-1 مشكلة الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الاتصال

التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

وإنبتق هذا السؤال إلى سؤالين فرعيين هما :

◀ هل توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن

عمر الجيلاني بالوادي؟

◀ هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة

الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

حيث تضمن الاتصال التنظيمي على بعدي الاتصال الرسمي والغير الرسمي في حين تضمن

الاعتراب الوظيفي على الأبعاد التالية: العزلة الاجتماعية، اللامعيارية، اللامعنى، الاحساس بالعجز.

7-1-2 أهداف الدراسة :

سعت الباحثة من خلال موضوع الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي ( الرسمي

وغير الرسمي) والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

7-1-3 فرضيات الدراسة :

جاءت صياغة الفرضية العامة للدراسة كمايلي: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والاعتراب

الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي والتي إنبتقت عنها الفرضيات

التالية:

◀ توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

◀ توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

#### 7-1-4 منهج الدراسة :

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لكشف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاعتراب الوظيفي على مستوى المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

#### 7-1-5 مجتمع الدراسة وعينتها :

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي وهم الأطباء المختصين،الأطباء العامون والمرضىين والاداريين،العمال المهنيين والمتعاقدين،أما العينة فقدرت بـ (193) عاملا أخترت بطريقة عشوائية.

#### 7-1-6 أدوات جمع البيانات:

عمدت الباحثة إلى إستخدام الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المتضمن في شكله النهائي (108) بندا وتم تطبيقه على عينة البحث حيث إمتدى توزيعه من:2016/12/15 إلى غاية :2016/12/29،وبدى إستخدام الملاحظة واضحا في الدراسة الاستطلاعية مع إجراء مقابلة حرة مع مدير المؤسسة تدعيما للاستبيان.

7-1-7 نتائج الدراسة :

لقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجبلاني - الوادي.

- توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال غير الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجبلاني - الوادي.

وكنتيجة عامة للدراسة توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجبلاني - الوادي.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها قدمت الباحثة جملة من الاقتراحات أهمها: الاستماع إلى إنشغالات العمال وأخذها بعين الاعتبار، ضرورة عقد إجتماعات دورية مع العمال بجميع مستوياتهم مع العمل على إشراكهم في عملية إتخاذ القرار وإعطاءهم الحرية في التعبير عن أفكارهم، خلق جو إجتماعي ونفسي وتنظيمي للتقليل من الملل والروتين لدى العاملين...إلخ.

2-7 الدراسة الثانية:

بعنوان " واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز Sonelgaz

بأم البواقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، للطالب بن زاوي

إبراهيم إشراف الدكتور كمال بوقرة، تم مناقشتها بجامعة الحاج لخضر - باتنة1، سنة 2018.

7-2-1 مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في التعدد اللغوي في المؤسسات الاقتصادية، فضلا عن صعوبة تعميم اللغة العربية هذه المشكلة أصبحت تشكل عائقا أمام الاتصال التنظيمي خاصة تواجد اللغة الفرنسية والعربية والأمازيغية التي تحولت من اللهجة إلى اللغة كغيرها من اللغات في المؤسسة الاقتصادية تؤثر بشكل أو بآخر على الاتصال، وطرح الباحث التساؤل التالي:

ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل الإزدواجية اللغوية؟  
وتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما هو واقع العلاقات بين الموزفين في ظل وجود العربية والأمازيغية والفرنسية؟
- ◀ هل يستطيع الموظف الحصول على قدر كاف من المعلومات عن طريق إستخدام اللغة الفرنسية باعتبارها اللغة السائدة في المؤسسة بعد اللغة العربية؟
- ◀ ما هي علاقة التخطيط اللغوي بالإزدواجية اللغوية في شبكة إتصال المؤسسة؟

7-2-2 أهداف الدراسة :

ورمت الدراسة إلى إكتشاف اللغة المتداولة في المنظمة والتعرف على نوع الاتصال الذي يفضله أفراد التنظيم والتوصل إلى العلاقة بين نوع الاتصال الذي يفضله أفراد التنظيم، وكذا البحث في الأسباب الاجتماعية والتنظيمية التي تجعل الإزدواجية تنتقل من المحيط الخارجي إلى محيط المنظمة.

7-2-3 فرضيات الدراسة :

ولتحقيق الأهداف السابقة تبنى الباحث الفرضية الرئيسية التالية : الاتصال التنظيمي يتأثر سلبا بوجود الإزدواجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أما عن الفرضيات الفرعية فكانت صياغتها كآتي:

◀ إستعمال اللغة العربية والأمازيغية والفرنسية في المؤسسة تؤدي إلى ظهور صراعات لغوية بين الموظفين.

◀ إستعمال اللغة الفرنسية كلغة سائدة في التعامل لدى المؤسسة مع وجود اللغة العربية لا يمكن الموظف من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المهنية.

◀ عدم وجود تخطيط لغوي واضح في المؤسسة يؤدي إلى عشوائية الاستعمال اللغوي في منظومة الاتصال.

#### 7-2-4 منهج الدراسة :

إستخدام الباحث في دراسته لواقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة المنهج الوصفي التحليلي الذي يراه مناسباً.

#### 7-2-5 مجتمع الدراسة وعينتها:

ولتجريب الفرضيات السابقة أجريت الدراسة الميدانية بمديرية سونغاز بأم البواقي وتماشيا مع طبيعة الموضوع إختار الباحث المسح الشامل لملائمة حجم مجتمع البحث المتكون من (102) عاملا موزعين على فئات (إطار سام، إطار، عون مهارة، عون تنفيذ).

#### 7-2-6 أدوات جمع البيانات:

كما ركزت الدراسة على مصادر البيانات الميدانية حيث تم الاعتماد على الملاحظة،المقابلة،الوثائق والسجلات، إذ أعد الباحث إستمارة إستبيان شملت في شكلها النهائي على (64) سؤالا تتراوح بين

الأسئلة المغلقة والمفتوحة،التصنيفية والترتيبية.وبعد توزيع الاستبيان على جميع مفردات البحث أسترجمت (90) إستمارة وأنتهت بذلك المرحلة التطبيقية في شهر جانفي 2017.

### 7-2-7 نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها كالآتي :

- وجود إختلاف واضح حول أفضلية اللغة بين العمال وإدارة المؤسسة فالعمال يميلون إلى اللغة العربية أما الادارة تستخدم اللغة الفرنسية.
- تباين المستوى اللغوي للعمال يحدث إضطرابا في شبكة الاتصال.
- من مظاهر ضعف الاتصال التنظيمي في المؤسسة عدم ضبط الاستعمال اللغوي.
- يزيد إستعمال اللغة الفرنسية كلما تدرجنا في السلم الوظيفي.
- غياب برامج تهتم بتحسين اللغة في المؤسسة.
- الاتصال التنظيمي يتأثر سلبا بوجود الازدواجية في اللغة.
- وختم الباحث دراسته بجملة من الاقتراحات نذكر البعض منها :
- إعادة الاعتبار للغة الوطنية في المؤسسات الاقتصادية من خلال تعريب لجميع الوثائق.
- ضرورة الاعتماد على اللغة الانجليزية وذلك للمكانة التي تحتلها المؤسسة على المستوى الدولي.
- إقامة دورات تكوينية لتحسين مستوى اللغة الفرنسية لكافة العاملين بالمؤسسة.

### 7-3 الدراسة الثالثة :

بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق CRTCE،أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، للطالب قادي عادل إشراف الدكتور لوكية الهاشمي، تم مناقشتها بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، سنة 2017.

### 7-3-1 مشكلة الدراسة :

إنطلق الباحث في دراسته من فكرة مؤداها أنه لا يمكن تقليص الاتصال التنظيمي في جزئية نشر المعلومات ونقلها، فالبعد العلائقي يعتبر ممرا حتميا لكل فعل إتصالي والاتصال التنظيمي يلعب دورا مهما في تنشئة العمال وتكوين هويتهم المهنية، لأن الفعل الاتصالي يقدم على أنه نسق معقد وحيوي. من هنا طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي من خلال مدركات العمال مسير شبكة الغاز الطبيعي بالشرق؟ وهل تختلف هذه المدركات باختلاف صفتهم المهنية ومستواهم التعليمي وأقدميتهم؟

### 7-3-2 أهداف الدراسة :

وسعت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات العلائقية السائدة بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق الجزائري من خلال مدركات عمالها ومدى إختلافها، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين أنماط الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

### 7-3-3 فرضيات الدراسة :

ولقد صاغ الباحث الفرضية العامة للدراسة كما يلي :

للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي.

أما الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية السابقة فتمحورت حول ثلاثة أبعاد أساسية وهي :

◀ هناك إرتباط بين درجات أفراد العينة على بعد إتجاه التقييم لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: (نوع الاتصال السائد، طبيعته، أسلوب الاتصال، ووسائل الاتصال الأكثر إستعمالاً، نوع الاتصال).

◀ هناك إرتباط بين درجات أفراد العينة على بعد إتجاه الدعم والتوطيد لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: (نوع الاتصال السائد، طبيعته، أسلوب الاتصال، ووسائل الاتصال الأكثر إستعمالاً، نوع الاتصال).

◀ هناك إرتباط بين درجات أفراد العينة على بعد حل المشكلات لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: (نوع الاتصال السائد، طبيعته، أسلوب الاتصال، ووسائل الاتصال الأكثر إستعمالاً، نوع الاتصال).

#### 7-3-4 منهج الدراسة :

إتبع الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الطريقة الارتباطية باعتباره المنهج الأنسب للكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات.

#### 7-3-5 مجتمع الدراسة وعينتها:

ولقد أختار الباحث إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق CRTCE، وذلك لكون الباحث كان يشغل منصب مساعد تسيير لمدة (05) سنوات ما سهل عليه العمل الميداني.

وتكون المجتمع الأصلي للبحث من (397) فردا يتوزعون عبر فئات (إطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ) وتعتبر فئة عمال التحكم أكبر عددا بالمؤسسة، ونظرا لحجم مجتمع البحث حدد الباحث حجم العينة بـ (198) فردا والتي كانت من النوع الحصصي بما يناسب متغيرات الدراسة.

7-3-6 أدوات جمع البيانات:

ولقد صمم الباحث إستبيان يقيس الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار، وآخر يقيس معالم الاتصال التنظيمي وتم توزيعهما على المبحوثين.

7-3-7 نتائج الدراسة :

وأظهرت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS النتائج التالية :

- الاتجاه العلائقي الأكثر شيوعاً لدى متخذي القرار بمؤسسة GRTGE من خلال مدركات العمال هو إتجاه الدعم والتوطيد، يليه إتجاه حل المشكلات، ثم إتجاه التقييم.

- نوع الاتصال الأكثر إستعمالاً هو الاتصال النازل، وطبيعة الاتصال السائد هو الاتصال غير الرسمي، أما الأسلوب الأكثر إستخداماً هو الأسلوب الشفهي.

- وجود إرتباط دال بين إتجاه التقييم لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث : نوعه (النازل)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا رسالته (الحديث الشفهي)، في حين لم يكن إرتباط بين هذا الإتجاه بطبيعته.

- وجود إرتباط دال بين إتجاه الدعم والتوطيد لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث : طبيعته (الرسمي) وأسلوبه (الكتابي) وكذا رسالته (التبادل المفتوح) بينما لم يكن هذا الارتباط دالاً بنوعه.

- وجود إرتباط دال بين إتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: نوعه (النازل)، وطبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي).

4-7 الدراسة الرابعة :

بعنوان " الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بشركة الاسمنت SCAEK بعين الكبيرة . سطيف،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،للطالب جمال الدين عاشوري إشراف الدكتور الطاهر سعود،تم مناقشتها بجامعة محمد لمين دباغين . سطيف2،سنة 2005.

1-4-7 مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في إرتفاع إصابات العمل والأمراض المهنية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ومحاولة تفعيل دور السلامة الصناعية من خلال إقامة شبكة إتصال بين المؤسسة وعمالها من جهة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي من جهة ثانية.

2-4-7 أهداف الدراسة :

ويهدف البحث عموما إلى تسليط الضوء على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على تطبيق السلامة المهنية بمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK وطرح في هذا السياق التساؤل الرئيسي التالي:  
هل يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة الاسمنت SCAEK بعين الكبيرة ؟  
أما عن الأسئلة الفرعية للتساؤل السابق فتمحورت حول أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي السائد وأهم إجراءاتها ومدى تأثيره في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة.

3-4-7 فرضيات الدراسة :

تمثلت الفرضية العامة للدراسة في: يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة الاسمنت SCAEK بعين الكبيرة.

في حين وردت الفرضيات الفرعية للدراسة كمايلي:

◀ تعتمد مؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK الاتصال التنظيمي الرسمي (النازل،الصاعد،الأفقي،خارجي).

◀ تعمل مؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK من خلال لجان السلامة الداخلية والخارجية على تطبيق إجراءات السلامة المهنية.

◀ يؤثر الاتصال التنظيمي على تطبيق إجراءات السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK.

4-4-7 منهج الدراسة :

ولدراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي وجده مناسباً لطبيعة الموضوع.

5-4-7 مجتمع الدراسة وعينتها:

ولقد وقع إختيار المجال المكاني للدراسة على مؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK بسطيف،أين شمل مجتمع البحث على (416) عاملاً،ووفقاً لأهداف الدراسة حددت العينة بـ (70) عاملاً تنفيذياً بطريقة قسدية.

6-4-7 أدوات جمع البيانات:

كما إتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات ولاختبار فرضيات الدراسة تضمنت الاستمارة على (40) سؤالاً تم توزيعها على مرحلتين لمدة شهر،بالإضافة إلى ذلك أجريت مقابلات

عدة مع العمال التنفيذيين كونهم الأكثر إحتكاكا ببيئة العمل وأنتهى البحث الميداني بتاريخ: 2014/12/26.

#### 7-4-7 نتائج الدراسة :

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن المؤسسة تعتمد على الاتصال التنظيمي بأشكاله النازل، الصاعد والأفقي.
- تعتمد مؤسسة الدراسة على نظام متكامل يقوم على صياغة برامج السلامة بإستعمال أساليب التوعية المتاحة لترسيخ ثقافة السلامة لدى العمال (التنفيذيين على وجه الخصوص).
- إن الاتصال التنظيمي يؤثر بالإيجاب على السلامة الصناعية، بحيث كلما توفر الاتصال التنظيمي لازمه تحقيق السلامة الصناعية بأبعادها المختلفة.

#### 7-5 الدراسة الخامسة :

بعنوان " المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية" دراسة ميدانية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس، للطالب **خالدي الحواس** إشراف الدكتور برو محمد، تم مناقشتها بجامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2018.

#### 7-5-1 مشكلة الدراسة :

تظهر إشكالية الدراسة في إرتباط المسؤولية الاجتماعية بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية وأثر ذلك في تحقيق أهداف المدرسة وحتى المجتمع، وتبلورت المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟

7-5-2 أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمسؤولية الاجتماعية، وكذا التعرف على مدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي، ومن ثمة الكشف عن أثر المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة في ضوء المتغيرات (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

7-5-3 فرضيات الدراسة :

وصاغ الباحث الفرضية العامة للدراسة كما يلي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الشعور بالانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، والتي إنبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الشعور بالانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة.

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الشعور بالانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة.

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

7-5-4 منهج الدراسة :

وللوصول إلى أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يرى فيه المنهج المناسب لموضوع دراسته وطبيعتها.

7-5-5 مجتمع الدراسة وعينتها :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري ومديرات المدارس الابتدائية بولاية المسيلة وعددهم (530) مديرا ومديرة وفقا لإحصاء مديرية التربية إلى غاية: 2016/12/31. كما حددت حجم العينة بـ (106) مدير ومديرة ما يقابل نسبة (20%) من مجتمع البحث الكلي.

7-5-6 أدوات جمع البيانات:

إعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والذي تضمن في صورته النهائية (50) بندا موزعة على ثلاثة محاور و وزعت الاستمارة في شهر أبريل 2017.

7-5-7 نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية أي كلما إرتفعت قيم متغير المسؤولية الاجتماعية إرتفع معها أثرالشعور الوظيفي.

- لا يوجد أثر للمتغيرات التالية: المنطقة التعليمية،المؤهل العلمي،الجنس،سنوات الخبرة،عدد الدورات التدريبية في الشعور بالاغتراب الوظيفي ويعزى ذلك إلى أن جل مديري المدارس الابتدائية في ولاية

المسيلة يدركون مفهوم المسؤولية الاجتماعية كعامل مهم في تحقيق فعالية الأداء في الوسط التربوي رغم المتاعب والصعوبات التي تواجههم وتسبب لهم الشعور بالاغتراب.

وأنهى الباحث دراسته بجملة من الاقتراحات في مقدمتها تدعيم وعي مدرء المدارس الابتدائية بأهمية أدوراهم الاجتماعية في إدارة المدرسة وأثر ذلك على التلاميذ والأولياء والمجتمع المحلي.

- تطوير وتنمية المهارات القيادية الاجتماعية لمديرالمدرسة الابتدائية وتوعيتهم بظاهرة الاغتراب الوظيفي وما تحملها من آثار سلبية على البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

- العمل على تجاوز ظاهرة الاغتراب الوظيفي من خلال التركيز على تحقيق الفعالية الادارية وترسيخ بعض القيم داخل المدرسة كالتعاون،الثقة والمعاملة الحسنة.

#### 6-7 الدراسة السادسة :

بعنوان " علاقة الشعور بالاغتراب بالتوافق النفسي والتحصيل الأكاديمي لدى عينة من طلبة الجنوب الكبيرالدارسين بجامعة الشمال" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس التربوي،للطالبة سامية عدانكة إشراف الدكتور محمد الطاهر طعيلي،تم مناقشتها بجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله،سنة 2016.

#### 1-6-7 مشكلة الدراسة :

حاولت الباحثة دراسة مشكلة الاغتراب من خلال البحث في علاقة الشعور بالاغتراب بالتوافق النفسي والتحصيل الأكاديمي لدى عينة من طلبة الجنوب الكبيرالدارسين بجامعة الشمال،حيث ركزت على الاغتراب كنتيجة لجملة من الظروف التي يعاني منها الشباب الجامعي عند إنتقاله إلى بيئة جديدة يكتسب خلالها علاقات إجتماعية،ثقافية،وحتى تنشئة جديدة،فطرحت التساؤلات التالية :

◀ هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة الشعور بالاغتراب والتوافق النفسي لدى طلبة الجنوب الدارسين في جامعات الشمال؟

◀ هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة الشعور بالاغتراب والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة الجنوب الكبير الدارسين في جامعات الشمال؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاغتراب لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الإقامة في الشمال؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق النفسي لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق النفسي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الإقامة في الشمال؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الإقامة في الشمال؟

#### 7-6-2 أهداف الدراسة :

هدف البحث إلى معرفة العلاقة بين الشعور بالاغتراب والتوافق النفسي لدى طلبة الجنوب الدارسين في جامعات الشمال الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الشعور بالاغتراب والتحصيل الأكاديمي لدى عينة الدراسة، كما تهدف إلى معرفة الفروق بين الطلبة والطالبات في درجات الشعور

بالاغتراب، التوافق النفسي، درجات التحصيل الأكاديمي للمبحوثين وذلك بالنسبة لمتغيرات (الجنس، سنوات الإقامة في الشمال).

### 7-6-3 فرضيات الدراسة :

بناء على التساؤلات المطروحة صاغت الباحثة الفرضيات التالية :

◀ هناك علاقة ارتباطية بين درجة الشعور بالاغتراب والتوافق النفسي لدى طلبة الجنوب الدارسين في جامعات الشمال.

◀ هناك علاقة ارتباطية بين درجة الشعور بالاغتراب والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة الجنوب الكبير الدارسين في جامعات الشمال.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاغتراب لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الإقامة في الشمال.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق النفسي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق النفسي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الإقامة في الشمال.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الإقامة في الشمال.

7-6-4 منهج الدراسة :

وبعد الانتهاء من عرض الجانب النظري للدراسة، تطرقت الباحثة للشق الميداني، فأستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميا، والمتمثلة في الاغتراب، التوافق النفسي والتحصيل الأكاديمي.

7-6-5 مجتمع الدراسة وعينتها :

بعد القيام بدراسة إستطلاعية لميدان الدراسة تأكدت الباحثة من ملائمة هذا الأخير لموضوع بحثها، أما المجال البشري للدراسة فتمثل في طلبة الجنوب الكبير الدارسين بجامعة الشمال الجزائري وأختيرت العينة بطريقة عرضية من عدة مدارس عليا وجامعات وإقامات جامعية وقدرت بـ (300) طالب وطالبة وإمتدت الدراسة من سنة 2013 إلى 2015.

7-6-6 أدوات جمع البيانات:

وإشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقياسين الأول يتعلق بالشعور بالاغتراب يتضمن بعد العجز والانعزالية، اللامعيارية واللامعنى ثم اللارضا والتشاؤم، في حين تضمن مقياس التوافق النفسي على الاعتماد على النفس والخلو من الأعراض العصابية، وبعد إسترجاع المقاييس إستخدمت الباحثة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

7-6-7 نتائج الدراسة :

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة عكسية بين الشعور بالاغتراب و التوافق النفسي.
- هناك علاقة بين الشعور بالاغتراب و التحصيل الأكاديمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب بين الطلبة الذكور والطلبات الاناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب بين الطلبة الذين نقل مدة إقامتهم عن ثلاث سنوات والذين تزيد عن ذلك.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق النفسي بين الطلبة الذكور والطلبات الاناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق النفسي بين الطلبة الذين نقل مدة إقامتهم عن ثلاث سنوات و الذين تزيد عن ذلك.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي بين الطلبة الذكور والطلبات الاناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي بين الطلبة الذين نقل مدة إقامتهم عن ثلاث سنوات والذين تزيد عن ذلك.

#### 7-7 الدراسة السابعة :

بعنوان " الحقول الاجتماعية ودورها في إغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية " دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع الاتصال في المنظمات،للطالبة النايلى حليلة إشراف الدكتور عوفي مصطفى،تم مناقشتها بجامعة قاصدي مباح .  
ورقلة،سنة 2014.

7-7-1 مشكلة الدراسة :

لخصت الباحثة مشكلة دراستها في التعارض الموجود بين القيم والمعايير التي أنشئ عليها العامل وبين القيم والمعايير الموجودة بالمؤسسة التي إنتقل إليها العامل ومحيطها الاجتماعي. وطرحت الباحثة

التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤدي الحقول الاجتماعية إلى ظهور الإغتراب لدى العمال؟

كما وردت الأسئلة الفرعية التالية :

- ◀ كيف تؤثر السلطة الرمزية للحقل الاجتماعي الذي ينتمي إليه العامل على تفاعله الاجتماعي؟
- ◀ كيف تؤثر منظومة البنى والإدراكات المعرفية المكتسبة على العمال؟
- ◀ هل توقف العامل عن أداء دوره الاجتماعي بسبب إبتعاده عن مكان سكنه الأصلي يؤدي إلى إغترابه؟

7-7-2 أهداف الدراسة :

وترمي هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها محاولة وضع حلول لمشكلة الاغتراب الاجتماعي للعمال بالمؤسسات الجزائرية لما لهذه المشكلة من آثار سلبية، لفت إنتباه إدارات المؤسسات إلى خطورة المشكلة ومحاولة تعديل بعض القوانين التي يتم بها تقسيم العمل مراعاة للجانب الانساني للعامل. كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقات الاجتماعية للعامل داخل النسق الاجتماعي وكيفية التعامل مع الثقافات المضادة.

7-7-3 فرضيات الدراسة :

وبناء على هذه الأسئلة جاءت الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي: التمايز بين خصائص الحقول الاجتماعية يؤدي إلى ظهور الاغتراب لدى العمال.

وإنبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

◀ السلطة الرمزية للحقل الإجتماعي الذي ينتمي إليه العامل تؤثر على تمثلات العاملين داخل المنطقة التي تتواجد المؤسسة العمل.

◀ فقدان العمال للسيطرة على منظومة البنى والإدراكات المعرفية المكتسبة من مجتمعاتهم الأصلية يؤدي إلى فقدان للمعايير.

◀ توقف العامل عن أداء دوره الإجتماعي بسبب إبتعاده عن مكان السكن الأصلي له يفقده المكانة الاجتماعية بداخله.

4-7-7 منهج الدراسة :

وَأُستخدِمت الباحثة المنهج الوصفي فهو الأنسب لرصد المعارف العلمية المتعلقة بالدراسة . حسب الباحثة.

5-7-7 مجتمع الدراسة وعينتها :

وكانت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناتراك بحاسي مسعود ولاية ورقلة وتم تحديد مجتمع الدراسة بـ (450) عاملا من فرع Medloging لمؤسسة سوناتراك ينحدرون من جميع ولايات الوطن يعملون لمدة شهر ويستفيدون من عطلة لنفس المدة. وإنطلاقا من مجتمع البحث حددت الباحثة عينة الدراسة بنسبة 40 % أي (180) عاملا من العدد الإجمالي بطريقة عشوائية بسيطة.

7-7-6 أدوات جمع البيانات:

طبقت الباحثة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات مستعينة بالمقابلة الشخصية للإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإشكالية، فجاء الاستبيان موزعا على (41) سؤالا تباينت فيه الأسئلة بين المغلقة والمفتوحة وأنتهت مرحلة البحث الميداني بتاريخ: 15 نوفمبر 2013.

7-7-7 نتائج الدراسة :

ومن بين ما توصل إليه من نتائج نذكر الآتي :

- أغلب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العمال وأفراد المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة هي علاقات مصلحة نفعية مما يولد لديهم إغترابا كليا.
- كلما زادت المدة التي يقضيها العامل بالعمل كلما أدى ذلك إلى ضعف العلاقة بينه و بين أفراد أسرته وكلما فقد العامل مكانته الاجتماعية بمجمعه الأصلي أدى ذلك إلى إغترابه عنه.
- قلما نجد عمال بالمؤسسات البترولية بحاسي مسعود ينسجمون تلقائيا مع أفراد هذا المجتمع.
- الشباب هم أكثر عرضة للاغتراب الاجتماعي من الفئات الأخرى نظرا لما يتمتعون به من قابلية للانفتاح على المجتمعات الأخرى.
- التشكيلات الاجتماعية التي يشكلها العمال بالمؤسسة وخارجها لها إعتبارات محددة يختارها العامل حسب ما يشعره بالإنتماء أكثر، وهذه الإعتبارات خلقت تكتلات عمالية بالتنظيم الواحد.
- فقدان العمال للمعايير الاجتماعية وتبنيهم لقيم جديدة من المجتمع الذي يعملون فيه يؤدي إلى إغترابهم عن مجتمعهم الأصلي.

وترى الباحثة في نهاية الدراسة أنه يجب الاهتمام أكثر بالعنصر البشري في المنظمة وبجوانب الحياة الإنسانية للعاملين وإزاحة العوائق الإدارية للحد من الاغتراب الوظيفي لهم.

#### 7-8 الدراسة الثامنة :

بعنوان " ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة" دراسة ميدانية بمؤسسة ترافل Tréfle بالبلدية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الديناميكا والتغير الاجتماعي،للطالبة عجاس سهام إشراف الدكتور عبد الرحمن بوزيدة،تم مناقشتها بجامعة الجزائر 02 . بوزيدة،سنة.2011

#### 7-8-1 مشكلة الدراسة :

لقد حددت معالم الدراسة من خلال البحث في طبيعة العلاقة بين ديناميكية الاتصال التنظيمي باتجاهاته الثلاثة (الصاعد،النازل والأفقي) والتغيير الحاصل داخل المؤسسة،فطرح التساؤل التالي: هل هناك ديناميكية للاتصال التنظيمي تتأثر بالتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة؟ وما نوع الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية الخاصة في عملية تسيير للمورد البشري من أجل تحقيق أهدافها ؟

أما عن الأسئلة الفرعية فتمثلت في:

ما هي إستراتيجية الفاعلين بإستعمال الاتصال التنظيمي لتحقيق أهدافهم الخاصة داخل المؤسسة؟

◀ هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يساهم في تزويد الفاعلين داخل التنظيم بجميع المعطيات حول

التغيير و تحفيزهم لإنجاحه ؟

7-8-2 أهداف الدراسة :

وتحاول الباحثة من خلال دراستها التحسيس بأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، والوقوف على أهم الأساليب التنظيمية التي يوفرها الاتصال والتي من شأنها مواجهة التغيير في العديد من الجوانب كتأثره بالتطور التكنولوجي، كما سعت الدراسة إلى أهمية تفعيل الاتصالات التنظيمية على أوسع نطاق ما يضمن جزء مهم من الفعالية في التنظيم وذلك بتثبيته كسياسة قائمة لها علاقة مباشرة بالعمال ومدى ممارسته للعملية الاتصالية وموقفهم من التغيير.

7-8-3 فرضيات الدراسة :

وعليه جاءت الفرضية الرئيسية للبحث كما يلي : لعملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية دور كبير في تحسين الأداء العمالي فيها و بالتالي السير الحسن للعمل والزيادة في المنتج، كما تعتمد عدة أنواع إتصالية في عملية تسييرها للمورد البشري من أجل تحقيق أهدافها.

وإنبثقت عن هذه الفرضية فرضيتين وهما:

◀ يستعمل الفاعلين الاتصال التنظيمي بإعتباره خاصية لتسيير الموارد البشرية كوسيلة لمقاومة التغيير الحاصل داخل المؤسسة.

◀ الاتصال التنظيمي يساهم في تزويد الفاعلين داخل التنظيم بجميع المعطيات حول التغيير التنظيمي.

◀ يساهم الاتصال التنظيمي في جلب إنخراط الفاعلين من خلال الجماعات غير الرسمية في العمل.

7-8-4 منهج الدراسة :

وللكشف عن طبيعة العلاقة بين ديناميكية الاتصال التنظيمي والتغيير الحاصل داخل المؤسسة إتبعته الباحثة المنهج الوصفي والتي حسبها المنهج المناسب لموضوع دراستها.

7-8-5 مجتمع الدراسة وعينتها:

ومن أجل بيان صدق أو نفي الفرضيات السابقة قامت الباحثة بدراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ترافل Tréfle بالبلدية المنتجة لمشتقات الحليب. ولأن الضرورة البحثية تفرض إختيار الباحث لمفردات بحثه تكون مجتمع البحث الكلي من (416) عاملا بما فيهم المتعاقدين أيضا، أما العينة فحددت بـ : (120) عاملا يتوزعون على المصالح المختلفة وحسب الفئات، أختيرت بالسحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية (العينة الطبقية).

7-8-6 أدوات جمع البيانات:

وتمثلت أدوات جمع البيانات في: الملاحظة، المقابلة والاستبيان، وتكونت هذه الأخيرة من محورين أساسيين تضمننا أسئلة نصف مفتوحة.

7-8-7 نتائج الدراسة :

وبعد إسترجاع الاستمارات وتفريغ البيانات وتبويبها وتحليلها جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- هناك ديناميكية للاتصال التنظيمي في مؤسسة ترافل تتأثر بالتغيرات الحاصلة داخلها إذا ما تعلق الأمر بالحصول على شهادة ISO.

- تعتمد المؤسسة على الاتصال النازل من أجل تحقيق أهدافها.

- وجود الجماعات الغير رسمية أثر كثيرا على الرؤساء بهذه المؤسسة، وذلك لوجود هامش الحرية إستغله العمال لصالحهم سعيا منهم لتحقيق أهدافهم.

وتضمنت خاتمة الدراسة إقتراحات أهمها تفعيل الاتصال التنظيمي بجميع إتجاهاته ضمانا لمسايرة التطور التكنولوجي وما يحمله من تغيرات على مناحي كثيرة ومختلفة.

#### 7-9- الدراسة التاسعة :

بعنوان " الاغتراب في المنظمة الجزائرية " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع الاتصال في المنظمات، للطالبة مهيري دليلة إشراف الدكتور محمد المهدي بن عيسى، تم مناقشتها بجامعة قاصدي مرباح . ورقلة، سنة 2011.

#### 7-9-1 مشكلة الدراسة :

أثارت الباحثة مشكلة إنتشار ظاهرة الاغتراب بشكل عام وفي المؤسسة الجزائرية (العمومية) على وجه الخصوص مما أثر سلبا على البناء التنظيمي والعمال في آن واحد، إذ يعد الاغتراب من أكبر المشاكل التي يعاني منها مجتمعنا المعاصر تستوجب منا البحث عن الأسباب الكامنة وراءها، ومن ثمة العمل على التخفيف من حدتها.

وطرحت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي: كيف هي علاقة السلطة والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد

الناجمة عن تحديد المهام والوظائف داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية التي تؤدي للاغتراب؟

وإنبثقت عن هذا التساؤل الأسئلة التالية :

◀ هل علاقة السلطة الرسمية تؤدي لفقدان السيطرة لدى الأفراد في المؤسسة الاستشفائية؟

◀ هل تؤدي دقة تحديد المهام و الوظائف للانعزال الاجتماعي لدى الأفراد بالمؤسسة الاستشفائية؟

### 7-9-2 أهداف الدراسة :

وحاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تبيان مدى معاناة العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية من ظاهرة الاغتراب، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العمال والادارة من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة ثانية، وذلك بتلمسها من جوانب عدة كطبيعة السلطة في المؤسسة أو الأسلوب المتبع، توزيع الأفراد على الهيكل التنظيمي.. الخ.

### 7-9-3 فرضيات الدراسة :

وصاغت الباحثة الفرضية العامة لدراستها كالآتي:

إن التأكيد على ممارسة علاقة السلطة الرسمية بين الأفراد الفاعلة، والعلاقات الناتجة عن دقة تحديد المهام والوظائف في هذه التنظيمات قد يؤدي لاغتراب الأفراد في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

أما عن الفرضيات الفرعية للدراسة فتمثلت في:

◀ كلما كان التأكيد أكثر على علاقة السلطة الرسمية كلما أدى لفقدان السيطرة لدى الأفراد بالمؤسسة.

◀ كلما قلت العلاقات الاجتماعية الناتجة عن دقة تحديد المهام والوظائف كلما أدى للانعزال

الاجتماعي لدى الأفراد بالمؤسسة الاستشفائية.

### 7-9-4 منهج الدراسة :

لقد إتبعت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها لمشكلة الاغتراب وتحديد معالمها في المؤسسة الجزائرية وحسبها المنهج المناسب للتعرف على المشكلة على أرض الواقع ومعرفة أسبابها ونتائجها.

### 7-9-5 مجتمع الدراسة وعينتها :

ومن أجل التحقق من صدق أو نفي الفرضيات السابقة قامت الباحثة بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية غرداية، ووجدت مجتمع البحث مكونا من (259) عاملا وحددت العينة بـ (132) عاملا تم إختيارها بطريقة عشوائية.

### 7-9-6 أدوات جمع البيانات:

و عن أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة، فقد إستخدمت الباحثة الملاحظة في بحثها لمعرفة سلوك وإتصالات وعلاقات المبحوثين فيما بينهم، وأخذت المقابلة حيز كبير من إهتمامها فأجرت عدة مقابلات مفتوحة مع رؤساء المصالح وبعض العمال، ثم صممت الباحثة إستمارة الاستبيان والتي تنوعت أسئلتها بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة وإمتدى توزيعها من نهاية سنة 2010 إلى بداية سنة 2011. وفي تحليلها للبيانات والمعلومات المتحصل عليها إعتمدت الباحثة على الجداول البسيطة والمركبة أي ذات متغير أو متغيرين، معتمدة في تفرغها على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتسهيل عملية التحليل في وجود طبعاً طرق كثيرة للتحليل.

### 7-9-7 نتائج الدراسة :

وأبانت الدراسة على النتائج التالية :

- علاقة التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين هي علاقة خضوع للأوامر و التعليمات، والطاعة وهذا يعني إتباع الأسلوب الأتوقراطي والبيروقراطي وبالتالي تؤكد صدق الفرضية الأولى للبحث، كما أن أغلبية العمال يخضعون للوائح والتعليمات ويفقدون السيطرة من أجل رفضها.

- عدم القدرة على الإبداع لدى أغلبية العاملين على إختلاف رتبهم خاصة وأن هذا القطاع يمتاز بإزدواجية السلطة، نهيك عن عدم مشاركتهم لإتخاذ القرارات ما يجعلهم منعزلين عن وظائفهم وبيئتهم التنظيمية فيصبحوا مسلوبى الحرية، وهذا معناه صدق الفرضية الثانية وبالتالي صدق الفرضية العامة. وبناء على النتائج المتوصل إليها وردت مقترحات الدراسة كمايلي: يجب الاهتمام بالمؤسسات العمومية، وكذا الاهتمام أكثر بظاهرة الاغتراب والبحث في أسبابها كونها تمس الأفراد والمؤسسات.

#### 10-7 الدراسة العاشرة :

بعنوان " الاجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية" دراسة ميدانية بمستشفيات شلغوم العيد، فرجوة بولاية ميلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، للطالب بحري صابر إشراف الدكتور بوعامر أحمد زين الدين، تم مناقشتها بجامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009.

#### 1-10-7 مشكلة الدراسة :

لخص الباحث مشكلته في التساؤل الرئيسي التالي:

◀ هل هناك علاقة بين الاجهاد المهني والاغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون في المستشفيات العمومية ؟

#### 2-10-7 أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاجهاد المهني والشعور بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون، واكتشاف ظاهرة الاغتراب المهني والكشف عن الأسباب المؤدية للاجهاد المهني لدى هذه

الفئة مع تقديم إقتراحات والتي من شأنها التقليل من آثار الاجهاد المهني والاعتراب لدى الأطباء  
العامون في المستشفيات العمومية.

### 7-10-3 فرضيات الدراسة :

وبناء على ما طرحه الباحث من تساؤلات كنقطة إنطلاق لبحثه قام بصياغة الفرضية العامة للدراسة  
كمايلي: هناك علاقة بين الاجهاد المهني و الاعتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون في  
المستشفيات العمومية.

أما الفرضيات الاجرائية للدراسة فهي :

◀ هناك علاقة بين الاجهاد المهني واللاهدف لدى الأطباء العامون العاملون في المستشفيات  
العمومية.

◀ هناك علاقة بين الاجهاد المهني والدور لدى الأطباء العامون العاملون في المستشفيات العمومية.

◀ هناك علاقة بين الاجهاد المهني وغربة الذات لدى الأطباء العامون العاملون في المستشفيات  
العمومية.

◀ هناك علاقة بين الاجهاد المهني وإحترام الذات لدى الأطباء العامون العاملون في المستشفيات  
العمومية.

### 7-10-4 منهج الدراسة :

ومن أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإجهاد المهني والاعتراب الوظيفي لدى الأطباء أستخدم  
الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لتحليل الظواهر وتفسيرها وإرتباطها بظواهر أخرى.

7-10-5 مجتمع الدراسة وعينتها:

ومن أجل التأكد من صدق فرضيات الدراسة أو نفيها، قام الباحث بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة عمومية متمثلة في مستشفى شلغوم العيد وفرجيوة التابعة بولاية ميله، وبلغ المجتمع الأصلي للدراسة (223) طبيب عام، كما حددت العينة بـ (50) طبيباً عاماً.

7-10-6 أدوات جمع البيانات:

أستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات بحيث كانت الاستمارة الأولى خاصة بالإجهاد المهني لدى الطبيب العام أما الثانية فهي متعلقة بالإغتراب المهني، وقد تم تطبيق الإستمارتين بصورة فردية وكان معامل الارتباط لبيرسون الأداة الإحصائية المستخدمة لتحديد العلاقة بين درجات الإجهاد المهني ودرجات الإغتراب الوظيفي لدى عينة البحث.

7-10-7 نتائج الدراسة :

ومن بين النتائج المتوصل إليها نذكر مايلي:

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين الإجهاد المهني والإغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية بميلة أي أن زيادة حجم الاجهاد المهني الذي يتعرض له الأطباء العامون يؤدي إلى زيادة شعورهم الإغتراب المهني الذي تبلور في عدة مظاهر كاللاهتاف، غموض الدور، غربة الذات، وعدم إحترام الذات وكننتيجة حتمية نتج عنه بعض السلوكات لدى بعض الأطباء كالغياب، التأخر عن العمل، دوران العمل، كثرة الأخطاء الطبية، غربة الذات، عدم إحترام الذات.
- أهم مصادر الإجهاد المهني لدى الأطباء العامون العاملون بمستشفيات ميله هي مصادر تنظيمية إجتماعية.

وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته بضرورة توفير الظروف المناسبة للأطباء العامون لأداء عملهم ما يقلل الإجهاد المهني لديهم، والقيام بدورهم كما يجب عليهم تطلعا لتحسين الصحة بصفة عامة.

#### 7-11 الدراسة الحادي عشر:

بعنوان "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات" دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، للطلاب منصور بن زاهي إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي، تم مناقشتها بجامعة قسنطينة، سنة 2007.

#### 7-11-1 مشكلة الدراسة :

إنطلق الباحث في دراسته بطرح التساؤلات التالية:

◀ ما هو مستوى كل من الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله والدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام توقيت العمل؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي باختلاف السن؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية في العمل؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف منصب العمل؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الحالة العائلية؟

◀ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات شعور العمال بالاعتراب الوظيفي وعوامله و درجاتهم في الدافعية للإنجاز؟

#### 7-11-2 أهداف الدراسة :

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحديد حجم معاناة الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات من الاعتراب الوظيفي ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاعتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز.

#### 7-11-3 فرضيات الدراسة :

وبناء على ما سبق من تساؤلات، صاغ الباحث الفرضيات التالية :

◀ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام توقيت العمل.

◀ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي باختلاف السن.

◀ لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية في العمل.

- ◀ توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي و عوامله باختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية.
- ◀ لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف منصب العمل.
- ◀ لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الحالة العائلية.
- ◀ نتوقع أن يرتبط الشعور بالاعتراب الوظيفي و عوامله ارتباطا سلبيا ذو دلالة إحصائية بالدافعية للإنجاز.

#### 7-11-4 منهج الدراسة :

إتبع الباحث في دراسته لمشكلة الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات على المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب للوصف والتحليل.

#### 7-11-5 مجتمع الدراسة وعينتها:

قام الباحث بإجراء العمل الميداني على مستوى شركة سوناطراك للمديرية الجهوية التالية : حاسي مسعود،حاسي الرمل وحوض بركاوي،وحددت العينة بـ (231) إطارا من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات على الشركة.

7-11-6 أدوات جمع البيانات:

صمم الباحث مقياسين هما : مقياس الشعور بالاغتراب الوظيفي ويحتوي على ستة أبعاد وعدد بنوده (31) بنداً، أما مقياس الدافعية للانجاز المهني فتضمن (26) بنداً تم تطبيقهما على العينة السابقة، وأنتهت الدراسة الميدانية مع نهاية سنة 2006 وبداية جانفي 2007.

كما عمد الباحث إلى إستخدام أساليب إحصائية أهمها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة الفئوية والاختبارات، معامل الارتباط بيرسون.

7-11-7 نتائج الدراسة :

ولقد توصل الباحث إلى نتائج تمثلت في النقاط التالية :

- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة.
- مستوى الدافعية للانجاز كان مرتفعاً جداً لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل، السن ما عدا الشعور بالتشاؤم و اللارضا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية ما عدا انعدام معيار ومعنى العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية، تقلد المسؤولية، الحالة العائلية ما عدا الشعور بالانعزالية و العجز.
- يوجد إرتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للانجاز.

وفي ضوء ما توصل إليه من نتائج، أوصى الباحث بتوفير الجو المناسب للعمل وخاصة في ظل المنافسة الأجنبية، ومن أجل الإبقاء على مستوى دافعية الانجاز لدى الاطارات بالمؤسسة. وأقترح الباحث في الأخير إجراء بحوث أخرى تهتم بأبعاد أخرى للاغتراب الوظيفي حتى نتحكم أكثر في هذه المشكلة.

#### 7-12 الدراسة الثاني عشر:

بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم إجتماع التنمية، للطالب صالح بن نوار إشراف الدكتور الهاشمي لوكيا، تم مناقشتها تم مناقشتها بجامعة قسنطينة، سنة 2005.

#### 7-12-1 مشكلة الدراسة :

طرح الباحث جملة من التساؤلات تدور كلها حول أهمية العمليات الاجتماعية وكذا التنظيمية المساعدة على بلوغ الفعالية في التنظيم، فنذكر على سبيل المثال: دور العلاقات الاجتماعية، أهمية الاتصال المفتوح داخل المؤسسة، جماعية إتخاذ القرارات.

#### 7-12-2 أهداف الدراسة :

سعى الباحث من خلال دراسته إلى تحقيق هدفين أساسيين وهما:

- ✓ الوقوف على حال المؤسسة الصناعية.
- ✓ تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

7-12-3 فرضيات الدراسة :

قام الباحث بصياغة فرضية رئيسية لبحثه وهي: إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وإنبثقت عن هذه الأخيرة الفرضيات الفرعية التالية :

- ◀ كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.
- ◀ إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

◀ يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل إتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

◀ كلما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما إتصف أداؤه بالفعالية العالية.

7-12-4 منهج الدراسة :

عمد الباحث في دراسته إلى إستخدام المنهج الوصفي لما لهذا الأخير من إيجابيات ويكون بذلك الأنسب لمثل هذه المواضيع.

7-12-5 مجتمع الدراسة وعينتها:

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، أجرى الباحث دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، حيث بلغ مجتمع البحث (1962) مفردة، أما العينة فكانت محددة بـ (193) عاملاً بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

7-12-6 أدوات جمع البيانات:

أستخدم الباحث الملاحظة كأداة لجمع البيانات وذلك على مرحلتين؛ بينما جاءت المقابلة مكمله للاستبيان الذي تبيان فيه الأسئلة (إستمارة موجهة لفئة الاطارات، والثانية موجهة للتنفيذيين) ويكون بذلك الأداة الأساسية في بحثه.

7-12-7 نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من أهم المحفزات التي تسمح للعامل بذل جهد أكبر لانجاح مؤسسته (العلاقات السليمة التي تبنى على التفاهم والتعاون المتبادل والثقة...).
- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- الاتصال بين الأعضاء في المؤسسة يتم بالطرق البسيطة والسهلة، على أن الاتصال الصاعد يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة لديهم، أما الاتصال النازل غالبا ما يكون بهدف التأكد من أن العمل يسير بصورة عادية، بمعنى أن الاهتمام منصبا أكثر على العمل.
- أغلب العمال المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في إتخاذ القرار رغم الاستعداد الملحوظ لدى البعض وخاصة الاطارات منهم.
- أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ليس بسبب الامتيازات الممنوحة أو بسبب الظروف المريحة التي يعملون فيها وإنما بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

وختم الباحث دراسته بذكر بعض العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية أهمها: الرجل المناسب في المكان المناسب، الحرية والقدرة على إتخاذ القرارات، سماع إنشغالات العمال، تغيير الأنظمة الإدارية الحالية، انتهاج الطرق العصرية في التسيير، المرونة.

### 7-13 مناقشة الدراسات السابقة :

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات المهمة بموضوع الاتصال التنظيمي وكذا الدراسات التي تطرقت إلى مشكلة الاغتراب الوظيفي لما لهذه الأخيرة من آثار سلبية على الفرد والمجتمع على حد سواء، تم إختيارنا لهذه الدراسات والتي تعد الأقرب لموضوع الدراسة خاصة الدراسة الأولى التي تناولت نفس المتغيرات التي إعتدنا عليها في حين قسمنا ما تبقى منها بحسب متغيرات البحث.

وما يميز هذا الدراسات السابقة عموما نلخصه في النقاط التالية :

- ✓ الاهتمام بالاتصال التنظيمي الرسمي أو اللارسمي وبأشكاله المختلفة: النازل، الصاعد والأفقي.
- ✓ أغلب الدراسات التي تم عرضها والمتعلقة بالاغتراب الوظيفي إهتمت بمشكلة الاغتراب على أنها مشكلة نفسية إجتماعية، وهذا ما يبدو واضحا في معالم الاشكاليات وحتى صياغة فرضياتها التي ركزت على أبعاد الاغتراب (فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة، التمرد، العجز، الاغتراب عن الذات).
- ✓ كل الدراسات السابقة التي تم عرضها إتبعَت المنهج الوصفي لكونه المناسب لمثل هذه الدراسات العلمية.
- ✓ إستخدام أداة رئيسية في جمع البيانات بالإضافة إلى وجود أدوات ثانوية وتختلف من دراسة إلى أخرى.

أما عن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فتباين بين الجوانب النظرية والتطبيقية، لذلك نحاول ذكر بعض أوجه الاستفادة منها في النقاط التالية:

✓ الاطلاع على الدراسات السابقة التي تم عرضها فسمح لنا مجال البحث فيها رغم قلتها (بالنسبة للاغتراب الوظيفي) وهذا ما أفادنا في إختيار المراجع المختلفة.

✓ تعتبر هذه الدراسات نقطة الانطلاق بالنسبة لموضوعنا والتي أفادتنا كثيرا على تحديد المشكلة وأبعادها المختلفة، وكيفية صياغة فرضياتها والاطار النظري للدراسة في شكله العام، خاصة ونحن قمنا بتقسيم هذه الدراسات بحسب متغيرات الدراسة.

✓ كما كان لهذه الدراسات الأثر الكبير في توجيهنا في الجانب التطبيقي، وذلك بعد إطلاعنا على الاجراءات المنهجية المتبعة كإختيار المنهج المناسب للموضوع، كيفية تحديد العينة ( المسح الشامل)، وكذا الاستبيانات وأدوات جمع البيانات الأخرى. كما سمحت لنا الدراسات السابقة على التعرف على الأساليب الإحصائية المساعدة على عملية تحليل البيانات المختلفة.

وتتميز الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في أننا بحثنا في موضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكيفية تفعيله بالشكل الذي يضمن القضاء أو التخفيف على الأقل من مشكلة الاغتراب الوظيفي الذي أصبح من سمات العصر الحالي بغض النظر عن الأسباب المؤدية إليه أو حتى الأبعاد التي تميزه. كما جاء تركيزنا على الجانب الاجتماعي أكثر من الجانب النفسي للمشكلة، لذلك حددنا أبعاد الاغتراب في فقدان المعنى، العجز، العزلة الاجتماعية وهذا كفيل بطرح مشكلة الدراسة بالرغم من وجود أبعاد أخرى لها كفقدان المعايير وفقدان الذات إلا أننا لم نركز عليهما لعدة إعتبرات أهمها:

- ضيق الحيز الزمني للدراسة.

- إعتبار هذين البعدين ( فقدان المعايير، فقدان الذات) يتم تناولهما من منظور نفسي إجتماعي وهذا ما يبرر ميلنا إلى دراسة المشكلة من منظور إجتماعي.

- تطرقنا لبعد فقدان المعنى، العجز أو فقدان القدرة على العمل والعزلة الاجتماعية كافي بالنسبة للحديث عن وجود مشكلة الاغتراب من عدمه وما تبقى من أبعاد فهي نتيجة حتمية لوجود الأبعاد السابقة وتراكمها بيد أن فقدان المعنى والعجز وعزلته الاجتماعية تسمح له للبحث عن وسائل يرى بأنها مشروعة لعدم إمتثاله لمعايير المجتمع عموما وبالنتيجة سيصل إلى فقدان ذاته متى أصبح فقدان المعايير السابقة تاما.

✓ كما يبدو الإختلاف واضحا في مجالات البحث والفترات الزمنية إذ لكل دراسة مجال معين للبحث وفترة زمنية مختلفة عن الدراسات الأخرى، كما الحال بالنسبة للدراسة الراهنة أين وقع إختيارنا على المؤسسة الاقتصادية بينما وردت بعض الدراسات ركزت على المؤسسة العمومية الخدمائية أو ذات الطابع الاداري، وهذا ما يتبعه من إختلاف في المفهوم فنجد الاغتراب الوظيفي أو الاغتراب المهني، كما نذكر العامل والموظف إلا أن هذا الاختلاف في المفاهيم لا يمنعنا من أن نركز على الاغتراب من حيث الانفصال الذي يحدث بين الفرد وما أفعاله في محيطه الاجتماعي.

✓ كما إختلاف الدراسة الراهنة جاء في إعتقادنا على أسلوب المسح الشامل لوجود مجتمع بحث صغير الحجم وهذا ما لجأت إليه إحدى الدراسات السابقة إلا أن ذلك تبقى قليلة بالنظر لمجموعها.

### خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل التمهيدي إلى الإطار النظري للدراسة من خلال عرض أهم خطوات البحث العلمي، بدءاً بالإشكالية وتحديد معالمها والتي تمثل إحدى مقومات البحث الرئيسية، ثم إقتراح بعض الفرضيات لحل المشكلة المطروحة، الأسباب ودواعي إختياره، ثم الأهمية التي يكتسبها الموضوع محل الدراسة وبعد ذلك تبيان أهداف الدراسة، وفيها أيضاً تحديد المفاهيم ثم تليها الدراسات السابقة، وهذه الخطوات ساهمت في فك الغموض وتيسير الفهم للمشكلة، وفتح المجال واضحاً جلياً للمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة لاحقاً.

## الفصل الثاني :

### الخلفية المعرفية للاتصال التنظيمي

---

#### تمهيد

- 1- الجذور التاريخية للاتصال التنظيمي
- 2- نظريات الإتصال التنظيمي
- 3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
- 4- العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي
- 5- أنواع الإتصال التنظيمي
- 6- وظائف الإتصال التنظيمي
- 7- أنماط شبكات الإتصال التنظيمي
- 8- طرق ووسائل الإتصال التنظيمي
- 9- معوقات الإتصال التنظيمي

#### خلاصة

تمهيد :

تقتضي طبيعة هذا الفصل الحديث عن الإتصال التنظيمي كأحد الموضوعات المهمة في العلوم الإجتماعية، فكانت البداية إستعراض موجز للجذور التاريخية للاتصال التنظيمي وفيه تتبع الإهتمام بالمفهوم من خلال العديد من المراحل التاريخية.

وحتى يمكن لنا أن نفهم الموضوع والإلمام بجوانبه ركزنا على أهم الإتجاهات النظرية المهمة بدراسة الإتصال التنظيمي. ثم التطرق إلى الأهمية التي يكتسبها هذا النوع من الإتصالات والأهداف التي يرمي إليها مع الإشارة إلى العناصر الأساسية للاتصال وأهم مراحلها، كما آثرنا أن نوضح أهم العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي، ومن ثمة الإشارة إلى أنواع الاتصالات ووظائفها. وبناء على هذه الأنواع وإنطلاقاً من فكرة مؤداها أنه لا يوجد نمط واحد من الإتصالات حاولنا التركيز على أنماط شبكات الإتصال الأكثر شيوعاً. كما تضمن هذا الفصل طرق ووسائل الإتصال التنظيمي التي تباينت بين إتصالات شفوية، كتابية وأخرى إلكترونية، وفي الأخير حاولنا الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون حدوث الإتصال الفعال داخل المؤسسة، لأن معرفة هذه المعوقات من شأنها أن تفسح المجال للتقليل من البعض منها أو القضاء عليها.

## 1- الجذور التاريخية للاتصال التنظيمي:

تتفق الأدبيات المهمة بالاتصال التنظيمي على أنه "لا يوجد أي دليل تاريخي يؤكد على ظهور هياكل إتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة وفي الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين، ولقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش **Foch** إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة إلى جانب مهام أخرى"<sup>(1)</sup>.

وفي نفس السياق، يذكر أيضا أن للصحفي الأمريكي **Ivy Lee** (\*) الفضل الكبير في الاهتمام بالاتصال التنظيمي منذ عام **1903م**، عندما حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها سعيا منها لكسب ثقته وتأييده ومساعدته في نجاحها. فركز المختصون آنذاك على أهمية المحيط بالنسبة للمؤسسة من خلال الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، فنادوا بنقل إتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسة المؤسسة إلى الرأي العام.

(1) هامل مهدية: إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف الدكتور دليوفضيل، تم مناقشتها بجامعة منتوري للعلوم الاجتماعية - قسنطينة، سنة 2008-2009، ص 85.

(\*) ولد " آيفي ليد بيتير لي " في 16 جويلية 1877 بمقاطعة بولك بجورجيا، لقب بالمؤسس الروحي للعلاقات العامة لما قدمه من مبادئ هامة في العلاقات العامة، توفي بنيويورك في 09 نوفمبر 1934. نقلا عن الرابط: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 16/05/2018, 08-08 (بتصرف).

(2) هامل مهدية، مرجع سابق، ص 85 (بتصرف).

كما نجد أن بيجو Peugeot في نفس الفترة أي مع بداية القرن العشرين أنشأ أول صحيفة مؤسساتية، وظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول إتصال منظم لدى شركة سنجر Singer حوالي عام 1926 م، أما في فرنسا وبالتحديد سنة 1937 م تم إنشاء الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF وتضمنت مصلحة صحافية خاصة بها<sup>(2)</sup>.

ويرى البعض أن الإرهاصات الأولى لإتصال المؤسسة كانت إبان وبعد الحرب العالمية الثانية عندما دأبت الجيوش بإصطحاب المراسلين الصحفيين لميدان المعركة أو المكلفون الدائمون بالصحافة، ثم ظهرت هيئات ذات بعد إستراتيجي في الإتصال تستهدف التأثير في محيط المؤسسة.

ومن أهم العوامل التي ساعدت على تطوير إتصال المؤسسة والتي حددها دليو فوضيل في المنافسة الشديدة بين المؤسسات وتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال وتطور وسائل الاتصال وتتجسد هذه العوامل في التطور الاجتماعي و الاقتصادي الذي عرفه المجتمع الإنساني<sup>(1)</sup>.

ويمكن تبسيط فكرة التطور الاجتماعي والاقتصادي في أن المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا سواء في هيكلها التنظيمي أو سياساتها وهذا ما إنعكس على طريقة أداءها، و كان للثورة الصناعية الأثر الكبير في ظهور نوع من الإنتاج يعتمد على خطوط التجميع مصممة ليكون العمال و الآلات في تتابع منظم

(1) دليو فوضيل : إتصال المؤسسة، د ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 36.

وبأقل جهد ممكن في ظل التطور التقني ففتح عن هذا الأخير ظهور نوع من الجمهور، الأمر الذي جعل أغلب المؤسسات تعيد التفكير في عملية الإتصال سواء داخليا أو مع المحيط الخارجي لها. هكذا يتضح وأن الإهتمام بالإتصال كان منصبا في البداية على الجانب التقني الذي غلب عليه نقل المعلومات حول المؤسسة بهدف الإعلام، إلا أن هذه السوابق التاريخية ساهمت في تطور الإتصال التنظيمي في صورته الحالية، والذي جاء موازيا للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية التي هي في تطلع دائم لمستقبل أفضل، فأصبحت المجتمعات أكثر تعقيدا وفي مسيس الحاجة لممارسة الإتصال داخل المؤسسة أو خارجها.

### 2- نظريات الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي إتجاهات نظرية عدة، بحيث لكل نظرية منطلقاتها ومبادئها أو حتى ممارساتها الفعلية، لذلك نحاول التطرق للبعض منها كالآتي :

✓ النظريات التقليدية (الكلاسيكية).

✓ النظريات الإنسانية (السلوكية).

✓ النظريات الحديثة.

2-1 النظريات التقليدية (الكلاسيكية):

أ- النظرية البيروقراطية :

تعتبر البيروقراطية عموماً عن القواعد الموضوعية التي تحكم المنظمة، ولعل من أبرز خصائصها تركيزها على الهيكل التنظيمي والقواعد والتعليمات الصارمة، وتمركز السلطة في الإدارة العليا التي تقوم برقابة المستويات الدنيا، وكذا الاهتمام بتقسيم العمل بحيث لكل عامل مهام معينة وتدريب خاص يسمح له بإنجاز هذه المهام.

"ويعتبر فيبر البيروقراطية شكلاً من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضيفها على الأفراد. بحيث تحوز على شرعيتها من كون الأفراد يعتقدون أن الحكام يعملون وفقاً للقواعد القانونية. وتظهر السلطة الشرعية عند فيبر من خلال أشكال تنظيمية محددة كتصميم وضبط العمل الإداري، وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية وإجراءات الترقية للموظفين والعمال"<sup>(1)</sup>.

فإذا ما أردنا إستعراض ما قدمه ماكس فيبر حول الاتصال التنظيمي سنجد أن ما نقوله سيكون محددًا ومختصرًا، ذلك أن ماكس فيبر كان مهتماً بالعوامل التنظيمية التي تقوده إلى الكفاية الإنتاجية، ولتحقيق

(1) رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 52.

ذلك ركز فيبر على الرسمية في العمل فكان الإتصال في إتجاه واحد (الإتصال النازل)، بمعنى أن الإدارة تقوم بإصدار التعليمات والأوامر والمطلوب من العاملين الإلتزام بها، وبهذا تكون التغذية الراجعة ضعيفة وهذا راجع طبعاً لهذا النمط من الاتصال، ويعتقد فيبر أنه حتى تحافظ المنظمة على إستقرارها وإستمراريتها لابد من الإلتزام بالموضوعية في العلاقات بين الإدارة والعاملين والإبتعاد عن العلاقات الشخصية، المحاباة، التحيز،.. إلخ.

وهذا ما أشار إليه ميشال كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية بعبارة " الحلقة المفرغة " وذلك في قوله: " فإجراءات وتقاليد العمل تصبح مع مرور الوقت حالة من الروتين وتشكل شكل من أشكال الطوقسية، فتتعدم المبادرة فيها وتقاوم فتت عزل المصالح والجماعات، وتجعل هناك صعوبة في التواصل مع الرؤساء و أعضاء المنظمة"<sup>(1)</sup>.

يمكننا القول بأن النظرية البيروقراطية كانت مهتمة بالإتصال المكتوب، بحيث يرى فيبر أن عملية تدوين القواعد التنظيمية أمر ضروري، وكذا الحال بالنسبة للتخصص في العمل وإحترام خطوط السلطة.

#### ب- نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فردريك تايلور رائد الإدارة العلمية أو الأب الروحي للإدارة " أول من فكر في موضوعة تحسين وزيادة إنتاجية العاملين.. إذ توصل من خلال متابعته لأداء العاملين، أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم

(1) شويمات كريم: السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، جامعة علي لونيبي، البليدة، 2013، ص151.

بطريقة غير سليمة وغير كفؤة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت للذين بالإمكان توظيفهما لغرض زيادة الإنتاج..<sup>(1)</sup>.

وتوصل تايلور بعد عديد من التجارب إلى أنه على الإدارة إتباع الأسلوب العلمي في إختيار العاملين وتدريبهم، كما أن تقسيم العمل بين الإدارة والعمال يؤدي إلى توزيع المهام والمسؤوليات، ولتحديد أحسن طريقة في العمل ركز تايلور على طريقة الزمن والحركة. وإهتم أنصار مدرسة الإدارة العلمية أيضا بالحوافز المادية لضمان أداء جيد للعامل وبالسريعة المطلوبة.

ومن أهم ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية حول الاتصال التنظيمي نذكر النقاط التالية :

✓ يرى تايلور وزملاءه أن الاتصالات ما هي إلا وسيلة لتسهيل عملية القيادة والرقابة في المنظمة، ويعتمد عليها كأسلوب بهدف توجيه العاملين وتقديم الأوامر المختلفة لهم لتنفيذها بالطرق الصحيحة.

✓ إتصالات في إتجاه واحد، وذلك لمركزية إتخاذ القرار فالإدارة وحدها من تصدر القرارات دون إشراك العاملين في أي عملية إدارية.

✓ الاعتماد على الوسائل المكتوبة في الاتصال وأهمها: إصدار الأوامر والتعليمات للعاملين، تقارير بصفة دورية يرفعها العاملون للإدارة بغية تزويدها بالمعلومات المختلفة عن سير العمل.

(1) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ط3، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2016، صص 40-41.

✓ يمتاز الاتصال بتغذية راجعة ضعيفة في ظل الرسمية الكبيرة التي تتبعها الإدارة، سيما وأن تايلور يرى أن الإدارة هي من تتحمل مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ فقط.

✓ غياب العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال، بالرغم من النجاح الذي حققته هذه النظرية في زيادة الإنتاج إلا أن تركيزها على العامل بإعتباره آلة وتحفيزه ماديا تكون بذلك قد أغفلت دور الحافز المعنوي للعامل الذي يعتبر كائن إجتماعي أيضا.

وبالرجوع إلى إسهامات مدرسة الإدارة العلمية، نجد أن تايلور قد ربط الاتصال بالتسيير، كما جعل الإتصال في إتجاه واحد أي الإتصال النازل ويتجسد ذلك في الأوامر والتعليمات التي يعمل الرؤساء على إرسالها لمرؤوسيههم دون الإهتمام بالتغذية الراجعة. من ناحية أخرى تجاهلت النظرية الإتصال الأفقي والاتصال الصاعد ونستدل على ذلك بما قام به تايلور من دراسات حول الحركة والزمن بهدف إستغلال العامل في سبيل إنتاجية أكبر، ولم تحظى التقارير الدورية التي يعدها المرؤوسين حول ظروف العمل بأي إهتمام.

### ج- نظرية التقسيم الإداري :

لقد ظهرت نظرية التقسيم الإداري أو العملية الإدارية بفرنسا على يد المهندس هنري فايول وزملاءه أمثال لوثر جولي وموني ورايللي وليندال إرويك، وانطلقت هذه النظرية من نفس منطلقات النظرية العلمية من حيث إهتمامها بالأساليب التي تمكن الإدارة من رفع كفاءة عمالها، لذلك حدد فايول الخطوات العريضة للعملية الإدارية كما يلي :

### ✓ الوظيفة :

لأن الوظائف داخل التنظيمات مختلفة ولا تتشابه، برزت الحاجة إلى التخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم<sup>(1)</sup>.

### ✓ العملية :

حيث تتحدد العملية وتمييزها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.

### ✓ التخصص وتقسيم العمل:

تقسيم العمل إلى أنشطة وأجزاء ويتم توزيعها على الأفراد بحيث يقوم كل فرد بنشاط معين للاستفادة من خبرته وتدريبه بما يضمن السرعة والأداء الجيد للعمل ككل.

### ✓ تنفيذ المهام:

تؤدي التخصصات الداخلية في العمل إلى تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات برفع معدلات الإنجاز لدى الأفراد.

وتوصل هنري فايول إلى أربعة عشرة<sup>(\*)</sup> مبداء ويكون بذلك أول من أرسى القواعد للإدارة من خلال هذه المبادئ والتي أوضح فيها مجموعة من الأنشطة والمهام التي تقوم بها الإدارة، وركز على خمسة مبادئ أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

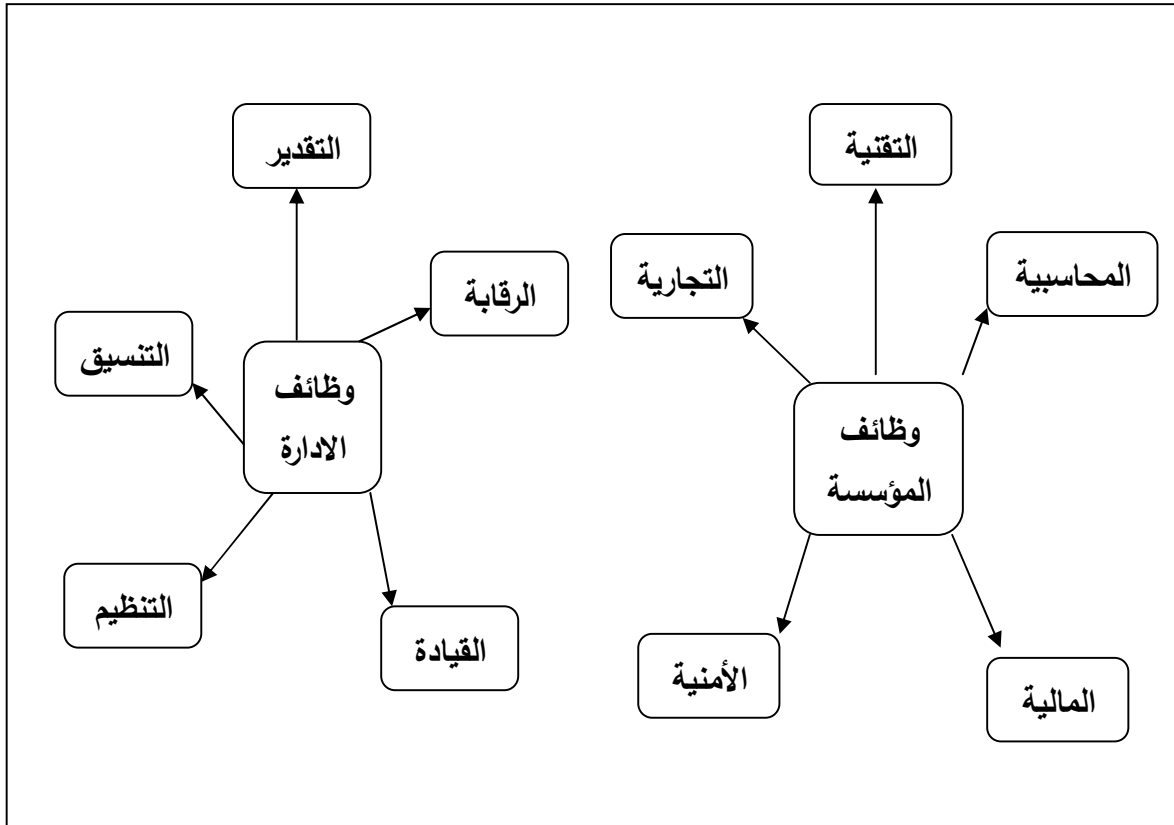
(1) حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 63.

(\*) أنظر: موفق حديد محمد: وظائف المدير - المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، المنهل، 2010، ص 74.

ويوضح الشكل التالي أنشطة المؤسسة أو المشروع ووظائف الإدارة والمبادئ الإدارية كما يراها هنري فايول :

الشكل رقم (01) : يوضح أنشطة المؤسسة ووظائف الإدارة والمبادئ الإدارية لهنري

فايول



المصدر: فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، كتب للنشر، إنجلترا، 2019،

ص120.

أما بالنسبة لأهم أفكار النظرية حول الاتصال التنظيمي فتمثلت في ما يلي :

أولى هنري فايول أهمية بالغة بقنوات الإتصال من أجل الربط بين أجزاء المنظمة، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لها، ويرى فايول أن التنسيق يعد من أبرز المشكلات التي تواجهها المنظمات لكثرة الأعمال وتداخله. ولحل هذه المشكلة أوصى فايول بإقامة ما أسماه الجسور Bridges، أي قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمي الصاعد والهابط، فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فإنهم بذلك يساهمون في سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكبر كفاءة<sup>(1)</sup>.

✓ يرى فايول أن مفهوم التنسيق هو: "تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بنجاح"<sup>(2)</sup>.

✓ وتؤكد النظرية على ضرورة تلقي العامل التعليمات من رئيس واحد، وكان من رأي فايول أن الاتصال المباشر بين الرئيس المباشر والعاملين يوفر الجهد، الوقت ومعلومات أكثر من الاتصالات المكتوبة.

(1) زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة وبرنامجها، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص 111.

(2) أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 31.

✓ ضرورة إتباع التسلسل الهرمي في المنظمة بمعنى تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة، فتنقل الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى في وجود الإدارة الوسطى كهمزة وصل بينهما، ومن أجل المرونة في الهيكل التنظيمي يرى فايول أنه لا بد من الاعتماد على مبدأ تفويض السلطة متى إقتضت الحاجة لذلك.

✓ أما بالنسبة لتقسيم العمل بالرغم من كونه مبدأ مشترك بين الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري، إلا أن فايول إهتم به من زاوية أخرى متمثلة في تحقيق الفعالية أكثر في العمل بغض النظر عن الجهد المبذول.

✓ كما ينصح فايول الرؤساء بالإستماع إلى آراء وأفكار المرؤوسين والإهتمام بإقتراحاتهم في العمل والتعبير عنها بكل حرية، وهذا ما يندرج ضمن مبدأ المبادأة.

✓ وحثت النظرية على العمل بروح الجماعة والتعاون بين العاملين من خلال التواصل الجيد فيما بينهم والذي من شأنه أن يشكل أحد نقاط القوة للمنظمة، ويسمح لها بالتغلب على المشكلات التنظيمية.

✓ وفي نفس السياق، إهتمت النظرية بمكافأة العاملين، وإن كانت متفاوتة من عامل لآخر إلا أنها جاءت وفق الظروف العامة للعمل أو مكانة العامل في المنظمة.

2-2 النظريات السلوكية :

أ- نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد بات معروفاً أن للنظريات الكلاسيكية دوراً هاماً في ظهور نظريات جديدة، لأنها ركزت على العامل وكيفية سلب جهده للوصول إلى كمية إنتاج أكبر، وربطت زيادة الإنتاج بالجانب المادي فقط وأغفلت الجوانب النفسية والاجتماعية.

ولعل نظرية العلاقات الإنسانية واحدة من النظريات التي إنطلقت في بحثها بمحاولة تكريس الرجل الاجتماعي بدلاً من الرجل الاقتصادي. يرتبط ظهور نظرية العلاقات الإنسانية والحركة السلوكية باسم عالم الاجتماع الأمريكي ألتون مايو (Elton Mayo) المشهور بتجاربه والتي تدعى دراسات هوثرون وكان هدف تجاربه والتي كانت تجري في المصانع مباشرة، دراسة التنظيم الاجتماعي للمجموعات العاملة، حيث توصل إلى أن العوامل النفسية والاجتماعية، وليست المادية هي التي تؤثر تأثيراً عظيماً في زيادة إنتاجية العمال<sup>(1)</sup>.

ومن بين ما توصلت إليه دراسات هوثرون أن "الحاجات الاجتماعية كالانتماء والتقدير والمكانة الاجتماعية مهمة كأهمية الحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش واللباس والمأوى وما شكلها"<sup>(2)</sup>.

(1) زكريا الدوري وزملاؤه : مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص54.

(2) وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص35.

- يمكن تلخيص مساهمة نظرية العلاقات الإنسانية وأثرها في تحقيق الإتصال التنظيمي كما يلي:
- ✓ إهتم إلتون مايو وزملاءه بمشكلات التسيير وفي مقدمتها مشكلات العلاقات الإنسانية وتحديدًا ركزوا على معوقات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.
  - ✓ ركزت النظرية على السلوك التنظيمي وإستطاعت أن تثبت أن للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية،التفاعل بين العاملين وتعاونهم،الثقة المتبادلة فيما بينهم،وكذا دافعيتهم ورضاهم في العمل.
  - ✓ وإهتمت النظرية أيضا بالمقابلات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين لما لها من أثر في العملية الاتصالية (إشباع حاجات العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرار..إلخ).
  - ✓ وبحسب مايو وزملاءه فإن القائد الجيد هو الذي يتبع الأسلوب الديمقراطي ويسعى دوما لإشراك العاملين في إتخاذ القرارات وهذا يؤثر على كفاءة الاتصالات.
  - ✓ كما درست النظرية الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على سلوك العاملين،حينما قام فريق من العلماء بقيادة إلتون مايو بتجربة ملاحظة السلوك الجماعي للعاملين<sup>(1)</sup>،وأبانت نتائجها على أن الجماعة تؤثر سلبا أو إيجابا على الإنتاجية،وتمارس الجماعة ضغطا على العامل.

#### ب- نظرية X ونظرية Y :

تعتبر نظرية X ونظرية Y من النظريات البارزة التي تبحث في موضوع الدوافع الإنسانية،تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (مدرسة سلون) لإدارة في

(1) محمد قاسم القريوتي،مرجع سابق،ص84.

الستينات من القرن المنصرم، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الإتصالات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

وتتميز ماكغريغور عن سابقه بأنه إنطلق من موقفين تضمننا إفتراضات إيجابية وأخرى سلبية، نعرضها كما يلي:

#### الإفتراضات السلبية (نظرية X):

تفترض النظرية أن العامل يمتاز بالسلبية، كسول، لا يملك روح المسؤولية، غير مبدع، لا يحبذ العامل أن يكون قائدا بل يحتاج وبشكل كبير لوجود أشخاص آخرين يشرفون عليه، ويحاول دوما إشباع حاجاته الفسيولوجية ويهتم العاملون بصفة عامة برواتهم وأمنهم الوظيفي والعوامل الوظيفية الأخرى المشابهة<sup>(2)</sup>.

#### الإفتراضات الإيجابية (نظرية Y):

أما نظرية (Y) فتري أن العامل يمتاز بالجدية، متفائل، يرغب في المسؤولية، لا يحتاج إلى رقابة شديدة، مقبل على العمل ومبدع أيضا، يسعى العامل إلى تحسين عمله وتحقيق ذاته وبالتالي فإشباع حاجات العامل ليست الدافع الأساسي لإبداء رضاه. ويرى ماكغريغور أنه "من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الإفتراضات مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية"<sup>(3)</sup>.

(1) موسوعة ويكيبيديا الإلكترونية، آخر تعديل لهذه الصفحة بتاريخ: 27/02/2018، الساعة 03:19.

(2) مسلم علاوي شبلي: التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص40.

(3) رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص21.

وبالنظر إلى ما أورده ماكغريغور يمكننا أن نستشف موضع إهتمامه بالاتصال التنظيمي في الجدول التالي :

جدول رقم (01) : يوضح الاتصال حسب نظرية ( X ) و ( Y )

الافتراضات السلبية نظرية ( X )	الافتراضات الايجابية (نظرية Y)
- يتخذ الاتصال إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	- تعتمد المؤسسة على إتجاهات مختلفة في الاتصال
- قرارات مركزية تصدرها المستويات العليا	- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المختلفة
- تفاعل ضعيف بين العاملين لفقدان الثقة بينهم	- تفاعل إيجابي بين العاملين
- غموض المعلومات وإحتكارها من فئة معينة	- إنسياب المعلومات في كافة المستويات الإدارية
- تغذية راجعة ضعيفة	- تغذية راجعة قوية بإعتبارها مدخلات لاتخاذ القرار
- إهمال العاملين، وجود جماعات غير الرسمية	- الإصغاء الجيد للعاملين ولأفكارهم وإقتراحاتهم

المصدر : الدراسة الحالية

2-3 النظريات الحديثة :

أ- نظرية النظم :

لقد ظهرت نظرية النظم في الدراسات التنظيمية بشكل ملفت للانتباه كأحد النظريات الحديثة منذ 1965، لمؤسسها "لودوينج فون بير تنفلي" Luduing von Bertanlaffy، ومن أهم روادها أيضا نذكر كاتز وكان وويك، إلا أن إسهامات "شستر برنارد" حول النظام التعاوني ساعدت كثيرا على تبلور هذه النظرية، وجادل مؤيدوها على أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، متكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض بطريقة إعتماضية ومتفاعلة مع البيئة المحيطة بها، يتكون النظام من أربعة عناصر رئيسية تمثلت في :

✓ المدخلات:

ونقصد بالمدخلات كل ما يمكن أن تتضمنه المؤسسة من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية.

✓ العمليات:

القيام بالأنشطة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات (الأساليب، البرامج، الخطط...).

✓ المخرجات:

النتائج المحققة عن العمليات والأنشطة في المنظمة (سلعة، خدمة، معلومات، أرباح..).

✓ التغذية العكسية أو المرتدة:

وهي " تعبير عن مقدار الفهم الصريح للرسالة من عدمه وتأشير مستوى ومقدار رد الفعل المتحقق لدى المستلم عند اعادة اتصاله مع المرسل من عدمه"<sup>(1)</sup>، كما تعبر عن تحول جزء من المخرجات إلى مدخلات جديدة بين المؤسسة ومحيطها.

ويقوم الإتصال في نظرية النظم على التفاعل الجيد بين العاملين، ويحقق الإتصال التنظيمي الإنسجام والتوافق داخل المؤسسة إذ يستحيل العمل بدونه سواء كان التنظيم رسمي أو غير الرسمي، كما تختلف أساليب ووسائل الإتصال المعتمدة حسب المواقف المختلفة، لهذا يرى أنصار هذه النظرية أن التنظيمات الرسمية تتألف من تنظيمات غير الرسمية بمعنى أن النظام يعتمد على العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وإذا ركزنا في مفهوم النظام فإننا نستحضر حتما مفهوم عملية الإتصال بصفة عامة على أن تكون نظرتنا إلى أهم عناصر الإتصال ومكوناته بداية بالمرسل، ثم الرسالة فالمرسل إليه وصولا إلى التغذية الراجعة، فربما غياب عنصر من هذه العناصر يؤثر سلبا على عملية الإتصال وبالتالي لا يتحقق التعاون بين هذه الأجزاء بالشكل المطلوب.

إجمالا، يمكن القول بأن النظرية أضافت الكثير للنظريات السابقة عندما نظرت للمنظمة كنظام مفتوح تستمد مدخلاتها من البيئة الخارجية حفاظا على بقاءها وإستمرارها.

(1) حسين وليد حسين: الاتصالات التنظيمية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية ( دراسة إستطلاعية)، مجلة المنصور، العدد 21، 2014، ص25.

ويبقى الإتصال بالنسبة للنظرية هو: "وسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة المحيطة وتعمل على توفير التوازن بين أجزاء وأفراد التنظيم الاجتماعي"<sup>(1)</sup>.

### ب- النظرية الموقفية :

جاءت تسمية النظرية الموقفية أو الظرفية بهذا الاسم لأن أنصارها يميلون إلى فكرة مؤداها أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتبع أسلوب واحد في بناء هيكلها التنظيمي ورسم سياستها أو طبيعة علاقاتها، أو في حل مشكلاتها المختلفة، لأنه مهما كان هذا الأسلوب مقبولاً أو قابلاً للتجسيد لدى بعض المديرين إلا أنه لا يتناسب مع جميع المواقف.

لذلك أكدت النظرية على وجود عناصر الموقف يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار وهي: الفرد، الجماعة، المنظمة ومحيطها، ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين في النقاط التالية:

✓ **الفرد:** من حيث عدة جوانب من بينها الجنس، السن، الشخصية، الإدراك، الحاجات، الاتجاهات النفسية.

✓ **الجماعة:** من حيث تماسكها، العمل بروح الفريق، الصراع، الاتصال والتفاعل، نمط القيادة.

✓ **المنظمة:** الهيكل التنظيمي، توزيع السلطة، التنسيق، المسؤوليات.

(1) بوفالطة محمد سيف الدين: الاتصال التنظيمي على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد والمناجمت، فرع إدارة موارد بشرية، إشراف الدكتور موساوي عبد النور، تم مناقشتها بجامعة العربي التبسي، تبسة، سنة 2008-2009، ص 41.

✓ محيط المنظمة: ونعني بذلك الوضع العام في المجتمع (الأوضاع

الاجتماعية،الاقتصادية،الثقافية،النظام السياسي،العادات والتقاليد،...).

وبذلك فإن النظرية الموقفية ترى أن فعالية الإتصالات تتمثل في توفير المعلومات وتبادلها بطريقة مرنة بين العاملين،وفي الوقت المناسب وهذا ما يتيح الفهم الجيد للأوامر والتعليمات في ظل مواقف معينة.

بالرغم من الإنتقادات الموجهة للنظرية،إلا أنها تبقى من المحطات الفكرية البارزة التي قدمت الكثير للفكر التنظيمي والسوسيولوجي خاصة،كما أن إمكانية تجسيدها تظل قائمة لمرونتها وبساطتها. كما تكمن قوة النظرية في ربطها بين الموقف والقرار المتخذ سواء كان فرديا أو جماعيا وهذا يعني أنها تمتاز بالتجديد لأن المواقف لا تتكرر دائما وبالتالي تتشكل لدى العاملين خبرة كافية في العمل وخاصة ممن تتوفر فيهم صفة القائد.

### ج- نظرية النظام التعاوني :

أشتهر شستر برنارد بسبب مؤلفيه الموسومين "وظائف المدير"(1938) و"التنظيم والإدارة"(1948)،والذي طرح فيهما إسهاماته حول الإدارة تعكس خبرته العملية،حيث شغل برنارد عدة مناصب هامة أبرزها مدير شركة للاتصالات الهاتفية.لقد صاغ برنارد نظريته إنطلاقا من الإنتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة نظام مغلق، وفي هذا السياق عرف المنظمة الرسمية

بأنها: " أشكال من التعاون الواعي والمنسق بين الأفراد ذوي القبول الذين ينخرطون بحرية للتأقلم مع بيئتهم... "(1).

تؤكد هذه النظرية على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية، كما تجعل من التعاون بين العاملين ضرورة ملحة ويركز برنارد على مشاركة العاملين في صنع القرارات والتعبير عن آرائهم بكل حرية، وفي نفس السياق يرى أصحاب هذا الاتجاه أن دور القائد لا يكون منحصرا دائما في إصدار الأوامر والتعليمات، بل يمكن للقيادة أن تكون عامل أساسي في خلق التعاون داخل المنظمة.

وإذا ما أردنا تبيان إسهامات نظرية النظام التعاوني حول الاتصال وأهميته في المنظمة، لا يمكننا بأي حال من الأحوال تجاهل تعريف برنارد للتنظيم في قوله بأنه: "هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال بعضهم ببعض وراغبون في الإسهام بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة" (2).

والمتمعن لكلام برنارد يرى أن إهتمامه بالإتصال التنظيمي قد بدا واضحا منذ البداية، حيث وضع برنارد مجموعة من الشروط والتي عمل على تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة، فهو يرى أنه يجب أن تكون قنوات الإتصال معروفة لدى جميع الأفراد داخل المنظمة، كما يجب أن تكون الخريطة التنظيمية واضحة من حيث الأنشطة الرئيسية والفرعية وعدد المستويات الإدارية، مراكز إتخاذ القرار وخطوط السلطة الرسمية، مع تحديد نطاق الإشراف، القيادة... إلخ.

(1) [https://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](https://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard), 09/01/2018, 13:25.

(2) خضير بن سعود الخضير: علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، 2010، ص134.

وينظر شستر برنارد للتنظيم: على أنه نظام إتخاذ قرارات كما أنه . في الوقت نفسه . نظام إتصال" (1). ومن بين الأفكار المهمة التي جاء بها برنارد حول الإتصال في المنظمة قوله: "إن الإتصالات بين القاعدة والقمة تمكن المديرين من إصدار الأوامر الملزمة للمرؤوسين حين يتم فهمها وتتوفر لديهم قناعة بتطابقها مع أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة وبقدرتهم على تنفيذها. فهذه هي المنطقة التي يسميها برنارد بمنطقة قبول الصلاحية[...]. وهو قبول المرؤوسين لقرارات رؤسائهم وكأنه بذلك يقول إن الصلاحيات تصدر من القاعدة للقمة وليس العكس"(2).

وتحت النظام التعاوني على إتباع خطوط الإتصالات القصيرة لما لها من أهمية، وتجنب الأخطاء في العمل ؛ ولأن توفير المعلومات في جميع المستويات الإدارية من الجوانب الأكثر حيوية في المنظمة الأمر الذي يعد ضروريا لنجاحها فيستوجب على الرؤساء مناقشة أهم القضايا مع مرؤوسيه عبر المستويات الوسطى وإتاحة الفرصة لهم خاصة الأكفاء منهم بإبداء آراءهم والتعبير عن إنشغالاتهم، وهذا يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية مناسبة.

وعليه فنظرية النظام التعاوني تقر بوجود علاقة بين السلطة والإتصال، فعندما تكون قنوات الإتصال أكثر فعالية تكون السلطة أكثر قوة وصرامة، وذات أهمية كبيرة .

(1) أحمد يوسف وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص49.

(2) عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، صص. 108، 109.

د - نظرية الإدارة بالأهداف :

إن الأفكار الأساسية لنظرية الإدارة بالأهداف تنسب إلى المفكر النمساوي بيتر دراكر عام 1954، ومن أهم ما يميز هذه النظرية هو صياغتها لأهداف المؤسسة بطريقة جماعية وسعيها لتنفيذها معتمدة على الأداء وتفويض السلطة والتشجيع على الإبداع، ومن أبرز مرتكزات النظرية نذكر ما يلي:

✓ المشاركة في وضع الأهداف التنظيمية من قبل كل من الرئيس والمرؤوسين مع تحديد الوقت لإنجازها.

✓ ضرورة التنسيق بين الرئيس والمرؤوسين من خلال الحوار المتبادل، وتوفير المعلومات الكافية وبصفة مستمرة عن ما تم إنجازه من عمل، ومثال ذلك إخبار العاملين الرئيس بالعراقيل التي تعترض العمل، تقديم إقتراحات بغية الوصول إلى نتائج جيدة.. إلخ.

✓ تقييم المهام المنجزة ومعرفة المشاكل التي تقف عائقاً أمام تنفيذ الأهداف المسطرة لنفاذها مستقبلاً.

✓ التقييم المستمر لأداء المرؤوسين حتى يتسنى للرئيس وضع أهداف جديدة للمؤسسة.

✓ تشجيع المرؤوسين على الإبداع وتحمل المسؤولية.

وهكذا نجد أن مؤشرات الإتصال التنظيمي بدت واضحة، "حيث تركز هذه النظرية على ضرورة تنفيذ وظائف الإدارة في أي مجال من مجالات العمل من خلال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أن يتم تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتنفيذها في الميدان بين الطرفين بالتوافق والتراضي وليس من قبل الرؤساء فقط<sup>(1)</sup>.

(1) فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق، ص 74.

ويتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف كرس المفهوم الديمقراطي للإشراف الذي يعتمد على حرية التعبير، تبادل المعلومات والأفكار، التشاور من خلال الإتصال الإيجابي بين الرئيس والمرؤوسين، ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يرى بيتر دراكر بأنه من الضروري تفويض السلطة حتى يتسنى للمرؤوسين تحمل المسؤولية والمشاركة في الوصول إلى نتائج مرضية في ظل تغذية راجعة قوية لاعتماد الإدارة العليا على هذه الأخيرة كمدخلات لاتخاذ القرارات المناسبة في كل مرحلة من مراحل تجسيد أهدافها. وما هو جدير بالذكر أن تطبيق هذه النظرية يتطلب كفاءة عالية من الرؤساء والمرؤوسين، كما يحتاج المسيرين إلى موارد مالية ومادية، فضلا عن توفير الوقت اللازم لهم لتحقيق أفضل النتائج.

### تعقيب :

من خلال عرضنا للنظريات السابقة إتضح لنا بأن الإتصال التنظيمي قد حاز على مكانة هامة لدى العديد من المنظرين، وإن كان لكل منها منطلقاتها إلا أنها تتفق غالبا بأن للاتصال التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فهو جوهر أي عملية إدارية، ويتأثر الإتصال بعوامل تنظيمية كثيرة ويؤثر فيها. ومهما يكن من أمر فإن نجاح الإتصال داخل المؤسسة يتطلب دراسته من جوانب مختلفة وهذا ما يبدو واضحا في التراكم النظري المهم بموضوع الإتصال التنظيمي الذي أفرز وجود نماذج متعددة، ففي الوقت الذي ركزت عليه النظريات الكلاسيكية على الإنتاج ورفع مستويات، تليها النظريات السلوكية التي أبرزت أن الجانب الإنساني مهم في عملية الإتصال، في حين أعطت النظريات الحديثة أبعاد مختلفة للاتصال، أما النظريات المعاصرة فدعت إلى الإهتمام بالاتصال بجميع عناصره سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

### 3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

سبق وأن وضحنا أن التنظيمات كيانات إجتماعية يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة تختلف عن أهداف العاملين فيها، وأنها تستهدف ضبط السلوك الإنساني وتوجيهه بل والإرتقاء به إلى سلوك تنظيمي، ويعد الإتصال التنظيمي إحدى الركائز الأساسية لهذه التنظيمات، لذلك ننظر ضمن هذا العنوان إلى أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي كما يلي :

#### 3-1 أهمية الإتصال التنظيمي:

لقد حدد الدكتور حريم حسين في مؤلفه الموسوم السلوك التنظيمي أهمية الإتصال التنظيمي في قوله: "إن الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، وبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى إنهيار المنظمة، إذن الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما"<sup>(1)</sup>.

(1) حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط3، دار الحامد، الجزائر، 2009، ص249.

بالإضافة إلى ذلك تظهر الأهمية البالغة التي تكتسبها الإتصالات التنظيمية في النقاط التالية:

- يعتبر الإتصال التنظيمي نشاط إداري، إجتماعي ونفسي، إذ يعمل الإتصال داخل المنظمة على نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء المختلفة عبر قنوات رسمية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.
- تعد الإتصالات وسيلة ضرورية لإنجاز المهام المختلفة، فضلا عن كونها مصدر أساسي للمعلومات التي تساعد بدورها الرؤساء وحتى المرؤوسين على إتخاذ القرارات.
- توجه عملية الإتصال الأفراد وتغير سلوكهم الفردي أو الجماعي بالمنظمة، فهي بذلك عملية هادفة تسعى دوما لتحقيق التفاعل و تبادل الأفراد للأنشطة المختلفة والمشاركة في نجاح منظماتهم.
- كما تضمن عملية الإتصال "إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة. وبمعنى أكثر وضوحا، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين"<sup>(1)</sup>.
- " يشكل حجر الأساس في تسيير الموارد البشرية وهناك ارتباط وثيق وتأثير متبادل بين طبيعة الثقافة التسييرية ونسق الاتصال، فالثقافة التسييرية تشجع الاتصال وتجعل منه أداة أساسية لنقل القيم إلى كافة أعضاء المؤسسة وترسيخها في مختلف المستويات التنظيمية"<sup>(2)</sup>.

(1) خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمات، ط5، دار المسيرة، عمان، 2014، ص196.

(2) بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة، ص241.

### 2-3 أهداف الإتصال التنظيمي:

#### أ - أهداف الإتصال التنظيمي بالنسبة للعاملين:

- يرمي الإتصال التنظيمي إلى تعريف العاملين بما يجري داخل منظماتهم وتزويدهم بالقدر الكافي من المعلومات بما يتماشى وأهدافها (معلومات حول سياسة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، نظامها الداخلي، معلومات حول مشكلاتها المختلفة، وأخيرا معلومات تتعلق بنشاط الوظيفي للعاملين).
- يعمل على توجيه سلوك العمال نحو تحقيق الأهداف ويوضح لهم نتيجة أداؤهم.
- يصحح الإتصال المعلومات الخاطئة أو المواقف المضللة أو الغموض في السياسات المختلفة مما يؤدي إلى التقليل من الشائعات وما تحملها من نتائج سلبية.
- يعمل الإتصال التنظيمي على تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.
- يمكن الإتصال التنظيمي القائد من توجيه العاملين والتأثير فيهم.

#### ب- أهداف الإتصال التنظيمي بالنسبة للمنظمة :

- الإتصال التنظيمي يعمل على تبليغ المرؤوسين بالمهام المنوطة بهم، كما يعرفهم بالخطط والسياسات التي تضعها المؤسسة والإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- يسمح الإتصال بالتنسيق، الترابط والتعاون بين أجزاء المنظمة قصد التفاعل الجماعي والمشاركة الفعالة.

- التعرف على نقاط الضعف في المنظمة وتجنب المشاكل قبل حدوثها بما يوفره الإتصال من معلومات للمدير من جهة والعمال من جهة ثانية.
- يساعد الإتصال على الأداء الجيد في بيئة العمل فهو يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، وأن الوضوح في الإتصال يؤدي إلى تغذية راجعة جيدة.
- يسمح الإتصال داخل التنظيم بالتأثير على الأشخاص وإقناعهم وذلك تبعا لشخصية المتصل ولأسلوب الإتصال والوسيلة المعتمدة في ذلك.
- يحقق التنسيق بين الأفعال و التصرفات والأقوال داخل المؤسسة وتحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الإتصال المفتوحة.
- وتبرز حاجة المنظمة للاتصال أيضا في "إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها"<sup>(1)</sup> من خلال تجسيد التفاهم بين المستويات المختلفة للإدارة.
- " خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء، وذلك عن طريق الاتصال من قبل الادارة بالعمالين في مختلف المستويات بهدف التعرف على اهتماماتهم وحاجاتهم ومطالبهم واتجاهاتهم المختلفة...وتعديل وتغيير ما يفترض تعديله وتغييره"<sup>(2)</sup>.

(1) هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط 1، دار الحامد، عمان، 2012، ص124.

(2) شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر: فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك ورقلة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 15، 2016، ص25.

ج- أهداف الاتصال التنظيمي بالنسبة للمحيط الخارجي:

إنطلاقاً من كون المؤسسة نسق مفتوح يلعب الإتصال التنظيمي دور كبيراً في هذا النسق، فعلى المؤسسة أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها للمحيط الخارجي أو الجمهور، كما تتعرف على رأي الجمهور فيما يتعلق بنشاطاتها، بالإضافة إلى ذلك التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لأجل تحسين سلعتها أو خدماتها من خلال إستخدام وسائل الإعلام المختلفة (الموقع الإلكتروني، المجالات والمطويات... إلخ) سعياً منها لإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.

مما تقدم تبين أن للاتصال التنظيمي أهداف كثيرة ومتنوعة، فالنظرة المبسطة لهذه الأخيرة يربطها بعض الباحثين بالجهة المعنية بالاتصال. ويوضح الجدول التالي أهداف الاتصال داخل.

جدول رقم (02) : يوضح أهداف الاتصال التنظيمي

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري و البحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	إتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات و نظرية إتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

المصدر: إعتاد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم إجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو

المصرية، مصر، 2013، ص92.

وحتى تتحقق الأهداف السابقة للاتصال التنظيمي، لا بد من توفر عناصر عملية الاتصال وهي :

✓ **المرسل:** وهو مصدر أو منشئ الرسالة وقد يكون فردا أو مجموعة وقد يكون مؤسسة أو شركة، كما يعرف أيضا بأنه: " الطرف الأول في عملية الاتصال الذي يمكن أن يتمثل في مدير أو موظف أو حتى المنظمة ذاتها وهو الطرف الأول في عملية الاتصال الذي يمكن أن يتمثل في مدير أو موظف أو حتى المنظمة ذاتها . والمرسل هو الذي يقوم بنقل الأوامر أو المعلومات أو الاقتراحات والأفكار إلى غيره من الأطراف" (1).

✓ **الرسالة:** عرفها علي غربي وآخرون بالقول: "هي عبارة عن تحويل الأفكار والمعلومات والآراء التي يحملها المرسل إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، كما قد تكون لغة أو أشكالا" (2).

وعلى هذا الأساس تم تقسيم الرسالة إلى نوعين: الرسائل المكتوبة وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

✓ **الرسائل الشفوية :** تمثل هذه الرسائل بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة ومن أمثلة ذلك نذكر الصوت، النبرات، تغيير معالم الوجه وغيرها، يبقى على المرسل أن يقوم بإرسالها للمرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

(1) علاء عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص349.

(2) علي غربي و آخرون، مرجع سابق، 2007، ص233.

✓ **القناة أو الوسيلة** : ترتبط الرسالة إرتباطا مباشرا بموضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة، لذلك نجد هناك أشكال مختلفة لوسيلة الإتصال نذكر البعض منها : الإتصال من خلال الإجتماعات، الإتصال المباشر والإتصال بواسطة الهاتف، كما نجد الإتصالات غير الرسمية، وكذلك الإتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

✓ **المستقبل** : "يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة، وقد يكون المستقبل فردا أو جماعة أو حتى منظمة كبرى. والمستقبل كما سبق التوضيح. قد يتحول إلى مرسل ومستقبلي آن واحد؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة" (1).

✓ **التغذية الراجعة أو رجع الصدى**: ويعرفها البعض بالقول بأنها: "رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟" (2).

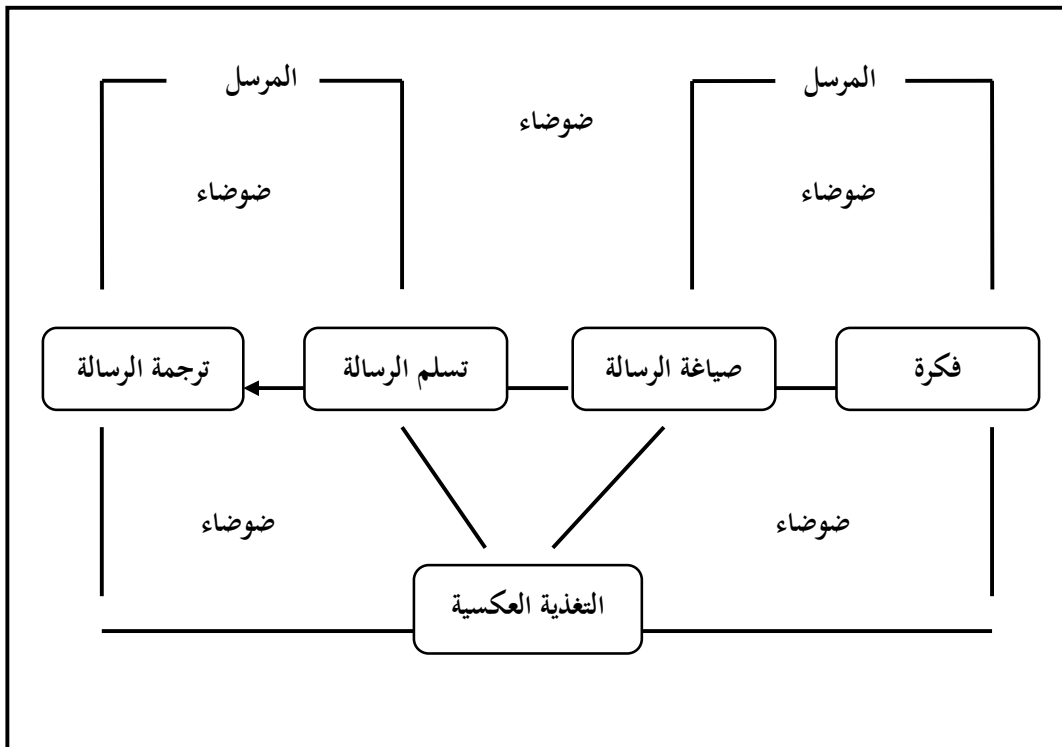
✓ **التأثير**: ويعتبر جوهر التغذية الراجعة، ويأتي التأثير على مرحلتين الأولى هي إحداث التغيير في التفكير لدى المرسل إليه، أما الثانية فهي تنطوي على تغيير السلوك ويمكن للتأثير أن يكون مؤقتا أو دائما.

(1) عبدالله حسن مسلم: **مهارات الاتصال الإداري والحوار**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص18.

(2) محمد يوسف القاضي : **السلوك التنظيمي**، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص210.

أما بالنسبة لمراحل عملية الإتصال فقد إتفق العلماء على أن هناك مراحل عديدة حتى تتم عملية الاتصال وهي تشكل أساسا لها وتشمل الآتي: المرسل، صياغة الرسالة، الرسالة، قناة الإتصال، المرسل إليه، إعادة ترجمة الرسالة، التغذية العكسية بالإضافة إلى وجود الضوضاء أو التشويش، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه :

شكل رقم (02) : يوضح مراحل عملية الاتصال



المصدر: خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط5، عمان، 2014، ص197.

#### 4- العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي:

تتأثر عملية الإتصال داخل المنظمات بعدة عوامل، ندرج أبرزها في النقاط التالية:

**4-1 طبيعة المنظمة:** يتأثر الإتصال التنظيمي بطبيعة العمل، إذ تفضل بعض المنظمات الإعتماد على الإتصال الرسمي بصفة غالبية، في حين يفضل بعض آخر عدم إهمال الإتصال غير الرسمي لما له من أهمية، كذلك يتأثر الإتصال بتقسيم العمل وما يتبعه من نتائج سلبية كانت أو إيجابية، وهذا ما ورد في مبادئ النظريات الكلاسيكية.

**4-2 حجم المنظمة:** إن لحجم المنظمة " دورا رئيسيا في حجم الهيكل التنظيمي وأن العلاقة بين حجم المنظمة والهيكل التنظيمي علاقة طردية بمعنى أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما كبر حجم الهيكل التنظيمي ولكن لحدود معينة " (1).

وعند هذه الحدود لنا أن نقول أنه عندما كون حجم المؤسسة كبيرا فإن هيكلها التنظيمي سيكون متشعبا وحتما سنجد أن عملية الإتصال تتسم بالصعوبة والتعقيد وذلك لكثرة خطوط الإتصال فيها.

**4-3 درجة تعقيد المنظمة:** تتأثر عملية الاتصال بدرجة تعقيد المنظمة من حيث عددها وموقعها الجغرافي، فالمنظمة التي تكون لديها وحدات فرعية كثيرة نجد تركز خطوط السلطة في المنظمة المركزية.

(1) أحمد يوسف عريقات وآخرون، مرجع سابق، ص 150.

**4-4 عمر المنظمة :** تتأثر عملية الاتصال التنظيمي بعمر المنظمة، فإذا كانت المنظمة حديثة النشأة نجد أن الاتصالات تكون ضيقة ويتم تحديد دور كل فرد في حين نجد المنظمات غير الحديثة تتشابه فيها العلاقات وتتداخل، وتغلب عليها الرسمية أكثر وذلك لطول عمر المنظمة<sup>(1)</sup>.

**4-5 مركز الفرد في التنظيم :** إعتباراً من أن الاتصال متعدد الأبعاد (صاعد، هابط وأفقي) فهو يتأثر بمركز الفرد في الهيكل التنظيمي، ومثال ذلك الدور الذي يلعبه النقابي يختلف عن الأفراد الآخرين وذلك راجع لما يميز الشخصية النقابية من تأثير في الآخرين وحتى في التنظيم الرسمي... إلخ.

**4-6 السلطة والنمط القيادي :** للسلطة والنمط القيادي تأثير مباشر في عملية الإتصال، فالقائد الذي يتبع النمط التسلسلي في التسيير فإنه لا يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات ولا يقبل الإصغاء للآخرين مما يؤثر على الأداء بصفة عامة، ويقبل من عزيمة الأفراد تجاه العمل بسبب إتجاهات الرئيس نحوهم، وفي هذا السياق يرى شستر برنارد أن القائد الجيد يخلق التعاون بين أجزاء المنظمة ويؤثر في أعضاءها وتوجيه سلوكهم.

**4-7 التخصص الوظيفي:** إن حديثنا عن تقسيم العمل والتخصص يجبرنا إلى الإشارة للدور الكبير الذي يلعبه في تسهيل الاتصال أو عرقلته، فالتخصصات المتقاربة أو المتشابهة تزيد من فعالية العملية الإتصالية، في حين نجد التخصصات المتباينة والمتفاوتة بدرجة كبيرة، تشكل عائقاً للاتصال.

(1) المرجع نفسه، ص 96 (بتصرف).

4-8 عدم الاستقرار التنظيمي: إن التغيرات المتتالية في الإدارة خاصة عندما تكون فترات التغيير متقاربة لا تساهم في الاتصال الفعال في المنظمة، كما يؤدي ذلك إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين من جهة وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية، كما أن الاستقرار من أهم المبادئ التي حاول هنري فايول تجسيدها لما له من أثر قوي في عملية الاتصال إذ يرى فايول أن "التغير السريع يؤثر على كفاءة العمل والإنتاج"<sup>(1)</sup>.

#### 5- أنواع الإتصال التنظيمي:

ينزع الباحثون على إختلاف مشاربهم إلى فكرة مؤداها أنه لا يوجد نوع واحد من الاتصالات التنظيمية، ويؤيد محمد علي محمد هذه الفكرة بالقول: "أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه 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 ويمكن تصنيف أبعاد الاتصال في التنظيمات وفقاً لاتجاهه وكذلك في ضوء مضمون الاتصالات أو طبيعتها"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد علي فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 55.

(2) محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم مدخل للتراث المشكلات والموضوع والمنهج، ط، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 445.

5-1 أنواع الاتصالات من حيث المضمون:

5-1-1 الاتصال الرسمي:

يقصد بالاتصالات الرسمية تلك التي تتم بوسائل رسمية "من خلال خطوط السلطة الرسمية بالاعتماد على اللوائح، التعليمات، القرارات المكتوبة"<sup>(1)</sup>، وتقسم الاتصالات الرسمية إلى: الاتصال الصاعد، الاتصال النازل والاتصال الأفقي، وتكمن أهمية الاتصال الرسمي في كونه يعبر عن المنبع الذي تصدر منه التوجيهات والتعليمات، وهذا معناه أن مركز إتخاذ القرارات هو الذي يحسم السلطة القانونية.

5-1-2 الاتصال غير الرسمي:

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي)<sup>(2)</sup>، ونلخص مميزات الاتصالات الغير رسمية في النقاط التالية :

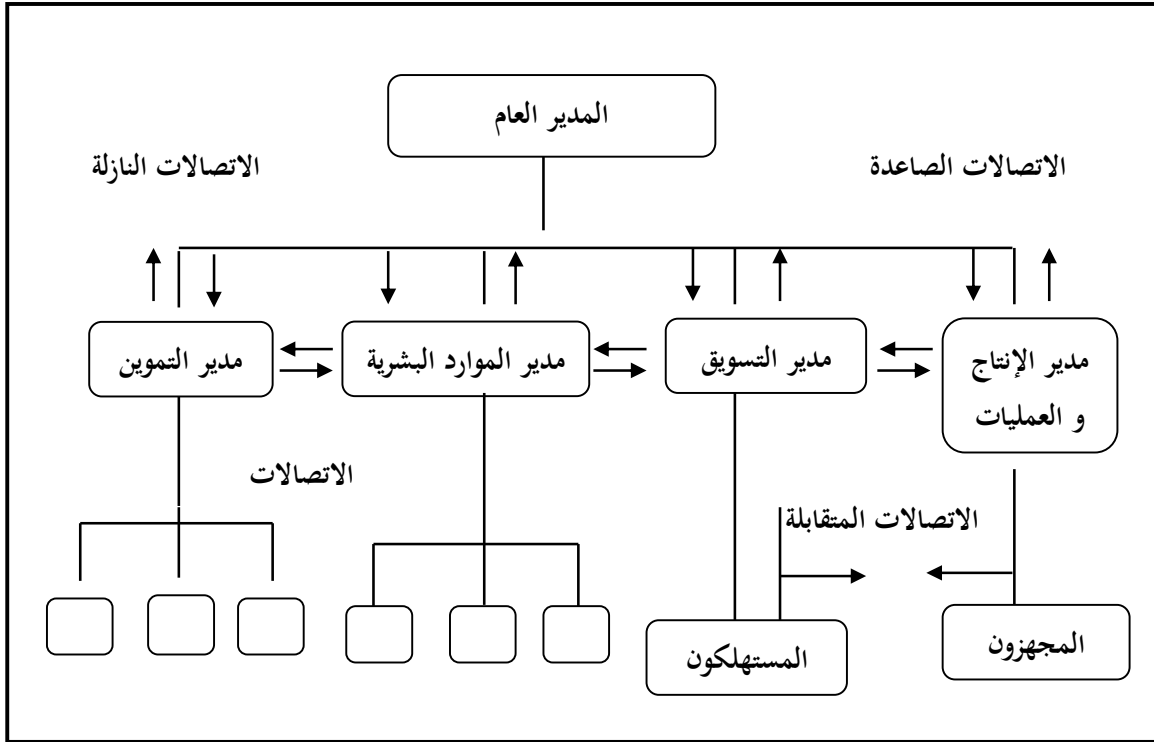
- متعددة الأبعاد تمتاز بالمرونة، التباين والديناميكية، توفر الوقت وتساعد على وصول المعلومات وإنسيابها.

(1) اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص 103.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 169.

- تعتمد على قوة العلاقات الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم والعاملين فيه.
- تساهم في بناء تماسك الجماعات وديناميتها.
- تساعد على تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية، وتخفف من الإنفعال والتوتر والقلق.

شكل رقم (03): يوضح أنواع الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة



المصدر: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 124.

2-5 أنواع الاتصالات من حيث الاتجاه :

1-2-5 الاتصالات الرأسية النازلة (من الأعلى إلى الأسفل) :

وتعرف الإتصالات النازلة بأنها: " تلك الاتصالات التي تحدث بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة بحيث تهبط على شكل قرارات وأوامر وتعليمات لتنفيذ خطط أو برامج عمل"<sup>(1)</sup>.

تتجه الإتصالات النازلة من الأعلى إلى الأسفل بمعنى أنها تنطلق من الإدارة العليا نحو المستويات الدنيا وتتضمن هذه الاتصالات مايلي: الإجراءات المراد إتباعها، إستراتيجية المنظمة، نقل وتوضيح النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، القرارات المختلفة... إلخ.

وتبدو أهمية الإتصالات التنظيمية النازلة في سعيها الدائم لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هذه الأخيرة تواجه مشاكل عدة ومتنوعة أبرزها تلك التي تتعلق بالمستويات الإدارية والاختلافات الثقافية بين الأفراد ودرجة وعيهم.

2-2-5 الاتصالات الرأسية الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى) :

على خلاف الإتصالات السابقة تتجه الإتصالات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، ويتضمن هذا النوع من الاتصالات على شكاوي المرؤوسين وإنشغالهم، إقتراحات وآراء، تقارير عن سير العمل.

(1) شويمات كريم، مرجع سابق، ص150.

وتعتبر الإتصالات الصاعدة مؤشر قوي يمكن من خلاله معرفة الرضا الوظيفي لدى الأفراد من عدمه، فضلاً على أنها تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات المرسله للعاملين قد تم إيصالها لهم على الصورة المرغوبة فيها، ومدى فهمها إستيعابها، وقدرتها على توجيه سلوكهم بما يتماشى وأهداف المنظمة.

### 5-2-3 الاتصالات الأفقية :

وتعرف بأنها تلك الاتصالات التي تحدث بين أفراد يقعون على نفس المستوى التنظيمي، لكنهم في أقسام أو وحدات مختلفة أو بين الإداريين المنفذين أو الاستشاريين، هدفها تقديم ملاحظات، إقتراحات أو توصيات في المسائل الفنية (1).

### 6- وظائف الإتصال التنظيمي :

لقد بات معروفاً أن لعملية الإتصال التنظيمي وظائف عديدة ومختلفة، نحاول التعرف عليها فيما يلي :

### 6-1 التعليم والمعرفة :

تقوم عملية الإتصال بالوظيفة التعليمية والمعرفية المتمثلة أساساً في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين من أجل رفع مستوياتهم العلمية و المعرفية والفكرية، ضف إلى ذلك تكيفهم مع المواقف

(1) علاء عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص352. (بتصرف)

المختلفة، وتحقيق التجاوب مع الإتجاهات الجديدة وإكتساب الأفراد للمهارات المرغوب فيها التي تساعد في حياتهم الشخصية والوظيفية. ومن أمثلة ذلك عندما يقوم مدير المؤسسة مثلا بتكليف أحد مساعديه بمتابعة العاملين الجدد بالمؤسسة، فتنقل هذه التعليمات من مستوى إلى آخر إلى أن تصل إلى المشرف المباشر عليهم ليقوم بدوره بتوجيههم وتدريبهم ومساعدتهم على عملية إتخاذ القرار.

## 2-6 الإنتاج :

تسهم عملية الإتصال بقدر كبير في نجاح المؤسسة، إذ يقوم الإتصال بدور حيوي" في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على إتجاهات الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى"<sup>(1)</sup>.

ويمكن لعملية الاتصال أن تتحكم في الإنتاج من حيث الكم والنوع، في وجود الرقابة ضمانا للأداء الجيد الذي يظهر في الإنتاج. ومن أمثلة ذلك تضاعف الإنتاج عندما يكون هناك نمط قيادي مبني على الديمقراطية والعمل في روح الجماعة، المشاركة في إتخاذ القرارات والتحفيز المادي والمعنوي، والسعي الدائم للتقليل من السلوكيات السلبية في العمل كالتغيب، والتقايس عن العمل والتي من شأنها التأثير المباشر على الإنتاج، كل هذه العوامل مصدرها الاتصال الفعال وما يتضمنه من أساليب.

(1) طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص. 83

### 3-6 الإبداع :

ترتبط وظيفة الإبداع ببعدين مهمين يجسدان وظيفته الأساسية يتمثل الأول في وضع أفكار جديدة في العمل، وتقديم مقترحات ومشاريع جديدة قابلة للتجسيد، أما الثاني فيتضمن عملية تطبيق البعد الأول، ولا يتأتى ذلك إلا في وجود عملية إتصال فعالة تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء في المنظمة من خلال تلك الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة.

### 4-6 الصيانة :

للاتصالات التنظيمية وظيفة أخرى وهي الصيانة إذ يمكن من خلالها حماية السلوك الفردي والجماعي القويم داخل المؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر، كما تعمل على تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي، وتعتبر أيضا عن ضمان إستمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية في المؤسسة.

### 5-6 التنسيق والتكامل :

من بين التعاريف المسندة للاتصال أنه: "من الوظائف الحيوية التي يتحتم على المنظمات القيام بها، حيث تؤثر الاتصالات على قدرة المنظمات على تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزائها الداخلية"<sup>(1)</sup>.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 345.

يتضح من خلال التعريف السابق أن للاتصالات التنظيمية وظيفة التنسيق والتكامل بين المستويات المختلفة في المؤسسة بغض النظر عن القناة المعتمدة في عملية الاتصال ومدى مواءمتها للرسالة ومضمونها، وكذا إتجاهها (الاتصال الصاعد، الاتصال الهابط أو الاتصال الأفقي).

ومن أمثلة ذلك الاتصالات العادية التي تتم بين المصالح والمكاتب المختلفة والتي تهدف إلى التنسيق فيما بينها، سواء عن طريق عقد الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية، أو الاتصال بإستعمال الهاتف بين رؤساء المصالح،..إلخ، أما عن المواضيع المقترحة لذلك فتكون متشعبة ومتنوعة.

#### 7- أنماط شبكات الإتصال التنظيمي :

يميل الباحثون والمهتمون بمجال الاتصال إلى فكرة مؤداها أنه لا يوجد نمط واحد من الاتصالات لابد من إعتاده بل هناك تعدد واضح في أنماط الاتصالات داخل التنظيم، إذ قام **جافلر وباريت** ببعض البحوث حول أهمية الاتصالات في صنع القرار و توصلوا إلى نتيجة تمثلت في أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات التنظيمية المعقدة كما أظهرت أنماط الاتصالات الأكثر شيوعا على النحو التالي :

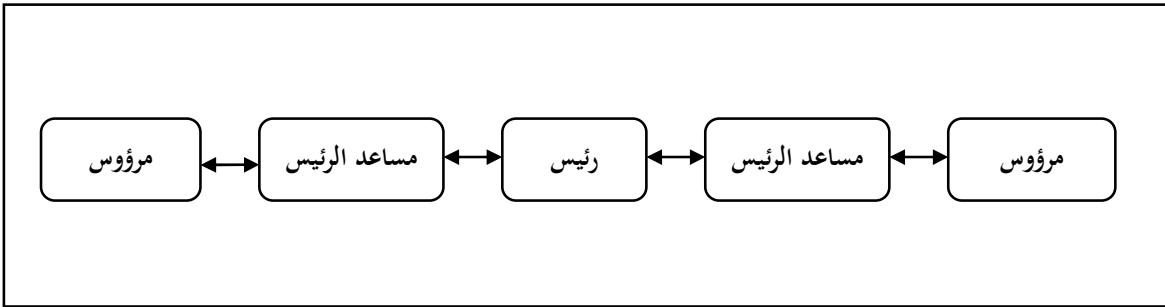
#### 7-1 النمط الأول : شكل سلسلة

من خلال هذا النوع من الاتصالات يمكن للرئيس أو المدير أن يتصل بمساعدين له في بيئة العمل مع إمكانية إتصال كل مساعد بشخص واحد <sup>(1)</sup>، بهذا يكون الاتصال قد إتخذ شكل سلسلة و يتم الاعتماد

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص202. (بتصرف)

على هذا الاتصال في المؤسسات الصغيرة لمرونته من جهة، وما يقدمه من فعالية في الأداء من جهة ثانية.

شكل رقم (04) : يوضح النمط الأول من الاتصال على شكل سلسلة



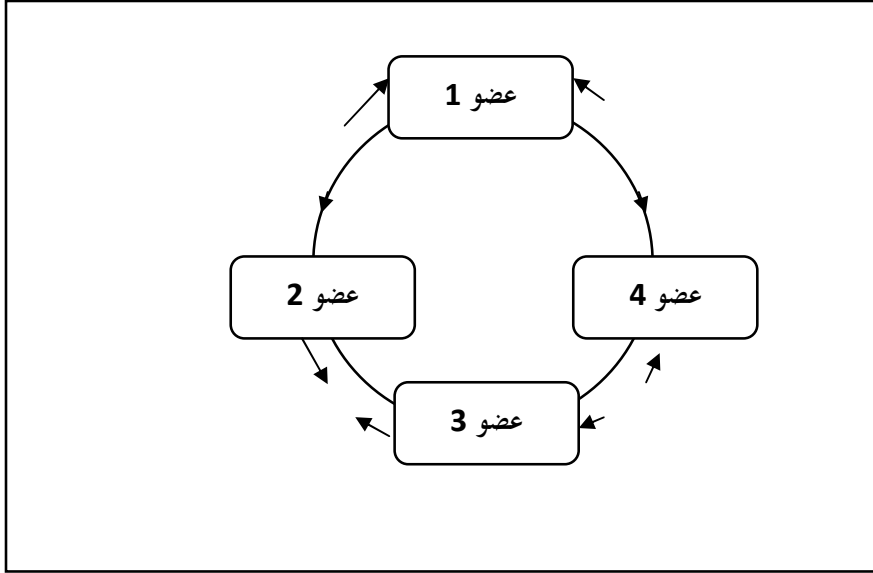
المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 202

7-2 النمط الثاني : شكل دائرة

يوضح الدكتور حسين حريم هذا النمط من الاتصال في قوله: "تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب"<sup>(1)</sup>، فكل عضو مرتبط بعضوين وكل عضو منهم يستطيع أن يتصل إتصالاً مباشراً ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأعضاء، غير أن ما يعاب على هذا النمط من الاتصال أنه بطيء وغير شائع.

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 272.

شكل رقم (05) : يوضح النمط الثاني من الاتصال على شكل دائرة



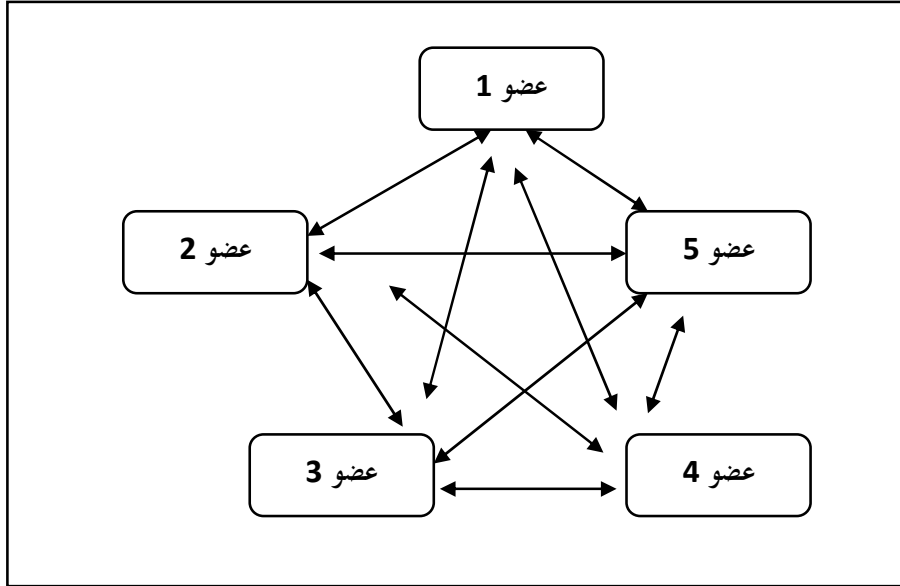
المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 272.

3-7 النمط الثالث : شكل نجمة

يطلق على هذا النمط أيضا بالمتشابه أو اللامركزي إذ يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال<sup>(1)</sup>، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات.

(1) المرجع السابق، ص 273 (بتصرف).

شكل رقم (06) : يوضح النمط الثالث من الاتصال على شكل نجمة



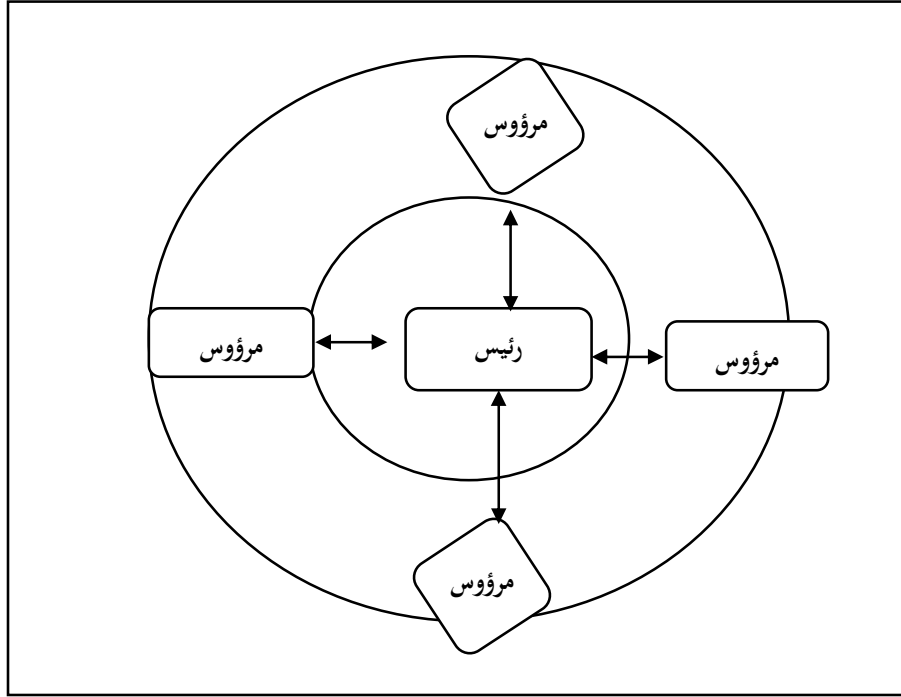
المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 273.

4-7 النمط الرابع : شكل عجلة

يقوم أعضاء المجموعة باختيار أحدهم ليكون مركزا للاتصالات (الرئيس، القائد أو المدير) وهنا يكون الاتصال فرديا بين شخصين فقط<sup>(1)</sup>، بمعنى لا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، كما يعد هذا الأخير همزة وصل بين أعضاء المجموعة، لذلك نجد أن هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتمركز في يد الرئيس أو المدير.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 360. (بتصرف)

شكل رقم (07) : يوضح النمط الرابع من الاتصال على شكل عجلة



المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص360.

#### 8- طرق ووسائل الإتصال التنظيمي:

بناء على ما تم عرضه سابقاً، إتضح لنا أنه حتى تتم عملية الاتصال داخل التنظيم لابد من توفر وسائل أو طرق تسهل القيام بالاتصال، ومما لاشك فيه أن إختيار الوسيلة المناسبة في هذه العملية يساعد بشكل مباشر على الحصول على إتصال فعال، فتنوع وسائله، إذ تملينا أدبيات الاتصال

التنظيمي وجود طريقتين مهمتين هما :

### 8-1 الطرق الشفاهية (اللفظية):

يعتمد الاتصال الشفوي أو اللفظي على الألفاظ أو الكلمات المنطوقة والتي تكون ذات معنى، تعبر عن فكرة أو موضوع معين يراد نقله للآخرين، ومن مزايا الاتصال الشفوي نذكر مايلي: التفاعل بين المرسل والمرسل إليه وجها لوجه، السرعة الفائقة في الاتصال معرفة ردود الأفعال المختلفة وتتاسب الاتصالات الشفوية جميع المستويات وخاصة الدنيا، ومن الصور الشائعة في الاتصال الشفوي نجد: الندوات، الاجتماعات والمقابلات، المحادثات، البرامج التدريبية... إلخ.

#### ✓ المقابلات :

إذا ما أردنا تعريف بسيط للمقابلة فهي ذلك الحوار الذي يدور بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين، ومن أمثلتها: المقابلات العادية والعبارة التي تتضمن تبادل الأطراف الحديث العادي. وتستخدم المقابلة كوسيلة إتصال فعالة في المؤسسات المختلفة، ونقصد بها تلك المواجهة التي تكون بين العاملين مهما تباينت مستوياتهم داخل بيئة العمل. وما يميز هذا النوع من المقابلات أنها أكثر تنظيم وتخطيط وتسعى لتحقيق هدف معين.

#### ✓ الخطابات:

وتكون عن طريق إلقاء كلمة في المناسبات المختلفة، وتتضمن نقل المعلومات سواء للإعلام أو التوجيه أو الأمر وذلك بصورة شفوية، كما تهدف هذه الخطابات في الأساس إلى الإقناع، الشرح والتوضيح، كما تعتمد في بعض الأحيان إلى عرض التقارير التقديمية وعرضها شفويا.

### 8-2 الطرق الكتابية (الاتصال الكتابي):

يقصد بالاتصالات المكتوبة تلك الاتصالات المدونة والمسجلة، والكتابة تستخدم كوسيلة إثبات قانونية يرجع إليها في وقت الحاجة، يأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوي<sup>(1)</sup>. وحتى تكون هذه الاتصالات فعالة لابد من توفر جملة من الشروط أهمها: اللغة البسيطة والواضحة، إستعمال الخرائط، الرسوم التوضيحية وغيرها.

#### ✓ التعليمات والأوامر:

تكون التعليمات والأوامر في الكثير من الأحيان شفوية، كما تكون مكتوبة أحيان أخرى وذلك للرجوع إليها متى إقتضت الضرورة لذلك، وتأتي هذه الأخيرة في شكل مذكرات داخلية، قرارات إدارية مختلفة.

#### ✓ لوحة الإعلانات:

تعتمد الإدارات بصفة عامة على لوحة الإعلانات كوسيلة إتصال لتبليغ العاملين بها بالمعلومات المختلفة حول العمل وتتمثل هذه الأخيرة في التعليمات، سياسة المؤسسة، نظامها الداخلي، التوجيهات المختلفة، كما تحتوي أيضا على المعلومات ذات الطابع التحفيزي للعمال. ونجد بلوحة الإعلانات أيضا وبصفة دورية تواريخ الاجتماعات العادية والاستثنائية وهدف إنعقادها، القوانين واللوائح ومستجدات المؤسسة عموما.

(1) يوسف محمد القاضي، مرجع سابق، ص 217.

وما يمكن الإشارة إليه أن لوحة الإعلانات واسعة الانتشار داخل المؤسسات على إختلاف نشاطها أو حجمها، وذلك لسهولة إتصال الإدارة بالعاملين بها وما توفره من وقت وجهد، من أجل ذلك تتطلب لوحة الإعلانات أن تكون بأسلوب سهل وواضح ودقيق حتى لا تشوب المعلومات المعن عليها أي لبس.

### ✓ التقارير:

تلعب التقارير دورا كبيرا في عملية الاتصال داخل المؤسسة فهي تعد أيضا من وسائل الاتصال الواسعة الاستعمال، بيد أنها بمثابة مرآة عاكسة لما يجري بالمؤسسة ومناخها التنظيمي، وتعد حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وللتقارير مزايا كثيرة أهمها: مساعدة المدراء على تسيير شؤون المؤسسة، خلق التوازن بين مختلف أقسامها.

### ✓ جرائد ومجلات المؤسسة:

تعنى جرائد ومجلات المؤسسة بنقل المعلومات والأفكار المختلفة للعاملين عبر قنوات الاتصال النازل والتي تسمح للمؤسسة بالتأثير عليهم، سعيا منها لكسب ولاءهم ورفع الروح المعنوية لديهم. ولأن جريدة المؤسسة خاصة بالشؤون الداخلية لها فتوفر للعاملين بها كل ما يهمهم من أمور تنظيمية أو حتى فردية.

### 8-3 الاتصالات الالكترونية:

وتعرف بأنها: "القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تغزو نمو وفعالية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح distortion إذ لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية"<sup>(1)</sup>.

ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بشكل مكثف في المنظمات الافتراضية وتجعل منها الوسيلة الأساسية في عملية الاتصال، خاصة وأن أغلبية المجتمعات تتجه شيئاً فشيئاً إلى إستغلال المعلومات وصناعتها من خلال ما توفره تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ظل مجتمع المعلومات. لكن وبالرغم ما أحرزته الاتصالات الالكترونية من تقدم إلا أنها تتطلب مورد بشري كفاء تماشياً مع التطور التكنولوجي، كما أن المؤسسات حالياً تواجه تحدي كبير وهو تدريب مواردها البشرية تماشياً مع هذا التطور التكنولوجي المذهل ضمان فعالية في الاتصال.

### ✓ البريد الإلكتروني :

لا مبالغة إذ قلنا أن البريد الإلكتروني لا يقل شأنًا عن البريد العادي بل يتعداه أهمية، إذ تستخدم الحواسيب الإلكترونية في عملية توزيع البريد، مع إمكانية ربح الوقت والجهد من خلال الإرسال للعديد من الرسائل و لأكثر من مستقبل دون الأخذ بعين الإعتبار للمسافة بين المرسل والمرسل إليه.

(1) يوسف القاضي، مرجع سابق، ص221.

✓ المؤتمرات عن بعد :

تقوم المؤتمرات عن بعد على استخدام أجهزة حواسيب بحيث يكون الحاسب الإلكتروني لكل مشترك منفذ خاص يتصل مباشرة أو عبر خطوط إتصال سلكية أو لاسلكية بحاسب إلكتروني مركزي، بحيث يقوم هذا الأخير بمهمة تمرير الرسائل إلى جميع المشتركين أو البعض منهم أو حتى مشترك واحد في المؤتمر، ويتم تخزين كل الأعمال المنجزة في المؤتمر مع إمكانية إرساله لكل المشتركين<sup>(1)</sup>.

✓ الانترنت:

الانترنت تكنولوجيا جديدة تشمل جميع الميادين، تعمل على حل المشاكل المعقدة من خلال العمليات الحسابية والمنطقية التي تقوم بها، كما تعمل على تنظيم المعطيات تركيبها وتخزينها ثم معالجتها آلياً. والانترنت أيضاً هي مجموعة من التوصيلات التعاونية لعدد من شبكات الحاسوب الآلية وهي مكونة من كلمتين " **Inter communication** " و " **Net Work** " وهذا يعني مئات الشبكات المربوطة ببعضها البعض مكونة من حواسيب آلية مختلفة وكذلك تكنولوجيا مختلفة ثم توصيلها بطريقة بسيطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة دون أي إحساس من الأطراف بأنه يختلف فنياً عن الآخر<sup>(2)</sup>.

(1) بارعة شقير وسميرة شيخاني : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ط2، جامعة دمشق، 2005، ص97. (بتصرف).  
 (2) محمد منير الجهيني، ممدوح منير الجهيني: أمن المعلومات الإلكترونية، ط، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005، ص7.

✓ الاكسترنانت :

يعرف نظام الاكسترنانت بأنه عبارة عن شبكة أعمال خاصة مكونة من عدة أطراف أو منظمات، لها علاقة مباشرة مع منظمات أخرى فيما يتعلق بعمليات مع الزبائن، الموردون أو مع الشركات وما يمتاز هؤلاء الأطراف أنهم يقعون خارج حدود نظام الحماية أو بالأحرى خارج حدود الاكسترنانت. وبعبارة أخرى يمكن إعتباره مكونا من مجموعة من الأطراف أو الشركات التي تتبادل فيما بينها معينة، من أجل تسهيل عمل منظم وتوفير الوقت والتكلفة<sup>(1)</sup>. ومن أجل التوضيح ندرج الجدول الآتي الذي يبين مزايا الاتصال البدني، الاتصال اللفظي والاتصال الكتابي.

---

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، عمان، ص110. (بتصرف)

جدول رقم ( 03 ): يوضح طرق الاتصال

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني
يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات منها في المستقبل. يضمن نقل بعض المعلومات و الأجوبة لعدد كبير من العاملين مثل: التقارير، المذكرات المنشورات، الشكاوي، اللوحات البيانية، وسائل الإيضاح البصرية، جريدة العمال و الجرائد الحائطية.	يقوي روح التعاون و الصداقة. يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور. يشجع على تبادل الأسئلة و لذلك فهو فعال في تقوية المفاهيم. يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والأداء فهو يوفر الوقت والجهد، مثل: المقابلات الشخصية، اللجان و الاجتماعات والمؤتمرات، المحاضرات.	يوضح ردود الفعل العكسية مؤثر في الروح المعنوية للموظفين إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. * له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات و الثقافة العالية. مثل: الإيماءات، السكوت حركات الوجه، الغضب، الانفعال، السلام باليد، الابتسامة

المصدر: بلال خلف الكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر

والتوزيع والطباعة، 2009، ص 55.

### 9- معوقات الإتصال التنظيمي:

إن إدراك المديرين لمعوقات الاتصال داخل المنظمة يسهل عليهم التفكير في الأساليب الناجعة للتصدي لهذه المعوقات على إختلاف أنواعها، وبالرجوع إلى دراسات العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي والاتصال وغيرها من المجالات نجد وأنها تركز على هذه المعوقات التي نلخصها كما يلي:

### 9-1 المعوقات التنظيمية :

من بين المشكلات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الاتصال التنظيمي نذكر ما يلي :

#### ✓ غياب نظام واضح للاتصالات :

تعاني بعض التنظيمات من غياب سياسة واضحة في الاتصال، ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال الظواهر المرتبطة بها، ومثال ذلك ظهور الجماعات الصغيرة التي تساهم في ظهور التنظيم غير الرسمي الذي وبالرغم من أهميته إلا أنه يعد عائقاً تنظيمياً بذاته.

#### ✓ قصور في الهيكل التنظيمي :

يظهر قصور الهيكل التنظيمي في كثرة المستويات الإدارية وتشعب خطوط الاتصال فيها، ما يجعل المعلومة تفقد مصداقيتها وبالتالي فسخ المجال للإشاعة وما تحملها من سلبيات، كما أن الاهتمام المفرط بمركز المرسل ورتبته من شأنه أن يحول دون الاتصال الفعال، ومثال ذلك أن يكون رئيس إجتماع معين

من أعضاء الإدارة العليا لكي يكون له تأثير على إدارة الاجتماع، أما إذا كان أقل رتبة فلا أعتقد أن يكون هناك إجماع حسن<sup>(1)</sup>.

ومن مظاهر الخلل في الهيكل التنظيمي لأي منظمة أيضا عدم تطابق بين محتوى الهيكل التنظيمي وما هو موجود فعلا.

### ✓ ضعف الاتصالات :

إن للزمان والمكان أهمية كبرى في عملية الاتصال التنظيمي، ولعل من الأمثلة التي توضح ذلك ما ذكره بروان عن المنظمات التي تعاني من المشكلات التنظيمية التي تتعلق بالاتصال الرسمي، كإتباعها لنظام المناوبات أو العمل الليلي فتكون عملية الاتصال في هذه الحالة تمتاز بالضعف.

كما أن بعد المؤسسة الأم (المركزية) عن الوحدات التابعة تعد من المعوقات التنظيمية.

### ✓ التداخل بين الاختصاصات<sup>(2)</sup>:

وينجم عن هذا الأخير نوع من الصراعات ومثال ذلك لغة العداء التي يتبادلها الاستشاري وعامل التنفيذ في المؤسسة.

---

(1) محمد رسلان الجيسوي جميلة جاد الله: الإدارة، علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص169. (بتصرف).

(2) برقية سهيلة : أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، ص220.

✓ الميل إلى العزلة لدى بعض الرؤساء: "إن انتهاج سياسة الباب المغلق من طرف بعض الرؤساء قد يجعل المرؤوسين يعزفون عن إيصال بعض المعلومات، التي قد يكون لها دورا كبيرا في تحقيق أهداف التنظيم الإداري إزاء ما قد يجدره من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء"<sup>(1)</sup>.

## 9-2 معوقات شخصية :

تلخص الدكتورة منال هلال المزاهرة هذا النوع من المعوقات بالقول أنها: "تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد، والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد. والأحكام والانفعالات والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم. كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال، فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة، وكذلك التظاهر بفهم المعلومات المعروضة في الرسالة من جانب المرسل"<sup>(2)</sup>.

(1) فوزي بومنجل : التدفق الاتصالي في عالم متغير الاتصال في التنظيم (مقارنة بنائية وظيفية)، ص474.

(2) منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص62.

9-3 المعوقات النفسية :

نعني بالمعوقات النفسية تلك التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات نذكر: تباين الإدراك، الإدراك الانتقائي، الانطواء، اللغة، الانفعالات، الاختلافات الوراثية (1).

9-4 المعوقات الإجتماعية الثقافية :

تتأثر عملية الاتصال بالنظم الاجتماعية والثقافية "فلكي نحدد تأثير الاتصال يجب معرفة النظم الاجتماعية التي تعمل في إطارها القائم بالاتصال ومكانته في النظام الاجتماعي للمؤسسة والأدوار التي يؤديها والمهام التي يجب أن يقوم بها" (2).

9-5 المعوقات البيئية :

نعني بالمعوقات البيئية للاتصال التنظيمي جملة العوامل الموجودة في المجتمع أو المحيط الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، وفي هذا السياق يرى عامر أن درجة الحرارة و الإضافة وسوء

- 
- (1) كامل محمد الغري: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004، ص242. (بتصرف)
- (2) فتحي حسين عامر: وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك، ط1، العربي للنشر والتوزيع، 2011، ص54.

التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال [...] " الحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر"<sup>(1)</sup>.

وبين العوامل البيئية الأكثر شيوعاً في التنظيم و التي من شأنها أن تحد من فعالية الاتصال التنظيمي نذكر مايلي :

- عدم كفاءة أدوات الاتصال.
- القيم، العادات والتقاليد، وكذا اللغة المستخدمة في الاتصال.
- المشكلات التي تعود إلى عوامل إجتماعية.
- "عدم التفاهم والانسجام بين العاملين"<sup>(2)</sup>.

---

(1) زيد منير عبوي: إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، ط1، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص130.

(2) رويم فايزة، مهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص لملتقى دوي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، ص288.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الإتصال التنظيمي كأحد الدعائم الأساسية في المؤسسة، وعند إستعراضنا للسياق التاريخي للمفهوم وكذا الاتجاهات النظرية المهمة به تبلورت أمامنا فكرة مؤداها أن المفهوم التقليدي للاتصال كان منحصرا في معرفة الاتصال ببعده التقني، في حين أن الاتجاهات الحديثة تدعو إلى الإتصال التنظيمي من حيث أنه عملية إجتماعية أساسها التفاعل الجيد بين الأفراد أو الجماعات، يسعى إلى تحقيق التوازن والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال وظائف عدة أهمها الإنتاج، الصيانة والإبداع.

وتبدو الإتصالات التنظيمية ذات أهمية بالغة وضرورة ملحة في أي مؤسسة، حيث تساهم في نقل الأوامر والتعليمات، الإحاطة بمجريات الأمور، ويقلل الإتصال من سوء التفاهم الصراعات في العمل، كما يوطد العلاقة بين المؤسسة والعاملين من خلال المشاركة في إتخاذ القرار، تعزيز العمل الجماعي وغيرها، وهذا ما أوردناه في معرض حديثنا عن واقع الإتصال التنظيمي.

وإنتهى الفصل بأهم العوامل التي تقف عائقا أمام الإتصال الجيد داخل المؤسسة ونجاحها الذي بات مرهونا بمدى فاعلية الإتصالات وما تتطوي عليه من تفاعل إيجابي وتواصل جيد في مختلف المستويات.

## الفصل الثالث :

### الاغتراب الوظيفي من منظور سوسيولوجي

---

#### تمهيد

- 1- لمحة موجزة عن تطور مفهوم الاغتراب الوظيفي
- 2- الاتجاهات النظرية لدراسة الاغتراب الوظيفي
- 3- أسباب ومحددات الاغتراب الوظيفي
- 4- مظاهر الاغتراب الوظيفي
- 5- خصائص الاغتراب الوظيفي
- 6- مراحل الاغتراب الوظيفي
- 7- أنواع الاغتراب الوظيفي
- 8- الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي
- 9- دراسة العلاقة بين الاتصال والاعتراب

#### خلاصة

**تمهيد:**

لعل أفضل بداية للباحث في مشكلة الاغتراب الوظيفي أن يستهل الحديث فيه عن المسار التاريخي لتطور مفهوم الاغتراب على إعتبار أن الاغتراب ظاهرة إجتماعية تتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين، ثم نعرض أهم الاتجاهات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي وسنحاول التركيز على أهم العوامل المؤدية إلى ظهور الاغتراب الوظيفي، كما تتقضي طبيعة هذا الفصل توضيح معالم أبعاد هذه الظاهرة وأنواعها المختلفة وصولاً إلى أهم النتائج المترتبة عن وجود الاغتراب ومن ثمة البحث في كيفية مواجهة المشكلة.

وأخيراً، نرى من المناسب البحث في العلاقة بين الاتصال والاغتراب مع التركيز على مقارنة نظرية نجدها قريبة لتفسير موضوع الدراسة وتعكس مدى كفاءتها على تفسير الواقع.

## 1- لمحة موجزة عن تطور مفهوم الاغتراب الوظيفي:

### 1-1 الاغتراب عند السابقين والمعاصرين لهيجل:

- لعل من أبرز السابقين في البحث في مفهوم الاغتراب وإستخداماته نجد أصحاب نظرية العقد الاجتماعي، فيرى جورترس أن الاغتراب مرتبط بالسلطة الحاكمة لشخص أو لحق تعين أفعال شخص متماثلة مع حقوق الملكية. ويضيف جورترس أن فهم الاغتراب بهذه الصورة يمدنا بالأساس التبريري للسلطة السياسية، ومن ثمة يرى " قيام السلطة السياسية عندما تتخلى جماعة عن الحق غير المشروط لتعيين مسار فعلها الخاص، وانتقال سلطة حكمهم لإنسان واحد" (1).

- وإستخدم لوك مصطلح إعادة التعيين والمخالصة، بحيث يكون التنازل عن الحق أكثر من الاغتراب عنه، في حين أبانت إهتمامات روسو على الصورة الايجابية للاغتراب، وتمثلت في أن الفرد عندما يقرر الخضوع والتنازل للمجتمع فهو ينتفع كثيرا جراء هذا الخضوع أكثر ما يفقده (2).

- ومن بين المعاصرين لهيجل نجد المفكر الألماني شيلر الذي تحدث عن الإنسان الحديث وما يعانيه من غربة وإنفصال وظروف لا إنسانية.

### 1- 2 الاغتراب عند هيجل :

- يعتبر مؤلف " كتابات الشباب اللاهوتية" البدايات الأولى في دراسة الاغتراب بالنسبة لهيجل، مركزا فيه مفهومين أساسيين وهما الحرية والاعتراب ؛ فيرى هيجل أن الحرية هي إمتلاك الإنسان لذاته إتملاكا

(1) السيد علي شتا: نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 1993، ص 29.

(2) حسن محمد حسن حماد: الاغتراب عند إيريك فروم، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1995، ص 46. (بتصرف)

تماما، في حين أن الاغتراب ورد نقيضا للحرية، بمعنى آخر الانفصال عن الذات والأفعال وعن الآخرين.

- إقتراب هيجل في مؤلفه " فلسفة الواقع " من مفهوم الاغتراب، بعد أن درس الاغتراب في العمل بجانبه السلبي والايجابي. ففي الجانب الأول يرى أن الإنسان أصبح تابع للآلة، فسمحت بزيادة الإنتاج، وما تبعه معاناة الإنسان في ظل التطور السريع للمجتمعات الصناعية.

أما الجانب الثاني فتمثل في أن الإنسان يحقق ذاته من خلال ما يقدمه من عمل، وبالتالي فهو يقفز عن الذات المتفردة، ليحقق وجوده الكلي أو من خلال الآخرين.

- حاول هيجل من خلال مؤلفه " ظاهريات الروح " أن يقدم مفهوما آخر للاغتراب بإهتمامه بالتطور المنطقي الباطني في تاريخ البشرية عبر حقبات زمنية مختلفة، تبدأ بالدولة اليونانية القديمة وبعد إنهيارها، تأتي العصور الوسطى، عصر النهضة، ثم عصر التنوير، وبعد ذلك الثورة الفرنسية.

وما يقابل هذه الفترات السابقة الذكر، هناك تطور على مستوى الإنسان "وهي كما سماها هيجل أشكال الروح الثلاثة: الروح المباشرة، الروح المغترية عن ذاته، والروح المتيقن من ذاته"<sup>(1)</sup>.

وأراد هيجل توضيح أفكاره حول الاغتراب بشيء من الإيجابية، ويرتبط مفهوم الثقافة عند هيجل إرتباطا وثيقا بالاغتراب باعتبارها مرحلة التناقض والصراع بين حياة الذات المباشرة من جهة، وبين وعيها بغربة وجودها من جهة أخرى. فيمكن للثقافة أن تجعل من العبد سيدا أي التخلص من العبودية وأغلالها، وبالثقافة تنتقل الذات من ذات غير واعية بوجودها إلى الذات كموضوعا بذاته، كما ذكره هيجل بالتخارج.

(1) المرجع نفسه، ص 54.

1- 3 الاغتراب بعد هيجل :

- تعتبر أفكار هيجل نقطة إنطلاق لمفكرين آخرين لدراسة الاغتراب، لقد ربط فيورباخ دراسته للاغتراب بنقده للدين، والاعتراب عنده هو فقدان الإنسان لوجوده الحقيقي، ويؤكد فيورباخ أن الاغتراب الديني أساس كل إغتراب مهما كان نوعه، "فإذا كان الاغتراب هو تحول "الأنا" إلى "آخر" غريب، فإن هذا التحول يحدث أساساً في تحول الإنسان إلى الله قبل أن يتحول الإنسان إلى عمل أو إلى نظام أو إلى مؤسسة، أو مذهب، إن الدين هو كموجود آخر، فالوجود الإلهي ليس إلا ماهية الإنسان مستقلة عن حدود الإنسان الفردي الواقعي"<sup>(2)</sup>.

- أما عن دراسة كارل ماركس لموضوع الاغتراب فكانت ذات خلفية إقتصادية ثم تحولت فيما بعد إلى البحث في الواقع الاجتماعي الصعب الذي يعيشه العمال، في ظل الظروف التي خلفتها الثورة الصناعية، وقسم ماركس الاغتراب إلى ثلاثة أنواع وهي: إغتراب عن الذات، وعن الناس ثم الطبيعة، ولقد أوضح ماركس أن الرأسمالية تسهم في إغتراب الإنسان عن النشاط الذي يقوم به ثم يتحول نتاج العمل إلى شيء مغترب عنه.

- كما جاءت وجهة نظر الوجوديين حول الاغتراب ملخصة في رأيين هما :

الرأي الأول: ذكره كيركيغارد في كتابه "العصر الحالي" سنة 1846، حيث قال: "الإنسان الحديث يضحى بحريته في مقابل الطمأنينة الزائفة للجمهور، فإنه يفقد ذاته كإنسان ويصبح الفرد الذي لم يعد ينتمي إلى الله، أو إلى ذاته، أو إلى فنه أو إلى علمه...، إنه يعي فقط أنه ينتمي إلى تجريد يخضع له فكراً"<sup>(2)</sup>.

(1) فيصل عباس: الاغتراب . الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص198.

(2) حسن محمد حسن حماد، مرجع سابق، ص64.

الرأي الثاني: ورد عن هيدجر في كتابه "الوجود والزمان" سنة 1927 في قوله: "يقضي الإنسان على وجوده الأصيل ويتنازل عن حريته وتفردته، ويصبح مجرد شيء بين أشياء، وموضوع بين موضوعات، وفي هذا إهدار كامل لقيمة وحقيقة الإنسان"<sup>(1)</sup>.

وهكذا يتضح من خلال الرأيين، أن الوجوديون ينزعون إلى النظر للاغتراب على أنه ضياع لذات الفرد في المجموع، لأن الانسان يعيش حالة الانفصال عن الذات وعن الغايات، وبالتالي يخضع للآخرين ويختزل وجوده المستغرق في ميله للعزلة.

### 2- الاتجاهات النظرية لدراسة الاغتراب الوظيفي:

إمتدادا للعنصر السابق، نحاول إستعراض بعض الاتجاهات المعرفية المفسرة للاغتراب على أن يكون تركيزنا منصبا على النظريات السوسيولوجية المهمة بالاغتراب الوظيفي، ذلك أن الاغتراب من المواضيع التي كثر الجدل والنقاش حولها فتعددت بذلك الاتجاهات المفسرة له.

#### 2-1 نظرية إيميل دوركايم:

لقد تأثر دوركايم كغيره من المنظرين بأفكار هيجل خاصة في تركيزه على فهم العلاقة بين الذات والموضوع، الذي يرى فيه المدخل المناسب لدراسة العملية الاجتماعية الاغترابية، فإنصب إهتمام دوركايم حول عزلة الإنسان في العصر الحديث مقارنة بالمجتمع التقليدي، وهذا عبر مؤلفاته المعروفة كتقسيم العمل والانتحار.

(1) المرجع نفسه، ص65.

إعتمد دوركايم في تفسيره للاغتراب كظاهرة إجتماعية على ضعف المجتمع، إذ يرى أن المجتمع عاجز عن تحقيق الفردية، ذلك أن سلوك الفرد يخضع لإرادة المجتمع أو روابط القرابة والطقوسية... إلخ، إلا أن ما يترتب عن تلك التبعية في المجتمع الحديث حدوث الاغتراب لفقدان المعايير والقيم الأخلاقية كموجه لسلوك الأفراد وهذا ما أسماه دوركايم بإضعاف الضمير الجمعي.

من ناحية أخرى، إهتم دوركايم بفكرة تقسيم العمل القسري والعمل الأنومي حيث إنطلق دوركايم من أنه بالرغم من أن تقسيم العمل يؤدي إلى التساند بين أفراد المجتمع والانتقال من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي، ومع تعقد المجتمعات أراد دوركايم إبراز الجوانب السلبية لتقسيم العمل الذي نتج عنه التضامن العضوي.

وأشار الدكتور السيد شتا في مؤلفه الموسوم نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع إلى فكرة مشتركة بين ماركس ودوركايم في قوله: "على نحو ما ذهب ماركس، بتأكيد على السمة المتصارعة لتقسيم العمل الحديث في النسق الرأسمالي، والتي نظر إليها باعتبارها الحالة التي يغترب فيها الناس عن بعضهم، وعن أنفسهم"<sup>(1)</sup>.

## 2-2 نظرية كارل ماركس :

إنطلق كارل ماركس في دراسته للاغتراب من نقده لأفكار هيجل وما تضمنه الاقتصاد السياسي الكلاسيكي من مبادئ، ففي المجتمع السياسي الفرد يتصرف بنفس الطريقة وجها لوجه مع الحالة، بينما في الحياة اليومية توضع لو تبنى على المصالح الخاصة، أنانية كل واحد"<sup>(2)</sup>.

(1) السيد علي شتا: نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 86.

(2) Armand Colin et les autres: Dictionnaire de la Sociologie, Paris, 3ème édition, 2004, P2.

- طرح ماركس الاغتراب من منظور تاريخي، إقتصادي وسياسي محدد، ويبيد ماركس نقدا شديدا للاغتراب الديني الذي حسبه يعكس الاغتراب الاقتصادي والاجتماعي.
- ركز ماركس على الاغتراب الاقتصادي بشكل كبير لأنه إعتبره إغتراب في الحياة الواقعية للإنسان.
- ينشأ الاغتراب (الاقتصادي) من وجود طبقة عظمى محرومة من الملكية، في المقابل وجود طبقة الأقلية المالكة وشديدة الثراء، ومن خلال العمل تبذل الطبقة الأولى كامل قوتها من أجل زيادة الإنتاج، في حين يكون نتاج العمل ليس ملكا لها وبالتالي تغترب النوات عن أصحابها.
- إغتراب الإنسان في عمله هو إغتراب عن الذات وعن العلاقات الاجتماعية التي تثبت إنسانيته.
- ويوضح ماركس توجهه حول الاغتراب في العمل في قوله: "أن العامل يزداد إغترابا كلما زادت الثروة التي ينتجها، وكلما زاد أنتاجه قوة ودرجة يصبح العامل سلعة أكثر رخصا كلما زاد عدد السلع التي يخلقها فمع القيمة المتزايدة لعالم الأشياء ينطلق في تناسب عكسي انخفاض قيمة عالم البشر والعمل لا ينتج سلعا فحسب وإنما هو ينتج ذاته وينتج العامل كسلعة وهو يفعل ذلك بنفس النسبة التي ينتج بها السلع عموما"<sup>(1)</sup>.
- لقد ميز ماركس بين ثلاثة أنواع للاغتراب وهي على التوالي: إغتراب عن الذات ثم إغتراب عن الآخرين وعن الطبيعة.
- ويرى ماركس أنه في سبيل القضاء على مشكلة الاغتراب يجب تغيير البناء الاجتماعي في المجتمع ككل.

(1) نادية أحمد النصاروي: فلسفة فويرباخ بين المادية والإنسانية، دار الرافدين، ط1، لبنان، 2016، ص191.

من هنا إتضح أن نظرية الاغتراب لماركس كانت "تستهدف كشف الاستغلال الذي قام به أو عليه النظام الرأسمالي ولا بد من إلغاء هذه العلاقات الاغترابية عن طريق إلغاء الرأسمالية وبتحرر الإنسان من الظروف الاجتماعية التي خلقها وأصبح سجيناً لها"<sup>(1)</sup>.

وإنتهى ماركس إلى أن الملكية الخاصة نابعة عن إغتراب العمل، فحسبه أن "التجاوز الايجابي للملكية الخاصة هو قهر إيجابي للاغتراب بثتى صورته"<sup>(2)</sup>.

### 2-3 نظرية ماكس فيبر :

قامت دراسات كثيرة حاولت الكشف عن سلبيات النموذج البيروقراطي ومن أهمها دراسة بونجان وجرمز التي ركزت على خصائص البيروقراطية المتمثلة في تسلسل السلطة، التخصص ونسق القواعد والإجراءات ومن بين ما توصلت إليه أنه هناك علاقة بين خصائص البيروقراطية ومظاهر الاغتراب. وجدير بنا أن نستحضر رأي ملفن سيمان حول إسهامات ماكس فيبر والاعتراب "الذي أعتبر أن أعمال فيبر ما هي إلا إمتداد أبعد من المجال الصناعي لفكرة ماركس حول فقدان السيطرة والتي تقوم في الأصل على فكرة سلب الحرية نتيجة السيطرة على العامل بواسطة الإدارة المنظمة والإجبارية للعمل"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد غريب وعبد الحميد لطفي: الاتجاهات الفكرية في علم الاجتماع، المكتب الجامعي للنشر، 1982، ص174.

(2) السيد شتا علي: نظرية الاغتراب من منظور الاجتماع، مرجع سابق، ص133.

(3) المرجع نفسه، ص135.

ويتمحور إهتمام ماكس فيبر بموضوع الاغتراب من حيث ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الاعتماد وبأني نتيجة القواعد والقوانين التي تضعها الإدارة والذي من شأنه أن يبعد العامل عن روح الإبداع والابتكار ولا يفكر سوى في تطبيق تلك القواعد والقوانين، كما أن الوسائل التي تحدث عنها كارل ماركس والتي تعود ملكيتها إلى الرأسمالية، نجدتها في نظرية ماكس فيبر هي ملك للإدارة أي أن هذه الأخيرة تملك هامش الحرية في التحكم في العامل ما يجعله يفقد سيطرته على المواقف المختلفة، ويصبح غير قادر على تحقيق أهدافه التي لا تخرج عن كونها أهداف بيروقراطية أو تنظيمية.

من ناحية أخرى، وبناء على الخضوع وفقدان السيطرة يأتي بعد سلب الحرية وهو أن العامل بحسب فيبر يكون حبيسا للعقلانية المفرطة وهذا ما يتفق مع ما جاء به ماركس، ومن ثمة إنتهى ماكس فيبر إلى أن العقلانية تؤدي بالإنسان إلى الاغتراب في العمل لامثاله المفرط للعقلانية الزائدة وهذا ما يؤدي إلى سلب حريته، ومع ذلك فالمفارقة موجودة في فكرة العقلانية التي لطالما نادى بها فيبر فلا يبدو فيما يبدو أنه يعتزم على بدائل أو حلول توفيقية معقولة.

#### 2-4 نظرية روبرت بلونر:

يرى بلونر أن الاغتراب يوجد عندما يكون العمال غير قادرين للسيطرة على عمليات عملهم المباشرة، وغير قادرين على تطوير الشعور بالفرص، وبالعلاقة وظائفهم بكل إنتاج التنظيم، وغير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة<sup>(1)</sup>.

(1) السيد علي شتا: إغتراب الإنسان في التنظيمات الاجتماعية، مرجع سابق، ص35.

فالشخص في نظره مغترب عندما يكون موضوعا مسيطرا عليه ومحتكرا بواسطة أشخاص آخرين أو بواسطة أي نسق غير شخصي مثل التكنولوجيا<sup>(1)</sup>.

ويذكر بلونر أن المجتمعات الصناعية لها جملة من المعايير والقواعد رسمية كانت أو غير رسمية، وهي بمثابة المرشد والموجه لسلوك أعضائها، وتلعب هذه المعايير دور كبير في تحقيق التكامل المعياري لدى العمال وخلق الشعور بالولاء لديهم.

ونلخص أهم أفكار روبرت بلونر في النقاط التالية:

- ✓ البناءات البيروقراطية مشجعة على الشعور باللامعنى.
- ✓ تقسيم العمل والتخصص في التنظيمات يؤدي إلى الاغتراب.
- ✓ يمكن القضاء على بعد فقدان السيطرة لاغتراب العمل من طرف العمال أنفسهم بالسيطرة على أحوال أعمالهم.
- ✓ هناك علاقة بين العزلة الاجتماعية واللامعيارية في التنظيمات.

### 3- أسباب ومحددات الاغتراب الوظيفي :

إن الاغتراب كأحد المشكلات التي يعاني منها الانسان المعاصر، لا تأتي بطريقة عشوائية أو فورية، وإنما هناك عوامل كثيرة أسهمت في حدوثها، وفي هذا السياق نذكر وجهة نظر "سري" الذي يرى بأن هناك أسباب نفسية واجتماعية تجعل من الانسان في حالة إغتراب وهي كالاتي :

(1) المرجع نفسه، ص35.

الأسباب النفسية : الصراع ،الاحباط ويرتبط بالشعور بخيبة الأمل والعجز التام والشعور بالفهر وتحقير الذات، الحرمان<sup>(1)</sup>.

الأسباب الاجتماعية : أهمها التطور الحضاري وعدم القدرة على التوافق معه،إضراب التنشئة الاجتماعية،عدم العدالة،سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة. أما فيما يخص أسباب ومحددات الاغتراب الوظيفي سنحاول الوقوف على البعض منها في النقاط التالية :

#### ✓ البيروقراطية:

يرى ماركس " أن من بين الأدوات التي تستعملها الدولة في سيطرتها وإستغلالها للطبقات الأخرى التنظيمات البيروقراطية المختلفة الموجودة في المجتمع الرأسمالي"<sup>(2)</sup>. وبالرغم من أن البيروقراطية تعد ميزة بارزة للتنظيمات الحديثة والمعقدة،إلا أنها تقف حائلا دون تمتع العامل بروح الإبداع والمبادأة،ويفقد العامل حريته،ويصبح غير قادر على تحمل المسؤولية بل،ويفضل أن يكون تحت سلطة الاخرين بدلا من أن يكون قائدا.

---

(1) حاكم محسن محمد الربيعي وآخرون: إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة)،بحث مسئل من رسال ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الكوفة،ص12(بتصرف).

(2) رابح كعباش،مرجع سابق،ص 91.

### ✓ النمط القيادي (التسلطي):

إن ما يعنينا في هذا المقام هو النمط القيادي الدكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يمتاز بالمركزية في إتخاذ القرارات، التسلط والعقاب، والميل إلى الاتصال الهابط بصفة غالبية ما يجعل العامل غير مكترث بعمله في مناحي كثيرة.

### ✓ طبيعة الاتصالات:

تعتبر عملية الاتصال جوهر أي عملية إدارية وأساس التفاعل بين الأفراد، والمؤسسة التي تعتمد على الاتصال في إتجاه واحد أو الاتصال النازل فقط، يعد من دواعي الاغتراب لدى الكثير من العمال لأن من خلاله تقوم الادارة العليا بإصدار الأوامر والتعليمات المختلفة وإنسيابها في إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ما من شك يؤدي بالعامل بالتفكير السلبي، الخمول، الاتكالية، نكران الذات، العمل دون أهداف،... إلخ.

### ✓ التخصص وتقسيم العمل :

يذهب الكثير من المهتمين بالتنظيم إلى أن " التخصص وتقسيم العمل داخل التنظيمات هي عوامل مشجعة للنزوع نحو الأوليغارشية"<sup>(1)</sup>، وبالرغم من أن هذا المبدأ بات من الأولويات لأي تنظيم سيما والتطور الذي مس جوانب عديدة للمجتمعات، لكن لا مانع للقول بأن هناك سلبيات للتخصص وتقسيم في العمل أهمها:

▪ فقدان العامل لتقته في نفسه وإمكانياته.

(1) المرجع نفسه، ص 73.

- الملل من تكرار العمل وفقدان العامل لدوره في العملية الانتاجية.
- فقدان الاهتمام والانتباه والشعور بعدم الرضا ثم الانعزال عن العمل والغربة النفسية.

#### ✓ الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي :

إنطلاقا من كون المؤسسة كيان إجتماعي لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، تبين أن التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة ذا أهمية في خلق مناخ تنظيمي جيد وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فنجد أن المؤسسة التي تعاني من إنخفاض في مستوى التفاعل بين أفرادها ينعكس سلبا على علاقاتها الداخلية (العلاقات الاجتماعية بين العمال) والخارجية (محيط المؤسسة).

#### ✓ الممارسات الغير الموضوعية (الفساد الاداري) :

إن ما نقصده من الممارسات الغير الموضوعية هو الابتعاد عن إتباع المناهج والطرق العلمية في بيئة العمل أو بالأحرى تفشي مظاهر مرضية (باطولوجية) بين أفراد التنظيم، وامتى سادت المظاهر السلبية في أي تنظيم فلربما يعزى ذلك وبالدرجة الأولى إلى إهمال الأسلوب العلمي في العملية الادارية ومن أمثلة ذلك نذكر الاتي: تقديم المصلحة الشخصية عن مصلحة العامة، المحاباة، الرشوة، علاقات الزبونية بين الأفراد والمسؤولين، النمط الخطي الاستشاري،... إلخ، كل هذه المظاهر تساهم بشكل أو بآخر في تفكك العلاقات والروابط بين العمال من جهة وبين العمال والادارة من جهة ثانية، ويصبح الأفراد غرباء في محيط عملهم.

✓ غياب بعض القيم الأخلاقية في العمل :

يرد مفهوم القيمة لدى علماء الاجتماع على أنها حقائق أساسية في البناء الاجتماعي أو عناصر مشتقة من التفاعل الاجتماعي، فيعرفها محمد عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع بأنها "تصور واضح أو مضمّر يميز به الفرد أو الجماعة ويحدد المرغوب فيه بحيث يسمح لنا بالاختيار بين الأساليب المتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل"<sup>(1)</sup>.

والقيم التنظيمية يمكن أن تكون محددة واضحة عن كفاءة التنظيم، كما أن فقدان الاعتقاد ببعض القيم الأخلاقية في العمل يخلف آثارا سلبية على هذا البناء الاجتماعي ومن بين هذه القيم نذكر ما يلي: الانضباط، الأمانة، الصدق، الولاء، الوفاء، الاستقلالية، الطموح،... إلخ.

✓ تأثير التكنولوجيا :

من بين المداخل النظرية المهمة بدراسة العلاقة التبادلية بين التكنولوجيا والانسان داخل التنظيم نجد المدخل النسق الاجتماعي الفني، ومن بين أصحاب هذا المدخل نذكر: سايلز، وايت، هومانز وبلونر الذي حاول توضيح العلاقة بين التكنولوجيا والاغتراب كان ذلك عام 1964.

ومثال ذلك، "الحاسب الآلي قد يجعل الفرد يشعر بسيطرة الآلة عليه أكثر من سيطرة الرؤساء، ويجعل العمل يبدو روتينيا تكراريا، وانعزاليا لا يتطلب التعاون بين العاملين وبعضهم البعض، كما يجعل الفرد يشعر بالاغتراب عن العمل alienation ويتوقف تكيف الشخص واحتماله لهذه الظروف"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص، 505.506.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص، 248.

من جهة ثانية، ما زال موضوع مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في زيادة درجة العزلة محل جدل بين علماء الاجتماع، ومع ظهور مجتمعات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، زادت خيارات القيام بالأنشطة الاجتماعية التي لا تتطلب التفاعل الجسدي في العالم الواقعي<sup>(1)</sup>.

✓ **ضعف نظام الحوافز:** "إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموماً يتأثر بغياب الحوافز"<sup>(2)</sup>.

✓ **الاحتفاظ بالمعلومات:** يبدو أن " الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين (هكذا) والصف الثاني من القيادات، وكذلك وجود القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في ممن يحتفظون بمعلوماتهم و لا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم"<sup>(3)</sup>.

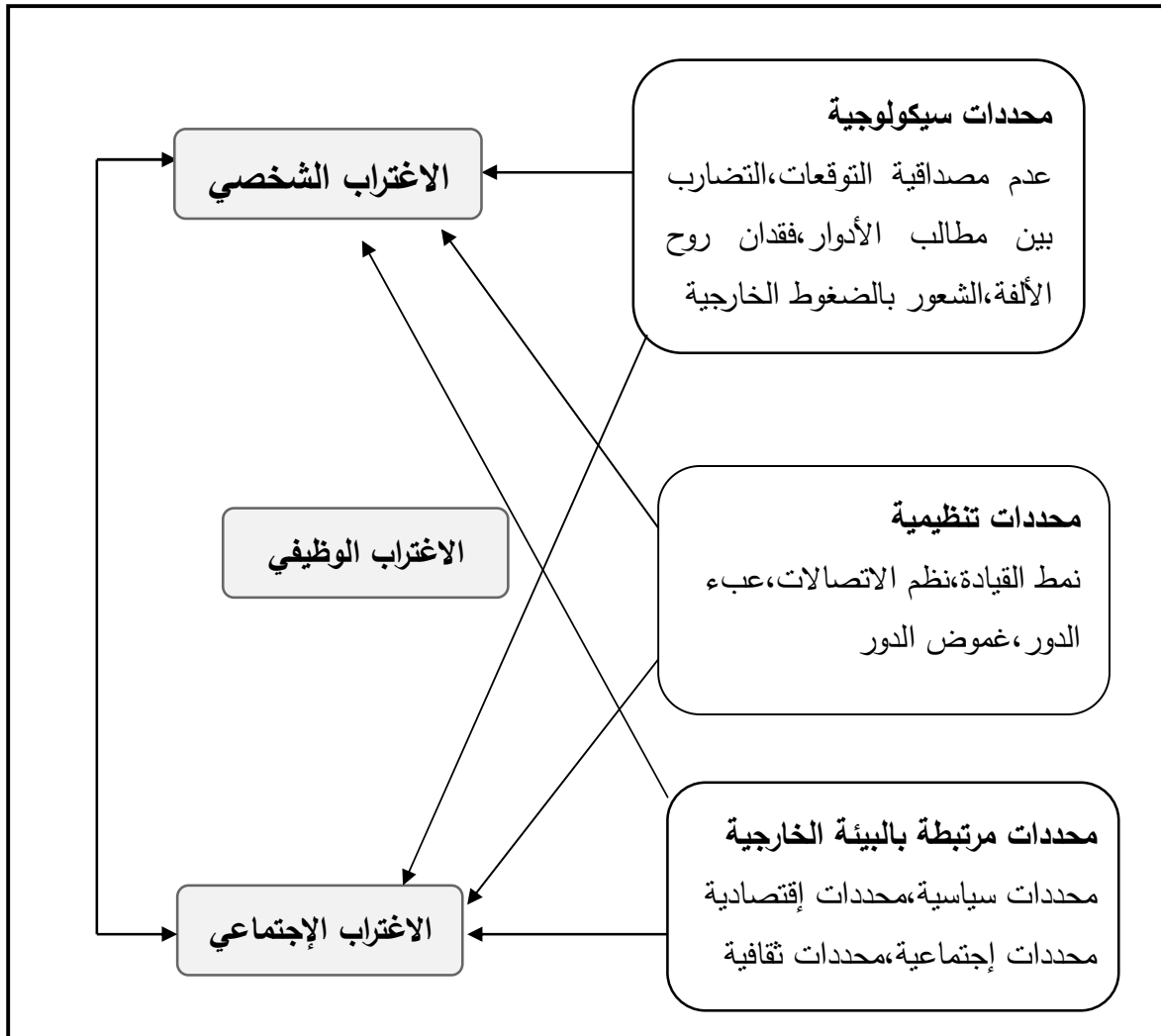
(1) العزلة الاجتماعية [www.wikipédia.org/Isolement\\_social](http://www.wikipédia.org/Isolement_social), 30/07/2017, 14:30. (بتصرف).

(2) سوزان صالح دروزة، ديماس شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، 2014، ص 300.

(3) منصور بن زاهي، تاويريرت نورالدين: الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ملتقى خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص 140.

وفي هذا السياق، أوضح الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي أبرز محددات الاغتراب وأسبابه كما هي مبينة في الشكل أدناه:

شكل رقم (08): يوضح أسباب ومحددات الاغتراب



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، جامعة المنصورة، 2008، ص316.

#### 4- مظاهر الاغتراب الوظيفي :

يشير المختصون في مجال التنظيم أن الاغتراب بإعتباره ظاهرة إجتماعية تضمنت على مظاهر أو أبعاد عدة، وإن إختلفت الآراء حولها، إلا أننا لا يمكن تجاوزها أو التغاضي عنها، بيد أن لا تخلو أي عملية إغترابية من هذه المظاهر، والتي نحاول عرضها في النقاط التالية:

#### 4-1 فقدان السيطرة :

لقد حاول ملفن سيمان أن يقدم شرحا مفصلا لمفهوم الاغتراب كما فعل غيره من المفكرين أمثال هيجل، ماركس، فيبر وفروم، ومن بين ما توصل إليه هو أن فقدان السيطرة يعني أن الفرد لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، وعدم قدرته على إتخاذ القرارات المختلفة في بيئته. فعلى سبيل الاستدلال، ركز سيمان على ما جاء به ماركس عند دراسته لحالة العمال في المجتمع الرأسمالي الذي يرى: " أن العامل مغترب بالقدر الذي تنتوع فيه إمتيازته ووسائله في إتخاذ القرار على المشرفين والمقاولين والإدارة. ومن ثم كان فهم ماركس منحصرا في الاهتمام بجوانب الاغتراب المصاحبة لفقدان العامل للسيطرة نتيجة لسلب حريته، والذي ترتب عليه في بيئة العمل إغتراب الإنسان عن الإنسان، والحط من قدر الإنسان لمستوى السلعة"<sup>(1)</sup>.

وبهذا فإن فقدان السيطرة في محيط العمل يعني في صورته البسيطة شعور العامل بأنه غير قادر على التواصل مع الآخرين والتأثير فيهم، ولا يستطيع التحكم في واقعه بسبب فقدانه لحريته كونه يعيش تابعا لغيره، ويصبح عاجزا على إتخاذ أي قرار أو إبداء أي رأي يتعلق بمحيطه.

(1) السيد شتا علي: نظرية الاغتراب من منظور الاجتماع، مرجع سابق، ص 343.

4- 2 فقدان المعنى (اللامعنى) :

من بين المحاولات الجادة للاقتراب من مفهوم الاغتراب وتحديد معالمه، تناول كيرك لمصطلح اللامعنى الذي أشار إليه بأنه: "توع من الاغتراب الزائد بمعنى أنه مرحلة تالية لفقدان السيطرة ومرتب عليها، لا يكون الفرد واضحا بالنسبة لما يجب أن يعتقد فيه، وعندما تكون المستويات الدنيا من وضوح الرؤية لاتخاذ القرار غير متوفرة لدى الفرد" (1).

وأبانت بعض الدراسات المهمة بالاغتراب على أن هذا البعد بدا واضحا خاصة مع التطور المستمر في مجال التصنيع وظهور التكنولوجيا، والافراط في البيروقراطية والتخصص في العمل، ومن بين هذه الأخيرة نذكر دراسة بلونر للبناءات البيروقراطية والتي توصل من خلالها إلى: "أن البناءات البيروقراطية تبدو مشجعة للشعور باللامعنى، وكذا تقسيم العمل المتزايد، إذ أن الفرد يبدو وكأنه غير مترابط عضويا مع البناء الكلي للدور والنتيجة أن العامل لا يفهم مدى اتحاد النشاط وتماسكه وبالتالي يفقد إدراك الغرض من عمله" (2).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح لنا أن اللامعنى معناه أن العامل يفقد جوهر الأشياء المحيطة به، وتبدو الحياة لديه دون قيمة ولا معنى، في غياب الهدف والرغبة في العمل، ويصبح العامل غير قادر على التنبؤ عن نتائج السلوك في المستقبل، ومن ملامحه نذكر الغياب دون مبرر، الإهمال الواضح في العمل، اللامبالاة، غياب الأهداف... إلخ.

(1) المرجع نفسه، ص 354.

(2) مهيري دليلة: الاغتراب في المنظمة الجزائرية " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية غرداية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع الاتصال في المنظمات، إشراف الدكتور محمد المهدي بن عيسى، تم مناقشتها بجامعة قاصدي مراح . ورقة، سنة 2010-2011، ص 73.

4- 3 فقدان المعايير (اللامعيارية) :

ترتبط اللامعيارية بتفكك العلاقات الاجتماعية إرتباطاً قوياً ذلك أن "الناس لا يلتزمون بتطبيق القوانين والقواعد والقيم الخلقية التي تبين الحقوق والواجبات، وتحدد السلطات والمسؤوليات"<sup>(1)</sup>.

يعتبر دوركايم من المفكرين الذي تطرقوا إلى مفهوم الأنومي أو المعيارية من خلال العديد من مؤلفاته خاصة عند دراسته للانتحار، كما فرق ميرتون بين اللامعيارية السيكولوجية واللامعيارية السوسولوجية، وكان لهذه التفرقة أثرها في المؤلفات النظرية والدراسات الأمبيريقية من بعده<sup>(2)</sup>.

ويعرف دوركايم اللامعيارية بأنها فقدان الالتزام بالمعايير والقيم التي يضعها المجتمع، فالفرد يشعر بالبعد والاغتراب عن مجتمعه ما يجعله يبحث عن جميع الوسائل لإشباع رغباته وتحقيق طموحاته، ويلجأ للوسائل غير المشروعة للوصول إليها.

وفي نفس المنحى، يرى سيمان أن اللامعيارية هي الحالة التي يتوقع فيها الفرد أن السلوك المرفوض اجتماعياً أصبح مقبولاً تجاه أية أهداف محددة، أو غياب الضوابط الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

وبهذا المعنى، تفقد المعايير والقيم داخل المنظمة قوتها الإلزامية كقاعدة تحكم سلوك العاملين، وتتضمن غياب الثقة المتبادلة بين العامل ومنظّمته، لجوء العامل للوسائل غير مشروعة من أجل مصالحه الشخصية، رفض التعليمات والقوانين لأنها أصبحت غير مجدية بالنسبة للعامل.

(1) عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002، ص31.  
 (2) راغب أحمد الخطيب: دراسة في علم الاجتماع، دار الإعمار العلمي للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص231 (يتصرف).  
 (3) عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سابق، ص38.

4-4 العزلة الاجتماعية :

يرى علماء النفس الاجتماعي أن مفهوم العزلة الاجتماعية يتحدد بالآتي:

- 1- المسافة الاجتماعية التي يبتعد الفرد فيها نفسيا عن الآخرين.
  - 2- مدى دافعية الفرد للانخراط في علاقات إجتماعية متكاملة مع الآخرين.
  - 3- الاسناد الاجتماعي الذي يقدمه الآخرون للفرد والذي من شأنه تقليل التباعد أو المسافة الاجتماعية بينه وبين الآخرين وبالتالي تزيد دافعيته للاتصال الاجتماعي بهم<sup>(1)</sup>.
- وغالبا ما تعني العزلة الاجتماعية إنسحاب الفرد وإنفصاله عن ثقافة مجتمعه، وتتضمن أيضا الشعور بالوحدة والفراغ النفسي، والرغبة في الابتعاد عن الآخرين.
- ويمكن تلخيص أهم مؤشرات العزلة الاجتماعية في بيئة العمل كما يلي:
- ✓ رفض العامل للاتصال مع الآخرين.
  - ✓ التوقع على الذات مع الميل إلى نبذ العلاقات الاجتماعية (جماعات العمل، الرفاق وغيرها).
  - ✓ السلبية في العمل ورفض العمل الجماعي.
  - ✓ رفض الثقافة التنظيمية السائدة.
  - ✓ نكران الذات (يترأى للعامل أنه دون قيمة في العمل، ولا مكانة له ودوره الوظيفي بلا أهمية).
  - ✓ ضعف التفاعل الاجتماعي (رفض التواصل مع الآخرين لاعتقاد العامل بتجاهل الناس له، عدم الثقة فيه، عدم الاكتراث به،.. إلخ).

4- 5 التمرد :

وضمن دراسته للاغتراب في التنظيمات قدم السيد شتا علي تعريفا محددا للتمرد بالقول بأنه: "رفض الفرد لكل من الأهداف والوسائل السائدة والبحث عن أهداف ووسائل أخرى بديلة يتوافق معها"<sup>(1)</sup>. وقد يكون التمرد ضد الجماعة، العادات والتقاليد والقيم، المجتمع ومؤسساته، كما قد يكون أيضا ضد الذات فيلجأ الفرد إلى الانعزال عن الآخرين، بحيث يتخذ الشكل الأول الطابع الثوري الذي يسعى إلى تغيير الواقع أو رفضه فيبدي المتمرد سلوك عنيف تجاه الآخرين سواء في العمل أو خارجه.

4- 6 اغتراب الذات :

تتفق آراء وأفكار العديد من الباحثين حول مفهوم الاغتراب عن الذات، بالرغم من تباين مجالات بحثهم وإهتماماتهم، فنجد سيمان الاغتراب عن الذات بأنه عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب في أن يكون عليه، حيث تسير حياة الفرد بلا هدف. وميزت هورني بين نمطين من الاغتراب عن الذات وهما: "الاغتراب عن الذات الفعلية، والاغتراب عن الذات الحقيقية"<sup>(2)</sup>، يشير النمط الأول إلى الاغتراب عن الذات ككل، ويتضمن ذلك الانفصال عن الماضي وما يحمله من إيجابيات وسلبيات في حياة الفرد، ومثال ذلك إغتراب الفرد عن معتقداته، أما النمط الثاني فعبرت عنه هورني بالتوقف عن سريان الحياة للفرد، العيش دون التطلع للمستقبل. كما طرح هذا المفهوم أيضا كل من فروم وهيدغر وتكاد تتفق أفكارهما فميز فروم بين ذات أصيلة وذات زائفة، أما هيدغر فتحدث عن الغربة التي تعني إنفصال ذات الانسان عن الوجود الأصيل أو واقعها الحقيقي.

(1) السيد شتا علي: إغتراب الانسان في التنظيمات الصناعية، مرجع سابق، ص 36.

(2) عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 32.

ونحن نستشف تبعاً لما سبق بأن الاغتراب عن الذات بالنسبة للعامل هو فقدانه لذاته الحقيقية في مجال العمل، وليس سوى انفصاله عن جوهره وما يحمله العامل من أهداف، رغبة وميول، ويؤدي عدم التطابق مع الذات إلى البحث عن ذات أخرى زائفة تخضع لضغوط خارجية كعدم السيطرة على العمل وغيرها.

من ناحية أخرى، من المفكرين أن هناك علاقة بين اللامعنى في الاغتراب وفقدان السيطرة وثمة علاقة بين اللامعنى واللامعيارية، ومن أمثال هؤلاء نذكر: جورج زولخان، فيليب جيباي وغيرهم.

#### 4-7 التشيؤ :

أوضح محمد رجب في مؤلفه الموسوم " الاغتراب " البعد الايجابي والسلبي في ظاهرة الاغتراب، حيث ركز على الجانب السلبي للاغتراب ونقصد بذلك التشيؤ، وهذا ما تضمنته العبارة "ينظر الانسان إلى ذاته كما لو كانت شيئاً أو سلعة يطرحها للبيع، وهذا هو الاغتراب السلبي"<sup>(1)</sup>. فيحدث التشيؤ عندما يشعر الفرد بأنه غير متحكم في زمام أموره، بل تتحكم فيه قوى خارجية مستقلة عنه، وبالتالي فقدان هويته التي هي مركز إنسانيته.

وعلى هذا النحو، وإذا ما أردنا أن نسقط هذا التعريف في العمل على إعتبار أن التشيؤ أحد مظاهر الاغتراب الوظيفي، فبات من المؤكد أن العامل المغترب . في حالة تشيؤ . هو ذلك العامل الذي ينظر لنفسه كشيء كبقية الأشياء، كما أن المؤسسة التي يعمل بها ليست المكان الحقيقي لوجوده، أي فاقد لهويته التنظيمية وبصفة أدق غياب الشعور بالانتماء لهذه الأخيرة، وبالتالي يرى في ذاته أنه غير مرغوب فيه، ولا يكثرث لواقعه الفعلي سوى أنه مجرد شيء.

(1) محمود رجب : الاغتراب . سيرة مصطلح، دار المعارف، القاهرة، ط4، 1993، ص85.

### 5- خصائص الاغتراب الوظيفي:

وفي ضوء ما أسلفنا عرضه حول الاغتراب بصفة عامة، نحاول أن نستشف بعض خصائص الاغتراب الوظيفي في العناصر التالية :

- تتباين ظاهرة الاغتراب من حيث الأسباب المؤدية إليها، مظاهرها والنتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر، ومرد ذلك للتنظيم في حد ذاته بما في ذلك طبيعة العلاقات السائدة فيه، الهيكل التنظيمي وغيرها.

- ظاهرة الاغتراب في التنظيم قوامها الانفصال بين ذات العامل والمنظمة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية، لذلك يمكننا القول أن الاغتراب ينشأ من طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- الاغتراب الوظيفي بإعتباره ظاهرة إجتماعية، معقدة ومتشابكة تعاني منها الكثير من المنظمات، عند هذه النقطة نشير إلى أنه بالصعوبة بمكان أن نعزوها إلى سبب واحد، ومن الصعب أيضا أن نفصل بين العناصر المكونة لها.

- الاغتراب كغيره من المتغيرات التنظيمية تتداخل أسبابه وتتعدد مصادره والظروف المهيئة له، فإنه يحدث عبر مراحل مختلفة، والواضح أن هناك علاقة بين هذه المراحل ولكل واحدة منها أبعادها وآثاره، كما تعتبر المرحلة اللاحقة إمتدادا للمرحلة السابقة إلى أن نصل إلى آخر مرحلة وفيها يتشكل الاغتراب في صورته النهائية، وتختلف من شخص إلى آخر.

- مما لاجدال فيه أنه هناك تباين في تناول ظاهرة الاغتراب بين الباحثين على إختلاف مدارسهم، إلا أن هذا لم يمنعهم من الاتفاق حول وجود نوعين من الاغتراب وهما:

✓ الاغتراب الايجابي : "فيتم التعبير عنه من خلال أنماط معينة من السلوك تستهدف الإبداع وتغيير الواقع أو بعض أجزائه حتى يتمشى (هكذا) مع الصورة التي يرغب فيها الفرد"<sup>(1)</sup>.

✓ الاغتراب السلبي : ويعبر عنه الفرد بالانطواء،العزلة،السلبية في العمل،رفض قيم المجتمع،العدوانية...إلخ.

### 6- مراحل الاغتراب الوظيفي :

يمر الاغتراب كـ بعض المتغيرات التنظيمية بمراحل عدة،حتى أن علماء الاجتماع أولوا أهمية كبيرة بكيفية تكوين الاغتراب،فليس بالسهولة بمكان معرفة الاغتراب في صورته الجاهزة بل يأتي بعد فترات زمنية معينة،كما تعتبر كل مرحلة ممهدة لظهور مرحلة لاحقة لها إلى أن يصبح الاغتراب مجسدا وبأبعاده المختلفة،إذ أنه لا يتحقق شعور الإنسان بالاغتراب إلا بعد مروره بالمراحل التالية:

### 6-1 مرحلة التهيؤ للاغتراب :

يثمن هربرت ماركيز في مؤلفه العقل والثورة جهود هيجل في نشأة النظرية الاجتماعية،ويذكر أن هيجل يعد من الأوائل الذين تطرقوا إلى الاغتراب خاصة وأنه حدد أبعاد المرحلة الأولى له وهي مرحلة التهيؤ.

فتصور هيجل مفاده أن الدولة تشكل نظاما مغتربا عن الفرد،يفقد من خلاله الإنسان السيطرة،حيث أن فقدان السيطرة يتكون من بعدين تمثل الأول في سلب معرفة الفرد بحقيقة هذا النظام أي الدولة،أما الثاني فهو سلب للحرية وقدرة الإنسان على إنجاز أهدافه ويمتد أيضا إلى عدم القدرة على التنبؤ بنتائج

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سابق،ص316.

السلوك وما يتبعه من سلب إيجابية المواطنين، والتي تعد هذه الأخيرة من مظاهر الاغتراب الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

كما تحدث هيجل في كتاباته عن إغتراب الذهن فربط بين نظام الملكية وبين حياة الإنسان في عالم الأشياء التي تعبر عن نتاج معرفته وعمله، فيعيش الإنسان في عالم لم يعد عالمه، تحكمه قوى وقوانين لا يمكن التحكم فيها، وفي محاولته للوفاق بين العالم المغترب وما يحمله الإنسان من إمكانيات نجد أن هيجل يركز على مرحلة التهيؤ كمدخل لعملية الاغتراب، وتتكون هذه المرحلة من الأبعاد التي سبق التطرق لها سابقا والمتمثلة في:

✓ فقدان السيطرة.

✓ اللامعنى.

✓ اللامعيارية.

✓ التفاعل بين مرحلة التهيؤ للاغتراب.

من خلال العرض السابق، إتضح لنا أن هناك تعاقب بين العناصر المكونة لعملية الاغتراب في مرحلته الأولى أي مرحلة التهيؤ، ونستطرد قولنا بما أقامه بروننج وزملاؤه من علاقة فيما بين فقدان السيطرة واللامعنى واللامعيارية بإعتبارها جوانب تحدث بالتعاقب<sup>(2)</sup>.

(1) السيد شتا علي: نظرية الاغتراب من منظور الاجتماع، مرجع سابق، ص 341 (بتصرف).

(2) المرجع نفسه، ص 378. (بتصرف)

من هنا، يمكن تلخيص مظاهر إغتراب العاملين في منظماتهم كما يلي: فقدان السيطرة على المواقف المختلفة في العمل، فقدان المعنى إذ يرى العامل نفسه دون قيمة ودون أهداف، كما أن العامل يفقد المعايير ويصبح لا تحكمه القوانين والأعراف المعمول بها بإعتباره عضو في جماعة.

### 6-2 مرحلة الرفض والنفور:

تأتي هذه المرحلة مباشرة بعد المرحلة السابقة التي أسلفنا شرحها، وما يميزها وجود الصراعات ونعني بذلك الصراع الداخلي والصراع الخارجي للفرد، فربما كان مصدر هذه الصراعات هو التفاعل بين الجوانب الذاتية والجوانب الموضوعية لأن الفرد لديه مجموعة من الأفكار والأهداف التي يرغب في تحقيقها (البعد الذاتي)، في حين أن تحقيقها يتطلب منه النزول للواقع الذي يعيش فيه (البعد الموضوعي)، معتمداً في ذلك على وسائل لتحقيق هذه الأهداف.

وبالتالي فإن هذه المرحلة تبدأ عندما يقنع العامل نفسه بترك الحوادث وإختيار ما يعارض المعايير الثقافية المألوفة، وقد عرفت هذه المرحلة بالرفض والنفور الثقافي لأنها تجعل إختيار العامل معزولاً عن وبالتالي فإن هذه المرحلة تبدأ عندما يقنع العامل نفسه بترك الحوادث وإختيار ما يعارض المعايير الثقافية المألوفة. وقد عرفت هذه المرحلة بالرفض والنفور الثقافي لأنها تجعل إختيار العامل معزولاً عن معاصريه.

"وينظر إلى الاغتراب في هذه المرحلة على أنه خبرة المعاناة من عدم الرضاء ويعرف ذلك من خلال التناقض بين ما هو فعلي وما هو مثالي بمعنى أن الشخص المغترب غير راض وبالتالي يكون معارضا للاهتمامات السائدة والموضوعات والقيم والمعايير"<sup>(1)</sup>.

ولعل من مظاهر الاغتراب في هذه المرحلة نذكر مايلي: القلق، الغضب والاستياء، الحزن والاكتئاب، عدم القدرة على التركيز في العمل، كثرة الأخطاء، التماطل في أداء المهام، صعوبة التعلم مع فقدان العامل للرغبة في تنمية مهاراته، ومع ذلك تبقى الدوافع متباينة بين العاملين في أي تنظيم.

### 3-6 مرحلة التكيف المغترب :

تعتبر مرحلة التكيف المغترب أو العزلة الاجتماعية من أخطر مراحل الاغتراب، ذلك أنها تعتبر نتيجة لتراكم المشاعر السلبية المختلفة للفرد في المرحلة الأولى والثانية، ويمكن توضيح هذه المرحلة من خلال أبعادها المتمثلة في موقفين أساسيين للفرد وهما:

✓ **الموقف الأول:** يتخذ الفرد موقفا إيجابيا فتحدث المجازاة المغتربة والتمرد والثورة.

✓ **الموقف الثاني:** يتخذ الفرد موقفا سلبيا من خلال الانسحاب أو الاندماج الكامل والمسايرة أو الخضوع

لكل المواقف.

(1) بوتعني فريد: الاغتراب، كمتغير وسيط بين تقدير الذات والنسق القيمي لدى طلبة المركز الجامعي بتامنغست، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم، تخصص علم النفس، فرع الإرشاد والتوجيه، إشراف الدكتور عبدوني عبد الحميد، تم مناقشتها بجامعة الحاج لخضر . باتنة، سنة 2012-2013، ص80.

وهكذا، فإن من أهم مظاهر الاغتراب في مرحلة التكيف المغترب هي: الاغتراب الجسدي ويتمثل في الغياب عن العمل دون مبرر، رفض الثقافة السائدة بالمؤسسة، وبتراءى للعامل أن المؤسسة التي يعمل بها ليست المكان المناسب له، وهو بدوره غير كفاء للعمل بها (نكران الذات)، العدوانية، العداء للآخرين،... إلخ.

### 7- أنواع الاغتراب الوظيفي :

لقد أظهرت العناصر السابقة، أن الاغتراب كظاهرة إنسانية لها مجموعة من الأبعاد تعبر عن معاناة الإنسان قديما وحديثا بغض النظر عن العوامل المؤدية إليها، فتعددت بذلك أنواع الاغتراب فنجد على سبيل المثال: الاغتراب الديني، النفسي، الاجتماعي، السياسي والثقافي، الاغتراب الوظيفي... إلخ.

وإذا ما أردنا الحديث عن الاغتراب الوظيفي فإننا نلاحظ أن الشعور بالاغتراب في العمل بات مظهرا من مظاهر المشاكل التي تشهدها التنظيمات المعاصرة، وعند هذه النقطة تحديدا يرى ماركس أن الانسان يبدو مغتربا عن ناتج عمله وفي الوقت نفسه مغتربا عن ذاته، من هنا إتضح لنا أن الاغتراب الوظيفي يأتي على نوعين وهما :

### 7-1 الاغتراب عن الذات :

يستخدم ماركس تعبير إغتراب الذات بمعنيين:

المعنى الأول إن عمل الإنسان هو حياته، وأن إنتاجه هو حياته في شكل متموضع، ومن ثم فإنه عندما يغترب عنه، فإن ذاته تغترب عنه أيضا.

أما بالنسبة للمعنى الثاني فهو يشير إلى "إنفصال الانسان عن حياته الانسانية الحقة أو الطبيعة الجوهرية. وبهذا المعنى فإن ماركس يقصد بالاغتراب عن الذات الفقد الكلي للانسانية. وعلى هذا المستوى يصبح اغتراب الذات عند ماركس مرادفا لمعنى « نزع إنسانية الانسان»<sup>(1)</sup>.

### 7-2 الاغتراب عن الآخرين (الاجتماعي) :

يحدث الاغتراب الاجتماعي عندما يشعر الفرد بالانعزال عن الآخرين، فالعامل المغترب اجتماعيا يعني إنعزاله عن زملاءه في العمل ورؤساءه، كما يغترب العامل أيضا عن أسرته، أقاربه، جيرانه وأصدقائه. ومن بين المتغيرات المؤدية إلى هذا النوع من الاغتراب نجد مثلا شعور العامل بفقدان الألفة داخل وخارج محيط العمل، فقدانه للسيطرة على أمور الحياة اليومية. وهناك من يرى أن الاغتراب الاجتماعي لا يختلف كثيرا عن الاغتراب الشخصي، فإذا واجه الإنسان ذاته، فإنه يواجه الآخر، وما ينطبق على علاقة الإنسان بعمله، وناتج عمله، وبذاته ينطبق أيضا على علاقته بالإنسان الآخر، وبعمله و موضوع عمله<sup>(2)</sup>.

### 8- الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي :

طالما إتضح لنا، أن هناك مجموعة من العوامل والتي من شأنها أن تجعل الفرد العامل مغتربا عن عمله وبيئته التنظيمية، فإن الاغتراب لا يمكن أن يختزل في مجرد أحداث تبدو عرضية، وأمام تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي وتنوعها بين العاملين على إختلاف مهامهم ومستوياتهم، تعاني التنظيمات من وجود مظاهر سلبية كثيرة وتختلف من تنظيم لآخر نذكر البعض منها على النحو التالي:

(1) فيصل عباس: مرجع سابق، ص 205.

(2) المرجع نفسه: ص 205.

- ✓ ضعف الانتماء التنظيمي لدى العمال.
- ✓ شعور العامل بالوحدة وعدم الرضا في العمل.
- ✓ الشعور بالانعزال الاجتماعي.
- ✓ الشعور بعقم المعايير الاجتماعية.
- ✓ زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
- ✓ إنخفاض الدافعية نحو العمل.
- ✓ السلبية في العمل، الاتكالية.
- ✓ غياب روح الابداع و الابتكار.
- ✓ إرتفاع معدل دوران العمل وما يحمله من تبعات (التكاليف الخفية التي تخسرها المنظمة).
- ✓ الرضوخ والانسحاب.
- ✓ التمرد والثورة.

### 9- دراسة العلاقة بين الاتصال والاغتراب :

إن العلاقة بين العامل ومسؤوله المباشر من العلاقات البارزة في بيئة العمل، فقد تمتد هذه العلاقة لتشمل نشاطات المؤسسة والخاصة بالعمال نذكر منها : تحديد الحقوق والواجبات والمسؤوليات ووصف طرق الاتصال بين المؤسسة والعمال في جميع مناصب العمل خاصة فيما يتعلق منها بتحسين ظروفهم، وإجراءات تسوية النزاعات كما يمكن لهذه العلاقة أن تتعد ذلك لتشمل تحليل إتجاهات العمال وآرائهم ومقترحاتهم، والتعرف على وجهات نظرهم وتوقعاتهم.

ومن بين ما تطلع إليه المؤسسة اليوم أكثر من وقت مضى أنها تسعى لتحقيق أهدافها حفاظا على بقاءها وإستمراريتها من خلال رسم إستراتيجيات خاصة بها، وتقوم هذه الأخيرة على خلق جو ملائم للعاملين بها يمكنهم من التوافق مع محيط العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات متى أتاحت لهم الفرصة لذلك.

"والواقع أن انفصال الأهداف العامة عن الأهداف المشتركة يترتب عليه أن يكون الأفراد داخل النسق الاجتماعي متعاونين في الهدف المشترك، ومتعارضين في الهدف الخاص"<sup>(1)</sup>.

وتحقيق هذه الأهداف المشتركة من شأنه أن يشبع حاجات ورغبات الفرد داخل المؤسسة، إذ لا بد من التوفيق بين الهدفين الاجتماعي والفردى ذلك أن " إغفال حاجة من حاجات الفرد الأساسية من شأنه خلق الصراع في نفس الفرد، الأمر الذي يترتب عليه مواقف اغترابية نتيجة إصابة المجتمع بظاهرة عدم التماسك الاجتماعي، ومن تم كان إهتمام "إيرك فروم" بحاجات الإنسان في المجتمع المعاصر، تلك الحاجات المتمثلة في الحاجة إلى الاتصال لنفي إحساس الإنسان بعزلته وانفصاله...."<sup>(2)</sup>.

◀ يمكن للاتصال التنظيمي أن يبني قاعدة صلبة لسير العمل في المؤسسة سواء بشكله الرسمي أو حتى الاتصال غير الرسمي لأن التكامل بين هذين النوعين من الاتصال يجعل من المرونة في التعامل، سهولة الاتصال وبساطته، المشاركة في إتخاذ القرار، تبادل الآراء، التشاور، التعاون...، كثيرة هي المفاهيم التي تعبر عن الاتصال التنظيمي بإمكانه أن تتصدى للمواقف الإغترابية في العمل، لأن العلاقة بين الاتصال والاغتراب هي علاقة إنفصال وليست إرتباط بمعنى متى توفرت أساليب

(1) علي شتا: إغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مرجع سابق، ص، ص261، 262.

(2) المرجع السابق، ص260.

إتصال فعالة بين الاتصال والاغتراب هي علاقة إنفصال وليست إرتباط بمعنى متى توفرت أساليب إتصال فعالة داخل المؤسسة حتما لا نصل إلى المرحلة الأخيرة من الاغتراب خاصة وأن هناك تراكمية بالنسبة للاغتراب.

◀ بإمكان العامل أن يحقق رغباته بواسطة الاتصال، ويتخلى عن النظرة السلبية في العمل، يتخلص من الشعور بالروتين، الملل والتعب تجاه عمله، وهذا ما يؤدي بدوره إلى الأمن النفسي بما يحمله من طمأنينة، فيصبح العامل يؤدي عمله بإستقلالية كبيرة فنكون لديه القوة والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة التي يواجهها في حياته العملية بإستمرار.

#### أ- المقاربة النظرية للدراسة :

في البداية، ما يذكر في هذا المجال أن لكل دراسة مقارنة نظرية تحاول فهم الواقع وتفسيره من خلال التركيز على ظاهرة معينة، من خلال عرضنا لبعض النظريات التي تناولت متغيرات دراستنا الراهنة رأينا أن من بين النظريات التي يمكن أن تشكل الإطار النظري والتي تكون أكثر كفاءة لفهم وتفسير الواقع تتمثل في النظرية البنوية الوظيفية.

#### ✓ مدى كفاءة هذه النظرية لتفسير مشكلة الدراسة :

تؤكد الوظيفية على على ثلاث قضايا أساسية في تحليل الأنساق الاجتماعية، وهي (1) :

(1) رث والاس، السون وولف: ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص53.

1- الترابط العام، أو الاعتماد المتبادل بين أجزاء النسق.

2- وجود صيغة سوية من التوازن تشبه في معناها الحالة الصحية السوية للكائن الحي.

3- الطريقة التي يعاد فيها تنظيم الأجزاء بحيث تعود معها الأمور إلى وضعها الطبيعي.

إن أحد الافتراضات الأساسية الهامة بالنسبة للتوظيفين، هو الوجود الدائم لمستوى معين من إعادة التنظيم يرافقه ميل لتجديد حالة التوازن.

تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظام إتصال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريقه المعلومات والأوامر من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية، كما تعتقد النظرية بنظامي سلطة ومنزلة، فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الأوامر إلى الأدوار الوسطية أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ، وترى النظرية أن هناك في النظام أدوار تصدر الأوامر وهناك أدوار تطيعها.

أما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الإمتيازات والمكافآت للمعلمين الجيدين لشدهم والآخرين من زملائهم إلى العمل الذي يمارسونه، كما أن الموازنة بين نظامي السلطة والمنزلة هي شيء ضروري لديمومة وفاعلية المؤسسة أو النظام أو النسق.

✓ نظرية النسق الاجتماعي:

من بين المبادئ التي جاء بها بارسونز نذكر ما يلي :

يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي العام يوجد بذاته، بمعنى أن المجتمع يملك واقعا وحقيقة إجتماعية مستقلة كنسق إجتماعي، عن وجود الأفراد<sup>(1)</sup>.

للبناء الإجتماعي أو أنساقه الفرعية مجموعة من الوظائف هي :

أ- **التكامل** : بمعنى أن النسق يعتمد على مجموعة من المعايير التي تربط الفرد بالمجتمع فينتج التكامل المعياري في نسق المجتمع العام ككل. ويصبح النسق متكاملا إذا تحقق التوازن بين ثلاثة عناصر وهي على التوالي :

✓ الوسائل الثابتة (المكانة والدور).

✓ الأهداف الشخصية للفاعل التي يريد تحقيقها من إشتراكه في النسق ( مثل المركز الاجتماعي).

✓ الأهداف التي وجد من أجلها النسق أي الإنتاج.

ب- **نمط المحافظة** : والمقصود بنمط المحافظة جملة المعايير التي يتضمنها النسق الكلي أو الأنساق الفرعية والتي من خلالها يمكن الحفاظ على بقاءه، وتنتضح أهمية هذه المعايير داخل النسق عند تفاعلها إذا لا يمكن الخروج عن حدود النسق.

(1) [http://hamdisocio.blogspot.com/2010/06/blog-post\\_2765.html](http://hamdisocio.blogspot.com/2010/06/blog-post_2765.html).

ج - التكيف: تكيف كل نسق مع بيئته الإجتماعية والمادية التي يوجد فيها، والتكيف أيضا هو أن يتكيف كل نسق إجتماعي فرعي داخل البناء الكلي، بمعنى أن تصبح الوظيفة الأولية للبناء الفرعي هي التكيف مع البيئة المحيطة به.

د - تحقيق الهدف: ويقصد به ما يتبعه الفاعلين من أساليب لتحقيق الهدف.

من خلال ما سبق، نميل إلى البنائية الوظيفية لصاحبها تالكوت بارسونز وذلك نجد فيها مقارنة نظرية للدراسة الحالية، خاصة وأنها تركز على الاعتمادية في النسق الكلي (المؤسسة) والأنساق الفرعية (الأقسام، المصالح، الورشات) وحسبنا أن مبدأ الترابط العام الذي جاءت به النظرية يمكن أن نسقطه على عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة إذا ما أردنا إتصال فعال وجب الحفاظ على التوازن الكلي من خلال فعالية الاتجاهات الثلاثة في الاتصال التنظيمي.

من ناحية أخرى، جاء رأي بارسونز حول الاغتراب مخالفا تماما عن المنظرين الآخرين والذي جعل من الاغتراب مفهوم يمكن سحبه إلى علم الاجتماع، والذي يرى أن التنشئة الاجتماعية قوة تعمل على تحريك الإنعزال عن القديم تجاه الجديد.

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل، الإستعراض التاريخي لتطور مفهوم الاغتراب، وركزنا على مصطلح الاغتراب الوظيفي من حيث الإتجاهات النظرية المفسرة له معتمدين على أهم النظريات السوسولوجية المهمة به، ولأن الاغتراب الوظيفي ظاهرة إجتماعية متعددة الأبعاد تتواجد في كل المؤسسات، تختلف أسبابه ومظاهره من مؤسسة إلى أخرى، إرتأينا إلى عرض الأنواع الشائعة له وكذا المراحل المتتالية لهذه الظاهرة، ومن ثمة الآثار السلبية المترتبة عن الاغتراب الوظيفي التي تؤثر على العامل بإعتباره المورد الحقيقي للمؤسسة.

من جهة أخرى، نجد و أن الاغتراب يهدد كيان المؤسسات ويؤثر على إستقرارها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، حجمها أو حتى أهدافها، لذلك وجب البحث في الطرق و الأساليب التي تسمح بالتعامل مع الاغتراب الوظيفي أو التخفيف من حدته، ومن أجل ذلك ختمنا الفصل بعرض موجز حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاعتراب الوظيفي، بما في ذلك المقاربة النظرية للدراسة.

## الفصل الرابع :

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

---

#### تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- مجتمع الدراسة وعينته

4- أدوات جمع البيانات

5- أساليب التحليل

خلاصة

## تمهيد :

لقد تم التطرق في الفصول السابقة للبناء النظري للدراسة، وسنحاول في هذا الفصل التطرق للبناء المنهجي لها سعياً منا لتحقيق التكامل في البحث، ولأن الإجابة على التساؤلات المطروحة تتحقق إلا من خلال تدعيم الخلفية النظرية بالدراسة الميدانية فإن هذا يتطلب جملة من الإجراءات المنهجية نتبعها في هذه الدراسة وهي ليست من كماليات البحث العلمي بل تعد خطوة جوهرية لا يمكن التخلي عنها، إذ تسمح لنا هذه الأخيرة بالتوصل إلى نتائج علمية دقيقة تثبت صدق فرضيات الدراسة أو نفيها.

لذلك يتطرق هذا الفصل إلى المنهج المستخدم في الدراسة، مجالات الدراسة الميدانية وهي على التوالي المجال المكاني، المجال الزمني ثم المجال البشري ولقد أدرجنا ضمن هذا الأخير مجتمع البحث، العينة وظروفها، وفي الأخير نعرض أدوات جمع البيانات وطرق استخدامها في هذه الدراسة وأساليب التحليل المعتمدة.

### 1- منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها"<sup>(1)</sup>.

والمنهج الوصفي أو المسح" من المناهج الرئيسة التي تستخدم في البحوث السلوكية والاجتماعية ويعتمد عليه اعتمادا كبيرا في البحوث الكشفية والوصفية والتحليلية. ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو كيمياً، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها. أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى"<sup>(2)</sup>.

والحقيقة أن مناهج و طرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة، كما أن الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهاجاً ملائماً لموضوع بحثه ولهذا فهو يختلف من باحث لآخر حسب طبيعة الموضوع والهدف المراد تحقيقه.

وفي إطار الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاعتراب الوظيفي دعت الضرورة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته مكان إجراء العمل الميداني

(1) محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 86.

(2) محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الانسانية، ط1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 118.

فيندرج البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف بشكل عام إلى تحديد خصائص الظاهرة وتفسيرها لاستخلاص مضمونها، ثم الوصول إلى إقتراح حلول مناسبة.

### 2- مجالات الدراسة:

يكاد يكون الإتفاق قائما بين الباحثين والمهتمين بمناهج البحث العلمي على أن لكل دراسة مجالات رئيسية ثلاثة وهي: المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري وهي بمثابة نقطة إنطلاق للدراسة الميدانية.

#### 2-1 المجال المكاني :

لقد وقع إختيارنا على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي.

#### 2-1-1 التعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM :

تعتبر مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم من المؤسسات العمومية الكبرى ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، والتي كانت تعرف في السابق بالشركة الوطنية للبناءات الحديدية المصنعة، باتيسيم شركة ذات أسهم ورائدة في مجال المعادن مختصة في صناعة الهياكل المعدنية كالأعمدة الكهربائية، اللوحات الضوئية، اللوحات الإعلانية، تصنيع وتغليف وتسويق أبراج الكهرباء.. إلخ. ويقع مقر باتيسيم بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تتكون من قطب إداري هدفه الإدارة والإشراف، أما القطب الإنتاجي فهو متكون من ست وحدات موزعة على التراب الوطني.

أ- تاريخ إنشاء الشركة الأم (باتيمطال) :

إن الباحث عن تاريخ تأسيس شركة باتيسيم سيجده راجع إلى إعادة هيكلة الشركة الوطنية باتيميطال سنة 1998، ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها الشركة نذكر مايلي :

✓ في سنة 1968 تأسست شركة سنميطال SN-METAL من الجمعية الوطنية والتاريخية للبناء المعدني.

✓ وسنة 1983 تم إنشاء الشركة العمومية الاقتصادية باتيميطال BATIMETAL، وذلك في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية.

✓ بتاريخ: 1989/02/07 وفي إطار إستقلالية المؤسسات الوطنية تحولت شركة باتيميطال إلى شركة ذات أسهم.

✓ أما سنة 1992 تفرعت باتيميطال لفروع لا مركزية أدت إلى ميلاد فرع الأعمدة.

✓ وفي 29 أكتوبر 1997 نتجت من الفروع التابعة لباتيميطال شركة ذات أسهم متمثلة في "باتيسيم" برأس مال قدره 450.000.000 دج.

✓ وفي: 2007/10/29 شرع المركب اللبناني ماتيليك في الشراكة مع باتيسيم بمعدل 55 % و 45 % المتبقية لمجمع باتيمطال.

✓ وبعد ذلك بلغ رأس مال شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "باتيسيم" بـ 2.960.000.000 دج وتحتوي الشركة على مجموعة من الهياكل المركزية متعددة الاختصاصات والنشاطات، بالإضافة إلى وحدة الهندسة تضم الشركة ست وحدات إنتاجية(\*) نذكرها على التوالي :

- وحدة الرويبة (المنطقة الصناعية بالرويبة) تقوم بالإنتاج والجلفة.
- وحدة شطايبو (المنطقة الصناعية بوهران) من مهامها الإنتاج والجلفة.
- وحدة عين أولمان (المنطقة الصناعية بسطيف) تنتج الأعمدة والشبكات المعدنية الأرضية.
- وحدة السوقر (المنطقة الصناعية بتيارت) تقوم بإنتاج الأعمدة، الهياكل المعدنية المتنوعة واللواحق المعدنية للأعمدة الكهربائية.
- وحدة أم البواقي (المنطقة الصناعية بأم البواقي) مهمتها الإنتاج وجليفة الأعمدة والهياكل المعدنية المختلفة.
- وحدة المغير (المنطقة الصناعية بالمغير) تقوم بإنتاج أبراج التيار العالي والهياكل المعدنية المتنوعة.

(\*) أنظر الملحق رقم: (01).

ب- هيكل شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM (\*):

تندرج باتيسيم تحت سلطة المدير العام الذي يتأخر مسؤولية ثلاث أقسام وهي:

1- المديرية العامة : تسخير الوسائل لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

2- قسم الدعم التقني و الاقتصادي: مسؤول عن دعم الوحدات الإنتاجية من خلال توفير الموارد الرئيسية (البشرية،المالية،الأجهزة).

3- قسم الإنجازات: مسؤول عن عملية التشغيل لخلق القيمة المضافة التي تجمع بين كيانات الهندسة والإنتاج الموزعة في جميع أنحاء الوطن.

ج- أهداف ومهام شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM:

من بين الأهداف التي سعت شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "باتيسيم" لتحقيقها هي: التحسين والرقي بنوعية إنتاجها،رفع حجم المبيعات والتكفل بحاجيات السوق المحلية خاصة المتعلقة بالصناعة الحديدية،إدخال تقنيات حديثة لتعزيز مكانتها في السوق،من جهة أخرى تسعى الشركة لتمثيل الجزائر في الأسواق الخارجية من خلال تسويق منتجاتها،أما عن مهامها نذكر ما يلي :

- تصميم صناعة وتركيب أعمدة نقل الطاقة الكهربائية (نقل التيار العالي المتوسط والمنخفض).
- صناعة أبراج الاتصال،أعمدة النقل للسكك الحديدية وأعمدة لوحات الإشهارية.

(\* أنظر الملحق رقم: (02).

- الهياكل المعدنية لحمل صفائح توليد الطاقة الشمسية،مخازن التبريد ومستودعات التخزين.
- البناءات المصنعة مثل البيوت الصحراوية،إنجاز وتطوير منتجات جديدة كآفاق مستقبلية.

د- إنجازات شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM:

- ✓ تسليم وإنجاز خطوط الضغط العالي قدرته (من 60 إلى 220 KV) نذكر منها: أدرار،رقان،حاسي مسعود،حاسي الطويل،سعيدة،بوحنيفية (1000 كلم) لحساب شركة سونلغاز.
- ✓ تسليم أعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط المنخفض والمتوسط من نوع 30 . 60 KV (1500 كلم) في إطار المخطط الوطني للكهرباء كذلك تسليم الأعمدة للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية SNTV في إطار الشراكة بين مجمع ALSTON الفرنسي وشركة INFRARAIL الجزائرية.

هـ- القدرة الإنتاجية السنوية لشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM :

- أعمدة THT.HT.MT.BT وأبراج الاتصالات 90.000 طن/سنة.
- أعمدة النقل سلك التيار الكهربائي للسكك الحديدية 10.000 طن/ سنة والهياكل المعدنية المتنوعة.
- الجلفنة على الساخن 100.000 طن/سنة.

و- شهادات تميز شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM :

- ✓ تعد المؤسسة عضو بالجمعية الفرنسية لتطوير الجلفنة Galvazinc Association منذ سنة

2003.

- ✓ وتعتبر أيضا عضو بالغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة والغرفة الفرنسية للصناعة والتجارة في الجزائر منذ سنة 2003 ، كما تعتبر عضو في المعهد الجزائري للمعايير IANOR.
- ✓ وتحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية إيزو ISO بتاريخ: 2003/10/20 كما تحصلت في إطار التسيير المندمج على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO 9001:2008-2004:14001 و QHSAS 2007:18001 و ILO OHS 2001 منذ سنة 2003(\*).
- ✓ شاركت BATICIM في منتدى الاستثمار والأعمال الأفريقي من 02 إلى 05 ديسمبر 2016 بمركز المؤتمرات الدولي بالجزائر.
- ✓ شاركت BATICIM في الدورة الخامسة من المعرض التجاري لمنطقة جزير للتصدير لعام 2016 الذي أقيم في إطار المعرض الدولي التاسع والأربعين للجزائر العاصمة من 28 مايو إلى 2 جوان 2016.
- ✓ شاركت BATICIM في المعرض الدولي السادس للشركات الصغيرة والمتوسطة الشراكة ياوندي الكاميرون من 11 إلى 19 فبراير 2017.

## 2-1-2 التعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي :

تم إنشاء مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم وحدة أم البواقي في: 1997/10/29 برأس مال قدره 150.000.000 مليون دج ، و كان تأسيسها ضرورة ملحة لتلبية حاجيات المنطقة من الأعمدة

(\*) أنظر الملحق رقم: (03).

الكهربائية، وهذا في إطار برنامج الكهرباء الريفية، إلا أن نشاطها توسع فيما بعد إلى إنتاج الهياكل المعدنية الأخرى بإختلاف أنواعها.

أ - الموقع الجغرافي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي:

تقع مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي بشمال شرق الولاية بالمنطقة الصناعية إذ تتمتع بموقع جغرافي هام، كما تعتبر الشركة الوحيدة على مستوى الشرق وهذا ما حقق لها نجاح كبير فضلا عن مساحتها المقدرة بـ 53.6000 م<sup>2</sup> موزعة كالاتي :

✓ 6240 م<sup>2</sup> لقسم الإنتاج.

✓ 600 م<sup>2</sup> للقسم التقني.

✓ 600 م<sup>2</sup> للمبنى الإداري.

✓ 60 م<sup>2</sup> لمركزي الحراسة والمراقبة.

✓ 461000 م<sup>2</sup> للمخازن وقسم الصيانة.

ب - الهيكل التنظيمي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي :

يتشكل الهيكل التنظيمي الحالي لوحدة أم البواقي لبناء الهياكل المعدنية المصنعة من:

✓ الإدارة العامة (Administration Général):

يرأسها المدير العام الذي يقوم بالإشراف على الإدارة ويتولى مسؤولية كافة النشاطات والعمليات اليومية في الشركة عن طريق متابعته بشكل دائم ومستمر، ومن مهامه أيضا وضع الأهداف ومتابعة التقارير بصفة دورية حول سير العمل، ضمان تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسة، وكذا الاهتمام بمراقبة المدراء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين عن الأعمال المختلفة، كما يعتبر الممثل القانوني للمؤسسة في المؤتمرات والاجتماعات المحلية أو الدولية.

✓ أمانة المدير (Secrétariat):

السكرتارية أو أمانة المدير جهاز إداري مكلف بأداء الأعمال المكتبية المتمثلة في ترتيب البريد الوارد، إعداد المراسلات والتقارير المختلفة، حفظ الوثائق، إعداد جداول الأعمال مع المدير، الاستقبال والتوجيه، الإشراف على الموقع الإلكتروني... إلخ. وما يميز أمانة المدير أيضا علاقتها المباشرة مع المدير وعلاقة أفقية مع رؤساء المصالح والدوائر المختلفة، لذلك نجد أن من الواجبات الأساسية لأمانة المدير هي الحفاظ على أسرار المؤسسة بصفة عامة.

✓ مكتب إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة في أماكن العمل والاتصال (QHSE):

هو المكتب الأكثر أهمية في المؤسسة والمسؤول عن مراقبة ومتابعة جميع المصالح ويعنى أيضا بوضع سياسة الجودة وأهدافها وكيفية تنفيذها بإتباع وسائل تخطيط الجودة بتقييم أداء العمال وإنطلاقا من النتائج يتم إعداد برامج لتحسين الأداء، إعداد برامج تدريبية، وكذا الاهتمام بصحة وسلامة العمال.

### ✓ المستشار القانونية (Assistante Juridique):

هي الخلية المسؤولة عن الجوانب القانونية على مستوى الوحدة بالنظر في القضايا المرفوعة أمام العدالة (قضايا عمالية، مدنية، جزائية) وتهتم أيضا بإبرام العقود الإدارية والمشاركة في الصفقات المختلفة، كما تراقب فواتير البيع والشراء، ومن مهامها تقديم المشورة القانونية للعمال، ومحاولة حل النزاعات بينهم بالطرق الإدارية والقانونية.

### ✓ خلية الإعلام الآلي (Cellule Informatique):

نحصر مهمة خلية الإعلام الآلي في التكفل بالمشاكل التقنية المتعلقة بالأجهزة أو البرمجيات وتطوير بعض البرامج اللازمة لضمان السير الحسن للوحدة.

### ✓ مصلحة الأمن (Service Sécurité):

يسهر على هذا الفرع مسؤول الأمن ومجموعة من الأعوان مقسمين إلى أفواج تعمل بالتناوب طيلة أيام الأسبوع مهمتهم توفير الأمن والسلامة داخل المؤسسة، كما أن المصلحة مجهزة بمكتب يمسك فيه سجل يومي تدون فيه حركة الزوار من دخول أو خروج، بحيث يحرر للزائر وصل الدخول يتم إسترجاعه من قبل هذا المكتب بعد إستقباله وتوجيهه.

### ✓ المصلحة التقنية (Service Technique):

وهي المصلحة المعنية بإعداد وتطبيق تقنيات حديثة تساعد على الوصول إلى تسيير عقلاني للموجودات التي تملكها الوحدة.

### ✓ مصلحة الصيانة (Maintenance Service):

تشرف المصلحة على ورشتان هما ورشة تصليح معدات النقل، وورشة تصليح الآلات وينحصر عملهما في صيانة العتاد وتصليح الآلات عند العطب.

### ✓ دائرة التجارة (Département Commercial) :

ترسم السياسات التجارية والإقتصادية وتحدد الأساليب الواجب إتباعها عند بيع وتسويق منتجات الوحدة، وتشرف على فرع البيع وفرع التوزيع.

### ✓ دائرة الإنتاج (Département Production):

تنقسم إلى قسمين هما:

أ - فرع تخطيط الإنتاج: تضع خطط الإنتاج حسب ورشات العمل وتراقب العملية الإنتاجية.

ب- ورشة الإنتاج: وظيفتها القيام بالإنتاج وتتكون من ورشة الأعمدة وورشة الأشغال المختلفة.

ج- ورشة الجلفنة : ومهامها القيام بعملية طلاء للمعادن لتحميها من الصدأ والتآكل أو التفاعل مع بعض الأجسام وتختلف الجلفنة بحسب المواد المستعملة أو الطريقة المتبعة.

### ✓ دائرة المالية والمحاسبة (Département Comptabilité et Finance):

تشرف على عملية الصرف، إيداع الشيكات والأوراق النقدية، حسابات نفقات المؤسسة وتشرف على مصلحتين وهما:

- **مصلحة المحاسبة:** تعمل على مراقبة كل المدخلات والمخرجات بواسطة السندات وفواتير البيع والشراء وتقدم الخدمات الضرورية لتسيير المصالح، تقوم بإعداد الميزانيات وتقدير الديون.
  - **مصلحة المالية :** تسجل العمليات المالية عن طريق الصكوك البنكية، وتدفع أجور العمال، تسهر على عمليات التأمين و عملية الصندوق إثر المعاملات المصرفية اليومية البسيطة.
- ✓ **مصلحة التمويل :**

تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين مهمين هما:

- **فرع الشراء :** مهمته البحث على الموردين للمؤسسة.
- **فرع تسيير المخزونات:** مهمته تنظيم وترتيب المواد المخزنة ويندرج ضمنه هذا الأخير مايلي:
  - أ- **قسم تسيير مستودع المواد الأولية:** يقع هذا القسم بالقرب من المخزون من جهة الورشات الإنتاجية من جهة ثانية، ومهمته التسيير الحسن للمخزون من المواد الأولية التي تحتاجها الوحدة.
  - ب- **قسم تسيير مخزون لوازم المكتب:** يغطي هذا القسم الاحتياجات المختلفة من اللوازم المكتبية ويتكون من المخزون العام وهو خاص بقطع الغيار للسيارات و قطع غيار الآلات والتجهيزات ومعدات الإنتاج، مخزن للدهون ومستلزماتها كالمثبتات والألوان.

✓ **دائرة الموارد البشرية:**

تتفرع هذه الأخيرة إلى مصالح نذكرها كمايلي:

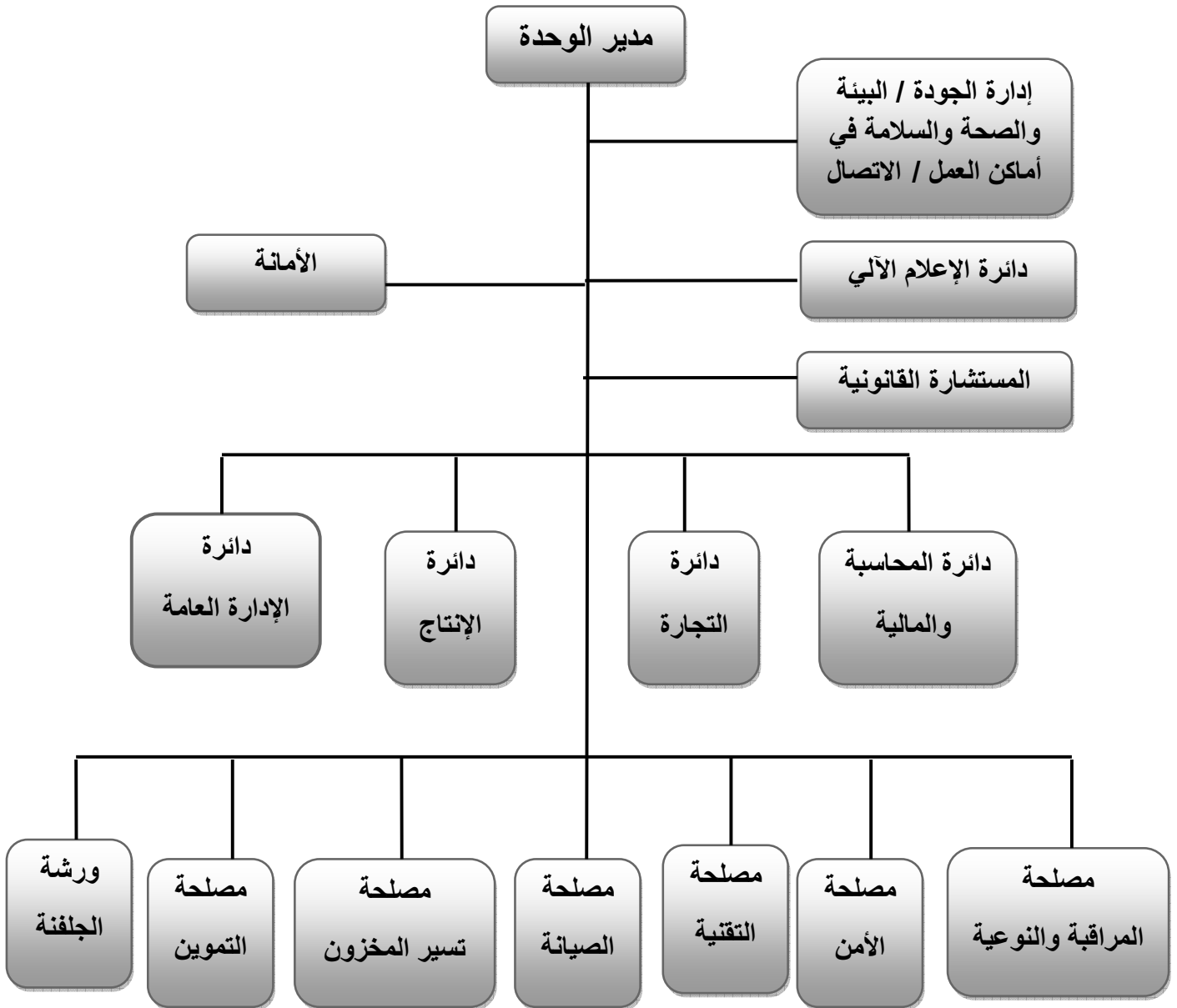
✓ **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بالعتاد المستعمل في الوحدة لخدمة العمال المتمثلة في حظيرة النقل المكونة من السيارات والحافلات الخاصة بنقل العمال.

✓ **مصلحة المستخدمين:** تعتبر مصلحة المستخدمين من المصالح التي تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها، إذ تتولى المصلحة بتنصيب العمال وفقا للمؤهلات المطلوبة، كما تعد مصدر للمعلومات عن العمال لكونها المصلحة المعنية بالمتابعة لمفاتهم وللمصلحة فروع وهي:

- **فرع الإحصائيات:** مكلف بمراقبة الحضور اليومي للعمال، والعطل المرضية، الغيابات.
- **فرع دفع الأجور:** يتضمن المعلومات المختلفة للعمال من حيث العمر، المنصب، السلم الإداري والتقييم، التدريب والترقية، دفع الأجور حسب وضعيتهم المهنية، الاهتمام بالعلاوات.
- **فرع الشؤون الاجتماعية:** يقوم بتأمين العمال، متابعة الوصفات الطبية، منح القروض... إلخ.
- ✓ **العيادة:** مهمتها تقديم الإسعافات للعمال والمتابعة الصحية لهم خاصة في حالة وقوع حوادث العمل.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

BATICIM (وحدة أم البواقي)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة BATICIM

ج- التنظيم الداخلي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي :

تحكم المؤسسة قوانين داخلية تنظم العلاقات بين إدارتها ومصالحها الداخلية وتتمثل هذه القوانين في:

✓ القانون الداخلي: يضم القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية، الأمن والانضباط

كما يحدد المجال التأديبي مثل طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات وإجراءات التنفيذ.

✓ الاتفاقيات الجماعية: وتتضمن مواد تهدف إلى تنظيم العمل من حيث المدة القانونية وعلاقات

العمال مع الإدارة، العطل القانونية ومنازعات العمل وكيفية التعامل معها...إلخ.

2-1-3 علاقة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي بالمحيط

الخارجي :

أ- الزبائن :

كان معظم زبائن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي في بداية نشاطها هم في الغالب

السكان المحليون أو أصحاب المشاريع الصغيرة، لكن مع إتساع نشاطها وجودة أداءها وتنوع منتجاتها

أصبح لهذه الأخيرة زبائن على المستوى الوطني وحتى المستوى الدولي.

أما عن الإجراءات المتبعة في عملية البيع فتكمن في أن الزبون يتصل بمصلحة التجارة للوحدة عن

طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الحضور الشخصي له، وبعد الاتفاق المبدئي بين الطرفين فيما

يخص المنتج والشروط المتعلقة به يحرر للزبون وصل طلب يتم إرساله لمصلحة المبيعات أين يتم

تحرير الفاتورة، أما عن عملية الدفع فتكون عن طريق الحساب البنكي للوحدة (تسبيق بنكي، أو صك

بنكي مؤشراً) وبعد تحضير البضاعة المطلوبة يحرق وصل الاستلام وإيصال البضاعة للزبون، ومن أجل تثبيت هذه العملية تحرص الإدارة على تشكيل ملفات للزبائن وحفظها عند الانتهاء من تسليم البضاعة.

ونحاول من خلال الجدول الموالي عرض أهم زبائن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأبواب البواقي على المستوى الوطني والدولي.

جدول رقم (04) : زبائن مؤسسة BATICIM

على المستوى الدولي		على المستوى الوطني
Abb Solution	إيطاليا	مجمع سونلغاز
Ansaldo		
Amec Spie	فرنسا	مجمع الإتصالات والإشارة ANEP وزارة الدفاع الوطني
Vatech		
Cegelec		
Alstom		
Stucky	سويسرا	موبيليس
Pint bunes	البرتغال	مجمع سوناطراك
Nour Communication	الأردن	إتصالات الجزائر
Ester Rail	جزائرية، ألمانية	البث التلفزيوني الجزائري
Melec	لبنان	أنفرا تيل INFRATELE

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة BATICIM

ب- الموردین : لمؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة بأمر البواقي نوعين من الموردین هما علی التوالي :

- الموردون الرئيسيون وتتعامل الوحدة معهم بنسبة 70 % إلى 80 % وذلك من خلال تمويل مادة الحديد والبراجي ومواد التلحيم.

- الموردون الثانويون ويتم التعامل معهم بنسبة 20 % إلى 30 % لتمويلها بمعدات النقل، قطع الغيار والمواد البلاستيكية والتجهيزات المكتبية.

ويوضح الجدول الموالي أهم الشركات الممولة لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأمر البواقي، وأهم المواد التي تقوم بتمويلها.

#### جدول رقم (05): الشركات الممولة لمؤسسة BATICIM

طبيعة المادة	إسم وبلد الشركة الممولة
MITALISTEEL (صفائح سوداء)	شركة E.M.S - بلجيكا
NABIB (صفائح حديدية)	شركة SALZGITTE - ألمانيا
ORSIM (البراجي)	شركة DEMIRSAN - تركيا
ENAP (الدهون والأصباغ)	شركة FERREKS - تركيا
ETEPAL (مواد التلحيم والبراجي)	شركة STAR - تركيا

المصدر: مصلحة التمويل لمؤسسة BATICIM

ج- ممولي المؤسسة : تمتاز مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي بالاستقلالية المالية أو التمويل الذاتي من خلال عائدات عمليات البيع التي تقوم بها ما مكنها من تسديد أجور عمالها وتغطية متطلباتها المتنوعة، كما منح لها صورة جيدة في محيطها الخارجي من خلال قدرتها على مواجهة مختلف المخاطر المالية.

## 2-2 المجال الزمني :

بالنسبة للحدود الزمنية للدراسة النظرية كانت ما بين 2015 و2017 حيث قمت بالبحث عن المراجع وترتيبها بما يتفق وموضوع الدراسة مع وضع خطة بحث بمعية الأستاذة المشرفة وتحديد فصولها المختلفة.

في حين تم تقسيم العمل الميداني للدراسة الحالية إلى ثلاث مراحل وهي كالآتي:

### أ- المرحلة الأولى :

تعتبر المرحلة الاستطلاعية أو الاستكشافية من المراحل المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في البحث والتي ترمي إلى إكتشاف المجال الجغرافي للدراسة، حيث وقع إختيارنا على مؤسسة إقتصادية عمومية وهي شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي (باتيسيم).

وعند زيارتنا الأولى لهذه المؤسسة كان ذلك في نهاية شهر جوان 2018 تم مقابلة رئيسة مصلحة المستخدمين حول الموافقة المبدئية على إجراء التريص الميداني بهذه المؤسسة، حيث قمت بعرض الفكرة العامة لموضوع الدراسة، وبعد ذلك طلبت الإذن بإجراء زيارة للمصالح المختلفة للشركة إلى حين تقديم طلب تسهيل لإجراء التريص الميداني فلم تبد رئيسة مصلحة المستخدمين أي مانع لذلك.

ونزولا عند مقتضيات هذه المرحلة قمت بزيارة المؤسسة للعديد من المرات فتم تزويدي بمجموعة من الوثائق، كما كانت لنا فرصة ملاحظة طبيعة العمل في مصلحة المستخدمين وبعض المصالح الأخرى فقررت إجراء الدراسة الميدانية بهذه الشركة بعد مدة دامت أسبوعين.

#### ب- المرحلة الثانية :

بعد الزيارات الميدانية المتكررة لمؤسسة باتيسيم وجمع المعلومات حولها، جاءت هذه المرحلة التي إمتدت من 15 أكتوبر 2018 إلى غاية 31 أكتوبر 2018، حيث قمت بتوزيع الاستبيان على (10) مبحوثين لمعرفة مدى الاستجابة لمضمونه وإستيعابه والتأكد من حسن إختيار المجال المكاني.

ولأننا بصدد تجريب الاستمارة تم التعديل لبعض الأسئلة المطروحة لتبسيط الأفكار أكثر، ضف إلى ذلك قمت بالعديد من المقابلات الغير مقننة مع بعض العمال والتي أفادتنا كثيرا في رفع بعض الغموض.

#### ج- المرحلة الثالثة :

إمتدت هذه المرحلة من 05 نوفمبر 2018 إلى 25 فيفري 2019 وفيها تم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية أي بعد تعديل بعض الأسئلة المطروحة وحذف أخرى في ظل الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين، ثم قمت بتوزيع (122) إستمارة إستبيان على المبحوثين.

حيث إستغرقت هذه العملية لأسابيع بسبب العمل بنظام التداول من جهة، وتزامنا مع كثرة الطلبات على الإنتاج في المؤسسة من جهة ثانية. كما كانت العطلة السنوية لبعض العمال الأثر الكبير في تأخر

إسترجاعنا للاستمارات الموزعة الأمر الذي جعلنا ندرج هذه الاعتبارات ضمن صعوبات العمل الميداني للدراسة بالرغم من التسهيلات المقدمة لنا منذ البداية.

وهكذا، أنهيت إجراءات العمل الميداني بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم وحدة أم البواقي في: 25 فيفري 2019.

### 2-3 المجال البشري :

يعرف المجال البشري في البحوث الإجتماعية بأنه : " الحدود البشرية والتي تتمثل في مجتمع أو مجتمعات البحث وعينة أو عينات البحث. ويختلف مجتمع البحث عن المجتمع بمفهومه العام"<sup>(1)</sup>.

اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين الدائمين بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية وحدة أم البواقي بأصنافهم المختلفة وهي : التنفيذ Excusions – التحكم Maitrises – الإطارات Cadres

وتم استثناء العاملين المؤقتين لاعتبارات عدة نذكر منها :

- ◀ عدم إستقرار العامل في عمله.
- ◀ فترة العمل محدودة تؤثر في الإجابة على بعض أسئلة الاستبيان من قبل المبحوثين خاصة تلك المتعلقة بمتغير الاغتراب الذي لا يكون فوري بل يمتد عبر سنوات وكل مرحلة يمكن أن تعبر عن نوع بعينه من الاغتراب، والحال لا يختلف كثيرا بالنسبة للاتصال، وهذا ما تتطلع الدراسة لمعرفة.

(1) مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص 160.

3- مجتمع الدراسة وعينته:

أ- مجتمع الدراسة :

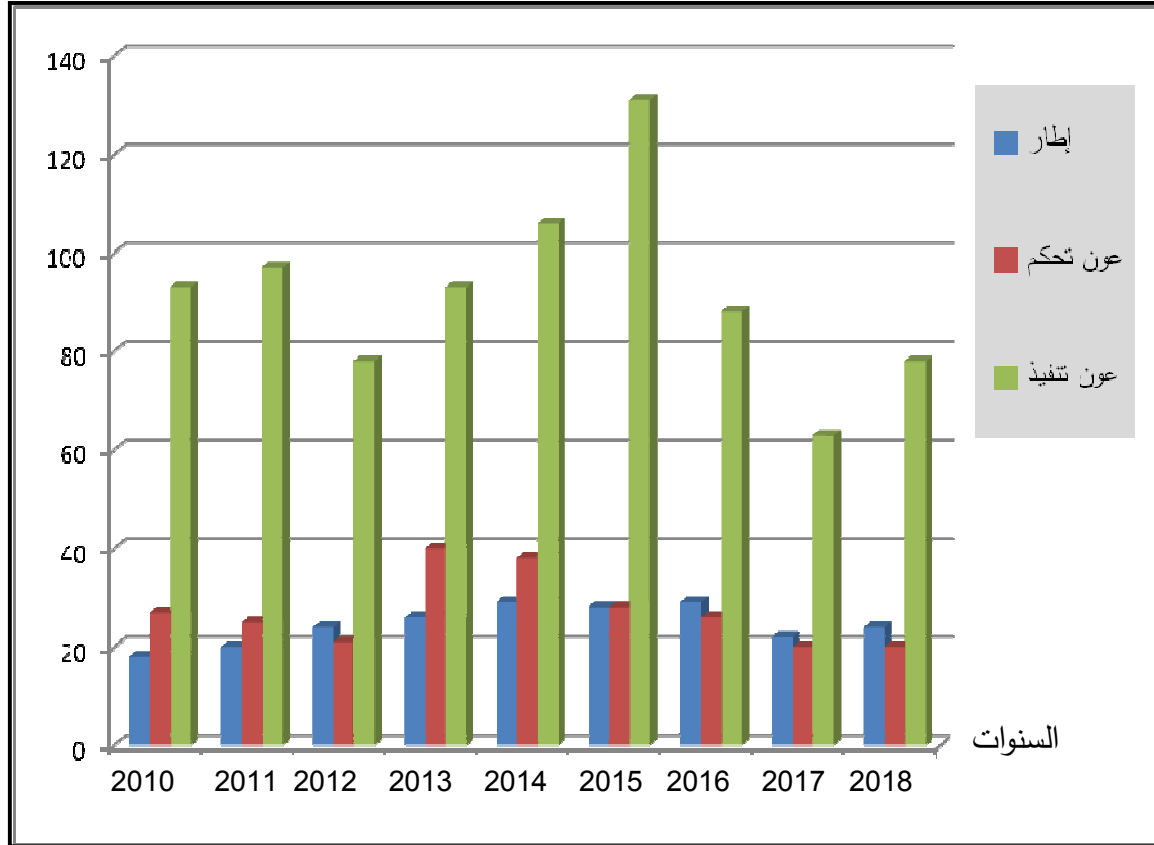
بعد المقابلات المتكررة التي تم إجرائها مع رئيسة مصلحة المستخدمين للشركة محل العمل الميداني فقد أفادتنا هذه الأخيرة ببعض المعلومات المتعلقة بطابع النشاط السائد في المؤسسة عموماً، كما زودتنا بإحصائيات حول تطور عدد العمال بالمؤسسة أين بلغ عددهم (122) عاملاً مطلع سنة 2019. ويمثل الجدول التالي تطور عدد عمال وحدة باتيسيم عبر السنوات مرفقاً بالشكل البياني المتعلق به.

جدول رقم (06) : تطور عدد عمال الوحدة من سنة 2010 إلى 2018

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات الفئات
24	22	29	28	29	26	24	20	18	إطار
20	20	26	28	38	40	21	25	27	عون تحكم
78	63	88	131	106	93	78	97	93	عون تنفيذ
122	105	143	187	173	159	123	142	138	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة BATICIM

الشكل رقم ( 09 ) : تطور عدد عمال الوحدة من سنة 2010 إلى 2018



والملاحظ من هذا الشكل البياني (الأعمدة) أن عدد عمال المؤسسة شهد تطورا طفيفا في البداية ثم تراجع بعد ذلك أين بلغ الذروة سنة 2015 فقدر عدد العمال بـ : (187) عاملا، وتراجع بعد ذلك أيضا إذ قدر عدد العمال نهاية سنة 2018 بـ : (122) عاملا.

والملفت للانتباه أيضا أنه يوجد تباين واضح في عدد العمال من حيث الفئات أين تبرز فئة عمال التنفيذ التي تشكل القاعدة العمالية لهذه المؤسسة والتي تؤثر في العدد الكلي للعمال عموما مقارنة

بالفئات المتبقية. كما نذكر أن هذه المؤسسة تستقطب فئة الشباب خاصة خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني ليتم تشغيلهم وفق نظام العقود المؤقتة بإختلاف طبيعتها.

ويوضح الجدول الموالي توزيع العمال عبر الأقسام المختلفة لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية بأم البواقي:

جدول رقم (07): توزيع العمال على أقسام المؤسسة

العدد الإجمالي	الأقسام
01	المديرية
01	مراسل إدارة الجودة / البيئة والصحة والسلامة في أماكن العمل/ الاتصال
01	خلية الإعلام
01	المستشارة القانونية
02	الأمانة
03	دائرة المحاسبة والمالية
08	دائرة التجارة
59	دائرة الإنتاج
04	ورشة الجلفنة
14	دائرة الإدارة العامة
06	مصلحة مراقبة النوعية
07	مصلحة الأمن
03	المصلحة التقنية
05	مصلحة الصيانة
04	تسيير المخزون
03	مصلحة التموين
122	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة BATICIM

ب- عينة الدراسة :

تطرقنا في شرحنا السابق إلى التعريف بمجتمع الدراسة الذي إتضح أنه متكون من (122) مفردة خلال فترة إجراء التربص الميداني موزعة كما يلي:

• (24) إطار.

• (20) عون تحكم.

• (78) عون تنفيذ.

وتماشيا مع موضوع الدراسة وأهدافه وبناءا على مجتمع البحث بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي (باتيسيم) الذي بدا لنا أنه مجتمع بحث ذو حجم صغير، وأمام محدودية مجتمع الدراسة أرتأت الدراسة الحالية إلى تبني أسلوب المسح الشامل لما لهذا الأسلوب من إيجابيات وبتطبيق أداة دراسته على جميع مفردات مجتمع الدراسة وإعتباره عينة عشوائية كبيرة الحجم.

وفي السياق نفسه، يرى العديد من الباحثين والمهتمين بالمنهجية وتقنيات البحث العلمي أنه "يفضل الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل إذا كان مجتمع البحث صغيرا ومركزا في منطقة جغرافية محددة. كما أنه من المفضل الاعتماد على هذا الأسلوب إذا كانت هناك حاجة لدراسة جميع مفردات مجتمع البحث"<sup>(1)</sup>.

(1) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط1، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص89.

وعند قيامنا بعملية توزيع الاستبيان على جميع العاملين بمؤسسة باتيسيم تم إسترجاع (93) إستبياناً، كما تم إستبعاد (17) إستمارة لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها من قبل المبحوثين. في حين إمتنع (12) مبحوثاً عن الإجابة فلربما كان السبب في ذلك إلتزاماتهم المهنية أو التهرب من الإجابة، التردد...إلخ.

وبعد إسترجاع إستمارات البحث وعددها (93) وجدنا المبحوثين موزعين كما يلي :

- (17) إطار.
- (18) عون تحكم.
- (58) عون تنفيذ.

جدول رقم (08): يوضح خصائص مفردات البحث

النسبة الكلية	النسبة	المجموع	التكرارات	المتغير	
% 100	% 86,02	93	80	ذكر	النوع
	% 13,97		13	أنثى	
% 100	% 40,01	93	40	31 - 24	السن
	% 25,80		24	39 - 32	
	% 24,73		23	49 - 40	
	% 06,45		06	50 سنة فما فوق	
% 100	% 34,40	93	32	أعزب	الحالة الإجتماعية
	% 60,21		56	متزوج	
	% 02,15		02	مطلق	
	% 03,22		03	أرمل	
% 100	% 11,82	93	11	إبتدائي	المستوى التعليمي
	% 25,80		24	متوسط	
	% 41,93		39	ثانوي	
	% 20,43		19	جامعي	
% 100	% 20,43	93	17	إطار	المستوى المهني
	% 19,35		18	عون تحكم	
	% 60,21		58	عون تنفيذ	
% 100	% 51,61	93	48	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في العمل
	% 22,58		21	05 - 10 سنوات	
	% 07,52		07	10 - 15 سنة	
	% 18,27		17	أكثر من 15 سنة	

نحاول من خلال هذا الجدول تبيان أهم خصائص مفردات البحث من حيث المتغيرات التالية :  
النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل والتي تسهل علينا عرض وتحليل بقية البيانات المتحصل عليها وتفسيرها.

فمن خلال قراءتنا للجدول المدون أعلاه تبين لنا مايلي:

– بالنسبة لمتغير النوع يتضح وأن فئة الذكور تفوق بشكل كبير فئة الإناث في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث بلغت نسبتهم 86,02 % بينما كانت نسبة الإناث 13,97 %.

ولعل ما يفسر هذا الاختلاف الكبير في توزيع مفردات البحث حسب النوع إلى طبيعة الأنشطة الموجودة بالمؤسسة والتي تتلاءم مع الرجال أكثر منها مع النساء، فنجد أبرز مهام المؤسسة هي: صناعة وتركيب أعمدة نقل الطاقة الكهربائية، صناعة أبراج الاتصال والهياكل المعدنية لحمل صفائح توليد الطاقة الشمسية... الصيانة، التلحيم، النجارة والدهن.. الخ، وهي أعمال لا تتناسب والإمكانات الجسدية للمرأة وتركيبها الأنثوية وهذا ما نعزو إليه تواجد عدد كبير من العمال بهذا المؤسسة وخاصة في ورشة الإنتاج بينما تتواجد الإناث بالمصالح الإدارية لكن بصفة أقل من الأولى.

– في حين تفر الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير السن أن أغلبية المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 24 إلى 31 سنة بنسبة 40,01 %، ثم تليها النسبة 25,80 % التي تمثل العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 32 إلى 39 سنة. أما النسبة 24,73 % فهي تعبر عن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة، وأخيرا النسبة 06,45 % التي تمثل العمال الذين يتراوح سنهم من 50 سنة فما فوق.

عند قراءتنا للبيانات السابقة نلاحظ أن هناك تقارب في النسب خاصة بين الفئتين التي يتراوح سن العمال فيها بين [32- 39] و [40- 49]، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على فئة

الشباب كما أنها تسعى لتوسيع نشاطها وهذا من خلال أهدافها المسطرة حيث تم إستحداث ورشة للجفنة التي لم تكن موجودة في السابق. أما بالنسبة للعمال الذين ينتمون إلى الفئة ذات السن 50 سنة فما فوق وهم من ذوي الخبرة وأغليبتهم يمثلون أعوان التحكم مكلفون بالإشراف على العمال الجدد ومن مهامهم التدريب بصفة عامة للتقليل من التكاليف التي تقع على عاتق الوحدة.

- وتبين الشواهد الإحصائية المدونة في هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة متزوجون وهذا ما تعبر عنه النسبة 60,21 %، ثم تليها مباشرة نسبة العازبين المقدرة بـ 34,40%. أما الأرامل فهم يمثلون نسبة 03,22 % في حين تكاد تنعدم نسبة المطلقين وهذا ما تعبر عنه النسبة 02,15%.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا العمل لا يلب المتطلبات الضرورية لمعيشة العمال المتزوجون ولأبناءهم، فضلا عن الصعوبات التي يعاني منها هؤلاء داخل المؤسسة بسبب عدم إلتزامهم بمواعيد العمل وظروفه ما يجعلهم أكثر عزلة من غيرهم، وفيما يخص العمال العزاب فوضعيتهم لا تختلف كثيرا عن سابقهم وهذا ما كشفت عنه المقابلات الأولية التي قمنا بها مع بعض العمال.

- من خلال القراءة للأرقام المتعلقة بالمستوى التعليمي للعمال إتضح أن أعلى نسبة من المبحوثين تمثل ذوي المستوى الجامعي المقدرة بـ : 44,08 %، ثم العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 27,95 %، في حين بلغت نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط بـ : 17,20 %، أما عن المستوى الابتدائي فتقدر نسبتهم بـ : 75,10 % وهي أقل نسبة مسجلة.

لقد بدى واضحا إعتقاد المؤسسة على الجامعيين بالدرجة الأولى وهم يعملون على مستوى المصالح الإدارية، حيث تهتم المؤسسة بتوظيف خريجي الجامعة تماشيا ومتطلبات الوقت الراهن الذي تشهد

منافسة شديدة في المحيط الخارجي للمؤسسة فكان لازماً عليها إستقطاب الكفاءات في جميع التخصصات وخاصة في مجال المحاسبة،التجارة،القانون،التسويق.أما بالنسبة للعمال ذوي المستوى الثانوي والمتوسط فهم لا يقلون شأنًا عن سابقهم بل يشكلون القاعدة الأساسية للمؤسسة معظمهم خريجي مراكز التكوين المهني،أما عن العمال ذوي المستوى الابتدائي فمستواهم التعليمي يسمح لهم بممارسة عملهم بصورة طبيعية فهم يمثلون العمال الفنيون الذين يتمركزون في ورشات الإنتاج ومن أبرز نشاطاتهم الصيانة،التلحيم،الدهن،النجارة،الحراسة،التنظيف.

- يتضح من خلال البيانات الخاصة بالمستوى المهني للعاملين أن أعلى نسبة مسجلة هي 21,60 % والتي تمثل العمال التنفيذيين بإعتبارهم القاعدة أو الركيزة الأساسية للإنتاج داخل المؤسسة،ثم تليها النسبة 20,43 % وهم فئة الإطارات،ومن خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة وبالإحتكاك مع عمالها وخاصة بهذه الفئة نستنتج أن المؤسسة قادرة على إستقطاب مثل هذه الفئة وتبريرنا في ذلك إلتحاق عمال جدد ذو المستوى الجامعي للعمل بها،وإذا ما قارنا تواجد هذه الفئة عبر السنوات نجدها في إرتفاع ملحوظ وهذا تماشياً ومتطلبات الوقت الراهن الذي يشهد التنافس الكبير بين المؤسسات والبقاء لمن يحافظ على مورده البشري،بينما قدرت نسبة أعوان التحكم بـ: 19,35 % وهم يتميزون بخبرة كافية في العمل ويمكن إعتبارهم الإدارة الوسطى يسمح لهم بالعمل في الإشراف،المراقبة،التدريب..إلخ.

- وتوضح البيانات الكمية المتعلقة بالأقدمية أن العمال الذين أمضوا فترة العمل أقل من 05 سنوات يمثلون نسبة 51,61 % وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى،بينما تمثل نسبة 22,58 % العمال الذين أمضوا فترة العمل من 05 إلى 10 سنوات،ثم تليها النسبة 18,27 % وهم ذوي الأقدمية أكثر

من 15 سنة. لذلك نرى أن أغلبية عمال المؤسسة ليست لديهم أقدمية كبيرة في العمل إذا ما جمعنا العمال الذين ينتمون إلى الفئة الأولى والثانية نجد أن 69 عاملا من بين العمال الذين أمضوا من شهرين إلى 10 سنوات عمل، فربما كان السبب في ذلك النظرة الحديثة التي إنتهجتها المؤسسة في عملية التوظيف حيث ركزت على فئة الشباب بالدرجة الأولى تزامنا مع تقاعد العمال ذوي الأقدمية في العمل، كما أن العمال الذين أمضوا فترة العمل أكثر من 15 سنة غالبا ما يكونوا عمال التحكم أو عمال التنفيذ الذين لديهم من الخبرة ما تكفي للنهوض بالمؤسسة منهم من يتولى مهمة الإشراف على ورشات العمل...إلخ.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات محورا أساسيا في البحث العلمي، إذ لا يمكن إتمامه دون وجود بيانات ومعلومات كافية حول موضوع البحث، لذلك يسعى الباحث إلى إتباع طرق مختلفة لجمع بيانات بحثه، بل ويجد الباحث نفسه محتارا في كيفية إختيار الأداة المناسبة لبحثه. لذلك إعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات نحاول ذكرها كما يلي :

##### أ- البيانات المكتوبة:

ويقصد بالبيانات المكتوبة جميع المعلومات والبيانات التي تدخل ضمن البناء النظري أو الخلفية النظرية لموضوع الدراسة حيث تم الاعتماد على البيانات المكتوبة التالية :

- ✓ الكتب العلمية خاصة منها التي تنتمي لعلم الاجتماع.
- ✓ الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة أوتلك التي تطرقت لأحد من المتغيرين.

✓ بعض المقالات العلمية المنشورة في الدوريات المحكمة أو الإلكترونية ذات الصلة بالموضوع.

✓ المواقع الإلكترونية.

ب- البيانات الميدانية :

ما من شك أن للبحث العلمي أدوات عدة تساهم في الحصول على الحقائق التي يسعى الباحث من خلالها التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، وعلى إعتبار أن هذه المرحلة تعد من المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا إختيار الأدوات المناسبة، وفي سبيل ذلك إستعنا في هذه الدراسة على الأدوات العلمية التالية :

### 1-4 المقابلة :

هناك العديد من التعاريف التي وردت في مفهوم المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات في البحوث الإجتماعية إلا أن أبرز التعاريف الشائعة هي: " لقاء بين الباحث والمبحوث يهدف إلى جمع المعلومات لخدمة أغراض البحث. وتعد المقابلة بديلا عن الاستبانة في جمع المعلومات المسحية، فبدلا من قيام المبحوث بقراءة الأسئلة والاجابة عنها، يقوم الباحث بإلقاء الأسئلة شفويا ويسجل إجابات المبحوثين، فهذه الأداة تتطلب اللقاء المباشر"<sup>(1)</sup>.

(1) صالح عبد الله عبد الرحمن :مهارات البحث الاجتماعي وتقنياته، ط1، العبيكان للنشر، الرياض، 2018، ص89.

4-1-1 المقابلة غير المقتنة :

ونظرا لما تقدمه هذه الأداة من مزايا تم الاعتماد على المقابلة غير المقتنة عبر مراحل عديدة نوجزها كما يلي:

✓ المقابلة الأولى:

عند زيارة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة من أجل طلب الموافقة المبدئية على إجراء التريص لها، حيث كانت على مستوى مكتب رئيسة مصلحة المستخدمين وكان موضوع الحديث منصبا على الفكرة العامة للدراسة مع توضيح أهدافه. وما يميز هذه المقابلة أنها كانت عفوية وهي بمثابة نقطة الإنطلاق في الدراسة لما تركته من أثر إيجابي.

✓ المقابلة الثانية :

عند زيارة المؤسسة للمرة الثانية، حيث قامت رئيسة مصلحة المستخدمين بتكليف (04) عمال بمهمة مساعدتي في التريص، ففتمت بجولة بين أقسام المؤسسة لمعرفة أهم الدوائر والمصالح التي تتكون منها المؤسسة، وسمحت هذه المقابلة الحرة بتوجيه العديد من الأسئلة لبعض رؤساء المصالح حيث مكنتنا هذه الأداة من جمع معلومات أوفى حول الوحدة.

✓ المقابلة الثالثة :

كانت بمناسبة توزيع إستثمارات البحث على المبحوثين، أين قبلت بالترحيب من قبل رئيسة مصلحة المستخدمين التي أشرفت على توزيع هذه الاستثمارات بمعونة عمال إداريين تم تكليفهم بذلك. كما كان موضوع الحديث مركزا على الأسئلة الواردة في الاستبيان وتوضيحها.

✓ المقابلة الرابعة :

كانت بعد إسترجاع بعض الاستبيانات والتي تم توزيعها عبر مجموعات لاعتماد المؤسسة على نظام العمل بالمداولة، حيث تم طرح أسئلة عفوية على بعض العمال حول الاجتماعات بالمؤسسة وكيفية المشاركة فيها، كذلك السؤال حول وجود نقابة بهذه المؤسسة وكيف يقوم العامل بإيصال إنشغالاته للمسؤولين.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذه المقابلات بالرغم من كونها مقابلات عرضية لم يخطط لها مسبقا إلا أن إجابات المبحوثين كانت عفوية ومفيدة لنا خاصة وأنها تتضمن إجابات متفرقة حول سير العمل بالمؤسسة عموما.

من هنا، أدركنا أهمية المقابلات غير المقننة في البحث والتي لا يمكن لأي باحث أن يتجاهلها لاعتبارات عدة يلخصها تعريف كل من عامر قنديلجي وإيمان السامرائي للمقابلات غير المقننة بالقول أن : "هذه المقابلات مرنة، إذ لا توضع قيود كبيرة على إستجابات المفحوصين فإذا وجهت أسئلة سيق

تخطيطها فإن هذه الأسئلة تعدل بحيث تناسب الموقف وتتاسب المفحوصين وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بحرية" (1).

### 4-1-2 المقابلة المقننة :

تدعيماً للأسئلة التي تضمنها الإستبيان بإعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات تم إجراء مقابلة مقننة(\*) مع رئيسة مصلحة المستخدمين أسئلتها تتمحور حول النقاط التالية :

- ✓ الهيكل التنظيمي.
- ✓ المستوى المهني للعمال.
- ✓ الاتصال السائد في المؤسسة.
- ✓ التنسيق بين العاملين.
- ✓ تدريب العاملين.
- ✓ وجود أنشطة ثانوية في المؤسسة.

---

(1) عامر قنديلجي وإيمان السامرائي: البحث العلمي، (د ط)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 288.

(\*) أنظر الملحق رقم: (04)

وبعد الحصول على الإجابات المقدمة بهذا الشأن، حاولت قدر الإمكان الإستعانة بها متى إقتضت الضرورة لذلك، فضلاً عن ذلك فقد إمتد تدعيم هذه الإجابات على وجه الخصوص للأسئلة التي لم تلق الإستجابة الكافية من قبل المبحوثين، كما أن المعلومات المتوصل إليها تعطينا فكرة وافية عن العمل بجوانبه المتعددة خاصة وأن هذه المقابلة تعكس مدى صدق بعض الاجابات وتأكيدا وهذا بعد الانتهاء من تفريغ الاستمارات، مما يجعلنا نتجه في تحليل وتفسير البيانات الميدانية بطريقة علمية ومنظمة وأكثر ضمانا لدقة النتائج. ويوضح الجدول التالي المقابلة التي أجريتها على مستوى المؤسسة.

**جدول رقم: (09) معلومات تتعلق بالمقابلة المقننة التي تم إجراؤها بمؤسسة باتيسيم**

الرقم	المبحوث	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
01	رئيسة مصلحة المستخدمين	2019/02/05	ساعة و 15 د

#### 4-2 الاستبيان :

يعد الاستبيان أو الاستبارة من الأدوات الضرورية في البحوث الإجتماعية، ففي صورته البسيطة هو جملة من الأسئلة يضعها الباحث بغية الإجابة عليها من طرف المبحوثين أو عينة الدراسة حول موضوع معين وتأتي في شكل إستمارة.

ويعرف الإستبيان أيضا بأنه : "عبارة عن مجموعة من الأسئلة يمكن للمشاركين في البحث أن يجيبوا عليها بعدة طرق...ولهذا يحتوى - هكذا - الاستبيان على مجموعة من الإجابات التي يمكن للمبحوث أن يختار من بينها"<sup>(1)</sup>.

وقد إعتمدت الدراسة الحالية على الإستبيان كأداة أساسية لما يمتاز به من جوانب إيجابية فهو سهل عملية تجميع المعلومات بالإضافة إلى مرونته خاصة وأن المبحوث يختار الوقت المناسب للإجابة، ويشجع الإستبيان أيضا على الإجابات الصريحة مما يجعل منه أداة واسعة الإستخدام في البحوث الإجتماعية.

وقبل التطرق إلى أهم الخطوات المتبعة في الإستمارة نستهل حديثنا بعنصرين مهمين هما :

#### ◀ هدف الإستمارة (الإستبيان) :

إن هدف الاستمارة التي وجهت إلى العاملين بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي هو إستكمال المرحلة الأخيرة من البحث والمتعلقة بالإتصال التنظيمي ودوره في التخفيف من الإغتراب الوظيفي لدى المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال الإجابات على الأسئلة الواردة في الإستبيان بكل دقة وعناية.

#### ◀ صدق الاستمارة :

يعتبر صدق الاستمارة من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات التي إستعان بها الباحث فلا بد أن تكون مشمولة لكل العناصر مع تحليلها، فهمها ووضوح فقراتها أو أسئلتها.

(1) بوب ماتيز، ليزروس: الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2016، ص416.

ويعرف الصدق في البحث العلمي بأنه " قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلا...وهذا يعني أن صدق الأداة مرتبط بصدق كل سؤال أو فقرة"<sup>(1)</sup>.

#### 4- 2-1 إعداد الاستبيان :

بالرجوع إلى الخلفية النظرية للدراسة ومن بينها الدراسات السابقة تكونت لدينا فكرة عامة حول الشكل العام للاستبيان، كما تقتضي الضرورة الاعتماد على الفرضيات التي تم صياغتها والمراد إثبات صدقها أو نفيها، إذ تتخذ هذه الأخيرة موقعها في الاستبيان في شكل محاور وكل محور يتضمن أسئلة تعبر في مجملها عن متغيرات الدراسة بما تحتويه من أبعاد ومؤشرات.

من جهة ثانية، سمحت لنا الزيارات المتكررة للمؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال ما تم تجميعه من معطيات بإعداد الاستبيان، وبعد الصياغة المبدئية للاستبيان تم تصحيحه من طرف الأستاذة المشرفة وتم إعادة صياغته للمرة الثانية تمهيدا لمراحل لاحقة التي لا تقل أهمية عن هذه المرحلة.

#### 4- 2-2 تحكيم الاستبيان:

في إطار تحكيم الاستمارة تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين<sup>(\*)</sup> وهم ينتمون إلى جامعات مختلفة للوقوف على مكامن النقص فيها وتقديم إقتراحات بشأنها سواء على البريد الإلكتروني أو التصحيح المباشر بعد تقديم إستبيان مطبوع للأساتذة المحكمين.

(1) محمد بكر نوفل، فريال محمد أبوعود: التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص269.  
(\* أنظر الملحق رقم: (05).

4-2-3 تجريب محدود للاستبيان:

بعد عملية التحكيم طبقت الاستمارة بشكل أولي على عينة إستطلاعية مقدره بـ (10) أفراد من مجتمع البحث لمعرفة مدى فهمهم لعبارات الاستبيان، أين تم التخلي عن بعض الأسئلة وتعديل أخرى. أما عن الأسئلة الواردة فيه أرتأينا إلى أن تكون متباينة بين أسئلة مغلقة، نصف مفتوحة وأسئلة مفتوحة ومن أمثلة ذلك نذكر :

السؤال رقم: (11) سؤال مغلق

هل يسعى مسؤولك المباشر إلى التنسيق بين العمال وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال رقم: (22) سؤال نصف مفتوح

هل تتلقى دعم ومساندة من قبل مسؤولك المباشر في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ : " نعم " فيما يتمثل هذا الدعم والمساندة؟.....

السؤال رقم: (37) سؤال مفتوح

ما هي العوامل التي تقترحها حتى لا يفقد العامل معنى العمل الذي يقوم به؟.....

والجدير بالذكر أن السؤال رقم: (37) تم حذفه نظرا لعدم الإجابة عليه من قبل أغلبية المبحوثين في

الدراسة الاستطلاعية مع الإبقاء على بقية الأسئلة وتعديل ما يجب تعديله في ضوء الملاحظات التي

تفضل بها الأساتذة المحكمون.

4-2-4 توزيع الاستبيان (الاستمارة النهائية) :

وتماشيا وموضوع الدراسة حاولنا تصميم إستبيان مقبول وواضح بالنسبة للمبحوثين فشمّل الاستبيان في صورته النهائية على(49) سؤالاً موزعين عبر أربعة محاور (04)(\*) نوضحها في الجدول أدناه :

جدول رقم : (10) أرقام وأعداد مفردات البحث الخاصة بأسئلة الاستبيان

العدد	المحاور	الأسئلة
المحور 01	البيانات الشخصية للمبحوثين وفق المتغيرات (النوع، السن، ..) ويتكون من (06) أسئلة	من س01 إلى س 06
المحور 02	دور الاتصال النازل في التقليل من العجز عن العمل لدى العامل ويضم (18) سؤالاً	من س07 إلى س 24
المحور 03	دور الاتصال الصاعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل ويتكون من (12) سؤالاً	من س25 إلى س 36
المحور 04	دور الإتصال الأفقي في التخلص من العزلة الاجتماعية للعامل ويضم (13) سؤالاً	من س37 إلى س 49

المصدر : الدراسة الحالية

وبعد الإنتهاء من عملية توزيع الاستمارات تأتي مرحلة تفرغ البيانات التي لا يمكن للباحث فهمها إلا بعد تفرغها وذلك بالمراجعة والفرز، إستبعاد الاستبيانات غير الصادقة أو غير الكاملة..إلخ. وبهذا تكون الاستبيانات قابلة للتحليل،التصنيف ووضعها في جداول بسيطة وتوزيعات تكرارية لإستخلاص النتائج منها ومعالجتها إحصائياً متى تطلب الأمر ذلك.

(\* أنظر الملحق رقم: (06).

4-3 الملاحظة :

ما من شك أن الملاحظة سواء أكانت عابرة أو قصدية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث العلمي لما لهذه الأخيرة من مزايا ومن أبرز التعاريف المسندة لها هي أنها: "وسيلة من وسائل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، بغية الوصول إلى الحقائق التي يسعى الباحث إلى معرفتها. فهي تمكنه على التعرف على بعض أو كل ملامح الظاهرة المدروسة"<sup>(1)</sup>.

لقد تم الإستعانة بالملاحظة خاصة في الدراسة الاستطلاعية الأولية للمؤسسة والتي من شأنها التعرف على السلوك الذي يحدث في مواقف طبيعية بها كملاحظتنا للعمال وهم يتناوبون على أماكن العمل والآلات حتى تتم عملية الإنتاج، وأفادتنا الملاحظة في التعرف على الجو السائد بين العمال، الألفاظ المتداولة بينهم مع إحساسنا بالهدوء داخل أروقة الإدارة يعكس مدى الانضباط والصرامة.

4-4 الوثائق والسجلات:

نظرا لأهمية الوثائق والسجلات في البحوث الإجتماعية لكشف الكثير من القضايا، ويهدف جمع المعلومات والبيانات حول مجتمع الدراسة تم الاعتماد على العديد من الوثائق نذكر البعض منها :

◀ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

◀ إحصائيات حول تطور عدد العمال (من سنة 2010 إلى سنة 2018).

(1) نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص299.

◀ مخطط عام للتدريب.

◀ وسام الإخلاص والولاء.

◀ بعض المطويات حول منتجات المؤسسة.

### 5- أساليب التحليل:

**5-1 التحليل الكمي:** والذي نقوم من خلال بتجميع البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وتحويلها إلى أرقام ونسب يسهل قراءتها، تحليلها وتفسيرها.

**5-2 التحليل الكيفي:** ويعتمد هذا الأسلوب على عملية توظيف المعلومات النظرية في تفسير البيانات التي تم تجميعها للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة.

واعتمدت الدراسة الراهنة على الأسلوب الكمي عند استخدام التكرارات والنسب المئوية أي تكميم المعطيات التي وردت في الاستبيان، بالإضافة إلى تمثيلها في جداول وتدعيمها بالرسوم البيانية وتبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال المقارنة بين الجداول.

أما الأسلوب الكيفي فيتجسد بتوظيف الجانب النظري في الجانب الميداني يبدأ بتفسير البيانات وصولاً إلى النتائج التي يتطلع إليها الباحث و أن تعكس أهداف الدراسة بصفة عامة.

## خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة لأنها تعتبر حجر الأساس للدراسة الميدانية، حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة (المكاني والزمني) كخطوة هامة لتحديد المجال البشري وإختيار المنهج المناسب للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي، وتحديد مجتمع البحث وما تضمنه من مفردات، العينة وظروفها. أما عن أدوات الدراسة فتمثلت في الإستبيان كأداة رئيسية، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات كأدوات ثانوية بحيث مكنتنا هذه الأخيرة من الحصول على المعلومات التي تساعدنا على تبويب البيانات، وبالتالي تحويلها من الصبغة الكمية إلى الصبغة الكيفية ليسهل تحليلها وتفسيرها وهذا ما سنتطرق إليه لاحقاً.

## الفصل الخامس :

### عرض البيانات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج

---

#### تمهيد

1- عرض وتحليل المعطيات

2- مناقشة نتائج الدراسة

3- الاستنتاج العام للدراسة

4- إقتراحات الدراسة

#### خلاصة

### تمهيد:

بعد الإنتهاء من عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تأتي محاولة منا في هذا الفصل للتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها عن طريق المعطيات الميدانية والبيانات الإحصائية و ربطها بالتراث النظري للدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا في ضوء المقاربة النظرية.

### 1- عرض وتحليل المعطيات:

بعد حصولنا على البيانات من خلال إسترجاع إستمارات البحث الميداني تأتي مرحلة عرض النتائج وتحليلها فأرتأينا تقسيمها إلى محاور بعد أن عرضنا المحور الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين من خلال مجتمع البحث، وفيما يلي نعرض ما تبقى من المحاور كما يلي :

#### المحور الثاني: دور الاتصال النازل في التقليل من العجز عن العمل لدى العامل.

لقد شمل هذا المحور على (06) أسئلة تتعلق بدور الاتصال النازل في التقليل من العجز عن العمل أو عدم القدرة لدى العامل، نعرض نتائجه من خلال الجداول وإدراج بعض الأشكال البيانية المرفقة لها من أجل التوضيح أكثر لهذه البيانات.

#### الجدول رقم (11): يوضح وفرة المعلومات وكفايتها لتوضيح مهام العامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	79	% 84,94
لا	09	% 09,67
أحيانا	05	% 05,37
المجموع	93	% 100

يحاول هذا الجدول الإجابة عن السؤال فيما إذا كانت المعلومات التي يوفرها المسؤول المباشر للعاملين بالمؤسسة كافية لإنجاز مهامهم، حيث أن أعلى نسبة مدونة في الجدول مقدرة بـ : 84,94 % كانت للمبحوثين الذين أجابوا بنعم وتليها النسبة 09,67 % للمبحوثين الذين نفوا وفرة المعلومات بالمؤسسة وكفايتها لهم حتى ينجزوا مهامهم، كما صرحوا أنه يوجد إحتكار لبعض المعلومات.

وأخيرا تأتي أدنى نسبة المقدرة بـ 05,37 % وتخص المبحوثين الذين أجابوا بوفرة المعلومات لكن أحيانا فقط. ولكن إذا ما أردنا معرفة مدى وفرة المعلومات في المؤسسة ومن خلال النسب السابقة ومقارنتها مع بعضها البعض إتضح لنا أن المعلومات متوفرة في المؤسسة، كما أنها تتسم بالمرونة والإنسياب بما يوفره المسؤول المباشر من تعليمات وتوجيه للعاملين بغية التوضيح وهذا لضمان أداء جيد للمؤسسة.

وبناء على هذه الإحصائيات أمكننا القول أن وفرة المعلومات وإنسيابها بشكل جيد بين المستويات المهنية المختلفة وخاصة منها تلك التي تتخذ الإتجاه النازل يمكن أن تسهم بالشكل الإيجابي والفعال في أداء العامل لمهامه بالوجه المطلوب، كما أنها تقلل من مشاعر العجز لديه وتشجعه على إنجاز مهام جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر.

الجدول رقم (12): يوضح الطرق المستخدمة من قبل المسؤول المباشر في إطلاع العاملين بمستجدات العمل

تضمن هذا الجدول الطرق المستخدمة من قبل المسؤول المباشر في إطلاع العاملين بالمؤسسة بكل ما يتعلق بمستجدات العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	طرق الاتصال
08,60 %	08	مراسلات إدارية
72,04 %	67	خطاب شفوي
03,22 %	03	ملصقات (إعلان، تعليمية، مذكرة..)
16,12 %	15	أخرى
100 %	93	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه بأن الطرق الأكثر إستخداما من قبل المسؤول المباشر في إطلاع مرؤوسيه بمستجدات العمل هي الخطاب الشفوي بنسبة 72,04 % وتليها النسبة 16,12 % والتي يرى المبحوثون وعددهم 15 عاملا بأن هناك طرق لإيصال المعلومات للمرؤوسين وهي الجمع بين الخطاب الشفوي والمراسلات أحيانا أو الخطاب الشفوي والملصقات المتنوعة أحيانا أخرى.

كما يدلنا الجدول بأن المؤسسة تعتمد أيضا على المراسلات الإدارية و الملصقات المختلفة ولكن بنسب متفاوتة حيث بلغت النسبة الأولى بـ 08,60 % في حين نجد النسبة الثانية هي 03,22 %.

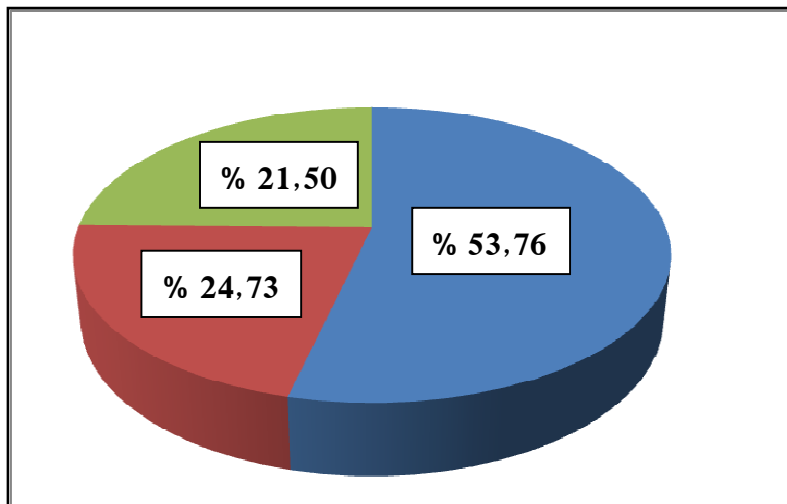
وما يفهم مما سبق أن المسؤول المباشر يميل إلى إستخدام الخطاب الشفوي بكثرة لما لهذه الطريقة من إيجابيات كضمان وضوح المعلومات وإنسيابها ومعرفة ردود الأفعال المختلفة عند تلقيها مما يسهل ربح الوقت في عملية الاتصال بالمرؤوسين.

الجدول رقم (13): يوضح حرص المؤسسة على عقد الاجتماعات لمتابعة سير العمل

ويسعى هذا الجدول لتوضيح حرص المؤسسة محل إجراء العمل الميداني على عقد الاجتماعات الدورية لمتابعة سير العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	% 53,76
لا	20	% 21,50
أحيانا	23	% 24,73
المجموع	93	% 100

الشكل رقم (11) : يوضح إجابات المبحوثين حول عقد الاجتماعات بالمؤسسة



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول والشكل البياني، نلاحظ أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين 53,76 % تشير إلى أن إدارة المؤسسة تحرص على عقد إجتماعات دورية حول سير العمل، في حين يرى البعض من المبحوثين أن مؤسستهم تعقد إجتماعات لكن ليست بصفة دورية وهذا ما أشارت إليه النسبة 24,73 % ما يقابل 23 عاملا، كما صرح المبحوثون وعددهم 20 عاملا أي ما يقابل النسبة 21,50 % أن مؤسستهم لا تهتم بعقد الاجتماعات وإن وجدت فهم لا يشاركون فيها وهذا ما يزيد من إحباطهم ويشعرون وكأنهم غير معنيون بهذه الإجتماعات.

من جهة أخرى، نجد أن الإجتماعات التي يتم عقدها على مستوى المؤسسة حول سير العمل تكون في الغالب حول كميات الإنتاج وموضوع الطلبات التي ترد للمؤسسة وطبيعة المنتج وأجال تسليمه ويحضرها رؤساء المصالح ورئيس الورشة والإداريين أو الاطارات.

كما نجد إجتماعات من نوع آخر تعقد بصفة إستثنائية كتلك التي تهتم بالأمن الصناعي أو مستجدات العمل والتي تأتي مكملة للاعلانات أو المذكرات التي تضعها المؤسسة للعمال والتي تتضمن تعليمات أحيانا وتوجيهات أحيانا أخرى.

## الجدول رقم (14): يوضح زيارة المسؤول المباشر للعامل في مكان عمله

وفي هذا الجدول توضيح لزيارة المسؤول المباشر للعاملين في مكان عملهم والكشف عن طبيعة هذه الزيارة وأهدافها بحسب الإجابات التي جاء بها المبحوثون.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	70,96 %
لا	07	07,52 %
أحيانا	17	18,27 %
المجموع	93	100 %

يرى أغلب أفراد عينة البحث وعددهم 66 عاملا أي ما يعادل 70,96 % أن مسؤولهم المباشر يقوم بزيارتهم بمكان عملهم بشكل دائم، وحسب إتصالنا مع المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريناها بالمؤسسة صرح هؤلاء بأن موضوع الزيارة التي يقوم بها مسؤولهم المباشر "تفقدية" بالدرجة الأولى ويقصد بذلك تفقد مدى إنجاز العامل لما هو مطلوب منه ومدى إلتزامه بكمية الإنتاج ونوعيته.

كما يرى البعض من المبحوثين أن هذه الزيارات تتسم بأنها عادية أحيانا ومفاجئة أحيانا أخرى لأجل المراقبة والتوجيه ومعرفة مستجدات العمل وسيره. وفي ذات السياق أجاب المبحوثون وعددهم 17 عاملا ما يعادل النسبة 18,27 % بأن الزيارة التي يقوم بها مسؤولهم المباشر تكون في بعض الحالات

وليست بشكل دوري، بينما نفي 07 من المبحوثين أي ما يعادل النسبة 07,52 % بوجود زيارات لمكان عملهم ويعزى ذلك حسبهم إلى تخلي بعض المسؤولين عن بعض مهامهم بما في ذلك زيارات العامل بمكان عمله.

وتدلنا الإحصائيات السابقة أن المسؤول المباشر يقوم بالزيارات التقفدية عادية كانت أو إستثنائية وهذا أمر طبيعي بالنسبة إليه إلا أن طبيعة هذه الزيارات تترك من الآثار ما يكفي على نفسية العامل قد تكون محفزا قويا وتشجع العامل أكثر على العمل، كما يمكن أن تكون منفرة للعمل بل تعد مصدر قلق وتشكل ضغط نفسي على العامل عندما تكون ذات طابع فجائي موضوعها المراقبة والتنبيه والاستفسارات المتبوعة بحالات عدم الرضا .. إلخ، ومثال ذلك ما صرح به بعض المبحوثين الذين نفوا زيارة مسؤولهم المباشر لمكان عملهم بالقول " ما يعرفش المسؤول المباشر الأمور التقنية.."، لازم عليه يكونترولي الخدمة.. " وما فهمناه من العبارة الأولى هو أن العامل يرغب في زيارات مسؤوله المباشر لأنه أصبح مهماً أمام المهام المكلف بها وهي أمور تقنية لا يمكن للمسؤول المباشر تفقدها بشكل دوري و لايتدخل فيها مباشرة فلربما كان التخصص أحد مصادر التهميش للعامل في هذه الحالة.

الجدول رقم (15): يوضح مسعى المسؤول المباشر إلى التنسيق بين العمال وتوجيههم

يأتي هذا الجدول ليعكس فيما إذا كان المسؤول المباشر يسعى إلى التنسيق بين العمال ويقوم بتوجيههم، كما تفرع عن هذا الجدول جدول آخر للتفصيل أكثر في إجابات المبحوثين خاصة وأن هناك فارق واضح بين الإجابات وكأن النسب الغالبة في الجدول تعرض نفسها بنفسها.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
% 77,41	% 34,72	72	25	التخطيط لنجاح العمل	نعم
	% 27,77		20	الالتزام بإنجاز العمل	
	% 18,05		13	التحكم في العمل	
	% 19,44		14	أخرى تذكر	
% 05,37		05		لا	
% 17,20		16		أحيانا	
% 100		93		المجموع	

بالرجوع إلى الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77,41 % من المبحوثين يقرون بجهود مسؤولهم المباشر في التنسيق بين العمال بالمؤسسة. أما بالنسبة للمبحوثين الذين برون أنه يكاد يوجد تنسيق بين العمال وهذا ما عبرت عن النسبة 17,20 %، وأخيرا نفى المبحوثون ونسبتهم 05,37 % أنه لا يوجد أي تنسيق يذكر من قبل مسؤولهم المباشر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (16): التنسيق بين العاملين وأثر ذلك على سلوكهم

إمتدادا للجدول رقم: (15) يعرض هذا الجدول إستجابات المبحوثين حول الاحتمالات المعروضة عليهم والمتعلقة بتنسيق المسؤول المباشر بين العاملين وأثره على سلوكهم.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
34,72 %	25	التخطيط لنجاح العمل
27,77 %	20	الالتزام بإنجاز العمل
18,05 %	13	التحكم في العمل
19,44 %	14	أخرى تذكر
100 %	72	المجموع

وفي السياق ذاته يأتي الجدول المدون أعلاه لاستنتاج الأرقام السابقة، حيث تبين أن إجابات المبحوثين تؤكد أن مسؤولهم المباشر يسعى دوماً إلى التنسيق بين العمال وغالباً ما يعمل على توجيههم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وهذا يؤثر في سلوكهم، وعند ترتيبنا لإجابات هؤلاء المبحوثين نجدها كالاتي :

◀ تنسيق المسؤول المباشر بين العمال يجعلهم أكثر تخطيطاً لنجاح عملهم وهذا ما عبرت عنه النسبة 34,72 %.

◀ أما النسبة 27,77 % من المبحوثين يميلون إلى الالتزام بإنجاز عملهم نتيجة تأثرهم بما يقوم به مسؤولهم المباشر من جهود للتنسيق فيما بينهم وتوجيههم.

◀ كما تجمع النسبة 19,44 % من المبحوثين بين الإقتراحات السابقة كنتيجة للتنسيق الذي يقوم به مسؤولهم المباشر في العمل.

◀ في حين ترى النسبة 18,05 % من المبحوثين أنهم يتحكمون أكثر في العمل عندما يكون هناك تنسيق بين العمال وتوجيههم من قبل مسؤولهم المباشر.

وعليه ينتهي بنا القول بأنه بالرغم من وجود تباين كبير في النسب إلا أن أغلبية المبحوثين يقرون بالجهود الكبيرة المبذولة من قبل مسؤولهم المباشر للتنسيق بينهم، ويمكن تفسير ذلك وفق ما تم التطرق له نظريا كون أن التنسيق هو أحد الوظائف الأساسية للإدارة قديما وحديثا، ويأتي تبريرنا لهذه القراءة السوسيوتنظيمية ما جاء به هنري فايول من مبادئ حول الإدارة والذي يرى بأنه من الضروري أن يكون هناك إنسجام بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية وحتى الفردية ما يعد مؤشرا قويا للتنسيق في الجهود بين العاملين أو حتى بين الإدارة والعاملين، وينعكس ايجابا على العاملين ويؤثر في سلوكهم ويقلل شعورهم بعدم القدرة على العمل هذا من جهة.

من جهة ثانية، يعد التنسيق من مهام الإدارة التي تعتمد على أساليب الإتصال المختلفة وخاصة الإتصال النازل الذي يلعب دور كبير في خلق فرصة أمام العامل للالتزام بإنجاز عمله والتحكم فيه.

**الجدول رقم (17): يوضح مراقبة المسؤول المباشر للعمل عموما**

ويأتي الجدول التالي ليوضح مراقبة المسؤول المباشر للعمل عموما، وإن كانت مراقبته للعمل تعد من الأمور الطبيعية، إلا أننا ما نود معرفته أكثر هو إجابات المبحوثين وآراءهم المختلفة بهذا الشأن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	68	73,11 %
أحيانا	22	23,65 %
نادرا	03	03,22 %
المجموع	93	100 %

يبدو من خلال البيانات المدونة في هذا الجدول أن أعلى نسبة المقدره ب : 73,11 % ما يقابل 68 عاملا وتعبّر عن المبحوثين الذين أجابوا بأن مسؤولهم المباشر يقوم بمراقبة عملهم بصفة دورية، ثم وردت النسبة 23,65 % ما يعادل 22 عاملا يرون أن المراقبة تكون أحيانا فقطن وأخيرا تجزم النسبة 03,22 % ما يعادل 03 عمال أنه لا توجد أي مراقبة لسير العمل.

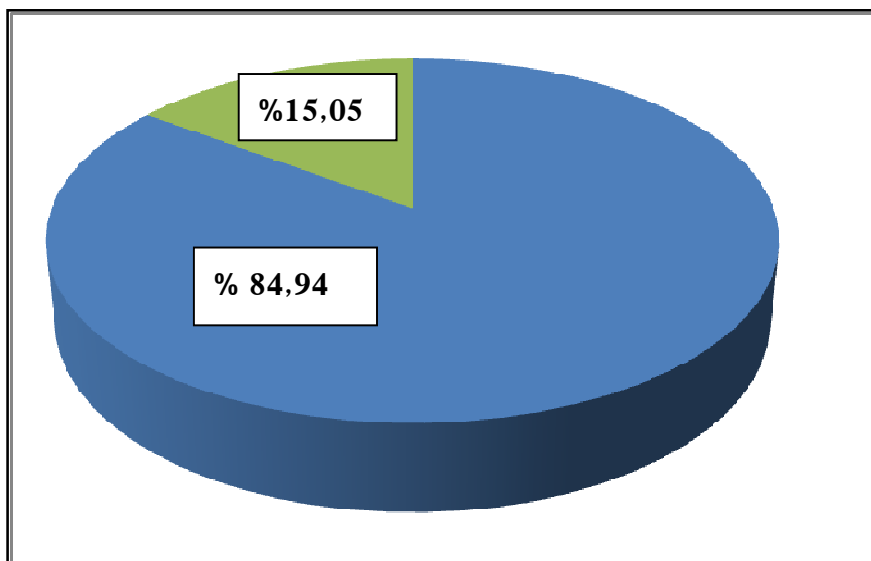
وبالرجوع إلى الأرقام المشار إليها سابقا يتضح لنا التباين الكبير في النسب وهذا يعكس وجود مراقبة دائمة في المؤسسة من قبل المسؤول المباشر وهذا في إطار العمل الروتيني، وإنطلاقا من أن زيارة المسؤول المباشر لمؤوسيه أمر طبيعي ومن مهامه العادية أي مراقبة ومتابعة سير العمل لكن يبقى الإفراط فيها أمر قد يجعل العامل يغير من سلوكه و لايعبر بحرية عن آراءه.

الجدول رقم (18): يوضح الاعتماد على أساليب الحوار عند التوجيه والإشراف على العاملين

وجاء هذا الجدول ليوضح إعتقاد المسؤول المباشر على أساليب الحوار المختلفة عند توجيه العاملين والإشراف عليهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	79	% 84,94
لا	00	% 00
أحيانا	14	%15,05
المجموع	93	% 100

الشكل رقم (12) : يوضح إجابات الباحثين حول أساليب الحوار عند التوجيه والإشراف



من خلال الجدول المدرج أعلاه، يتضح أن أغلبية عمال مؤسسة باتيسيم يؤكدون بأن مسؤولهم المباشر يعتمد على أساليب الحوار عند توجيههم والإشراف عليهم وهذا ما عبرت عنه النسبة 84,94 % ما يعادل 79 عامل، كما وردت نسبة 15,05% ما يعادل 14 عامل والتي عبر من خلالها المبحوثون أن مسؤولهم المباشر يتبع أساليب الحوار في الإشراف عنهم وتوجيههم لكن أحيانا فقط متى تطلب الأمر لذلك، في حين إنعدمت النسبة فيما يتعلق بالإجابة بالنفي " لا " .

عند قراءتنا لهذه الأرقام نجد وأن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تتبع أساليب الحوار عند توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث صرح البعض من العمال ان مسؤولهم المباشر يسعى دائما للتوجيه ويتعدى ذلك لنصحهم في بعض الأحيان .

كما أن عملية الإشراف والتوجيه لا تأتي منفصلة عن العمليات الإدارية الأخرى لذلك كانت محل إهتمام الكثير من المنظرين .

الجدول رقم (19): يوضح فيما إذا كان المسؤول المباشر يركز على الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل

يأتي هذا الجدول ليوضح فيما إذا كان المسؤول المباشر يركز على الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
% 69,89	% 38,46	65	25	التقليل من الشعور بالإحباط	نعم
	% 20		13	التقليل من حالة عدم الرضا	
	% 32,30		21	الحد من النظرة السلبية للعمل	
	% 09,23		06	أخرى تذكر	
% 08,60		08		لا	
% 22,58		21		أحيانا	
% 100		93		المجموع	

تفيد البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 69,89 % من المبحوثين ما يقابل 65 عاملا، حيث يرى المبحوثون أن تركيز مسؤولهم المباشر على الإيجابيات في العمل يؤدي إلى:

◀ التقليل من شعورهم بالإحباط بنسبة 38,46 % ما يقابل 25 عاملا.

◀ الحد من النظرة السلبية للعمل بنسبة 32,30 % ما يقابل 21 عاملا.

◀ التقليل من حالة عدم الرضا بنسبة 20 % ما يقابل 13 عاملا.

◀ أخرى ( الجمع ما بين الاحتمالات) بنسبة 09,23 % ما يقابل 06 عاملا.

أما عن المبحوثين الذين يعتقدون بأن التركيز على الإيجابيات في العمل تكون أحيانا فقط فجاءت النسبة 22,58 %، وأخيرا الإجابات التي تفيد نفي المبحوثين بتركيز مسؤولهم المباشر على إيجابياتهم أكثر من سلبياتهم في العمل وهذا بنسبة 08,60 %.

من خلال الإجابات السابقة، ينتهي بنا القول بأن التركيز على الإيجابيات أكثر من السلبيات في محيط العمل من شأنه أن يقلل من شعور العامل بالإحباط واليأس، ويقلص من حالات عدم الرضا ويرغبهم في العمل أكثر وبالتالي الحد من النظرة السلبية للعمل بصفة عامة و لا يتأتى ذلك إلا بوجود إتصال فعال خاصة في الإتجاه النازل هذا ما يقلل عجز عن العمل.

الجدول رقم (20) : يربط العلاقة بين متغير المستوى المهني ورأي المبحوثين حول

تركيز المسؤول المباشر على الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل

نحاول من خلال هذا الجدول التركيز على دور الاتصال النازل في الحد من مظاهر الاغتراب الوظيفي

ببعده العجز (عدم القدرة على العمل) بعرض رأي المبحوثين حول تركيز المسؤول المباشر على

الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل.

النسبة	التكرار	عمال التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الاجابات	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
38,46	25	24,61	16	04,61	03	09,23	06	التقليل من الشعور بالإحباط	السلبيات في العمل تركيز المسؤول المباشر على الإيجابيات أكثر من
20,00	13	10,76	07	07,69	05	01,53	01	التقليل من حالة عدم الرضا	
32,30	21	20,00	13	07,69	05	04,61	03	الحد من النظرة السلبية للعمل	
09,23	06	06,15	04	00	00	03,07	02	أخرى تذكر	
100	65	/	40	/	13	/	12	المجموع	

بالرجوع إلى الجدول رقم : (19) وبقراءة الأرقام المدونة أعلاه والمتعلقة بالمبحوثين الذين أفروا بتركيز

مسؤولهم المباشر على الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل وهذا يؤدي إلى التقليل من الشعور

بالإحباط لديهم وهذا ما عبرت عنه أعلى نسبة في الجدول المقدر بـ : 38,46 % وتخص فئة عمال

التنفيذ؛ ثم تليها النسبة 09,23 % تخص فئة الإطارات، وأخيرا فئة عمال التحكم بنسبة مقدرة ب : 04.61 %.

كما أن التركيز على إيجابيات العمل تؤدي إلى الحد من النظرة السلبية للعمل وهي النسبة المئوية في الجدول المقدرة ب : 32,30 % ونلاحظ أن عمال التنفيذ قد سجلوا أكبر إستجابة بالنسبة لهذا الاحتمال. في حين تأتي إجابات المبحوثين بالتقليل من حالة عدم الرضا عند التركيز على إيجابياتهم بنسبة مقدرة ب : 20 %، وأخيرا يجمع المبحوثون بين الاحتمالات السابقة ونسبتهم 09,23 %.

ونستنتج من خلال هذه النتائج المتحصل عليها أن تركيز المسؤول المباشر على إيجابيات العامل وتجاهل سلبياته من شأنها أن يقلل من مشاعر الإحباط لديه، وبدرجة أقل الحد من النظرة السلبية للعمل ثم بعد ذلك التقليل من حالة عدم الرضا وبالتالي تشجيع العامل بتجاهل سلبياته في العمل وتقبلها والعمل على تصحيحها والإهتمام بإيجابياته يقلل من مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى العامل وإتضح لنا من مؤشراتته المختلفة (الإحباط، عدم الرضا، النظرة السلبية للعمل).

وعليه، نستنتج من هذا الجدول الاختلاف الواضح في إجابات المبحوثين بحسب مستواهم المهني إذ تسجل أعلى نسبة لفئة عمال التنفيذ فلربما مرد ذلك هو شعورهم بالاغتراب أكثر من غيرهم وبالتالي عندما يكون هناك إهتمام بالإيجابيات أكثر من السلبيات في أداء العامل يمكن الحد من الإحباط وحالات عدم الرضا وكذا التشاؤم وهي بالنتيجة أوجه الاغتراب في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (21) : يوضح مدى حرص المؤسسة على إشراك العاملين في إتخاذ القرار

يعرض الجدول النتائج المتعلقة بمدى حرص المؤسسة محل العمل الميداني على إشراك العاملين بها في عملية إتخاذ القرار .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	33.33 %
لا	41	40.08 %
أحيانا	21	22.58 %
المجموع	93	100 %

تشير البيانات الكمية لهذا الجدول إلى أن أعلى نسبة مقدرة بـ : 40.08 % تتعلق بالمبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة لم تشركهم في عملية إتخاذ القرارات المختلفة، ثم تليها النسبة 33.33 % والتي تعبر عن المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة قامت بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار لعدد المرات وخاصة منهم فئة الإطارات، بينما تعبر النسبة 22.58 % وهي أدنى نسبة عن المبحوثين الذين كانت مشاركتهم محتشمة ومحدودة بالنظر لسابقيهم.

وإذا ما حاولنا قراءة وتفسير للأرقام السابقة لوجدنا أن هناك تقارب واضح بين النسب المذكورة، لذلك حاولنا الإقترب من المبحوثين الذين تم إشراكهم في القرارات المختلفة في المؤسسة فأوضح لنا بأن فئة الإطارات هم أكثر مشاركة في عملية إتخاذ القرار فيما يتعلق بمهامهم.

بينما نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بعدم إشراكهم في عملية إتخاذ القرار كانت من قبل أعوان التحكم والمنفذين وحسب رأيهم المنصب وطبيعته سبب عدم إشراكهم في القرارات المختلفة عدا حضورهم في الإجتماعات إلا أن الإدارة لا تقوم بإشراكهم، وكذلك الحال بالنسبة للاطارات الوافدة لاحقا للمؤسسة (من شهر إلى سنتين).

ومن خلال المقابلة مع المبحوثين الذين لم يتم إشراكهم في عملية إتخاذ القرار وهم في الغالب فئة أعوان التحكم والمنفذين الذين صرحوا بأنهم يميلون للعزلة ويشعرون بالإقصاء والتهميش كما أن قرارات المؤسسة لا تهمهم بل أصبح العمل بالنسبة إليهم عمل روتيني للوصول إلى كمية الإنتاج المفروضة عليهم دونما الإهتمام بتطويره أو الإبداع فيه.

الجدول رقم (22): يوضح مدى مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة

تكلمة للجدول السابق يستعرض هذا الجدول تباين إجابات المبحوثين حول مدى مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. ونتيجة للتباين الواضح ندرج جدول فرعي للتفصيل أكثر في إجابات هؤلاء المبحوثين.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
13,97 %		13		نعم	
73,11 %	52,49 %	68	36	عدم قدرتك على إتخاذ القرار	
	14,70 %		10	ترددك في إتخاذ القرار	
	11,76 %		08	تفضل الاعتماد على الآخرين	
	20,58 %		14	أخرى تذكر	
12,90 %		12		أحيانا	
100 %		93		المجموع	

بتحليل محتويات هذا الجدول يبدو أن أغلب المبحوثين لم يشاركوا في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة المقدره نسبتهم ب : 73,11%، وتليها النسبة 13,97% من المبحوثين أتاحت أمامهم فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرار. في حين نجد أدنى نسبة المقدره ب : 12,90 % تدل على مشاركة محتشمة للمبحوثين في إتخاذ القرار كونها تبقى حالات عابرة لا أكثر.

وعند قراءتنا السريعة لهذه الأرقام الظاهرة في الجدول نلاحظ تقارب في النسب المتعلقة بالمبحوثين الذين كانت لهم فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة وهذا يعني أنها نسبة ضعيفة مقارنة بأعلى نسبة والتي تخص المبحوثين الذين لم يشاركوا قط في أية عملية إتخاذ القرار وهذا راجع لأسباب كثيرة نحاول التطرق إليها بالتفصيل بإدراجنا للجدول الموالي.

الجدول رقم (23): يوضح سبب عدم مشاركة العمال في إتخاذ القرار

إمتدادا للجدول السابق (22) وإستكمالا لقراءة ما ورد فيه من معطيات،جاء هذا الجدول ليوقف عن أسباب عدم المشاركة في إتخاذ القرار بالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجابتهم بالنفي.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
52,49	36	47.05	32	01.47	01	04.41	03	عدم القدرة على إتخاذالقرار
14,70	10	07.35	05	05.88	04	01.47	01	التردد في إتخاذ القرار
11,76	08	11.76	08	00	00	00	00	الاعتماد على الآخرين
20,58	14	07.35	05	02.94	02	10.29	07	أخرى
% 100	68	/	50	/	07	/	11	المجموع

نحاول من خلال هذا الجدول ترتيب المبحوثين حسب عدم مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار،حيث نجد أن عمال التنفيذ البالغ عددهم 50 عاملا في الرتبة الأولى وتليها فئة عمال التحكم وعددهم 07 عاملا،وأخيرا فئة الاطارات وعددهم 11 عاملا.

أما بالنسبة لترتيب الإحتمالات فنجد أن أعلى نسبة تتعلق بعدم قدرة المبحوثين على إتخاذ القرار بنسبة 52,49 %،وعبرت النسبة 20,58 % من المبحوثين إلى أن هناك أسباب أخرى لعدم مشاركتهم في إتخاذ القرار أبرزها التهميش والإقصاء،طبيعة المنصب،الشعور بالإحباط...إلخ،أما النسبة 14,70 %

فهي تعبر عن تردد المبحوثين في إتخاذ القرار، في حين أن النسبة 11,76 % تشير إلى المبحوثين الذين يفضلون الاعتماد على الآخرين في إتخاذ القرارات.

بإستقراءنا لبيانات الجدولين السابقين والتي تظهر التباين الشاخص بين المبحوثين المشاركين في عملية إتخاذ القرار والمبحوثين الغير مشاركين وبإعتمادنا على المقابلات التي أجريناها بالمؤسسة تبين أن المؤسسة لا تعير الاهتمام الكافي لإشراك عمالها في عملية إتخاذ القرارات ذات الصلة بالمهام المسندة إليهم، حيث صرح بعض المبحوثين الذين لم تتيح أمامهم أية فرصة للمشاركة في القرارات المختلفة للمؤسسة بالقول " ليس مخول لي بإتخاذ أي قرار يتعلق بأمر المؤسسة"، "المسؤول المباشر ينوب عن العمال الآخرين"، " ليس لدي الحق في إتخاذ القرار"، "عون تنفيذ لا يتخذ القرارات.."، "القرارات كلها ترجع للمسؤول المباشر".

كما أن أغلب هذه التصريحات هي لعمال التنفيذ الذين يعتبرون أكثر تهميشا وإقصاءا من غيرهم، نتيجة عدم إشراكهم في عملية إتخاذ القرار، كما أن طبيعة منصبهم التي تعتمد على الجهد العضلي تجعلهم يرون بأن ليس لهم الحق في إتخاذ عملية القرار حتى ولو تعلق الأمر بمهامهم.

ولا يختلف الوضع كثيرا بالنسبة لعمال التحكم والإطارات، فنجد أنه بالرغم من المستوى العلمي لهذه الفئة من العمال إلا أن مشاركتهم في أمور المؤسسة بدت ضعيفة جدا ويعزوها البعض إلى نقص الخبرة رغم إستعدادهم لتولي مسؤوليات جديدة.

الجدول رقم (24): يوضح أخذ المسؤول المباشر بإقتراحات العامل عند مشاركته في إتخاذ القرار

لا جدال أن التعرف فيما إذا كانت هذه المؤسسة تحرص على إشراك عاملها في عملية إتخاذ القرار وكذا التأكد من وجود مبحوثين أقرروا بمشاركتهم في ذلك حتما يطرح السؤال هل تؤخذ المؤسسة بإقتراحات هؤلاء العمال؟ وهذا ما يجيب عنه الجدول التالي.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
48,38%	17,20%	45	16	الثقة بالنفس	نعم
	42,22%		19	الإحساس بأهميتك في المؤسسة	
	15,55%		07	الارتباط بالعمل	
	06,66%		03	أخرى تذكر	
29,03%		27		لا	
22,58%		21		أحيانا	
100%		93		المجموع	

بالنظر للأرقام المدونة في الجدول نلاحظ أن الأخذ بإقتراحات العامل من قبل مسؤوله المباشر عن طريق مشاركته في إتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس لدى العامل والإحساس بأهميته في المؤسسة ثم يأتي الإرتباط بالعمل كتحصيل للعنصرين السابقين، وعند قراءتنا للجدول نجد أن أغلبية

المبحوثين البالغة نسبتهم 48,38 % أجابوا بأنهم عندما يقوم مسؤولهم المباشر بأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار يتولد لديهم الإحساس بأهميتهم في العمل كما تؤكد النسبة 42,22 %، وتزداد الثقة بالنفس بنسبة 17,20 %، كما يجعلهم يرتبطون بالعمل والمؤسسة وهذا ما عبرت عنه النسبة 15,55 %.

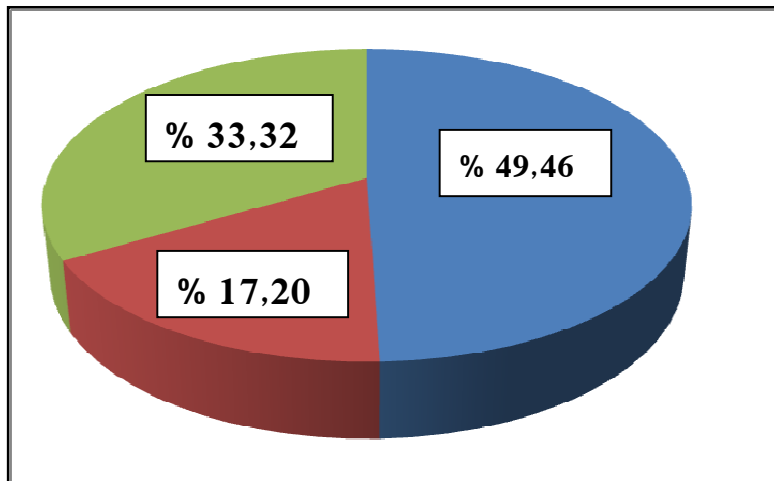
كما أجاب البعض من المبحوثين أن الأخذ بالإقتراحات التي يقدمونها لمسؤولهم المباشر نادرا ما تكون محل إهتمام من طرف مسؤولهم وهذا ما تعكسه النسبة 22,58 %، وأخيرا نفى المبحوثون بنسبة 29,03 % من مجتمع البحث أن إقتراحاتهم لا تأخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولهم وهذا ما يؤدي بهم إلى الإحباط والاحساس بالتهميش والميل للعزلة خاصة منهم عمال التنفيذ.

إذا ما أردنا التعليق على الإحصائيات الكمية السابقة يمكن القول أن هناك قبول لبعض إقتراحات العاملين من طرف مسؤولهم المباشر إلا أن هذا القبول يبدو ظاهريا فقط والمقصود بذلك الأخذ بإقتراحات العامل التي تدخل ضمن العمل الروتيني وليس بالقرارات العميقة التي تتخذها المؤسسة والتي يمكن أن تكون تشاركية ونابعة من الطبقة العاملة لأن تحقيق أهداف المؤسسة تأتي متصلة بأهداف العامل ليست منفصلة عنه، كما أن العامل عند إشراكه في إتخاذ القرار وعند قبولها الفعلي يشعر بأنه جزء من المؤسسة ويفتخر بإنتمائه لها وتزداد ثقته بنفسه ويوطد العلاقة بينه وبين المؤسسة، لأن منطلق إشراك العامل في إتخاذ القرار مؤشر قوي للاتصال التنظيمي الفعال في أي مؤسسة ويأتي تبريرنا لذلك في إهتمام المنظرين الأوائل بأهمية المشاركة العمالية في إتخاذ القرار وما تتركه من آثار إيجابية على العامل والمؤسسة على حد سواء.

الجدول رقم (25): يوضح فيما إذا كان المسؤول المباشر يترك الحرية في التصرف في المهام لمروؤسيه عند غيابه  
 إن مسألة تركيز السلطة أوتشتيتها من قبل المسؤول المباشر للمروؤسين باتت تشغل بال الكثيرين من العاملين، لذا يحاول الجدول التالي التعرف فيما إذا كان المسؤول المباشر يترك الحرية في التصرف في المهام لمروؤسيه عند غيابه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	% 49,46
لا	16	% 17,20
أحيانا	31	% 33,32
المجموع	93	% 100

الشكل رقم (12) : فيما إذا كان المسؤول المباشر يترك الحرية في التصرف في المهام لمروؤسيه عند غيابه



لقد أظهرت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 49,46 % من مجتمع البحث قد أفروا بأن مسؤولهم المباشر يترك لهم حرية التصرف في العمل عند غيابه وهذا ما يعتبر تفويض لجزء من مهامه، كما أوضحوا بأن هذا التفويض يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية وكسب الثقة أكثر بإتباع التعليمات التي يضعها هذا الأخير، وهذه الثقة المتبادلة بين المسؤول المباشر ومرؤوسيه توطد العلاقة بينهم، ثم تأتي النسبة المئوية 33,32 % من المبحوثين أن التفويض يكون أحيانا فقط وهذا لطبيعة المهام الموكلة إليهم، وفي الأخير تأتي النسبة 17,20 % لتتفي وجود هامش الحرية في التصرف في العمل عند غياب المسؤول المباشر.

بناء على ما سبق، نستنتج أن ترك المسؤول المباشر مجال للحرية في التصرف في العمل لمرؤوسيه من شأنه أن يعزز علاقاتهم ويقويها، ولعل من بين الآثار الإيجابية لهذا التفويض نذكر: قوة الثقة بالنفس لدى العامل والإستعداد للتحمل المسؤولية أكبر من خلال توضيح التعليمات من قبل المسؤول المباشر أحيانا وتوجيهاته ونصائحه أحيانا أخرى، وبالتالي يمكن القول أن الإتصال النازل في المؤسسة يسعى لتقليل مظاهر العجز عن العمل لدى العاملين.

الجدول رقم (26): يوضح توقع العامل الحصول على ترقية في عمله

على الرغم من أن هناك عددا من الأنماط المختلفة للترقية، إلا أن هذا لا يعني بإمكان جميع العمال الحصول عليها فجاء هذا الجدول لتسليط الضوء على توقع العامل الحصول على ترقية في عمله.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	64.51 %
لا	34	35.48 %
المجموع	93	100 %

بالنظر إلى الأرقام المبينة في هذا الجدول نجد أن النسبة الغالبة والمقدرة بـ: 64.51 % ما يعادل 60 عامل تمثل المبحوثين الذين يتوقعون الحصول على ترقية في المستقبل، في حين تأتي النسبة الثانية والمقدرة بـ: 35.48 % ما يعادل 33 عاملا للمبحوثين الذين لا يتوقعون ترقية في المستقبل ولكل واحد منهم مبرراته ولعل من أبرز الأسباب التي يضعها هؤلاء نذكر مايلي:

- لا أملك شهادة.
- لأنني عامل جديد في المؤسسة.
- النظرة السلبية والإستبداد بالرأي في تسيير المؤسسة.
- عدم تقدير المنصب المرتبط بي.
- لا أملك الخبرة الكافية.
- ضعف التقويم.
- طبيعة المنصب.

حيث صرح بعضهم وخاصة منهم عمال التنفيذ أنهم يعملون في الورشة وعملهم يعتمد على الجهد العضلي بالدرجة الاولى وبالتالي ترقيةهم تكون مستبعدة،و إن كانت فهم يحصلون عليها على المدى البعيد أي يكون العامل مؤهلا لرئيس ورشة مثلا وهذا لا يعني أنه لا يقوم بمهامهم الأصلية (التلحيم،التقطيع...).

من هنا أمكننا القول أن أسباب تأخر حصول العامل على الترقية راجع أساسا إلى أسباب إدارية كعدم توفر الشروط من أجل ترقية عامل من رتبة إلى أخرى (عدم توفر المؤهل العلمي).

من جهة ثانية،يوجد هناك تهميش وإقصاء وحالات عدم الرضا والإحباط لدى العاملين على إختلاف فئاتهم فالإطارات بالرغم من مؤهلهم العلمي إلا أن الترقية بالنسبة لهم تكون بطيئة،أما بالنسبة لأعوان التحكم عمال التنفيذ فدرجة إحباطهم أكثر من الفئة السابقة وحسب تصريحاتهم أن طبيعة المنصب تفرض عليهم ترقية بطيئة جدا بالرغم من سنوات الخبرة أكثر من 25 سنة قد تكون ترقية من عامل منفذ الى رئيس ورشة وغيرها من الرتب وبالتالي فالترقية يمكن أن تكون من العوامل المساهمة في التقليل من الإحباط والعزلة لدى العاملين.

الجدول رقم (27): يوضح تشجيع المؤسسة لسياسة فرق العمل

يحاول هذا الجدول توضيح فيما إذا كانت المؤسسة تملك ثقافة العمل الجماعي من خلال تشجيعها لسياسة العمل بالفرق والاستفادة من ميزات العمل الجماعي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	61	65,59 %
لا	19	20,43 %
أحيانا	13	13,97 %
المجموع	93	100 %

تشير المعطيات الكمية المبينة في هذا الجدول أن هناك تفاوت بين نسب العمال الذين يعتقدون بأن مؤسستهم تشجع على سياسة العمل بالفرق بنسبة 65,59 % من المبحوثين ما يقابل 61 عاملا، والنسبة 20,43 % من المبحوثين أي 19 عامل التي تنفي أن سياسة المؤسسة لا تشجع البتة فرق العمل من أجل تطوير أداء العاملين.

وبناء على ما سبق نستنتج أنه بالرغم من النسبة الكبيرة من الإجابات التي تؤكد بأن المؤسسة تشجع على فرق العمل إلا أن هذا المفهوم لا يزال من المفاهيم الصعبة التي لا يمكن تجسيدها على أرض الواقع لأن المفهوم في حد ذاته لا يزال ضيق جدا في هذه المؤسسة عكس ما جاءت به الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهذا ما تعكسه النسبة 13,97 % من المبحوثين الذين أجابوا بوجود فرق العمل إلا أنها في حالات فقط.

وبناء على إتصالنا مع بعض المبحوثين خاصة منهم الذين أجابوا بأن المؤسسة تشجع فرق العمل حيث أوضحوا بأن هذه السياسة تسمح لهم بتبادل الأفكار، الخبرات، تقبل الآراء مع العلم أن القرارات تتخذها الإدارة بصفة غالبية، البحث عن حلول لمشكلات تنظيمية، إكتشاف طرق جديدة في العمل، تنمية القدرات المعرفية فيما يخص العمل خاصة بالنسبة لفئة الإطارات. كما يرى البعض الآخر منهم أن المؤسسة رغم تشجيعها لفرق العمل إلا أنها في النهاية تهدف لزيادة الإنتاج، سرعة الإنجاز والسعي إلى إتقان العمل وهذا حسبهم تحفيز للعامل.

الجدول رقم (28): يوضح مدى إهتمام المسؤول المباشر بإنشغالات العاملين المهنية والاجتماعية

جاء هذا الجدول للتعرف على إجابات المبحوثين فيما إذا كان مسؤولهم المباشر قريب من إنشغالاتهم المهنية والاجتماعية، وما وقع ذلك الاهتمام عليهم.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
49,46%	19,59%	46	09	رفع معنوياتك	نعم
	56,52%		26	الحماس والإقبال على العمل	
	21,73%		10	تحقيق الأهداف	
	02,17%		01	أخرى تذكر	
22,58%		21		لا	
27,95%		26		أحيانا	
100%		93		المجموع	

يتضح من تقديم بيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 49.46 ما يعادل 46 عامل يقرون بأن مسؤولهم المباشر يهتم بإنشغالاتهم المهنية والاجتماعية وهذا الإهتمام يزيد من حماسهم وإقبالهم للعمل وهذا ما عبرت عنه النسبة 56,52%، كما أجاب المبحوثون بأن الإهتمام بإنشغالاتهم المهنية وحتى الاجتماعية تدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء التنظيمية أو أهدافهم الخاصة وهذا ما عبرت عنه النسبة 21,73%، بينما وردت النسبة 19,59% لتؤكد بأن الإهتمام بإنشغالات العاملين ترفع من معنوياتهم، كما جاءت النسبة 27,95% لتثبت أن هناك إهتمام بإنشغالات العامل

لكن ليس دائما بينما تكون هناك حالات أين يتدخل المسؤول المباشر محاولة منه لإيجاد مخرجا لها،فيما بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بالنفي 22,58% والذين صرحوا بعدم وجود أي إهتمام بإنشغالاتهم من قبل مؤسستهم.

نستنتج مما سبق أن إهتمام المسؤولين بإنشغالات عمالهم تساهم بشكل كبير في التقليل من شعورهم بالإحباط وميلهم إلى العزلة وهذا ما ورد في تصريحات بعض المبحوثين من خلال المقابلة العفوية التي قمنا بها أين تبين لنا أن فئة الإطارات بالرغم من خبرتهم المتواضعة في العمل إلا أن هذا لم يمنع من إقبالهم بحماس في العمل وتواصلهم مع مسؤولهم المباشر والذين يرون أنه مهتما بإنشغالاتهم المهنية وفي بعض الأحيان إنشغالاتهم الإجتماعية.

على العكس من ذلك، نجد أن فئة أعوان التحكم بالرغم من خبرتهم إلا أنه لا يوجد الإهتمام بإنشغالاتهم في مستوى تطلعاتهم.

من هنا تبرز أهمية الإتصال النازل في الخفيف من مشاعر الإحباط، التمهيش الإقصاء والعزلة عن الآخرين في المؤسسة، بيد أن الإتصال النازل الفعال يزيد من الحماس والاقبال عن العمل بجدية وتفاؤل ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

## الجدول رقم (29): يوضح دعم ومساندة المسؤول المباشر للعاملين في العمل

يبين الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول دعم ومساندة مسؤولهم المباشر في العمل، ومن خلال إجاباتهم سيتضح نوع الدعم والمساندة وأثرها ونورد تفاصيل الإجابات كالآتي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	51,61 %
لا	16	17,20 %
أحيانا	29	31,18 %
المجموع	93	100 %

بدراسة وتحليل محتويات الجدول، نجد أن أغلب المبحوثين يقرون بوجود دعم ومساندة واضحة من قبل مسؤولهم المباشر في العمل وعددهم 48 عاملا أي بنسبة 51,61 %، أما النسبة المئوية المقدرة بـ 31,18 % فهي تخص المبحوثين الذين يرون أن الدعم والمساندة يكون في مواقف مختلفة وليس دائما، وأخيرا تأتي النسبة 17,20 % لتعبر عن المبحوثين الذين لا يعترفون بوجود أي دعم أو مساندة في العمل.

ومن خلال المقابلات العفوية وغير المقننة مع العمال إتضح أن الدعم المقدم للعمال هو دعم معنوي ودعم يخص وفرة وحتى الدعم المادي في بعض الأحيان. حيث أكد بعض المبحوثين أن مسؤولهم

المباشر يساندهم معنويا وهذا ما صرح به أحدهم بقوله " قبول المسؤول المباشر لرأيي وعدم مخالفة أفكاري أمام الآخرين هي مساندة لي".

ويدلنا هذا الجدول على أن للدعم والمساندة أهمية كبيرة للعامل بيد أنه عندما يقوم المسؤول المباشر بدعم العامل سواء أكان الدعم معنويا أو ماديا فإنه يترك آثارا إيجابية في نفسية العامل ويرفع من روحه المعنوية ويجعله مقبلا على العمل ويصبح عمله ذا معنى وهدف أكثر، وهذا ما فهمناه تقريبا من العبارة السابقة التي لخص فيها المبحوث معنى المساندة المعنوية في إصغاء المسؤول المباشر لأرائهم المختلفة بغض النظر عن الأخذ بها أم لا.

الجدول رقم (30): يوضح مدى شكرو وتقدير المسؤول المباشر للعامل عند أداءه الجيد

يوضح الجدول الموالي للإجابة على السؤال: هل يحظى العامل بنصيب من الشكرو التقدير من قبل مسؤوله المباشر عند أداءه الجيد.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
47,31 %	13,63 %	44	06	يزداد طموح العامل	
	36,36 %		16	يظهر العامل قدرات عالية في أداءه	
	36,36 %		16	تزداد رغبة العامل في العمل	
	13,63 %		06	أخرى تذكر	
16,12 %		15		لا	
36,55 %		34		أحيانا	
100 %		93		المجموع	

عند قراءتنا للأرقام المدونة أعلاه تبين أن الأغلبية العظمى من المبحوثين قد حظوا بعبارات الشكر والتقدير من مسؤولهم المباشر وعددهم 43 عاملا ما يقابل النسبة 47,78 %، وحسب هؤلاء العاملين فإن هذا الاعتراف أدى إلى زيادة رغبتهم في العمل، كما أظهر البعض منهم قدرات عالية في الأداء، فضلا عن ذلك إزداد طموح البعض منهم في عمله وهذا ما انعكسه هذه النسب على التوالي: (13,63 %، 36,36 %، 13,63 %، 36,36 %). ثم تأتي نسبة 17,78 % والتي تعبر عن المبحوثين الذين أكدوا بأنهم قد حظوا بعبارات الشكر مقابل عملهم الجيد لكن في حالات محدودة جدا،

في حين نجد أن 15 عاملا قد نفوا تليقيهم لأي تقدير في عملهم وهذا ما تمثله النسبة 16,12 % وهي أدنى نسبة مسجلة في الجدول.

وتفيدنا أرقام ونسب هذا الجدول أن الشكر والتقدير الذي يحظى به العامل مقابل أداءه الجيد يشعره بأنه يسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المؤسسة وينعكس ذلك على عمله فتزداد رغبته في العمل بل يتقنه ويتفانى فيه أكثر من المقدار المطلوب منه، كما أن إعتراف المسؤول المباشر بجهود العاملين من شأنه التخفيف من الضغوط المهنية التي يعاني منها أغلبية العاملين وهذا ما لمسناه في تصريحاتهم.

الجدول رقم (31): يوضح فيما إذا كان الإتصال الجيد بين المسؤولين والعمال يسمح

بالتحكم في مجريات العمل.

نحاول من خلال هذا الجدول عرض إجابات المبحوثين حول الإتصال الجيد بين المسؤولين والعمال والتحكم في مجريات العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	75,26 %
لا	05	05,37 %
أحيانا	08	08,60 %
المجموع	93	100 %

أكدت الأغلبية الساحقة من المبحوثين أن الاتصال الجيد بين المسؤولين والعمال يسهم بشكل كبير في التحكم في مجريات العمل وهذا ما عبرت عنه النسبة : 75,26 % من أبرز إجابات المبحوثين نذكر : "هذا شيء إيجابي بالنسبة لهم، بالتأكيد نعم الإتصال الجيد بين المسؤولين والعمال يسهم في التحكم في مجريات العمل، هذا مؤكد، نعم بالتأكيد، بالطبع نعم...".

كما وردت النسبة المئوية المقدرة بـ : 08,60 % وهي تتعلق بالمبحوثين الذين يعتقدون أحيانا فقط بأنه يمكن للاتصال الجيد بين المسؤولين والعمال يسمح لهم بفهم العمل أكثر والتحكم في مجرياته.

كما أجابت فئة قليلة من المبحوثين بالنفي وهذا ما عبرت عنه النسبة : 05,37 % حيث يرى المبحوثون أنه ليس شرط أن يكون هناك إتصال جيد بين المسؤولين والعمال أن يؤدي حتما إلى التحكم في مجريات العمل والسيطرة عليه.

وبالرجوع إلى النسبة المدونة في الجدول يمكن القول أن الأغلبية تؤكد على أهمية الاتصال الجيد بين العمال ومسؤولهم المباشر وهذا ما يؤيده الكثير من المنظرين المهتمين بالإدارة، علم الاجتماع والعلوم الأخرى وهذا تأكيد على أهمية الاتصال الصاعد في التنظيمات الذي يقلل من المشكلات التنظيمية التي يعاني منها العاملين والإدارة على حد سواء ،كما أن الاتصال الجيد يسمح للعامل بالتعبير بحرية عن أفكاره وتصوراته بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

المحور الثالث: دور الاتصال المساعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل.

**الجدول رقم (32): يتعلق بإتصال العامل بمسؤوله المباشر في العمل**

يرمي هذا الجدول إلى تبيان رأي المبحوثين حول مدى إتصال العامل بمسؤوله المباشر في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	74,19%
لا	07	07,52%
أحيانا	17	18,27%
المجموع	93	100%

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن نسبة 74,19% من أفراد البحث أجابوا بأنهم يتصلون بمسؤولهم المباشر في العمل، أما النسبة 18,27% من العمال المبحوثين قد أجابوا أنهم يتصلون أحيانا بمسؤولهم المباشر، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ : 07,52% فتتعلق بالمبحوثين الذين لا يسعون للاتصال بمسؤولهم المباشر.

نستنتج من الأرقام السابقة وبناء على المقابلات التي أجريت مع المبحوثين تبين لنا أن إتصال العاملين بمسؤولهم المباشر بهذه المؤسسة كان من قبل فئة الإطارات خاصة منهم العاملين الجدد بغية الاستفسار حول أمور تتعلق بالعمل كالمهام المسندة إليهم، كما نجد أعوان التحكم يكون موضوع إتصالهم بالإدارة حول الإشراف على العاملين الآخرين وتدريبهم أو شراء المواد الأولية، عملية البيع، جدول أعمال المدرج في الإجتماعات الدورية للمؤسسة ..إلخ، كما نجد بعض العاملين بالرغم من

عدم وجود أية مشكلة في الإتصال بمسؤولهم المباشر إلا أنهم لا يجذبون الاتصال به، في حين نجد بعض العاملين رغم الخبرة وسنوات العمل بهذه المؤسسة تتعدى (05) سنوات إلا أنهم لا يتصلون بمسؤولهم.

من خلال ما سبق يتضح أن الإتصال الصاعد بهذه المؤسسة بالرغم من الاعتماد عليه إلا أنه لا يمكن أن نجزم بفعاليتها لأن إتصال العامل بمسؤوله المباشر كان منحصرا في أمور روتينية لا يرقى إلى البحث في أمور عملية تشجع على الإبداع أو التخلص من المشكلات التنظيمية التي يعاني منها العاملين، فالاتصالات الصاعدة تتبع نظام تدرج السلطة والعامل يجد نفسه مجبرا على تتبعه حتى ولو كان بإمكانه التخلي على الاتصال بمسؤوله المباشر في بعض الأحيان وهذا ما يجعل العامل يشعر بفقدان القوة في عمله وعدم السيطرة عليه.

الجدول رقم (33): يوضح الأسلوب الذي يتبعه العامل في إتصاله بمسؤوله المباشر

إمتدادا للجدول السابق جاء هذا الجدول ليوضح الأسلوب الذي يتبعه العامل في إتصاله بمسؤوله المباشر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مقابلة شفوية	60	69,76 %
الأسلوب الكتابي	12	13,95 %
عن طريق الوساطة	09	10,46 %
أخرى تذكر	05	05,81 %
المجموع	86	100 %

من خلال هذا الجدول نجد أن 69,76 % من المبحوثين أي ما يقابل 60 عاملا يفضلون المقابلة الشفوية عند إتصالهم بمسؤولهم المباشر وحسبهم الأسلوب المناسب لإيصال إنجازاتهم المختلفة سواء المتعلقة بالعمل أو الشخصية، ثم تأتي النسبة 13,95 % أي ما يقابل 12 عاملا يعتمدون على الأسلوب الكتابي، في حين تعبر النسبة 10,75 % أي ما يقابل 09 عمال يفضلون البحث عن همزة وصل بينهم وبين المسؤول المباشر ولا يرغبون في مقابله وجها لوجه ولكل عامل إعتبارات تبرر هذا الاختيار، وأخيرا تأتي النسبة 05,81 % أي ما يقابل 05 عمال يفضلون الجمع بين المقابلة الشفوية والأسلوب الكتابي أحيانا.

من خلال هذه الأرقام نستنتج أن المقابلة الشفوية الأسلوب الأكثر إتباعا من قبل العاملين في إتصالهم بمسؤولهم المباشر لما لهذا الأسلوب من إيجابيات كالوضوح، السهولة والسرعة في إيصال المعلومات، ثم يأتي الأسلوب الكتابي والواسطة بنسبة أقل من الأسلوب السابق أي المقابلة الشفوية للمسؤول المباشر، فضلا عن المبحوثين الذين لا يرغبون في الاتصال بمسؤولهم المباشر وعددهم 07 عمال وهذا ما أوضحه الجدول رقم : 31.

وحاولنا الاستفسار حول إتباع الوساطة في إتصال العامل بالإدارة فتبين أن بعض العاملين خاصة عمال التنفيذ لا يمتلكون القدرة على الحوار وإيصال المعلومات المختلفة ويروا بأنهم لا بد من عمال آخرين يفوضونهم من أجل مساعدتهم في إيصال ما يريدون إيصاله لمسؤولهم المباشر عن طريق الاجتماعات أو في سياق التشاور اليومي بين العاملين وتبادل الأفكار وحسبهم أن هذا الأسلوب يجنبهم الرأي السلبي لمسؤولهم المباشر.

الجدول رقم (34): يتعلق بصعوبات الاتصال بين العامل ومسؤوله المباشر.

جاء هذا الجدول لتبيان أهم الصعوبات الموجودة عند إتصال العامل بمسؤوله المباشر في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	22,58 %
لا	58	62,36 %
أحيانا	14	15,05 %
المجموع	93	100 %

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة كانت 62,36 % ما يعادل 58 عامل للاحتمال " لا " ثم تليها النسبة 22,58 % أي ما يعادل 21 عامل للاحتمال " نعم "، وأخيرا النسبة 15,05 % ما يعادل 14 عامل للاحتمال " أحيانا ".

عند قراءتنا لهذه الأرقام نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يجدون صعوبات في الاتصال مع مسؤولهم المباشر، أما بالنسبة للنسبتين المتبقيتين للاحتمالين (نعم، أحيانا) هناك صعوبات كثيرة يعاني منها المبحوثون سواء كان الإتصال بصفة دورية أو أحيانا، كتابي أو شفوي.

أما عن الصعوبات التي صرح بها المبحوثون فتمثلت في مايلي:

- إنشغال المسؤول.
- عدم توفر الوقت لإهتمام المسؤول المباشر بمختلف إنشغالات العامل.
- التهميش والإقصاء.

- وجود عمال ذوي الولاء الزائف يؤثرون (التشويش) على المناخ الجيد للمؤسسة.
- صعوبة في إستيعاب التعليمات وبعض أوامر المسؤول المباشر.
- الروتين اليومي في العمل.

نستنتج أن وجود صعوبات إتصالية . إن جاز لنا القول . في أي مؤسسة بات يهدد كيانها لأن الاتصال أساس كل العمليات الإدارية بالإضافة إلى ما تم ذكره توجد صعوبات تتعلق بالاتصال أهمها كثرة المصالح، كبر حجم المؤسسة ، وسيلة الاتصال سيما وإستحداث بعض المصالح كالجلفة التي أضافت مهام أخرى لبعض العمال مع المهام الأصلية لهم ومع ذلك يبقى الأهم أن تسعى المؤسسة للحد من هذه الصعوبات الاتصالية وفي أبسطها توفير المعلومات والحرص على إنسيابها ووصولها في صورتها الواضحة من أجل تحقيق إتصال فعال بين العامل ومسئوله المباشر الذي بدوره (الاتصال الصاعد) يمكن أن يسهم في الحد من العديد من المشكلات وإيجاد حلول لها من خلال المقابلة الشفوية أو تقديم إنشغالات كتابية، عن طريق الاجتماعات ..إلخ.

## الجدول رقم (35): يوضح علاقة العامل بمسؤوله المباشر

يوضح الجدول المدرج أدناه رأي المبحوثين حول علاقات العاملين بمسؤولهم المباشر في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	29	31,18 %
حسنة	44	47,31 %
سيئة	12	12,90 %
غير مبالي بها	08	08,60 %
المجموع	93	100 %

تمكننا قراءة الجدول كالاتي : أقرت أكبر نسبة 47.31 % منهم أن علاقتهم مع مسؤولهم المباشر في العمل حسنة، في حين وردت النسبة 31.18 % لتأكد بأن هذه العلاقة تصف بالجيدة، كما وردت النسبة 12.90 % من المبحوثين التي ترى بأن العلاقة بين العامل ومسؤوله المباشر لا تغدو أن تكون مضطربة وسيئة، أما أدنى نسبة مسجلة المقدره بـ : 08.60 % فهي غير مبالية بهذه العلاقة أساسا.

تأتي هذه النسب لتؤكد، على أن العلاقة بين العاملين ومسؤولهم المباشر عموما حسنة حتى لا نقول جيدة، وهذا ما لمسناه عند مقابلاتنا للمبحوثين وبشكل عفوي تبدو لنا علاقات طيبة بين الرئيس والمرؤوسين أين ركز البعض منهم على واجب الإحترام لمسؤولهم المباشر في حين ركز البعض الآخر على معنى الأخوة أي تبادل الاحترام مع وجود معنى العلاقات الإنسانية بينهم وذلك من خلال المعاملة الحسنة، التخلي عن الرسمية في بعض الأحيان، محاولة التفاهم، التعاون في العمل، التواصل

المقبول بين العمال فيما بينهم أو العمال ومسؤولهم المباشر، الصداقة التي تربط بين الكثير من العمال قبل الالتحاق بالمؤسسة .. إلخ، هذه المظاهر تعكس شيوع العلاقات الإنسانية عموماً داخل المؤسسة. وما يجدر الإشارة إليه أنه عند زيارتنا الميدانية للمؤسسة أكثرنا لاحظناه هو الانضباط والهدوء حيث نجد العمال بمكاتبهم والأبواب مغلقة وآخرون بورشاتهم وهذا راجع لتعود العامل على عدم التجوال بأروقة المؤسسة.

## الجدول رقم (36): يوضح كيفية نقل العامل لإنشغالاته إلى المسؤولين

يأتي هذا الجدول لتوضيح كيف ينقل العامل إنشغالاته المختلفة إلى المسؤولين أو الإدارة بصفة عامة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عن طريق مقابلة فردية	44	47,31 %
من خلال الاجتماعات	18	19,35 %
عن طريق النقابة	23	24,73 %
أخرى تذكر	08	08,60 %
المجموع	93	100 %

تشير المعطيات الكمية المدونة في الجدول أن أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم بـ : 47,31 % أي ما يعادل 44 عاملا يرون أن المقابلة هي الوسيلة المناسبة لإيصال إنشغالاتهم للمسؤولين لسهولة وسرعتها فضلا عن أنها تسمح بالمواجهة بين العامل ومسؤولة المباشر، والنسبة المئوية 24,73 % ما يقابل 23 عاملا تخص المبحوثين الذين أجابوا بأن أفضل وسيلة لنقل إنشغالات العامل المهنية الاجتماعية هي النقابة باعتبارها تعتبر مصدر قوة وتكافل بين العاملين وضغط على المسؤولين، فضلا عن تصريح بعض المبحوثين أنهم يفضلون الإعتماد على الآخرين في نقل إنشغالاتهم إلى المسؤولين. أما النسبة 19,35 % من المبحوثين والبالغ عددهم 18 يجعلون من الاجتماعات أفضل طريق لنقل إنشغالاتهم المختلفة لمسؤولهم المباشر حتى تكن أمام زملاءهم فلربما كان الاجتماع الوقت المناسب لطرح الإنشغالات لضمان ردود أفعال إيجابية.

من هنا نستنتج أن الإتصال الصاعد مهم جدا في المؤسسة ففعاليته مرتبطة بالطرق الوسائل المستعملة ولا نعني بذلك الجانب التقني (الهاتف،الفاكس،الأنترنت ..) وإنما نتحدث عن البعد الاجتماعي في عملية الاتصال مع ان الجانب التقني مهم جدا إلا أن الإتصال الاجتماعي في المؤسسة يؤدي الى نتائج إيجابية لأن المقابلة الفردية بين العامل ومسؤوله المباشر. كما أن الإجتماعات تعتبر أيضا من الطرق الفعالة إذا ما كانت هناك مشاركة فعالة للعاملين والتعبير بحرية عن آرائهم وإنشغالاتهم وهذا ما يؤدي إلى التقليل من الضغوط التي يعيشها العامل.

الجدول رقم (37): يوضح كيفية إستجابة العامل لأوامر وتعليمات المسؤول المباشر

يأتي هذا الجدول أدناه من أجل توضيح إجابات المبحوثين حول كيفية الإستجابة للأوامر والتعليمات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
في الحال	79	84.94 %
بتماثل	11	11.82 %
بلامبالاة	03	03.22 %
المجموع	93	100 %

عند قراءتنا للاحصائيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم يستجيبون في الحال لأوامر وتعليمات مسؤولهم المباشر وهذا ما تعكسه النسبة 84.94 %، ثم تليها النسبة 11.82 % من المبحوثين والذين يستجيبون بتماثل للأوامر والتعليمات، وأخيرا النسبة 03.22 % التي تعبر عن ضعف الإستجابة تجاه أوامر وتعليمات مسؤولهم المباشر ومن مظاهرها : عدم الإهتمام والتسبب في العمل.

من خلال مفردات البحث خاصة منهم الذين أجابوا بأنهم لا يتقيدون بكل التعليمات التي يفرضها عليهم مسؤولهم المباشر وهم أغلبهم من عمال الإنتاج، والسبب في ذلك على حد تعبيرهم يكمن في شعورهم بالضغط المهني، وفقدان حريتهم بالإضافة إلى ميلهم للعزلة عن الآخرين.

الجدول رقم (38): يتعلق بقدرة العامل على التواصل مع الإدارة للاستفسار عن بعض

المراسلات غير الواضحة

يتضمن هذا الجدول المرفق الإجابة عن قدرة العامل على التواصل مع الإدارة في مختلف المواضيع.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	65	69,89 %
لا	15	16,12 %
أحيانا	13	13,97 %
المجموع	93	100 %

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 69,89 % أي ما يعادل 65 عامل يؤكدون أن لهم القدرة على التواصل مع الإدارة للاستفسار عن المراسلات، التعليمات أو الأوامر التي تتسم بالغموض لديهم، ثم تأتي النسب على التوالي : 16,12 % ما يعادل 15 و 13,97 % ما يعادل 13 عامل حيث تتعلق الأولى بالمبحوثين الذين أكدوا عدم قدرتهم على التواصل مع الإدارة للاستفسار حول الأوامر المختلفة، أما الثانية فهم تتعلق بالمبحوثون الذين قلما يتواصلون مع الإدارة وهذا ما يعكس قدرة ضعيفة للتواصل مع مسؤولهم المباشر للاستفسار حول المعلومات التي تتسم بالغموض.

الجدول رقم (39): يوضح قدرة العامل على المبادرة إلى التعاون مع المسؤول المباشر

لتحقيق نجاح المؤسسة

نحاول من خلال هذا الجدول معرفة فيما إذا كان للعامل القدرة على المبادرة للتعاون مع مسؤوله المباشر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	66,66 %
لا	07	07,52 %
لا أدري	24	25,82 %
المجموع	93	100 %

يبدو من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن نسبة 66,66 % من المبحوثين ما يعادل 62 عامل لديهم القدرة على المبادرة إلى التعاون مع مسؤولهم المباشر، ثم تليها النسبة 25,82 % ما يعادل 24 عاملا وكانت إجابتهم بـ " لا أدري" إن كانت هناك المبادرة للتعاون مع مسؤولهم المباشر و التي تدل على عدم الإهتمام وفقدان المبادرة في العمل وبعبارة أخرى الذين يفتقدون لمعنى العمل، وأخيرا أدنى نسبة 07,52 % ما يعادل 07 عمال تنفي قدرتهم على المبادرة للتعاون مع مسؤولهم المباشر من أجل تطوير العمل.

من خلال البيانات نستنتج القدرة على المبادرة على التعاون في العمل راجعا الى طبيعة العلاقات بين العامل ومسؤوله المباشر من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة ثانية، ضف إلى ذلك عوامل أخرى كالعادلة التنظيمية فرص الترقية الأجر المناسب للجهد المبذول الحافز.. إلخ. هذا ما لمسناه عند

المبجوثين الذين أكدوا على عدم قدرتهم على المبادرة و لا يرغبون في التعاون مع أي عامل وذلك راجع لطبيعة العمل قلة المؤهلات قلة الخبرة عدم التوافق مع المسؤل المباشر وبالتالي نظر هؤلاء إلى المبادرة على أساس المنصب وهذا ما جعل فئة التنفيذيين منعزلين ويشعرون أنهم كثر تهميشا مقارنة بالفئات الأخرى سيما الإطارات وهذا بسبب المهام التي يؤدونها التي غالبا ما تكون تقطيع الحديد التلحيم،الطلاء،الجلفنة..إلخ. وحسب رأيهم أنهم لا يبادرون أو بالأحرى لا يستطيعون المبادرة إلى أمور تخص عملهم مع مسؤولهم المباشر بل يكتفون بما هو مطلوب منهم فقط.

من هنا،يمكن لنا القول أن تفعيل دور الاتصال في المؤسسة من شأنه أن يقضي على هكذا سلبيات التي منشئها المسؤل المباشر أو فئة معينة من العمال،بحيث نجدهم يمتازون بالقدرة على التحكم و السيطرة في المواقف المختلفة في عملهم وبإمكانهم أن يبادروا إلى التعاون مع زملاءهم لإكسابهم هذه القدرة أو هذا السلوك فنجدهم أكثر تصلبا وتسلطا في علاقاتهم ما يجعل غيرهم ينظرون إليهم بأنهم هم أصحاب المقدره على المبادرة والأخذ بزمام الأمور وبالتالي يتخذون سياسة الهروب إلى الوراء ويبتعدون على مواقف كثيرة تحتاج فعلا إلى التعامل مع الآخرين سواء مع العمال أو المسؤل المباشر وهذا ما يعبر عن العزلة الإجتماعية والميل إلى التوقع على الذات في بيئة العمل،كما أن الأسباب حتما ليست دائما قلة الخبرة أو المؤهل العلمي بل هي أيضا عوامل خارجية أي خارجة عن العامل وتتعلق بطبيعة الاتصال وأساليبه،العلاقات الإجتماعية مع الآخرين..إلخ. ولا يتأتى ذلك إلا بالإهتمام بالاتصال الصاعد في المؤسسة لما لهذا الأخير من أهمية للمؤسسة والعامل على حد سواء في العمل.

## الجدول رقم (40): يوضح شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله

يأتي هذا الجدول أدناه ليوضح مدى شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله وهل يولي الأهمية الكافية له.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	74,19 %
لا	10	10,75 %
أحيانا	14	15,05 %
المجموع	93	100 %

بالنظر إلى الجدول وما تضمنه من أرقام، نلاحظ أن النسبة 74,19% أي ما يعادل 69 عامل يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم، ومن أهم التفسيرات التي قدمها المبحوثون حول شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل نذكر ما يلي: "القدرة على إنجاز المهام مسؤولية الجميع، الوزاع الديني، حب العمل وإنجازه بدقة، الإلتزام بالعمل، تطبيق التعليمات، القدرة على تأدية المهام على أكمل وجه، المنصب لا يسمح بالأخطاء لأنه يعرقل مصالح الآخرين، أهمية العمل...".

في المقابل نجد فئة من المبحوثين أجابوا بأنه قلما يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل وهذا ما تعكسه النسبة 15,05% ما يعادل 14 عاملا، في حين وردت أدنى نسبة في الجدول المقدر بـ: 10,75% ما يعادل 10 عمال من مجتمع البحث لا يشعرون بأية مسؤولية تجاه عملهم رغم سنوات الخبرة التي يملكونها حتى أنهم لا يولون أية أهمية للعمل وكأنهم يمضون أوقات فراغهم في العمل - على حد تعبير أحدهم - بغض النظر عن الأجر الذي يتقاضونه.

من هنا، يمكن القول أن شعور العامل بالمسؤولية تجاه العمل من الأمور التي يشترك فيها الجميع داخل المؤسسة في نفس الوقت هناك تباين في أسباب الشعور بالمسؤولية لأن غياب مثل هذا الشعور يؤثر سلباً على المناخ العام للمؤسسة، كما أن التحلي بالمسؤولية تجاه العمل نابع من إحترام الذات والتحرر من الخوف والسيطرة على المواقف المختلفة.

من جهة ثانية، تحمل العامل للمسؤولية تكون نتيجة عوامل تنظيمية عديدة كإتصاله مع مسؤوله المباشر دون وساطة، مواجهة المشكلات المختلفة، المشاركة في الإجتماعات، تقديم إقتراحات للمسؤول المباشر، العمل في الجماعة، التحلي بالإيجابية، الإبتعاد عن الأهداف الشخصية، إتخاذ قرارات قوية يمكن من خلالها التأثير في الآخرين..إلخ. هذه العناصر وغيرها تسهم في تكوين مفهوم معنى العمل لدى العامل ويمكن أن يتجسد هذا المفهوم من خلال الفعالية التنظيمية في المؤسسة سواء بين العاملين أو إتصال العامل بالإدارة أو مسؤوله المباشر على وجه التحديد.

الجدول رقم (41): يوضح رضا العامل عن أوضاعه بالمؤسسة عموماً

يحاول هذا الجدول الكشف عن مكامن الرضا عن العمل أو عدمه والتي تعطي نظرة عن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.

النسبة المئوية		التكرارات	الاحتمالات	
% 25,80		24	راض تماماً	
% 53,76		50	راض إلى حد ما	
% 20,43	% 05.26	19	01	غير راض
	% 42.10		08	سوء العلاقات مع زملائك
	% 15.78		03	قلة التفاهم مع المسؤول المباشر
	% 05.26		01	الأجر ضعيف
	% 31.57		06	التهميش والإقصاء
% 100		93	المجموع	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 53,76 % من المبحوثين يقرون بأنهم راضين إلى حد ما عن أوضاعهم في المؤسسة، ثم تليها النسبة 33,33 % التي تعبر عن حالات الرضا للعاملين حول الأوضاع العامة بالمؤسسة بما في ذلك رضاهم عن أساليب الإتصال بمؤسستهم، ثم تأتي النسبة 11,82 % التي تتعلق بالمبحوثين الغير راضين تماماً عن أوضاعهم في المؤسسة عموماً وقدم المبحوثون الأسباب التي عبروا من خلالها عن حالات عدم الرضا في المؤسسة نوضحها كمايلي :

سوء العلاقات مع زملائك بنسبة 05.26 %، قلة التفاهم مع المسؤول المباشر بنسبة 42.10 %، ثم الأجر ضعيف بنسبة 15.78 %، التهميش والإقصاء بنسبة 05.26 %، كما ترى النسبة 31.57 % من المبحوثين أن هذه الأسباب جميعها تجعلهم غير راضين عن أوضاع العمل بمؤسستهم.

وبالرجوع إلى المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول السابق نستنتج أن أغلبية المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم إلى حد ما عن أوضاع العمل عموماً نجدهم يستمدون هذا الرضا من العلاقات القائمة بين العمال أنفسهم وبين العاملين ومسؤولهم المباشر أيضاً، المشاركة في الاجتماعات الدورية التي تعقدها المؤسسة، سنوات العمل التي ولدت لديهم الشعور بالإنتماء والولاء لها ما جعل أهدافهم تتطابق وأهداف المؤسسة ولا يتصورون غير هذه الأوضاع الأمر الذي أكده بعض المبحوثين الذين أجابوا بأنهم راضون تماماً عن أوضاع العمل بالمؤسسة، وذلك لتمتعهم بمكانة خاصة تعود ربما لتحكمهم في العمل والسيطرة عليه والتأثير في المواقف المختلفة وهذا ما جعلهم مستقرين نفسياً ومهنيًا.

أما فيما يخص العاملين الغير راضين عن أوضاعهم في العمل تبقى أسبابهم واضحة وهي الأجر الضعيف ولا يلب حاجاتهم اليومية ولأسرهم، التهميش والإقصاء الذي جعلهم ينعزلون عن غيرهم ويفضلون الوحدة، فضلاً عن سوء التفاهم بينهم وبين مسؤولهم المباشر من جهة، وسوء العلاقة بينهم وبين زملائهم وهذا ما أدى بهم إلى عدم الإستقرار في عملهم.

وعليه، نستنتج الحاجة إلى الاتصال الفعال داخل المؤسسة لأنه ضمان لوجود الرضا لدى العاملين من خلال الإختيار الأنسب لأساليب الاتصال والعمل على تفعيلها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها سابقاً.

الجدول رقم (42): يوضح القدرة على تحسين الوضع المهني والتطلع لمستقبل أفضل

نحاول من خلال هذا الجدول المرفق معرفة فيما إذا كان للعامل تطلعات تتعلق بوظيفته يسعى لتحقيقها.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
% 89,24	%72,28	83	60	القدرة على التخطيط لنجاح العمل	نعم
	%27,71		23	عدم القدرة على التخطيط لنجاح العمل	
% 06,45		06		لا	
% 04,30		04		أحيانا	
% 100		93		المجموع	

عند قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم بـ : % 89,24 أجابوا بأن لهم القدرة على تحسين وضعهم المهني ويتطلعون لمستقبل أفضل لقدرتهم على التخطيط لنجاح عملهم وهذا ما عبرت عنه النسبة %72,28، وفي نفس السياق نفت النسبة % 27,71 منهم القدرة على التخطيط للعمل رغم الرغبة في تحسين وضعيتهم المهنية.

كما جاءت النسبة % 06,45 لتعبر عن المبحوثين الذين لا يملكون القدرة على تحسين وضعهم المهني ولا يتطلعون لتغيير وضعيتهم المهنية مستقبلا، ثم تأتي النسبة % 04,30 وتمثل المبحوثين الذين يسعون أحيانا في تغيير وضعهم المهني وقلما يفكرون في غد أفضل وهم في الغالب عمال ذوي الخبرة في العمل وينتظرون مغادرة المؤسسة عند تقاعدهم.

يبدو من الإحصائيات السابقة أن أغلبية العاملين يتطلعون لمستقبل أفضل في هذه المؤسسة وهذا أمر طبيعي بالرغم من أن هناك تباين ملحوظ حول قدرة العامل على تحسين وضعه المهني وهذا لوجود إعتبرات عدة نحاول ذكرها بناء على الإحتكاك مع المبحوثين كمايلي :

- **الفروق الشخصية :** ونقصد بذلك وجود ملامح الشخصية القوية لدى العامل وتقدير الذات،المكانة الإجتماعية في المؤسسة،القبول والتقدير عند الآخرين...إلخ.
  - **المستوى المهني :** المهام الموكلة للعامل أو الفئة المهنية التي ينتمي إليها العامل (إطارات،أعوان التحكم،المنفذين).
  - **المستوى التعليمي:** المؤهل العلمي الذي تحصل عليه العامل والذي يضمن تصنيفه في مستوى مهني معين،حيث وجدنا بعض العاملين لديهم مستوى علمي مقبول يكفل لهم أن يمارسوا مهامهم في فئة الإطارات إلا أنهم ينتمون لفئة المنفذين،وذلك لإعتبرات المؤسسة التي تعتمد على الإنتاج بالدرجة الأولى وهذا ما حاول المبحوثون التصريح به عن إقصاءهم وتهميشهم إذ أنهم يشعرون بنوع من الإغتراب في عملهم ويتطلعون لمستقبل أفضل خارج هذه المؤسسة.
  - **الخبرة :** وتعكس السنوات التي أمضاها العامل في المؤسسة وتختلف من شخص إلى آخر.
- من خلال النقاط السابقة يتضح لنا أن تحسن الوضع المهني للعامل وتطلعه لمستقبل أفضل يكون من خلال توفر بعدين مهمين هما : الرغبة والقدرة،فبالرغم من وجود الرغبة في تحسين الوضعية المهنية للعامل إلا أن فقدان القدرة على التخطيط للوصول إلى نجاح العمل يحول دون ذلك خاصة لدى العمال

المنفذين الذين يشعرون بأن عملهم روتيني للغاية وما يتركه من آثار تتباين بين التعب تارة والملل والإحباط تارة أخرى.

كما أن التطلع لمستقبل أفضل يعد مطلب صعب المنال خاصة أمام فقدان معنى العمل لدى بعض العاملين فنجدهم ينتابوهم الشعور بالإنطواء والميل للعزلة عن الآخرين وهم في إنتظار فرصة العمل في مؤسسة أخرى - إن وجدت - طبعاً.

الجدول رقم (43): يتعلق بإستعداد العامل لبذل جهد أكبر مما هو مطلوب منه

يأتي هذا الجدول المتضمن لإجابات المبحوثين ليعكس مدى ولاء العامل للعمل وللمؤسسة أم لا ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	65	69.89 %
لا	11	11.82 %
أحيانا	17	18.27 %
المجموع	93	100 %

توضح النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 69.89 % من المبحوثين لديهم إستعداد كامل لبذل جهود أكبر من المطلوب منهم فلربما يعزى ذلك إلى تقييمهم الإيجابي لمؤسستهم وتقانيهم في العمل لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وتليها النسبة 18.27 % من المبحوثين لا يفكرون في تقديم جهد إضافي للمؤسسة إلا في بعض الحالات.

أما النسبة الباقية المقدرة بـ : 11.82 % فتعبر عن العمال الذين لا يقدمون جهود إضافية بل يكتفون بإنجاز المطلوب منهم فقط إذ لم نقل الحد الأدنى من العمل خاصة وأنهم محبطون لظروف العمل بالمؤسسة والأسباب كثيرة والتي وردت ضمن تصريحات العاملين نذكر البعض منها: الإقصاء، التهميش، عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، إهمال إنشغالاتهم... إلخ.

وهكذا، نستنتج أن الإستعداد لبذل الجهود الكبيرة لمصلحة المؤسسة لا تأتي من فراغ بل عبارة عن تراكم لإرتباط معنوي بين العامل والمؤسسة.

**المحور الرابع : دور الإتصال الأفقي في التخلص من العزلة الاجتماعية للعامل.**

**الجدول رقم (44): يوضح إنسجام العامل مع الآخرين في محيط العمل**

يتضمن هذا الجدول المرفق إجابات المبحوثين حول مدى إنسجام العامل مع الآخرين في محيط العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	75.26 %
لا	13	13.97 %
أحيانا	10	10.75 %
المجموع	93	100 %

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 75.26 % من المبحوثين أي ما يقابل 70 عاملا يؤكدون إنسجامهم الجيد مع الآخرين ولا يجدون أية صعوبة في التعامل مع الآخرين في عملهم، ثم تليها النسبة 13.97 % أي ما يعادل 13 عاملا أكدوا أنهم لا يندمجون بسهولة في محيط عملهم، كما نجد أن نسبة 10.75 % أي ما يقابل 10 عمال قلما ينسجمون مع الآخرين في العمل، فقد صرحوا أن لديهم إحساس بالتهميش ويشعرون بالوحدة والإغتراب وبالتالي فهم ليسوا بحاجة إلى تكوين علاقات جديدة في محيطهم المهني و لا يبالون بإنسجامهم الاجتماعي في العمل.

مما سبق، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لازلوا يعانون من الإحساس بالفروقات، الإقصاء والتهميش لكن بسنة قليلة وهذا ما تعكسه النسبتين الأخيرتين، فليس بالسهولة بمكان أن يتشكل الإنسجام في صورته الجاهزة لدى العامل منذ البداية فهو لا يفرض على الآخرين ولا يكون فوراً بل يمتد عبر سنوات فيكون

بذلك نتاج تفاعل الكثير من العوامل وما تجدر الإشارة إليه أنه مؤشر واضح على مدى فعالية المنظمة ومطلبا لها في الوقت ذاته كما يدل على سلامة البيئة التنظيمية للعاملين بها.

من هنا، يمكن لنا أن نعتبر الإتصال أحد هذه العوامل البارزة في الإنسجام مع الآخرين للعامل خاصة عندما يكون الإتصال بين العاملين فيما بينهم سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية مما يساعدهم على الإستقرار النفسي ويفسح لهم المجال للتعاون فيما بينهم ما يؤدي بدوره إلى إنسجامهم في محيط العمل.

### الجدول رقم (45): يوضح تقييم العامل لعلاقته بزملاءه في العمل

يأتي هذا الجدول المدرج أدناه لمعرفة تقييم العامل لزملاءه في العمل ويوضح طبيعة علاقته معهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	41	44,08 %
حسنة	34	36,55 %
سيئة	11	11,82 %
غير مبالي بها	07	07,52 %
المجموع	93	100 %

تشير المعطيات الكمية المدونة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بـ 44,08 % ما يقابل 41 عاملا تربطهم علاقة جيدة مع زملاءهم من خلال التعامل اليومي سواء في المصلحة الواحدة أو المصالح الأخرى، ثم تليها النسبة 36,55 % أي 34 عاملا يرون أن العلاقة بين زملاءهم هي علاقة حسنة، بينما أقرت النسبة 11,82 % من المبحوثين أن علاقتهم مع زملاءهم هي علاقة سيئة

وأخيرا تأتي النسبة 07,52 % والتي تعبر عن المبحوثين غير المباليين بطبيعة العلاقة بين العامل وزملاءه في العمل.

وعند قراءتنا لهذه البيانات الإحصائية نستنتج أن العلاقات الجيدة بين العاملين تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العامل معا حيث أنها تمكن العاملين من إشباع حاجات كثيرة لهم لا يوفرها لهم الاتصال الصاعد أو النازل. كما تعكس هذه النسب اعتماد المؤسسة على الاتصال غير الرسمي وهذا ما كشفت عنه المقابلات المختلفة مع المبحوثين الذين صرحوا أن أبرز المواضيع المتداولة بينهم تتمحور حول تبادل الأفكار للتخفيف من ضغوط العمل، الاستفسار عن العمل، تكوين علاقات إجتماعية،..إلخ.

من هنا نجد أن العلاقات الجيدة والقوية بين العاملين تدخل ضمن متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة بيد أن الاتصال الأفقي كان مركز إهتمام العديد من النظريات على غرار نظرية التقسيم الإداري التي إهتمت بسرعة المعلومة وتداولها بين العاملين لتقوية العلاقات بينهم وتوطيدها والتخفيف من الضغوط المهنية المختلفة كالعزلة عن الآخرين، الإنسحاب والقلق... إلخ.

## الجدول رقم (46): يوضح سبب إتصال العامل بزملائه في العمل

جاء الجدول أدناه لمعرفة سبب إتصال العامل بزملائه في العمل وأهم المواضيع المتبادلة فيما بينهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التشاور في العمل	34	36,55 %
تبادل الخبرات	14	15,05 %
تكوين علاقات إجتماعية	04	04,30 %
التخفيف من عبء العمل	18	19,35 %
أخرى	23	24,73 %
المجموع	93	100 %

يظهر الجدول أن أعلى نسبة مقدرة بـ : 36,55 % ما يقابل 34 عاملا أكد خلالها المبحوثون أن علاقة إتصال العامل وزملائه في العمل سببها التشاور في العمل، ثم تليها النسبة 24.73 % ما يقابل 23 عامل ليؤكدوا أن سبب إتصال العامل بغيره في المؤسسة للتخلص من العزلة والترويح عن النفس وغيرها من الأمور التي تخفف الضغط على العامل، بينما جاءت النسبة المئوية 19.35 % أي ما يقابل 18 عامل من أفراد البحث يروا أن التخفيف من عبء العمل هو سبب علاقاتهم في العمل، كما أن النسبة 15.05 % أي ما يقابل 14 عامل يبقى سبب إتصالهم هو تبادل الخبرات بينهم خاصة العاملين الجدد الذين يجدون صعوبة في القيام بمهامهم المختلفة فيروا أن الاتصال بزملائهم من أجل توجيههم أمر طبيعي، في الأخير جاءت أدنى نسبة في الجدول المقدرة بـ : 04,30 % أي ما يقابل 04 عمال

أجابوا بأن سبب إتصال العامل بزملائه هو تكوين علاقات إجتماعية خاصة وأن هناك من العاملين الذين تربطهم علاقة صداقة قبل إلتحاقهم بالمؤسسة.

من خلال البيانات السابقة، نجد أن أسباب إتصال العامل بزملائه في العمل كثيرة ومتعددة وأنها إذ وضعنا أمام العامل الخيارات السابقة إلا أننا إكتشفنا من خلال المقابلات التي أجريناها في المؤسسة أن بعض العاملين ينهمكون في مهامهم خلال فترات زمنية طويلة وهذا العمل الروتيني يجعلهم منعزلون عن زملائهم خاصة عمال التنفيذ الذي يعملون في الورشات يكونوا أكثر عزلة عن الفئات الأخرى مثل الإطارات الذين يتواجدون على مستوى المصالح الإدارية ومع ذلك يكون إتصالهم مع زملائهم غالبا سببه التخفيف من العزلة، التعامل مع الآخرين، للترويح عن النفس والتخلص من ضغوط العمل، محاولة إيجاد حلول لمشكلة معينة..إلخ.

من هنا يتضح لنا أن الاتصال بين العاملين سواء في الإطار الرسمي أو غير الرسمي ضروري ومهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فإذا ما تطرقنا إلى إلتقاء التشاور و تبادل الخبرات بين العامل وزملائه في هذا يسير لصالح المؤسسة، من ناحية ثانية التخفيف عن ضغوط العمل والتخلص من العزلة وتكوين علاقات إجتماعية مختلفة وودية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تفعيل الإتصال الأفقي وتشجيعه.

الجدول رقم (47): يوضح إهتمام العامل بتكوين علاقات صداقة مع زملائه

يحاول هذا الجدول الإجابة أيضا عن مدى إهتمام العامل بتكوين علاقات صداقة مع زملائه.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
% 87,09	% 22,22	81	18	خلق التعاون بين العاملين	نعم
	% 34,56		28	القيام بعمل متكامل	
	% 19,75		16	التخفيف من الشعور بالعزلة	
	% 20,89		17	كلها	
	% 02,46		02	أخرى تذكر	
%12,90	% 00	12	00	لا تندمج بسهولة معهم	لا
	%08,33		01	لا تثق في تقدير الآخرين لك	
	%75,00		09	لديك إحساس بالتهميش والفشل	
	%02,46		02	أخرى تذكر	
% 100		93		المجموع	

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يقرون بإهتمامهم بتكوين علاقات صداقة مع زملائهم ونسبتهم 87,09%، في حين نجد أن النسبة 12,90% تتعلق بالمبحوثين الذين نفوا إهتمامهم بتكوين علاقات صداقة مع غيرهم، وذلك لإحساسهم بالتهميش والفشل ولغياب الثقة في الآخرين. في حين نجد أن هناك من يرى أنه يمكن الجمع بين هذه الإحتماعات السابقة وهذا ما عبرت عنه النسب التالية : 75,00% و 08,33% ثم النسبة 02,46%.

الجدول رقم (48): يوضح سبب إهتمام العامل بتكوين علاقات صداقة مع زملائه

بالرجوع إلى النسب المدونة في الجدول السابقة لاحظنا أغلب المبحوثين يميلون لتكوين علاقات صداقة مع زملائهم لذلك أرتأينا إلى إضافة هذا الجدول لتوضيح سبب هذا الاهتمام.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
22,22 %	18	خلق التعاون بين العاملين
34,56 %	28	القيام بعمل متكامل
19,75 %	16	التخفيف من الشعور بالعزلة
20,89 %	17	كلها
02,46 %	02	أخرى تذكر
100 %	81	المجموع

وتفصح نتائج الجدول أعلاه إلى أن أغلب المبحوثين يقرون بإهتمامهم بتكوين علاقات صداقة مع زملائهم وربما يعود السبب في ذلك الإهتمام إلى قيام العامل بعمل متكامل مع زملائهم ونسبة هؤلاء مقدره بـ : 34,56 %.

ثم تأتي النسب التالية: 22,22 %، 20,89 %، 19,75 % والتي عبر من خلالها المبحوثون أن سعيهم في تكوين علاقات صداقة بزملائهم كانت من أجل خلق التعاون بين العاملين أولاً، التخفيف من الشعور بالعزلة ثانياً، وأخيراً هناك من يفضل الجمع بين هذه الإحتمالات كلها، أما أدنى نسبة في الجدول فتمثلت في: 02,46 %.

وأهم ما يمكن إستخلاصه من هذا الجدول هو أن العاملين يهتمون بتكوين علاقات صداقة مع زملائهم في العمل، وذلك لخلق التكامل في العمل أي هناك إعتقاد لدى أغلبية العمال بأنه لا بد من تكوين صداقات مع غيرهم في العمل لما لهذه الأخيرة من إيجابيات تسمح بخلق عمل متكامل.

بناء على ما ورد في الجدولين السابقين من نتائج الدراسة الميدانية يبدو أنه لا يزال البعض من العاملين يرفضون تكوين علاقات صداقة مع زملائهم في العمل ويفضلون الإنعزال وأغليبيتهم عمال التنفيذ الذين يمضون فترات طويلة في ورشة الإنتاج هذا ما لاحظناه خلال الدراسة الاستطلاعية.

وقد أفاد بعض المبحوثون أن مرد ذلك الإنعزال معاناتهم من التهميش والإقصاء فهم لا يرغبون في التفاعل مع الآخرين بإيجابية ويكتفون فقط بما تقتضيه ضرورة العمل. والواقع أن عدم الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية في المؤسسة تظل مشكلة قائمة وإن كانت مظاهرها تبدو صعبة في تلمسها إلا أنها لا مانع للمؤسسة بالتركيز عليها وجعلها على المحك وبتشجيعها للعلاقات الإنسانية يفسح المجال للعامل بالإهتمام بتكوين شبكة علاقات إجتماعية لا تهدف فقط لخلق التكامل في العمل وإنما للحد من المشكلات التنظيمية التي تعبر عن معاناة حقيقية للعامل كالعزلة الإجتماعية في مكان العمل.

الجدول رقم (49): يوضح إستمرار علاقة العامل بزملائه خارج المؤسسة

ندرج هذا الجدول أدناه من أجل معرفة رأي المبحوثين حول إستمرار علاقتهم بزملائهم خارج المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	63,44 %
لا	21	22,58 %
أحيانا	13	13,97 %
المجموع	93	100 %

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العمال يقرون بوجود علاقات إجتماعية بين العمال وتستمر هذه العلاقة خارج المؤسسة وهذا ما عبرت عنه النسبة: 63,44 % ما يعادل 29 عامل، ثم تليها النسب التالية: 22,58 % و 13,97 % الأولى تخص العمال الذين نفوا بعدم وجود علاقات إجتماعية بين العمال خارج المؤسسة، أما الثانية فهي تعبر عن حالات محدودة يتصل العامل بزملاءه خارج المؤسسة.

وعند إتصالنا بالمبحوثين إستطعنا معرفة الأسباب الكامنة وراء إجاباتهم وهذه بعض العبارات التي جمعناها :

بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ " نعم "

- حسن المعاملة.
- وجود التفاهم بين العاملين.

- لأنني إجتماعي وهناك بعض الزملاء هم أصدقائي قبل الالتحاق بالمؤسسة.
  - تطوير العلاقات الحسنة.
  - الإرتياح والثقة المتبادلة.
  - التخلص من العزلة.
  - لأن معظم الوقت يقضيه العامل في المؤسسة.
  - هناك من تربطه صداقة قبل أن يكونوا زملاء في العمل.
  - الزمالة والجيرة هي سبب إستمرار العلاقة خارج مكان العمل.
  - علاقات حسنة موجودة سابقا.
- بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ " لا "
- لا تهمني العلاقات الاجتماعية.
  - نقص الخبرة.
  - الإقامة أو بعد المسافة.
  - أكتفي بالعلاقات في أوقات العمل فقط.

الجدول رقم(50): يوضح كيف يقوم العامل بحل المشاكل بينه وبين زملاءه في العمل

يأتي هذا الجدول لتبيان أي الطرق التي يتبعها العامل حالة وجود مشاكل بينه وبين زملاءه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
يفضل العامل الحل الودي للمشكلة	62	% 66,66
يفضل العامل تدخل زملائه الآخرين	15	% 16,12
تقديم شكوى إلى المسؤول المباشر	13	%13,97
أخرى تذكر	03	% 03,22
المجموع	93	% 100

تبين النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 66.66 % مفردة صرحوا أنهم يفضلون حل المشاكل بينهم وبين زملائهم في العمل عن طريق الحل الودي وهذا نابع من وعيهم بأن هذا النوع من المشاكل لا يمكن حلها إلا بالطرق الودية بين الطرفين، ثم تليها النسبة 16.12 % وهي تخص المبحوثين الذين يفضلون تدخل زملائهم في حل المشاكل التي تقع بين العامل وزملائه.

في حين ترى النسبة 13.97% من المبحوثين أنهم يقدمون شكوى إلى مسؤولهم المباشر حتى يتسنى لهذا الأخير تقديم حلول للمشكلة محل الخلاف، وأخيرا النسبة 03.22 % والتي يرى المبحوثون أنهم يجمعوا بين الحل الودي وتدخل زملائهم في المشكلة.

أبانت هذه الأرقام على أن أغلبية العاملين يرجحون الحل الودي للمشكلات المختلفة التي تقع بين العمال وهذا من أجل المحافظة على السير الحسن للعمل والتقليل من الصراعات وبالتالي تبدو أهمية

الاتصال الأفقي ودوره في الحد من المشكلات التنظيمية سواء تظهر في شكل صراعات أو تلك التي تتسم بالصمت وكأنها خفية وفي مقدمتها الملل، الإحباط، فقدان معنى العمل والعزلة الاجتماعية التي تعبر هذه الأخيرة في نهايتها عن حالة الإغتراب التي يعيشها العامل في بيئة عمله، بينما نجد الأقلية من العاملين يفضلون الجمع بين الإتصال الأفقي والإتصال الصاعد، وهذا ما تؤكد تصريحات بعض الباحثين " تدخل الإدارة في حل المشاكل بين العاملين أمر ضروري للمحافظة على حقوق هؤلاء العاملين...".

#### الجدول رقم (51): يوضح مشاركة العامل في المناسبات الاجتماعية لزملاءه

يوضح هذا الجدول الكشف عن مدى مشاركة العاملين في مختلف المناسبات الاجتماعية لزملائهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	47.31 %
لا	28	30.10 %
أحيانا	21	22.58 %
المجموع	93	100 %

عند قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الباحثين أجابوا بأنهم يشاركون زملاءهم في مناسبتهم الاجتماعية وهذا ما تعكسه النسبة 47.31 % أي ما يعادل 44 عامل، فيما بلغت نسبة الباحثين الذين لم يشاركوا العاملين في مناسبتهم الاجتماعية 30.10 % ما يعادل 28 عامل ويرجع السبب في ذلك حسب ما جمعناه من إجابات : إلى عدم القدرة على حضور المناسبات الاجتماعية، مكان الإقامة لا يسمح بحضور مثل هذه المناسبات لبعدها المسافة بين العاملين، كما أجاب بعضهم

بالقول " لا يهمني حضور المناسبات الإجتماعية ". كما وردت أدنى نسبة 22.58 % ما يعادل 21 عامل لتعبر عن حضور المبحوثين لمثل هذه المناسبات لزملاءهم لكن ليس دائما وإنما متى سنحت الفرصة لذلك.

من خلال الأرقام السابقة، نجد أن هناك تقارب بين النسب وبالتالي لا نجد تفسير أقرب لهذه الأخيرة سوى القول بأن هناك إهمال للعلاقات الإجتماعية بين العاملين خارج المؤسسة والتي تعتبر إمتداد لما يعيشه هؤلاء و الإجابة بعدم القدرة عن حضور المناسبات الاجتماعية للعامل يعزوه أغلبهم إلى عدم القدرة على الحضور بسبب بعد مكان الإقامة، فضلا عن ميل البعض للعزلة ونبذ الآخرين وهذا بدوره راجع لعوامل عدة.

#### الجدول رقم (52): يوضح مشاركة العامل في مختلف نشاطات المؤسسة

يظهر هذا الجدول رأي المبحوثين حول مشاركة العامل في النشاطات الموجودة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
26,88 %	25	نعم
43,01 %	40	لا
30,10 %	28	أحيانا
100 %	93	المجموع

من خلال المعطيات المدونة بالجدول أعلاه والمتعلق بمشاركة العامل في مختلف نشاطات المؤسسة أن نسبة 43,01 % ما يعادل 40 عامل أكدوا أنهم لم يشاركوا في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ثم تليها النسبتين على التوالي : 26,88 % و 30,10 % تتعلق الأولى بالعمال الذين شاركوا في نشاطات المؤسسة وعددهم 25 أما الثانية فهي تمثل العمال الذين كانت لهم فرصة المشاركة في هذه النشاطات لكن حالات قليلة جدا.

وحسب آراء بعض المبحوثين أثناء إجراء المقابلة فإن أهم النشاطات التي شاركوا فيها هي النشاطات الرياضية والترفيهية كالمباريات الرياضية بين الفرق وكان الهدف منها على حد تعبير هؤلاء " الترويح عن النفس، شراء الهدايا للعمال بهدف تحفيزهم، خلق جو عائلي، برمجة رحلات متنوعة للتخفيف من عبء العمل، عمل تطوعي، الترفيه، .... " .

وهناك بعض النشاطات الأخرى كالمشاركة في المعارض الدولية والوطنية إلا أن ليس بإمكان كل العاملين المشاركة فيها وهذا راجع للمؤسسة الأم الكائن مقرها بواد السمار بالجزائر العاصمة وهذا ما أبانت عليه المقابلة التي أجريناها مع رئيسة مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم (53): يوضح الإعتماد على أسلوب العمل الجماعي

ونسعى من خلال هذا الجدول معرفة فيما إذا كان العامل يفضل أسلوب العمل الجماعي أم لا ؟ مع التركيز على إجابات المبحوثين وإدراج جدول إضافي للتفصيل أكثر فيها.

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
% 63,44	%32,20	59	19	القوة	نعم
	%22,03		13	الانسجام	
	%33,89		20	الراحة	
	%11,86		07	كلها	
% 16,12	%53,33	15	08	العمل بارتياح أكثر	لا
	%06,66		01	التغيب عن العمل	
	%06,66		01	عدم الإتقان في العمل	
	%06,66		01	عدم الاهتمام بالعمل	
	%06,66		01	الابتعاد عن الأهداف	
	%20,00		03	أخرى تذكر	
%10,75		10		أحيانا	
% 100		90		المجموع	

يحاول هذا الجدول الإجابة عن السؤال فيما إذا كان العامل يفضل أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة، حيث أشار أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم بـ : 63,44 % إلى أنهم يفضلون أسلوب العمل الجماعي. أما نسبة المبحوثين الذين لا يعتمدون على أسلوب العمل الجماعي فهي مقدره بـ : 16,12 %

كما أن أدنى نسبة في الجدول مقدرة بـ : 10,75% أكد من خلالها المبحوثون أنهم نادرا ما يلجون لهذا الأسلوب في العمل.

وبقراءة النتائج على المستوى التفصيلي، تبين نسب إختلافات بين المبحوثين في شعورهم تجاه العمل ضمن الجماعة، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

**الجدول رقم (54): يوضح شعور المبحوثين نحو العمل ضمن الجماعة**

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
32,20 %	19	القوة
22,03 %	13	الإسجام
33,89 %	20	الراحة
11,86 %	07	كلها
100 %	59	المجموع

وحول شعور المبحوثين نحو العمل الجماعي، أظهرت النتائج أنه ثمة تقارب في النسب فيما يتعلق بشعور العامل بالقوة والراحة، حيث وردت النسبة الأولى مقدرة بـ 33,89%، أما الثانية فقدرت بـ : 32,20%. وأشار المبحوثون المقدرة نسبتهم بـ : 22,20% إلى أنهم يشعرون بالإسجام نتيجة عملهم ضمن الجماعة، في حين جمع بعض المبحوثون بين كل الإحتمالات المقدمة لهم وهذا ما تعكسه النسبة 11,86%.

من خلال البيانات المشار إليها في الجدولين السابقين تبين أن العمل الجماعي في المؤسسة يعد عاملاً مهماً بيد أن العاملين الذين لديهم ثقافة العمل بروح الجماعة يشعرون بالراحة، القوة والإنسجام.

كما أن فقدان أسلوب العمل الجماعي لدى العامل يؤدي به إلى العمل بإرتياح أكثر وهذا يدل على ميل العامل إلى العزلة عن الآخرين، الخوف في التعامل معهم وفقدان الثقة بهم فنجد أن العامل يبتعد عن الواقع الإجتماعي عموماً بالتغيب عن العمل وعدم الإهتمام به فهذا لمؤشر قوي على الإبتعاد عن الأهداف المرجوة من وجود العامل في بيئة العمل وهي تعبر في مجملها عن شعور العامل بالإغتراب.

ومن ثمة، نتوصل إلى أن الإتصال الجيد بين العاملين وتظافر جهودهم من خلال أسلوب العمل الجماعي يقلل من المظاهر السلبية التي تشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية أو الشخصية وهذا ما يعكس الدور الإيجابي للاتصال.

الجدول رقم (55): يوضح شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة

يظهر الجدول التالي فيما إذا كان العامل يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل بها ويفتخر ويعتز لإنتمائه لها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	72,04 %
لا	06	06,45 %
أحيانا	20	21,50 %
المجموع	93	100 %

تقر الإحصائيات المدونة بهذا الجدول أن نسبة 72,04 % أي ما يقابل 67 من المبحوثين يعتزون بإنتمائهم للعمل بالمؤسسة ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها، تليها النسبة 21,50 % ما يقابل 20 عامل الذين يرون أن شعورهم بأنهم جزء من مؤسستهم لا يكون دائما وإنما يتوقف هذا الشعور على مواقف معينة فقط، في حين لا تبد النسبة 06,45 % أي ما يقابل 06 عاملين أي إعتزاز بالعمل وإنتماء لهذه المؤسسة.

ومن خلال المقابلات الحرة التي أجريت مع العمال سجلنا العديد من العبارات التي تدل على أن العامل يشعر بأن المؤسسة جزء لا يتجزأ منها نختار البعض منها كما يلي " المؤسسة لها مكانة كبيرة وتستحق الإعتزاز بها La paie ضعيفة بالصح معدنيش مشكلة كي نخدم في الشركة هذي".

وبالرغم من هذه العبارات السابقة إلا أن أغلبية العبارات توحي بأن التعود على مكان العمل يجعل من العامل يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة إلا أن هذا الارتباط هو ارتباط المكان وليس ارتباط تنظيمي، كما نجده لدى البعض يتضمن الشعور بالولاء لما تقدمه من تحفيز مادي أو معنوي أو تقدير جهود العامل وغيره.

أما عن الأسباب التي قدمها المبحوثون عن إجاباتهم بعدم شعورهم بأن المؤسسة لا تعني لهم شيء سوى ذلك الأجر الذين يتقاضونه نهاية إنجاز عملهم تكمن في : عدم توفير الفرصة لإتخاذ القرار، غياب التحفيز عدم تقدير الجهود، عدم الإرتياح والطمأنينة في العمل...إلخ.

الجدول رقم: (56) يوضح فيما إذا كان العامل يرغب في تغيير المؤسسة التي يعمل بها

يتضمن هذا الجدول توضيح فيما إذا كان العامل يرغب في تغيير المؤسسة التي يعمل بها إذا أتيحت أمامه فرصة لذلك أم لا ؟

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
% 40,86	% 36,84	38	14	عدم الرضا عن العمل	نعم
	% 26,31		10	عدم الإندماج في جماعة العمل	
	% 26,31		10	الإحساس بالتجاهل	
	% 10,52		04	أخرى	
% 44,08		41		لا	
% 15,05		14		أحيانا	
% 100		93		المجموع	

يتضمن الجدول أعلاه إجابات المبحوثين فيما إذا كانوا يرغبون في تغيير المؤسسة التي يعملون بها لو إتاحت لهم الفرصة لذلك، حيث وردت النسبة 40,86 % لإجابات المبحوثين بنعم وسببهم في ذلك عدم الرضا عن العمل وهذا ما عبرت عنه النسبة 36,84 %، ثم عدم الإندماج في جماعة العمل بنسبة 26,31 % والنسبة ذاتها فيما يخص إحساس العامل بالتجاهل، كما أظهرت المقابلات مع المبحوثين عن وجود أسباب أخرى للرغبة في تغيير مؤسستهم متى أتيحت لهم الفرصة لذلك وهي: التهميش، الإقصاء، الأجر... إلخ وهذا ما تعكسه النسبة 10,52 %.

ثم تأتي النسبة 44,08% من المبحوثين الذين عبروا عن رفضهم القاطع لفكرة تغيير مكان عملهم بل لهم كل الفخر والإعتزاز لإنتمأهم للمؤسسة ويرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية فيها، وأخيرا النسبة 15,05% التي تمثل المبحوثين الذين يرحبون بالفكرة أحيانا ويرفضونها أحيانا أخرى. وعند قراءتنا لهذه الإحصائيات نفهم بوضوح أن نسبة المبحوثين الذين يقرون ببحثهم الدائم عن فرصة للعمل بمؤسسة أخرى لا تختلف كثيرا عن نسبة الرفض وهذا التقارب يعكس بالدرجة الأولى التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسة ونلخصه في السؤال التالي: كيفية تحافظ المؤسسة على مواردها البشرية خاصة منهم ذوي الكفاءة والخبرة؟ حتى أن الأسباب التي تدفعتهم إلى التطلع لمكان آخر تتمحور في مجملها على حالات عدم الرضا وعدم الإندماج في جماعة العمل والتهميش والإقصاء ما جعل العامل يبتعد عن المواقف الإجتماعية كرفضه للعمل الجماعي وميله للعزلة ورغبته في الإنسحاب لضعف إنتمأه للمؤسسة.

من هنا، يبرز دور المؤسسة في فعالية الاتصال الأفقي من خلال تعزيز العوامل المساعدة على توطيد العلاقات بين العاملين وتقوية إرتباطهم بمؤسستهم، كما أن الإهتمام بالعامل وعدم تجاهله وتهميشه من شأنه أن يجعله أكثر إنتمأ للمؤسسة.

الجدول رقم (57): يوضح رأي المبحوثين فيما إذا كانت العلاقات الجيدة بين العمال

تساعدهم على التخلص من الإنعزال والوحدة

يسمح هذا الجدول التعرف على رأي المبحوثين فيما إذا كانت العلاقات الجيدة بين العمال تساعدهم

على التخلص من الإنعزال و الوحدة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
87,09 %	81	نعم
04,30 %	04	لا
03,22 %	03	أحيانا
05,37 %	05	لا أدري
100 %	93	المجموع

يتضمن الجدول أعلاه رأي المبحوثين فيما إذا كانت العلاقات الجيدة بين العمال تساعدهم على

التخلص من الإنعزال و الوحدة، حيث أكد المبحوثون و المقدره نسبتهم ب : 87,09 % أي ما يعادل

81 عاملا بأن للعلاقات الجيدة بين العمال دور كبير في التخلص العامل من عزلته وشعوره

بالوحدة، كما وردت إجابات أخرى للمبحوثين بـ " لا "، " أحيانا " و " لا أدري " بنسب ضعيفة نذكرها على

التوالي: 05,37 %، 04,30 %، 03,22 %.

حيث برر المبحوثون نفيهم بأنه ليس من الضروري أن تكون هناك علاقات جيدة بين العمال حتى

يتخلص من الشعور بالعزلة و الوحدة. أما بالنسبة للمجيبين بـ " لا أدري " فحسبهم أن العلاقات الجيدة

لا تهمهم بل يحاولون تجاهلها.

عند قراءتنا للأرقام السابقة نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين تؤكد على أن العلاقات الجيدة بين العمال تعكس المناخ التنظيمي الجيد للمؤسسة من حيث المعاملة الحسنة، التعاون والتضامن فيما بينهم، كما أن تجسيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يجعل عامل الثقة موجود بين العمال وهذا يفسح لهم المجال للاتصال بسهولة فيما بينهم ما يؤدي لا محالة إلى وجود إتصال أفقي فعال الذي يسهم بدوره في في فعالية الاتصال الصاعد أو النازل.

من جهة ثانية، ملاحظتنا لوجود النسب التي تنفي بأن العلاقات الجيدة بين العمال تساعدهم على التخلص من الإنعزال والوحدة فهم في الغالب إجابات فئة عمال التنفيذ الذين يميلون للإنعزال لطبيعة مهامهم التي تنحصر في التعامل مع الآلة وإهتمامهم يكون منصبا في إنجاز الكمية المطلوبة منهم في وقت معين ولا يهتمهم تكوين علاقات مع الآخرين، كما أنهم يجدون صعوبات في التعامل مع الآخرين التي تنتهي في بعض الأحيان بالصراع والخشونة في التعامل وهذا ما تعكسه إجابة البعض منهم بقولهم " لا يهمني وجود علاقات جيدة في العمل... المهم العمل"، وهذا يعني الميل كثيرا للوحدة والإنعزال ورفض التعامل مع الآخرين إلا في الحالات التي يستدعيها العمل.

من هنا، يتضح لنا أن العلاقات الجيدة في بيئة العمل من العوامل المهمة التي ينبغي لأي مؤسسة السعي لتحقيقها دوما حتى لا تفقد هذه الأخيرة المناخ التنظيمي الجيد والتي تحافظ من خلاله على مواردها البشرية وبالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية.

الجدول رقم (58): يوضح رأي المبحوثين حول دور الاتصال في تخفيف شعور العامل بعدم القدرة على العمل، فقدان معنى العمل وكذا العزلة عن الآخرين

ويظهر هذا الجدول رأي المبحوثين حول دور الاتصال في تخفيف مظاهر الاغتراب لدى العامل من خلال الأبعاد التالية : عدم القدرة على العمل، فقدان معنى العمل والعزلة عن الآخرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	75,26 %
لا	10	10,75 %
أحيانا	13	13.97 %
المجموع	93	100 %

حسب الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه، فإن أغلبية المبحوثين يؤيدون الفكرة التي ترى بأن للاتصال دور كبير في تخفيف شعور العامل بالعجز، فقدان المعنى والعزلة الإجتماعية في العمل وهي من أبرز مظاهر الإغتراب في العمل وهذا ما عبرت عن النسبة : 75,26 % أي ما يقابل 70 عاملا. وتمثل النسبة 13.97 % أي ما يقابل 13 مبحوثا الذين كانت إجاباتهم بأنه قلما يخفف الاتصال داخل المؤسسة من مظاهر فقدان القدرة على العمل، معنى العمل وكذا العزلة الإجتماعية.

أما النسبة الأخيرة في الجدول المقدر بـ : 10,75 % تتعلق بالمبحوثين الذين ينفون إن كان للاتصال دور في التخفيف من شعور العامل بالاغتراب في العمل من خلال المظاهر السابقة.

ومن خلال الأرقام السابقة، يبدو واضحا لنا بأنه يمكن للمؤسسة أن تخفف من مظاهر الإغتراب لدى العاملين بها، وذلك من خلال توفر إتصالات تنظيمية واضحة وفعالة بغض النظر عن طبيعة الاتصال (رسمي، غير رسمي) أو إتجاهاته (صاعد، نازل وأفقي).

## 2- مناقشة نتائج الدراسة :

### 2-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

#### 2-1-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

حيث أن الثابت من النتائج الكمية والكيفية المتحصل عليها أن الإتصال النازل المتبع بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأبواب يقلل من العجز عن العمل لدى العاملين، بحيث نجد أن المسؤول المباشر يوفر المعلومات اللازمة للعاملين حتى يقوموا بمهامهم على أكمل وجه متبعا في ذلك على الخطاب الشفوي كونه يتسم بالسهولة والمرونة وهذا ما أكد عليه المبحوثون فكانت النسبة المعبرة على ذلك هي : 72,04 % وكذا إتباع الطرق الأخرى في الاتصال وينسب أقل من الأولى.

كما أنه يسعى دوما إلى التنسيق بين العمال وتوجيههم من خلال الاعتماد على أساليب الحوار وهذا ما عبرت عنه النسبة 84,94 % .بالإضافة إلى أن المسؤول المباشر يركز على الإيجابيات أكثر من السلبيات في العمل وهذا يؤثر في سلوكهم ومثال ذلك: التخطيط لنجاح العمل وهذا ما تمثله النسبة 31,94 %، الإلتزام بإنجاز العمل وهذا ما عبرت عنه النسبة 29,16 % والتحكم في مجريات العمل وهذا ما تعكسه النسبة 20,83 %، وبالرغم من المؤسسة تحرص بصفة دورية على عقد إجتماعات تتعلق بسير العمل إلا أن مشاركة العاملين بها بدت ضعيفة؛ ومع ذلك عبرت النسبة 48,38 % من

المبحوثين أن إشراكهم في عملية إتخاذ القرار والأخذ بإقتراحاتهم يمنحهم الثقة أكبر ويحفزهم على الإهتمام بالعمل أكثر ويقلل من مشاعر العجز لديهم،فضلا عن تشجيع العامل على إنجاز مهام جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر نتيجة لترك المسؤول المباشر للبعض من مهامه لهذا الأخير لإنجازها وهذا ما يؤدي بدوره إلى التقليل من الملل والإحباط لديه وهذا ما عبرت عنه النسبة 39,06 % وتزداد رغبته في العمل بنسبة 36,36 %.

وأثبت الأرقام المتحصل عليها من العمل الميداني أن هناك دعم كبير ومساندة واضحة للعاملين من قبل مسؤولهم المباشر وهذا ما عبرت عنه النسبة 51,61 %، كما أن الشكر والثناء على من يقوم بأداء جيد من العاملين يزيد من رغبتهم في العمل ويظهر العامل حينها قدر كبير من الأداء الجيد وهذا ما بينته النسبة 47,31 % .وأخيرا أكدت النسبة 75,26 % من المبحوثين أن الاتصال الجيد بين المسؤولين والعمال يسمح لهم بالتحكم في مجريات العمل والسيطرة عليه.

وعليه فإن الفرضية الأولى تحققت لكون النتائج السابقة أثبتت فعلا أن للاتصال النازل دور كبير في التقليل من الشعور بالعجز عن العمل لدى العاملين بهذه المؤسسة.

## 2-1-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

يتضح من البيانات المتحصل عليها أن هذه الفرضية تحققت هي الأخرى فنجد أن الإتصال الصاعد بهذه المؤسسة يعتمد عليه لكن بصفة أقل من الاتصال السابق وهذا ما تعكسه النسبة 69,89 %، حيث أكد العمال أن لهم القدرة على التواصل مع الإدارة للاستفسار عن المراسلات والتعليمات أو الأوامر التي تتسم بالغموض؛ لذلك جعلوا من المقابلة الشفوية الأسلوب الأكثر إستخداما في إتصالهم بمسؤولهم

المباشر وهذا ما عبرت عنه النسبة 69,76 %، كما أن أغلبية العاملين لا يجدون صعوبات في الاتصال مع مسؤولهم المباشر للعلاقة الحسنة السائدة بينهم وهذا أظهرته النسبة 47.31 %.

من ناحية أخرى، هناك إستعداد واضح لتحمل المسؤولية من قبل العاملين وهذا ما عبرت عنه النسبة 74,19 %، وثبت أيضا إستجابة أغليبتهم في الحال لأوامر وتعليمات مسؤولهم المباشر - وإن كانت هذه الإستجابة يمكن أن تكون لها قراءات كثيرة - أهمها خضوع العامل للأوامر والطاعة للتعليمات ما يجعله مظهرا بارزا في المشكلة محل الدراسة الحالية.

كما أكدت البيانات المتحصلة عليها أن عامل القدرة على المبادرة إلى التعاون مع المسؤول المباشر متوفرة لدى الأغلبية من العاملين في وجود رضا البعض عن العمل وظروفه عموما.

كما أن عامل القدرة على تحسين الوضع المهني متوفر لدى الأغلبية ونسبتهم 89,24 %، ولعل من المؤشرات القوية التي تدل على الإهتمام بالعمل والتفاني فيه هو إستعداد أغلبية العاملين لبذل جهد أكبر من المطلوب منهم لنجاح مؤسستهم وهذا ما عبرت عنه النسبة 69.89 %.

وبالتالي نتوصل بعد هذا العرض الموجز عن بعض النسب المتحصل عليها من الدراسة الميدانية إلى أن الفرضية الثانية هي أيضا تحققت والثابت منها أن الاتصال الصاعد يلعب دور كبير في التقليل من مشاعر فقدان معنى العمل لدى العامل لأننا بإمكاننا تجاوز مشكلة إغتراب العامل في مؤسسته بالإهتمام أكثر بهذا النوع من الاتصال الذي يفترض عدم إهماله.

3-1-2 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

كما أن هذه الفرضية أيضا تحققت عندما أكدت النتائج المتحصل عليها بالرغم من وجود الإحساس بالتهميش والشعور بالوحدة والإغتراب لدى بعض العاملين وحسبهم أنهم ليسوا بحاجة إلى تكوين علاقات جديدة في محيطهم المهني و لا يباليون بإندماجهم الإجتماعي في العمل إلا أن هناك إنسجام كبير بين معظم العاملين،ضف إلى ذلك حضور بعض المناسبات الاجتماعية للبعض خارج الأوقات الرسمية للعمل لمؤشر واضح لتأثير الإتصال الأفقي على العامل.

كما نجد أن العلاقة بين العاملين حسنة عموما تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم معا حيث أنها تمكن العاملين من إشباع حاجات كثيرة لا يوفرها الإتصال الصاعد أو النازل وهذا ما تعكسه النسب على التوالي : 44,08 % علاقة جيدة،36,55 % علاقة حسنة.

والثابت أيضا من البيانات الميدانية هو وجود الإتصال غير الرسمي الذي لا يقل أهمية عن الإتصال الرسمي.

والجدير بالملاحظة هنا أننا لم نعد على تقسيم الإتصال التنظيمي في هذه الدراسة إلى إتصال رسمي وإتصال غير الرسمي إلا أننا ركزنا على أهم مؤشرات هذين النوعين ضمن مراحل مختلفة في الدراسة وأبرزها إستمارة البحث التي تلخص المراحل السابقة.

وتبين أيضا أن إتصال العاملين فيما بينهم لا يكون دوما من أجل أمور تنظيمية فكانت أبرز المواضيع المتداولة بين العاملين تتمحور حول تبادل الأفكار للتخفيف من ضغوط العمل،الإستفسار عن العمل،تكوين علاقات إجتماعية،..الخ.

وفي نفس السياق، إضح لنا أن أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم بـ :63,44 % يفضلون أسلوب العمل الجماعي ويعتزون بانتمائهم للعمل بهذه المؤسسة، كما ثبت أن العلاقات الجيدة بين العمال تعكس المناخ التنظيمي الجيد للمؤسسة من حيث المعاملة الحسنة، التعاون والتضامن فيما بينهم، وأن تجسيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يجعل عامل الثقة موجود بين العمال وهذا يفسح لهم المجال للاتصال بسهولة فيما بينهم ما يؤدي لا محالة إلى وجود إتصال أفقي فعال يخلصهم من الوحدة والعزلة.

وعليه، نتوصل إلى صدق الفرضية الثالثة هي أيضا لتوافر مؤشرات وأبعادها ضمن البيانات الميدانية المتحصل عليها لأنه فعلا يسهم الإتصال الأفقي في التقليل من عزلة العامل وذلك لسهولة ممارسته. وفي الأخير، ينتهي بنا القول أن صدق الفرضيات الفرعية الثلاث للدراسة يعني صدق الفرضية العامة التي مؤداها الإتصال التنظيمي وسيلة فعالة للتخفيف من الإغتراب التنظيمي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأبواب البواقي.

## 2-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

يأتي هذا العنصر من أجل تبيان موقع نتائج الدراسة الحالية بين نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل التمهيدي من حيث نقاط التقاطع والإختلاف ونلخصها كالآتي :

### 2-2-1 الدراسة الأولى : بعنوان " الإتصال التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي "

تكاد تكون نتائج هذه الدراسة مشابهة مع الدراسة الحالية من حيث الإهتمام بعملية الإتصال التنظيمي وكذا الإغتراب الوظيفي، ولقد أسفرت نتائج الدراسة السابقة أنه توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال غير الرسمي والإغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة مكان إجراء العمل الميداني.

توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال الرسمي والإغتراب الوظيفي لدى العاملين؛ وكنتيجة عامة للدراسة توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والإغتراب الوظيفي لدى العاملين بهذه المؤسسة.

وعليه فإن هذه الدراسة المشابهة تتفق مع الدراسة الحالية في إقرارها بوجود علاقة بين الإتصال التنظيمي والإغتراب الوظيفي، مع أن هناك إختلاف في متغير الإغتراب الوظيفي الذي تضمن الأبعاد التالية: العجز، فقدان المعنى، العزلة الإجتماعية في الدراسة الحالية تماشيا وموضوع الدراسة.

### 2-2-2 الدراسة الثانية : بعنوان " واقع الإتصال التنظيمي في ظل إزدواجية اللغة "

لقد جاءت نتائج هذه الدراسة بعيدة نوعا ما عن نتائج الدراسة الحالية وذلك لتركيزها على الإتصال التنظيمي في ظل اللغة السائدة والمستعملة، ولكن عندما نتفحص النتائج المتوصل إليها نجدها تعبر عن معوقات الإتصال التنظيمي من جانب اللغة المتداولة في المؤسسة وهي كالتالي: تباين المستوى اللغوي للعمال يحدث إضطرابا في شبكة الإتصال، من مظاهر ضعف الإتصال التنظيمي في المؤسسة عدم ضبط الاستعمال اللغوي وغياب برامج تهتم بتحسين اللغة في المؤسسة، وفي الأخير الإتصال التنظيمي يتأثر سلبا بوجود الإزدواجية في اللغة.

ويمكن القول أنه بالرغم من أن النتائج على مستوى الدراستين السابقة والحالية لا تتفقا كثيرا إلا أننا إستفادنا من هذه الأخيرة كما أنها تتفق معها في بعض المواضع من الدراسة كالمنهج، أداة الدراسة، العينة وظروف إختياره.

### 2-2-3 الدراسة الثالثة : بعنوان " الإتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية

#### الجزائرية"

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في أن كلتا الدراستين تتعرض للجانب الإجتماعي في عملية الاتصال، فتوصلنا إلى أن نوع الإتصال الأكثر إستعمالا هو الإتصال النازل، أما الأسلوب الأكثر إستخداما هو الأسلوب الشفهي، وكذا طبيعة العلاقة بين العامل وزملاءه ومن يساعده على حل مشكلاته، كما تعرضت للمشاركة في إتخاذ القرار كأحد المؤشرات التي تندرج هذا النوع من الإتصال. ويبدو الاختلاف واضحا في كيفية طرح الموضوع ومرد ذلك للتخصص الذي يفرض على الباحث فيه إتباع منهج معين وطريقة تحليل تسمح له بالإجابة عن الأسئلة التي طرحها منذ البداية.

### 2-2-4 الدراسة الرابعة : بعنوان " الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية

#### الجزائرية"

لعل من بين نقاط التقاطع بين هذه الدراسة والدراسة الحالية هو تناولها لموضوع الإتصال التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الإتصال النازل، الصاعد والأفقي، وجاءت نتائجها منصبة على فئة عمال التنفيذ التي تعتبر القاعدة العمالية لهذه المؤسسة أين تم التركيز عليها بنفس النظرة في الدراسة الحالية كونها

الأكثر تهميشا ومعاناة مقارنة بغيرها وهذا ما سعت إليه هذه الدراسة عندما أعتمدت على أساليب التوعية بما يحقق السلامة لكل العمال وترى في الإتصال أنه عملية مهمة تسعى للتكامل بين المستويات المختلفة للمؤسسة. كما تقترب هذه الدراسة عموما للدراسة الحالية من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات.

## 2-2-5 الدراسة الخامسة : بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الإغتراب الوظيفي

### لدى مديري المدارس الابتدائية".

جاءت نتائج هذه الدراسة مقارنة مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا الحالية خاصة عندما تطرقت للفعالية الإدارية من أجل القضاء على ظاهرة الإغتراب الوظيفي بالمؤسسة، كما لخص الباحث الفعالية في مجموع من العوامل التنظيمية بما في ذلك الإتصال التنظيمي وخلق جو تنظيمي يتسم بروح المسؤولية؛ كما أن القضاء على الإغتراب الوظيفي يحتاج إلى قيادة إدارية قوية من أجل التأثير في الآخرين وتوعيتهم في هذا الجانب.

## 2-2-6 الدراسة السادسة: بعنوان "علاقة الشعور بالإغتراب بالتوافق النفسي والتحصيل الأكاديمي

### لدى عينة من طلبة الجنوب الكبير الدارسين بجامعة الشمال".

إن هذه الدراسة تختلف تماما مع الدراسة الراهنة رغم تطرقها للخلفية المعرفية للإغتراب عموما إلا أن هذا لا يمنع القول أنها تدرس الظاهرة من منظور نفسي بحث عدا أنها تتفق معها نقطة واحدة ألا وهي وجود فروق في الشعور بالإغتراب بين الذكور والإناث لدى المبحوثين وهو ما توصلت إليه دراستنا ومعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك.

2-2-7 الدراسة السابعة: بعنوان " الحقول الاجتماعية ودورها في إغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية ".

يمكن أن تستوقفنا جملة من النقاط التي تمثل نقاط التشابه بين الدراستين السابقة والحالية وهي وجود مظاهر الإغتراب لدى العاملين بالمؤسسة محل العمل الميداني، ضعف العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العمال وإن وجدت فهي غير مستقرة.

وتختلف هذه الدراسة عن النتائج التي توصل إليها في كونها تناولت بعد من أبعاد الإغتراب الوظيفي المتمثل في فقدان المعايير والذي فضلنا عدم التطرق إليه بسبب التداخل بينه وبين العزلة الاجتماعية. وتختلف معها أيضا في نظرتها للشباب بأنهم أكثر عرضة للإغتراب كون الدراسة الحالية كشفت عن الإغتراب الوظيفي لدى فئة عمال التنفيذ وأغليبيتهم لا ينتمون للفئة السابقة.

2-2-8 الدراسة الثامنة : بعنوان " ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة".

- تعتمد المؤسسة على الإتصال النازل من أجل تحقيق أهدافها، وجود الجماعات الغير رسمية أثر كثيرا على الرؤوساء بهذه المؤسسة، وذلك لوجود هامش الحرية إستغله العمال لصالحهم سعيا منهم لتحقيق أهدافهم.

وتضمنت خاتمة الدراسة إقتراحات أهمها تفعيل الإتصال التنظيمي بجميع إتجاهاته ضمانا لمسايرة التطور التكنولوجي وما يحمله من تغيرات على مناحي كثيرة ومختلفة.

### 2-2-9 الدراسة التاسعة : بعنوان " الاغتراب في المنظمة الجزائرية " .

إتباع الأسلوب البيروقراطي في المؤسسة ما يؤدي بالعاملين بالخضوع للأوامر والتعليمات طاعة وخوفا من العقاب بعيدا عن العلاقات المرنة بين الرئيس والمرؤوسين وفقدان السيطرة من أجل رفضها. عدم مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات ما يجعلهم منعزلين عن عملهم وبيئتهم التنظيمية وبالتالي يبصبخوا مسلوبو الحرية وغياب روح الإبداع في العمل.

### 2-2-10 الدراسة العاشرة: بعنوان " الإجهاد المهني وعلاقته بالإغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية".

تتفق الدراستين على أن أبرز مصادر الإغتراب هي عوامل تنظيمية إجتماعية،ومن أهم مظاهره في هذه الدراسة نذكر: اللاهدف،غموض الدور،غربة الذات،نكران الذات أما عن مؤشرات فهي الغياب،التأخر عن العمل،دوران العمل،كثرة الأخطاء.

### 2-2-11 الدراسة الحادية عشر: بعنوان " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات".

هناك إتفاق واضح بين هذه الدراسة وما توصلت إليه دراستنا من نتائج من حيث إختلاف أفراد العينة في شعورهم بالإغتراب الوظيفي حسب متغير السن ونظام العمل،وعلى خلاف ذلك لا تتفق معها حول الإغتراب الوظيفي ومتغير الدافعية وما تضمنه من مؤشرات.

2-2-12 الدراسة الثانية عشر : بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين".

تعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات السابقة التي إتجهت إلى نفس النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية من جوانب أبرزها: إعتقاد المؤسسة على الإتصال النازل الذي غالبا ما يكون بهدف التأكد من سير العمل، ترى أن العلاقات الإنسانية الجيدة محفز قوي لإنجاح المؤسسة؛ كما أن الإتصال الصاعد ينمي روح الجماعة، أما بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرار فهي تكاد تتعدم رغم الإستعداد لدى البعض لبذل جهود أكثر ما هو مطلوب منهم.

### 2-3 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات :

نحاول من خلال هذا العنوان أن نتعرض إلى النظريات المهمة بموضوع الدراسة ومدى إقترب نتائج الدراسة الحالية لها، على أن يكون حديثنا مقتصرًا على بعض النظريات دون غيرها كما يلي :

#### ◀ النظرية البيروقراطية :

هناك شبه إتياف لنتائج دراستنا الحالية مع مبادئ هذه النظرية خاصة فيما يتعلق بالمتغير الأول عندما ركزت على تقسيم العمل والإهتمام بالتخصص، وتدرج السلطة من المستويات العليا إلى مستوى أدنى، وكذا الإلتزام باللوائح والتعليمات أو الرسمية في العمل. فنجد أن ملامح هذه النظرية موجودة على أرض الواقع أي بالمؤسسة محل إجراء العمل الميداني ومن أمثلة ذلك تركيز المؤسسة على الإتصال في إتجاه واحد أو الاتصال النازل، بمعنى أن الإدارة تقوم بإصدار التعليمات والأوامر والمطلوب من

العاملين الإلتزام بها، وبهذا تكون التغذية الراجعة ضعيفة وهذا راجع طبعاً، كما أنه بالرغم من حرص المؤسسة على عقد إجتماعات دورية إلا أن عملية إتخاذ القرار تكون نابعة من الإدارة العليا بعيدة عن آراء العاملين وهذا ما عبرت عنه النسبة 73,11% وتتعلق بالمبحوثين الذين لم تتيح لهم المؤسسة فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرار، وعلى خلاف ذلك وردت النسبة 13,97% التي تعبر عن المشاركين في الإجتماعات الروتينية التي تعقدها المؤسسة.

كما إهتمت النظرية البيروقراطية بالإتصال المكتوب وأبانت نتائج الدراسة على أن المقابلة الشفوية وأساليب الحوار بين الإدارة والعمال هي الطابع السائد إلا أن هذا لا ينفي وجود الإتصال الكتابي.

وعلاوة على ذلك، تبدو مراقبة العمل إجراء روتيني أوصت به النظرية إلا أن الإفراط فيها يؤدي إلى ملل العامل وإحباطه، فتتشكل مظاهر الإغتراب شيئاً فشيئاً، وبالرجوع إلى نتائج الدراسة نجد أن نسبة 70,96% من المبحوثين صرحوا بالزيارات التفتقدية من قبل مسؤولهم المباشر وغالباً ما تهدف هذه الأخيرة إلى مراقبة كمية الإنتاج ومعرفة مدى إلتزام العامل بالأعمال الموكلة له.

#### ◀ مدرسة العلاقات الإنسانية :

كما إتجهت النتائج الحالية للدراسة إلى ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية عندما إهتم إلتون مايو وزملاءه بمشكلات التسيير وفي مقدمتها مشكلات العلاقات الإنسانية وتحديد ركزوا على معوقات الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما أكدته النسب الواردة في (الجدول 33) تتعلق بصعوبات الإتصال بين العامل ومسؤوله المباشر حيث جاءت النسبة 62,36% وتخص المبحوثين الذين نفوا وجود صعوبات في الإتصال بمسؤولهم المباشر بينما جاءت النسبة 22,58% تتعلق بالمبحوثين الذين

- يعانون من صعوبات إتصالية أهمها: إنشغال المسؤول، عدم توفر الوقت لإهتمام المسؤول المباشر بمختلف إنشغالات العامل، التهميش والإقصاء، صعوبة في إستيعاب التعليمات وبعض أوامر.. إلخ.
- كما إهتمت النظرية بالسلوك التنظيمي وإستطاعت أن تثبت أن للاتصال تأثير قوي على العلاقات الإجتماعية، التفاعل بين العاملين وخلق جو يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وزيادة الدافعية للعمل، والرضا عنه وهذا ما شملته العديد من أسئلة الإستبيان فكانت من أبرز النتائج المتحصل عليها :
- العلاقات الجيدة بين العمال تساعدهم على التخلص من الإنعزال والوحدة وهذا ما عبرت عنه النسبة 87,09 % من المبحوثين.
  - إنسجام العامل مع الآخرين في محيط العمل وهذا ما عبرت عنه النسبة 75.26 %.
  - و درست النظرية الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على سلوك العاملين ما يؤثر بدوره سلبا أو إيجابا على الإنتاجية وبالرغم من أن الدراسة الحالية لم تتطرق إلى الإتصال اللارسمي بصفة بحتة إلا أنه موجود ضمنيا عبر مراحل البحث وخاصة ما تضمنته إستمارة البحث من أسئلة فوجدنا أن أغلب المبحوثين يميلون لتكوين علاقات صداقة مع زملائهم مثلا وذلك من أجل خلق التعاون بين فيما بينهم والقيام بعمل متكامل وأخيرا التخفيف من العزلة الاجتماعية.
  - أهمية المقابلات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما أقتربت منه نتائج الدراسة الحالية حيث جاءت النسبة 69,76 % والخاصة بالمبحوثين الذين يجعلون من المقابلة الشفوية الأسلوب الأمثل للاتصال بمسؤولهم المباشر. ومع ذلك فأشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار بدا ضعيفا وبالتالي لا يمكن أن تتفق هذه الدراسة مع مبادئ النظرية حول هذا المؤشر المهم للاتصال التنظيمي.

## ◀ نظرية التقسيم الإداري:

جاءت نتائج الدراسة الراهنة قريبة إلى نظرية التقسيم الإداري والتي جاءت بجملة من المبادئ وركزت على تحقيق الإنسجام بين المستويات المختلفة للمؤسسة من خلال التنسيق في الجهود ولا يتأتى ذلك إلا في ممارسة الإتصال في جميع إتجاهاته وخاصة الإتصال النازل.

وهذا ما لمسناه فعلا بالمؤسسة عندما أجاب أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم بـ : 34,72 % أن المسؤول المباشر يعمل على التنسيق بين العمال وتوجيههم وهذا ما يؤثر في سلوكهم ويجعلهم أكثر تخطيطا للعمل يرغبون فيه أكثر، ويلتزمون بإنجاز عملهم ويتحكمون فيه وهذا ما عبرت عنه النسب التالية : 27,77 % و 18,05 %.

وفي الأخير، أمكننا القول أنه يمكن القضاء على العجز عن العمل وعدم التحكم فيه أو على الأقل التقليل من حدته عن طريق الاتصال النازل، ومثال ذلك التنسيق والتوجيه من قبل المسؤول المباشر وإن كان هذا الأمر طبيعي ويدخل ضمن أصول ومبادئ الإدارة عموما إلا أن المطلوب ممارسته في ظل ما تقتضيه الجوانب الإنسانية ما ينعكس إيجابا على العامل والمؤسسة معا.

### 3- الاستنتاج العام للدراسة :

يتضح من خلال عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها وكذا مناقشة الفرضيات الثلاث التي نرى أنها تحققت ميدانيا مما يثبت الفرضية الرئيسية والتي ترى بأن الإتصال التنظيمي وسيلة فعالة للتخفيف من الإغتراب التنظيمي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

◀ حيث أن الثابت من النتائج الكمية والكيفية المتحصل عليها أن المعلومات متوفرة في المؤسسة، كما أنها تتسم بالمرونة و الإنسياب بما يوفره المسؤول المباشر من تعليمات وتوجيه للعاملين بغية التوضيح وهذا لضمان أداء جيد للمؤسسة.

◀ شيوع إستخدام الخطاب الشفوي بكثرة في المؤسسة لما لهذه الطريقة من إيجابيات منها وضوح المعلومة، عدم تحريفها ومعرفة ردود الأفعال المختلفة عند تلقيها، كما أن إتصال المسؤول المباشر بمروسيه وفتح قنوات الحوار معهم من شأنه أن يخفف من مظاهر القلق لديهم ويشجعهم على إنجاز مهامهم على الوجه المطلوب.

◀ حرص المؤسسة على عقد إجتماعات دورية إلا أن المشاركة فيها تبقى غير متاحة لجميع العاملين فلربما كان السبب في ذلك عدم قدرة بعض العاملين على إتخاذ القرار وهذا ما يزيد من إحباطهم وكأنهم غير معنيون بهذه الإجتماعات خاصة تلك المتعلقة بمهامهم؛ فنجد أن عمال التنفيذ أكثر الفئات إقصاءا من حضور هكذا إجتماعات.

◀ كما أن المؤسسة تهتم بالتنسيق بين العمال عموما وهذا من خلال ما يقوم به المسؤول المباشر في إطار المهام المنوطة به سعيا منه لتحقيق أهداف المؤسسة. وانطلاقا من أن زيارة المسؤول

المباشر لمؤوسيه أمر طبيعي أي مراقبة ومتابعة سير العمل يبقى الإفراط فيها أمر قد يجعل العامل يغير من سلوكه و لا يعبر بحرية عن آراءه.

◀ نجد أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تتبع أساليب الحوار عند توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث صرح البعض من العمال أن مسؤولهم المباشر يسعى دائما لتوجيههم ويتعدى ذلك لنصحهم في بعض الأحيان.

◀ لا تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار وهذا بالنظر إلى إجتماعاتها الدورية والتي يحضرها عدد محدود من العمال (الإطارات)، في الوقت الذي يرى فيه أعوان التحكم وعمال التنفيذ أن منصبهم وطبيعته هو السبب في عدم إشراكهم في القرارات المختلفة، بينما يفضل البعض الأسباب التالية : عدم القدرة على إتخاذ القرار، التردد في إتخاذ القرار، الإعتماد على الآخرين، وهذا ما جعلهم يشعرون بالإقصاء والتهميش.

◀ يتضح أن الإتصال الصاعد بهذه المؤسسة بالرغم من الإعتماد عليه إلا أنه لا يمكن أن نجزم بفعاليتها لأن إتصال العامل بمسؤوله المباشر كان منحصرا في أمور روتينية لا يرقى إلى البحث في أمور عملية تشجع على الإبداع أو التخلص من المشكلات التنظيمية التي يعاني منها العاملين.

◀ وجود صعوبات تتعلق بالإتصال الصاعد أهمها: إنشغال المسؤولين وعدم توفر للاهتمام بإنشغالات العامل، وجود عمال ذوي الولاء الزائف يؤثرون على المناخ الجيد للمؤسسة، صعوبة في إستيعاب التعليمات وبعض أوامر المسؤول المباشر، الروتين اليومي في العمل...إلخ.

- ◀ وجود جانب من العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة يعد حافز قوي للعامل لبذل جهد أكبر، ومثال ذلك تسييق الحل الودي في حالة وجود مشاكل بين العاملين.
- ◀ الإعتدال على الأسلوب الجماعي في العمل خاصة وأن المؤسسة تعتمد على ورشات كل ورشة أو قسم مكلف بمهام معينة لكن هذا لا يمنع وجود إعتدالية بينهم وتساند وظيفي. وفي السياق ذاته نذكر أن فقدان روح العمل الجماعي لدى البعض أدى بهم للتغيب عن العمل، العمل بإرتياح بعيد عن الآخرين، عدم الإهتمام، عدم التفاني في العمل لتحقيق الأهداف وهذه العوامل تعبر في مجملها عن العزلة إجتماعية.
- ◀ هناك رغبة في تغيير المؤسسة من قبل بعض العاملين بها، وهذا ما توصلنا إليه من خلال التقارب في النسب بين المؤيدين لفكرة الإنتقال للمؤسسة أخرى أو المعارضين لها، حتى أن العمال الذين فضلوا فكرة البقاء بمكان عملهم لا يعدو بقاءهم أن يكون مقدمات واضحة لمشكلة الإغتراب، ذلك البقاء ليس من أجل ما تقدمه المؤسسة من إمتيازات وإنما لعدم وجود فرصة لتغيير الواقع.
- ◀ معاناة عمال التنفيذ من العزلة الاجتماعية كأحد مظاهر الإغتراب الوظيفي مقارنة بغيرهم وهذا راجع لطبيعة الأعمال التي يقومون بها فبات التعامل مع الآلة لسان حالهم بيد أن إهتمامهم منصبا في إنجاز الكمية المطلوبة من المنتجات في زمن معين غير مبالين في ذات الوقت بتكوين علاقات مع الآخرين والخروج من هذه العزلة.

#### 4- إقتراحات الدراسة :

إستنادا إلى النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة،نقدم الإقتراحات التالية :

- ◀ تطوير الأساليب الإتصالية بالمؤسسة من خلال إتصالات فعالة وبإتجاهات مختلفة،حتى يتسنى التأثير في العاملين وتغيير سلوكهم،فلم يعد الإتصال مقتصرًا على نقل المعلومات وتبادلها فقط،لأن التوجهات الحديثة في التنظيم تدعو للإبداع والتغيير التنظيمي.
- ◀ تفويض السلطة للعاملين وتحفيزهم لإنجاز مهام جديدة وتدريبهم عليها،كون الإبتعاد عن البيروقراطية المفرطة يفسح المجال لظهور قادة جدد وجب الإهتمام بهم.
- ◀ تشجيع المشاركة في إتخاذ القرارات،ذلك أن مشاركة العاملين على إختلاف مواقعهم التنظيمية أو مستوياتهم الإدارية في رسم السياسات وتحديد الأهداف التنظيمية لها من المزايا ما يكفي لخلق مناخ تنظيمي جيد،ويمكن المؤسسة من التقليل من المشكلات التنظيمية المختلفة والاعتراب كمثال على ذلك.
- ◀ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية المبنية على التفاعل الاجتماعي (الإيجابي) بين العاملين،تدعيما لعلاقات عمل جيدة وتعزيزًا للثقة المتبادلة بين العاملين،وإستغلالها في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ◀ تشكيل فرق عمل لتنمية روح العمل الجماعي وبث ثقافة التعاون بين العاملين،الأمر الذي يساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل والذي بدوره ينعكس إيجابًا على عملية الاتصال وإتخاذ

القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف التنظيمية وحتى الأهداف الفردية (إشباع حاجاتهم المختلفة: شعورهم بالأمن والاستقرار، وجود نظام حوافز فعال وملائم،...).

◀ العمل على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بما يضمن التوافق بين الوظيفة وشاغل الوظيفة لأن التوقعات العالية للعاملين وزيادة رغبتهم نحو الفرص المتاحة في العمل قد تنتج إحباطا إذا ما كانت هذه التوقعات غير واقعية يصعب تجسيدها في الواقع، فالمفترض أن تسعى المؤسسة لتحقيق التوافق بين الخبرة وتوقعات العاملين بها.

◀ التدريب المستمر للقادة خاصة منهم المنتمين إلى فئة التحكم كون هذه الفئة غالبا ما تسند لهم مهمة الإشراف والتدريب لبقية العاملين وتوعيتهم بظاهرة الاغتراب الوظيفي وما تحملها من آثار سلبية على العامل والمؤسسة على حد سواء.

◀ تجاوز ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالسعي دوما لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين أساليب الاتصال وترسيخ بعض القيم داخل المؤسسة كالتعاون، الثقة والمعاملة الحسنة مع الإبتعاد عن التمييز بين العاملين لتحقيق العدالة الإجتماعية بينهم وتعزيز العلاقات الإيجابية بالمؤسسة.

خلاصة :

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى خطوة أخرى من خطوات البحث العلمي والتي ترتبط إرتباطا وثيقا بالخطوات الأخرى وذلك عن طريق قيامنا بإتباع كل الطرق المنهجية لهذه الدراسة، وتمثلت في تويبب البيانات في جداول إحصائية بغرض تحليلها وتفسيرها من خلال الجمع بين أسلوبين الكمي والكيفي، ومن هنا توصلنا إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة.

والواجب أن تجمع الدراسة بين الجانبين النظري والميداني، إذ المقصد منها هو التطبيق العملي للنتائج المتوصل إليها.

## خاتمة

### خاتمة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن موضوع الاتصال التنظيمي ذات أهمية بالغة وهو جدير بالدراسة لماله من دور فعال في التخفيف من حدة الاغتراب لدى العامل بالمؤسسة، كما أن الممارسة الفعالة للاتصال وتنوع إتجاهاته تؤدي لا محالة إلى القضاء على بعض المشكلات التي يعاني منها العامل ومن أبرزها مشكلة الاغتراب الوظيفي التي ما فتئت تززع كيان المؤسسة وتهدد إستقرارها ولعل وجود العاملين الذين يميلون للعزلة ولا يكثرثون لما يحدث من حولهم من مواقف مختلفة تحدث نوع من القطيعة بين العامل ومحيطه الاجتماعي أو حتى بينه وبين ما يقدمه من جهد وهذا ما يعبر في مجمله عن الاغتراب الوظيفي وما يحتويه من أبعاد.

وفي الأخير، لا ندع أننا ألمنا بكل جوانب الموضوع، ولا نزعم لأنفسنا أن هذه الدراسة لا تخلو من النقائص، إلا أننا حاولنا قدر الإمكان أن تكون هذه الأخيرة وافية لكل الشروط الفكرية و الموضوعية ويبقى في النهاية الإعتراف بأننا بذلنا ما إستطعنا من جهد فما كان فيه من صواب فهو بتوفيق من الله عزوجل وحده، وما كان من خطأ فهو من قصور البشر وعجزهم وأنتظر تصويب فيه لتصحيح المسار فيما هو قادم إنشاء الله.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

كتب بالعربية :

1. أحمد جابر حسنين علي: الإحباط الإداري(الأسباب والعلاج)، د ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. أحمد يوسف وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية، د ط، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. إعتامد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
6. إعتامد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
7. الجوهر محمد ناجي: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
8. السيد علي شتا: إغتراب الانسان في التنظيمات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية.
9. السيد علي شتا: نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 1993.
10. بارعة شقير وسميرة شيخاني : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ط2، جامعة دمشق، 2005.
11. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، د ط، دار اليازوري، عمان، 2014.
12. بلقاسم سلاطينية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
13. بلال خلف الكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
14. بن حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
15. بوب ماتيو، ليزروس: الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2016.
16. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط1، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

17. حديد محمد: وظائف المدير. المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، المنهل، 2010.
18. حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط3، دار الحامد، الجزائر، 2009.
19. حسن محمد حسن حماد: الاغتراب عند إيريك فروم، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1995.
20. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، عمان.
21. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، لإسكندرية، 2004.
22. حلیم بركات: الاغتراب في الثقافة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2006.
23. خضير بن سعود الخضير: علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، 2010.
24. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، الجامعة الهاشمية، 2002.
25. خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمات، ط5، دار المسيرة، عمان، 2014.
26. رث والاس، السون وولف: ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
27. رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
28. رباح كعباش: علم إجتماع التنظيم، مخبر علم الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
29. راغب أحمد الخطيب: دراسة في علم الاجتماع، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.
30. زكريا الدوري وزملاؤه: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
31. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
32. زيادة معن: الموسوعة الفلسفية العربية، مج1، ط1، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1986.
33. زيد منير عبوي: إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، ط1، المعتر للنشر والتوزيع، عمان.
34. سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتاب، عمان، 2013.
35. سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني و مهاراته، ط1، دار المنهل، 2014.
36. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.

## قائمة المراجع

37. صالح عبد الله عبد الرحمن: مهارات البحث الاجتماعي وتقنياته، ط1، العبيكان للنشر، الرياض، 2018.
38. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ط3، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2016.
39. طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، ط1، دار غريب، القاهرة، 2007.
40. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.
41. عامر قنديلجي وإيمان السامرائي: البحث العلمي، (د ط)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، القاهرة.
43. عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
44. عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، ط1، المركز الثقافي العربي، الرباط، 2001.
45. عبدالله حسن مسلم: مهارات الاتصال الاداري والحوار، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
46. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002.
47. عصام محمد منصور: المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، دار الخليج، عمان، 2015.
48. عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
49. علاء عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
50. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
51. فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، كتب للنشر، إنجلترا، 2019.
52. فتحي حسين عامر: وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك، ط1، العربي للنشر والتوزيع، 2011.
53. فيصل عباس: الاغتراب - الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.
54. فيصل محمود الشاورة: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
55. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2003.
56. فوزي بومنجل: التدفق الاتصالي في عالم متغير الاتصال في التنظيم (مقارنة بنائية وظيفية).
57. دليو فضيل: إتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

58. قاس القاسم، بديع محمود مبارك: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، د ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
59. قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
60. كامل محمد الغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004.
61. محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
62. محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عود: التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
63. محمد رسلان الجيسوي جميلة جاد الله: الإدارة، علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
64. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
65. محمد علي فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
66. محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
67. محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم مدخل للتراث المشكلات والموضوع والمنهج، د ط، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية، 2003.
68. محمد غريب وعبد الحميد لطفي: الاتجاهات الفكرية في علم الاجتماع، المكتب الجامعي للنشر، 1982.
69. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
70. محمد منير الجهيني، ممدوح منير الجهيني: أمن المعلومات الالكترونية، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
71. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
72. مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.

73. محمود أحمد درويش: **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، ط1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
74. محمود رجب : **الاغتراب . سيرة مصطلح**، دار المعارف، القاهرة، ط4، 1993.
75. مسلم علاوي شبلي :**التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
76. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
77. منال طلعت محمود: **مدخل إلى علم الاتصال الاتصال**، الإسكندرية، 2002.
78. منال هلال المزاهرة: **نظريات الاتصال**، ط1، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
79. نادية أحمد النصرابي: **فلسفة فويرباخ بين المادية والإنسانية**، دار الرافدين، ط1، لبنان، 2016.
80. نادية سعيد عيشور وآخرون: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
81. هاني خلف الطراونة: **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، ط1، دار الحامد، عمان، 2012.
82. وسيم أبو عريش: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

#### مقالات :

83. أكثم الصرايرة : **مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي** " دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 02، 2005.
84. برقية سهيلة : **أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016 .
85. بن زروق جمال: **الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة**.
86. حسين وليد حسين: **الاتصالات التنظيمية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية** ( دراسة إستطلاعية)، مجلة المنصور، العدد 21، 2014.
87. رويم فايزة، مهيري بلخير: **معيقات الاتصال التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص لملتقى دوي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة.
88. سوزان صالح دروزة، ديماسكري القواسمي: **أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2014، 02.

89. شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر: فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك ورقلة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 15، 2016.
90. شويمات كريم: السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، جامعة علي لونيبي، البليدة، 2013.
91. منصور بن زاهي، تاويرت نورالدين: الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ملتقى خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.

### الرسائل الجامعية :

92. النايلي حليلة: الحقول الاجتماعية ودورها في إغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع الاتصال في المنظمات، إشراف الدكتور عوفي مصطفى، جامعة قاصدي مباح - ورقلة، سنة 2014.
93. بحري صابر: الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف الدكتور بوعامر أحمد زين الدين، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009.
94. بن زاوي إبراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف الدكتور كمال بوقرة، جامعة الحاج لخضر. باتنة 1، سنة 2018.
95. بوتعني فريد: الاغتراب، كمتغير وسيط بين تقدير الذات والنسق القيمي لدى طلبة المركز الجامعي بتامنغست، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس، فرع الإرشاد والتوجيه، إشراف الدكتور عبدوني عبد الحميد، جامعة باتنة، سنة 2012-2013.
96. بوحجر فانتن: معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل، إشراف الدكتور العقبي الأزهر، جامعة محمد خيضر. بسكرة، سنة 2015-2016.
97. بوعنان حياة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، إشراف الدكتور بوبيدي لامية، جامعة الوادي، سنة 2018.
98. بوفالطة محمد سيف الدين: الاتصال التنظيمي على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد والمناجمت، فرع إدارة موارد بشرية، إشراف الدكتور موساوي عبد النور، تم مناقشتها بجامعة العربي التبسي، تبسة، سنة 2008-2009.

99. جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف الدكتور الطاهر سعود، جامعة سطيف 2، سنة 2005.
100. حاكم محسن محمد الربيعي وآخرون: إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، بحث مسنل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
101. خالدي الحواس: المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاعتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس، إشراف الدكتور برو محمد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2018.
102. سامية عدائكة: علاقة الشعور بالاعتراب بالتوافق النفسي والتحصييل الأكاديمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس التربوي، إشراف الدكتور محمد الطاهر طعيلي، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، سنة 2016.
103. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين و المشرفين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم إجتماع التنمية، إشراف الدكتور الهاشمي لوكيا، جامعة قسنطينة، سنة 2005.
104. عجاج سهام: ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الديناميكا والتغير الاجتماعي، إشراف الدكتور عبد الرحمن بوزيدة، جامعة الجزائر 02 - بوزريعة، سنة 2011.
105. عمر بن متعب مبارك الدوسري: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، سنة 2011.
106. قادري عادل: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف الدكتور لوكية الهاشمي، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، سنة 2017.
107. منصور بن زاهي: الشعور بالاعتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي، تم مناقشتها بجامعة قسنطينة، سنة 2007.
108. مهيري دليلة: الاعتراب في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع الاتصال في المنظمات، إشراف الدكتور محمد المهدي بن عيسى، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، سنة 2011.

109. هامل مهدية: إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف الدكتور دليوفضيل، جامعة منتوري للعلوم الاجتماعية - قسنطينة، سنة 2008-2009.

### قواميس وموسوعات:

110. إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، ج1، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، دون تاريخ نشر.

111. إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية، الأردن، 2013.

112. ابن منظور محمد بن مكرم: لسان العرب، دار الفكر العربي، ج6، بيروت، 2012.

113. سهيل إدريس: المنهل، قاموس فرنسي عربي، ط28، دار الآداب، بيروت، 2000.

114. عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، 1983.

115. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

116. Armand Colin et les autres: **Dictionnaire de la Sociologie**, Paris, 3ème édition, 2004.

### قوانين :

117. المادة:02 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الفردية.

### مواقع إلكترونية :

118. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>, La dernière modification le 13 mai 2019 à 13:34.

119. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 16/05/2018, 08:08.

120. موسوعة ويكيبيديا الإلكترونية، آخر تعديل لهذه الصفحة بتاريخ: 27 /02/2018، الساعة 03:19.

121. [https://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](https://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard), 09/01/2018, 13:25.

122. [www.wikipédia.org/Isolement\\_social](http://www.wikipédia.org/Isolement_social), 30/07/2017, 14:30.

123. <http://www.acofps.com/vb>, 30/07/2017, 15:30

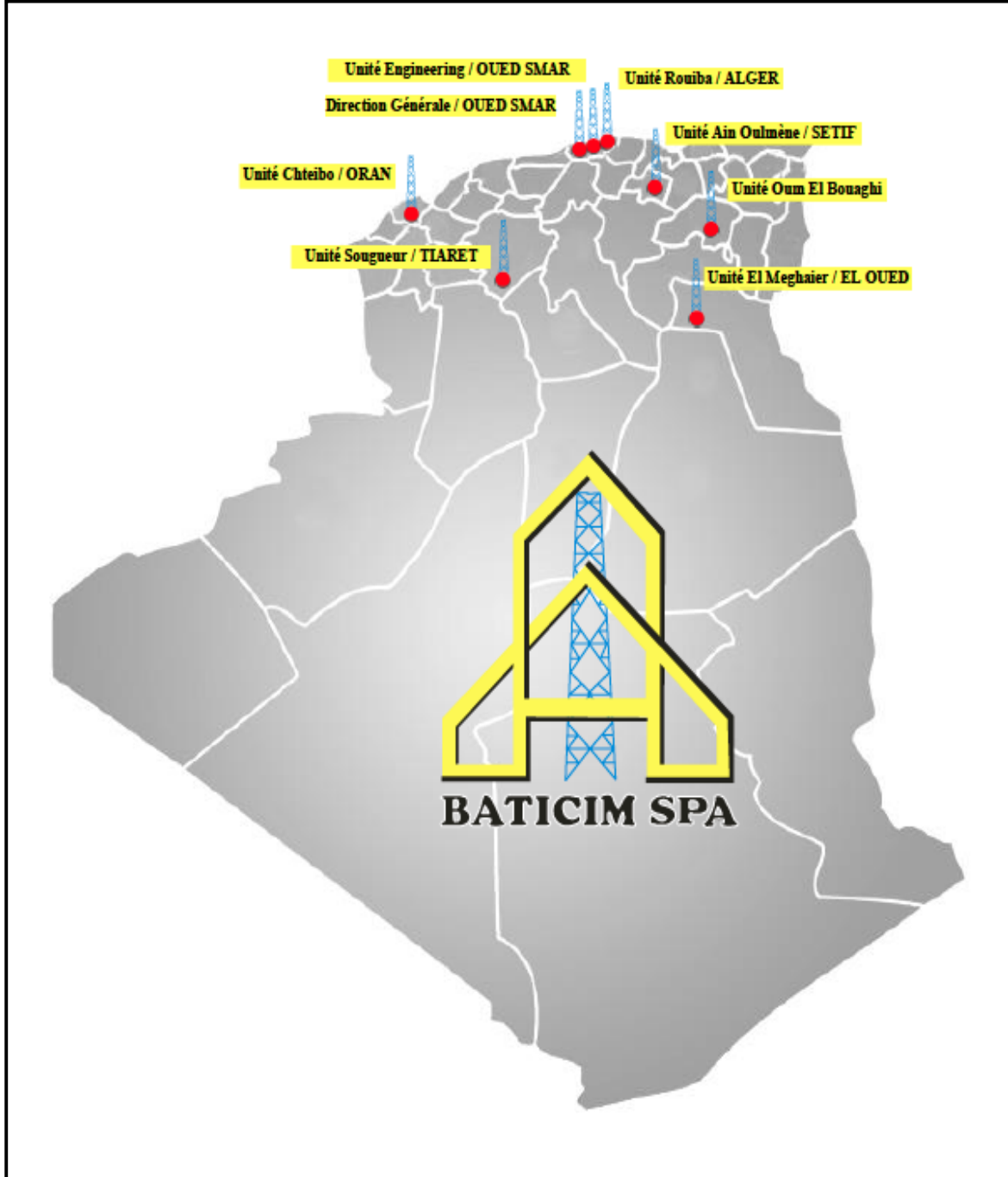
124. [http://hamdisocio.blogspot.com/2010/06/blog-post\\_2765.html](http://hamdisocio.blogspot.com/2010/06/blog-post_2765.html).

# الملاحق

- ① خريطة توزيع الوحدات الإنتاجية لشركة باتيسيم عبر التراب الوطني
- ② هيكلية الشركة الأم لبناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم
- ③ شهادة الجودة العالمية إيزو لمؤسسة باتيسيم
- ④ إستمارة البحث
- ⑤ دليل مقابلة
- ⑥ قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث
- ⑦ طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

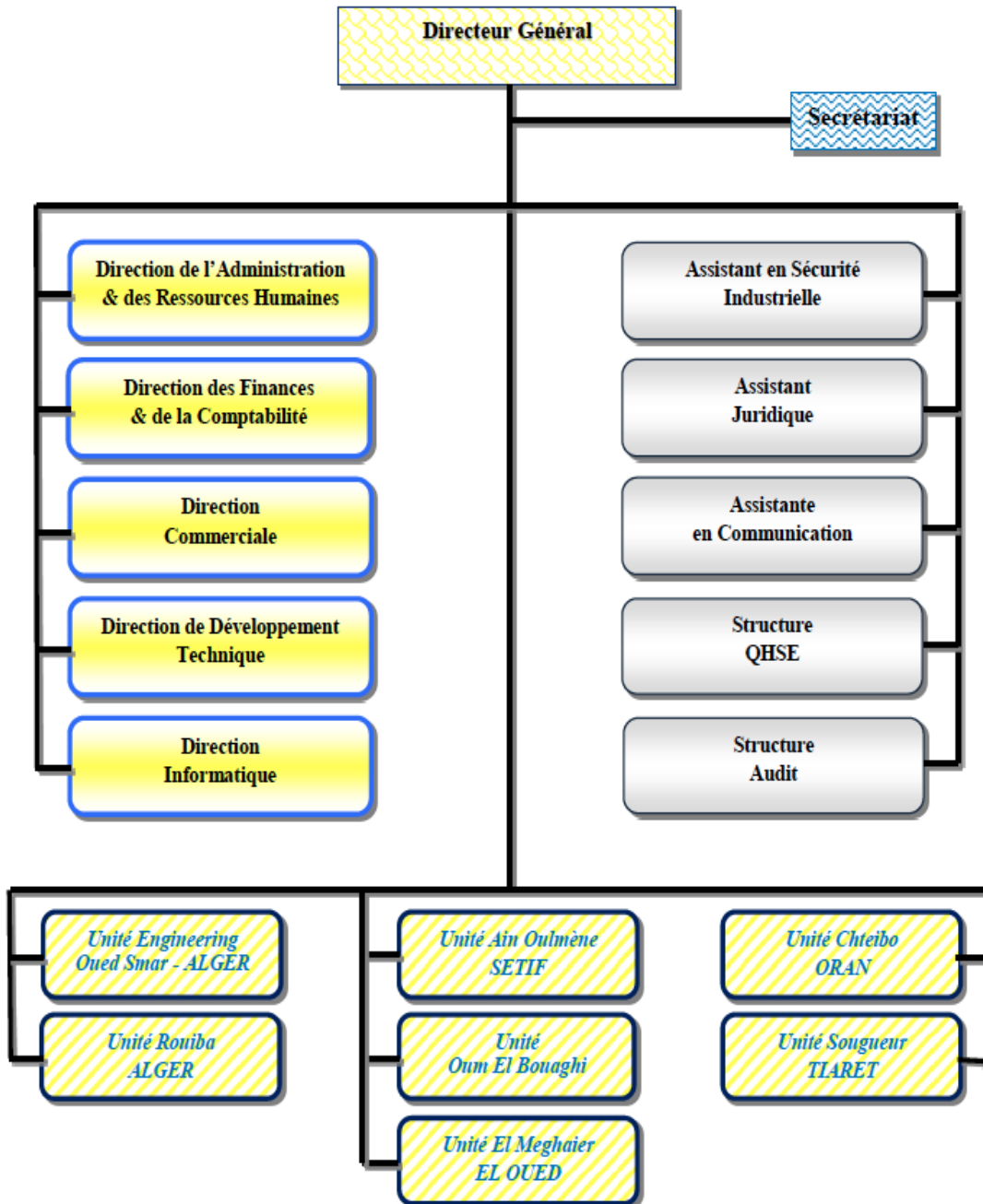
الملحق رقم : (01)

خريطة توزيع الوحدات الإنتاجية لشركة باتيسيم عبر التراب الوطني



الملحق رقم : (02)

هيكلت الشركة الأم لبناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم



الملحق رقم : (03)

شهادة الجودة العالمية ايزو لمؤسسة باتيسيم



# Certificat

Certificate

N° 2007/28721b

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

**شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة**  
**SOCIETE DE CONSTRUCTION DE STRUCTURES**  
**METALLIQUES INDUSTRIALISEES,**  
**BATICIM SPA**

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**CONCEPTION, FABRICATION ET VENTE DE PYLONES BS, THT, HT/MT/BT ET TOURS**  
**DE TELECOMMUNICATION, ETUDES DE LIGNES ELECTRIQUES,**  
**ETUDES TOPOGRAPHIQUES, ETUDES DE STRUCTURES.**  
**PRESTATIONS DE GALVANISATION A CHAUD DE TOUS PRODUITS METALLIQUES.**

**DESIGN, MANUFACTURING AND SALE OF BS, LOW-, MEDIUM-, HIGH**  
**OR VERY HIGH-VOLTAGE TOWERS, TELECOMMUNICATIONS TOWERS,**  
**ENGINEERING OF ELECTRIC LINES, TOPOGRAPHIC SURVEYS**  
**AND STRUCTURE ENGINEERING.**  
**HOT-DIP GALVANIZING OF ALL METAL PRODUCTS.**

تصميم، صناعة و بيع أعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي و المتوسط  
و المنخفض، و أبراج الاتصالات السكنية و اللاسلكية  
دراسة الخطوط الكهربائية، الدراسات الطبوغرافية، دراسات مختلف الهياكل  
المعدنية، خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد المعدنية.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2008 - ISO 14001 : 2004**  
**OHSAS 18001 : 2007 - ILO-OSH : 2001**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**Zone industrielle Oued Smar BP 88 16270 ALGER ALGERIE**  
Liste des sites certifiés en annexe n° 1 / List of certified locations on appendix n° 1

Ce certificat est valable à compter du (anniversary) 2010-02-17 Jusqu'au\* 2013-02-16  
This certificate is valid from (year/month/day) Until\*

Directrice Générale d'AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification  
**F. MEAUX**

11 rue François de Pressensé - 92171 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 32 80 00 - F. +33 (0)1 48 17 30 00  
443 avenue de la 18<sup>ème</sup> rue - 475 075 02 Biology - [www.afnor.org](http://www.afnor.org)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث:

دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب

الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية

بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع – تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :

معدن شريفة

إعداد طالبة :

العمرى سلجمة

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل حول " دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية "، وبغية التعرف على آرائكم في هذا الموضوع، نرجو منكم مساعدتنا في إنجاز هذا البحث من خلال عنايتكم ببلء هذا الاستبيان بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه.

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا.

ملاحظة هامة :

✓ ضع علامة (X) أمام الجواب المناسب

✓ بيانات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2018 / 2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- النوع : ذكر  أنثى
- 2- السن : .....
- 3- الحالة الاجتماعية: عازب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- المستوى المهني: إطار  عامل تحكم  عون تنفيذ
- 6- عدد سنوات الأقدمية في العمل: .....

المحور الثاني: دور الاتصال النازل في التقليل من العجز عن العمل لدى العامل.

07- هل يوفر مسؤولك المباشر المعلومات الكافية لتوضيح التعليمات والمهام المطلوبة منك؟

نعم  لا  أحيانا

08- أي من الطرق التي يستخدمها مسؤولك المباشر في إطلاعك بمستجدات عملك؟

◀ مراسلات إدارية

◀ خطاب شفوي

◀ ملصقات (إعلان، تعليمية، مذكرة،...)

◀ أخرى تذكر .....

09- هل تحرص المؤسسة على عقد إجتماعات دورية لمتابعة سير العمل؟

نعم  لا  أحيانا

10- هل يقوم مسؤولك المباشر بزيارتك لمكان عملك؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ : " نعم " ما طبيعة هذه الزيارة؟ .....

11- هل يسعى مسؤولك المباشر إلى التنسيق بين العمال وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ : " نعم " ما هو أثر هذا التنسيق على سلوكك؟

◀ التخطيط لنجاح عملك

◀ الالتزام بإنجاز عملك

◀ التحكم في العمل

◀ أخرى تذكر .....

12- هل يقوم مسؤولك المباشر بمراقبة العمل عموماً ؟

نعم  لا  أحياناً

إذا كانت الإجابة بـ : " نادراً " ما هو السبب في ذلك؟.....

13- هل يعتمد مسؤولك المباشر على أساليب الحوار عند توجيه العاملين والإشراف عليهم؟

نعم  لا  أحياناً

14- هل تجد أن مسؤولك المباشر يركز على إيجابياتك أكثر من سلبياتك في العمل؟

نعم  لا  أحياناً

إذا كانت الإجابة بـ : " نعم " إلى ماذا يؤدي ذلك؟

◀ التقليل من الشعور بالإحباط

◀ التقليل من حالة عدم الرضا

◀ الحد من النظرة السلبية للعمل

◀ أخرى تذكر.....

15- هل تحرص المؤسسة على إشراك العاملين في إتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحياناً

16- هل سبق لك وأن شاركت في عملية إتخاذ القرار بمؤسستكم؟

نعم  لا  أحياناً

إذا كانت الإجابة بـ : " لا " ما هو السبب في ذلك؟

◀ عدم قدرتك على إتخاذ القرار

◀ ترددك في إتخاذ القرار

◀ تفضل الاعتماد على الآخرين

◀ أخرى تذكر.....

17- هل يأخذ مسؤولك المباشر بإقتراحاتك في العمل عند مشاركتك في إتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحياناً

إذا كانت الإجابة بـ : " نعم " إلى ماذا يؤدي ذلك؟

◀ الثقة بالنفس

◀ الإحساس بأهميتك في المؤسسة

◀ الارتباط بالعمل

◀ أخرى تذكر.....

18- هل يترك لك مسؤولك المباشر الحرية في التصرف في إنجاز المهام عند غيابه؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة ب: "نعم" هل يجعلك هذا التفويض قادرا على تحمل المسؤولية، كيف ذلك؟.....

19- هل تتوقع أنك سوف تحصل على ترقية في عملك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب: "لا" لماذا؟.....

20- هل تشجع المؤسسة سياسة فرق العمل من أجل تطوير أداء العاملين؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة ب: "نعم" هل تجعلك قادرا على تبادل الآراء و الأفكار مع زملاءك؟

.....

21- هل يهتم مسؤولك المباشر بإنشغالاتك المهنية والاجتماعية؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة ب: "نعم" إلى ماذا يؤدي هذا الاهتمام؟

رفع معنوياتك

الحماس والإقبال على العمل

تحقيق الأهداف

..... أخرى تذكر

22- هل تتلقى دعم ومساندة من قبل مسؤولك المباشر في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

..... إذا كانت الإجابة ب: "نعم" فيما يتمثل هذا الدعم والمساندة؟.....

23- هل تحظى بعبارات الشكر والتقدير من مسؤولك المباشر عند قيامك بأداء جيد؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة ب: "نعم" ماذا ينتج عن ذلك؟

يزداد طموحك

تظهر قدرات عالية في أداءك

تزداد رغبتك في العمل

..... أخرى تذكر

24- حسب رأيك هل الاتصال الجيد بين المسؤولين والعمال يسمح لهم بالتحكم في مجريات العمل؟.....

المحور الثالث: دور الاتصال المساعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل.

25- هل تتصل بمسؤولك المباشر في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

26- ما هو الأسلوب الذي تتبعه في هذا الاتصال؟

◀ مقابلة شفوية

◀ الأسلوب الكتابي

◀ عن طريق الوساطة

◀ أخرى تذكر.....

27- هل تواجه صعوبات تعيق الإتصال بينك وبين مسؤولك المباشر؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " أذكر هذه الصعوبات؟.....

28- كيف تجد علاقتك بمسؤولك المباشر؟

جيدة  حسنة  سيئة  غير مبالي بها

29- كيف توصل إنشغالاتك للمسؤولين؟

◀ عن طريق مقابلة فردية

◀ من خلال الاجتماعات

◀ عن طريق النقابة

◀ أخرى تذكر.....

30- كيف تستجيب لأوامر وتعليمات مسؤولك المباشر؟

في الحال  بتماطل  بلامبالاة

إذا كانت الإجابة بـ " غير مبالي " ما هو السبب في ذلك؟.....

31- هل لديك القدرة على التواصل مع الإدارة للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة؟

نعم  لا  أحيانا

32- هل لديك القدرة على المبادرة للتعاون مع مسؤولك المباشر لتحقيق النجاح لمؤسستكم؟

نعم  لا  لا أدري

إذا كانت الإجابة بـ : " لا أدري " لماذا؟ .....

33- هل تشعر بالمسؤولية تجاه عملك؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " بماذا تفسر ذلك؟.....

34- هل أنت راض عن أوضاعك عموما بهذه المؤسسة؟

راض تماما  راض إلى حد ما  غير راض

إذا كانت الإجابة بـ : " غير راض " ما هو السبب في ذلك؟

◀ سوء العلاقات مع زملائك

◀ قلة التفاهم مع المسؤول المباشر

◀ الأجر ضعيف

◀ التهميش والإقصاء

◀ أخرى تذكر.....

35- هل تفكر في تحسين وضعك المهني والتطلع لمستقبل أفضل؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " هل تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك؟

نعم  لا

36- هل لديك استعداد لبذل جهد أكبر مما هو مطلوب منك؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ : " لا " ما هو السبب في ذلك؟.....

المحور الرابع : دور الإتصال الأفقي في التخلص من العزلة الاجتماعية للعامل.

37- هل تنسجم بسهولة مع الآخرين في محيط عملك؟

نعم  لا  أحيانا

38- كيف تقيم علاقتك بزملائك في العمل؟

جيدة  حسنة  سيئة  غير مبالي بها

39- ما سبب إتصالك بزملائك في العمل؟

- التشاور في العمل
- تبادل الخبرات
- تكوين علاقات إجتماعية
- التخفيف من عبء العمل

40- هل يهكم تكوين علاقات صداقة مع زملائك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " لماذا ؟

- لخلق التعاون بينكم
- للقيام بعمل متكامل
- للتخفيف من الشعور بالعزلة
- كلها

..... أخرى تذكر

إذا كانت الإجابة بـ " لا " لماذا ؟

- لا تندمج بسهولة معهم
- لا تثق في تقدير الآخرين لك
- لديك إحساس بالتمهيش والفضل

..... أخرى تذكر

41- هل تستمر علاقتك بزملائك حتى خارج المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

..... مهما كانت الإجابة وضح لماذا ؟

42- عند وقوع مشكلة بينك وبين زميلك في العمل، كيف تحاول حل هذه المشكلة؟

- تفضل الحل الودي (بينك وبينه)
- تفضل تدخل زملائك الآخرين
- تقديم شكوى إلى مسؤولك المباشر

أخرى تذكر.....

43- هل تشارك العاملين في مناسبتهم الاجتماعية ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ : " لا " ما هو السبب في ذلك؟.....

44- هل تشارك في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة؟

- نعم
- لا
- أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ : " نعم " ما طبيعة هذا النشاط؟.....

وما هدفه؟.....

45- هل تفضل أسلوب العمل الجماعي؟

- نعم
- لا
- أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ : " نعم " ما هو شعورك وأنت تؤدي العمل ضمن جماعة؟

القوة  الانسجام  الراحة  أخرى تذكر.....

إذا كانت الإجابة بـ : " لا " إلى ماذا يؤدي فقدانك لروح الجماعة في بيئة العمل؟

- العمل بارتياح أكثر
- التغيب عن العمل
- عدم الإلتقان في العمل
- عدم الاهتمام بالعمل
- الابتعاد عن الأهداف

أخرى تذكر.....

46- هل تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ: " لا " ما هو السبب في ذلك؟.....

47- هل تفكر يوما في تغيير المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " لماذا؟

عدم الرضا عن العمل

عدم الاندماج في جماعة العمل

الإحساس بالتجاهل

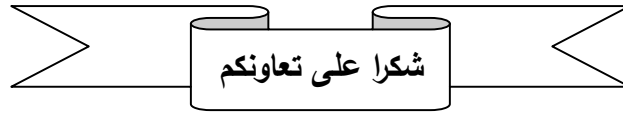
48- هل تعتقد أن العلاقات الجيدة بين العمال تساعدهم على التخلص من الانعزال والوحدة؟

.....

49- هل تعتقد أن للاتصال داخل المؤسسة دور في تخفيف شعور العامل بعدم القدرة على

العمل،فقدان معنى العمل وكذا العزلة عن الآخرين؟.....

.....



المالحق رقم : (05)

## دليل المقابلة

بناء على الزيارات المتكررة للمؤسسة وما تم الحصول عليه من معلومات، أرتايت إلى إعداد دليل للمقابلة تدعيما لأدوات جمع البيانات والتي تم طرحها على رئيسة مصلحة المستخدمين بالمؤسسة فتضمن الأسئلة التالية :

### السؤال 01 / يتمحور حول الهيكل التنظيمي

ما هي الأقسام أوالمصالح التي تم إستحداثها بالمؤسسة ؟

### السؤال 02 / يتعلق بالمستوى المهني للعمال

كيف يتم تحديد المستوى المهني بمؤسستكم؟

### السؤال 03 / خاص بطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة

ما هو الاتصال السائد في مؤسستكم؟

### السؤال 04 / يتعلق بالتنسيق بين العاملين بمختلف أجزاء المؤسسة

ما هي الصعوبات التي تواجهكم في التنسيق بين العاملين؟

### السؤال 05 / حول عملية التدريب بصفة عامة

كيف تتم عملية تدريب العاملين بمؤسستكم؟

### السؤال 06 / يتعلق بوجود أنشطة ثانوية في المؤسسة

ما هي الأنشطة الثانوية التي تتم على مستوى مؤسستكم؟

الملحق رقم : (06)

قائمة توضح أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
01	أ.د.بن زروال فتيحة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس	أم البواقي
02	د.شباب محمد أمين	أستاذ محاضر . أ	علم الاجتماع	أم البواقي
03	د.قادري عادل	أستاذ محاضر . أ	علم النفس	أم البواقي
04	د.حديدان صبرينة	أستاذ محاضر . أ	علم الاجتماع	جيجل
05	د.جمال بن خالد	أستاذ محاضر . أ	علم الاجتماع	المسيلة
06	د.بوجلال مصطفى	أستاذ محاضر . أ	علم الاجتماع	المسيلة
07	د.شباح مريم	أستاذ محاضر . أ	علم الاجتماع	المسيلة
08	د.قاسمي ناصر	أستاذ محاضر . أ	علم الاجتماع	البليدة
09	د.عشاوي وهيبة	أستاذ محاضر . أ	علم الاجتماع	البليدة
10	د.محمد الحوراني	أستاذ مشارك	علم الاجتماع	الأردن
11	د.محمد إبراهيم مجاهد	أستاذ مساعد	علوم التربية	مصر
12	د.وليد شلاش شبير	أستاذ مشارك	علم الاجتماع	فلسطين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي  
Université Larbi Ben M'Hidi, Oum El Bouaghi

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
نيابة العمادة للدراسات ما بعد التدرج  
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية  
الرقم: 2018/ع د ب ت ع خ/2018

أم البواقي: 2018/06/24

إلى السيد: مدير شركة باتيسيم

شركة بناء الهياكل المعدنية بأم البواقي

الموضوع : طلب ترخيص للطالبة العمري سليمة لزيارة شركة بناء الهياكل المعدنية

بأم البواقي

يشرفني سيدي المحترم أن التمس منكم السماح للطالبة العمري سليمة، المسجلة في السنة الثالثة  
دكتوراه علوم ، جامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص  
علم الاجتماع تنظيم وعمل، بزيارة شركتكم ،لتزويدها بكل معلومة تخدم بحثها على مستوى مصلحتكم،  
وذلك من اجل استكمال الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه الموسومة ب " دور الاتصال التنظيمي في  
التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية " .

في الأخير تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد

أستاذة الدكتوراه  
مديرة وحدة الدراسات والبحوث والعلاقات  
التعليمية والبحثية  
أ. م. م. د. جابري



Director de l'unité  
M.M.DJABRI

## ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في موضوع " دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية" كأحد المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من قبل العديد من المفكرين والباحثين في تخصصات عدة خاصة علم الاجتماع. وانطلقت الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من الإغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

ومن بين أهداف الدراسة التعرف على الاتصال التنظيمي وتبيان أهميته، تسليط الضوء على الاغتراب الوظيفي، الأسباب والآثار الناجمة عنه، وأخيرا تحليل دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من مظاهر الإغتراب الوظيفي.

وللإجابة عن الأسئلة المطروحة وإثبات صحة الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية بشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي. تنتمي هذه الدراسة إلى حقل البحوث الوصفية، وقد استخدمنا المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة الذي يستهدف إلى وصف وتحليل الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في الحد أو التقليل من الاغتراب الوظيفي.

وإعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على (93) عاملا (الإطارات، التحكم، التنفيذ). وتم استخدام الإحصاء الوصفي لغرض أستخراج التكرارات والنسب المئوية وكذا رسم الدوائر البيانية والأعمدة التكرارية.

وأظهرت النتائج أن فعالية الاتصال التنظيمي تعد من أبرز العوامل التي تحد أو تقلل من الاغتراب الوظيفي لدى العامل.

وفي الأخير تقترح هذه الدراسة تركيز الجهود على الاهتمام أكثر بتفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

**كلمات مفتاحية :** الاتصال التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، العامل، المؤسسة.

## **Résumé :**

L'étude actuelle vise la recherche sur le sujet concernant « Le rôle de la communication organisationnelle dans l'allègement d'aliénation fonctionnelle chez l'employé au sein de l'entreprise algérienne ». C'est l'un des thèmes qui était très important pour la plupart des chercheurs dans plusieurs spécialités surtout en sociologie. L'étude débute par la question suivante : Quel est le rôle de communication organisationnelle dans l'allègement d'aliénation fonctionnelle chez l'employé au sein de l'entreprise algérienne ?

Parmi les objectifs de l'étude : comprendre la communication organisationnelle et déterminer son importance, mettre la lumière sur l'aliénation fonctionnelle, les causes, les effets qu'il entraîne et enfin, analyser le rôle de celui-ci, afin d'éviter l'aliénation fonctionnelle.

En répondant à ces questions posées et en pouvant la véracité de ces hypothèses, on a organisé une étude sur le terrain au niveau de la société de confection de structures métalliques industrialisée unité d'Oum el bouaghi.

Cette étude fait partie du champ des recherches descriptives. On a utilisé cette méthode descriptive vu qu'elle est appropriée au sujet de l'étude dont le but est de décrire et analyser le rôle que joue la communication organisationnelle dans la limitation d'aliénation fonctionnelle.

On a utilisé le sondage comme outil de collaboration des données sur (93) employés (Cadres - Contrôles - Exécutions). On a utilisé la statistique descriptive afin de déterminer les fréquences et les pourcentages ainsi que les schémas des contours des représentations.

Les résultats ont montré que l'efficacité de la communication organisationnelle est un des facteurs importants qui limite ou diminue l'aliénation fonctionnelle chez l'employé.

Cette étude propose finalement de concentrer plus les efforts sur l'importance de validation de la communication organisationnelle dans l'entreprise.

**Mots-clés :** La communication organisationnelle, L'aliénation fonctionnelle, L'employé, L'entreprise.

## **Summary :**

The présent study aims to treat the subject "the role of organizational communication to mitigate employee alienation in the Algerian company, topics that have attracted the attention of many researchers and thinkers of various specialties including the sociology . The study began by asking the following main question :What is the role of organizational communication to avoid employee alienation at the employee level of the industrialized metal structure constricting company unit of Oum el Bouaghi ?

The objective of this study is to know the organizational communication and to show its importance, and to shed light on employee alienation, causes and effects. Finally analyze the role of organizational communication to avoid employee alienation ,know the relationship between organizational communication and employee alienation.

To answer the questions and come to validate our hypotheses, we proceeded to a field study, at the level of the industrialized metal structure constriction society unit of Oum el Bouaghi.

The questionnaire was used as a research tool or it was distributed on (93) workers (Managers, Masters, Excusions).

The results showed that the effectiveness of organizational communication is one of the most important factors limiting or reducing employee alienation.

Finally ; This study suggests focusing efforts to pay more attention to the activation of organizational communication within the company.

**Keywords:** Organizational communication ,Employee alienation,Employee, Company.