



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

شعبة الإعلام والاتصال

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال

دراسة حالة بمدينة البيئة بولاية "مستغانم"

تحت إشراف الأستاذة:

د-رقاد حليلة

قائمة المراجع
المكتبة
لجنة المناقشة

من إعداد:

• يعقوب أمينة

الصفة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر	أ. العربي بو عمارة
مشرفا	أستاذ محاضر	أ. رقاد حليلة
مناقشا	أستاذ محاضر	أ. عيسى عبيدي نورية

السنة الجامعية: 2018/2019

الشكر:

قال رسول الله ﷺ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتقدم بشكرنا الخاص لأستاذتي المشرفة: الدكتورة رقاد حليلة التي لها الفضل

في انجاز هذا العمل المتواضع، لما قدمته لي من نصائح قيمة ومختلف المعلومات والتوجيهات، فقد يسرت لي الطريق الصحيح، جزاها الله كل خير.

كما نشكر كل أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من علمهم ولم يبخلوا علينا

بجهدهم في سبيل طلب العلم.

كما نشكر كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء :

لايسعني في بادئ الأمر إلا أن أشكر الله تعالى الذي من علي بإتمام هذا العمل المتواضع وأنار لي الدرب بنوره الذي يضيء الكون كله، ثم الصلاة على سيدي خير الخلق محمد ﷺ.

أهدي مجهودي هذا إلى أمي وأبي الذي بفضل دعاءهما نجحت في إتمام عملي هذا وكانا لي عوناً في الحياة وتحدي مع كل الصعوبات، فحفظهما الله وأدامه ما سندا لنا وأطال الله في عمرهما.

وإلى إخوتي: د. محمد، رضوان، وأختي سامية، وإلى كل العائلتين يعقوب ومقنين وبأخص جدي عابد السعيد التي رافقتني دعواته طوال مشواري الدراسي أدامه الله فخرا لنا.

ولا أنسى صديقاتي اللواتي كانوا لي دعماً في عملي هذا:

فاطمة، رجاء، شيماء، نادية، الدكتورة عبير.

فهرس المحتويات:

	الشكر.....
	إهداء.....
	ملخص الدراسة.....
	فهرس المحتويات.....
أب	مقدمة.....
الجانب المنهجي لدراسة	
13	• الدراسة الاستطلاعية.....
14	• بناء الإشكالية وطرح التساؤلات.....
15	• أسباب اختيار الموضوع.....
16	• أهمية الدراسة.....
17	• أهداف الدراسة.....
19	• المنهج الدراسة وأدواتها.....
21	• مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
23	• حدود الدراسة.....
25	• الدراسات السابقة.....
28	• تحديد المفاهيم و المصطلحات.....
الجانب النظري للدراسة	
<u>الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي</u>	
31	• تمهيد.....
33	• المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي.....
38	• المبحث الثاني: مفهوم إستراتيجية ومبادئها ومراحلها وأهدافها.....
42	• المبحث الثالث: تعريف التنظيم وأنوعه.....
44	• خلاصة.....
<u>الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي، وخلق الحافزية لدى العمال</u>	
46	• تمهيد.....
50	• المبحث الأول: مفهوم الحافزية وأنوعها.....

52	• المبحث الثاني: أهمية الحافزية وأهدافها.....
54	• المبحث الثالث: حوافز العمل داخل التنظيمات.....
55	• خلاصة.....
الجانب التطبيقي للدراسة	
58	• تمهيد.....
60	1. التعريف بالمؤسسة.....
64	2. دليل المقابلة.....
75	3. نتائج العامة للمقابلة.....
76	4. نتائج الملاحظة.....
77	5. الاستنتاج العام.....
جـ د	الخاتمة.....
84	قائمة المراجع.....
89	الملاحق.....

ملخص الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال بمديرية البيئة بولاية مستغانم، محاولين الربط بين متغيري إستراتيجية الاتصال في المنظمة، وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في إطار تطوير العلاقات بين أطرافها وتحفيز الفرد على تقديم أفضل داخل حيز العمل، وذلك من خلال الوسائل المتاحة. فكان بذل الهدف الجوهري من هذا البحث هو الكشف عن أهداف إستراتيجية الاتصال التنظيمي المتبعة من قبل مديرية البيئة، وقد اعتمدنا في ذلك على منهج دراسة الحالة مرفقا بأداتي المقابلة والملاحظة، واخترنا في ذلك عينة تمثلت في جزء من عمال المؤسسة بصفة قصدية، وقد وصل عددها إلى 12 مفردة رأينا أنها نمطية بالنسبة للإشكال المطروح.

وتوصلنا إلى النتائج التالية :

- إن الإستراتيجية الاتصالية بمديرية البيئة ليست فعالة بالشكل المطلوب، وهذا يعود لارتباط أي إستراتيجية اتصالية أو تحفيزية بوجود طاقم مشرف ملم بكل أوضاعها وهذا ما لم يتوفر في الحالة المدروسة .
- إن الإستراتيجية التحفيزية على مستوى المؤسسة تقتصر على تقديم التحفيز المادي فقط للعمال الذين يتم ترقيتهم فقط .

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الإستراتيجية، الحافزية.

Résumé de l'étude:

Dans cette étude, nous avons essayé d'étudier la question de la stratégie de communication organisationnelle en créant une motivation parmi les travailleurs de la Direction de l'environnement de la wilaya de Mostaganem, en essayant de relier les variables de la stratégie de communication dans l'organisation, et les objectifs généraux de l'institution dans le cadre du développement des relations

entre les parties et en motivant l'individu à fournir des services sur le lieu de travail, par rapport aux moyens disponibles. L'objectif principal de cette recherche était de révéler les objectifs de la stratégie de communication organisationnelle adoptée par la Direction de l'environnement. Nous avons adopté l'étude de cas comme méthode scientifique, avec les outils d'entretien et d'observation. Dans cet échantillon, nous avons sélectionné un échantillon de 12 employés.

Nous sommes arrivés aux conclusions suivantes:

– La stratégie de communication de la Direction de l'environnement n'est pas efficace, ce qui est dû à l'association de toute stratégie de communication ou incitation à la présence d'un superviseur dans toutes ses conditions, ce qui n'était pas le cas de notre étude.

La stratégie d'incitation au niveau de l'institution prévoit une incitation matérielle uniquement pour les travailleurs qui sont promus uniquement.

Mots-clés: communication organisationnelle, stratégie, motivation.

Summary:

In this study, we tried to treat the issue of organizational communication strategy by creating motivation among the workers of the Environment Directorate of Mostaganem, trying to link the variables of the communication strategy in the organization, and the general objectives of the institution in the context of the development of relations between the parties and motivating the individual to

provide services in the workplace, in relation to the available means. The main objective of this research was to reveal the objectives of the organizational communication strategy adopted by the Directorate of the Environment. We adopted the case study as a scientific method, with the tools of interview and observation. In this study, we selected a sample of 12 employees.

We have reached the following conclusions:

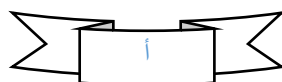
- The communication strategy of the Directorate of the Environment is not effective, which is due to the combination of any communication strategy or incentive to the presence of a supervisor in all its conditions, which was not the case of our study.
- The incentive strategy at the level of the institution provides a material incentive only for workers who are promoted only.

Keywords: organizational communication, strategy, motivation.

مقدمة

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة عصب التفاعل بين موظفي المؤسسة بل هو همزة الوصل الرابطة بين مختلف أطرافها وأقسامها، لما يقوم به من مهام ووظائف و نظرا لأهميته داخل المؤسسة إذ لا يمكن لهذه الأخيرة تحقيق أهدافها، من نقل المعلومات بين الموظفين والرؤساء، وضمان نجاح التفاعلات الخارجية دون وجود شبكة الاتصال، وتحقيق التوافق والانسجام والتنسيق المنظم من أساسيات نجاح العملية الاتصالية بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وعليه لابد من الحفاظ على التوازن في التسلسل الهرمي للمؤسسة، وحتى تتجسد المؤسسة في التفاعل مع جمهورها الداخلي والخارجي بشكل منظم كان لابد من وجود إستراتيجية اتصالية لتخطيط ومتابعة وتقييم الاتصال داخلها فنجاحها واستمراريتها يتوقف على التخطيط الفعال الذي يمكن من تحسين أداءها وتحقيق أهدافها العامة قبل الخاصة إضافة إلى تحقيق متطلباتها من نقل رسائلها وثقافتها التنظيمية، وتكوين صورة ذهنية ايجابية عن منتجاتها وموظفيها ومتطلبات العمل فيها ، والإحاطة بجميع متغيراتها وقوانينها واتجاهاتها التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها وحتى في طرق تحفيز موظفيها حيث تقوم هذه الأخيرة بخلق نوع من الحوافز لدى العمال، نظرا لان هذا الأسلوب يمثل عامل أساسي يدفع بالموظفين إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل وبغض النظر عن طبيعة هذا الحافز مادي أو معنوي فإنه يعتبر وسيلة تشجيع قبل إشباع لحاجات العمال وهذا يزيد من كفاءة أدائهم بشكل أفضل ومن ثمة ضمان تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها، والتحفيز الداخلي للعمال من تقديم امتيازات وترقيات، يساهم بنسبة كبيرة في زيادة الإنتاج والتقلص المتواصل مما يضمن نجاح الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

ومما لا شك فيه أن لهذه الإستراتيجية أهمية ودور فعال في أي مؤسسة مهما اختلف نوعها أو طابع نشاطها، كما هو الحال بالنسبة لمديرية البيئة بولاية مستغانم التي تسعى من خلالها إلى تنظيم وتسيير نشاطها ومهامها، وهذا ما سنحاول إبرازه في دراستنا محاولين بذلك الالتزام والتعرف على كيفية تحفيز هذه المؤسسة لعمالها.



من خلال إتباعها لإستراتيجية اتصال معينة وعليه ارتأينا أن نتناول موضوع "إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال بمديرية البيئة بولاية مستغانم" للتعرف على إستراتيجية الاتصال التنظيمي للمديرية ، وكيف يتم تحفيز العمال من خلال إستراتيجية الاتصال التنظيمي ولقد تطرقنا في دراستنا إلى ثلاث فصول هي كالتالي: **الجانب المنهجي:** الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة مع طرح تساؤلات ووضع فروض وأسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، ثم تحديد المنهج وأداة البحث،مجتمع البحث وعينة الدراسة حدود ومجالات الدراسة،دون أن ننسى الدراسات السابقة لموضوعنا التي تناولت جانب من دراستنا وتعقيب عليها وتحديد مصطلحات الدراسة لغة واصطلاحا وإجراءيا.

أما فيما يخص **الجانب النظري:** فقد احتوى على فصلين، الفصل الأول كان بعنوان إستراتيجية الاتصال التنظيمي والذي تطرقنا فيه إلى مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي ،مفهوم الإستراتيجية، مبادئها، مراحلها، أهدافها، تعريف التنظيم وأنواعه ، أما الفصل الثاني كان بعنوان العلاقة بينإستراتيجية الاتصال التنظيمي، وخلق الحافزية لدى العمال وقد تطرقنا فيه إلى الحافزية بين المفهوم والأنواع ،أهمية الحافزية،حوافز العمل داخل التنظيمات.

وفيما يخص **الجانب التطبيقي:** تناولنا فيه نشأة المؤسسة،الهيكل التنظيمي تفسير وتحليل البيانات لأداتي الملاحظة والمقابلة،عرض النتائج وفي الأخير الوصول إلى خاتمة الدراسة.

الجانب المنهجي

الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي البحوث التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة لأنها بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوفر عنها معلومات أو بيانات أو يجهل الباحث الكثير من جوانبها وأبعادها وهي تهدف إلى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة. ¹لقد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية، في الفترة الممتدة من 10 فيفري إلى 5 مارس 2019، بمديرية البيئة بولاية مستغانم. والتي كانت لنا فرصة لملاحظة سيرورة العمل فيها، والتعرف على أهم وسائل الاتصال المستخدمة فيها، وطريقة تواصل العمال فيما بينهم.

فقمنا بدراسة استطلاعية للمجتمع الأصلي للبحث والمتمثل في كل الموظفين بكل مصالح المديرية، والتي تضم 25 عامل موزعا على خمسة مصالحات: مصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية، مصلحة البيئة الحضرية والصناعية، مصلحة التحسيس والإعلام والتربية البيئية، مصلحة التنظيم والتراخيص، مصلحة الإدارة والوسائل.

هادفين بذلك في الأخير إلى:

- التعرف على ميدان الدراسة.
- معرفة مدى قابلية الموضوع للدراسة.
- اختيار أداة البحث المناسبة.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص38

➤ قمنا بصياغة تساؤل عام مبدئي بالشكل التالي: ما مدى تأثير إستراتيجية الاتصال التنظيمي

المتبناة من قبل المؤسسة في خلق الحافزية لدى العمال؟

➤ صياغة ثلاث تساؤلات فرعية معتمدين في ذلك بدرجة كبيرة على الملاحظة الأولية:

▪ ماهي إستراتيجية الاتصال التنظيمي التي تتبناها المؤسسة؟

▪ ماهي الوسائل المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة؟

▪ ما مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسة في خلق الحافزية لدى العمال؟

➤ القيام بتصميم استمارة خاصة بالاختبار القبلي متكونة من ثلاث محاور ثم اعتماد التساؤلات السابقة في

بناءها إضافة إلى محور البيانات الخاصة بالمبحوثين مع توزيعها على أفراد عينة الدراسة الأولية "

الاستطلاعية"¹.

➤ بعد جمع الاستمارات قمنا بعملية التفرغ وتحليل النتائج باستخدام أساليب الإحصاء واستخدام النسب

المئوية.

➤ امتد المجال الزمني الخاص بالدراسة الاستطلاعية من شهر فيفري إلى شهر مارس والتي دامت حوالي

أسبوع.

➤ نتائج الدراسة الاستطلاعية:

✓ تعتمد مديرية البيئة لولاية مستغانم على وسائل التقليدية إضافة إلى الإيميل.

✓ تقوم المديرية باستخدام الإستراتيجية الاتصالية في تسيير أوضاعها الداخلية.

✓ الحوافز التي تمنحها المديرية للموظفين هي شبه منعدمة.

¹ - أنظر للملحق رقم (1)

زادت الدراسة الاستطلاعية المتواضعة من تحمسنا للموضوع، حيث استطعنا أن نقوم بجملة من التعديلات على مستوى البناء العام للموضوع وطريقة طرحه، وانطلاقاً من النتائج التي أسفر عنها هذا البحث الاستطلاعي قررنا:

- ✓ تغيير نوع الدراسة من دراسة كمية من خلال الاعتماد على أداة استمارة الاستبيان لجمع المعطيات، إلى دراسة كيفية من خلال اعتمادنا على أدواتي المقابلة والملاحظة بهدف جمعنا للبيانات التي تخدم موضوعنا محل الدراسة.
- ✓ الإبقاء على المتغيرين الأساسيين في الدراسة " إستراتيجية الاتصال التنظيمي " و"تحفيز العمال"

1 - بناء الإشكالية، وطرح التساؤلات:

إن الظاهرة الاتصالية أقدم عملية في الحياة البشرية، وقد لقيت اهتماما واضحا من طرف الباحثين، فأصبحت عبارة عن الوسيلة التي من خلالها يحقق الإنسان أهدافه وبها يتواصل مع الأفراد المحيطين به. فالاتصال له أهمية بالغة ودور مهم، ولا يمكن تجاهله سواء إذا تعلق بالجماعة واستمرار وجودها، أو تعلق بحياة الأفراد أنفسهم، ذلك أن الاتصال يحثهم على تبادل المعلومات والآراء كما يعد من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات الاجتماعية بين الأفراد وكذا المؤسسات على حد سواء، والحاجة إليه جعلته الركيزة والأساس الذي تقام عليه المؤسسات عمومية كانت أو خاصة مهما اختلفت أنواعها وطبيعة نشاطها.

وبهذا الأخير تجري عملية التخطيط وتنسيق وكذا التنظيم للوصول إلى الأهداف المنشودة، ومما سبق ذكره فالاتصال التنظيمي غالبا ما يهدف إلى تسيير المؤسسة ما يضمن تحقيق استمرارها، إلا أنه يحتاج في عملية التسيير إلى وجود استراتيجيات اتصالية تحدد مسار المؤسسة في كلا الجانبين الداخلي أو الخارجي، وفيما يخص الجانب الداخلي تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية تسيير على خطواتها تحقق من خلالها أهداف المرجوة.

وعلى هذا الأساس تبنى إستراتيجية اتصالية تنظيمية عديدة ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر الإستراتيجية الاتصالية التنظيمية التي تقوم على أساس خلق الحافزية للعاملين في المنشأة بحيث يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية متاحة للمنظمة كما يحقق تنسيق بين جهودهم وقدراتهم للاعتماد على فكرة تحديد المسؤوليات، وتفويض الصلاحيات في مستويات الإدارية، ومن خلال هذه الدراسة سوف نركز على إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال في مديرية البيئة لولاية مستغانم، ومنه نطرح الإشكال:

كيف تؤثر إستراتيجية الاتصال التنظيمي المتبناة من قبل مديرية البيئة لولاية مستغانم في خلق الحافزية لدى العمال؟

• حيث يتفرع عن الإشكال العام التساؤلات الآتي ذكرها:

- 1- ماهي الوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة؟
- 2- ماهي الأهداف التي تسعى مديرية البيئة تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي المتبع من طرفها؟
- 3- كيف يتم تفعيل الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المديرية في إطار خلق الحافزية لدى الأعضاء المنتسبين إليها؟

2. الفرضيات:

الفرضية الأولى: تستخدم مديرية البيئة بولاية مستغانم الإيميلفي التواصل بين العمال ومصالح داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين الإستراتيجية الاتصال التنظيمي وخلق الحافزية لدى العمال في مديرية البيئة بمستغانم.

3. أسباب اختيار الموضوع الدراسة:

• الأسباب الموضوعية:

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي ومدى خلق الحافزية لدى العمال.
- التعرف على إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المديرية.
- محاولة معرفة أنواع الحوافز المتاحة للموظفين في المديرية.

• الأسباب الذاتية:

- ارتباط طبيعة موضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- معرفة الاتصال التنظيمي وكل مجالاته في تسيير المديرية.
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع في تخصص الاتصال التنظيمي.

4. أهمية الموضوع:

إن أهمية أي دراسة تتوقف على أهمية الموضوع المراد دراسته، وعلى القيمة العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وعليه فإن أهمية الدراسة تكمن في:

- ضرورة التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي في المديرية.
- إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المديرية.
- معرفة العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي وخلق حافزية لدى العمال.

5. أهداف البحث:

إن عملية اختيار موضوعات البحوث تتضمن بالضرورة تحديد أهدافها فالباحث عندما يختار موضوعا لدراسته يسعى من خلاله لتحقيق أهداف معينة نذكر منها:

- الكشف عن أهداف إستراتيجية الاتصال التنظيمي المتبعة من قبل المديرية البيئية.
- معرفة الجوانب التي تخلق حافزية لدى العمال مديريةية البيئية.
- تعرف على المشاكل التي تواجه المديرية في اتصال التنظيمي.
- معرفة كيفية نجاح الإستراتيجية التي تتبعها المديرية محط الدراسة في تحقيق الحافزية لدى جمهورها

الداخلي.

يعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه خطوة أساسية وضرورية يلجأ إليها لتحدي أساليب وأدوات البحث وجمع المعلومات والطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة.

وبما أن دراستنا دراسة كيفية فإن المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات هو منهج دراسة الحالة، فقد اقتضت الدراسة وطبيعة الموضوع الاستعانة بهذا المنهج الذي نعتبره أكثر ملائمة فيما يتعلق بموضوعنا الهتمثل في: إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال.

حيث عرفها موريس أنجرس في كتابه منهجية البحث في العلوم الإنسانية على "أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".¹

منهج دراسة الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العملية المتعلقة بأية واحدة ويستخدم من أجل الحصول على المعلومات والحقائق التفصيلية بفرد ما أو موقف معين أو فريق.²

ونظرا لعدم تمكننا من دراسة مختلف المؤسسات قمنا بالاستعانة بمنهج دراسة الحالة بهدف اختيار وحدة مؤسساتية نسلط عليها الدراسة دون غيرها لنقوم بعدها بجمع البيانات المرتبطة بهذه الوحدة في علاقة

إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية داخل مديرية البيئة بولاية مستغانم مع علمنا المسبق بعدم

إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها والتي تبقى خاصة فقط بالحالة التي تم اختيارها. كما يعود سبب اختيارنا

لمنهج دراسة الحالة إلى دقة نتائج هذا المنهج وأيضا إلى العدد المحدود لموظفي مديرية البيئة.

¹-موريس أنجرس، تر، بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص466.

²-مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص133.

7. أدوات جمع البيانات:

يتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل، فالأداة هي الوسيلة التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة، فقد اعتمدنا في دراستنا على أداة المقابلة والملاحظة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

أ. المقابلة:

تدخل المقابلة ضمن البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، في إطار إنجازه للبحث. والمقابلة هي المواجهة، من حيث قيامها على مواجهة الشخص. أي مقابلته وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل طرح أسئلة من طرف الباحث، وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس.¹

كما أنها تعتبر من الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرضي نفس الباحث، بالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين أو عدد منهم ليس لديهم إلمام في القراءة والكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح لأسئلة الباحث أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.²

¹ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص213.

² - كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص126.

وفيما يخص نوع المقابلة التي وقع عليها اختيارنا، المقابلة المقننة كونها الأنسب لموضوع دراستنا "دراسة الحالة"، حيث قمنا بالاحتكاك المباشر بموظفين المديرية للاطلاع على أهم المعلومات التي تخص موضوعنا حيث قسمنا دليل المقابلة إلى ثلاث محاور:¹

المحور الأول: الوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة.

المحور الثاني: الأهداف التي تسعى المديرية البيئية لتحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي المتبع من طرفها.

المحور الثالث: تفعيل الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المديرية في إطار خلق الحافزية لدى الأعضاء المنتسبين إليها.

ب. الملاحظة:

أما تقنية الملاحظة فستكون أداة مساعدة في هذه الدراسة من خلال فترة التربص بالمديرية، والتي تمكننا من جمع معلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال المقابلة باعتمادنا على التسجيل بواسطة الهاتف النقال لتسجيل المقابلات حتى يتم تذكر كل الإجابات التي تحصلنا عليها من قبل العمال. تعتبر من أقدم أدوات جمع البيانات، وتتمثل أساسا في استخدام حواس الباحث ومهاراته لملاحظة ورصد الأشياء والوقائع والأشخاص ولكي تكون صالحة علميا يجب أن تكون قصدية.²

كما أن الملاحظة في البحث العلمي، فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.¹

¹ - أنظر للملحق رقم (2)

² - فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دارهوم، الجزائر، 2014، ص 207

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة المباشرة، كملاحظة أسلوب تعامل المسؤولين مع الموظفين داخل المؤسسة وكيفية التواصل مع بعضهم البعض، والوسائل المستخدمة في عملية الاتصال.

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

إن أساس نجاح يقوم أولاً على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعرفاً دقيقاً، يشمل طبيعة وحداته، حيث يعرف على أنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث"²

وبما أننا اخترنا مسبقاً منهج دراسة الحالة فقد وجب علينا دراسة مجموع العاملين المنتمين لمديرية البيئة بولاية مستغانم ودراساتهم دراسة معمقة تسمح بالوصول إلى إجابات عن الإشكالية المطروحة.

أما بالنسبة للمعينة الدراسة، فقد كانت غير احتمالية، قصدية والتي تقوم على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث، وهذا انطلاقاً من دراسته الكاملة والمفصلة لما يحتوي هذا المجتمع من مفردات ولطبيعة هذه الأخيرة، من حيث ما تتضمنه من معلومات وبيانات، وبالتالي اختيار تلك التي لها صلة بالبحث، على الصعيد المذكور، لتشكل عينة البحث.³

وتمثلت المفردات التي تم اختيارها في بعض أفراد المديرية البيئة بولاية مستغانم باعتبار لهم علاقة بإستراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وقد بلغ عدد أفراد العينة (12) تم إجراء معهم مقابلات مقننة باختيارات وحدات ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة.

¹ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2010، ص203

² - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص467

³ - أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص172، 180

10. حدود ومجال الدراسة:

الحد المكاني: يعرف المجال المكاني في البحث العلمي على أنه الإطار الجغرافي الذي يطبق به البحث العلمي، وقد طبقت هذه الدراسة على مديرية البيئة بولاية مستغانم.

الحد البشري: تمثل في بعض العاملين بمديرية البيئة بمستغانم التي لهم علاقة بإستراتيجية الاتصال التنظيمي.

الحد الزمني: قد استغرقت مدة التريص بالمديرية فترة 15 يوم، من 15 مارس إلى غاية 8 أبريل

الحد الموضوعاتي: نحاول أن نتعرف من خلال هذه الدراسة على أهم الأفكار التي حاولت تحديد مفهوم إستراتيجية الاتصال التنظيمي وكيفية خلق حافزية لدى العمال إضافة إلى ذلك نحاول أن نطبق ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

11. الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يتلقى مضمونها محل لدراستنا نذكر من بينها:

الدراسة الأولى: تحت عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" العربي بن داود تحت إشراف د. صالح بن نوار سنة 2008

دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف - G.P. C عين السمارة - قسنطينة، لنيل شهادة الماجستير، حيث سعت هذه الدراسة إلى التطرق لفاعلية الاتصال التنظيمي "المؤسساتي، وما إذا كانت المؤسسة محل

الدراسة تهتم فعلا في تحقيق العملية الاتصالية، حيث طرحت الإشكالية الدراسة الرئيسية كالتالي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟¹

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل، كما ركز الباحث على تقنية المسح بالعينة، ومن أهم الأدوات التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الملاحظة، فاعتمد على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات، واستعان أيضا بالوثائق والسجلات للحصول على المعلومات المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة، أما الاستمارة فقد اعتمدها الباحث على استمارتين: الأولى طبقها على أفراد إدارة الموارد البشرية، أما الثانية على العمال باختلاف رتبهم، إضافة إلى ذلك اعتمد على أداة المقابلة غير مقننة والمقابلة الحرة، حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية. حيث توصل الباحث في الأخير في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما كان الاتصال فعالا كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات
 - كلما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية
 - كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي.²
- الدراسة الثانية: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة قابلي حياة تحت إشراف علي زيان محند واعر سنة 2007

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الاتصال وجعله اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة مما استدعى وضعه في إطار إستراتيجي والذي يمثل وضع في تعاون مختلف أشكال الاتصال الداخلي في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة. حيث اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي

¹ - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، إشراف د. صالح بن نوار، قسنطينة، 2007-2008

² - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، إشراف د. صالح بن نوار، قسنطينة، 2007-2008

¹الوصفي وهذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال الداخلي وأهدافه وكيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ. كما اعتمدت في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة.

نتائج الدراسة أهمها: يتطلب الاتصال الداخلي التنظيم في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من أعمال ونشاطات وجمع أكبر قدر من المعلومات المساعدة في إعداد خطة الاتصال.

يعتبر الاتصال الداخلي إستراتيجية في خدمة تحقيق غايات وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة لذلك لابد من التعريف الواضح والمسبق للتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة قبل البدء في تحقيق أهداف الاتصال الداخلي.

يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال، فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات المتجانسة التي توجه لها رسائل الاتصال ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور وفق الرسائل التي تريد إيصالها.²

الدراسة الثالثة: التحفيز وأداء الممرضين الطاهر الوافي تحت إشراف ياسمينة غضابنة فرشيبي سنة 2013 الإشكالية تدور حول أهمية العنصر البشري في المؤسسة والاهتمام به وتوفير له الحوافز التي تدفعه للعمل وترفع له معنوياته وكفاءة الأداء تحت الإشكال: ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

المنهج الذي اعتمدت عليه المنهج الوصفي فكان ملائم للدراسة. واعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة والمقابلة واستبيان والوثائق والسجلات.

²-قابلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس 2007.

وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها: أنه هناك علاقة خاصة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الجزئيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول، خاصة الجدول الذي يبين أن الأداء الوظيفي للممرضين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير.¹

• التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتمثل في ثلاث دراسات متعلقة بموضوع محل دراسة تمكنا من جمع وتحديد مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات المذكورة سابقا من حيث الهدف، المنهج، العينة، والأدوات التي سنقوم بعرضها فيما يلي:

أوجه التشابه:

- تعتبر دراستنا استكمالاً للدراسات السابقة، التي تطرقت إلى الإستراتيجية الاتصالية والحافزية.
- تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا في تشابه أحد متغيرات الدراسة.
- تشابه في نوع " مؤسسة عمومية " .
- تشابه دراسات السابقة مع دراستنا في الخطوات المنهجية.

أوجه الاختلاف:

- اختلاف في المنهج حيث اقتصرت الدراسات السابقة على المنهج التحليلي الوصفي عكس دراستنا التي اعتمدنا فيها على المنهج دراسة الحالة.

¹- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بجامعة قسنطينة، 2012-2013.

- أغلب الدراسات كانت دراسات كمية اعتمدت على أداة الاستمارة، أما دراستنا فهي دراسة كيفية اعتمدا فيها على أداة المقابلة.
- اختلاف في المكان الذي أجريت فيها الدراسات السابقة مما يجعل اختلاف في النتائج.
- اختلاف في عينة الدراسات السابقة مع عينة دراستنا.

12. تحديد المفاهيم:

• **الاتصال لغة:** كما جاء في لسان العرب لابن منظور في باب وصل: الوصلة: الاتصال، وهو ما اتصل بالشيء، قال الليث: كل شيء اتصل بشيء فما بينهما وصلة، والجمع وصل، والاتصال) كلمة مشتقة من مصدر "وصل"، الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية¹

الاتصال اصطلاحا: أن كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي communisé وهو نفس الأصل

لكلمة Common التي تعني الأكثر من واحد أي عام وفي اللغة العربية أصلها " مادة وصل " أي وجود

اتصال بين اثنين أو أكثر وكانت تستخدم بمعنى نقل أو تبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها، بينما

تعني اليوم إعطاء وأخذ وتقاسم الأفكار والمعارف والمشاعر عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة.²

الاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل

من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وأن هذا التفاعل

والمشاركة بين المرسل والمستقبل.³

¹-فاروق ناجي محمود، استراتيجية الاتصال مع الآخرين، دار نفائس للنشر وتوزيع، الأردن، ط1، ص16، 17.

²-عدنان بدري الابراهيم، الإدارة التربوية، مدرسية، صفية، داراليازوري، الأردن، ط1، 2011، ص55.

³- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص7.

•الاتصال التنظيمي:

التحديد الاصطلاحي: الاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها

لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى¹

عرفه عبد الرحمن مشابقة بأنه: هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي²

التحديد الإجرائي: هو عملية الإدارية تكون داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، تساهم في نقل المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة، وخلق التماسك بين أطرافها وخلق جو تحفيزي للعمل.

• **مؤسسة لغة:** ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أس الأس والأسس والأساس: كل شيء مبتدأ والأسس أصل البناء وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم وأس البناء يؤسسه تأسيساً وأست دار إذا بنيت حدودها ورفعت قواعدها.³

المؤسسة اصطلاحاً: المؤسسة بصورة عامة هي التركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع.⁴

" تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تتخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل

البشرية،المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني⁵

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1997، ص365.

²- بسام عبد الرحمان، مشابقة، نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن ط2011، ص1، ص103.

³- الطاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج4، دار الهومة للنشر، الجزائر، 2003، ص 27.

⁴-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين، دار العنيدية العامة، الجزائر، 1998، ص 9.

⁵محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان الأردن، 1985، ص92.

تعريف المؤسسة إجرائيا: المؤسسة عبارة عن تجمع لأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل قدرات ومجهود في مؤسسة معينة تخضع لهيكل تنظيمي معين تهدف إلى تنمية المؤسسة وتطويرها وللوصول إلى تلك الأهداف لابد من توفير بعض حوافز للعمال سواء كانت حوافز معنوية أو مادية.

- **الإستراتيجية لغة:** هي فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش.¹
- الإستراتيجية اصطلاحا: الإستراتيجية في المعنى العام، هو علم وفن استخدام القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية لدولة ما من أجل توفير أقصى الدعم للسياسة التي تتبناها الدولة سواء في زمن السلم أو الحرب.²
- كما يعرفها جلويك وجاوش: هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق لأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.³

الإستراتيجية إجرائيا: الإستراتيجية هي العملية تقوم على تخطيط وتحديد وتطبيق المهام للمنظمة فهي تساعد في تطوير مختلف الميادين مما تخلق حافزا ودافعا لدى العمال.

- **الحافزية لغة:** قول حفز حفزا حثه وحركه. ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.⁴

الحافزية اصطلاحا: تعرف الحوافز على أنها " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على النحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم ".¹

¹-**المنجد الأبجدي**، دار المشرق المطبعة الكاثوليكية، ط2، بيروت، ص63.
²-حسين عمر، **الموسوعة الاقتصادية**، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، 1992، ص44.
³-عيسى السلام، أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، 1992، ص53.
⁴-**المنجد في اللغة والإعلام**، دار المشرق العربي، بيروت، ط38، 2000، ص3.

كما تعرف كذلك بأنها " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.²

الحافزية إجرائياً: وهو الدافع الذي يدفع العمال إلى عمل شيء ما سواء كان التحفيز بوسائل مادية أو معنوية من أجل إشباع الحاجات والرغبات للأفراد مما يؤدي برفع مستوى أدائه في عمله وذلك من خلال وضع مؤسسة الإستراتيجية الاتصالية تسعى فيها لتحفيز الموظفين.

¹-نبيل أرسلان،الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص20.

²-خيري خليل الجملي ، التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية ، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية ، 1998 ، ص122.



الجانب النظري

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: مفهوم الإستراتيجية، مبادئها، مراحلها، وأهدافها.

المبحث الثالث: تعريف التنظيم وأنواعه.

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

تمهيد:

تعد إستراتيجية الاتصال التنظيمي من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في الحفاظ على سيرورة العمل وتحقيق الكفاءة المطلوبة من أجل نجاح أهداف المؤسسة المسطر عليها حيث يتم بواسطة الاتصال التنظيمي نقل المعلومات والبيانات والرسائل المراد توصيلها بين مختلف موظفين عاملين بالمؤسسة، ومن خلال ذلك سنتناول في هذا الفصل إلى مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي، مفهوم الإستراتيجية، مبادئها، مراحلها، وأهدافها، تعريف التنظيم وأنواعه

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي.

مفهوم الاتصال التنظيمي:

قد تعددت تعارفه واختلفت باختلاف التخصصات العلمية والمدارس إلا أنا أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي. هو ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم، ومن بين هذه التعريفات:

يعد الاتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.¹

فإن المصطلح الملائم هو الاتصال التنظيمي حيث يرى بعض الباحثين مثل كلود هيبروبورتزويتسن وليزنيك بان البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة.

من هذا المنطلق يعرف الاتصال بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف المختلفة كما يقصد بالاتصال التنظيمي عموماً تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات الأزمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف

¹-خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، ط2002، ص1، ص116.

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

الاتجاهات¹ (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين (رؤساء ومرؤوسين) سواء أكان الاتصال رسمي أو غير رسمي.

ويرى روجرز: أن الاتصال التنظيمي الذي يحدث ضمن التنظيم، ما هو سواء عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.²

إن الاتصال التنظيمي هو من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات الإدارية.³

فالالاتصال التنظيمي يعني تبادل معلومات بين طرفين أو أكثر للوصول إلى فهم مشترك حول موضوع الرسالة.⁴

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث تتجلى أهميته في:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.

- حركية الجماعة والدافعية.⁵

- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.

- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمؤسسة المؤسسة.

¹ - اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2013، ص 95.

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

³ - محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 1982، ص 243.

⁴ - عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح، بيروت، ط1، 2005، ص 96.

⁵ - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

-المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي

عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.¹

المبحث الثاني: مفهوم الإستراتيجية، مبادئها، مراحلها، وأهدافها.

1- مفهوم الإستراتيجية:

الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق استخدم في الميدان العسكري ابتداءً، وكان يقصد به علم وفن استخدام القوة

ووضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء، وبعدها استخدم في المجال

السياسي التي يعني استثمار الموارد المالية والمادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف

القومية العليا، أما استخدام الإستراتيجية في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة يعد حديثاً مقارنة بالمجالين

العسكري والسياسي.²

إن يتضح من التعاريف المذكورة أن الإستراتيجية هي خطة أو مجموعة من (الخطط) تضمها خطة كبرى

،ترسم لتحقيق هدف أو (أهداف) محددة (تعبّر عن حاجات معينة) ومن البديهي أن تحقيق الأهداف لا

يتم إلا عبر تنفيذ الخطة من خلال إجراءات متتابعة، يتم فيها (استخدام الوسائل) التي تمكن الإجراءات من

الوصول إلى الأهداف باختيار (الأساليب العلمية)، أو اختيار (أفضل البدائل)، ومن البديهي أيضاً أنتحديد

الأساليب العلمية، أو تحديد أفضل البدائل يتم عبر اعتماد الأسس العلمية، والقواعد المستمدة من معطيات

العلوم ذات العلاقة بموضوع الإستراتيجية.³

¹ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص15

² حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء، عمان، 2013، ص296.

³ - فاروق ناجي محمود، مرجع سبق ذكره، ص24.

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

كما يقصد بالإستراتيجية مجمل القرارات الأساسية الواجب اتخاذها داخل التنظيم، أو هي المسلك الذي يوجه قادة المنشأة من مرحلة التشخيص إلى مرحلة اتخاذ القرار، وكذا نمط القيادة الذي يتحقق بمقتضاه _
التعامل مع الأبعاد التقنية والتنظيمية.¹

إستراتيجية المنظمة هي من مسؤولية الإدارة العليا (Top Management) إذ يتم صياغة الإستراتيجية الكلية ضمن هذا المستوى من الإدارة ويتم وضع كافة الطرق والمسارات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية وبذلك فإنها تعتبر مسألة حساسة بالنسبة لمدراء المستوى الأعلى، إذ تتعلق هذه الإستراتيجية بكافة القرارات التي تحدد أعمال المنظمة في الأمد الطويل وكيفية تمييز المنظمة عن المنافسين، لذلك فهي تتصل بالمشاكل التي تؤثر على ديمومة المنظمة وبقائها في السوق كوحدة متكاملة نحو النجاح المرتقب، وبصفة عامة فإن الإستراتيجيات التي توضع مستوى المنظمة عادة ما تهتم بالمجالات الآتية: أ. نطاق العمليات الخاصة بالمنظمة.

ب. تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة.

ج. المشاركة: أي كيف يتم خلق التكامل بين أنشطة المنظمة في ميادين الأعمال المختلفة.

د. الأداء المالي: أي تقييم ميادين الأعمال في تمويل المنظمة.²

هـ. الهيكل الخاص بالمنظمة: هل تتكامل وتتصل أجزاء المنظمة؟

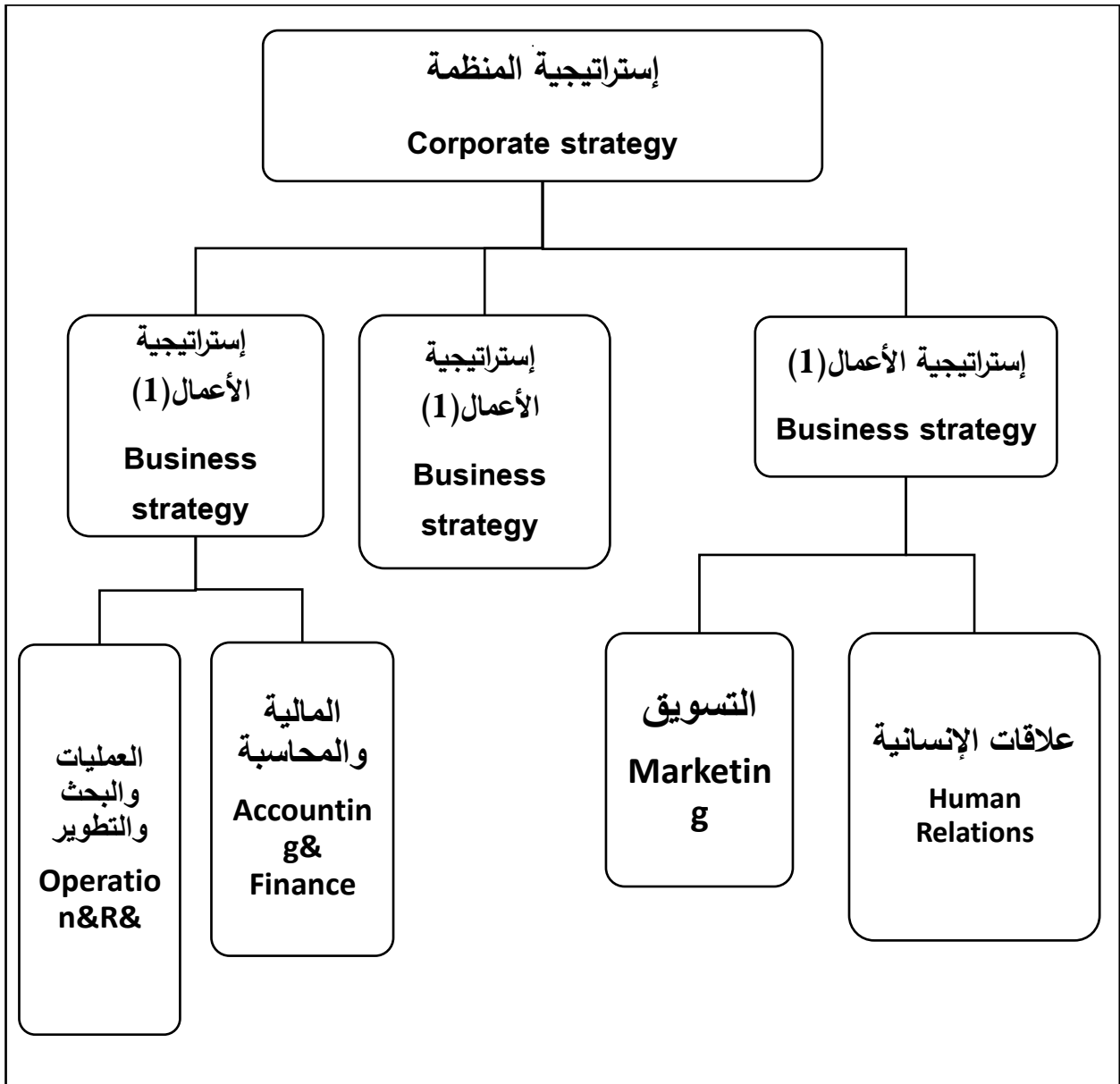
¹ - جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشاملة، دارهومة، الجزائر، 2003، ص 150.

² - علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسواق التنافسية، دار اليازوري العلمية،

الأردن عمان، طع، 2011، ص 24، 25.

(1): مستويات الإستراتيجية¹

الشكل



¹ - علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 25

2- مبادئ الإستراتيجية:

1- مبدأ الوجود: Existence يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل

رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.

2 - مبدأ الاستمرارية: Continuité من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية، فيشترط في

الإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

3 - مبدأ التميز: Différenciation إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو

الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة

التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

4 - مبدأ الوضوح: Clarté يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى

الجمهور المستهدف، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة

ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

5 - مبدأ الواقعية: Réalisme يجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو

الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي

إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره.¹

6- مبدأ المرونة: Flexibilité إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

¹¹ - بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، كلية العلوم السياسية، معهد علوم الإعلام والاتصال،

رسالة ماجستير، 2011-2012، إشراف د.تواتي نور الدين، ص60، 70

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

- مرنة حسب وسائل الاتصال.

- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7 - مبدأ التناسق: Cohérence يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص

مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

8 - مبدأ القبول الداخلي: interne Acceptation لا بد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة

ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين، عمال،

إطارات)، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص

الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين.¹

3- مراحل الإستراتيجية:

يمر إعداد إستراتيجية الاتصال كأى خطة بعدة مراحل :

أولاً: تحديد الأهداف: تعد عملية تحديد الأهداف من أول المراحل في إعداد إستراتيجية الاتصال وتتمثل في

وصف وتشخيص وضع المؤسسة وتحديد جملة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فمهما كان طابع

المؤسسة ومهما كان نوع إستراتيجية

ثانياً: الجمهور المستهدف: عرف الجمهور على أنه مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو

مشتركين في خصائص معينة .

¹-بن قيط الجودي، مرجع سبق ذكره، ص70

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

ثالثا: تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة: إن عملية تشخيص وضع الشركة يعني دراسة تقييميه لها وهذا يساهم في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها .

رابعا: اختيار الرسالة الإشهارية: يعتبر تصميم الرسالة وبنائها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح العملية لإقناعية حيث أن الإقناع يستهدف دائما بناء الاتجاهات وأنماط السلوك إضافة إلى ذلك استهداف البناء الوجداني.

خامسا: تحديد المزيج الاتصالي: إن التكامل بين الاتصال وباقي الأنشطة التسويقية يعتبر هدفا رئيسي أوبقى الإعلام و الإقناع وحتى التذكير بالمنتج ومزاياه بالاعتماد على مختلف التقنيات المشكلة لهذا المزيج الاتصالي (العلاقات العامة، الإشهار¹)

سادسا: اختيار وسائل الإعلام: يرتبط اختيار هذه الوسائل بأهداف الحملة والجمهور المستهدف وكذا بالميزانية المرصودة وعليه يقر اختيار على الوسائل الأكثر قوة وتأثيرا.

سابعا: مرحلة تحديد الميزانية: يمثل الجانب المالي عنصرا على درجة عالية من الأهمية في عملية تحديد الإستراتيجية الاتصالية فهي تضبط على أساس الأهداف التي سطرته المؤسسة.

ثامنا: مرحلة التنفيذ: تعد مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من أهم الخطوات وآخر المراحل التي يجب على المؤسسة مراعاة المخطط الزمني الذي وضع لها والذي قد تختلف مدته من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها وأنشطتها وحسب المتغيرات الخارجية التي تحيط بها لاسيما الأهداف التي سطرته².

¹ - بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، رسالة ماجستير، 2011-2012، إشراف بن زاوي عبد السلام، ص 46.

² - بوهلة شهيرة، مرجع نفسه، ص 47، 48

4- أهداف الإستراتيجية:

- 1- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبية.
- 2 - تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.
- 3 - التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- 4 - تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 5 - تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.¹
- 6 - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة.
- 7 - إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- 8 - توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- 9 - القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- 10 - المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- 11 - تساعد في التفكير بعيد الأمد.

¹ - محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2008، ص58

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

12 - الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف

أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.

13 - تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.

14 - تفيد الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية

الفكر لديهم.

15 - تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.¹

المبحث الثالث: تعريف التنظيم وأنواعه.

1- تعريف التنظيم:

إنه ورغم بعض الاختلافات التي ظهرت حول موضوع التنظيم إلا أنه هناك اتفاق على المبادئ الأساسية

التي يقوم عليها التنظيم، وهذا ما سيتضح من خلال التعاريف التالية لمعنى التنظيم:

نعرف التنظيمات بأنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بناءي معين لكي تحقق أهدافها محددة. وينطبق

ذلك على مؤسسات صناعية والشركات، وتنظيمات العسكرية والهيئات الحكومية، والمدارس والجامعات

والمستشفيات والسجون... الخ، ويخرف في نطاق هذا التعريف: القبائل والطبقات، والجمعات العنصرية،

وجمعات الصداقة والأسرة. واهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على تقسيم الحقيق للعمل، والقوة وتحديد

مسؤوليات الاتصال ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم. وتوجيهه نحو

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوفر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية¹.

يعني التنظيم مجموعة من الناس تعمل معا بانسجام من أجل تحقيق أهداف معينة لا يتمكن تحقيقها كل فرد على حدة أما عملية التنظيم فتعني تحديد الهيكل والإطار التي تشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف تلك الجهود التي ينبغي أن تتكامل وتتسجم مع بعضها البعض ليتم الأداء بكفاية وفعالية².

فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة حاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فالإنسان منذ بدأ الكون يعمل ضمن تنظيم محدد يتسم بالبساطة والوضوح، فقد حاول خلق التنظيم في الأسرة للقيام بتوضيح الأدوار وتوزيع السلطات، وتخطيط النشاطات.

ويمكن تعريف التنظيم بأنه الترتيب والتنسيق للأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، وهو كذلك الإطار الذي يحوي القواعد والأنظمة وتعليمات³.

إن التنظيم أساسا هو هيكل يوضح مواقع الوظائف المختلفة للمنظمة، والتي تحدد تبعا للنشاط المشروع وأهدافه، وهو الذي يحدد هيكل العلاقات بين هذه الوظائف والإدارات والأقسام والوحدات والأفراد داخل المنظمة، كما أنه يوضح حجم السلطات الممنوحة والمسؤوليات المخولة لكل جزء في المنظمة وخطوط الاتصال الرسمية داخلها، أي من يتصل بمن، وكيفية انسياب المعلومات والبيانات بين الإدارات والأفراد

¹ - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص31

² - عدنان بدرى الابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص44

³ - محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية، عمان، ط1، 2012، ص71

الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال التنظيمي

المنظمة ،كما أنه يبين خط التسلسل الرأسي بمعنى من يرأس من ،ومن أين يتلقى كل فرد المعلومات ،كما أنه يوضح في النهاية السياسات والإجراءات وقواعد ونظم العمل التي تحدد كيفية أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة.¹

2- أنواع التنظيم:

تنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المستويات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية

التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة.²

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية
طبيعة العلاقة رسمية إدارية	طبيعة العلاقة اجتماعية
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

¹ - وقي حامد أبوعلي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، ط1، 2014، ص144

² - محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2003، القاهرة،

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص في أخير أن إستراتيجية الاتصال لها أهمية بالغة على مستوى المنظمات في ظل التغيرات الحاصلة وذلك من أجل مسايرة المؤسسة للتطورات التي تمكنها من نجاح الإستراتيجية التي تؤدي بدورها أيضا إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فالإستراتيجية الاتصال التنظيمي هي التي تحدد الأهداف العامة للمؤسسة من خلال الدور الذي تقوم به من تحقيق التوافق والانسجام داخل التنظيم

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي،

وخلق الحافزية لدى العمال

المبحث الأول: الحافزية بين المفهوم والأنواع.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الحافزية.

المبحث الثالث: حوافز العمل داخل المنظمات

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

تمهيد:

تعد عملية التحفيز في المؤسسة الدافع الذي يدفع العمال لتأدية وظائفهم بأفضل صورة عن طريق تقديم لهم مجموعة من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية. فالحافز عبارة عن وسيلة تربط بين الإنجاز والمكافأة، محاولة في زيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى تعريف الحافز وأنواعها، أهمية وأهداف التحفيز، تحفيز العمال داخل المنظمة.

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: الحافزية بين المفهوم والأنواع.

1- مفهوم الحوافز:

لابد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز.

فهناك دوافع العمل التي تعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة ومن الجدير بالذكر فإن الدافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة.

أما تحفيز فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.¹

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول عليها و استخدامها لتحويل الدوافع إلى سلوك معين و أنشطة محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجات الفرد و توقعاته و يحقق أهدافه (القاضي 2006) و الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين و تعد نوعية الحوافز المستخدمة و مدى توافقها مع رغبات الأفراد و أهميتها بالنسبة لهم عنصراً مهماً من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية (السلمي 1988) حيث أن التوافق بين رغبات الأفراد و بين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يساهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز و بالتالي مدى رغبتهم في

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص491، 490

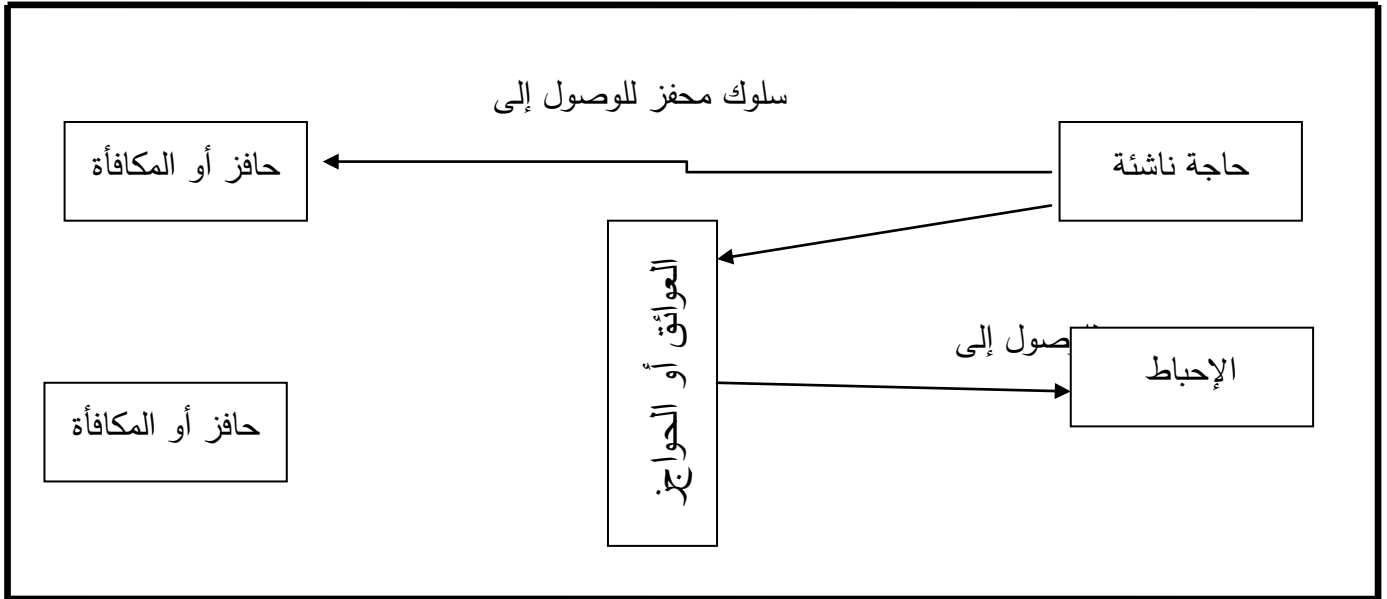
الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

تحقيق ما ترتجيه الإدارة من نتائج و الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في قوى الإنسان الداخلية و تدفعه إلى إنجاز الأعمال بنجاح.¹

كما تعرف الحوافز بأنها الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه.²

التحفيز هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة. وقد كان الرسول الله ﷺ أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة.³

الشكل (2) : يوضح العلاقة بين الدافعية والتحفيز



¹ -رافده عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص202

² - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، الأردن، ط1، 2009، ص100

³ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص57

2- أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين

في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء

الإنساني للعاملين وأهمها هذه التقسيمات:

الحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها)

أ- حوافز المادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في

المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع

كل حاجات الإنسان تقريبا، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

بالإضافة لذلك فإن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل، حيث إنه عن

طريق المال تشبع ضروريات الحياة. حيث نجد أن كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع

العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل على سبيل المثال:

الأجر اليومي، مكافأة الانضباط في العمل، مكافأة نهاية الخدمة.¹

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص19، 21

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات

الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.¹

ب- **حوافز معنوية:** هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل الحاجة إلى التقدير

والاحترام والثناء على جهوده وغير ذلك. ومن الحوافز المعنوية أيضا فرص الترقية والتقدم، والعلاقات

الاجتماعية بين الزملاء في العمل، والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل. وقد أشار "براون" إلى

أن هناك عوامل اجتماعية معينة في المنظمة، لها القوة بحيث تعمل كبواعث أو حوافز للعمل، وقد يكون لها

تأثير الايجابي أو السلبي.²

بإضافة إلى الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة، هناك حوافز معنوية أخرى متنوعة، نذكر أهمها:

المشاركة في اتخاذ القرار: يقصد باشتراك العاملين في اتخاذ القرار، أن يكونوا في المجلس الإدارة للمنظمة

أو يكون لهم ممثلين فيها، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة.

التكوين: يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المنظمة ويخدم أهم أهداف الإدارة، وذلك عن طريق عقد

الدوريات، الندوات التثقيفية وإرسال البعثات للخارج لمسايرة التقدم الحادث على مستوى العالم.

¹ - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 148

² - طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 89

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

الكتيبات وصحيفة المنظمة: يمكن للمنظمة أن تصدر كتيبات وصحف خاصة بالمنظمة ، توضع فيها أسماء

المجدين وصورهم ، وتذكر أداؤهم المتميز وغيرها من الأمور التي تحفز الأفراد وتحسبهم باهتمام المنظمة

بهم.¹

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الحافزية

إن أهمية وضع وتطبيق نظم كفاءة للحوافز تتجلى في الجوانب الايجابية التالية:

- تحقق نظم الحوافز الكفاءة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد

العاملين، بشرط الاختيار الصحيح والدقيق للحافز.

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين، وطاقتهم، واستخدامها أفضل استخدام حيث

يؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وتقليل التكاليف التي تتحملها

المنظمة.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع

مصالح منظمته.

- تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة مع دفع الأفراد باتجاه الابتكار، وتطوير

أساليب عمل حديثة.

- تتحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز.²

- وتكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحديد نوعها وطبيعتها وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل.

¹ - مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس 2007-2008، ص76، 75

² - صالح عودة سعيد، إدارية الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط2، 1994، ص290، 291

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

وكذلك تبرز أهميتها في اختيار الوقت المناسب لأدائها بأهداف ورغبات العاملين وتبديلها وتغييرها أو تعديلها أو تنويعها حسب تغيير رغبات وحاجات وتوقعات العاملين وارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للبيئة والأفراد. وذلك لأن إشباع حاجات الإنسان العامل أو تحقيق رغباته وتوقعاته في منظمات العمل، يقتضي أن يحدد مسارها بحيث يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة والعمل.

ولذلك تدعو الضرورة والأهمية لإقامة علاقة وثيقة الصلة بين أهداف العمل أو المنظمة وأهداف الموظفين العاملين بها.¹

أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ. الهدف الاقتصادي:

حيث أن وضع نظام للحوافز في المنظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.

ب. الهدف المعنوي:

وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معه.²

¹ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص101، 102

² - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص15، 16

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: حوافز العمل داخل المنظمات

حوافز العمل داخل المنظمات:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحوافز إلى العمل الموجودة في المؤسسة مكتملة كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين الوسائل إشباع.¹

لا بد من كون الإداري في موقع الرئاسة أن يكون له ذلك الدور الرئيسي في القيادة والتحفيز، تحفيز الرؤساء الذين هم خلفه في المسؤولية الذين بدورهم يحفزون العمال أو مرؤوسيهم سواء في المصنع أو في الشركة أو أي منشأة وبذلك سيتدافع الأفراد لحب المؤسسة أو الشركة تلك ويجعلون تطور وتقدم الشركة نصب أعينهم، إذ لا بد من المدير أن يجعل الشركة بالنسبة للأفراد جزءاً مهماً في حياتهم وذلك بتحفيزهم ليس على الأقل مادياً، على سبيل المثال: مكافآت، حوافز وعلاوات.²

ليس هناك خلاف على أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمال هو لضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر

عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: المقدرة على العمل Ability والرغبة في

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 157

² - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 58

الفصل الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل:

نستخلص في الأخير أن الحوافز هي إحدى مقومات العمل التي تستخدمها المؤسسة كوسيلة للتعبير للموظفين عن مدى تقديرها لأدائهم ونظيرا لجهدهم المبذول وبدونها لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها وهذا لأنها تمثل إحدى الطرق التي تحقق أهداف المؤسسة إلى جانب خبرة الطاقم البشري والإمكانيات المادية التي لا يمكن تجاهل دورها في القفز بالمؤسسة وإنتاجها.



الجانب الميداني

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تعريف ونشأة مديرية البيئة ومهامها وهيكلها التنظيمي

المبحث الثاني: تحلي المقابلة ونتائجها العامة ونتائج الملاحظة

المبحث الثالث: الاستنتاج العام للدراسة

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، إذ من خلاله يتمكن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع بحثه، وهذا من خلال الإجراءات الميدانية التي يقوم بها.

وهذا الفصل يتناول إجراءات الدراسة الميدانية حيث تطرقنا فيه إلى تعريف ونشأة مديرية البيئة ومهامها وهيكلها التنظيمي، تحليل المقابلة ونتائجها العامة ونتائج الملاحظة، الاستنتاج العام للدراسة.

❖ تعريف مديرية البيئة لولاية مستغانم:

إن مديرية البيئة لولاية مستغانم هي عبارة عن مديرية من المديريات التنفيذية، وهي بمثابة هيئة لا مركزية ممثلة لقطاع استراتيجي، تابعة لوزارة البيئة والموارد البيئية، حيث تهتم بتنفيذ القرارات الخاصة بهذا القطاع على مستوى إقليم ولاية مستغانم، وذلك بالتعاون مع الهيئات المحلية والجهوية الأخرى مثل الولاية والبلدية والدائرة، قصد المشاركة في العملية التنموية وفقا لأهداف وآليات واستراتيجيات تقوم بإعدادها الوزارة الوصية.

❖ نشأة المديرية:

تم إنشاء مديرية البيئة للولاية بالمرسوم التنفيذي رقم 433/03 المؤرخ في 17/12/2001 المعدل للمرسوم رقم 60/96 المؤرخ في 27/01/1996.

❖ تتولى المهام التالية:

- وضع حيز التنفيذ سبل الوصل مع الهيئات الحكومية الأخرى على مستوى إقليم الولاية وضع وتسطير برنامج لحماية البيئة.
- التصميم والتنفيذ فيما يتعلق بالأجهزة الأخرى في الدولة والمقاطعة والبلدية برنامجا لحماية البيئة في جميع أنحاء إقليم الولاية
- إصدار التراخيص المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمولة بها في مجال البيئة.
- اقتراح جميع التدابير التي تميل إلى تحسين الترتيبات التشريعية و التنظيمية المتعلقة بحماية البيئة بمكافحة جميع أشكال التدهور البيئي في ذلك التلوث و التصحر و تآكل التربة و تطوير التنوع البيولوجي.¹
- حماية وتنمية التنوع البيولوجي والتراث الصيدوتعزيز المساحات الخضراء والنشاط البساتينالساحلية.

¹ - وثائق رسمية لمديرية البيئة، مستغانم، مصلحة الإدارة والوسائل، 2019،

- تعزيز الإجراءات للإعلام والتثقيف والتنوع بشأن البيئة.
- اتخاذ التدابير أو الحث على اتخاذ جميع التدابير الرامية إلى تحسين الإطار ونوعية الحياة إن انشغالنا بنوعية البيئة جعلنا نتخطى حدود مسؤولياتنا بل في مرات عديدة جعلنا ننبوب عن انشغالات أولية.

مصلحة الإدارة والوسائل:

-عمليات التوظيف:

لا يوجد عملية التوظيف خلال سنة 2016 بسبب تجميد عمليات التوظيف مع العلم بوجود مناصب شاغرة.
عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين:

-عدد الموظفين المرسمين 18

-عدد الأعوان المتعاقدين 08

المناصب المالية الشاغرة:

-مهندس دولة في البيئة 01

-متصرف رئيسي 01

المناصب العليا الشاغرة:

-رئيس مصلحة 04

-رئيس مكتب 09¹

ملاحظة: تم اقتراح 05 موظفين لتعيينهم في المناصب العليا: 03 رؤساء مصالح و 02 رئيس مكتب.²

جدول يبين السمات العامة للمبجوثين:

¹- وثائق رسمية لمديرية البيئة، مستغانم، مرجع سبق ذكره

²- وثائق رسمية لمديرية البيئة، مرجع سبق ذكره

الأقدمية في المؤسسة	المستوى	السن	الجنس	السمات العامة
8سنوات	مهندس دولة في البيئة	36	أنثى	المبحوث01
7سنوات	ليسانس في الحقوق	37	ذكر	المبحوث02
4سنوات	ليسانس	32	ذكر	المبحوث03
7سنوات	مهندس دولة	33	ذكر	المبحوث04
3سنوات	ليسانس الاتصال	25	ذكر	المبحوث05
عامين	ليسانس لغة انجليزية	22	أنثى	المبحوث06
عامين	سنة ثالثة ثانوي	35	ذكر	المبحوث07
8سنوات	مهندس دولة	30	ذكر	المبحوث08
7سنوات	ليسانس	31	أنثى	المبحوث09
8سنوات	مهندس دولة	39	ذكر	المبحوث10
3سنوات	ماستر	29	أنثى	المبحوث11
عامين	ماستر	25	أنثى	المبحوث12

يبين الجدول أعلاه السمات العامة للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى، الأقدمية في المؤسسة) ومن خلال ما قمنا به من مقابلات مع عمال مديرية البيئة الذي بلغ عددهم 12 عينة، كانت نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، أما بالنسبة لأعمار أفراد العينة فكانت أعمارهم تتراوح ما بين 22 سنة إلى 39 سنة، أما بالنسبة لمستواهم فأغلب أفراد العينة متخرجين من الجامعة وهذا ما يدل على أن لديهم مستوى عالي حيث أغلبهم مستواهم يتراوح بين ليسانس وماستر، وأما فيما يخص أقدميتهم في المؤسسة فهي تتراوح من عامين إلى 8 سنوات خبرة وهذا مؤشر جيد أن المؤسسة العمومية لديها موظفين مؤهلين وعلى كفاءة عالية.

تحليل دليل المقابلة:

محور الأول: الوسائط والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة

السؤال 1: ماهي الوسائل المستخدمة للاتصال بين العمال داخل المؤسسة؟

الجواب: أغلب إجابات أفراد العينة اتفقت على أن الوسائل التي يستخدمونها للاتصال في مؤسسة هي الهاتف ثابت والإيميل والفاكس والاتصال الموجهي فيما أجاب مبحوثين مواقع التواصل الاجتماعي، ومن بين المبحوثين الذين صرحوا أنه يتعاملون بالهاتف والإيميل والفاكس والاتصال المباشر كما أورده مبحوث رقم 3 ذكر يبلغ من العمر 32 سنة ليسانس (أن الوسائل المستخدمة للاتصال بين العمال داخل المؤسسة هي الإيميل، الهاتف، والفاكس) وأضاف المبحوث رقم 8 ذكر 30 سنة مهندس دولة (في المديرية أغلبية التواصل بيننا تكون عن طريق الاتصال الموجهي والهاتف) وكذا المبحوث رقم 11 أنثى 29 سنة ماستر (نتعامل في المديرية بالإيميل، الهاتف الثابت، الفاكس). في حين كانت إجابة بقية منهم المبحوث 1 أنثى 36 سنة مهندسة دولة في البيئة (أتعامل كثيرا بمواقع التواصل الاجتماعي وهذا لأنه مصلحة التي أعمل بها هي مصلحة الإعلام والتحسيس).

التعليق: وسائل الاتصال في المؤسسة تمثل أداة التي يتم استخدامها لإيصال المعلومات والأفكار بين أطراف عملية الاتصال حيث تتضمن اختيار الوسيلة المناسبة وملائمة عنصر مهم في تسهيل عملية الاتصال بين أفراد داخل المؤسسة، واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد سواء كانت هذه الوسائل سمعية أو كتابية. ومن هذا يمكن قول إنها برغم من التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا إلا أنها لم تستطع الاستغناء عن الوسائل التقليدية وذلك لضرورتها وميزتها الخاصة وذلك يوضح تناقضات واقع وسائل الاتصال في المؤسسة حيث نجد بؤادر التعامل بالوسائل الحديثة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد التعامل الموظفين بالوسائل التقليدية بين أطراف الاتصال في المؤسسة، كلما اتجهنا نحو مصطلحات وفروع التابعة لها.

السؤال 2: هل تناقشون التعليمات الصادرة من المدير؟

الجواب: أجمعت أغلب إجابات المبحوثين على أنهم يناقشون التعليمات الصادرة من المدير ولكن حسب مضمون كل تعليمة فبعض التعليمات لا يمكن لهم التدخل فيها. وهذا ما أورده مبحوث 8: (نعم يتم مناقشة التعليمات فالاجتماعات تقوم بتنظيمها إدارة المؤسسة حيث نقوم بمناقشتها و لكن حسب مضمون كل تعليمة) ومبحوث 11: (نعم نناقش التعليمات لكن على حسب هناك أمور لا تناقش فالمدير هو من يقوم باتخاذ القرار حول التعليمة ونحن نطبقها بشكل عملي).

التعليق: حسب إجابات المبحوثين لهذا السؤال فإن المؤسسة تعتمد على التسلسل الهرمي (الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضح في الملحق رقم 02)¹ بحيث تقسم الأعمال حسب المكانة وتتم مناقشة التعليمات حسب التخصص ولكن يبقى المدير هو الفاصل الرئيسي في اتخاذ القرار، حيث يتم مناقشة التعليمات من كالأطراف العمل كل على حسب مستواه المهني وبعد أن تتم مناقشة وإبداء الاقتراحات الفاصل في القرار هو المدير،

¹ - أنظر الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة، ملحق رقم 02

فهو الذي يقوم بالتنظيم والتنسيق والمراقبة بكل ما يتعلق بالإدارة، بالإضافة إلى دراسة المشاكل التي تبرز ويقوم بوضع الحلول لها، ويراعي في ذلك تطبيق التعليمات المهنية.

السؤال 3: هل تهتم إدارة المؤسسة بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كافة مستوياتها؟

الجواب: كانت أغلب الإجابات أنه يتم توصيل المعلومات والقرارات إلى كل مستوياتها لكن بعض القرارات تكون معنية بمصلحة أو قسم معين فليس من الضروري توصيلها إلى كافة المستويات وهذا أورده المبحوث 4 على النحو التالي: (نعم، يتم توصيل المعلومات والقرارات لكن حسب كل مصلحة فبعض القرارات تخص مصلحة معينة) والمبحوث 12 على النحو التالي: (إذا كان القرار يخص المصلحة المعنية، فكل مصلحة تتلقى تعليماتها الخاصة)

التعليق: وفيما يخص هذا السؤال فإن مجمل المبحوثين يرون أن التعليمات توزع عبر كل الفروع وذلك بفضل الاتصال الفعال الذي من خلاله ينقل المعلومات من أجل سيرورة العمل غير أن هناك بعض المصالح ليست لها صلة بالأخرى فرغم التنسيق فيما بينها مع المصالح الأخرى لتسهيل العمل وتحقيق الأهداف المؤطرة لكن هناك بعض المعلومات تخص جهة محددة فقط وذلك حسب دورها وما تهتم به، حيث تقتصر المؤسسة في توزيع معلوماتها على طاقم العمل كل حسب وظيفته وتحافظ على تسلسل ولا يطلع الطاقم على المعلومات فمنها ما تخص رؤساء الأقسام فقط ومنها ما تخص المدير فقط.

السؤال 4: هل ترون أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة له أهمية فيما تتمثل؟

الجواب: أغلب إجابات أفراد العينة اتفقت على أن الاتصال التنظيمي له أهمية داخل المؤسسة وتتمثل في سيرورة المديرية وحفاظها على نظامها وتساعد على التنسيق بين مختلف مصالحها وهذا ما أورده المبحوث

3 على النحو التالي:(من خلال الاتصال التنظيمي نستطيع المحافظة على السير الحسن للعمل) وأن أهميته تكمن في تحسين الأداء الوظيفي كما أورده المبحوث 10:(أهمية الاتصال التنظيمي في المديرية تكمن في تنظيم العمل والرفع من المستوى الوظيفي) .

التعليق: نلاحظ من خلال إجابة مبحثين العينة أن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في حفاظ على سيرورة المديرية وتنسيق بين مختلف مصالحاتها وهذا ما يؤكد أن الاتصال التنظيمي يخلق حركية الجماعة والدافعية والمساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم لأصحاب القرار للوصول إلى فهم مشترك حول موضوع الرسالة (أنظر إلى النظري ص 38)¹، كما يضمن سير العمل بالشكل المطلوب، وينسق بين مختلف مصالح المؤسسة، ويعتبر أيضا الرابط الذي يربط بين مختلف الأقسام داخل التنظيم وهذا ما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.

السؤال 5: كيف هي علاقتك مع مديرك؟

الجواب: كانت أغلبية الإجابات أن لهم علاقة جيدة مع مدير وهذا ما أورده المبحوث 2:(علاقتي مع مديري جيدة ولا يوجد هنا مشاكل بيننا) فيما قال البعض الآخر على أن علاقته بمديره تتصف بتوتر وهذا ما صرح به المبحوث 7:(علاقتي مع مديري متوترة وهذا بسبب وجود بعض المشاكل داخل حيز العمل)

التعليق: نلاحظ من خلال إجابة المبحثين العينة أن علاقتهم مع مديرهم جيدة وهذا ما يؤكد على حسن علاقتهم المهنية وهذا ما يؤثر بالإيجاب على أفراد وشعورهم بالانتماء والأمان مما يسهل عملية نقل المعلومات وتبادلها بين أطراف المنظمة، كما يحقق مردودية العمل والتسيير الجيد للمؤسسة، فكل مكان المسؤول يعامل موظفيه معاملة حسنة كل ما كان هناك أثر ايجابي وتفاعل ودينامكية من قبل الموظفين في

¹ - أنظر النظري الفصل الأول، المبحث الأول، ص38

العمل، في حين النسبة المتبقية تشكل عائق أمام عملية التواصل وتداول المعلومات وهذا الاختلاف قد يعود لكون هناك بعض المشاكل بينهم في مجال العمل.

الاستنتاج:

1- يتضح لنا من خلال المقابلة أن المديرية البيئية لا تزال تعتمد بشكل كبير على الوسائل التقليدية رغم التطور الحاصل.

2- من خلال المقابلة يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في تسيير الإداري على قرارات المسؤولين حسب التسلسل الهرمي لها.

3- يتضح لنا من خلال المقابلة أن موظفي المؤسسة يتلقون التعليمات حسب مصلحتهم.

4- من خلال المقابلة يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي يخلق نوع من تنسيق والانسجام بين أطراف المديرية مما يضمن سيرورتها.

5- يتضح من خلال المقابلة أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين علاقة جيدة مما يخلق جو للعمل.

المحور الثاني: الأهداف التي تسعى مديرية البيئة تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي المتبع من طرفها.

السؤال 6: هل يوجد إستراتيجية اتصالية في مؤسستكم

الجواب: أغلب إجابات أفراد العينة أجابت على أنه هناك إستراتيجية اتصالية تسيير عليها المؤسسة وهذا ما

أورده المبحوث 9: (تتبنى مؤسستنا إستراتيجية اتصالية التي تسيير من خلالها وتبني خطتها التي تهدف

لتحقيقها).

التعليق: من خلال إجابات المبحوثين بأنه يوجد هناك إستراتيجية اتصالية تدير عليها المؤسسة يتضح لنا أن المؤسسة تدير عبر خطط وأهداف مرسوم لها تسعى من خلالها إلى تحقيق الجودة المطلوبة وهذا ما يسهل الطريق أمام أفراد المنظمة بحيث تكون لهم خطة يسيرون من خلالها، حيث تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المؤسسة (أنظر إلى النظري ص 45)¹، وهي المحرك الرئيسي للحصول على الأهداف التي تتبناها المؤسسة بشأن محيطها الداخلي والخارجي من خلال اعتمادها على إستراتيجية تكون طويلة المدى وتنفيذها بهدف تحقيق الغايات العامة للمؤسسة.

السؤال 7: هل إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تبنى من طرف فريق عمل خاص؟

الجواب: قد كانت أغلب إجابات المبحوثين أن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تبنى من قبل فريق خاص وهذا ما أورده المبحوث 6: (يوجد فريق معين يقوم بإعداد الإستراتيجية الاتصالية في مديرية البيئة وهو المصلحة المكلفة الاتصال والتحسيس) في حين ذكر البعض الآخر أنه يقوم بإعدادها مدير مديرية البيئة وهذا ما قام بذكره المبحوث واحد فقط 7: (من وجهة نظري تبنى إستراتيجية الاتصالية من قبل المدير مديرية البيئة فهو المكلف بإعدادها)

التعليق: ومن خلال معلومات التي قدمها المبحوثين حول هذا السؤال يتضح لنا أن لإعداد إستراتيجية اتصالية يتطلب فريق خاص لإعدادها وهو فريق الإعلام و التحسيس من أجل إنجازها وتنفيذها فالإستراتيجية تعمم على كافة عمال المديرية ومستوياتها، حيث يقوم الفريق المكلف بإعدادها بتحديد الهدف العام ثم الأهداف الفرعية، والنشاطات التي سوف قيمون بها والوسيلة التي يتعاملون بها، وتحديد الجمهور المستهدف والفترة الزمنية، وتوفير موارد مالية وبشرية ثم يقومون بالمتابعة وتقويم العمل، فالإستراتيجية في المنظمة هي

¹ - أنظر النظري الفصل الأول، المبحث الثاني، ص 45

من مسؤولية الإدارة العليا إذ يتم صياغة الإستراتيجية الكلية ضمن هذا المستوى من الإدارة. (أنظر إلى

النظري ص 39)¹

السؤال 8: هل تخضع إستراتيجية الاتصال إلى تقييم عام ومتابعة؟

الجواب: أجمعت أغلب إجابات على أن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تخضع لتقييم عام

ومتابعة من قبل رئيس المصلحة والمدير وهذا ما أورده المبحوث 2:(يقوم رئيس المصلحة ومدير المديرية

بتقييم ومتابعة إستراتيجية الاتصال التي تتبناها المؤسسة عن طريقة حصيلة شهرية وسنوية) فيما ذكر

البعض أنه لا توجد أي مراقبة أو تقييم نذكر منهم المبحوث 8:(لا توجد أي مراقبة أو تقييم للإستراتيجية

الاتصالية في المؤسسة)

التعليق: نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنه هنا تقييم ومتابعة للعملية الإستراتيجية اتصالية حيث تعتبر

عملية تقييم من العمليات الهامة التي تمارسها المؤسسة وعلى جميع مستوياتها بدءا من الإدارة العليا

إلى العاملين في أقل المراكز الوظيفية فالتقييم هو أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم

تعرف النتيجة التي وصلت إليها الإستراتيجية، فهي وسيلة التي تدفع الإدارة إلى العمل بحيوية ونشاط وهذا

يعود بنتيجة تعرف على أداء العمال بشكل مستمر وبذلك يحققون مستويات أعلى وحصول على النتائج

النهائية لعملية التقييم. (أنظر إلى النظري ص 39)²

السؤال 9: هل ترون أن محيط العمل يساعد في تعزيز روح التعاون بين العمال؟

الجواب: أجمعت إجابات أغلب مبحوثين أنه محيط العمل لا يساعد في تعزيز روح التعاون بين العمال وهذا

ما أورده المبحوث 7:(لا يوجد محيط للعمل الذي يساعدنا فهناك بعض الاختلاف وعدم التفاهم بين

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 39

² - مرجع سبق ذكره، ص 39

الموظفين) فيما ذكر البعض الآخر عكس ذلك نذكر منهم المبحوث 6 الذي قال: (أنه هناك محيط للعمل والاتصال الجيد فأعضاء المديرية كلها تتعاون لإنجاح العمل).

التعليق: نستخلص من إجابة المبحوثين التي سبق ذكرها أن محيط العمل في المديرية لا يساهم في تعزيز روح فريق العمل والتعامل بين أطراف أفراد المؤسسة ومنه يتضح لنا أنه هناك خلل على مستوى تطبيق هؤلاء الأفراد لإستراتيجية الاتصال في حين باقي المبحوثين لهم كفاءة في تطبيقها وهذا راجع إلى كونهم من أفراد الذين يساهمون في إعدادها، فالعمل الجماعي والتعاون بين أطراف العاملين وسيلة من وسائل لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، فأهداف المديرية لا تحقق دون وجود تعاون بين العمال.

السؤال 10: كيف تقييم إستراتيجية اتصالية التي تبنتها مؤسستكم؟

الجواب: أغلب أفراد العينة أجابت أنه لا بأس بها ولكن ليست بالمستوى المطلوب كما أورده المبحوث 12: (بالنسبة لي إستراتيجية الاتصالية لا بأس بها وأنها تتماشى كما هو مسطر عليها بدون مشاكل).

التعليق: نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة أن إستراتيجية الاتصالية التي تتبعها مديرية البيئة تنقصها بعض تعديلات بحيث ترقى إلى تحقيق نتائج عالية وكافية بحيث تتماشى مع جميع النواحي، فهي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فتتطلب للتقييم والمتابعة، فكما كانت جودة الإستراتيجية الاتصالية في المستوى المطلوبة كلما كانت المردودية عالية، كما تعزز روح التعاون بين الموظفين وتخلق جو من روح العمل وبالتالي تسام في تحقق الأهداف المؤسسة.

الاستنتاج:

- 1- نتأكد من خلال نتائج المقابلة أن المؤسسة تعتمد على الإستراتيجية الاتصالية في تسيير المؤسسة.
- 2- يتضح لنا من خلال المقابلة أن لوضع إستراتيجية الاتصالية يتطلب طاقم خاص في المؤسسة يكون ملما بكل أوضاعها.
- 3- يتبين لنا من خلال المقابلة أن الإستراتيجية الاتصالية تبقى تحت التقييم الدائم من قبل الفريق المكلف.
- 4- يتضح لنا من خلال إجراء المقابلة أنه يوجد نقص في محيط العمل مما يعرقل مسار العمل.
- 5- نتأكد من خلال المقابلة التي أجريت أن الإستراتيجية الاتصالية في مديرية البيئة بولاية مستغانم تبقى ينقصها بعض التعديلات لكي ترقى إلى الشكل المطلوب.

المحور الثالث: تفعي للإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المديرية في إطار خلق الحافزية لدى الأعضاء المنتسبين إليها.

السؤال 11: هل تشعر بالأمن في وظيفتك؟

الجواب: أغلب إجابات أفراد العينة اتفقت على أنهم يشعرون بالأمن في وظيفتهم وهذا ما أورده المبحوث 10: (أکید أشعر بالأمن في وظيفتي فأنا أحبها وملتزم بها وبقوانينها) بينما أجاب باقي المبحوثين على أنهم لا يشعرون بأمن وهذا ما أورده المبحوث 7: (لا أشعر بالأمن في وظيفتي، أشعر أنني معرض في أي لحظة إلى الطرد) .

التعليق: بناء على ما تم التصريح به من قبل أفراد العينة محل الدراسة تبين لنا أنهم انقسموا إلى جزئيين هناك من أقر بإحساسه بالأمن وذلك عائد إلى مكانته داخل المؤسسة وسلطته التي يشغرها على عكس البقية

التي قالت أنها لا تشعر بالأمن وذلك راجع فترة الزمنية قليلة التي عاملو بها في المؤسسة التي لم تتجاوز ثلاث سنوات، فشعور الموظف بالأمن من شأنه أن يخلق فاعلية اتصالية داخل المؤسسة، وهذا ما يجعل العمال راضون عملهم في المؤسسة، بحيث تلبى حاجاتهم التي يسعون إليها.

السؤال 12: هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

الجواب: اتفق أغلب أفراد العينة بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا ما أورده المبحوث

1(تكون عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة عن طريق تقديم مقترحات تدرس ويتم تبنيها والعمل

عليها) في حين أشار باقي المبحوثين نذكر المبحوث 5:(أشارك في القرارات لكن في القرارات التي تخص مصلحتي فقط).

التعليق: تمثلت أغلب إجابات المبحوثين بين الأغلب التي قالت أنها تشارك في عملية اتخاذ القرارات وهذا

يمكن أن نفسره على أن المؤسسة تفتح المجال لكل العمال من أجل إبداء رأيهم في المؤسسة لتحقيق أهدافها

في الأخير لأن من بين أهداف المؤسسة هي تحفيز العمال داخل المؤسسة فلا بد من المدير أن يجعل

المديرية بالنسبة للأفراد جزءا مهما في حياتهم وذلك بتحفيزهم ليس ماديا فقط وأيضا معنويا وذلك من خلال

إتاحة لهم الفرص في مشاركة آرائهم (أنظر إلى النظريص 51)¹ أما بالنسبة الذي ذكر أنه لا يشارك ربما

يعود ذلك إلى قلة خبرتهم أو غير معنيين باتخاذ القرارات في تلك المصلحة فبعض القرارات تكون تخص

مصلحة معينة فقط.

¹ - أنظر النظري الفصل الثاني، المبحث الأول، ص 51

السؤال 13: على أي أساس يتم ترقية موظفين؟

الجواب: كانت أغلب إجابات المبحوثين أنه يتم ترقية موظفين من خلال الخبرة وسنوات العمل وأقدمية الشهادة متحصل عليها وهذا ما أورده المبحوث 9: (تقوم المؤسسة بترقية موظفين على أساس الخبرة وسنوات العمل وأقدمية الشهادة) .

التعليق: كل إجابات أفراد العينة المدروسة أن هناك ترقية إلا أنها تختلف باختلاف كل مبحوث فهناك من يرقى من خلال خبرته في العمل وهناك من يرقى على أساس شهادته في التخصص كما تم ترقية الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والعملية وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الشخصية، بالإضافة إلى مدى التزامهم بسياسات وإجراءات العمل المحددة من قبل جهة العمل في أداءهم لوظائفهم بكفاءة وفاعلية، وعلاقة الجيدة مع المدير ومع الموظفين، والقابلية للتطور واتخاذ القرارات، حيث تتم الترقية أيضا حسب تميز الشخص عن زملائه والتزامه بالوقت والنظام الداخلي للمؤسسة ومدى رغبة الفرد في الطموح والسعي لبناء الذات، ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة لهم مسبقا من قبل منظماتهم.

سؤال 14: هل تقيم المؤسسة احتفالات خاصة بعمالها المترقون؟

الجواب: أغلب إجابات أفراد العينة كانت أنه لا يقيم احتفالات خاصة بعمالها المترقون وهذا ما أورده المبحوث 6: (لم أرى أي احتفالات قامت بها المؤسسة من قبل من أجل العمال المترقون) فيما ذكر مبحوثين آخرين أن تقام في بعض أحيان نذكر منهم مبحوث 12: (تقدم المؤسسة بعض الجوائز التكريمية للعمال المترقون تكريما لجهودهم في المؤسسة) .

التعليق: بناء على ما تم التصريح به من قبل أفراد العينة أن المديرية البيئية لا تهتم كثيرا بتقديم الحوافز المعنوية للموظفين فهي شبه منعدمة وهذا يؤثر على نفسية العمال مما يجعله يشعر بعدم الانتماء إلى المؤسسة وبالتالي سوف يعود بالسلب على المستوى الأداء ، بحيث عدم وجود مثل هذه الحوافز من شأنه أن

يحبط من إرادة الموظف ويدفعهم إلى التهاون في أداء العمل، ويحبط من أحلامهم وطموحاتهم، وهذا ما يؤدي على تدهور الأداء وبالتالي تراجع نشاط داخل المؤسسة.

السؤال 15: كيف تقييم الحوافز التي تقدمها لكم المؤسسة؟

الجواب: أغلبمبحوثين كانت إجابتهم بأن الحوافز التي تقدمها لهم المؤسسة لا بأس بها وهذا ما أورده المبحوث 3: (الحوافز في هذه المؤسسة قليلة وخاصة الحافز المعنوي ولكن على العموم لا بأس بها) فيما ذكر بعض الآخر أنها منعدمة وهذا ما ذكره المبحوث 6: (لا يمكن القول أن هناك حوافز فلم أشهد أي حافز من قبل المؤسسة في تقريبا منعدمة).

التعليق: بناء على ما تم تصريح به من قبل أفراد العينة فإن تقييم هناك من يرى أنها مقبولة إلى حد ما كونها كإضافة وكامتياز لأنه ليس بالضرورة أن المؤسسة تقدم حوافز، وإنما تقدمها من أجل رفع من مردودية العمل والذي قال أنها منعدم ربما يعود إلى أقدميته في المؤسسة تكون عامين لا أكثر فلم يشاهد تلك امتيازات التي تقدمها المديرية.

الاستنتاج:

- 1- إن من خلال المقابلة يتبين أغلب أفراد العمال مديرية البيئة يشعرون بالأمن.
- 2- يتضح لنا من خلال المقابلة عمال داخل المؤسسة يتشاركون في اتخاذ القرارات حول المديرية.
- 3- يتبين لنا من خلال المقابلة أنه يتم ترقية موظفين على أساس الخبرة وسنوات العمل وأقدمية الشهادة متحصل عليها.
- 4- من خلال المقابلة يتبين لنا أن مديرية البيئة لا تقوم بتقديم حوافز لعمالها المترقون.
- 5- يتضح لنا من خلال المقابلة أنه يوجد نقص كبير من قبل إدارة المديرية في الحوافز التي تمنحها للعمال.

النتائج العامة للمقابلة:

وتوصلنا من خلال دراستنا الميدانية بمديرية البيئة إلى نتائج عامة يمكن حصرها فيمايلي:

- إن عمال مديرية البيئة رغم تشاركتهم في اتخاذ القرارات إلا أن للتسلسل الإداري أثر كبير في تطبيق قراراتهم على ارض الواقع والعكس صحيح.
- إن أسلوب عمل موظفي مديرية البيئة يشبه نوعا ما نظام عمل المدرسة السلوكية وهذا بسبب توفر جو من الانسجام والتوافق.
- إن المؤسسة تعتمد في تسيير شؤونها على وسائل تقليدية وهذا يؤثر بالدرجة الأولى على نظام الترقية.
- إن نظام الترقية تتحكم فيه بالدرجة الأولى سنوات العمل وخبرة العامل أكثر من الجهد والإبداع.
- إن عمال مديرية البيئة يشعرون بالأمن الوظيفي وهذا في حد ذاته حافز معنوي وهذا يدل على أن نظام الحوافز بمديرية البيئة معنوي أكثر منه مادي.
- إن الرئيس بمديرية البيئة يعامل الموظفين انطلاقا من مبدأ أساسي في العلاقات العامة وهو عامل الناس بقدر ما تحب أن يعاملونك به.
- إن الإستراتيجية الاتصالية بمديرية البيئة ليست فعالة بالشكل المطلوب وهذا لأنه لوضع أي إستراتيجية اتصالية أو تحفيزية لابد من وجود طاقم مشرف ملما بكل أوضاعها.
- أن مديرية البيئة تعاني من نقص على مستوى طاقمها البشري وهذا في حد ذاته يؤثر على وضع إستراتيجية اتصالية فعالة.
- أن مديرية البيئة توجه تعليماتها لموظفيها بناءا على مصالحهم قبل مصالحها وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أنها تطبق مبادئ مدخل العلاقات الإنسانية.

- إن طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين هي اتصالات غير رسمية أكثر من رسمية وهذا في حد ذاته يخلق جو من الإبداع وحب للعمل.
- إن الاتصال التنظيمي بالمؤسسة فعال ولعب دور كبير في انسجام وتوافق موظفيها وضمن نظام ناجح لها وهذا ما بدا واضحا في عمل الموظفين بشكل مشترك وموحد.
- إن الإستراتيجية التحفيزية على مستوى المؤسسة تمنح تحفيزا مادية فقط للعمال المترقين.
- أن رغم اعتماد المؤسسة على مبدأ تقسيم العمل على خبرة العمل والأقدمية جعلته متخصص بكل قسم وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن مديرية البيئة لا تستغني بسهولة على موظفيها.
- إن بمديرية البيئة يوجد مكلف ومشرف على تقييم الإستراتيجية الاتصالية وهذا حتى تحدد المؤسسة الايجابيات بالعمل وتعمل على تفعيلها وتحدد السلبيات وتجد لها حلول.

نتائج الملاحظة:

من خلال فترة تربصنا بالمؤسسة، قمنا بتتبع كل ما يخص الاتصال التنظيمي، كما حرصنا على تسجيل كل المعلومات الخاصة بالإستراتيجية الاتصال والحافزية لنتوصل إلى النتائج التي لم تستطع أداة المقابلة الوصول إليها بحكم المقومات الزمنية، وحتى اللغوية في ترجمة كل تلك النشاطات، حيث توصلنا من خلال الملاحظة إلى:

- استخدام المديرية لإستراتيجية الاتصال التنظيمي في تحفيز العمال داخليا.
- الاستقبال الجيد وحسن المعاملة من قبل أفراد المديرية.
- احترام عمال لنظام داخلي لمديرية البيئة.
- انضباط المرؤوسين والاحترام قرارات المدير.
- تقاسم المهام بين الموظفين أثناء استقبال الباحثين.

التحقق من الفرضيات في ضوء النتائج:

الفرضية الأولى:

وفيها يخص الفرضية والتي تمثلت في اعتبار أن المديرية تستخدم الوسائل الإلكترونية في التواصل بين العمال والمصالح داخل المؤسسة فإن وحسب دراستنا فاستخدام المديرية لهذه الوسيلة يبقى استخدام نسبي فالمؤسسة تعتمد على الوسائل التقليدية في التواصل مع جمهورها الداخلي والخارجي وهذا ما ترجمه وبرره السؤال الأول من المقابلة الذي إجابته تدل على استخدام المؤسسة للوسائل التقليدية بدرجة أكبر من الوسائل الحديثة وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المؤسسة يغلب عليها الطابع التقليدي. على أن المؤسسة تعتمد على الوسائل التقليدية أكثر من الوسائل الحديثة.

الفرضية الثانية:

وبالنسبة للفرضية الثانية والتي تدل على أن هناك علاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي وتحفيز العمال فهي تشير لمدى تحكم طبيعة الإستراتيجية الاتصالية في التنظيم داخل المؤسسة من جهة وفي طريقة تحفيز العمال من جهة أخرى ونظرا لأن مديرية البيئة تعتمد على إستراتيجية اتصالية تساهم في تحفيز العمال، حيث نجد أن المديرية تتيح فرص المشاركة الأعضاء في القرارات الخاصة بمصلحة المؤسسة، وعليه فإن هذه الفرضية صحيحة وهذا ما ترجمته إجابة السؤال الثاني عشر من المقابلة الذي يجيب على الفرضية ومنه نقول أن الفرضية صحيحة.

الاستنتاج العام للدراسة:

- تستخدم مديرية البيئة بولاية مستغانم على وسيلة الفاكس والإيميل داخل المؤسسة
- توظف مديرية البيئة إستراتيجية الاتصالية في تسيير وتحديد الأهداف المسطر لها والتي تسعى إلى تحقيقها.
- لا يمكن استغناء عن إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة لما له أهمية في رفع المستوى الوظيفي.
- تعتمد المديرية على إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق حافزية لدى العمال حيث تقوم الإدارة المديرية بمنح حوافز مادية من خلال ترقية المتفوقين في عملهم.
- تعتمد مديرية البيئة على إستراتيجية اتصالية تسمح بتحفيز العمال بشكل المادي أكثر ما هو معنوي.
- الإستراتيجية الاتصال التنظيمي تلعب دورا هاما في خلق حافز لدى الموظفين مديرية البيئة بولاية مستغانم.
- تقوم مديرية باختيار فريق خاص من أجل إعداد إستراتيجية اتصالية تقوم من خلالها بتحقيق أهدافها المرجوة سواء كانت قريبة مدى أو بعيدة المدى.
- تلعب إستراتيجية الاتصالية داخل المديرية دورا في خلق جو من التكامل والتناسق بين أقسامها ومصالحها.
- تقوم مديرية البيئة بتقييم عام وشامل لنشاطها السنوي من خلال القرارات الإستراتيجية التي اتبعتها.
- تبين لنا من خلال الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الإستراتيجية الاتصال التنظيمي وخلق الحافزية لدى العمال بمديرية البيئة.



من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكننا القول بأن إستراتيجية الاتصال التنظيمي لها أثر فعال في المؤسسة. فهي المتحكم الأساسي في سيرورتها كونها تساعد على توفير جو تنظيم ملائم للعمل ومن جهة أخرى تضمن تحقيق الاستقرار للمؤسسة ونجاحها والذي لا يمكن أن يحقق دون وجود إستراتيجية الاتصال التنظيمي ترفع من الأداء العمال باعتمادهم على نظام معين للتسيير والتغيير من نشاطات الإدارية كلما اقتضت الحاجة إليها، وتزيد من سرعة تحقيقها ودقة نتائجها كلما كانت هناك حوافز مادية أو معنوية.

وهذا ما تأكد في الحالة التي تم دراستها والممثلة في الإستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال التي تسعى إلى تسيير، إلا أنه يوجد بعض النقائص على مستوى إستراتيجية الاتصالية حيث ثبت بأن المديرية لم تستطع الاستغناء عن وسائل الاتصال التقليدية رغم التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة، مما خلق نقص على مستوى تحفيز الموظفين، فالبرغم من اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التي تقوم على التحفيز المادي أكثر ما هو معنوي، إلا أنها نجحت في توطيد العلاقة بين أطرافها وزرع روح التعاون والمشاركة، والذي بدور يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال فعالية الاتصال التنظيمي في مستوى الوظيفي، وبالتالي خلق جو من الحافزية في تأدية العمل داخل المؤسسة إذ لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، فرغم النقائص الموجودة في مديرية البيئة بولاية مستغانم على مستوى إستراتيجية الاتصالية إلا أنها تسعى إلى تطوير من إمكانياتها في مختلف المجالات بهدف كسب ثقة ورضا العمال وضمان ولائهم من جهة ومن جهة أخرى تضمن سيرورتها وتحقيق أهدافها.

ويبقى بحثنا هذا مجرد اجتهاد متواضع حول معرفة كيفية التي تؤثر بها إستراتيجية الاتصال التنظيمي المتبناة من قبل مديرية البيئة لولاية مستغانم في خلق الحافزية لدى العمال، إلا أنه تبقى عدة زوايا تحتاج إلى تعمق والإثراء، لذا نرجو من الطلبة الباحثين والدارسين مواصلة واستكمال هذه الدراسة.

قائمة المراجع

- 1- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2010
- 2- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005
- 3- أحمد ماهر، السلوك والتنظيم مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1997
- 4- اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2013
- 5- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الريا لل نشر والتوزيع، الأردن، 2015
- 6- بسام عبد الرحمن مشابقة، نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، ط1، 2011
- 7- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 8- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء، عمان، 2013
- 9- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2002
- 10- خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998
- 11- رافده عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2011
- 12- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، الأردن، ط1، 2009
- 13- صالح عودة سعيد، إدارية الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط2، 1994
- 14- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008
- 15- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 16- عيسى السلام، أبووقف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992.

- 17- عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح، بيروت، ط1، 2005.
- 18- عدنان بدرى لبراهيم، الإدارة التربوية، مدرسية، صفية، داراليازوري، الأردن، ط1، 2101.
- 19- علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، دار اليازوري العلمية، الأردن عمان، ط ع، 2011.
- 20- فاروق ناجي محمود، استراتيجية الاتصال مع الآخرين، دار نفائس للنشر وتوزيع، الأردن، ط1.
- 21- فضيلديو، مدخل لمنهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومه، الجزائر، 2014.
- 22- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
- 24- محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2008.
- 25- محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 1982.
- 26- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 27- محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان الأردن، 1985.
- 28- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية، عمان، ط1، 2012.
- 29- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2003، القاهرة.
- 30- مروان عبد المجيد إبراهيم، أساليب البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 31- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

32- موريسانجرس، تر، بوزيد صحر او يو آخرون، 2004، منهجي ة البحث في العلوم الانسانية:

تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، الجزائر.

33- ناصر داديدون، اقتصاد المؤسسة لطلبة الحامعين، دار المعجبة العامة، الجزائر، 1998.

34- ناصر قاسيمي، الاتصال بالمؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

35- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979.

36- وفقي حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، ط 1،

2014.

من قاموس والموسوعات:

1- الطاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج4، دار الهومة للنشر، الجزائر، 2003.

2- المجدد الأبدي، دار المشرق المطبعة الكاثوليكية، ط2، بيروت.

3- المنحد في اللغة والإعلام، دار المشرق العربي، بيروت، ط38، 2000.

4- حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، 1992.

من المذكرات:

1- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم

وعمل، بجامعة قسنطينة، 2012/2013.

2- العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة

الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، إشراف د. صالح بن نوار، قسنطينة،

2007، 2008.

3- بنقيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، كلية العلوم السياسية، معهد علوم

الإعلام والاتصال، رسالة ماجستير، إشراف د. تواتي نور الدين، 2011-2012.

4- بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم

علوم الإعلام والاتصال، رسالة ماجستير، إشراف بنزاوي عبد السلام، 2011-2012.

5- قابلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة،

ببومرداس 2007.

6- مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس 2007/2008.

الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال - جامعة مستغانم-

استبيان في إطار إنجاز مذكرة ماستر في الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال التنظيمي

استراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال

أنا الطالبة يعقوب أمينة ، سنة ثانية ماستر في جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم ،قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي . أنا بصدد التحضير لشهادة ماستر تحت إشراف الدكتورة رقاد حليلة ، والموسومة بالعنوان السابق

استراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال

نرجو منكم التعاون معنا في الإجابة على هذا الاستبيان.ونتعهد لكم بأننا سنقوم باستخدام معلوماتكم لأغراض علمية وأكاديمية فقط.

ملاحظات:

- ❖ ضع علامة في خانة الجواب الذي تختاره.
- ❖ لا تشطب الأسئلة التي لا توافق عليها .
- ❖ لا تكتب اسمك ولا أي أمر آخر ما عدا الذي طلب منك.
- ❖ نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ونقدر لكم هذا الجهد.

السنة الجامعية: 2018/2019

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

السن :

المستوى : متوسط ثانوي معي

الأقدمية في المؤسسة : أقل من 3 سنوات 3 سنوات إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات فوق 10 سنوات

المحور الأول : الوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة

1 ماهي الوسائل المستخدمة للاتصال بين العمال داخل المؤسسة ؟

عبر الهاتف منشورات بريد إلكتروني

2 ما طبيعة الاتصال السائد بينكم في المؤسسة ؟

اتصال صاعد اتصال نازل اتصال أفقي

3 هل تهتم ادارة المؤسسة بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل مستوياتها ؟

دائما غالبا أحيانا

4 هل تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات ؟

أحيانا غالبا نادرا

5 حسب رأيك فيما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي ؟

تدفق المعلومات خلق جو مناسب للعمل

تحقيق التواصل داخل التنظيم مناقشة القرارات

6 كيف هي علاقتك مع مديرك ؟

المحور الثاني: إستراتيجية الاتصال التنظيمي التي تتبناها مؤسسة

1 هل إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تكون من طرف فريق عمل خاص ؟

دائما غالبا أحيانا

2 هل تخضع إستراتيجية الاتصال للمؤسسة إلى تقييم عام ومتابعة ؟

دائما غالبا أحيانا

3 هل وجود إستراتيجية الاتصال له دور في تعزيز روح التعاون بين العمال ؟

نعم لا

إذا كانت إجابة ب لا فلماذا ؟.....

4 ماهي طبيعة الخطط التي تعتمدونها في الاستراتيجيات الاتصالية ؟

طويلة الأجل متوسطة الأجل قصيرة الأجل

5 هل تواجهكم عوائق أثناء قيامكم بإعداد خطة الإستراتيجية؟

دائما غالبا أحيانا

6 ما رأيك في إستراتيجية التي تبنتها مؤسستكم ؟

.....

المحور الثالث : مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسة في خلق

الحافزية لدى الأعضاء المنتسبين إليها

1 هل تشعر بالأمن في وظيفتك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فلماذا ؟

2 هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

دائما غالبا أحيانا

3 هل تقوم المؤسسة بترقية موظفيها ؟

أحيانا غالبا نادرا

4 مانوع الخدمات التي توفرها المؤسسة لعمالها ؟

أخرى أنكرها

خدمات إجتماعية

ترقيات مادية

5 هل تقيم المؤسسة احتفالات خاصة بعمالها المتفوقين ؟

أحيانا

غالبا

دائما

6 ما تقيمكم للحوافز التي تقدمها لكم المؤسسة؟

.....

دليل مقابلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر

إستراتيجية الاتصال التنظيمي في خلق الحافزية لدى العمال
دراسة ميدانية مديرية البيئة بولاية مستغانم

من إعداد:

تحت إشراف:

يعقوب أمينة

د. رقاد حليلة

السنة الجامعية: 2018-2019

البيانات الشخصية:

الجنس:

السن:

المستوى:

الأقدمية في المؤسسة:

المحور الأول: الوسائل والتقنيات المستخدمة لتنظيم الاتصال في المؤسسة

1- ماهي الوسائل المستخدمة للاتصال بين العمال داخل المؤسسة؟

.....

2- هل تناقشون التعليمات الصادرة من المدير؟

.....

3- هل تهتم إدارة المؤسسة بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل مستوياتها؟

.....

4- هل ترون أن الاتصال بالتنظيم داخل المؤسسة لها أهمية فيما تتمثل؟

.....

5- كيف تصف علاقتكم كمدير؟

.....

المحور الثاني: الأهداف التي تسعى مديرية البيئة تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي

المتبع من طرفها

1- هل يوجد إستراتيجية اتصالية في مؤسستكم؟

.....

2- هل إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تبين من طرف فريق عمل خاص؟

.....

3- هل تخضع إستراتيجية الاتصال للمؤسسة لقياسها ومتابعة؟

.....

4- هل ترون أن محيط العمل يساعدهم في تعزيز روح التعاون بيننا العمال؟

.....

5- كيف تقيم إستراتيجية اتصالية التي تبنتها مؤسستكم؟

.....

المحور الثالث: تفعيل الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المديرية في خلق الحافزية لدى

الأعضاء المنتسبين إليها

1- هل تشعر بالأمّن في وظيفتك؟

.....

2- هل تشارك في عملية اتخاذ القرار اتفيا لمؤسسة؟

.....

3- هل رأيت أساسيات متقدمة في موظفين؟

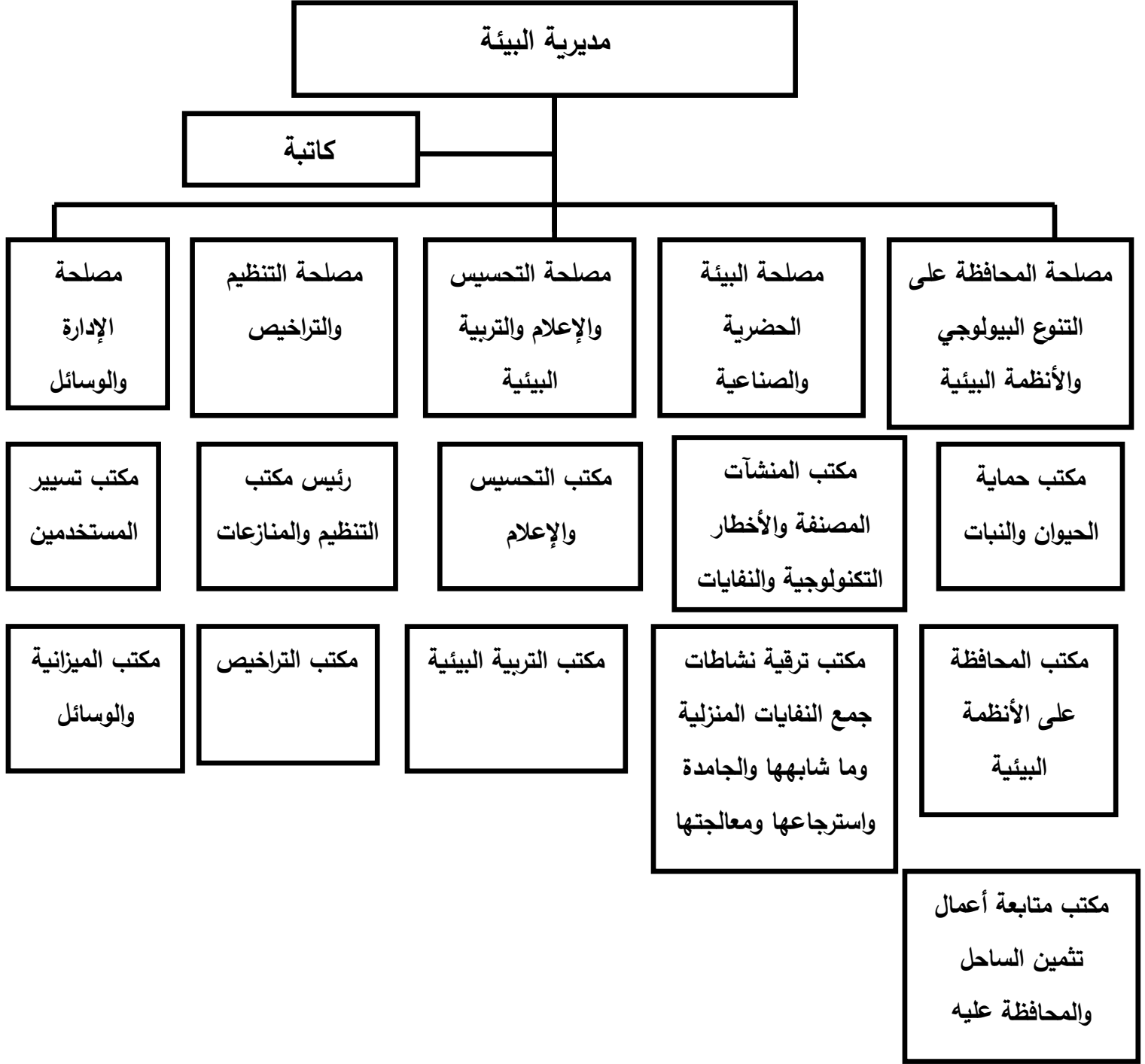
.....

4- هل تقيم المؤسسة احتفالات خاصة بعمالها المترقون؟

.....

5- كيف تقيم الحوافز التي تقدمها الكمال لمؤسسة؟

.....



الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية مستغانم