

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية  
في الجزائر

دراسة حالة شركة شلوم بارغر (schlombarger) الأمريكية بحاسي مسعود – ورقلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

بوزيد رملي

إعداد الطالب:

محمد أسامة ميدون

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1-الفهرس العام :

رقم الصفحة	العنوان
	مقدمة
	الجانب المنهجي
02	1-الإشكالية
05	2-أسباب الدراسة
06	3-أهداف الدراسة
06	4-أهمية الدراسة
07	5-تحديد مفاهيم الدراسة
10	6-المنهج المستخدم وأدواته
16	7-مجتمع البحث
17	8-الدراسات السابقة
20	9-المقاربات النظرية
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإتصال التنظيمي والإتصال غير الرسمي في المؤسسة	
26	المبحث الأول: الإتصال التنظيمي في المؤسسة
26	المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
26	1-تعريف الإتصال التنظيمي.
27	2-أنواع الإتصال التنظيمي.
31	المطلب الثاني :وظيفة الإتصال التنظيمي غير الرسمي
31	1-وظيفة الصيانة
32	المطلب الثالث: دور الإتصال التنظيمي في العلاقات الإجتماعية
32	1 -دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية
37	2- الإتصال والتفاعل الإجتماعي داخل المؤسسة
38	3- الفرد والإتصال داخل المؤسسة.
42	المبحث الثاني: الإتصال غير الرسمي
43	المطلب الأول: مفهوم الإتصال غير الرسمي
43	1-تعريف الإتصال غير الرسمي
43	2- خصائص الإتصال غير الرسمي.
46	3- أهمية الإتصال غير الرسمي.
47	المطلب الثاني: مراحل الإتصال غير الرسمي وأوجه الإختلاف والتشابه مع الإتصال الرسمي.

47	1-مراحل الإتصال غير الرسمي.
48	2-أوجه الإختلاف والتشابه مع الإتصال الرسمي.
50	المطلب الثالث: فوائد وسلبيات الإتصال غير الرسمي.
الفصل الثاني: جماعات العمل والعلاقات الإتصالية	
54	المبحث الأول : ماهية جماعات العمل غير الرسمية
54	المطلب الاول: مفهوم الجماعة
55	1-تعريف الجماعة
56	2-أنواع الجماعات
61	المطلب الثاني: مفهوم الجماعات غير الرسمية
61	1-تعريف الجماعة غير الرسمية
62	2-أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية
66	3-وظائف الجماعات غير الرسمية
68	المطلب الثالث:أنواع الجماعات غير الرسمية خصائصها وأهميتها
68	1-أنواع الجماعات غير الرسمية
70	2-خصائص الجماعات غير الرسمية
74	3-أهمية الجماعات غير الرسمية في الحياة التنظيمية
75	المبحث الثاني: العلاقات الإتصالية
76	المطلب الأول : ماهية العلاقات الاتصالية
76	1-تعريف العلاقات الاتصالية
78	2-العلاقات الاتصالية الرسمية و الغير رسمية
82	3-عوامل تشكيل العلاقات الاتصالية غير الرسمية
83	4-دور العلاقات الاتصالية في تشكيل الجماعات
83	المطلب الثاني: وسائل واستراتيجيات الإتصال الفعالة في التنظيم
84	1-وسائل الإتصال داخل المؤسسة
86	2-الإتصال كوسيلة تغيير السلوك
87	3-الدور الإتصالي للمؤسسة الحديثة.
89	المطلب الثالث: فعالية الإتصال وعوامل نجاحه
89	1-فعالية الإتصال والعلاقات المهنية
92	2-العوامل المساعدة لنجاح عملية الإتصال المطلب الرابع: دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية

## الإطار التطبيقي

### الفصل الثالث: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

102	المبحث الأول: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة.
103	المطلب الأول : الجداول البسيطة تحليلها ومناقشتها.
132	المطلب الثاني : الجداول المركبة تحليلها ومناقشتها.
192	المطلب الثالث : الإستنتاجات العامة للدراسة .
196	الخاتمة.
198	قائمة المراجع .
205	الملاحق.

2- فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الشكل
31	مصادر الضغوط في المحيط الأفراد	الشكل "01"

### 3-فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
65	وسائل الإتصال الشفوي داخل المؤسسة.	الجدول 01
103	نوع العلاقة التي تربط الزملاء في العمل	الجدول 02
104	أساس إختيار صديق العمل	الجدول 03
105	وجود لقاءات مع الزملاء في العمل	الجدول 04
106	شعور العاملين بالراحة في العمل ضمن الجماعة	الجدول 05
107	سبب راحة العاملين.	الجدول 06
108	إنجذاب الأفراد داخل المؤسسة.	الجدول 07
109	وجود تواصل داخل المؤسسة مع أبناء المنطقة.	الجدول 08
110	إمكانية تشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين	الجدول 09
111	إنتشار علاقات الصداقة بين المسؤولين والعاملين	الجدول 10
112	أسباب الإتصال بالجماعات التي ينتمي إليها العامل	الجدول 11
113	ملاحظة علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين	الجدول 12
114	أثر العلاقات غير الرسمية على باقي العاملين	الجدول 13
115	الشخص الذي يتصل به العاملين في حالة مواجهتهم لمشكلة.	الجدول 14
116	وجود من يغطي عن العاملين عند الوقوع في الخطأ.	الجدول 15
117	تأثير تماسك الجماعة و إشباع حاجاتهم على الأداء.	الجدول 16
118	موافقة العامل للمردود الجماعة حتى ولو كان مخالفا لما طلبته الإدارة.	الجدول 17
119	سبب موافقة العامل للجماعة .	الجدول 18
120	موقف جماعة العاملين إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب	الجدول 19
121	تمثيل العادات والقيم الجماعية السبب في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة.	الجدول 20
122	شعور جماعات العمل بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.	الجدول 21
123	سبب شعور الجماعات بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف.	الجدول 22

124	إعتقاد العاملين بأن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم	الجدول 23
125	الطريقة التي يتم من خلالها تحسين العلاقات بين العاملين.	الجدول 24
126	كيفية حل المشاكل بين العاملين.	الجدول 25
127	قيام الإدارة بأنشطة تجمع جميع المستويات التنظيمية في أطر غير رسمية.	الجدول 26
128	كيفية محافظة الإدارة على مصلحة الجماعات.	الجدول 27
129	كيفية تخفيف الإدارة لضغوط العاملين .	الجدول 28
130	وجود مستشار نفسي في المؤسسة.	الجدول 29
131	أهمية المستشار النفسي لتخفيف الضغوط عن العاملين .	الجدول 30
133	نوع العلاقة التي تربط الزملاء في العمل	الجدول 31
135	أساس إختيار صديق العمل	الجدول 32
137	وجود لقاءات مع الزملاء في العمل.	الجدول 33
139	شعور العاملين بالراحة في العمل ضمن الجماعة	الجدول 34
141	سبب راحة العاملين.	الجدول 35
143	إنجذاب الأفراد داخل المؤسسة.	الجدول 36
145	وجود تواصل داخل المؤسسة مع أبناء المنطقة.	الجدول 37
147	إمكانية تشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين	الجدول 38
149	إنتشار علاقات الصداقة بين المسؤولين والعاملين	الجدول 39
151	أسباب الإتصال بالجماعات التي ينتمي إليها العامل	الجدول 40
154	ملاحظة علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين	الجدول 41
156	أثر العلاقات غير الرسمية على باقي العاملين	الجدول 42
158	الشخص الذي يتصل به العاملين في حالة مواجهتهم لمشكلة.	الجدول 43
160	وجود من يغطي عن العاملين عند الوقوع في الخطأ.	الجدول 44
162	تأثير تماسك الجماعة و إشباع حاجاتهم على الأداء.	الجدول 45
164	موافقة العامل للمردود الجماعة حتى ولو كان مخالفا لما طلبته الإدارة.	الجدول 46



166	سبب موافقة العامل للجماعة .	الجدول 47
168	موقف جماعة العاملين إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب	الجدول 48
170	تمثيل العادات والقيم الجماعية السبب في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة.	الجدول 49
172	شعور جماعات العمل بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.	الجدول 50
174	سبب شعور الجماعات بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف.	الجدول 51
176	إعتقاد العاملين بأن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم	الجدول 52
178	الطريقة التي يتم من خلالها تحسين العلاقات بين العاملين.	الجدول 53
180	كيفية حل المشاكل بين العاملين.	الجدول 54
182	قيام الإدارة بأنشطة تجمع جميع المستويات التنظيمية في أطر غير رسمية.	الجدول 55
184	كيفية محافظة الإدارة على مصلحة الجماعات.	الجدول 56
186	كيفية تخفيف الإدارة لضغوط العاملين .	الجدول 57
188	وجود مستشار نفسي في المؤسسة.	الجدول 58
190	أهمية المستشار النفسي لتخفيف الضغوط عن العاملين .	الجدول 59

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة مصدر لتجمع مختلف الأفراد ، فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة ، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا ، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم ، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس ، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال.

و لقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث بتطور و تعقد مختلف التنظيمات ، و أصبح عنصرا حيويا تهتم به و بعناصره ، باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية و تمكين العلاقات الاجتماعية و التنظيمية ، و تقوية روح الجماعة ، مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة و يبعث فيها التجديد و الديناميكية ، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها .فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات الانسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية.

ولعل الإتصال غير الرسمي في المؤسسة والذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين هو تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين ، تتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد و زملاء و أعضاء العمل تتصل بظروفهم و مشكلاتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم و طموحاتهم و تتم بأسلوب غير رسمي خارج قنوات الاتصال الرسمية ، وتتبع من الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد وهو تعبير تلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي ، فهو غير مقيد بالمسارات الرسمية المحددة لقنوات الاتصال الرسمي ، و قد يعزز هذا النمط الاتصالات الرسمية إذا ما توافق في الأهداف ، ومن ثم يقوي الرباط بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي في المؤسسة و يدعمها بما يؤدي إلى تحقيق الهدف العام.

وهناك شقين في الإتصال غير الرسمي شق إيجابي وهو ما يبرر الاهتمام البالغ من قبل الإدارة الحديثة بنمط الاتصال غير الرسمي في محاولة توظيفه و الاستفادة منه في خدمة أهداف

المؤسسة من خلال القدرة على التأثير على العاملين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم و محاولة تحقيق قدر من التوافق داخل منظومة العمل بشكل عام مما ينعكس على قدرة المنظمة على انجاز أهدافها و يتم ذلك من خلال العلاقات العامة و الاهتمام بالعد النفسي و الاجتماعي للعاملين داخل المنظمة.

وهناك شق سلبي يكون في العلاقات الإتصالية ما نسميه خلل في العلاقات الإتصالية غير الرسمية والذي يجعل الادارة في مشاكل دائمة مع العاملين وتجعل العاملين بإختلاف جماعاتهم في صراعات بينهم مما يترك آثار سلبية على العلاقات الاتصالية بين الإدارة والجماعات و داخل الجماعات نفسها في المؤسسة مما يجعل أهداف المؤسسة مهددة بالفشل .

و عليه كان من الضروري الإهتمام بالإتصال غير الرسمي وتوجيهه دائما إلى الشق الإيجابي لمصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين، لأن نجاح أي مؤسسة متوقف على نوعية العلاقات الإتصالية غير الرسمية بين الإدارة والعاملين وبين مختلف جماعات العمل التي نلاحظ إهمال وإغفال لهذا الجانب الإتصالي، النفسي و الاجتماعي .

# الإطار المنهجي

## 1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الجماعات غير الرسمية نظاماً موازياً للجماعة الرسمية التي لا تحقق أهداف هذه الجماعات و لا تخدم مصالحها الخاصة، وهذا ما يدفع عدداً من الأفراد أو زملاء العمل إلى التكتل و التجمع ضمن جماعة غير رسمية. وتنشأ هذه الأخيرة داخل المؤسسة نتيجة التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة، هذا التفاعل يتم بناءً على الاتصال والذي يعرف بالاتصال غير الرسمي لأن عملية الاتصالات الداخلية للمؤسسة لا تقوم فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالباً ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، والتي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي تخلق أنماطاً معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين وتختلف أسباب نشوئها حسب الظروف وطبيعة العمل في كل منطقة، فهولا يخضع لتلك التعليمات والقوانين والأوامر الرسمية و يتم بين مستويات مختلفة من داخل التنظيم متخطياً خطوط السلطة الرسمية مما يؤدي إلى تشكيل جماعات غير رسمية يرى البعض أنها تسعى إلى تحقيق التكامل و الانسجام و المنافسة البناءة و الإيجابية بين العاملين مما يضيف على العمل جوانباً نفسياً ملائماً يقلل من حدة التعب والتوتر و الضغط والملل .

إلا أن البعض يرى أن جماعات العمل التي تتشكل نتيجة عوامل مشتركة كاللغة والعادات والتقاليد والمستوى والانتماء بين الأفراد خاصة في المؤسسات الكبرى كالمؤسسات الأجنبية التي نجد فيها تنوعاً واختلافاً للعنصر البشري من أجناس وجنسيات ومستويات وكل منها لها عاداتها وتقاليدها ومعاييرها الثقافية والتي ستحدد سلوكياتهم ونشاطاتهم داخل المؤسسة وخارجها، مما يدفع أعضاءها (الجماعات غير الرسمية) إلى التقارب و الترابط فيما بينهم خاصة حسب جنسياتهم، ما قد يؤدي إلى صراعات وفقدان روح التعاون وتفعيل مشكلات العمل مما ينتج عنها ظهور آثار كالإشاعات المغرضة التي تسم أجواء العمل وأيضاً تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وكذا المحسوبية والجهوية في تنفيذ مصالح المسؤولين بالإضافة إلى تمييز معاملة المرأة عن الرجل، وقد يصل الأمر إلى حد الانتقام مما يؤدي إلى الفوضى في العمل و الإضرابات وكثرة الشكاوى والتأثير على

الأحكام والقرارات التي يتخذها كبار المسؤولين عند الترقية أو إسناد المهمات إلى الشخصيات العاملة وكذا الحقد والكراهية بين الجماعات الأجنبية العاملة والجماعات المحلية والوطنية، ما يجعل الإدارة في مشاكل دائمة مع العاملين وتجعل العاملين بإختلاف جنسياتهم وإنتمائاتهم إلى الجماعات أنفسهم في صراعات مع بعضهم مما يترك آثار سلبية على العلاقات الاتصالية بين الإدارة والجماعات و داخل الجماعات نفسها في المؤسسة مما يجعل أهداف المؤسسة مهددة بالفشل .

إلا أن الإتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة وفي كل الاتجاهات، فالعلاقات الاتصالية السليمة لا تكون إلا في ظل إتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة وبذلك أصبح الإتصال التنظيمي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية . فلا بد أن يكون الإتصال مخطط له على أعلى المستويات، ومبنيا على أساس إحداث التغيير في الإتجاهات والسلوك وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر فقط، الأمر الذي أدى بنا إلى طرح التساؤل:

**كيف يمكن للإتصال التنظيمي صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية في شركة**

**شلوم بارغر الأمريكية في الجزائر ؟**

ومنه تنبثق أسئلة فرعية ذات أهمية كبيرة في الدراسة و هي كالتالي:

1- ماهي عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي في شركة شلوم بارغر الامريكية ؟

2- ماهي طبيعة العلاقات الإتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية ؟

3- كيف تؤثر العلاقات الإتصالية غير رسمية على الأداء في مؤسسة شلوم بارغر

الامريكية ؟

4- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في

مؤسسة شلوم بارغر الأمريكية ؟

5- ماهي الوسائل التي يستعملها الاتصال التنظيمي لصيانة خلل العلاقات الاتصالية غير

رسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية ؟

تدخل الدراسة ضمن البحوث الإستكشافية ، التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة

بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم جوانبها التي يمكن وضعها

وإخضاعها للبحث العلمي والتي تيسر التعمق في البحوث المشابهة في مرحلة لاحقة وأنها

بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوافر عنها معلومات أو

بيانات أو يجهل الباحث الكثير من جوانبها وأبعادها وهي تهدف إلى الكشف عن حلقات

غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني مما يساعد على التحليل والربط والتفسير

العلمي فيضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة. (1)

وعلى الرغم من أهمية خطوة فرض الفروض إلا أننا يجب أن ندرك بعض الحدود التي

تقيد الباحث في هذه الخطوة ومن بينها نوعية البحث الذي نقوم به فمن البحوث ما لا يتيح

لنا امكانية فرض الفروض ومنها البحوث الاستكشافية أو الاستطلاعية التي تعالج ميدانا بكرا

أو مجالات وظواهر لم تتشكل أو تتحدد معالمها إلى درجة أن الباحث لا يمكنه صياغة

احتمال اجابة مسبقة نظرا لعدم امتلاكه للمعطيات الواقعية الكافية التي تجعله يصيغ فرضيات

محددة ودقيقة، ومنه يمكن استبدال خطوة فرض الفروض بخطوة بديلة وهي طرح مجموعة

من التساؤلات .

وتعتمد الدراسة "صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية

في الجزائر" التساؤلات لا الفرضيات لأن كمية المعلومات التي حصلنا عليها في الموضوع

والمتعلقة بالصيانة الاتصالية غير الرسمية غير كافية لأعتمدها كقاعدة انطلق منها

في هذه الدراسة لأن بعض الدراسات .وركزت على الجانب الإيجابي للتنظيم غير الرسمي

عكس دراستنا التي نتناول فيها الجانب السلبي للإتصال غير الرسمي وكيف يمكن صيانتة

كذلك تناولت مختلف الدراسات الجانب الرسمي للإتصال في المؤسسة عكس دراستنا التي

نتناول الإتصال غير الرسمي.

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد البحوث الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 39 .

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع لا يتم اعتباطيا أو صدفة بل هناك العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي تدفع الباحث نحو وجهة معينة دون سواها وتظهر هذه الأسباب فيما يلي:

### 1 - أسباب موضوعية:

- 1 - انتشار الصراعات والإضرابات والشكاوى من طرف الجماعات المختلفين في أجناسهم ولغاتهم وعاداتهم وتقاليدهم مما يؤثر على العلاقات الاتصالية بالجانب السلبي .
- 2 - أهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال والتي تمدهم بالشعور بالتعاون والانتماء والتماسك اذا حسن استغلاله .
- 3 - توجه العاملين نحو جماعة معينة دون أخرى للحصول على خدمة معينة .

### 2 أسباب ذاتية: وتتمثل هي الأخرى في:

- 1 - تناول مختلف الدراسات لأهمية الجانب الإيجابي للاتصال غير الرسمي دون السلبي وهو ما دفعني لدراستها .
- 2 - ندرة الدراسات التي ترتبط بالمؤسسات الأجنبية في الجزائر التي تتميز بتنوع الأجناس فيها وبالتالي اختلافات في عدة مستويات بين الأفراد.
- 3 - اعتقادي أن السبب الحقيقي في خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية هي تضارب المصالح بين الجماعات المختلفة .

### 3 - أهداف الدراسة:

إن عملية اختيار موضوعات البحوث تتضمن بالضرورة تحديد أهدافها فالباحث عندما يختار موضوعا إتصاليا لدراسته بطريقة علمية وموضوعية يضع في اعتباره في الوقت نفسه الأهداف التي يرمي إليها بحثه، ومن الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث ما يلي:

1- محاولة معرفة عوامل نشأة الإتصال غير الرسمي في مؤسسة شلوم بارغر

الأمريكية.



2- الكشف عن العلاقات المعقدة و المتشابكة التي تعكس ثقافة و عادات العمال داخل

المؤسسة.

3 - معرفة كيف تؤثر العلاقات الإتصالية غير الرسمية على الأداء داخل مؤسسة شلوم.

4 - محاولة معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في مؤسسة شلوم بارغر.

5- الكشف عن الوسائل التي يستعملها الاتصال التنظيمي لصيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية.

6 - الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني والسلوك الإتصالي التنظيمي وتثمين الإتصال غير الرسمي في مؤسسة أجنبية.

#### 4 - أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية

وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما قد ينتج عنها من حقائق يمكن

الإستدلال بها في رسم السياسات والإستراتيجيات المناسبة، ومن هنا تتبع أهمية الدراسة

الراهنة من أهمية الدور الريادي الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الإتصالية غير الرسمية وعليه فإن أهمية الدراسة تكمن في:

- أن صيانة الاتصال غير الرسمي عن طريق الاتصال التنظيمي بين العمال يسمح

لهم بإقامة علاقات اتصالية تؤدي إلى تشكيل جماعات عمل غير رسمية متفاهمة

ومتماسكة و متعاونة فيما بينها ، و تعمل في جو ملائم من الراحة والأمن والذي يسوده

المودة والأخوة، مما يؤدي في النهاية إلى شعور العامل بالارتياح والرضا عن العمل وعن العلاقات مع الزملاء فيتحسن أدائه.

- ومن جهة أخرى تبرز أهمية الدراسة من خلال موضوع الصيانة التي تعتبر وظيفة

اتصالية هادفة تحدث في إطار المنظمة والتي من خلالها يمكننا تعديل أو المحافظة على

فاعلية وإيجابية الاتصال ما بين طرفين أو أكثر حسب مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتبادل المعلومات والآراء والتأثير على المواقف والاتجاهات.

فالدراسة تستسقي أهميتها العلمية من خلال أنها ستسمح بإعطاء صورة واضحة عن النتائج التي ستترتب جراء عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في الشركات الأجنبية و تجاهل التنظيمات غير الرسمية وفي المقابل إعطاء الحلول التي يعتمدها الإتصال التنظيمي في ترتيب هذه المشكلات الإنسانية ألا وهي خلل العلاقات الإتصالية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشكل الإتصال بين الإدارة والعمال أو العكس أو بين العمال في جماعات مختلفة في شركة تتميز بكثرة الأجناس واللغات والمستويات ، وتحقيق علاقات إتصالية.

## 5- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يواجهها الباحث المعاصر، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق انطبعا أوليا بأنها مصطلحات مترادفة يمكن استخدام أي منها كبديل للآخر، في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالة مختلفة من الناحية العلمية، لذا لا يجوز للباحث أو الدارس أن يتجاوز هذه الدلالات، بل لابد له من التعامل معها وتحديد الفواصل بينها، وذلك حتى يتسنى متابعته موضوعيا وفهم ما يريد قوله والوصول إليه، ومن هنا سعت الدراسة الى تحديد المفاهيم التالية

### أ- العلاقات الإتصالية:

يمكن تعريف العلاقات الاتصالية على أنها " نموذج التفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر، ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسولوجي، كما أنه ينطوي على الاتصال الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك الشخص الآخر، وقد تكون العلاقة الاجتماعية ذات (أمد قصير) كما هو الحال بالنسبة لقائد السيارة الذي يريد إقناع رجل الشرطة بأنه لم

يكن مخطئاً) أو تكون طويلة المدى (كالعلاقة بين الزوج والزوجة) في تلك الحالة يطلق عليها علاقة اتصالية (طويلة الأجل). (1)

كما تعرف العلاقات الاتصالية أيضاً على أنها : " نتيجة التفاعل الاجتماعي التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية". (2)

### التعريف الإجرائي:

هي الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في العمل ، والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المؤسسة. هي مجموع الروابط الصراعية والغير سليمة بين الأفراد في العمل ، والتي تنشأ نتيجة إختلافهم في عدة أمور كالجنس و الجنسية واللغة و المصلحة.

**ب – صيانة خلل العلاقات الاتصالية:** "هي الوظيفة المتمثلة في تغيير موقف الأفراد

من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي لضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة". (3)

### التعريف الإجرائي:

هي الوظيفة الاتصالية التي تقوم على المحافظة على العلاقات الإيجابية بين أفراد الجماعات غير الرسمية باستخدام الوسائل اللازمة لذلك لتغيير مواقف الأفراد من سلبية إلى إيجابية.

### ج – تعريف العلاقات الاتصالية غير الرسمية :

هي مجموع الروابط التي تنشأ بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية نتيجة احتكاك بعضهم ببعض وذلك لوجودهم في مكان عمل واحد وقد تكون عبارة عن معارف سابقة)

(1) نخبة من الأساتذة، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص

(2) معن خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999، ص 77 .

(3) عزي عبد الرحمان، وآخرون، عالم الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص 20 .



أما إبراهيم أبو عرقوب فيرى أن الإتصال التنظيمي " عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين." (1)

فالتعريف اعتبر أن الإتصال التنظيمي هو نظام معقد مبني على التفاعل الإنساني، و التنسيق بين الأهداف، و تستخدم كل الوسائل التقنية اللفظية و المكتوبة.

### التعريف الإجرائي:

هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات إيجابية بين جماعات العمل المختلفة فيما بينهم في إطار غير رسمي و هو عملية هادفة ، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات و الآراء، وللتأثير في المواقف الاتجاهات و السلوكات.

### 6- المنهج المستخدم وأدواته:

إن الهدف من خلال هذه الدراسة هو محاولة اكتشاف الظاهرة و التعرف عليها بصورة جيدة ، و تسليط الضوء عليها ولأن موضوع صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير رسمية من المواضيع النادرة و لا تحتوي على معلومات و بيانات متعلقة الدراسة بالشكل المطلوب والتي هي في حاجة إلى مزيد من تسليط الضوء عليها، هذه الدراسة الاستطلاعية تركز على اكتشاف الظواهرات أو الوصول إلى إستبصارات بشأنها وبالتالي فهي تحقق الهدف الاول الداخل في نطاق المعيار الأول ، كما أنها تستخدم في مراحل الإرتيادية الأولى للبحث . (2) بعدها تأتي خطوة بحثية ثانية وهي الوصف والتي تلي مباشرة إجراء الأبحاث الإستكشافية . وهي خطوة لا بد منها لأنه لا يمكن في أي حال من الأحوال الانتقال مباشرة من استكشاف الظاهرة إلى دراسة علاقات التأثير و التأثير بين متغيراتها .

فالأبحاث الوصفية ضرورية ، من حيث كونها أبحاث يتم فيها دراسة الوضع الراهن للظاهرة ، أو الظواهر المبحوثة. سواء كانت ذات صلة بموقف معين ، أو مجموعة من

(1) المرجع نفسه ، ص 19.

(2) سمير محمد حسين ، دراسات في مناهج البحث العلمي في بحوث الإعلام، الطبعة الثانية، عالم الكتب ، القاهرة 1976 ص 122.

الناس ، أو بأحداث معينة ، فالهدف الأول والنهائي للأبحاث الوصفية ، هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة ، كما هو في الحيز الواقعي . أي وصف ما هو موجود في الواقع من زوايا مختلفة محققة للأهداف المتوخاة من إجراء الدراسة . (1) ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة ، وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير رسمية في الشركات متعددة الجنسيات ، إذا اعتبرنا أن العلاقات الإتصالية غير الرسمية هو المكان الذي

يحدث فيه الخلل في شركة شلوم بارغر الأمريكية الذي يكون إختلاف الاجناس فيها هو السمة الغالبة، سنبحث عن مواطن هذا الخلل أو مسبباته في إطار جماعات غير رسمية التي تتشكل تلقائيا نتيجة لعدة عوامل ومن ثمة نحاول صيانة او معالجة هذا الخلل من خلال الإتصال التنظيمي.

ونظرا لنقص المعلومات عن الدراسة ولأنه يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بشئ أو موقف واحد ويسعى إلى البحث المتعمق عن العوامل المعقدة، والعلاقات المختلفة التي تسهم في وحدة اجتماعية ما فردا كان أو أسرة، أو جماعة، أو مؤسسة إجتماعية. (2)

إن وظيفة هذا المنهج هي البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه، حيث تقوم هذه الدراسة على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحدة كاملة. (3)

ومن خلال ذلك تم التطرق إلى مجالات الدراسة وأدواتها بحيث تعطينا صورة واضحة عن الإجراءات الميدانية التي سنقوم بها وكيف سنستعملها في الحصول على المعلومات التي تهتم الدراسة.

(1) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ، الطبعة الأولى،، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص51.

(2) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة الخامسة ، دار المعارف القاهرة، 1989 ، ص237.

(3) محمد زيان عمر، البحث العلمي :مناهجه وتقنياته ، الطبعة الرابعة ، دار الشروق ، جدة، 1983، ص44.

## 1-مجالات الدراسة.

تسمح مجالات الدراسة بإعطاء نظرة بسيطة عن بيئة الدراسة والذي سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى المجال الزمني والمجال المكاني والمجال البشري للدراسة.

### أ- المجال الزمني:

المرحلة الأولى :انطلاقاً من كون هذه المرحلة هي الخطوة الأولى في الدراسة الميدانية فقد تم الحصول فيها على الموافقة الإدارية من أجل الحصول على بعض الأمور التي تراها المؤسسة لا تمس بصورتها و محاولة معرفة كيفية سير العمل بها وخلالها تم الاتصال بالمصالح المختلفة وأجرينا الدراسة الاستطلاعية، وكان ذلك في شهر ديسمبر 2013 .

المرحلة الثانية : دامت هذه المرحلة 20 يوماً حيث تم فيها الحصول على المعلومات

الخاصة بالدراسة عن طريق الإستمارة ومعرفة طبيعة الاتصال في المؤسسة ولم نتمكن من الحصول على القائمة الاسمية للعاملين وذلك لأسباب لم يتم الإفصاح عنها وامتدت الفترة من 20 مارس إلى 10 أبريل.

### ب-المجال المكاني

لم نتمكن من الحصول على معلومات عن المؤسسة وذلك لرفض الجهات المعنية إعطاءنا إي معلومات عن تاريخها وتأسيسها وهيكلها التنظيمي وذلك لأسباب لم يتم الإفصاح عنها.

### ج- المجال البشري

يتكون مجتمع الدراسة – وفقاً للمعلومات المستمدة من قسم إدارة الموارد البشرية – من 143 عامل موزعين على تسعة أقسام .

## 2-أدوات الدراسة :

و تتطلب الدراسة عملية جمع البيانات والتي تعتبر خطوة مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات ، ولأن منهج دراسة الحالة هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب عن طريق أدوات يستخدمها وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث وهنا الدراسة اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية ووهي الملاحظة،الاستبيان ،المقابلة

### أ- الإستبيان

فالاستبيان هو أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الوصفية، ويعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة يطالب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان. حيث يعرفه موريس أنجرس بأنه " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية " (1)

أما بلقاسم سلاطنية فيعرفه على أنه: " مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث".(2)

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، الطبعة الثانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 204

(2) بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين أميلة، الجزائر، 2004 ، ص 282.



ولقد اعتمدت الدراسة على هذه الأداة لما لها من أهمية كبيرة، لأن المبحوث يسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث فيما بعد.

فتم إعداد الاستمارة التي قسمت إلى 04 محاور، كل محور يتكون من مجموعة من الأسئلة، مجموع هذه الأسئلة 24 سؤال بالإضافة إلى البيانات الشخصية التي تمثل المتغيرات المعتمدة في الدراسة و هي الجنس والجنسية و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية، المحور الأول حول عوامل تشكل الإتصال غير الرسمي، و المحور الثاني حول طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة، أما المحور الثالث فهو تأثير العلاقات الإتصالية على الأداء، أما المحور الرابع والأخير فهو دور ووسائل الإتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الإتصالية غير الرسمية.

قمنا باختبار الصدق الظاهري على الاستمارة، حيث تم عرض الاستمارة على 04 أساتذة محكمين هم:

- الأستاذ بخوش نجيب أستاذ مساعد أ في قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام والاتصال.
  - الدكتورة جفال سامية أستاذة في قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام و الاتصال.
  - الأستاذ مرغاد بشير الدين أستاذ أ مساعد في قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام و الاتصال.
  - الأستاذ جوادي يوسف أستاذ في علم النفس ورئيس قسم العلوم الإجتماعية.
- قمنا بتوزيع 10 استمارات تجريبية و كانت النتيجة ايجابية حيث تم الإجابة على جميع الأسئلة بشكل واضح و بالتالي قمنا بتوزيع بقية الاستمارات 133، في الأخير تم استرجاع 125 استمارة أما 18 استمارة الباقية فهناك من تم تضيعها وهناك من لم يستطع الإجابة نتيجة للصرامة التي تطبقها المؤسسة على العاملين أثناء العمل وصعوبة التنقل إلى أماكن إقاماتهم وهناك لم يتم ملؤها بسبب أن هناك عاملين كانوا في إجازة بعد تسليمها لهم .

ب - الملاحظة

تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات ومصدراً للمعرفة الصحيحة ، حيث تعرف على بأنها توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه، وقد عرفها البعض بأنها: " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر ".<sup>(1)</sup>

وسنعمد في الدراسة على الملاحظة البسيطة، وهي كما يعرفها "بلقاسم سلاطنية" في كتابه منهجية العلوم الاجتماعية على أنها "ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها إلى الضبط العلمي ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس و التحليل".<sup>(2)</sup>

حيث قامت الدراسة باختيار هذا النوع من الملاحظة لأنها ستسمح بملاحظة طريقة تصرف رؤساء الأقسام مع مرؤوسيههم دون إشعارهم بأنهم تحت الرقابة حتى لا يغيروا تصرفاتهم التلقائية، كما تسمح من جهة أخرى بملاحظة سلوك العمال وهم في نفس القسم وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض وقد استخدمت في تحليل الجدول من خلال ربط ما تم مشاهدته وبين إجابات العاملين واستنتاج ما يمكن استنتاجه .

### ج - المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات من الأفراد و الجماعات كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

و قد عرفها موريس أنجرس على أنها: " تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة ، غير أنها تستعمل في بعض الحالات ، إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة " .

---

<sup>(1)</sup> عمار بحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 81.

<sup>(2)</sup> بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 273

ولقد تم اعتماد المقابلة الحرة مع بعض العاملين ورؤساء المصالح للاستفسار عن بعض الأمور التي اكتنفها الغموض، كما أن هذا النوع من المقابلة ساعدنا على اكتشاف الميدان ومختلف الأقسام وفروع المنظمة، فالحوار الحر الذي سنجره مع بعض المسؤولين سيتيح لنا فرصة التعرف على الوضع الذي يسود المنظمة، كما ستكون لنا مقابلات متكررة مع بعض الموظفين في الأقسام المختلفة.

## 7 - مجتمع البحث :

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".<sup>(1)</sup>

إن الدراسة الراهنة تتناول صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمي فس المؤسسات الأجنبية ، بشركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود -ورقلة- و بما أننا نحتاج معلومات من كافة مفردات هذه الدراسة، فقد اتبعت الدراسة ما يسمى في الدراسات الوصفية بالحصص الشامل لهؤلاء العاملين ، بغية التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول موضوع البحث.

وحسب موضوع الدراسة، فإن مجتمع الدراسة هم كل العمال الذين ينتمون إلى منظمة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود -ورقلة- والمقدر عددهم بـ 143 عامل حيث سيتم جمع البيانات عن جميع مفردات الدراسة بمعنى انه يتم عملية حصر شامل لكل مفردات مجتمع الدراسة ثم يتم جمع البيانات والمعلومات عن كل مفردة من هذه المفردات جميعها.

## 8 - الدراسات السابقة:

---

(1) موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 197. 301

تلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث و تساعد الباحث في توضيح مفاهيم و مصطلحات بحثه ويرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته.

## أ – الدراسة الأولى: سيف الإسلام شوية، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية.<sup>1</sup>

كانت دراسة حول عوامل ظهور التنظيم غير رسمي في المنشأة و الأسس التي تقوم عليها كالجهدية و اعتبر الباحث ان التنظيم الصناعي يشكل مجتمعا قائما بذاته ويتأثر بالمحيط الخارجي ففي كل تنظيم تظهر علاقات اجتماعية قوية تربط العمال بعضهم ببعض وتتخذ أشكالا عديدة وتعتبر التنظيمات غير الرسمية من أهمها، وأن انتقال اليد العاملة من الريف إلى مصانع المدينة ساهم إلى حد بعيد في جلب بعض القيم والعادات الريفية إلى أماكن العمل بذلك أصبحت العلاقات الاجتماعية عند هذه الفئة تبنى على أساس مختلفة جهوية وعشائرية. وتؤكد البحوث المختلفة في هذا الجانب على أهمية التنظيمات غير الرسمية في مواقف العمل، بل ولها وظائف تؤثر بشكل ما على سير المنشأة. وقد قامت الدراسة بوضع فرضيات وتهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة ووظائف التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الجزائرية والمقارنة بين التنظيمات غير الرسمية في المصانع الغربية والجزائرية، واستخدام في ذلك منهج واضح تمثل في المنهج الوصفي في نظر الباحث، وتمثلت ادوات الدراسة في الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، السجلات والوثائق .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن الانتماء إلى مجتمعات محلية تهيئ لظهور عدة تنظيمات غير رسمية في المنشأة الصناعية، وأن هذه التنظيمات غير الرسمية المتميزة تخلق نزاعات عمالية داخل المنشأة .

---

(<sup>1</sup>) سيف الإسلام شوية، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة للشركة الوطنية للمطاحن و مصانع السميد، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل و النظام الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1985/1986.

## أوجه التشابه والاختلاف:

\*أوجه التشابه: إن كل من الدراستين تناولت الكشف عن نشأة الإتصال غير الرسمي في المؤسسة والتي تؤثر على سير العمل .

\*أوجه الإختلاف: اعتمدت الدراسة المشابهة على المقارنة بين أسباب و الأسس التي ينشأ من خلالها الاتصال غير الرسمي في المنشآت الصناعية الغربية والجزائرية بإستخدامها للمنهج الوصفي بينما دراستنا تناول محاولة الكشف عن كيفية صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية في المؤسسة واستخدمت منهج دراسة الحالة.

ب – الدراسة الثانية: شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الإتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة . (1)

كانت دراسة حول الأسس الذي يقوم عليه الاتصال الغير رسمي في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في أن اغلب العاملين يتحدثون أحاديث جانبية أثناء وقت العمل وغالبا ما تكون أحاديث عن أمور الحياة وان كل العاملين كونوا صداقات منذ تعينهم داخل المؤسسة وهذا ما يدل على وجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة ،كما أن العلاقات الإتصالية غير الرسمية لم تتقيد بمستوى تنظيمي معين بل كانت في كل الاتجاهات، وهذا ما يفسره نمو علاقات اتصالية غير رسمية جيدة بين العاملين لا تحكها مستويات تنظيمية وان الأساس الذي تقوم عليه هذه الاتصالات هو تبادل المنافع المادية المتمثلة في تبادل المصالح والخدمات سواء الخاصة بالترقية والحصول على حوافز وغيرها، والمعنوية المتمثلة في الصداقات والروابط الاجتماعية حيث يجذب الأفراد إلى غيرهم على أساس العادات والقيم المشتركة التي تحكم المنطقة، وبهذا فان وجود الخلافات بين الزملاء يؤثر على الأداء لأنه يخلق نوع من الحساسيات بين الزملاء وقد يرفض احدهم العمل مع الآخر.

(1) شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الإتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة ،2009/2008.

## أوجه التشابه والاختلاف:

\***أوجه التشابه:** إن كل من الدراستين تناولت نشأة الإتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الإتصالية في المؤسسة والتي تؤثر على الأداء واستخدمت الدراستين منهج دراسة الحالة .

\***أوجه الإختلاف:** اعتمدت الدراسة السابقة المشابهة لدراستنا على محاولة معرفة اتجاهات تأثير على طبيعة العلاقات الإتصالية داخل المؤسسة الإقتصادية عكس دراستنا التي تتناول صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية في المؤسسة.

## 9 - المقاربات النظرية:

وسنحاول عرض بعض أفكار النظريات التي نراها تمس جوانب معينة من دراستنا ويجب التذكير أننا لسنا بصدد تقديم وصف مفصل لكل نظرية ، لكن الغرض من ذكرها هو التطرق إلى أهم أفكارها وربطها بموضوعنا وقد اعتمدنا في مقاربتنا النظرية على :

### أ- الصراع الإجتماعي:

#### 1-نظرية دارندورف:

انطلق " دارندورف " في صياغته لهذه النظرية من خلال طرحه لثلاث أسئلة أساسية.

كيف ظهرت الجماعات المتصارعة في بناء المجتمع ؟

ما هي أشكال الصراع التي يمكن ملاحظتها بين هذه الجماعات ؟

كيف يؤثر الصراع بين هذه الجماعات في تغير البناءات الاجتماعية ؟

في إجابته عن هذه الأسئلة حدد أربع مقولات تشكل أساسا لنظريته و هي:

**الصراع الطبقي :** و يعني ممارسات الأفراد و الجماعات في سبيل تحقيق مصالح طبقية.

**الطبقية :** تتكون من مجموعة الأفراد الذين يحتلون نفس المواقع في هيكل العلاقات

الاجتماعية للإنتاج.

**البنية الطبقية :** و تمثل مختلف طبقات المجتمع و هي التي تحدد مصالحهم الرئيسية التي

يدور حولها الصراع.

المواقع الطبقيّة المتناقضة : أي أن هناك استعمال لأكثر من موقع و بالتالي يصعب التصنيف في السلم الطبقي.

### 1-نظرية ديفيد لوكود:

قدم " ديفيد لوكود " رؤية في الصراع قائمة على نقد النسق الاجتماعي لبارسونز وذلك من خلال تركيزه على مشكلة النظام و إهمالها للصراع داخل النسق نتيجة المصالح المتعارضة و المتصارعة التي تنشأ حول توزيع الموارد الأساسية و التنظيم الواقعي للإنتاج و القوى و المصالح و الجماعات المصاحبة له، و التي تولد النزاعات العمالية حسب "لوكود".  
لقد ركز " : ديفيد لوكود " اهتمامه حول الناظم باعتباره جزء من المصنع و كذلك المصالح المتعارضة على المواد النادرة إلى درجة أنه جعلها شرطا لوجود النظام المعياري. و عليه فإن المصادر الأساسية التي تولد النزاعات و الخلافات العمالية حسب أفكار " ديفيد لوكود : " هي : التنظيم الواقعي للإنتاج ، القوى و الجماعات المصاحبة له.

حيث أن التنظيم الواقعي للإنتاج هو ما يطلق عليه "التنظيم الرسمي" الذي يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال إصدار الأوامر العملية الإنتاجية، في حين القوى والجماعات المصاحبة له هي تلك الجماعات من العمال التي تشكل ما يسمى ب:"  
التنظيم غير الرسمي " ،و هذا على أساس علاقات أفقية تؤدي بالضرورة إلى وجود مصالح مشتركة بين العمال تدفعهم إلى مجابهة التنظيم الرسمي و التي تولد النزاعات العمالية.

### ب – مدرسة العلاقات الإنسانية

إن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت في نفس المناخ الذي ظهرت فيه حركة الإدارة العلمية، و التي تتمثل في منطوق الكفاية و البحث بطريقة أو بأخرى عن الأساليب الفنية أو الإنسانية التي تساعد على أكبر قدر ممكن من الإنتاج، و تعتبر هذه الحركة كرد فعل على حركة الإدارة العلمية التي عرفت بـ : النظرية الميكانيكية حيث قامت على أساس الاختيار

العلمي للعامل و دراسة الحركة و الزمن و تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، على العكس من ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت الصناعة ليس مجرد تنظيمًا ماديًا معقدًا فقط، بل تتضمن تنظيمًا إنسانيًا يجب الاهتمام به.

و عليه فإن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة لتلك البحوث التي أجريت في مصنع هاوثورن و التي أشرف عليها " ايلتون مايو " و " ديكسون " و " هوايتد " و " روثسبرجر " ، حيث بدأت هذه التجارب على دراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية للعمل وإنتاجية العامل، ثم اتسعت هذه التجارب لتصل إلى أن التغييرات التي أدخلت على الظروف الفيزيائية لم تؤد إلى زيادة الإنتاج ، لذلك لجأت هذه التجارب إلى الاهتمام بجماعات العمل من حيث الروح المعنوية و الاتجاهات و الدافعية، و تعتبر أعظم ما توصلت إليه هذه التجارب هي اكتشافها للجماعات غير الرسمية و أثر هذه الجماعات على إنتاج و سلوك العمال داخل المصنع . (1) من أهم مدارس العلاقات الإنسانية نجد:

#### 1-مدرسة ايلتون مايو:

يذهب " ايلتون مايو " إلى أن المصنع ما هو إلا نسقًا اجتماعيًا مغلقًا يتكون من سلوكيات العمال و قيمهم و معتقداتهم، و أي تغيير في جزء من النسق يؤدي إلى التغييرات في الأجزاء الأخرى، و أن أي سلوك يسلكه العمل و يكون مخالفًا لسلوكيات الجماعة و قيمها و معتقداتها يواجه بعدم استجابة الجماعة بهدف محاولة إعادة توازن النسق و منه فإن "ايلتون مايو" يرى أن محافظة المصنع على استقراره يتطلب أن يكون هناك تنسيق بين سلوكيات الأفراد و التي تنشأ تلقائيًا من تفاعل العمال فيما بينهم، وبهذا يركز " ايلتون مايو " على الجماعات غير الرسمية داخل المصنع، دورها في استقرار هذا الأخير أو عدم استقراره، و بذلك تلعب الجماعات الغير الرسمية دورًا في محاولة التغيير و تعبر عن ذلك بعدة أشكال سواء بالعمل على تعطيل الإنتاج، دفع العمال للقيام بخلق التوتر و النزاع و خلق المشاكل و البلبلة داخل

(1) طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1998، ص 146



التنظيم ... ذلك كون العامل لا يستطيع الخروج عما قرره أو تقرره الجماعة، و من يخرج عن ذلك يتعرض لعقوبات غير رسمية من طرف الجماعة.

كما يرى " ايلتون مايو " أن الوسيلة الوحيدة لاستقرار التنظيم هي جعله ( التنظيم غير الرسمي ) وظيفيا، أي الاعتراف به رسميا و جعله كوسيلة من وسائل تحقيق الأهداف الرسمية للمصنع و بالتالي القضاء على كل النزاعات و التوترات و خلق مصنعا متجانسا اجتماعيا يقوم على التعاون و الانسجام محققا أعلى درجات الكفاية.

و عليه فإن البناء غير الرسمي للقوة يلعب دورا في النزاع نتيجة العراقيل والمعوقات التي تصنعها الجماعات الاجتماعية غير الرسمية كوسيلة من وسائل كسب القوة أو إعادة توزيعها في المصنع كنتيجة لصرامة القواعد، و هذا يعني أن هذه المدرسة تعطي أولوية لكرامة العاملين، تحقيق مصلحة العاملين، الاتصالات المباشرة و الجماعية، الرقابة و الضغوط الاجتماعية، هيكل تنظيمي يشبع احتياجات الأفراد، الحوافز، القيادة الديمقراطية و أي انحراف في تحقيق هذه المتطلبات يؤدي إلى اختلال البناء التنظيمي، هذا الاختلال قد يعود إلى تعاون العمال و تماسكهم من خلال الشكاوي، تقديم المطالب الاحتجاجات .  
مما سبق نجد أن مدرسة " ايلتون مايو " تنظر إلى النزاعات كعملية اجتماعية تلبى وتستجيب لأي قصور يعترى الأداء الفعال للمصنع. (1)

وبتناولنا لهذه المقاربات ليس لإستعمالها كقاعدة ينطلق منها الموضوع بل لتوضيح بعض الجوانب البسيطة فيه كنشأة الإتصال غير الرسمي والوجود الطبيعي للصراعات في أي تنظيم سواء صراع إيجابي أو سلبي، وقد ساعدتنا هذه المقاربات في ضبط إشكالية الدراسة وتحليلها من خلال نقاط معينة تناولتها هذه النظريات كنشأة الإتصال غير الرسمي الذي بدأت بها الإشكالية وتناولتها مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم انتقلنا إلى ما يمكن أن يحدثه هذا النوع

---

(1) بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهر، جيجل، مذكرة ماجستير، مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة قسنطينة، ص 50 ، 52

من الإتصال من صراع وهذا ما تناولته نظرية ديفيد لوكود وهكذا تم اعتماد هذه المقاربات في تحليل إشكالية الدراسة.

# الإطار النظري

يقوم التنظيم بمختلف أشكاله على تبادل المعلومات بين مكوناته البشرية عن طريق الاتصال الذي يعتبر الشريان الأساسي لتحقيق الفعالية إذا ما كان هذا الأخير يتميز بالإيجابية والوضوح و السهولة بين مختلف المستويات المهنية، و إذا كان تحقيق الأهداف داخل المنظمات لا يكون إلا نتيجة لتداخل تأثير مجموعة من المتغيرات المتفاعلة التي يقود التنسيق بينها إلى جعل المنظمة تؤدي أدوارها بشكل إيجابي خاصة إذا ما تم التجاوب بين عناصرها، فالإتصال كما يعرف هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة، خبرة مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر، عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما، و بالتالي فالإتصال في المنظمات يكون بين المرؤوسين والرؤساء و العملاء و اتصال بين الزملاء أنفسهم،فهو عملية رئيسية و ضرورية و حيوية في بناء علاقات إنسانية وظيفية جيدة داخل التنظيم فهي تحافظ على تدفق و انسياب المعلومات فترفع بالتالي كفاءة العمال.

## المبحث الأول: الإتصال التنظيمي في المؤسسة

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والإتصال مع العملاء، و الإتصال مع الزملاء و يعتبر الإتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ونظرا لأهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة والدور الذي يحتله وجب التعرف عليه .

### المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

يعتبر الإتصال التنظيمي من أهم العوامل المسيرة للعمل داخل المؤسسة، فإلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، وللاتصال في المجال التنظيمي أهمية كبرى خاصة وأن اهتمام الإدارة تتمثل أساسا في المحافظة على مستوى العلاقات التي تضمن السير الحسن لجميع رسائلها في جميع الإتجاهات سواء الرسمية وغير الرسمية لذلك نتطرق إلى تعريف الإتصال التنظيمي و أنواعه.

#### 1- تعريف الإتصال التنظيمي:

ويعد الإتصال بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة ، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية وأفراد، فالإتصال ضروري للمنشأة العصرية، ولقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الإتصال وعلومه تقديم تصورات أولية لما يسمى بالإتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد "والاتصال باعتباره عملية تعني الدينامكية والتغير بدلا من الثبات والاستقرار ومعنى ذلك أن العملية الاتصالية تفاعلية واجتماعية، وهذه الدينامكية تجعل عمليات الإتصال مسالة بالغة الصعوبة ، وان التفاعل في التنظيم يعتمد على النسق

الاتصالي طالما انه أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن وحدة أو بنية تنظيمية إلى أخرى وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية. " (1)

والإتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى. " (2)

من التعريفين يشير الإتصال التنظيمي إلى أنه عملية هادفة تحدث في إطار التفاعل بين الفاعلين في المنظمة لنقل المعلومات بفاعلية بإستخدام وسائل التي تؤدي إلى ذلك.

## 2- أنواع الإتصال التنظيمي:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، و الإتصال نوعان رسمي و غير رسمي:

### أ - الإتصال الرسمي:

الإتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المنظمة و خارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع:  
الإتصال الصاعد - الإتصال النازل - الإتصال الأفقي.

(1) محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ،دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، الطبعة الثانية، الهيئة المصرية للكتاب ، الإسكندرية ،1975، ص118، 119.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السادسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ص 365.

## • الاتصال النازل:

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي و يقسم " كاتز وكاهن " العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى<sup>(1)</sup>

**تعليمات الوظيفة :** و هي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل.

**التبرير:** و يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه و مدى تلاحم و تكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، و له دور مهم في عملية الإقناع و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها.

**الإيديولوجية:** و هي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

**المعلومات:** و هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة و استراتيجيات و احتمالات نموها و واجبات العمال و غيرها، و هي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، و الانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعه على أسباب و وسائل ترتبط بها حياته.

**الرد :** و هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل و الذي يبذل جهدا معتبرا و في نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة و الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته و مكافأته و لو شفها و في حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.

## • الاتصال الصاعد :

يرى **روزنفيلد** أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح

(1) ناصر دادي عدون ، الاتصال و كفاءته في المؤسسة الاقتصادية ، طبعة الأول ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010 ص 36.

والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي<sup>(1)</sup>

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين و المشرفين حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو شكاوى إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح و القرارات و يتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي :

— تقديم تقارير عند الأداء و ظروف العمل

— تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .

— الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى .

— رفع شكاوى عن مشاكل و معاناة المرؤوسين.

• الاتصال الأفقي:

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، و هذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.<sup>(2)</sup>

الاتصال ضروري لفعالية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط، الذي يؤدي

(1) عبد الكريم درويش و ليلا تي كلا ، اصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة 1974 ، ص 475 .

(2) عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1997 ، ص 6.



إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة و السلطة. و تتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة (1)

- وجود قنوات اتصال واضحة و منظمة.

- صلاحية هذه القنوات للعمل و فعاليتها في نقل الاتصالات .

- أن يدرك الأشخاص الذين يتبعون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات، أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات ،تتوقف فعالية المنظمة.

- استخدام خطة السلطة و عدم تخطي الرؤساء أثناء الإتصال بالمستويات الأقل.

- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغييب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.

- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وان يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

ومنه فإنه لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سليمة وإنما ينبغي أن يكون الاتصال فعالا

ليفهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلا، وأن لاتصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوى منها حتى تصل إلى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ و قد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة (2)

**ب- الاتصال غير الرسمي:** الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر

يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث

تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية و يمتاز بسرعة

(1) بشير العلاق ، إتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 ص

(2) محمد حافظ حجازي ، وسائل الاتصال التنظيمي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2006 ، ص15 .

وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية و تتمثل خصائصه فيما يلي:

1-انتشاره بسهولة في المنظمة.

2-يتميز بالسرعة و المرونة في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

3-عتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.

**المطلب الثاني: وظيفة الإتصال التنظيمي غير الرسمي**

**1) وظيفة الصيانة**

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين و تقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة و مدى تكيفها مع البيئة و يبرز دوره خاصة في ثلاث مهام :

## أ / حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس: (1)

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن و روح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل : بعث رسائل الشكر و المدح، و الزيارات الميدانية و لوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة و التعلق بها أكثر (2).

## ب /تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:

يرى "كورت لوين" أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه ) مع البيئة الموجود فيها أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه و لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة .

## ج /ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية:

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضا كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي : العمل

(1) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 1990 ، ص559 .

(2) جمال بن زروق ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26 العدد الأول + الثاني ، 2010 ، ص403 .

على استمرارية الوظيفتين الإنتاج و الإبداع و ذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل و المناخ الملائم و المستقر للتجديد و الإبداع داخل المنشأ . (1)

**المطلب الثالث: دور الإتصال التنظيمي في العلاقات الإجتماعية .**

### 1) دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها- إلتون مايو وزملائه - نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

وعليه فسر - مايو - زيادة الإنتاج لمعاملات مصنع هاوثرن بالعلاقة الديمقراطية التي سادت فيها، حيث تمتعت المعاملات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تألف من قبل) الحرية ( في المصنع، ضف إلى ذلك اجتماع الإدارة معهن لأخذ مشورتهن في فترات الراحة وساعات العمل، ووقت الحضور، والانصراف والاهتمام بصحتهن. (2)

كذلك لا بد على الإدارة أن تهت بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية وبشعور من الرضى، وفي ظل من التعاون والتوافق ، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدميين قبل أن يكونوا عاملين. فالفرد يأتي حاملاً بين طيات نفسه تاريخاً طويلاً من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات ، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى

(1) المرجع نفسه، ص363 .

(2) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974 ، ص440 .

مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكداً لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس.

ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل. (1)

ويرى ويليام سكوت "William Scott" أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم. (2)

وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظائف لتنمية وتثبيت واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من K. Lee mair و Parker على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وربح أعلى يتحقق من خلال تحسينها، ورفعها لمعنوية العاملين. (3)

كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينهم، هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي -جو العمل- أمامهم محبوباً ومقبولاً، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية

(1) صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 146.

(2) صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص 217.

(3) عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 23.

كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتهما بين العمال، وتعمل على نشر الروح الإجتماعية بينهم بواسطة الإجتماعات والحفلات، والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية.

كذلك على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية وانتشارها بين الأفراد، لأن إهمالهم لهذه الوظيفة يؤدي بالمؤسسة التي يديرونها إلى دفع الثمن المتمثل في الإضراب، و تقييد الإنتاج وإنخفاظه ورداءته، وضياح لجهد إنساني معتبر.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الإتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

ففي المؤسسات الصناعية يعد الإتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالإتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف.

فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات إتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الإقتصادية والاجتماعية والنفسية. (1)

(1) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976 ص125.

فالفرد اليوم أصبحت وظيفته المحور الرئيسي لحياته، فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج، يحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته، وتحقيق مطالبه، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات، ويشعر أنه محل ثقة واحترام، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جدية العاملين في العمل وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام.

فتحقيق فعالية المؤسسة الصناعية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على إشاعة روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية فهو العمل لدى العمال، ولهذا فعلى المؤسسة أن تهيب من وسائل الإتصال، ما يمكن العاملين من شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى.

إن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضى، وهنا تكون اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي يشغلون فيها، وهذا نتيجة تشجيع الإدارة للإتصال من أسفل إلى أعلى الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره، وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة عليه تعكر صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة. (1)

(1) مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1982 ، ص118.

غير أنه إذا كان العامل في وسط يتعدى نطاق وجود الجهاز الإداري الرسمي، إلى المجموعة العمالية التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة، فإنه كثيرا ما يبني علاقات مع أفرادها عن طريق الإتصالات غير الرسمية، سواء أثناء تأدية واجباتهم أو في أوقات الراحة، وسواء داخل المؤسسة أو خارجها ونظرا للقيمة الذاتية التي تحظى بها العلاقات الإنسانية اليوم في مجال الإتصالات في إطار التنظيمات الصناعية .

ولا تقف أهمية الإتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دورا هاما في تمسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الإهتمام في دراسة "الإتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية" على إعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق و الخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الإتصال<sup>(1)</sup>.

وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الإتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولا عن أعمال المئات، بل أحيانا الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الإتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضا على كافة العاملين.

أما في ما يخص الطريقة التي تدار بها الإتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم.<sup>(2)</sup>

## 1) الإتصال والتفاعل الإجتماعي داخل المؤسسة.

(1) محمد منير مرسي، إدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة، 1984، ص121 .

(2) عبد الكريم درويش و ليلا تيكل، مرجع سبق ذكره ، ص469 .



الإتصال هو محرك عملية التفاعل داخل المؤسسة باعتباره وسيلته الأساسية، والتفاعل أعمق من الاتصال، فالإتصال يمكن أن يكون من طرف واحد فقط في اتجاه طرف آخر دون انتظار أي استجابة منه بينما التفاعل هو حالة التأثير بين المرسل والمرسل إليه.

وقد أجرى بليز دراسة عن تفاعل أعضاء الجماعة لمعرفة كيفية توزيع التفاعل بين الاعضاء ومن خلال معرفة عدد المناقشات التي تمت بين الاعضاء، والطرف الذي حرك المبادرات وقام بها بين الأعضاء، والذي قام بمخاطبة الجماعة خلال المناقشات.

وقد لاحظ أن اختلاف أنماط المناقشات داخل الجماعة يختلف باختلاف الظروف المحيطة بها، وقد توصل إلى أن الجماعات التي لم تحدد قائدا لها تميزت بوجود فرصة متساوية أكبر لأعضاء للإشتراك في المناقشات من حالة الأعضاء المنظمين، وأن حجم الجماعة يؤثر على أنماط المناقشات بداخلها، وتبين أن قائد الجماعة التي يزيد أعضاؤها عن خمسة يميل إلى مخاطبة الجماعة ككل عن مخاطبة أعضاء محددين بها، وقد لوحظ بأن جميع الأعضاء يتجهون إلى التحدث مع أعضاء محددين أكثر من التحدث إلى الجماعة ككل وكلما ازداد عدد أعضاء الجماعة وبالتالي حجمها توجهت مناقشة نسبة كبيرة من الأعضاء إلى الآخرين، بمعنى آخر أن أنماط الاتصالات داخل الجماعة تتميز بتركزها على المدير أو قائد الجماعة. (1)

ثم أن أكثر الإتصالات بين أعضاء المؤسسة وكثافة عمليات التبادل واشتداد النقاش وقت الإتصال ووجود حالات التوتر والصراع أحيانا بين الأعضاء وكثرة المقابلات يدل على أن عملية التفاعل عميقة بينهم، وهذا يولد حركية خاصة داخل المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء والفعالية باستمرار، خاصة وأن هذا التفاعل يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي والإنساني بحيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة.

(1) محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976، ص 214.

## 2) الفرد والإتصال داخل الجماعة

في أثناء العملية الإتصالية يتأثر الفرد بعدة متغيرات منها مستوى إدراكه للرسائل الذي يتوقف على الجانب العقلي والذكاء وسرعة فهم الرموز، كما يتأثر بالخصائص النفسية للفرد وحالته النفسية في أثناء تلقي الرسالة، ثم بالخصائص الإجتماعية التي ترتبط بوضع اجتماعي معين أو بالخصائص الثقافية التي تعطي معاني محددة للرموز وبالتالي للرسائل الواردة نحو الأفراد ، وأخيرا بمستوى الأداء في إصدار الرسالة وفي معالجة الرموز والمعلومات من طرف الفرد.

وللعلمية الإتصالية أبعاد أساسية لدى الفرد ولدى جماعة العمل فهي ذات علاقة وطيدة بإدراك الأفراد لمضمون الرسالة وفهمها فهما مطابقا لفهم المرسل ويتضمن صحة الإدراك واستيعاب المرسل إليه لكل الرموز ضمن نسق الإتصال التنظيمي، أما الجانب الإجتماعي فيتمثل في علاقات التفاعل بين الأفراد والجماعات الناتجة عن جو العمل، كما يؤثر نمط الإتصال الرسمي وغير الرسمي في الجوانب النفسية للأفراد والجماعات، وهذا ما نلاحظه في نتائج دراسة التون مايو. (1)

حيث أن نمط الإتصال يؤثر في نفسية العاملين في المجموعة الضابطة ومن جهة أخرى فإن تأثير الأداء بالإتصال هو تحصيل حاصل خاصة نمط الإتصال الذي تفرضه الإدارة ويفرضه القائد.

ويختلف الفعل الإتصالي للفرد في مختلف الأوضاع فهو يلتزم بقواعد الإتصال الرسمي في حالة تعامله مع الإتصال الرسمي ومع التنظيم الرسمي ، أما إذا كان منتميا إلى جماعة غير رسمية فهو يستعمل قواعد الإتصال غير الرسمي التي تعتمدها الجماعة غير الرسمية وفي هذه الحالة قد يسند إليه دور محدد مثل جمع المعلومات أو تحليلها أو نشر الإشاعة أو

(1) التون مايو، التصنيع والمشاكل الإنسانية ، ترجمة : عماد الدين إسماعيل ، محمد بدران ، أحمد ، مكتبة مصر ، القاهرة، ص 220.

إنتاجها، أما إذا كان الفرد لا ينتمي إلى أي جماعة غير رسمية فسلوكه الإتصالي يتميز إذا بالإستقلالية والحذر والأخذ في الإعتبار مصالحه الشخصية والتحفظ في كل الأحوال. (2)

ويختلف وضع الفرد الإتصالي بين الموظف أو العامل الجديد في الوظيفة أو المؤسسة أو القسم الذي يعمل فيه، فالموظف الجديد في الوظيفة أو المؤسسة أو القسم الذي يعمل فيه فالموظف الجديد يبدو غريبا أمام بيئة العمل المادية والإجتماعية ، وهنا جماعة العمل تنتظر منه مبادرة للتعرف عليه أولا، وفي نفس الوقت تعمل الجماعة غير الرسمية على التعرف عليه من خلال جمع المعلومات الخاصة به، منها السن والجهة الجغرافية التي ينتمي إليها ، ومستواه العلمي، ودرجته المهنية، والعائلة التي ينتمي إليها، ومدى قربه من الجهات القيادية في المؤسسة، وهذه المعلومات وغيرها مهمة بالنسبة للجماعة غير الرسمية لتحديد وجهة الإتصال ومسار العلاقات في المستقبل، وهذه المعلومات تؤخذ من المعنى مباشرة ومن خلال ملفه المهني إن أمكن أيضا رغم أن هذا غير متوفر لكل الأشخاص، وفي مرحلة ثانية تحاول الأطراف المختلفة التمتع مع هذا الفرد بناء على المعلومات الشخصية التي عرفت عنها أما الموظف الجديد فهو قد لا يبحث عن التمتع في الأيام الأولى بقدر ما يبحث عن الأمان والإطمئنان لذا تكون علاقاته الأولى مبنية على التحفظ والمجاملات والعلاقات الودية فقط طالما لم يتعرف على استراتيجيات المحيطين به، لذا فإن الجماعات غير الرسمية هي التي تأخذ بالمبادرة وتقرر إذا كان هذا الموظف الجديد مهما بالنسبة إليها أم لا ،فمن خلال تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالتوازن بين ما يمكن أن يستفيد الشخص من المؤسسة وما تستفيده هي منه في حالة ربط العلاقة معه، فإذا رأت بأهميته فإنها تأتي إلى المرحلة الثانية من تطوير العلاقة معه، فتستمر في المجاملات وفي الذهاب إلى مطعم ومقهى المؤسسة مع الجماعة غير الرسمية، وإظهار المودة وتقديم النصح والمساعدة في أداء مهامه حتى يكسبون ثقته ،وفي المرحلة الآتية يحاولون إظهار مساوئ الجماعات الأخرى وإقناعه بوجهة نظرهم

وفي المرحلة الآتية يندمج هذا الموظف الجديد مع هذه الجماعة غير الرسمية، هذا إذا افترضنا أنه حسب هذه العلاقة والتعرف على ما يربحه وما يخسره إذا اندمج فيها، فإذا حصل اندماج تأتي مرحلة التعرف التفصيلي على قواعد العمل وقواعد الإتصال ومعايير الجماعة غير الرسمية ليلتزم بها مع شرط إظهار الولاء للجماعة وإظهار سلوك الإلتزام.

من جهة أخرى تؤثر الخصائص الفردية للأشخاص ومرجعياتهم الثقافية والإجتماعية في الإتصال داخل المؤسسة، وتتمثل الخصائص الشخصية في السن والجنس والمستوى التعليمي ونوع التكوين، ومختلف الجوانب النفسية والعقلية والعاطفية، والثقافات المتباينة ريفية وحضرية، تقليدية ومعاصرة، فأحيانا نجد العزلة الجغرافية من الإمكانيات الإتصالية للأفراد ومنها صعوبات الإنتقال والإتصال بالحياة الحضرية والتكيف معها، وهذا يعني صعوبات التكيف مع التنظيمات الحديثة بمختلف تخصصاتها ونشاطاتها التي تنطلق أولا من فهم العمليات الإتصالية داخل المؤسسة والتحكم فيها.

وهناك خصائص أخرى مصدرها التباين الثقافي مثل اختلاف اللغة والعادات والدين واختلاف الإتجاهات السياسية والعقيدية والمستويات الإقتصادية، بحيث أن العملية الإتصالية وعمليات التبادل تتأثر بهذه الخصائص بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ومن ثم يتأثر مستوى الإنسجام بين الأفراد والجماعات، ويمكن تجسيد العوامل المؤثرة في الفرد من خلال نشاطه الإتصالي الذي يبدو من خلال الرسم الآتي الذي يظهر الفرد داخل المؤسسة غير مخير في الكثير من الأحيان فهو خاضع لمتغيرات كثيرة ومتأثر بها وعليه أن يحافظ على نقطة التوازن بين عناصرها وبالتالي يحافظ على سير التبادل مع الأطراف التي يتعامل معها. (1)

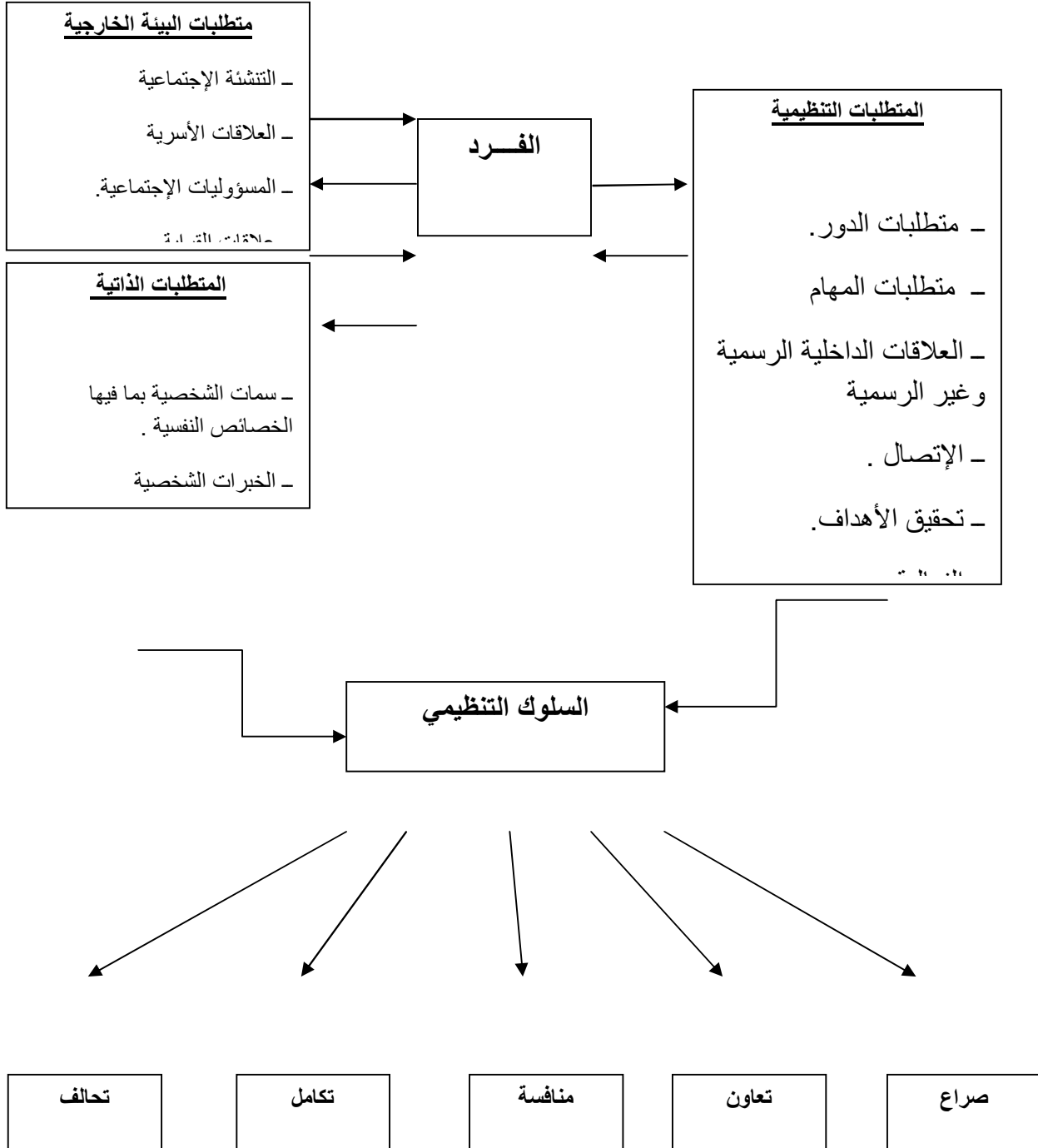
فالفرد يريد الحفاظ على المنافع من خلال الإتصال والتبادل وإستمرار هذه المنافع كما يريد الحفاظ على كرامته ومكانته وعلى طموحه وتحسين خبراته والحصول على مختلف الحوافز، وفي نفس الوقت يعمل على الحفاظ على صحة علاقاته الإجتماعية لذا فهو يبحث

---

عن التـموقع الذي يحقق له ذلك ويبقى في حالة تغيير المواقع كلما تغيرت المعطيات والتي منها ضغوط جماعات المصالح والأعداء داخل المؤسسة، وقد يصل من خلال مهاراته الإتصالية إلى تجاوز الضغوط والوصول إلى نقطة التوازن ونقطة التعايش.

وفي حالة المتطلبات الفردية والجماعية يتأثر الفرد بمرجعيتان تحكمان سلوكه الإتصالي هما متطلبات التنظيم الرسمي من خلال الإلتزام بالمهام الرسمية ومتغيرات النسق الخارجي الإجتماعي والثقافي والديني التي تؤثر في سلوكه داخل المؤسسة.

## الشكل رقم "01" مصادر الضغوط في المحيط الأفراد



---

مما سبق يتضح أن الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما حيث أنه بواسطته يمكن تعديل الأفكار الخاطئة وتبديلها بأفكار سليمة، ذلك عن طريق القوة المؤثرة القادرة على الإقناع ما يسمى بوظيفة الصيانة، ولذلك يمكن القول أن التفاعل الذي يبني عليه يهدف في حقيقته للتأثير، ومن هذا يتبين أن مدلول التفاعل في الاتصال هو قدرة المرسل على التأثير في تفكير المستقبل واتجاهاته.

### المبحث الثاني: الاتصال غير الرسمي

يستند الإتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية والتي لا يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها، لذلك تجد العاملين يبحثون عن مجالات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتحرر من الضغوط الرسمية، لذا يكون الإتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون فيما بينهم للحصول على حاجاتهم النفسية والاجتماعية وعليه سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم الاتصال غير الرسمي و أنواعه وعلاقته بالإتصال الرسمي.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي

لا يمكننا تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها أن لا يكون بدون هذا النوع من الاتصال المرن، فلو افترضنا أن هناك اتصال رسمي فقط لقلنا أن هناك تسيير ميكانيكي لا اجتماعي.

فالإتصال الغير الرسمي يقوم به أفراد من المنظمة استنادا إلى العلاقات الشخصية حيث يعتبر علماء التنظيم أن مثل هذا النوع من الاتصالات غير موجود في الخريطة التنظيمية لكننا نلمسه في النسق التنظيمي وعليه وجب علينا معرفته وخصائصه وأهميته.

## 1 – تعريف الإتصال غير الرسمي :

تحدثنا في المبحث الأول عن الإتصال التنظيمي الذي يأخذ الصفة الرسمية والذي يأتي لتفعيل الإنسياب الجيد للمعلومات في كافة اتجاهات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الإتصال غير الرسمي فهو

الوجه الثاني للإتصال الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيدا عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات التي يرسمها. ويحدث ذلك عندما يدور بين الأفراد أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، وغير ذلك من الأخبار والمعلومات.

وهو ذلك الإتصال: "وهي التي تتم بوسائط غير رسمية ولا يقرها التنظيم بين العاملين ولا يتطلبها، وإنما هي ناتجة عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم". (1)

"الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية و الشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة يساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط و العلاقات الإنسانية بين الأعضاء" (2)

## 2- خصائص الإتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي كغيره من أنواع الاتصالات لديه مجموعة من الخصائص نستخلصها من تعريفاته المختلفة تتمثل في.

- تعبير تلقائي و عفوي ويؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي.

(1) شيخا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1913 ص 396 .

(2) محمد منير حربي، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992، ص194.



• يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أما التأويل والتفسير الشخصي.

• سرعة انتشار في المنظمة.

- هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد و ينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي، أي انه غير مقنن بقوانين و لوائح رسمية و ليس موجودا في شبكة الهيكل التنظيمي.

- كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع و السبب على ذلك، أي أن الفرد يضطر إلى الاتصال بالآخرين عندما يكون بحاجة إلى الاتصال فيصبح هو الوسيلة و المتصل في نفس الوقت.

- تزداد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة و الشعور بالقلق و عدم الأمان فالأفراد يلجؤون للاتصال ببعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من اجل تحقيق هدف معين يطمحون له ، و عندما يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر .

- تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا ، أن اغلب الرسائل التي تتم في الاتصال غير الرسمي تكون بطريقة شفوية و ليست كتابية ، كما أن الاتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة، فطبيعة الاتصال غير الرسمي تحتم عليه التواصل بشكل شفوي و ذلك لعدم رسميته.

- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات و المعلومات حيث حوالي 90 من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات للاتصال بين الأفراد.

- الأفراد في الاتصال الغير رسمي يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة فهم يستخدمون الاتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.

– عدم القدرة على البقاء و الاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي

و هذا بسبب انه غير مضبوط بقوانين يجب عدم اختراقها فهو تلقائي و عفوي. (1)

المعلومات التي تمر في التنظيمات غير الرسمية لا تنقل في مسار منتظم، يتميز هذا النسق بالمرونة و يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد و الجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.

كما انه الطريقة المثلى لممارسة و تنشيط العلاقات الاتصالية الإنسانية عن طريق العلاقات الشخصية و علاقات الزمالة و الصداقة.

– تسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة، و يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصالات الرسمية ووجود الاتصال غير الرسمي في المؤسسة يعتبر ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بالمؤسسة اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتماما شخسيا لان اغلب الاتصالات التي تحدث في المؤسسة هي اتصالات غير رسمية. (1)

كما يمتاز الاتصال غير الرسمي بـ: (2)

– يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثرة من المواقف و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.

(1) الخامسة رمضان، شهرزاد حلو، خديجة نوي، مرجع سبق ذكره، ص32 .

(1)المرجع نفسه، ص33.

(2) محمد محمود مهدي،الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،1993، ص101.

---

- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي انتقاؤها.

- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات لو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير.
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل .
- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى .
- يستخدم في إزالة عوامل الانفعال و التوتر و القلق و الكبت النفسي .
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع .

### 3- أهمية الاتصال غير الرسمي:

للاتصال الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري و تعتبر الاتصالات غير الرسمية مكملة فهي تقوم بنقل و إرسال و استقبال معلومات مكملة و معززة للمعلومات التي تنتقل عبر التنظيم الرسمي . و يسهل آليات التخاطب و اللقاء المباشر بين الرؤساء و المرؤوسين بين المستويات العليا الدنيا.

و يجعل تبادل الأفكار و المعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من أسفل إلى أعلى، بالإضافة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من اخص الوسائل و اقلها تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.

يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية، فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك .حيث أن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من اجل رفع المعنويات و تنمية الروابط الاجتماعية و نشر الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة، و الرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير الرسمي و الخارجية اتجاه

الأطراف الأخرى و التي عن طريقها يتم التأثير الايجابي على سلوك الآخرين مما ينعكس أثره الايجابي على الأداء و تحقيق الأهداف بالمؤسسة. (1)

من الصعب على المدراء تغذية قنوات الاتصال الرسمي بكل أنواع المعلومات لان ذلك يؤدي إلى مضاعفة جهودهم و يستنزف أوقاتهم وهنا يقوم الاتصال غير الرسمي بإسناد و توسيع الاتصال الرسمي، فالإتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين و تجاربهم مما يزيد من فهم المدير لها و من فاعلية الإتصال ككل، كما انه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات و العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير، و ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل .كما يعمل على إزالة عوامل الانفعال و التوتر و الفلق داخل جو العمل، و يقوم بتهيئة الفرصة لإفراغ العاملين عما يشغلهم من مشاعر و متاعب فيحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع من أسلوب الإتصال الرسمي. (2)

## 1-مراحل الإتصال غير الرسمي:

يمكن أن تنشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب أزمة تهدد الجماعة، ويمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما يأتي :

### — طور ما قبل التكوين:

وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر

(1) علي عياصرة، ختام الغناتي، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي (بين النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص108.

(2) محمد يسري ابراهيم عيس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص113.

---

بحيث يكون هدف العملية الإتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الإتصالية أو يتراجع عنها.

### – مرحلة التشكل :

مرحلة تعمق الإتصال شيئاً فشيئاً وزيادة مستوى الاتصال والمجاملات والذهاب سوياً إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا .

### – مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة :

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية .

وفي حالة الموظف الجديد فإن العملية الإتصالية تخضع لعدة متغيرات منها مبادرات الموظف الجديد للإتصال بالعاملين وهذا يرجع إلى طبيعة شخصيته ومدى سرعته في التكيف مع الوضع الجديد، ومدى قدرة جماعة العمل على قبول العضو الجديد، وفي أغلب الأحيان تكون العلاقة متحفظة في البداية ثم تنتعش مع الوقت من خلال الإتصال المستمر في نفس الزمان والمكان، ويمكن أن تتنافس بعض الجماعات غير الرسمية في كسب الموظف الجديد ليزيد في قوتها خاصة إذا كان مهماً في منصبه ومستواه، وذلك من خلال المجاملات وإبداء النصيحة وإظهار المودة والمساعدة في العمل وإظهار مساوئ الجماعات الأخرى والتحذير من مخاطرها، ثم تأتي مرحلة الإنضمام التدريجي إلى الجماعة غير الرسمية.

---

ويمكن أن يكون الإتصال غير الرسمي دائماً أو مؤقتاً حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة و حسب حركية الجماعة ذاتها ونشاط أعضائها واندماجهم المهني والعاطفي والإجتماعي. (1)

## 2 – أوجه التشابه والإختلاف بين الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي:

قبل ذلك نريد الإشارة إلى أن الإتصال الرسمي وغير الرسمي يختلفان عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فالعملية الإتصالية هي جزء من جملة مهام متعددة موجودة داخل التنظيمين والعملية الإتصالية هي أحد أهم المهام التي تحرك هذه المؤسسات .

أما الإتصال في التنظيم الرسمي فيستند إلى قواعد التنظيم الرسمي التي تكون مفروضة ومستندة إلى قواعد قانونية يتوجب احترامها من طرف الجميع .

ويعتمد الإتصال الرسمي على المراسلات المكتوبة خاصة وكل أشكال الإجتماعات والمقابلات المبرمجة بناء على جدول أعمال محدد سلفاً، ومن حيث الحجم يشمل الإتصال الرسمي كل أعضاء المؤسسة كل في موقعه في الهيكل التنظيمي والصلاحيات المسندة إليه ومن حيث الأهداف فهو موجه نحو هدف معين تتبناه المؤسسة، ومن حيث التوقيت يتميز بالاستمرار والديمومة مادامت المؤسسة قائمة.

أما الإتصال غير الرسمي فهو عفوي وتلقائي اختياري، يكون داخل جماعات غير الرسمية أو فيما بينها داخل المؤسسة أو خارجها، وليس بالضرورة أن يشمل كل أعضاء المؤسسة ضمن شبكة اتصال واحدة، وليس من الضروري أن يدوم لفترة طويلة فقد ينقطع لعدة أسباب منها مغادرة أحد الأعضاء أو تناقض المصالح وغيرها، ثم إنه تنظيم لا يحترم السلمية التي يؤكد ويحرص عليها الإتصال الرسمي، بحيث يرتكز الإتصال في القاعدة ويأخذ كل الإتجاهات،

---

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص126.

وهو إتصال لا يدون ولا يكون له جدول أعمال مضبوط ومحدد سلفا إلا في الحالات الطارئة أين يتوجب تدارس مشكلة معينة، وفي مقابل ذلك يعتمد على علاقات الثقة والصدقة بين الأعضاء للوفاء بالوعود استنادا إلى أسس أخلاقية، كما يتميز الإتصال غير الرسمي بتنوع المواضيع التي منها الإجتماعية والعاطفية والأسرية و الشخصية والمهنية وهو وسيلة سريعة تتميز بالمرونة بحيث يمكن أن يتم الإتصال في أي وقت وفي أي مكان، ولا يكون نشاطه ذو وتيرة واحدة بحيث ينشط ويتكيف في أوقات الأزمات والتغيرات وتهديد مصالح العاملين، كما أن له قنواته الخاصة ورموزه الإتصالية المتفق عليها ضمنا بين أعضائه.

ثم أنه عامل جوهرية في تحقيق التوازن النفسي لعاملين من خلال الإشباع النفسي والعاطفي الذي يقدمه لهم والتخفيف من حدة ضغوط العمل من خلال التعبير الحر -دون خوف- الذي يجده العاملون متاحا لهم كلما احتاجوا إليه . والإتصال غير الرسمي سلوك يلجا إليه العاملون لتحقيق عمليات تبادل مختلفة لا يوفرها الإتصال الرسمي وهي حاجات ضرورية لدى الأفراد للحفاظ على حيويتهم وتوازنهم

النفسي والعاطفي والإجتماعي، فهو وسيلة هامة للتفيس عن ضغوط العمل ووسيلة لتبادل المعلومات والمعارف المختلفة والخبرات مهنية كانت أم إجتماعية ووسيلة لتبادل المصالح المختلفة.

ويعتبر الإتصال غير الرسمي محرك كل العمليات الإجتماعية داخل المؤسسة، إذ يمكن لأي نوع من علاقات الصداقة والزمالة خاصة العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح المتبادلة أن تؤثر في مسار المؤسسة خاصة من حيث توزيع مراكز السلطة والمسؤولية وتوزيع الأدوار والمصالح بين الفاعلين داخل المؤسسة.

وبذلك يتضح تداخل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية بل أن الكثير من القرارات الرسمية داخل المؤسسة يتم تداولها في إطار غير رسمي عن طريق الإتصالات المكثفة وعند الشعور بالوصول إلى تحقيق إجماع ما حول فكرة ما يتم تحريك الإتصال غير الرسمي، وبذلك يعد

أداة هامة لمعرفة اتجاهات العاملين والرؤساء والإطارات نحو المسائل المتعلقة بالمؤسسة  
وأداة هامة لإقناعهم قبل الشروع في الإتصال الرسمي. (1)

### المطلب الثالث: فوائد وسلبيات الإتصال غير الرسمي:

تحقق قنوات الإتصال غير الرسمي العديد من الوظائف التي تتعلق بتوازن المنظمة وتكاملها ،  
فمثلا يصادف العمال بعض المشكلات في ميدان عملهم فإنهم غالبا ما يمتنعون عن الإتصال  
برؤسائهم في العمل و لا يقتنعون دائما بما تتطوي عليه المنشورات و الرسائل الرسمية التي  
تتقلها الإدارة إليهم من خلال قنوات الإتصال و عليه يعرف الإتصال غير رسمي فوائد  
وسلبات سنذكرها:

إن انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات يوميا في مختلف أقسام الوحدة، وبين وحدات  
المؤسسة حول أمور تتعلق بالأفراد، وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتقبل به، و لا تخضع  
هذه الأخبار والمعلومات إلى أي تنظيم رسمي أو رقابة، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات  
التنظيم غير الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل، وبالعكس وأفقيا دون حاجز  
مادي أو معنوي، فإذا كان الإتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المتبلورة  
والمعلومات المشوهة، مما يترك آثار سلبية على الأداء والعلاقات الإنسانية في المؤسسة، فإنه له  
خصائص ومميزات هامة نذكر منها (2) :

— أن الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن  
طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الإتصال  
الرسمية، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى  
درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الإتصال الرسمية.

(1) المرجع نفسه، ص. 136، 135.

(2) عيد العزيز شيحا ، مرجع سبق ذكره ، ص 397 .



يرى البعض أن وجود الاتصال غير الرسمي يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا، بل أنهم يهتمون بأمرهم اهتماما شخويا، وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الاتصالات غير الرسمية، ويعمل على التعايش معها واستخدامه- اتصال غير الرسمي لصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن أغلبية الاتصالات تتم على الأقل عن غير الطريق الرسمي، وأن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم في اجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق والنقد.

كما يعتبر الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، هذا التعبير يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الاتصال الرسمي.<sup>(1)</sup> ومهما يكن فإن هذه الخصائص أو المميزات لا يمكن أن تغطي نقائصه المتمثلة في انخفاض الروح المعنوية واضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات.

والاستفادة من مزايا وإيجابيات الاتصال غير الرسمي ينبغي على الإدارة الاستعانة بباحثين مختصين والذي ينبغي عليه- الباحث الاجتماعي المختص -القيام بما يلي:

- تحليل محتوى الاتصال غير الرسمي، والاستفادة من جوانبه الإيجابية، والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الشائعات.

- توفير المعلومات الكافية والمشبعة لحاجة العاملين، ذلك أن الحاجة للمعلومات أصبحت أساسية لهم للعمال ولغيرهم، وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

- دراسة وإيجاد الحلول المختلف الأسباب التي تعيق عملية الاتصال الرسمي، سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد، أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف.

(1) عزي عبد الرحمن وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 25. 26.

---

- لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة خاصة إذا كانت لا تعيق أو لا تعطل الاتصال الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

كخلاصة لما سبق فالإتصال التنظيمي يمكن اعتباره كوسيلة هامة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وهو عملية نقل الأوامر و التوجيهات و التقارير من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي كما يعمل أيضا على المحافظة على العلاقات الإتصالية الإيجابية مع العاملين إذا حسن إستخدامه في الجانب غير الرسمي .

كما تناولنا الإتصال غير الرسمي مراحلہ ، فوائده وسلبياته وأوجه الإختلاف بينه وبين الإتصال الرسمي.

---

## الفصل الثاني: جماعات العمل والعلاقات الإتصالية

تعتبر الجماعات غير رسمية نظاما موازي في الهيكل التنظيمي الرسمي الذي لا يحقق أهداف هذه الجماعات و لا يخدم مصالحها الخاصة و هذا ما يدفع عددا من الأفراد الجماعة الرسمية أو زملاء العمل تربطهم صلات شخصية وعلاقات إجتماعية إلى التكتل والتجمع ضمن جماعات توصف بالجماعات غير الرسمية، ولأن الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة سواء الرسمية منها و غير الرسمية تؤدي إلى نشوء علاقات إنسانية بحكم الاحتكاك و التفاعل تسمى العلاقات الإتصالية وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل : جماعات العمل والعلاقات الإتصالية.

## المبحث الأول: ماهية جماعات العمل غير الرسمية

الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته)، ويمضي جزء كبير من حياته بعد الطفولة يعيش ويمرح ويلعب مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها، وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها لإنجاز الأعمال وإشباع حاجاته، إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع، وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات التي تعتمد على جماعات العمل المختلفة خاصة غير الرسمية منها في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية (دوائر، أقسام، مصالح) ولجان وفرق عمل وغيرها.

كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات ويجعلها من المواضيع المركزية

لدراسة الإتصال غير الرسمي في المؤسسات الأجنبية.

## المطلب الأول: مفهوم جماعة العمل

الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته) ، ويمضي جزء كبير من حياته بعد الطفولة يعيش ويمرح ويلعب مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها، لإنجاز الأعمال وإشباع حاجاته، إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع، وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات التي تعتمد على جماعات العمل المختلفة في إنجاز

---

أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية (دوائر، أقسام مصالح) ولجان وفرق عمل وغيرها.

كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات ويجعلها من المواضيع المركزية لدراسة العلاقات الإتصالية غير الرسمية خاصة في المؤسسات الأجنبية.

### 1- تعريف الجماعة :

يرى الدكتور أحمد عبد العزيز سامة والدكتور عبد السلام عبد الغار في كتابهما المشترك علم النفس الإجتماعي: " الجماعة هي وحدة إجتماعية تتكون من عدد من الأفراد لكل منهم دوره الذي ينظم له علاقته مع غيره، ويشتركون في تنظيم معين من المعايير ينظم سلوك كل منهم".

ويمكن تعريف الجماعة بكلمة مختصرة بأنها: " مجموعة إنسانية منظمة يكون التأثير بين عناصرها متبادلا" (1)

ويرى الدكتور علي السلمي: أن الجماعة هي عدد من الأفراد يتصلون ببعض بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالبا، خلال فترة من الزمن، ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى. (2)

ويضيف " نيو كومب " new camb " أنهم يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة و تتشابه أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا"

حسب "ملز الجماعة بأنها يتصلون ببعضهم من أجل غرض، و يعتبرون أن هذا الاتصال ذا معني" (3)

---

(1) محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006، ص 155.

(2) جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص 69.

---

نستنتج من كل هذه التعريفات أن الجماعة تشكل من عضوية فردين أو أكثر في تفاعل من أجل إشباع بعض الحاجات، ومن ثمة فهم يشتركون في مجموعة من المعايير و القيم والدوافع، لأجل تحقيق هدف بينهم .

و عليه يمكن اعتبار الجماعة كبناء يضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مختلفة تلعب العوامل النفسية دورا كبيرا في تشكيلها، تختلف الجماعات بحسب المعايير كعدد أفرادها وأهدافهم، وأنماط الاتصال السائدة فيما بينهم .

## 2 أنواع جماعات العمل :

جماعات العمل متنوعة ومتعددة بالإضافة إلى ذلك فإنها تتداخل فيما بينها، فنجد العامل فرداً في مصلحة أو إدارة ما وعضواً في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها، ويصنف الكتاب والباحثين الجماعات وفقاً لعدة معايير وأسس متعددة مثل الهدف والحجم، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها، فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة وغيرها ولكل نوع خصائص وتأثيره على الفرد وفيما يلي بعض أنواع جماعات العمل:

### 1- من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين :

أ- الجماعة الرسمية: وهي الجماعات التي تتكون من خلال الارتباط داخل المنظمة، وتهدف للقيام بعمل محدد وواضح ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتم الإشراف على الأفراد من قبل الرؤساء، وتعد الجماعات الرسمية من أكثر أنواع الجماعات تأثير على أداء العاملين وفعاليتهم بحكم القرب الوظيفي وتشبه الأداء المناط لكل فرد، ويمكن تقسيم الجماعات الرسمية إلى:

## • الجماعات الوظيفية:

وهي التي يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحت إشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا مع توضيح خطوط السلطة ونظم عملها، وينبع هذا التنظيم من دراسة المناصب والوظائف طبقاً لإستراتيجية المنظمة وأهدافها، فهي تكون في مجموعها هيكل التنظيمي الرسمي وتأخذ شكل الإدارات والمصالح والمكاتب الورشات وغيرها. (1)

## • فرق العمل:

وتكون حسب طبيعة المنظمة وتنظيم العمل المتبع، فتكون عادة من أجل إنجاز مهمة أو برنامجاً أو مشروعاً محدداً، مدة وجوده تنتهي عادة بنهاية هذا الأخير (المشروع)، وعادة يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو تخصصات مختلفة، وهي من طرق العمل والتنظيم الحديثة خاصة في منظمات البناء أو الصناعات الكبرى، أو أي نوع آخر مثلاً فريق يرد تطبيق برنامج نظام معلومات في منظمة.

## • اللجان:

إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي، قد يطلب من بعض الإداريين القيام ببعض مهام المؤقتة لدراسة مواضيع معينة (تحقيق حول قضية فساد مثلاً) ضمن فريق ينشأ لوقت محدد.

ب- الجماعة غير الرسمية: لا يستطيع أي هيكل تنظيمي رسمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم واتجاهاتهم وبذلك تنشأ الجماعات غير الرسمية والتي تتكون من أفراد تجمعهم مصالح، اهتمامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها (1) ، وتتميز هذه الجماعات بالصفة الاختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة غير الرسمية بإرادته

(1) ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

(1) حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات) دار الحامد ، الأردن، 2004، ص 159.

كما يمكن له الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالباً تتشابه القيم الإجتماعية لأعضاء الجماعة<sup>(2)</sup>.

والجماعات غير الرسمية تنشأ بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة دونما أي توجيه من الإدارة العليا، ومن أهم العوامل التي تحكم تشكيل الجماعات غير الرسمية وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها، فمثلاً يمكننا وصف عدد من العاملين الذين ينظمون مسيرة للمطالبة برفع أجورهم بأنهم يشكلون جماعة مصالح غير رسمية، وقد تنشأ الجماعة غير الرسمية نتيجة لوجود مصلحة مشتركة بين العاملين تدفعهم لقضاء الوقت مع بعضهم البعض خارج نطاق العمل للممارسة الأنشطة الرياضية أو الذهاب لدور السينما، وما إلى ذلك<sup>(3)</sup>.

كما يذكر حسين حريم مجموعة من الأهداف التي يرجوا العمال من تحقيقها عند انضمامهم إلى جماعات العمل غير رسمية منها<sup>(1)</sup>:

**تلبية وتحقيق حاجات معينة:** يسعى العامل من خلال انضمامه إلى الجماعة غير الرسمية إلى تحقيق حاجات منها الارتباط والانضمام والصدقة والأمان، حيث يمكن لجماعات العمل غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرتابة وضغوط التنظيم الرسمي، كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات والاتجاهات، مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي، ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة... الخ

■ **الحصول على المعلومات:** ينضم الفرد أحياناً إلى الجماعات غير الرسمية كي يتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري بالمنظمة، أو عما تزمع الإدارة بالقيام به .

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 272

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 160.



---

وهكذا نجد أن هناك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المنظمة للانضمام إلى الجماعات غير الرسمية، كما تختلف هذه الأسباب من شخص لآخر ولكن هذه الأخيرة تقوم بإشباع حاجات لا يشبعها التنظيم الرسمي.

## 2- من حيث تأثيرها على شخصية الفرد:

أ- **جماعة أولية** : هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمعها أوامر الحب والصدقة بين أعضائها وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه، ويسود الولاء والانتماء والصدقة والقيم الواحدة بين أفرادها<sup>(2)</sup>.

ب- **جماعة ثانوية** : وهي من أكثر الجماعات التي يرتبط بها الفرد والتي لا تتضمن التفاعل المستمر، كما أن العلاقة بين أعضائها ليست قائمة على أسس المودة والألفة والتعاون وإنما على أسس موضوعية مثل النقابات، التقسيمات الرسمية في المنظمة<sup>(3)</sup>.

كما يذكر خليل حسن الشماع و خضير كاظم حمود أنواع أخرى من جماعات العمل في كتابهما نظرية المنظمة على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

## 3- الجماعات من حيث الانتماء:

أ- **الجماعات النفسية**: وهي الجماعات التي تتكون نتيجة لإرتباط أفرادها بعلاقات شخصية تجعلهم يدركون بعضهم البعض نفسياً، كما تتميز بقوة الروابط والصلات والعلاقات الودية والصدقة .

ب- **الجماعات الاجتماعية**: وهي الجماعات التي تنشأ لغرض تحقيق هدف معين من خلال الارتباط العاطفي والودي، وغالباً ما تكون ذات ارتباطات تلقائية غير مخططة، وتصبح بحكم

---

(2) صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 174 .

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص 161 .

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره. ص 273 .

الوقت ذات اثر مهم في توجيه نشاط المنظمة، سلباً أو إيجاباً على وفق تطلعات الجماعة وأهدافها .

#### 4- الجماعات من حيث التنظيم:

أ- **الجماعات المنظمة:** حيث حدد مكدوكال مميزات الجماعة المنظمة فيما يلي:

\_ وجود بعض العناصر المستمرة في حياتها.

\_ وعي الجماعة بطبيعتها وأغراضها .

\_ تفاعل الجماعة مع غيرها من الجماعات المتماثلة .

\_ وجود قانون ملزم للأعضاء .

\_ وجود بناء يؤدي إلي تمايز الوظائف وتقسيمها بين أعضاء الجماعة.

ب- **الجماعات غير المنظمة:** تتكون نتيجة لظرف يثار من قبل الأعضاء، أو متغير يتم

الاتفاق عليه ضمناً من قبل الجماعة ويستجيبون له، مثال ذلك الإضراب، المظاهرات، أو

الخلافات بين الأشخاص ... الخ.

أما التجمعات التي تصل بغير هدف فلا تعد من هذا النوع، كما هو الحال أثناء تجمع العمل

أمام حافلات نفل الركاب مثلاً.

ج- **الجماعات المرجعية:** هي الجماعات التي تكون معاييرها مقياساً يقتدي به من قبل الآخرين

وتمثل هذه الجماعات مرشداً أو دليلاً يحاول الفرد الوصول إليه، أو يوليها الثقة في التعامل

مع أفرادها، حيث يسعى إلى الانتماء إليها لما تحققه له من أهداف وأغراض معينة.

وتعد الجماعة المرجعية ذات تأثير كبير في سلوك الفرد وتوجيهه، وتنقسم إلى نوعين الجماعة

المرجعية الايجابية، والجماعة المرجعية السلبية تبعاً للآثار التي تتركها في سلوك الفرد.

5- **من حيث حرية الانضمام:** حيث يمكن تقسيمها الى : (1)

(1) سلمى محمود جمعه ، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2004، ص55.

أ- **جماعة اختيارية:** هناك جماعة ينتمي إليها العامل بمحض إرادته، واختياره ومثل ذلك جماعة النادي في العمل واختيار الزملاء خارج أوقات الدوام .

ب- **جماعة إجبارية :** وهي التي ينتمي إليها العامل دون أن يكون له الخيار في ذلك وتكون الجماعات في الغالب هي جماعات رسمية.

6- **من حيث نوع التنظيم الجماعي:** ويمكن تقسم جماعات العمل تبعاً لهذا الأساس الى :

أ- **جماعة النادي :** وهي جماعة مكونة من أفراد تربطهم علاقات اجتماعية قوية ومثل هذه الجماعة تتميز بأنها جماعة رسمية تضع شروطاً خاصة لعضويتها كما أن عمرها الزمني طويل.

ب- **جماعة الهوية:** وهذه الجماعة تهتم بممارسة نشاط معين، و العلاقات الاجتماعية بين أعضائها تأتي في المرتبة الثانية، وهي تهدف إلى إكساب الأعضاء مهارات معينة دون اعتبار كبير لنموهم من النواحي الأخرى .

ج- **اللجان والمجالس (الجماعات الإدارية):** ومثل هذه الجماعة تتكون من أعضاء منتخبين من قبل كل جماعة أصلية .

7- **من حيث الزمن:** ويمكن تقسيمها إلى<sup>(1)</sup> :

أ- **جماعات دائمة:** وهي التي تمارس نشاطها بطريقة ثابتة ومستقرة إستقراراً نسبياً.

ب- **جماعات مؤقتة:** وهي التي تضم عدداً من الأفراد يجتمعون للقيام بأداء مهمة مؤقتة أو للأغراض محددة .

**المطلب الثاني: مفهوم الجماعة غير الرسمية:**

الجماعة غير الرسمية تتكون من خلال تفاعل أفراد داخل تنظيم معين لتحقيق جملة من الأهداف لا يمكن ان تحققها من خلال الوسائل المتوفرة في التنظيم الرسمي ومنها تحقيق

مختلف الإشباعات النفسية والاجتماعية لأعضائها ، وعليه سنتعرف على تعريف الجماعة غير الرسمية، وأسباب تكوينها ووظائفها .

### 1-تعريف الجماعة غير الرسمية

الجماعة غير الرسمية يقصد بها " هي التي عينت رسميا لانجاز عمل ما ولكن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها أدت إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار رسمي وهذه اللارسمية تصبح إيقاعا عمليا لانجاز العمل المحدد رسميا.(2) وعليه فالجماعات غير الرسمية تتكون نتيجة شعور ضمني بين أفراد المجموعة لاتخاذ مسلكا يفرض تحقيق هدف جماعي واحد هو حماية مصالحهم المشتركة وتأمين مستقبلهم .

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية تتكون نتيجة صلات شخصية بين أفراد تنظيم ما تربطهم أهداف مشتركة ، تتمثل في مصالح وحاجات خاصة عجز التنظيم على تحقيقها من خلال هيكله الرسمي المحدد لطبيعة العلاقات بين الأفراد و هذا ما يلخصه " مصطفى عشوي " في كتابه أسس علم النفس الصناعي حينما اعتبرها جماعات تنشأ من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا تحددها الإدارة بصفة مباشرة ، وإنما تنشأ نتيجة لوجود العاملين في أماكن مقاربة ، ولتعرضهم لمشاكل متشابهة أو لرغبتهم في تحقيق أهداف واحدة وإشباع حاجات مشتركة .

و أخيرا يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية هي :

-جماعات تتكون بصفة تلقائية كنتيجة للتفاعلات الشخصية بين أفراد التنظيم .

-تتكون لإشباع حاجات و أهداف مشتركة .

-تكوين هذه الجماعات قد يكون غير مستقر نهائيا مقارنة بالتنظيم الرسمي .

## 2- أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

تعتبر المؤسسة وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع و الخدمات، كما تمثل نسقا اجتماعيا أين تنتج فيه أفراد من مختلف الفئات، تتفاعل فيما بينها و تنشأ بينهم صلات وروابط اجتماعية فتنشأ الجماعات كنتيجة لعدة عوامل و ظروف يمكن حصرها في الجوانب التالية :

### أ- القرب المكاني:

من أهم أسباب تكون الجماعات غير الرسمية في العمل القرب المكاني، فتواجد العمال في أماكن متجاورة في محل العمل ينتج فرصة أكبر لتكوين علاقات اجتماعية، و يسهل عملية الاتصال بين الأفراد بحكم تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك فالأشخاص الذين يعملون في قسم واحد يتجهون إلى الإشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التعاون بينهم، نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ بينهم في بيئة العمل<sup>(1)</sup>

إن القرب المكاني يمثل احد العوامل التي تهئ المناخ المناسب لتكوين جماعات غير رسمية في العمل،و كذلك لتوفر أجواء ملائمة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها و مصالحها انطلاقا من بيئة العمل التي تمارس فيها مهامها و عملها الرسمي داخل التنظيم.

### • القربية و الأساس الجهوي:

قد تنشأ الجماعات غير الرسمية نتيجة لصلة القربية بين مجموعة من العمال ضمن قسم أو وحدة إنتاجية داخل المؤسسة، وتعتبر الروابط العائلية و الإقليمية من بين أهم عوامل

تكوين الجماعات غير الرسمية، بحيث نجد أن الاتصالات الدائمة بين الأفراد الذين تربطهم صلة قرابة داخل التنظيم قد تزيد من توطيد الروابط التي بينهم و تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية على اساس صلة الدم والقرابة.

### 3-المكانة الإجتماعية:

يقصد بالمكانة الاجتماعية المرتبة الاجتماعية التي يحتلها الفرد أو العامل الذي يشغل وظيفة معينة، و المكانة تحدها الجماعة غير الرسمية بناء على مجموعة من المعايير كالإخلاص للجماعة، والمحافظة على تماسكها ووحدتها.

و يمكننا أن نميز بين بعدين اساسيين للمكانة في الجماعة غير الرسمية هما المرتبة غير الرسمية و التكامل الاجتماعي ، و تحدد مرتبة الفرد غير الرسمية من خلال احترامه و تقدير آرائه و اتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التفاعل الاجتماعي.

\*كما يتخذ التكامل. بواسطة القبول الاجتماعي في الجماعة و تتمثل في درجة تفاعل الفرد مع زملائه (1)

و يرى محمد الجوهري أن عوامل نشوء الجماعة غير الرسمية هو تشابه المكانة التي

يتمتع بها بعض الأفراد ، رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المؤسسة. (2)

فالمكانة الاجتماعية يمكن أن تكون عاملا مساعدا على تكوين الجماعات غير الرسمية فكلما زادت المكانة التي يحتلها الفرد إذا انضم إلى جماعة، كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام إلى الجماعة.

(1) محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1986 ، ص491 .

(2) محمد الجوهري ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الثقافة للنشر ، القاهرة ، 1984 ، ص179 .

#### د- الوظيفة المشتركة:

يميل الأفراد ذوي المهن المشتركة إلى الانضمام في جماعات غير رسمية يتماثل أعضاؤها في الوظائف و الأعمال، فنجد جماعة العلماء، وجماعة المهندسين، وغيرها من الجماعات التي يشترك أعضاؤها في المهنة الواحدة أو المهن المتقاربة و المتشابهة و عليه تعتبر الوظيفة عاملاً مؤثراً في اختيار الفرد أو العامل لزملائه و انضمامه إلى جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يقوم به (1)

و قد أثبتت دراسة " هاوثورن " أن من أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون بزملائهم في علاقات الصداقة هو التماثل في المهنة.

#### ه- عوامل نفسية:

بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية، هناك عوامل و أسباب نفسية تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية، كالدافع و الحاجات . (2)

**الدافع:** يعرف على أنه " حالة جسمية و نفسية داخلية تؤدي إلى توجيه الكائن الحي اتجاه أهداف معينة من شأنه أن يقوي استجابة محددة من بين عدة استجابات يمكن أن تقابل . مثيراً محدد. " (3)

من هذه التعاريف نستنتج أن الدوافع المختلفة مهما تكن طبيعتها هي بمثابة محرك يقود الفرد إلى الانضمام إلى جماعات غير رسمية .

(1) حسان الجيلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

(2) عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة السادسة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1977 ، ص 134 .

(3) عبد الرحمن عيساوي ، معالم علم النفس . دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1984 ، ص 49 .

**الحاجات:** الحاجة هي الافتقار إلى شيء ما، إذا وجد حقق الإشباع و الرضي، والارتياح للفرد، و الحاجة شيء ضروري إما لاستقرار الحياة نفسها ( تلبية حاجات بيولوجية كالأكل والشرب ) أو للحياة بشكل و أسلوب أفضل ( حاجة نفسية كالانتماء و التقدير) . وتتمثل الحاجات في الحاجة إلى المحافظة على النوع و البقاء، فالحاجة إلى الطعام لإشباع دافع الجوع و الحاجة إلى الراحة لإشباع دافع التعب.

تعد الحاجات النفسية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تكون بناء الجماعة خاصة الجماعات غير الرسمية نتيجة الضغط الرسمي الذي يعيشه العامل و افتقاره إلى أبسط حقوقه داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأجر الزهيد و المعاملات السيئة . كما أن الحاجة تعمل على تماسك الأعضاء و تعاونهم مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف الجماعة. فالفرد لا يستطيع إشباع كثير من حاجاته بمفرده، بل لابد من توفر أفراد آخرين للعمل على إشباعه .

إن ما يمكن تأكيده أن هذه الحاجات تستمد ركيزتها من الطبيعة الاجتماعية للإنسان، ويعتمد تحقيقها على وجود الآخرين و على اعتبار أنها عديدة، فإننا نلخصها في الحاجة إلى الانتماء و التقدير و الاحترام و تحقيق الذات ويعتمد تحقيق إشباع هذه الحاجات على انضمام الفرد إلى جماعات غير رسمية . (1)

تقوم الجماعات غير الرسمية على قيم أخلاقية أو معارف أو مهن أو جنس أو عمر وتتمثل هذه الجماعات في تجمع عدد من العاملين سوياً و هم يتناولون طعام الغداء أو ذهاب بعض العاملين و عودتهم من العمل يومياً، أو تقابلهم بعد وقت العمل في المقهى أو في منزل أحد منهم في أيام معينة و يرجع تكون هذه الجماعات إلى : ما يلي (2)

(1) عبد الرحمن عيساوي ، المرجع نفسه ،ص 49.

(2) حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس الصناعي ، علم الاجتماع ، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الأزرنطة و الإسكندرية ، 1997 ، ص141،142 .



1- عدم قدرة الجماعة الرسمية على إشباع حاجات الفرد النفسية و الاجتماعية

2- الحاجة الاجتماعية مثل الزمالة و الصداقة و المشاركة و الرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين و يشاركهم أنشطتهم و مشاعرهم و يتبادل معهم المعلومات فيما يتعلق بالعمل" و غيره من الجوانب الشخصية و الاجتماعية " و يحس معهم بالعضوية و الانتماء.

3- الحاجة الاجتماعية للتقدير و الاحترام و إثبات الذات و يستطيع الفرد من خلال الجماعات غير الرسمية أن يشبع هذه الحاجات.

4- قد تكون الجماعة مصدرا هاما للنمو و التطور و توسيع المدارك و المعارف و المهارات و المنافسة البناءة، عندما تشجع أفرادها على الانجاز الجيد و التقدم و الابتكار.

5- المساعدة التي يتلقاها الفرد بين زملائه في نفس الجماعة سواء كان ذلك في صورة إرشاد لطرق العمل، أو توجيه لحل مشكلته أو مشاركته بعض أعباء العمل لتخفي فإلعباء عليه.

6- الاستناد إلى جماعة عند وجود مطالب معينة من الإدارة، فهنا تكون الجماعة مصدر قوة في مواجهة المشرف و هكذا النقابات في بداية نشأتها، حيث يشعر العمال بوجوب أن تكون هناك جهة تمثلهم و تتكلم بإسمهم.

7- الاهتمامات المشتركة بين مجموعة من العاملين قد تكون دافعا لتكوين الجماعات غير الرسمية فقد تضم إحدى الجماعات بعض العاملين الذين يشاركون دائما في رحلات مؤسسة و أنشطتها الاجتماعية.

8- وجود العمال في الجماعات غير الرسمية يشعرهم بالدعم النفسي و الراحة النفسية و يتمثل ذلك في الجماعات التي تضم قدامي الموظفين، حيث يشعر الموظف كبير السن بالراحة و السعادة حين يتواجد مع غيره من الموظفين.

### 3- وظائف الجماعات غير الرسمية:

تؤدي جماعة العمل غير الرسمية وظائف لأعضائها، من خلال إشباع بعض حاجاتهم و تحقيق أهدافهم من جهة ،كما تعمل على انجاز و وظائف متعددة و كثيرة لا يتسنى ذكرها كاملة و لذا ارتأينا ذكر البعض منها و ضمن الوظائف الاجتماعية و النفسية التالية:

#### 1-الوظائف الاجتماعية:

و نعني بالوظائف الاجتماعية للجماعة غير الرسمية، هي الدور المؤدي من خلال المركز الخاص بكل فرد، و يشير مفهوم المكانة إلى وضعية الفرد داخل الجماعة، أما الدور فهو السلوك المنسب الذي يسلكه الفرد بناء على وضعه داخل الجماعة أو المكانة التي يحتلها.

فالمكانة و الدور يحددان بناء على ما يساهم به كل عضو لتحقيق أغراض و أهداف الجماعة، فقد يستمد شخص ضمن جماعة غير رسمية مكانة نتيجة مهاراته في استعمال بعض الأدوات أو كرمه أو قدرته على الإسعاف و العلاج السريع، وقد وضع عبد الباسط محسن في كتابه "علم النفس الصناعي" أربعة وظائف أساسية للجماعة غير الرسمية و هي:

-تعريف كل عضو بدوره الاجتماعي ضمن الجماعة

- تحديد مستويات الأداء أو الإنتاج وفقا لصالح العاملين في حالة وجود خلافات بين الإدارة و الأعضاء.

-إخضاع الفرد لقيم و معايير الجماعة.

-تدعيم الاتصال بين أفراد الجماعة و توثيق الترابط الاجتماعي بينهم.

فالتزام أفراد الجماعة بمعايير السلوك و قيم الجماعة وظيفية هامة لتدعيم تماسك الجماعة و خضوع كل فرد لهذه القيم تأكيد لهذا التماسك ، فقد وصف " ميلل رو فورم " حالة عامل مرتديا قبعة رمادية بدلا من غطاء الرأس القديم يلبس عادة أثناء العمل، عمد العمال في

المرة الأولى إلى مضايقته، فسألوه عما إذا كان يعتقد أنه رئيس، و في اليوم الموالي كانت استجاباتهم أكثر عنفاً، مما دفع العامل إلى ارتداء غطاء الرأس القديم ارضاء للجميع إذن جماعات العمل غير الرسمية تتجز مجموعة من الوظائف الاجتماعية لأعضائها لتجسيد التعاون و التوحد بين أعضائها للحفاظ على تواجدها و بقائها.

## 2-الوظائف النفسية:

تحقق جماعات العمل غير الرسمية مجموعة من الوظائف النفسية لأعضائها ، فبالإضافة إلى الوظائف الاجتماعية المختلفة التي تنجزها ،يذكر " شيندان " جملة من الوظائف النفسية التي تؤديها و نذكر منها:

-تخفيف الشعور بالملل.

-إتاحة الفرصة أمام الأفراد لاكتساب مكانة معينة.

-تهيئة الفرصة لزيادة و تدفق الاستجابات الانفعالية

-زيادة الشعور بالأمن.

-هذه الوظائف النفسية التي تؤديها الجماعة غير الرسمية تهئ المناخ النفسي الملائم ، وتتيح للعمال ظروف ملائمة للعمل ، وكذا تخفف من حدة الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل والروتين. (1)

## المطلب الثالث: أنواع الجماعات غير الرسمية خصائصها وأهميتها

جماعات العمل غير الرسمية متنوعة ومتعددة بالإضافة إلى ذلك فإنها تتداخل فيما بينها، فنجد العامل فرداً في مصلحة أو إدارة ما وعضواً في نقابة ، أو لجنة ثقافية وغيرها، ويصنف الكتاب والباحثين الجماعات غير رسمية وفقاً لعدة معايير وأسس متعددة مثل الهدف والحجم

(1)عبد الباسط محمد حسن ، علم المجتمع الصناعي ،دار الكتب الجامعية ، مصر ، 1972 ، ص258.

ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها، ولكل نوع خصائص وأهميتها وتأثيره على الفرد وفيما يلي بعض أنواع جماعات العمل غير الرسمية:

### 1-أنواع الجماعات غير الرسمية:

تتكون الجماعات غير الرسمية في مواقع العمل ، وداخل التنظيم للإشباع بعض الحاجات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص أعضائها، والجماعة غير الرسمية تنتمي مجموعة من القيم و المعايير تجعلها تتميز عن غيرها من الجماعات.

و إذا كان نشوؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة ،في جو من التعاون و الاشتراك في انجاز بعض المهام و الأعمال ، فإن لهذه الجماعات أنواع و أقسام ، وقد صنف الباحثون الذين تناولوا هذا غير الرسمية إلى:

- 1-جماعات المصالح: هي " تجمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية .  
معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة " (1)

وهي تقوم على أساس التشابه في الأهداف الخاصة بأفرادها و هذا من أجل الدفاع عن مصالحها أمام الإدارة ومن أمثلة جماعات المصالح هذه التجمع من العاملين الذين يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة أمام الإدارة بغية الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل أو زيادة الترقية ، و عادة ما تكون هذه الأهداف متعارضة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم.

---

(1) جمال محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريسي ، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ، لإسكندرية ، 2000 ، ص452 .

**2-جماعات الصداقة:** تتكون هذه الجماعات لأن أعضائها يسعون إلى تحقيق شيء مشترك

مثل جماعات النادي، أو الجماعة ذات الاتجاه السياسي أو الديني أو الأخلاقي أو

العرفي... الخ 2 ، مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها و اتصالاتها إلى خارج حدود

المنظمة ضمن البيئة الاجتماعية فقد فرق " دالتون Dalton "بين ثلاثة أنواع من الجماعات:

**1-الجماعات الأفقية :** أين نجد أعضائها ينتمون إلى نفس الفئة و يعملون كلهم في نفس

المصلحة ، على سبيل المثال هناك تجانس في المكانة و تعامل على أساس قاعدة المساواة

مثلا ثلاث تقنيين يعملون معا باستقرار وبطريقة عفوية في مصنع ما ، فقد يشكلون

باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.

**2-الجماعات العمودية :** إن الأعضء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى

درجات هرمية مختلفة و لكن في نفس المديرية ، فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو

المصلحة المشتركة و التي ترجع لاعتبارات أخرى ،كالمكانة الاجتماعية و السن و الأقدمية

، و هذا النوع من الجماعات يتشكل إما لكون أعضائها يتعارفون من قبل، أو لأن منهم من

يحتاج إلى الآخر للوصول إلى تحقيق إلى أهدافه.

**3-الجماعات المختلطة:** يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة و إلى مديريات

أو مصالح مختلفة و يعملون في أماكن مختلفة،و نجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون على

نجاعة أو فعالية أكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية ، وعلى سبيل المثال : أنهم

يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم.

الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم ، و يمكن أن نجد مثلا مدير

الإنتاج يقيم علاقات جيدة مع العمال في الصيانة من أجل تسهيل أو تسريع عملية صيانة

الآلات المعطلة دون المرور بالسلم الهرمي ، وهذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقا

من علاقات خارجية عن العمل نقلت إلى

الانتظيم) علاقات في النادي، الحي ، الرياضة ، المسجد .: (وهناك أنواع أخرى للجماعات غير الرسمية صنفها علماء آخرون كالتالي (1)

**1-مجموعات الزمر**: تتكون من الأشخاص الذين يشاركون بصورة عامة بعضهم بعضا ويحافظون على معايير اجتماعية معينة، فقبول الشخص في الزمرة يتطلب قبول المجموعة و لا تكفي موافقة عضو أو عضوين.

**2-جماعات شبه الزمرة**: ترتبط بالزمرة، أعضائها لا يشاركون في الزمرة الرئيسية فيمنحون قبولا جزئيا فقط.

**3-الجماعات المعزولة**: المعزولين هم ليسوا بمجموعة بل عدد من الأفراد قد تحصل بينهم و بين المجموعة العاملة اتصالات لا قيمة لها.

## **2-خصائص الجماعات غير الرسمية**

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية و لكنه يتأثر أيضا بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة و القرابة و الجيرة و الصلات الشخصية و غيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها ، هذا الأخير الذي يمكن ان يحدث تغير في سلوكات الأفراد و أحيانا في الأداء يخرج من وراء ذلك سواء بأداء جيد أو العكس ، ولهذا فلجماعات العمل خصائص أهمها التماسك و التفاعل ، التعاون ، الصراع وهذا ما سنتناوله في هذا العنصر.

### **أ - التماسك:**

يعرف التماسك داخل الجماعة بصفة عامة على أنه: " محصلة القوى التي تجذب الأفراد إلى الجماعة و تدفعهم إلى البقاء فيها و مقاومة التخلي عن عضويتها "(1) ، وهو يشير أيضا إلى

(1)المهندس محمد الشكرجي ،إدارة المشاريع الصناعية ، الطبعة الثالثة، مطابع دار الكتب ، بيروت ، 1968 ، ص259 .

---

علو الروح المعنوية و قوتها لدى أفراد الجماعة ، و التماسك حالة نفسية تربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ، فالأحاديث المتبادلة بين أفراد الجماعة تعد مقياسا هاما يدل على قوة التماسك فيما بينهم و تحقق زيادة درجة التماسك بين الأفراد بمقدار صلابة أعضائها في مواجهة الأزمات.

ويتأثر تماسك الجماعة غير الرسمية بعدة عوامل منها:

- قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها يزيد ، تماسك أفراد الجماعة حينما يجدون حاجاتهم الأولية و الثانوية ممكن إشباعها عن طريق الجماعة.

- الإدراك الواضح الأهداف من قبل جميع الأعضاء و إدراكهم لطرق تحقيقها (2)

- فكلما كان التعاون كبيرا بين أعضائها دل ذلك على تماسك الجماعة ومشاركتهم في تحديد الأهداف و تنفيذ إجراءات تحقيقها ، وهناك أيضا وحدة اللغة التي تعتبر عاملا أساسيا في تقارب الأفكار و المشاعر مما يساعد على التماسك النفسي الاجتماعي بين أعضاء الجماعة، بالإضافة إلى ذلك نجد أن النمط القيادي السائد له دور في التماسك، فالقائد الذي في الجماعات غير الرسمية يكون قائدا ناجح للجماعة

حين يسخر طاقاته للحفاظ على تماسكها بالمحصلة تنتهي الجماعة إلى إقامة معايير خاصة بها يلتفت حولها أعضاؤها مما يجعلهم يتميزون بخصائص ثقافية عن غيرهما.

و وحدتها و عليه فالقائد الديمقراطي في الجماعة غير الرسمية يكون ناجحا في الحفاظ على تماسك الجماعة من خلال تطبيق مبادئ الديمقراطية (حق المشاركة في اتخاذ القرار من طرف أعضاء الجماعة، حرية التعبير ....) و كما يتوقف تماسك الجماعة غير الرسمية على

---

(1) عبد الحميد الهاشمي ، المرشد في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984، ص 40 .

(2) أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، الطبعة الثانية، الدار القومية للطباعة و النشر الاسكندرية، 1975، ص 522 523.

درجة الشعور بالرضا نظير ما يقوم به من خدمات للجماعة، أي درجة الشعور بالرضا لما يقوم به من خدمات كلما زاد بها التماسك.

## ب - التفاعل

هو حالة نفسية شعورية أو لا شعورية، يشير الفرد فيها مع بقية أفراد الجماعة من خلال تبادل التأثير في إحدى الحالات الانفعالية (رضا أو غضبا)، إدراكية (ذكرا أو نسيانا) أو مظاهر اجتماعية (تعاوننا أو إيثارا).<sup>(1)</sup>

فعندما يكون الفرد في بيئة و مواقف نفسية، اجتماعية فإن هي تفاعل، وكلما كانت الجماعة النفسية أشد قربا و أعظم تماسكا كان التفاعل أشد قوة ووضوحا، و للتفاعل الاجتماعي ثلاثة مظاهر هي:

- التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة .
  - التوقع المشترك بين أفراد الجماعة.
  - استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر و التأثير.
- و التفاعل النفسي الاجتماعي لا يقتضي اتصالا ماديا مباشرا دائما، فوسائل الاتصال الأخرى ولاسيما الحديثة منها الوسائل المكتوبة و المقروءة و المسموعة أصبحت ذات الأثر فعال وتجدد في عمليات التفاعل.

و اتجهت الدراسات النفسية الحديثة إلى الكشف عن مدى تأثير عضوية الإنسان كفرد في الجماعة على مختلف عملياته النفسية في مجال الإدراك و التفكير و في مجال الانفعال والسلوك الحركي. وهذا التأثير التفاعلي في نفسية الفرد هو نتيجة ارتباط الأفراد بعضهم

(1) عبد الحميد الهاشمي، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .



ببعض، فأفراد الجماعة غير الرسمية قبل أن يكونوا أعضاء فيها نجدهم ينتمون إلى مجتمع و مزودين بثقافة و عادات و بالتالي فهذه القيم و ثقافة هذا المجتمع تؤثر في تماسك هذه الجماعة.

### ج -التعاون:

يقصد بالتعاون "اشتراك فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر في انجاز عمل معين أو تحقيق غاية أو هدف مشترك أو السعي وراء المصالح المشتركة . " و هو أيضا" قيام فردين .أو أكثر بعمل لتحقيق هدف مشترك. (1)

و عليه فالتعاون مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، فالأفراد يجتمعون من أجل التعاون و السعي وراء تحقيق مصالح يشترك فيها الجميع.و هناك أنماط من التعاون يمكن تلخيصها في :

**1-التعاون الموجه:** يحدث عندما تقوم هيئة حكومية أو جماعة أو فرد معين باستعمال السلطة المخولة له بغرض قيام تعاون بين أفراد أو أطراف معينة و ذلك كإعطاء أوامر لفرقة من العمال للتعاون لانجاز مشروع ما.

**2-التعاون التعاقدى :** عبارة عن اتفاق مسبق لتوحيد الجهود من أجل انجاز هدف أو أهداف محددة في مدة معينة، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو التنظيمي أو الاجتماعي، وهذا النمط من التعاون هو الأسلوب الذي تتبناه أغلب المؤسسات الغربية التي تقترح نمودجا إدارية تتيح للفرد نوعا من المشاركة في التسيير.

(1) مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الصناعية للكتاب ، الجزائر ، 1982 ، ص174 .

**3-التعاون العفوي:** يحدث في الحالات التي تستدعي عملاً مشتركاً و ذلك كما يقع أثناء الأزمات أو الكوارث الطبيعية مثلاً .و مهما يكن فالتعاون العفوي لا يحدث دائماً بمجرد حدوث أزمة أو ما شابه ذلك، بل ينبغي توفر دوافع داخلية سامية تتغلب على الأنانية وتتجاوز الروح الفردية، فعملية التعاون قد تتماشى مع أهداف التنظيم، فالعمال الذين يعملون كفريق تتوحد جهودهم في الأداء ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

#### د - الصراع

يعرف الشباب و غيره من الباحثين على أنه " عبارة عن عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه و أهدافه و مصالحه ومنع الآخرين تحقيق ذلك و لو اقتضي الأمر القضاء عليه و تحطيمه" (1) و يرى البعض أنه " ينشأ نتيجة تعارض دافعين لا يمكن في وقت إرضائهما لتساويهما في القوة " (2)

ما يعني أن " الصراع كعملية اجتماعية يعود إلى الكراهية و العداة و التباين في القيم والأفكار .و تعارض المصالح و الأهداف " (3)

فمن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الصراع عملية تنافس بين دافعين كل منهما يريد إشباع حاجاته و تحقيق مصالحه.

(1) مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

(2) عباس محمود عوض ، علم النفس الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، 2002 ، ص 177، 178.

(3) عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 179 .

فحين تتجانس المصالح تقل حدة الصراع و حين تتعارض تزداد حدته ، وتسعى كل الجماعات لتحقيق مصالحها و أهدافها مع إبادة و تدمير الجماعات الأخرى ، وكثيرا ما تؤدى مواقف الصراع الى انحراف الأفراد أو الجماعة عن الهدف الذي يتصارعون من أجله و يركزون جهودهم في محاولة تحطيم بعضهم البعض .

فالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة عى اختلاف مستوياتهم المهنية لا تقتصر فقط على علاقات الصداقة و الود و التعاون بل تتيح ظهور علاقات اجتماعية تتميز بالصراع و العداء ، فقد تكون أسبابها داخلية أو خارجية سيكولوجية أو اجتماعية . و حالات الصراع حيوية و هامة في مسار النمو سواء على الصعيد الأفراد أو الجماعات .

### 3- أهمية الجماعات غير الرسمية في الحياة التنظيمية:

على اعتبار أن الجماعات غير الرسمية هي تكتل مبني على علاقات عاطفية تكونت على أسس جهوية أو قرابة أو مكان العمل أي شكلتها عوامل غير تلك العوامل التنظيمية كالاستقطاب و التعيين و التوجيه، وعلى اعتبار أن الجماعات غير الرسمية تشبع الكثير من الحاجات الأساسية التي يعجز التنظيم الرسمي على إشباعها أو قد لا يعطيها الأولوية لأنه قد تختلف أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد و من هنا تتضح أهمية التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي، وعبارة أخرى هل الجماعات غير الرسمية واقع يجب التعامل معه أم خطر يجب القضاء عليه؟، ومادام من غير الممكن وضع قوانين تمنع العمال من بناء علاقات شخصية و اختيار الزملاء، يعني من غير الممكن وجود تنظيم رسمي يخلو من الجماعات غير الرسمية، أي هي واقع يجب التعامل معه و هي ظاهرة صحية إذا ما عمل التنظيم الرسمي على فهمها و دعمها من أجل إشباع حاجاتها و وفر لها الجو المناسب لتحقيق بعض الأغراض التي لم يستطع تحقيقها، فتكون في هذه الحالة جماعات غير صراعية و لا تعمل في اتجاه معاكس للتنظيم الرسمي لأنه لا يمثل لها عائقا بل عامل مساعد، و من هنا يأتي

---

التوافق بين الرسمي و اللارسمي و تصبح الجماعات غير الرسمية عاملا معززا و مدعما لتحقيق أهداف المؤسسة و العمال في آن واحد. (1)

### المبحث الثاني: العلاقات الإتصالية

تعتبر المؤسسة هي الفئة الصالحة للفاعلين الاجتماعيين و الاقتصاديين لتحقيق أهدافهم و عن طريقها تبنى المجتمعات، و بتنوعها تتنوع، فالأسرة مؤسسة و المسجد مؤسسة و المدارس مؤسسات و كل نشاط سياسي أو اقتصادي يمر عن طريق المؤسسات.

و لعل ما يمثل هذه المؤسسات أيضا جماعات العمل المشكلة لها، الرسمية و غير الرسمية فكل فردين أو أكثر يعملون معا لتحقيق هدف تعتبر الجماعة ، و الجماعات أنواع فتلك التي تعمل وفق تقنيات رسمية و تخضع لهيكل التنظيمي من حيث توزيع المراكز و الأدوار تكون جماعات غير رسمية أما فيما يخص العلاقات على هامش الرسمي فتتحول إلى جماعات غير رسمية و ما يهم بغض النظر عن أنواع الجماعات هي أن كلها تشترك في عملية هامة تميز كل مؤسسة أيا كان نوعها، و هي العملية الاتصالية، أو الآلية التي من خلالها يتواصل الأفراد و ما تخضع له هذه العملية من قوانين نفسية و اجتماعية و اتصالية .

فالإتصال هو روح المؤسسة و هو نبض الجماعات و هو المحدد لطبيعة التفاعل، و من ثمة له دور في تحديد مسار المؤسسة نحو الهدف و نظرا لهذه العملية و جب على الباحثين دراسة هذا الجانب و الذي نحن بصدد دراسته وهو العلاقات الإتصالية.

---

(1) سمرة عسلي ، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الإتصال الداخلي للمؤسسة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس ،جامعة قسنطينة ، 2007/2006 ، ص 40 .

## المطلب الأول: ماهية العلاقات الإتصالية

إن التفاعل مع الآخرين في المجتمع هي الغاية النهائية للطبيعة البشرية، وبذلك تكشف حاجة الإنسان الملحة إلى الجماعات التي ينتمي إليها وحب التجمع والإلتقاء بالآخرين عن طريق بناء علاقات معهم حيث يعتبر الإتصال جوهر هذه العلاقات ولذلك تسمى بالعلاقات الإتصالية.

### 1- تعريف العلاقات الإتصالية:

تعرف العلاقات الاجتماعية على أنها نتيجة التفاعل الاجتماعي (التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية<sup>(1)</sup>. ومن تعريفات العلاقات الاجتماعية أيضا: "هي الروابط والآثار المتبادلة بين الافراد في المجتمع، والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع. وتعتبر العلاقات الاجتماعية التي تتبلور بين الأفراد في مجتمع ما بناء على تفاعلهم مع بعضهم البعض -بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية- من أهم ضرورات الحياة".

وقد ذهب ماكس فيبر إلى أن مصطلح "العلاقة الإتصالية" يستخدم غالبا لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعا كل منهم في اعتباره سلوك الآخر بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس. وعلى ذلك تشمل العلاقة الاجتماعية إمكانية تجديد سلوك الأفراد بطرق خاصة وتعتبر خاصية عامة للعلاقات الإتصالية، فربما

(1) معين خليل، مرجع سبق ذكره، ص 77 .

يختلف محتوى العلاقة على أساس الصراع أو العداوة والتجاذب الجنسي أو الصداقة أو الشهرة أو الصيت أو تبادل السلع.. (1)

وكثيرا ما تستخدم كلمة علاقة للتعبير عن صداقة لها أهمية خاصة لنا، و لقد بدأ في السنوات الأخيرة استخدام هذه الكلمة بطريقة محددة للدلالة على صداقة من نوع خاص، كما تشير العلاقة إلى صلات أخرى بين الوحدات الاجتماعية كالصلة بين صاحب العمل والموظف أو بين الموظف و زميله. (2)

يتم الربط بين أجزاء التنظيم من خلال نوعين من الروابط هما العلاقة الرسمية و العلاقة غير الرسمية، فالعلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية محددة من خلال الكتيبات التنظيمية، الخرائط و توصيف العمل، أما العلاقات غير الرسمية تتم بين الأفراد داخل المؤسسة و هي غير محددة بطريقة رسمية أو منظمة. (3)

المقصود بالعلاقات الاتصالية الرسمية هي العلاقات التي تخضع لقواعد و أصول مرسومة، لوائح و نظم معينة كعلاقة الجندي بالضابط و المرؤوس بالرئيس، أما العلاقات الغير رسمية فالمقصود بها العلاقات التي تسود بين أعضاء المجتمع المحلي في تفاعلاتهم المعيشية. ومن هذا المفهوم نصل إلى أن العلاقات غير الرسمية متكونة من علاقات ودية و هي المبنية على صلة الصداقة الحقيقية بين طرفين، و هي علاقة مستمرة ليس فيها تحديد للمدة و لا تفصيل للالتزامات والواجبات القائمة بين الأطراف الداخلة في العلاقة لذا فإن العلاقات الغير رسمية تتسم بطابع خاص أساسه وجود رابطة بين طرفين خاضعة لمعطيات

(1) غريب محمد سيد أحمد. علم الاجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 2003، ص332 .

(2) برنت روين، الاتصال و السلوك الإنساني، ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص356.

(1) عبد الغفار حنفي و حسين القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص399

اجتماعية تكونت تلقائياً عن طريق التواصل مثلا الصداقة أو تكونت نظراً لمعايير اجتماعية خاصة يتميز بها الطرفين المعنيين، و تكون هذه العلاقة مبنية على أسس عرفية بين الطرفين و غير خاضعة لمعايير رسمية معترف بها كقوانين تحدد واجبات و حقوق كل طرف، لذا فقد نجد أحيانا في مؤسسات اقتصادية أو اجتماعية علاقات مختلفة قائمة بين العمال لكنها خارجة عن إطارها الرسمي الذي نص عليه القانون الداخلي لتلك المؤسسات.(1)

### -العلاقات الإتصالية الرسمية والغير الرسمية:

هناك نوعين من العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة و كل علاقة سواء كانت رسمية أو غير رسمية لها تأثير كبير في سير العمل ،و تتمثل هذه العلاقات في:

#### أ-العلاقات الرسمية:

العلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية و محددة من خلال الكتيبات التنظيمية وينطوي تحت هذه المجموعة ثلاث علاقات أساسية: (2)

■ **المسئولية :** بمعنى التزام أو تعهد الفرد بالأداء الملائم للمهام المسندة له بقدر ما يستطيع من جهد بما يتمشى مع التوجيهات التي يحصل عليها، و من المنطقي إن أول هذه العلاقات تنبني على تحليل الوظائف المطلوبة لانجاز الهدف، يوجد العديد من المبادئ والأساسيات لتشكيل التوزيع الرسمي للمسؤولية، ومن أهم المبادئ ذلك المبدأ الخاص بالتماثل الوظيفي و الذي يعني أن المهام المسندة للفرد يجب تجميعها وفقا لدراسة التجانس مع بعضها بغرض تسهيل عملية التخصيص كلما كان ذلك ممكنا فالمهام المسندة تشكل العمل أو

---

(2) شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة\_، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة ،2008/2009 ، ص46.

(2) عبد الغفار حنفي،حسين القرز، مرجع سبق ذكره ، ص 399،406.

الوظيفة، القسم، الإدارة وان تضم إلى بعضها بدرجة تسمح بالاستفادة من مزايا التخصص ومن الطبيعي كلما تقدمنا إلى الوظائف العليا، حيث نجد أن هذه الوظائف أكثر تبيانا، حيث تتطلب المزيد من المعرفة الشاملة و في العديد من المجالات.

▪ المبادئ الأخرى التي تطبق في مجال المسؤولية هي:

▪ 1- لا يجب أن يكون هناك تداخل في المسؤوليات، حيث لا يجب أن يقوم بنفس الوظيفة أكثر من فرد.

▪ 2- يجب التحديد الواضح لحدود المسؤولية

▪ 3- لا يجب أن يكون هناك فجوات في المسؤولية حيث يجب إسناد العمل الواجب أداءه لبعض الأفراد.

▪ 4- لا يجب أن تتضمن المسؤولية الأعمال غير الضرورية وإلا يؤثر ذلك على هدف التنظيم.

## 2- علاقة السلطة:

السلطة بمعنى الحق في تقرير ما يجب أدائه و الحق في انجازه أو طلب شخص آخر لأدائه. و المبدأ الأساسي الذي يحكم هذه العلاقة هو مبدأ التوازن بين السلطة و المسؤولية والذي يعني ضرورة أن تكون السلطة بقدر المسؤولية وكما المسؤولية مشتقة من التحليل الوظيفي، فان السلطة مشتقة من المسؤولية و بذلك نجد أن الشخص لا سلطة له طالما انه ليس لديه اي مسؤولية، فالقلة تقربان السلطة التي يتمتعون بها تتجاوز المسؤولية، و لكن الشكوى العامة هي أن المسؤولية و أعباءها تتجاوز السلطة المفوضة للشخص مما يؤدي إلى قصور في تنفيذها، فإذا كان هذا الوضع واقعا فعلا فقد توجد بعض المبررات لتبرير عدم التطابق أو التوازن بين السلطة و المسؤولية، لكن تبقى مشكلة إساءة استعمال السلطة.

▪ يكون من الأفضل في المجال الصناعي إبلاغ الفرد بمسؤولياته بطريقة رسمية، و

لكن قد تتم عملية إبلاغه بحقوقه أي سلطته بطريقة غير واضحة تختلف عن تلك الخاصة بإبلاغ المسؤولية. فقد تقوم بعض الشركات بتحديد حدود المسؤولية لكل وحدة مثال ذلك قد



تكون مسؤولية رئيس الإدارة هي توفير الأفراد من ذوى كفاءات معينة لإدارته و يقابل هذا أن السلطة المتعلقة بهذه المسؤولية توجد في احد المستويات المتعددة، كالحق الكامل في تجنيد الأفراد و الاختبار، و حق رفض التوصيات المقدمة من إدارة الأفراد و لكن ليس له الحق في رفض الأفراد التي ترسلهم إدارة الأفراد المتخصصة.

و لو نظرنا إلى مصدر السلطة لوجدنا أنها تأتي من أعلى من خلال التفويض فهي تتم بطريقة رسمية، رغم وجود ما يسمى بالسلطة غير الرسمية و هذه مرتبطة بدرجة النفوذ أو القوة التأثيرية للفرد.

### 3-المساءلة:

■ تعتبر المساءلة هي أساس التصرف والتحقق من إتمام الفرد المسؤولية،فهي الجانب المقابل أو العكسي للمسؤولية.فالمسؤولية تستند من أعلى لأسفل بينما تتم المساءلة أمام المستوى الأعلى للفرد عن مستوى الأداء فإذا ما تم تفويض السلطة المكافئة للمسؤولية فإنه من المنطقي مساءلة الفرد عن النتائج، و المساءلة هي أن يحاسب الفرد نتيجة أعماله التي قام بها من قبل رئيسه، و لا تتم المساءلة إلا من خلال إعطاء الأوامر أي السلطة وهذا ما يربط الرئيس بمروؤوسيه إعطاء أوامر لتنفيذ المهام ثم مسألتهم حولها.

### ب- العلاقات غير الرسمية:

تتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدوارا واضحة في حياة المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة،فالعلاقات غير الرسمية غالبا ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل (1) و تتعمق بين الأفراد تدريجيا أو اصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة و متزايدة ومؤثرة،لذلك تسعى المؤسسة المعاصرة إلى دراسة و تحليل الجماعة الصغيرة و الاستفادة

منها لغرض زيادة كفاءة الأداء و تعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة. و من الأشكال التنظيمية غير الرسمية شائعة الانتشار في المؤسسات:

1- **النموذج الشخصي** : ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين الأفراد بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم ،وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية

و سماتها الفزيولوجية و النفسية و الاجتماعية و طبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة و خلق التجاذب الفعال بين الأفراد و تحقيق المودة و الثقة و التعاون بينهم. (1) و العلاقات الشخصية هذه تنشأ من خلال الاتصال الشخصي الذي يرتكز بشكل خاص على العملية الاتصالية التي من خلالها نقوم كأفراد باستهلاك و صيانة علاقاتنا الإنسانية بالآخرين و إنهاءها في أحيان أخرى .الاتصال الشخصي في جوهره يشير إلى أننا دائما في احتياج للتعبير عن مكونات دواتنا و رغباتنا و وجهات نظرنا للآخرين فطبيعتنا كمخلوقات اجتماعية تدفعنا إلى أن نكون قريبين و مقربين من الآخرين، و هذا يدفعنا دوما إلى إقامة علاقات مع الآخرين من اجل لن تضيي هذه العلاقة أبعاد ايجابية على حياتنا . (2)

### - النموذج الاجتماعي:

يمثل العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المؤسسة من أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا وهكذا، و غالبا ما تكن الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة و بالتالي مؤثرة في المؤسسة

(1) عبد الله الطويرقي،الاتصال المعاصر ( دراسة في الانماط و عالم لوسيلة)، الطبعة الثانية،مكتبة عيكان،الرياض،1998. ص128.

(2) خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ،ص174.

من هنا قد نستنتج أنه يمكن ان تتشكل علاقات اتصالية غير رسمية نتيجة لعامل الإلتناء إلى المجتمع نفسه أو إلى نفس العادات والتقاليد، بالإضافة إلى النموذج الوظيفي ونموذج القوة.

### 3- عوامل تشكيل العلاقات الإتصالية غير الرسمية :

يعتبر الإتصال غير الرسمي هو الإتصال الذي يتشكل بطريقة تلقائية، تربطه علاقات اجتماعية تبنى على أساس التفاعل المباشر، و الثقة المتبادلة بغرض تحقيق أهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف التنظيم الرسمي الذي تنتمي إليه وعليه فإن أي علاقة لا بد لها أن تقوم على أبعاد عديدة، فقد تتمحور العلاقة حول جوانب مادية أو فكرية أو عاطفية، و لا بد لأي علاقة بين طرفين من أن تتأسس على جانب محدد من هذه الجوانب ،فقد تكون علاقتنا بشخص ما محورها الفكر وما يتعلق به من تبادل للأفكار و الآراء حيال مختلف القضايا ،و قد تكون علاقتنا بالآخرين قائمة على العواطف كالحب بين الأصدقاء ،و قد تأخذ العلاقة اتجاهها ماديا بحث تحكمه مصالح تجارية نفعية متبادلة بين الأطراف. (1)

و لظهور مثل هذه العلاقات داخل التنظيم يوجد هناك عوامل متعددة تساهم في تشكل هذه العلاقات بين الأفراد من أهمها ما يلي:

#### أ- الاشتراك في مجتمع محلي واحد :

إن أي مؤسسة تتكون من مجموعة من الموظفين كل وفق اختصاصه و يختلفون في المجتمع المحلي الذي أتوا منه، لذا قد يكون للعلاقات التي تتشكل من خلال الاشتراك في مجتمع محلي واحد جذور خارج المؤسسة إلا انه لا يأخذ شكله الاجتماعي المؤثر إلا في تفاعله داخل المؤسسة، و هذه لجذور تجعل المجتمع الجديد الذي يتكون داخل المؤسسة من بيئات اجتماعية مختلفة يساهم في تشكيل تكتلات لها صلة بالمجتمع المحلي . عموما يمكن

(1) عبد الله الطويرقي، مرجع سبق ذكره ،ص131 .

القول إن الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع محلي واحد من المحتمل أن تقوم بينهم علاقات وثيقة داخل المؤسسة، وذلك لأن لكل مجتمع محلي تقاليده و عاداته و أفكار و لهجات تختلف نوعا ما عن باقي القرى و المدن، لهذا فإن الفرد في المؤسسة عندما يقابل عاملا من قريته يشعر بالراحة نحوه باعتبار أنهم يتشابهون في لخصائص الثقافية. (1)

## ب- الاشتراك في المهنة :

يوجد ميل قوي إلى تكوين علاقات يعود ذلك إلى عامل الوظيفة أو المهنة، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك بمعاني و علاقات اتصالية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانان الأعلى و الأدنى، فموظفو المكاتب مثلا لا يتحاشون الاختلاط بالعمال و هكذا فإن كل فئة تحاول تشكيل جماعة تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به. و من هنا يلاحظ أن العمال الذين يمارسون مهنا متشابهة من المحتمل أن تتكرر الاتصالات بينهم لتبادل المعلومات.

بالإضافة إلى أنهم يتقاسمون نفس الظروف في العمل و كل هذا يساهم بشكل كبير في تشكيل علاقات اتصالية غير رسمية. (2)

تشير الثقافة إلى مجموعة القيم و المعتقدات و معايير السلوك المشتركة التي تستخدم لتفسير الظواهر البيئية و كمرشد لكافة أنواع السلوك و تشير معظم الدراسات إلى أن التنوع الثقافي بين العاملين في المؤسسات المختلفة يؤثر على فاعلية الأداء و على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و مجموعات العمل، و انه كلما زادت نسبة التنوع الثقافي بين الأفراد ضعفت إمكانية التفاعل بينهم، فالأشخاص المتشابهون في ثقافتهم ميالون إلى التعامل بعضهم مع بعض و

(1) سيف الإسلام شوية، مرجع سبق ذكره ، ص61 .

(2) المرجع نفسه ، ص61.

إقامة علاقات اجتماعية أكثر من الأشخاص المختلفين مما يزيد من حجم الاتصال و التفاعل.  
(3)

### المطلب الثاني: وسائل واستراتيجيات الإتصال الفعالة في التنظيم

يعد الاتصال من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لتسيير جميع أعمالها، فالإتصال التنظيمي ضمنا هو مجموع العمليات الاتصالية والإدارية التي تنظم العمل في الدائرة وتخلق جوا من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات المختلفة داخل الجمعية من جهة وجمهور المستهدفين من جهة أخرى فالإتصالات بشقيها الداخلي والخارجي تمثل العصب الرئيس لنقل البيانات والمعلومات ونشر المعرفة ؛ وبالتالي إتاحة استخدامها في عملية صنع القرارات الرشيدة والسليمة.

ولهذا وجب إقامة وسائل واستراتيجيات للإتصال فعالة في التنظيم لنجاح العملية الإتصالية ككل والت يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 1- وسائل الإتصال داخل المؤسسة:

وسائل الإتصال كثيرة ومتنوعة لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف ، والمقصود بوسيلة الإتصال (ما يستخدم في نقل الرسالة، فالرموز أو الشكل أو اللغة، تعتبر وسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسائله التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل، فالأفكار والمهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها ).<sup>(1)</sup> ومن المعلوم أن هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن

(3) صباح حميد علي ،غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان، 2007، ص22.

(1) محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية،الإتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق،المكتب الجامعي الحديث، مصر،1991، ص 27.

يستعملها المرسل في نقل رسالته، وقد تكون كتابية أو لفظية كالإبرامات والإشارات والصور والرسوم التوضيحية.

وهناك ثلاث وسائل للإتصال في المؤسسة، وهي الإتصال الشفوي، الكتابي، التكنولوجي.

### 1- وسائل الإتصال الشفوي:

وهي الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفها عن طريق الكلمة المنطوقة وليست المكتوبة.<sup>(1)</sup> ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا و صراحة .

ومن بين الوسائل الإتصال الشفوي داخل المؤسسة:

✓ المقابلات الشخصية .	✓ المؤتمرات.
✓ الندوات والإجتماعات.	✓ المحاضرات.

**الجدول رقم (1) :يبين وسائل الإتصال الشفوي داخل المؤسسة.**

### 2- وسائل الإتصال الكتابي:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل البرقيات، التقارير، الأوامر والتعليمات المكتوبة، المنشورات الدورية، المجالات، الجرائد ،ملصقات الحائط، ويوضح العيثيمين بأنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعا بحرف "c"

وهي ( تكون كلمة كاملة – complete / مختصرة-cocise / واضحة clear / صحيحة،  
/corect / لطيفة، /courteous .

### 3- وسائل الإتصال التكنولوجي:

(1) فهد سعود العثيمين،الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها ، الطبعة الثانية، مطابع شركة الصفحات الذهنية ، السعودية ، 2004، ص24.

---

هذا النوع يعتمد على وسائل اتصالية علمية ومتطورة تكنولوجيا ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتكوين العلمي، كذلك يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة ومن هذه الوسائل نجد:

- ✓ التيليكس
- ✓ الفاكس
- ✓ الإعلام الآلي
- ✓ الانترنت.

ويتضح مما سبق أن الإتصال عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع، ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة إلى عضو آخر.

فقد يكون الإتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس، أو في المستوى أفقي بقصد إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة فيه.

ويتم الإتصال في الإدارة إما للحصول على بيانات، معلومات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء أو تسهيل العمل.

ويتوقف إختيار وسيلة الإتصال الملائمة للعمل على: (1)

- ✓ السرعة المطلوبة في الإتصال.
- ✓ نوع الرسالة المطلوب إيصالها.
- ✓ السرعة الواجب توفرها.
- ✓ عدد المطلوب الإتصال بهم.
- ✓ الظروف المتاحة بالمؤسسة.
- ✓ فقرار حاجة الرسالة إلى الشرح والإيضاح.

---

(1) محمود فهمي الطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب مصر 1969، ص 357.

## 2- الإتصال كوسيلة لتغيير السلوك

تتأثر العملية الإتصالية وتؤثر من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة حيث تستند جميع أوجه التشابه الإتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الشخص أو الفرد الناجح أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل واحد.

ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيههم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين والمرؤوسين وتحقيق النظام والتجانس بينهم وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف. (1)

أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامه، لذا يطلق على هذا النمط اسم الأسلوب الإستبدادي. (2)

أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يقوم بمحاولة تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن والود أو التعاطف أو احراز النجاح وكسب التقدير.

(1) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الإتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 134.135.

(2) علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975 ص 118، 119 .



---

وإذا ما تعذر على الإدارة استخدام الأسلوبين السابقين في اتصالاتها بالعاملين، فإنه يمكن اعتماد المدخل التعاوني والنفسي والاجتماعي.

### 3 – الدور الإتصالي للمؤسسات الحديثة

أصبح من المهم لكل مؤسسات الحديثة أن يكون تطوير العملية الإتصالية كأحد أهم استراتيجياتها لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الإتصالي بعدان الأول داخلي والثاني خارجي، فنجاح الإتصال الخارجي يعتمد أولاً على نجاح الإتصال الداخلي.

وتقوم المؤسسة من خلال نشاطها الاتصالي بعملية الإعلام من خلال تحويل المعلومات بالسرعة الكافية إلى الجهات المعنية دون أي تأخير ومعالجتها في وقتها المناسب، كما تقوم من خلال العملية الإتصالية بدور التنسيق بين مختلف الأقسام ومتابعة أهدافها ومدى تنفيذها واحترام الأوامر والعراقل التي تواجه عمليات التنفيذ والبحث عن التحسين بإستمرار ويكون ذلك من خلال فتح قنوات الإتصال بين مختلف الدرجات السلمية خاصة من الجهات العليا من أجل الاستماع والمشاورة المستمرين.

ثم أن العملية الإتصالية متواجدة في كل مراحل نشاط المؤسسة بداية من تحضير الخطط ومناقشتها ومتابعة سير الإنتاج والصيانة والعراقل التي تقف في طريقة وتشجيع الإطارات والعاملين على الإبداع والمشاركة والتجديد.

ومن جهة أخرى من المهم ألا تهمل العملية الاتصالية الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وتدعيمه ومن خلال تكثيف الاتصال والذي يكون هدفه التقدير والاحترام والتشجيع ورفع المعنويات وأما الإتصال الخارجي فينبني خاصة على تطوير مهام العلاقات العامة مع

---

الجمهور الخارجي من خلال تعيين قائم بالعلاقات العامة يضع للمؤسسة إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها من خلال نقل المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور والعكس.

ويمكن للإتصال داخل المؤسسة أن يخدم مجموعة من الأغراض أهمها اجانب العاطفي من خلال الإتصال الرسمي وغير الرسمي الذي يحقق جوانب من حالات الإشباع من خلال التعبير عن الحالات الإنفعالية والرضا وعدم الرضا وحالات الإحباط والصراع، ويكون هدف الإتصال تخفيف التوتر وزيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية، كما يخدم الإتصال الدافعية ويحفزها من خلال التركيز على دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين وحثهم على الإلتزام بالأهداف التنظيمية من خلال التركيز على النفوذ والسلطة وتعديل السلوك والتعلم كما يخدم الإتصال الرقابة من خلال القنوات الرسمية خاصة والتي من خلالها يتم توضيح المسؤوليات والواجبات والسلطة بالتركيز على التصميم التنظيمي. (1)

### المطلب الثالث: فعالية الإتصال وعوامل نجاحه.

تبني المؤسسة العملية الإتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد وضبط الهدف أو الأهداف القريبة والبعيدة الأساسية والثانوية، وبذلك أصبح من المهم لكل المؤسسات الحديثة أن يكون تطوير العملية الإتصالية كأحد أهم استراتيجياتها لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الإتصالي بعدان أحدهما في خدمة الآخر وكان لابد من الإهتمام بالإتصال غير الرسمي والمحافظة على إيجابية العلاقات الإتصالية غير الرسمية حتى وإن إستعان المسؤولين بالإتصال الرسمي.

### 1-فعالية الإتصال والعلاقات المهنية

---

(1) سيزولاتي أندروني، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: أبو القاسم جعفر، أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص361.

« وضع " ستيرز " R.M STEERS في كتابه ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS BEHAVIOUR VIEW »

المنشور عام 1975 مخططا إستراتيجيا لتطوير فعاليات الإتصال و العلاقات المهنية يرتكز على مجموعة من التوصيات في كل إتجاه من إتجاهات الإتصال أنتنظيمي، صاعد، هابط، أفقي.

على مستوى الإتصال الهابط (رئيس ← مرؤوسين )

1-تقديم التعليمات الخاصة بكل وظيفة بطريقة واضحة ، بحيث يفهم الموظف و بدقة ماذا تنتظر المنظمة منه.

2- ضرورة الإنشغال بتفسير الأسباب التي قد تؤدي إلى إصدار بعض التعليمات حتى يتسنى للفرد فهم المغزى من العمل الذي يؤديه.

3 -توقع تغذية راجعة متكررة حول نوعية الأداء المحقق للمحافظة و الإهتمام بتحقيق الهدف.

4 -تعدد قنوات الإتصال من اجل رفع إحتتمالات وصول و تبليغ الرسالة.

5 -إعادة و تكرار الرسائل المهمة حتى يسمح لها بالفهم و التبليغ.

-على مستوى الإتصال الصاعد ( مرؤوسين ← رئيس )

1-ضرورة توفير الجو الملائم الذي يسمح للمرؤوسين بإبلاغ رسائلهم و مواقفهم و آرائهم السلبية أكثر من الإيجابية دون الخوف من العقاب.

2-يجب على المسؤول أن يعرف أن المعوقات الوظيفية يحس بها المرؤوسين أكثر وأسرع من المسؤولين.

3 -كلما كانت الحواجز الإجتماعية و المهنية قليلة كلما اتسع المجال لحرية التعبير.

4-الأخذ بعين الإعتبار المعلومات الصاعدة من المرؤوسين و محاولة التحسيس بها أو تجسيدها يعزز من فعالية الإتصال داخل المنظمة.

-على المستوى الإتصال الأفقي ( نفس المستوى الوظيفي )

يجب أن تكون العلاقات بين أفراد الفريق الواحد أو الوحدة الواحدة متينة حتى تسمح بإيجاد ثقة كبيرة بينهم.

2-إعطاء الأولوية للتعاون بين مختلف وحدات المنظمة و عدم إعتبار نجاح وحدة مالا يتأتى إلا بفشل وحدة أخرى.

3-ترقية و تطوير الإجتماعات يسمح بالتبادل المعلوماتي بين مختلف وحدات المنظمة.

4-من الأفضل و كلما سمحت الظروف بذلك - إتخاذ قرارات مشتركة بين مختلف الوحدات و الفروع. (1)

كما يذكر كل من " أندرودي سيزلاتي" و "مارك جي والاس" في كتابهما " السلوك التنظيمي والأداء " مجموعة من الوسائل تستخدم من طرف المدربين لتحقيق إتصالا فعالا أهمها" (2)

المتابعة و التغذية المرتدة : و التي تتطلب إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية ليتمكن المرسل من خلالها من التأكد من الكيفية التي يتم بها تأويل الرسالة ففي المقابلة المباشرة

يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه و العلامات الأخرى التي توضح كيفية إستقبال الرسالة.

أما في حالة الإتصال الرسمي المكتوب فقد يطلب المرسل صيغة معينة و وقتا محددًا للإستجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة.

-قنوات الإتصال الموازية و التكرار من المبادئ الأساسية لتنقية الإتصال كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة و بهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصوله على إنتباه المتلقي.

التوقيت : يمكن للإدارة أن تتخذ إجراءات لضمان فعالية استقبال الرسائل أولهما توحيد نمط توقيت رسائل معينة و ثانيهما تحديد الفترات التي تخلو من ضغط العمل لإرسال أي معلومات و أفكار و تعليمات للموظفين مما يكفل الإنتباه الكامل لمتلقي هذه المعلومات.

- الإهتمام باللغة : و هي أن يأخذ الشخص في حسابه من يتلقون منه عند اختيار أسلوب المخاطبة.

- مراكز المعلومات :هناك شبكات للإتصال غير الرسمي تتزامن مع قنوات الإتصال الرسمية و من الممكن أن تكون هذه الخيرة مصدرا هاما للمعلومات ، و نقلها بين الإدارة و العاملين حيث تتميز هذه الإتصالات الشخصية بأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية، كما تتميز بأنها أكثر مرونة و تمتد لعدد أكبر من الناس وبالتالي فهي توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتدة.

-مبدأ لإستثناء و الحاجة للمعرفة :ينطوي مبدأ الإستثناء في قنوات الإتصال على أن يتم نقل المعلومات إلى أعلى فقط في حالة الإنحرافات العادية عن الأوامر و الخطط والسياسات و بناء على ذلك تتلقى المستويات الإدارية العليا فقط المعلومات التي تتطلب إهتمامها، أما مبدأ الحاجة إلى المعرفة فهو ينطوي بدوره على أن ينتقي المديرون المعلومات بحيث يبتونها على أساس الحاجة للمعرفة، و بالتالي يتلقى العاملون في المستويات الدنيا المعلومات الأساسية للقيام بمهامهم فقط.

## 2-العوامل المساعدة لنجاح عملية الإتصال

الاتصال عملية ديناميكية متطورة باستمرار، يتوقف نجاحها على جملة من العناصر، كل منها يرتبط بأحد دعائمها.

### 2-1عوامل متعلقة بالمرسل:

- \* أن يكون موضع ثقة من المستقبل.
- \* أن تتوفر لديه مهارات اتصالات عالية.
- \* أن يحسن اختيار الوقت والزمان والوسيلة الملائمة لتبليغ رسالته وتحقيق هدفه.

### 2-2عوامل متصلة بالرسالة:

- \* أن يتناسب موضوعها مع المستقبل من حيث اهتمامه، مستوى إدراكه، واحتياجاته.
- \* حسن صياغتها واستعمال عنصر التشويق والاثارة الذي يضمن تفاعل المستقبل معها.

### 2-3عوامل متصلة بالمستقبل:

- \* الإطار المرجعي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، حيث يفكك رموزها طبقاً له.
- \* مستوى إدراكه الحسي (سمع، بصر، لمس، تذوق).
- \* دافعيته للمعرفة: حيث أن الفرد يدرك ما يريد ادراكه ويترك ما لا يريد تبعاً لاحتياجاته ودوافعه.

- \* الظروف المحيطة به حيث تؤثر على قوة وقدرة تأثير الرسالة عليه.

### 2-4عوامل متصلة بوسائل الاتصال:

\*التتويج في استخدام الوسائل يزيد من فرص نجاح العملية. (1)

## المطلب الرابع: دور الإتصال في إرساء العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها- إلتون مايو وزملائه - نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

وعليه فسر - مايو - زيادة الإنتاج لعاملات مصنع هاوثورن بالعلاقة الديمقراطية التي سادت فيها، حيث تمتعت العاملات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تألف من قبل (الحرية) في المصنع، ضف إلى ذلك اجتماع الإدارة معهن لأخذ مشورتهن في فترات الراحة وساعات العمل، ووقت الحضور، والانصراف والاهتمام بصحتهن. (2)

كذلك لا بد على الإدارة أن تهت بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية وبشعور من الرضى، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدميين قبل أن يكونوا عاملين. فالفرد يأتي حاملاً بين طيات نفسه تاريخاً طويلاً من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه

(1) هالة منصور، الإتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الحامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000 ص 50 .

(1) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974، ص 440 .

وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكداً لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس.

ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل. (1)

ويرى "ويليام سكوت" William Scott أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم. (2)

وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظائف لتنمية وتثبيت واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من "باركر" وليماير" Parker و K.Lee mair على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف و الإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وربح أعلى يتحقق من خلال تحسينها، ورفعها لمعنوية العاملين.

كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم ، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية. (1)

بينهم، هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي - جو العمل - أمامهم محبوباً ومقبولاً حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتهما بين

---

(2) صالح الشبكشي، الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 146 .

(1) صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص 217 .

(2) عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 23.



---

العمال، وتعمل على نشر الروح الإجتماعية بينهم بواسطة الإجتماعات والحفلات والرحلات وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية.

كذلك على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية وانتشارها بين الأفراد، لأن إهمالهم لهذه الوظيفة يؤدي بالمؤسسة التي يديرونها إلى دفع الثمن المتمثل في الإضراب، و تقييد الإنتاج وإنخفاظه ورداءته، وضياع جهد إنساني معتبر.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الإتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

فالإتصال الفعال هو أساس النظم الإجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات.

ففي المؤسسات الصناعية يعد الإتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالإتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف.

فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات إتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية وإستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين

---

العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية  
والنفسية . (1)

فالفرد اليوم أصبحت وظيفته المحور الرئيسي لحياته ، فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن  
من الإنتاج، يحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته، وتحقيق مطالبه، كما أنه يريد أن يفكر  
ويتخذ بعض القرارات، ويشعر أنه محل ثقة واحترام، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات  
الإنسانية أن تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جدية العاملين في العمل  
وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام.

فتحقيق فعالية المؤسسة الصناعية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي بإمكانه أن يؤدي  
إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على إشاعة روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية فهو  
العمل لدى العمال، ولهذا فعلى المؤسسة أن تهيب من وسائل الإتصال، ما يمكن العاملين من  
شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن إدارة المؤسسة من التعرف على  
حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى.

إن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما  
يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضى، وهنا تكون اتجاهاتهم في الغالب  
إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي يشغلون فيها، وهذا نتيجة تشجيع الإدارة للإتصال  
من أسفل إلى أعلى الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة  
الصناعية.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات  
طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره، وبالتالي توتر  
علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة

---

(1) إبراهيم الغمري ، السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعات المصرية ، مصر، 1976 ، ص125.

---

عليه تعكس صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة . (1)

غير أنه إذا كان العامل في وسط يتعدى نطاق وجود الجهاز الإداري الرسمي، إلى المجموعة العمالية التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة، فإنه كثيرا ما يبني علاقات مع أفرادها عن طريق الإتصالات غير الرسمية، سواء أثناء تأدية واجباتهم أو في أوقات الراحة، وسواء داخل المؤسسة أو خارجها ونظرا للقيمة الذاتية التي تحظى بها العلاقات الإنسانية اليوم في مجال الإتصالات في إطار التنظيمات الصناعية الحديثة فإنه يتعين على المجتمع الدولي أن يقرر ما هي القيمة، حيث يمكن الاعتراف بوجود حق جديد للإنسان يضاف إلى الحقوق التي تم الإعلان عليها بالفعل.

ويمكن صياغة هذا الحق في حق الإنسان العامل في الإجتماع والمناقشة والمشاركة، من أجل إثبات وجوده واستماع لكلمته والحق في الاستفسار من أجل الوصول إلى وضعية مريحة تسودها علاقات

إنسانية قوية، كذلك فالإتصال له أهمية في التغيير الإجتماعي الذي يحدث في ثقافة الإنسان وذلك بإضافة خاصية جديدة إلى ثقافته، ولكي يساهم الإتصال ويحقق ما يسمى بالتغيير الإجتماعي يتطلب فهما معمقا للقوى التي تؤدي إلى تجمع الناس أو تفرقهم، كما يتطلب مهارة في تكوين العلاقات الإجتماعية الجيدة، من هنا فإن أهمية الإتصالات لها دور كبير في جميع المجالات الإقتصادية منها و الإجتماعية والثقافية... الخ.

ولا تقف أهمية الإتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دورا هاما في تمسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل

---

(1) مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982، ص118.

---

حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الإهتمام في دراسة "الإتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية" على إعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق و الخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الإتصال. وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الإتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولاً عن أعمال المئات، بل أحياناً الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الإتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضاً على كافة العاملين.

والطريقة التي تدار بها الإتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم.<sup>(1)</sup>

## خاتمة الفصل

مادامت المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر لا يمكن أن يتحرك إلا ضمن إطار من العلاقات الإجتماعية بين جماعات العمل وضمن إطار من الإتصال غير الرسمي فإنه من المهم العمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتنمية علاقات التبادل بين كل الأطراف، فجماعات العمل هي في حالة تبادل مستمر في أثناء ساعات العمل هذا التبادل

---

(1) عبد الكريم درويش وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره ، ص469 .

---

يأخذ أشكالاً عديدة مادية ومعنوية، ويبقى على المؤسسة أن تدعم هذا الجانب وتتبنى تقاليد إيجابية اتجاهه أهدا في الإعتبار خصائص الأفراد وخصائص الجماعات النفسية والإجتماعية والثقافية والمصلحية أيضاً، وأهدا في الإعتبار المتغيرات المجالية أيضاً الزمانية والمكانية باعتبارها مجالات للتفاعل والتبادل .

الإطار التطبيقي

---

## الإطار التطبيقي

بعد أن تعرضنا في الفصلين السابقين في الجانب النظري لأهم النقاط التي عالجت موضوع الدراسة حتى نكون أرضية نعتمد عليها لبناء عمل ميداني ممنهج، و الكشف عن كيفية صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية، يأتي هذا

---

الإطار ليكون حلقة وصل بالجانب النظري و ذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة . و يساعدنا في تحليلها و ذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة الزمنية و البشرية و المعالجة الإحصائية من أجل الوصول إلى أهم النتائج .

### الفصل الثالث: مجالات الدراسة وعرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

من المعروف أنه لا يمكن أن يكتب لأي بحث علمي النجاح إلا إذا انضبط صاحبه بالجانب المنهجي و الذي يعتبر مطلباً ضرورياً في أي دراسة علمية، لأنه الضابط الذي يوجه الباحث و يقنن علميته من خلال الإجراءات المتبعة و هو الذي يربط بين ما تناوله الباحث بين الجانب النظري مع الدراسة الميدانية ( الجانب العملي ) حيث أن هاته الإجراءات والتي تم

---

التطرق إليها سابقاً) منهج الدراسة ،أدوات جمع البيانات ،مجمع البحث) هي التي تحدد للباحث الخطوات التي يسلكها في الدراسة الميدانية كي لا يصدر أحكاماً ذاتية و يبتعد بذلك عن الموضوعية العلمية.

وقد تضمن هذا الفصل: (مجالات الدراسة ، وعرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة ) من خلال جداول بسيطة ومركبة .



## المبحث الأول: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

استخدمت الدراسة الراهنة الاستمارة والمقابلة كأداة أساسية لجمع و تقصي المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث - و هي تعتبر من الأدوات المنهجية الأكثر استخداما في معظم الدراسات و البحوث الاجتماعية على اختلاف أنواعها - كونها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث في جمع البيانات و الحقائق و المعلومات من البحوث أثناء عملية المقابلة من جهة ، و تفرض عليه التقيد بموضوع البحث و عدم الخروج عن أطره ومضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و الإمبريقية من جهة أخرى .

وعليه تم تفرغ بيانات الإستمارة في جداول بسيطة ومركبة واستخدمت الدراسة أسلوبين للتحليل من أجل فهم المعلومات و هما:

### 1-الأسلوب الكمي:

و هو جمع الإجابات المحصل عليها في جداول و تحويلها إلى أرقام و نسب مئوية للأسئلة الموجودة في الاستمارة.

### 2-الأسلوب الكيفي:

و هو تحليل هذه المعلومات في جداول و ربطها بالواقع الذي عايشه الباحث و كذلك بالإطار النظري الذي تعرضنا له

### المطلب الأول : الجداول البسيطة

ستعتمد هذه المرحلة من الدراسة على تفرغ البيانات في جداول بسيطة للحصول على نتائج يتم تحليلها تحليلًا كميًا وكيفيًا بحيث تفسر النتائج التي تعطي دلائل عن محاور الدراسة.

## المحور الأول: عوامل تشكل الإتصال غير الرسمي

الجدول البسيط رقم 02: يبين نوع العلاقة التي تربط الزملاء في العمل

النسبة المئوية	العدد	الإجابة العينة
12%	15	رسمية فقط
31.2%	39	غير رسمية
56.8%	71	الإثنين معا
100%	125	المجموع

يبين هذا الجدول نوع العلاقة التي تربط الزملاء في العمل وما نلاحظه من خلال الجدول أن العلاقة الرسمية والغير الرسمية، نالت حصة الأسد في العلاقة التي تربط الزملاء حيث اختارها 56.8% من مجموع العاملين بالمؤسسة أي ما يساوي 71 عاملا في حين اختار 31.2% علاقة غير رسمية أي ما يساوي 39 عاملا ولعل العلاقة غير الرسمية بالنسبة للعاملين هي التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ولهذا يميل أغلبهم إلى هذه العلاقة ، في حين أن 12% أي ما يساوي 15 عاملا أجابوا بعلاقة رسمية فقط .

### الجدول البسيط رقم 03: يبين أساس إختيار صديق العمل

النسبة المئوية	العدد	الإجابة العينة
3.2%	04	التقارب في السن
5.6%	07	الأقدمية
12.8%	16	التجاور في مكان العمل
2.4%	03	التماثل في السن
58.4%	73	التفاهم
17.6%	22	من نفس المنطقة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن التفاهم يعد أساس إختيار صديق العمل بنسبة 58.4% أي ما يساوي 73 عاملا ثم يليه أساس من نفس المنطقة بنسبة 17.6% أي ما يساوي 22 عاملا ولعل الإتجاه إلى هذا الإختيار نابع من العوامل النفسية والإجتماعية وهي إختيار العاملين للأشخاص الذين يرتاحون معهم ويرتبطون بهم نتيجة لراحة نفسية معينة ، تليه التجاور في مكان العمل بنسبة 12.8% أي ما يعادل 16 عامل وهو ما يدل على أن البقاء مع زميل في مكان العمل يتحول إلى صداقة فيما بعد ، تليه الأقدمية بنسبة 5.6% ما يساوي 07 عمال ، وأما التقارب في السن كانت نسبته 3.2% أي ما يساوي 04 عمال، وأساس التماثل في السن كانت نسبته 2.4% ما يعادل 03 عمال وهي نسبة ضئيلة للعدد الكلي وهذا ما يفسر أن السن لا يعتبر من أسس إختيار الأصدقاء .

## الجدول البسيط رقم 04: يبين وجود لقاءات مع الزملاء في العمل

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
خارج أوقات العمل	43	34.4%
أثناء أوقات العمل	34	27.2%
الإثنين معا	48	38.4%
المجموع	125	100%

من خلال ملاحظتنا للجدول المتعلق بوجود لقاءات مع الزملاء في العمل نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ أثناء وخارج أوقات العمل أي الإثنين معا كانت بنسبة 38.4 % أي ما يعادل 48 عامل وهذا ما يدل على انه لا يوجد وقت محدد لعقد لقاءات مع الزملاء في العمل بالإضافة إلى عدم إقتصار الإتصال على الإتصال الرسمي فقط بل أن هناك إتصال غير رسمي ينتقل إلى خارج أوقات العمل ، يليه خارج أوقات العمل بنسبة 34.4% أي ما يساوي 43 عامل وهو ما يفسر وجود إتصال غير رسمي بنسبة لا بأس بها إن لم نقل كبيرة بين العاملين ، أما لوجود لقاءات أثناء أوقات العمل فكانت نسبته 27.2% أي ما يعادل 34 عاملا .

## الجدول البسيط رقم 05: يبين شعور العاملين بالراحة في العمل ضمن الجماعة

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	103	82.4%
لا	22	17.6%
المجموع	125	100%

تحليل الجدول البسيط رقم 04: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالراحة في العمل ضمن الجماعة كانت 82.4% أي ما يساوي 103 عمالا وقد برروا ذلك بوجود أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها و هو ما يجعلهم مرتاحين لشعورهم بالإنتماء إلى نفس العادات والتقاليد وتشابهم في طريقة التفكير، أما من لا يشعرون بالراحة في العمل ضمن الجماعة فبلغت نسبتهم 17.6% أي ما يعادل 22 عاملا ولعل ذلك راجع إلى عدم تمكن هؤلاء الأفراد من الانضمام إلى جماعات غير رسمية التي يرتاحون بفضلها.

## الجدول البسيط رقم 06: يبين سبب راحة العاملين

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
الإنسجام والتعاون	23	22.33%
العلاقات الطيبة	39	37.86%
لشعورك بالراحة	41	39.80%
المجموع	103	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن راحة العاملين يعود إلى سبب رئيسي وهو الشعور بالراحة بنسبة 39.80 % أي ما يساوي 41 عاملا ، يليه سبب آخر وهو العلاقات الطيبة بنسبة 37.86 % أي ما يساوي 39 عاملا ولعل الإتجاه إلى هذه الأسباب نابع أساسا من الراحة النفسية والتعامل الجيد بين العاملين والذي يكون عندما يتفق مجموعة من العاملين في نفس التوجهات والعادات والقيم المشتركة التي تسبب نوع من الإطمئنان النفسي للعاملين . وبنسبة أقل قليلا يعود سبب الراحة إلى الإنسجام والتعاون بـ 22.33 % أي ما يعادل 23 عاملا وهذا ما يفسر وجود إتصال غير رسمي وجماعات متعاونة فيما بينها للحفاظ على بقاء الإتصال غير الرسمي وعلى بقاء الجماعات غير الرسمية .

الجدول البسيط رقم 07: يبين إجابات الأفراد داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
7.2%	09	لأنه يجيد الحديث
16%	20	لوجود ميول مشتركة
59.2%	74	لوجود عادات مشتركة
6.4%	08	صاحب خبرة طويلة
2.4%	03	لأنه ينتمي إلى جنس آخر
8.8%	11	للتحدث بنفس اللهجة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن العادات والقيم المشتركة تعد أكثر أسباب الانجذاب لفرد دون

غيره داخل المؤسسة حيث بلغ عدد العاملين الذين اختاروا وجود وعادات وقيم مشتركة

59.2% أي ما يساوي 74 عاملا ولعل الاتجاه إلى هذا الأساس نابع من كون الفرد يميل

إلى من يماثله في طريقة التفكير ووجود صفات مشتركة في شخصيته كل منهما ثم يليه

وجود ميول مشتركة بنسبة 16% أي ما يساوي 20 عاملا وذلك لأن لهم نفس الرغبات

تليه مباشرة أساس التحدث بنفس اللهجة بنسبة 8.8% أي ما يساوي 11 عاملا وهذا ما

يفسر أن الجماعات غير رسمية تتشكل من خلال تحدث فردين أو أكثر بنفس اللهجة ، يليه

مباشرة اساس الخبرة الطويلة بنسبة 6.4% أي ما يساوي 8 عاملين وذلك لأن الأفراد يميلون

للاحتكاك بصاحب الخبرة الطويلة للاستفادة منه ،أما أساس الانتماء إلى الجنس الآخر . فقد

قدرت نسبة بـ 2.4% أي ما يساوي 3 عاملين من مجموع 125 مفردة وهي نسبة ضئيلة

بالمقارنة بالعدد الكلي للعاملين

الجدول البسيط رقم 08 : يبين وجود تواصل داخل المؤسسة مع أبناء المنطقة

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	64	51.2%
لا	61	48.8%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متقاربة حول تفضيل التواصل داخل المؤسسة مع أبناء المنطقة فكانت نسبة الإجابة بـ: "نعم" 51.2 % أي ما يساوي 64 عامل ، وقد برر بعضهم ذلك بوجود نوع من العنصرية في تعامل المسؤولين والإدارة معهم ووجود تضارب في المصالح ما يجعلهم ضحية ذلك ولهذا يجدون الحماية والراحة من أبناء منطقتهم فقط . أما للذين أجابوا بـ : "لا" فكانت نسبتهم 48.8 % أي ما يعادل 61 عاملا، وقد برر بعضهم ذلك بأن مثل هذه الأشياء من المفروض أنها لا تكون ومن يعتقد به هو فرد متخلف ومتعصب، إلا أن أغلبهم برر ذلك كون العامل أو الفرد لا يستطيع أن يكتفي بالاتصال مع أبناء المنطقة فقط ، فالمصالح و العلاقات تفترض على الفرد تكوين علاقات اتصالية مع أشخاص من مختلف المناطق داخل الولاية وحتى من ولايات أخرى لكنهم يرون العكس ويشاهدون تكتلات تتواصل فيما بينها فقط .



## المحور الثاني : طبيعة العلاقات الإتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة.

الجدول البسيط رقم 09: يبين إمكانية تشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	109	87.2%
لا	16	12.8%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 87.2 % أي ما يساوي 109 عاملا اختاروا أنه يمكن أن تتشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين. وقد برر عدد كبير منهم عن ذلك مؤكدين أن هذه العلاقة ناتجة عن وجود مصالح شخصية وأمور أخرى يحتاجها المسؤول من وراء تكوين هذه الصداقة كالشكاية والإستفسار عن العمل بطرق غير رسمية و لمعرفة الأشخاص الذين يطالبون بحقوقهم بإستمرار ومصالح اخرى .

أما نسبة الذين أجابوا بـ : "لا" أي لا يمكن أن تتشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين كانت نسبتهم 12.8% أي ما يساوي 16 عامل معتبرين أن المسؤولين لا يبالون بهذه الأمور ولا تهمهم أصلا لأن طبيعة عملهم لا تتطلب ذلك

## الجدول البسيط رقم 10: يبين إنتشار علاقات الصداقة بين المسؤولين والعاملين

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نادرة	69	55.2%
قليلة	39	31.2%
كبيرة	17	13.6%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 55.2 % أي ما يساوي 69 عاملا أقرروا بندرة علاقات الصداقة بين المسؤولين والعاملين، تليه بصفة قليلة بنسبة 31.2 % أي ما يساوي 39 عاملا ، وذلك راجع إلى الإختلاف في المستويات التنظيمية والتعليمية كذلك بإعتبار أن المسؤول ليس لديه الوقت الكافي لمثل هذه الصداقات لأن لديه إلتزامات ومسؤوليات أهم من تكوين صداقات مع العاملين، وإن وجدت فهي مع بعضهم أو تجمعهم مع البعض الأخر علاقات قرابة أو تبادل منافع مادية و معنوية ، أما الذين أجابوا بإنتشار علاقات صداقة بصفة كبيرة كانت نسبتهم 13.6% أي ما يساوي 17 عامل وهو عدد قليل بالنسبة للعدد الإجمالي (125) ولعل ذلك راجع إلى معرفة سابقة أو قرابة أو من نفس المنطقة .

## الجدول البسيط رقم 11: يبين أسباب الإتصال بالجماعات التي ينتمي إليها العامل

النسبة المئوية	العدد	الإجابة العينة
32%	40	من أجل استفسارات
15.2%	19	طلبات
19.2%	24	اقتراحات
33.6%	42	شكاوي
100%	125	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الأسباب التي تجعل العمال يتصلون بالجماعات التي ينتمون إليها في مقدمتها شكاوي والتي تقدر نسبتها بـ 33.6% أي ما يساوي 42 عاملا ولعل هذا ما يفسر وجود صراعات ومشاكل يلجأ الأفراد إلى الإتصال غير الرسمي وإلى الجماعات غير الرسمية التي ينتمون لها من أجل حل هذه المشاكل ، لتليها في المرتبة الثانية الاستفسارات وتقدر بنسبة 32% أي ما يعادل 40 عاملا وهو ما يدل على عدم وضوح أو قلة المعلومات المتحصل عليها من الإتصال الرسمي فيلجأ العاملين إلى الإتصال غير الرسمي الذي يتحصل من خلاله الأفراد على المعلومات ، كما نجد نسبة 19.2% في المرتبة الثالثة أي ما يساوي 24 عاملا التي تبين أن العمال يتواصلون مع جماعاتهم من أجل تقديم اقتراحات ، أما طلبات فكانت الأخيرة بنسبة 15.2% أي ما يعادل 19 عاملا ولعل ذلك يدل على أن الإتصال غير رسمي بين الجماعات يكون غالبا عند تعرضهم لمشاكل وصعوبات ويجدون بديلا غير رسمي وهو الإتصال غير رسمي عبر الجماعات .

الجدول البسيط رقم 12: يبين ملاحظة علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	99	79.2%
لا	26	20.8%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بملاحظة علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين

أن عدد العاملين الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 99 عامل أي بنسبة 79.2 %

ولعل ذلك راجع على التعامل غير الرسمي مع بعض الأفراد العاملين نتيجة لوجود مصالح

مادية أو معنوية بينهم بالإضافة إلى المعارف السابقة والقرابة والذين ينتمون إلى نفس

المنطقة ، أما الذين أجابوا بـ " لا " فقدرت نسبتهم بـ " 20.8 % أي ما يساوي 26 عاملا

وهي نسبة قليلة بالنسبة للعدد الإجمالي (125) وقد يفسر ذلك بعدم مشاهدة ذلك أو جهل

طبيعة العلاقة وإعتقادهم برسمية هذه العلاقة .

### الجدول البسيط رقم 13: يبين أثر العلاقات غير الرسمية على باقي العاملين

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	87	%87.878
لا	12	%12.121
المجموع	99	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين أجابوا أن العلاقات غير رسمية تؤثر على باقي العاملين قدرت بـ 87.878% (87 عامل)، وهذا يؤكد على أن وجود علاقة بين المسؤول والعامل يؤدي إلى نوع من التمييز في التعامل وكذا الغيرة التي تؤثر على نفسية باقي العاملين وبالتالي يؤثر على أدائهم ، أما الذين أجابوا بعدم تأثير العلاقات غير الرسمية على باقي العاملين فقد كانت نسبتهم 12.121% أي ما يعادل 12 عامل ولعل عدم مبالاة هؤلاء هي ما جعلتهم لا يتأثرون بالعلاقات التي يقيمها المسؤولون مع العاملين .

الجدول البسيط رقم 14: يبين الشخص الذي يتصل به العاملين في حالة مواجهتهم لمشكلة.

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
زميل	102	81.6%
ليس زميل	23	18.4%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العاملين في حالة مواجهتهم لمشكلة أو عقبة في العمل يتصلون بزميل وصديق في العمل بالإضافة إلى إنتمائهم إلى نفس المنطقة بنسبة 81.6 % أي ما يعادل 102 عامل وقد برروا ذلك بعدم طلب مقابل نتيجة لحل هذه المشكلة أو العقبة وكذلك حمايته من أي مكروه أو مشكلة ولأنه ينتمي إليه .

أما الذين أجابوا بـ ليس زميل وليس صديق ولا ينتمي إلى منطقتهم فكانت النسبة بـ 18.4 % أي ما يساوي 23 عامل وقد برروا ذلك بحب الإعتماد على النفس وكذا عدم ترك المجال لأي شخص بالتدخل في شؤونه.

المحور الثالث: تأثير العلاقات الإتصالية غير الرسمية على الأداء .

الجدول البسيط رقم 15: يبين وجود من يغطي عن العاملين عند الوقوع في الخطأ.

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	68	%54.4
لا	57	%45.6
المجموع	125	%100

تحليل الجدول البسيط رقم 14: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" حول وجود من يغطي عن العاملين عند الوقوع في الخطأ 54.4 % أي ما يساوي 68 عامل ، وقد برروا ذلك بوجود أشخاص يعرفونهم في الإدارة وكذلك يلجئون إلى جماعاتهم غير الرسمية ويتم الإتصال بهم عند الحاجة أو عند الوقوع في الخطأ فيعملون على عدم وصولها إلى حد معاقبة الفرد المخطئ وهذه الوساطة تؤثر حتما على الأداء بحيث تكثر الأخطاء ويصبح العاملين غير مبالين لهذه الأخطاء والذي يئثر حتما على أهداف المؤسسة ، بينما بلغ عدد الذين أجابوا بـ "لا" فقد قدرت نسبتهم 45.6 % أي ما يساوي 57 عامل ، وقد برروا ذلك بعدم وجود أشخاص يعرفونهم في مناصب يمكن أن يغطوا عنهم ويحمونهم من العقوبة ولهذا يحرص هؤلاء على عدم الوقوع في الخطأ في مقابل أشخاص غير مبالين وهذا ما يخلق نوع من الغيرة بين العاملين وينشأ هناك صراع بينهم.

الجدول البسيط رقم 16: يبين تأثير تماسك الجماعة و إشباع حاجاتهم على الأداء.

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	116	92.8%
لا	09	7.2%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بتأثير تماسك الجماعة وإشباع حاجاتهم على الأداء . فإن نسبة الذين أجابوا بـ " نعم" بلغت 92.8 % أي ما يعادل 116 عاملا وهي نسبة كبيرة تعكس أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والعلاقات الإنسانية بصفة عامة في التحسين أو تطوير مستوى ونوعية الأداء وهذا ما يدل على العدد الكبير الذين أقرؤا بتأثيره (116) فتماسك الجماعة غير الرسمية وكذلك إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية لها من الأهمية ما تجعل الأداء يرتفع ويتحسن .

أما باقي العاملين مقدر عددهم بـ 09 عمال بنسبة 7.2% فقد اختار "لا" وهي نسبة قليلة بالنسبة للعدد الكلي (125) وقد بررا ذلك على أساس أن هناك أمور أخرى أهم من تماسك الجماعة وإشباع حاجاتهم واعتبروا الانضباط والالتزام بعقد العمل يفرض عليهم أن يكون الأداء دائما مرتفع .



الجدول البسيط رقم 17: يبين موافقة العامل للمردود الجماعة حتى ولو كان مخالفا لما طلبته الإدارة.

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	51	40.8%
لا	74	59.2%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال النسب الظاهرة في الجدول أن نسبة العاملين الذين لا يوافقون على المردود الذي حددته الجماعة حتى ولو كان ذلك مخالفا للمستوى الذي حددته الإدارة 59.2% أي ما يساوي 74 عاملا وقد برروا ذلك بأن جماعاتهم لا يجب أن تسيطر على كل تصرفاتهم ويجب إحترام المؤسسة وإدارتها التي يعملون بها فأحيانا تقوم الجماعة بأعمال أو تفرض عليهم تصرفات لا يجب لأفرادها الإنسياق ورائها دون سبب محدد ومقنع أما إذا كان ما حددته الجماعة رسالة تريد الجماعة إيصالها فسنوافق على مردود الجماعة ، أما الذين يوافقون جماعاتهم كانت نسبتهم 40.8% أي ما يساوي 51 عاملا .

الجدول البسيط رقم 18: يبين سبب موافقة العامل للجماعة .

النسبة المئوية	العدد	الإجابة العينة
%70.588	36	لأنك لا تستطيع الخروج
%19.607	10	لتجنب الإنعزال
%09.803	05	لأنك تضمن بقائك
%100	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين أجابوا أن سبب موافقتهم للجماعة هو عدم قدرتهم على الخروج عن الجماعة بـ 70.588 % أي ما يساوي 36 عاملا ولعل ذلك يدل على مكانة الجماعة لدى هؤلاء العمال وقدرتها على إشباع حاجاتهم عكس الإدارة أو الإتصال الرسمي ، أما الذين أجابوا أن سبب الموافقة هو لتجنب الإنعزال فكانت نسبتهم 19.607 % أي ما يعادل 10 عمال وهو دليل على أن الإتصال غير الرسمي له من الأهمية ما كان من أجل تعويض ما لم يتحصل عليه من الإتصال الرسمي وحب البقاء ضمن جماعته غير الرسمية ، يليه سبب ضمان البقاء في المنصب فقدرت نسبتهم بـ 09.803 % أي ما يعادل 05 عمال .

الجدول البسيط رقم 19: يبين موقف جماعة العاملين إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب .

الإجابة	العينة	العدد	النسبة المئوية
كثرة الغيابات	01	01	00.833%
الإحتجاج	59	59	49.166%
اللامبالاة وعدم الإهتمام	19	19	15.833%
ترك العمل	04	04	03.333%
الإضرابات	37	37	30.833%
المجموع	120	120	100%

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بموقف جماعة العاملين إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب أن نسبة الذين أجابوا بالإحتجاج 49.166 % أي ما يعادل 59 عاملا ولعل ذلك راجع إلى قوة تأثير الإتصال غير الرسمي على الإدارة عن طريق الجماعات غير الرسمية وقدرتها (الجماعات ) على إخضاع الإدارة إلى مطالبها ، تليها الإضرابات بنسبة 30.833 % أي ما يساوي 37 عاملا وهو ما يعكس قوة وقدرة الجماعة وتأثيرها في قرارات الإدارة والعاملين بحيث تستطيع الجماعة تغيير أو تعديل موقف أو قرار عن طريق الإضراب ، تم تأتي اللامبالاة وعدم الإهتمام بنسبة 15.833 % أي ما يعادل 19 عامل ولعل ذلك راجع إلى عدم مساس الإدارة بأحد أو بمصالح الجماعة فلا تبالي بالعقوبة ، أما بالنسبة لترك العمل وكثرة الغيابات فنسبهم ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى فجاءت على

التوالي 03.333 % وهي نسبة ترك العمل أي ما يعادل 04 عمال و00.833 % ما يعادل عامل واحد.

الجدول البسيط رقم 20: يبين تمثيل العادات والقيم الجماعية السبب في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة.

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
أحيانا	50	40%
دائما	68	54.4%
نادرا	07	05.6%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 54.4 % أي ما يساوي 68 عاملا أقرروا بأن العادات والقيم الجماعية تمثل السبب في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة ، تليه أحيانا بنسبة 40 % أي ما يساوي 50 عاملا ، وقد برروا ذلك بأن ما يحمله الفرد العامل من معتقدات وقيم جماعية تتعكس تلقائيا في سلوكه وتصرفاته داخل المؤسسة لأن منبع التصرفات هي العادات والتقاليد والقيم الجماعية ، أما الذين أجابوا بنادرا كانت نسبتهم 5.6% أي ما يساوي 07 عمال وهو عدد قليل بالنسبة للعدد الإجمالي (125) ولعل ذلك راجع إلى إقرار الأغلبية الساحقة بأن العادات والقيم الجماعية هي السبب في تصرفات الأفراد .

الجدول البسيط رقم 21: يبين شعور جماعات العمل بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	119	%95.2
لا	06	%04.8
المجموع	125	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن شعور جماعات العمل بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف يؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال النتيجة التي حصلنا عليها من إجابات العاملين ، حيث أن نسبة 95.2 % أي ما يساوي 119 عامل أجابت بأن شعور جماعات العمل بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف يؤدي إلى تحقيق الأهداف ، فيما أجاب ما نسبتهم 4.8 % أي ما يعادل 06 عمال بعدم شعورهم بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف.

الجدول البسيط رقم 22: يبين سبب شعور الجماعات بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة العينة
32.773%	39	مستقرة في أهدافها
32.773%	39	مستقرة في أعضائها
34.453%	41	لإشباع حاجاتها
100%	119	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين أجابوا أن سبب شعور الجماعات بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف هو لإشباع حاجاتها 34.453 % أي ما يعادل 41 عاملا وهو ما يبين أهمية إشباع الحاجات في تحقيق أهداف المؤسسة ، يليها أنها مستقرة في أهدافها بنسبة 32.773 % أي ما يعادل 39 عاملا، وبنفس النسبة وعدد العاملين أنها مستقرة في أعضائها وهذا دليل على أن الراحة النفسية إتجاه الإدارة والإستقرار النفسي وإشباع الحاجات من الأمور التي تجعل المؤسسة تحقق أهدافها .

المحور الرابع :دور ووسائل الإتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية.

الجدول البسيط رقم 23: يبين إعتقاد العاملين بأن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم.

الإجابة العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	114	91.2%
لا	11	8.8%
المجموع	125	100%

من خلال الجدول المتعلق بإعتقاد العاملين بأن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ : " نعم " 91.2 % أي ما يساوي 114 عامل وهو ما يفسر أن الإهتمام الإداري بالعلاقات الإتصالية غير رسمية يؤدي إلى تحسين العلاقات والقضاء على الصراعات والتضارب في المصالح بين العاملين وكذا حسن التواصل معهم يؤدي إلى فهم مشترك ونقل سلس وسهل لجميع التعليمات والأوامر الرسمية، في حين أجاب ما نسبتهم 8.8 % أي ما يعادل 11 عامل بـ : " لا " وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة السابقة.

الجدول البسيط رقم 24: يبين الطريقة التي يتم من خلالها تحسين العلاقات بين العاملين.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة العينة
28.974%	33	دورات تكوينية في الإتصال
26.315%	30	حل مشاكلهم
26.315%	30	تقريب الجماعات من بعضهم البعض
18.421%	21	محاولة جمعهم في مختلف المناسبات
100%	114	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بالطريقة التي يتم من خلالها تحسين العلاقات بين العاملين نلاحظ أن الإجابة التي اختارها العاملون بدرجة أولى هي دورات تكوينية في الإتصال بنسبة 28.974 % أي ما يساوي 33 عامل وهو ما يدل على قيمة ودور الإتصال في صيانة العلاقات الإتصالية غير الرسمية وحتى الرسمية ، تليه وبدرجة أقل حل مشاكلهم وتقريب الجماعات من بعضهم البعض بنسبة بلغت 26.315 % أي ما يساوي 30 عاملا وهو ما يفسر أن إستعمال الإتصال في حل المشاكل وتقريب الجماعات من بعضهم البعض له من الأهمية ما يجعله أحد أهم الأمور التي يجب على الرؤساء استخدامها مع العاملين ، تليه



محاولة جمعهم في مختلف المناسبات بنسبة 18.421 % أي ما يساوي 21 عاملا وهو ما يوضح دور التواصل والإحتكاك بين العاملين إلى تحسين العلاقات فيما بينهم .

**الجدول البسيط رقم 25 : يبين كيفية حل المشاكل بين العاملين.**

الإجابة	العينة	العدد	النسبة المئوية
تهدئة الأوضاع	10	10	8%
الحوار	46	46	36.8%
الصرامة	18	18	14.4%
إستخدام وسائل الإتصال المباشر	29	29	23.2%
الإستماع للطرفين	22	22	17.6%
المجموع	125	125	100%

من خلال الجدول المتعلق بكيفية حل المشاكل بين العاملين نلاحظ أن نسبة الذين اجابوا أن الحوار هو الذي يمكنه حل المشاكل قدرت بـ : 36.8 % أي ما يعادل 46 عاملا وهذا يدل على دور الإتصال غير الرسمي في معالجة العديد من القضايا والمشاكل التي تقع بين العاملين ، تليه إستخدام وسائل الإتصال المباشر بنسبة 23.2 % أي ما يساوي 29 عامل وهو ما يعطي أهمية الإتصال الشخصي والمواجهي في حل المشاكل ، ثم تأتي الإستماع للطرفين 17.6 % أي ما يعادل 22 عاملا ، ثم الصرامة بنسبة 14.4 % أي ما يساوي 18 عاملا وهو ما يبرر تفضيلهم للإتصال الرسمي الذي يمتاز بالصرامة على حساب الإتصال غير الرسمي الذي يتميز بنوع من المرونة في حل المشاكل وتأتي كيفية أخيرة

وهي تهدئة الأوضاع بنسبة 8 % أي ما يعادل 10 عمال وهو ما يوضح تفضيل هؤلاء العمال إلى الهدنة وتخفيف من حدة المشكلة .

**الجدول البسيط رقم 26 : يبين قيام الإدارة بأنشطة تجمع جميع المستويات التنظيمية في أطر غير رسمية.**

الإجابة	العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم		00	%00.00
لا		125	%100
المجموع		125	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العاملين اختاروا الإجابة بـ "لا" وذلك بنسبة 100% حول قيام الإدارة بأنشطة تجمع جميع المستويات التنظيمية في أطر غير رسمية ، وقد برر بعضهم ذلك بأن هذا المقياس لم يوجد أصلا ولم يكن في ضل اهتمام المؤسسة فقط بالأمور الرسمية والأداء ولم يعطوا الجانب النفسي أهمية كبيرة لتخفيف الضغوط والقضاء على روتين العمل .

الجدول البسيط رقم 27: يبين كيفية محافظة الإدارة على مصلحة الجماعات.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة / العينة
25.6%	32	إشباع حاجات نفسية وإجتماعية
26.4%	33	المحافظة على الراتب
48%	60	تقديم الحوافز والمكافآت المادية
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بكيفية محافظة الإدارة على مصلحة الجماعات أن تقديم الحوافز والمكافآت المادية حازت على أكبر نسبة بـ 48 % أي ما يساوي 60 عاملا وهي نسبة تدل على حاجة العاملين للتحفيز وتقديم المكافآت ، تليها المحافظة على الراتب بنسبة 26.4 % أي ما يساوي 33 عاملا ، ثم يليها إشباع حاجات نفسية و إجتماعية بنسبة 25.6% أي ما يعادل 32 عاملا، وهو دليل أهمية العوامل النفسية في المحافظة على الجماعات ومصالحها.

الجدول البسيط رقم 28: يبين كيفية تخفيف الإدارة لضغوط العاملين .

الإجابة	العينة	العدد	النسبة المئوية
دورات رياضية بين العاملين	35	35	%28
خرجات سياحية	57	57	%45.6
مسابقات بين العاملين	33	33	%26.4
المجموع	125	125	%100

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بكيفية تخفيف الإدارة لضغوط العمل في رأي العاملين أن الخرجات السياحية حازت على أكبر نسبة بـ 45.6 % أي ما يساوي 57 عاملا ، تليها دورات رياضية بين العاملين بنسبة 28% أي ما يساوي 35 عاملا ، ثم يليها مسابقات بين العاملين بنسبة 26.4% أي ما يعادل 33 عاملا، وهو دليل أهمية قيام الإدارة بنشاطات ترفيهية لصالح العمال للقضاء على الملل والروتين اليومي للعمل.

الجدول البسيط رقم 29 : يبين وجود مستشار نفسي في المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%00.00	00	نعم
%100	125	لا
%100	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العاملين اختاروا الإجابة بـ "لا" وذلك بنسبة 100%  
حول وجود مستشار نفسي في المؤسسة ، وقد برر بعضهم ذلك بأن المؤسسة لا تهتم  
بالجوانب النفسية للعاملين ولا تحرص على التخفيف من ضغط عملهم اليومي .

الجدول البسيط رقم 30 : يبين أهمية المستشار النفسي لتخفيف الضغوط عن العاملين .

النسبة المئوية	العدد	العينة	الإجابة
%95.2	119		نعم
%4.8	06		لا
%100	125		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن وجود المستشار النفسي مهم لتخفيف الضغوط على العاملين وذلك من خلال النتيجة التي حصلنا عليها من إجابات العاملين ، حيث أن نسبة 95.2 % أي ما يساوي 119 عامل أجابت بأن المستشار النفسي مهم ، فيما أجاب ما نسبتهم 4.8 % أي ما يعادل 06 عمال بعد أهميته في المؤسسة.

---

## المطلب الثاني : الجداول المركبة

تهدف الجداول المركبة إلى إعطاء معلومات أكثر دقة وإلى عرضها بطريقة تبينية للعلاقات السائدة بين المتغيرات المختلفة بحيث نقوم بإستخراج المتغير الأكثر تأثيرا على إجابات المبحوثين بالإضافة إلى استعمال أسلوب التحليل الكيفي الذي يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات وذلك عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية وربطها بالإطار النظري للدراسة.

## المحور الاول : عوامل تشكل الإتصال غير الرسمي

الجدول المركب رقم(31): يبين نوع العلاقة التي تربط الزملاء في العمل

المجموع		الإثنين معا		غير رسمية		رسمية فقط		الإجابة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	المتغيرات	
% 87.2	109	% 48.8	61	% 27.2	34	% 11.2	14	ذكر	الجنس
% 12.8	16	% 8	10	% 4	05	% 0.8	01	أنثى	
% 100	125	% 56.8	71	% 31.2	39	% 12	15	المجموع	
% 96	120	% 55.2	69	% 28.8	36	% 12	15	جزائري	الجنسية
% 4	05	% 1.6	02	% 2.4	03	% 00	00	أجنبي	
% 100	125	% 56.8	71	% 31.2	39	% 12	15	المجموع	
% 00	00	% 00	00	% 00	00	% 00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	% 1.6	02	% 0.8	01	% 00	00	إبتدائي	
12	15	% 5.6	07	% 04	05	% 2.4	03	متوسط	
46.4	58	26.4	33	% 15.2	19	% 4.8	06	ثانوي	
39.2	49	% 23.2	29	% 11.2	14	% 4.8	06	جامعي	
% 100								المجموع	



	125	% 56.8	71	% 31.2	39	% 12	15	
	52	% 24.8	31	% 12.8	16	% 04	05	الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات
	42	% 11.2	14	% 16	20	% 6.4	08	5-10 سنوات
	31	% 20.8	26	% 2.4	03	% 1.6	02	10سنوات فما فوق
	125	% 32	71	% 18.4	39	% 8	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نوع العلاقة التي تربط الزملاء هي علاقة رسمية وغير رسمية فلم تقتصر على نوع معين فكان متغير الجنسية الجزائرية أكثر تأثيراً بـ : 55.2% (69 عاملاً) وهو ما يدل على أن الجزائريين يستخدمون النوعين إلا أن الغالب هو العلاقة غير الرسمية من خلال نسبة 27.2% (34 عاملاً) لمتغير جنس الذكور وهو ما يدل على أن العلاقات غير الرسمية التي تتكون داخل المؤسسة تكون بفضل الإحتكاك بين الزملاء من كلا الجنسين .

أما متغير المستوى التعليمي فكانت نسبة الإثنتين معا للمستوى الثانوي هي الأكبر بـ : 26.4% (33 عاملاً) ، أما نوع العلاقة غير الرسمية فكانت أكبر نسبة للمستوى الثانوي بـ: 15.2% (19 عاملاً) وهو ما يوضح تفضيلهم للإتصال غير الرسمي الذي يوفر مشاركات أفضل والذي يعوض عن القيود الرسمية.

فيما اختار أصحاب الخبرة القليلة النوعين معا مع أفضلية نسبتها 12.8 % للإتصال غير الرسمي وهو ما يدل على أن الإتصال الرسمي في المؤسسة تعترضه مجموعة من الصعوبات كإنعدام المرونة الكافية داخل المنظمة بالإضافة إلى تشويه المعلومات وهو ما جعل أغلب المبحوثين لا يختارونه كنوع للعلاقة التي تربطهم بالزملاء.

الجدول المركب رقم(32): يبين أساس إختيار صديق العمل

المجموع		من نفس المنطقة		التفاهم		التمائل في السن		التجاور في العمل		الأقدمية		التقارب في السن		الإيجابية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%87.2	109	%16	20	%51.2	64	%2.4	03	%8.8	11	%5.6	07	%3.2	04	ذكر	الجنس
%12.8	16	%1.6	02	%7.2	09	%00	00	%4	05	%00	00	%00	00	أنثى	
%100	125	%17.6	22	%58.4	73	%2.4	03	%12.8	16	%5.6	07	%3.2	04	المجموع	
%96	120	%16	20	%56.8	71	%1.6	02	%12.8	16	%5.6	07	%3.2	04	جزائري	الجنسية
%4	05	% 1.6	02	%1.6	02	%0.8	01	%00	00	%00	00	%00	00	أجنبي	
%100	125	%17.6	22	%58.4	73	%2.4	03	%12.8	16	%5.6	07	%3.2	04	المجموع	
%00	00	% 00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
% 2.4	03	%0.8	01	%0.8	01	%00	00	%0.8	01	%00	00	%00	00	ابتدائي	
%14.4	18	% 2.4	03	%8.8	11	%0.8	01	%1.6	02	%0.8	01	%00	00	متوسط	
%45.6	57	% 8.8	11	%24.8	31	%1.6	02	%4.8	06	%3.2	04	%2.4	03	ثانوي	
%37.6	47	% 5.6	07	%24	30	%00	00	%5.6	07	%1.6	02	%0.8	01	جامعي	
%100	125	%17.6	22	%58.4	73	%2.4	03	%12.8	16	%5.6	07	%3.2	04	المجموع	
%36	45	% 6.4	08	%25.6	32	%0.8	01	%5.6	07	%0.8	01	%2.4	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%28	35	% 08	10	%16	20	%0.8	01	%7.2	09	%3.2	04	%00	00	5-10 سنوات	
%23.2	29	% 3.2	04	%16.8	21	%0.8	01	%00	00	%1.6	02	%0.8	01	10 سنوات فما فوق	
100%	125	17.6	22	%58.4	73	%2.4	03	%12.8	16	%5.6	07	%3.2	04	المجموع	

---

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بأساس إختيار صديق العمل أن متغير الجنس له تأثير على إجابة المبحوثين الذكور بنسبة 51.2% (64 عاملا) الذين اعتبروا أن أساس الإختيار هو التفاهم ،ولقد تطرقنا في الجانب النظري من الدراسة إلى ظروف نشأة الإتصال غير الرسمي وكذا الجماعات غير الرسمية والذي يرجع إلى عدة عوامل وأسس من بينها القرب المكاني ، التشابه في الوظيفة ، التفاهم ، السن والأقدمية في العمل .

أما متغير الجنسية فقد كانت أكبر نسبة للجنسية الجزائرية 56.8% (71 عاملا) وهذا ما يدل على ان التفاهم هو الأساس الذي تقوم عليه الجماعة غير الرسمية وتماسكها ، أما متغير المستوى التعليمي فكانت أكبر نسبة بـ: 24.8% (31 عاملا) للمستوى الثانوي أما اصحاب الخبرة القليلة فأجابوا أن التفاهم هو أساس إختيار صديق العمل وهو ما يفسر أن الجماعات تتكون نتيجة لإرتباط أفرادها بعلاقات شخصية تجعلهم يدركون بعضهم البعض نفسيا ،كما تتميز بقوة الروابط والصلات والعلاقات الودية والصدائة.

يليهما أساس من نفس المنطقة حيث يعتبر متغير الجنس الاكثر تأثيرا بنسبة 16% (20 عاملا) ، أما الأسس الأخرى فأرقامها لا تمثل مؤشر يمكن الوقوف عنده.

الجدول المركب رقم(33): يبين وجود لقاءات مع الزملاء في العمل.

المجموع		الإثنين معا		أثناء أوقات العمل		خارج أوقات العمل		العينة	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	الإجابة	
87.2	109	33.6	42	% 24	30	% 29.6	37	ذكر	الجنس
12.8	16	4.8	06	% 3.2	04	% 4.8	06	أنثى	
% 100	125	% 38.4	48	% 27.2	34	% 34.4	43	المجموع	
% 96	120	% 37.6	47	% 24.8	31	% 33.6	42	جزائري	الجنسية
% 04	05	% 0.8	1	% 2.4	03	% 0.8	01	أجنبي	
% 100	125	% 38.4	48	% 27.2	34	% 34.4	43	المجموع	
% 00	00	% 00	00	% 00	00	% 00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
% 00	00	% 00	00	% 00	00	% 00	00	ابتدائي	
% 10.4	13	% 1.6	02	% 1.6	02	% 7.2	09	متوسط	
% 53.6	67	% 24	30	% 14.4	18	% 15.2	19	ثانوي	
% 36	45	% 12.8	16	% 11.2	14	% 12	15	جامعي	
% 100	125	% 38.4	48	% 27.2	34	% 34.4	43	المجموع	
% 46.4	58	% 19.2	24	% 11.2	14	% 16	20	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 42.4	53	% 13.6	17	% 11.2	14	% 14.4	18	5-10 سنوات	

21.6 %	27	16 %	20	4.8 %	06	04 %	05	10سنوات فما فوق
100 %	125	56.8 %	71	27.2 %	34	34.4 %	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بعقد لقاءات مع الزملاء في العمل أن متغير الجنسية الأكثر تأثيراً على اجابات المبحوثين بنسبة 37.6 % (47 عاملاً) وهو ما يدل على أن الإتصال غير الرسمي يتشكل نتيجة لهذه اللقاءات والتي من شأنها أن تدعم الروابط بين العاملين وذلك عن طريق التفاعل الإجتماعي بينهم،فالتقاء عمال الجماعات مع بعضهم البعض سواء في المطعم أو النادي أو خروجهم معا يعتبر هذا السلوك بمثابة حاجة اجتماعية كذلك متغير الجنس الذي يعتبر متغيراً مهم بنسبة 29.6 % (37 عاملاً). أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فكانت النسبة الأكبر للمستوى الثانوي في عقد لقاءات خارج وأثناء أوقات العمل بنسبة 24 % ( 30 عاملاً) ، يليها المستوى الجامعي بنسبة 12.8 % (16 عاملاً) ، وهو ما يفسر أهمية مثل هذه العلاقات في الحياة الإجتماعية للعاملين.

الجدول المركب رقم(34): يبين شعور العاملين بالراحة في العمل

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
89.6	112	16	20	% 73.6	92	ذكر	الجنس
10.4	13	1.6	02	% 8.8	11	أنثى	
100	125	17.6	22	% 82.4	103	المجموع	
96	120	15.2	19	% 80.8	101	جزائري	الجنسية
04	05	2.4	03	1.6	02	أجنبي	
100	125	17.6	22	82.4	103	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	0.8	01	1.6	02	إبتدائي	
12	15	0.8	01	11.2	14	متوسط	
45.6	57	6.4	08	39.2	49	ثانوي	
40	50	9.6	12	30.4	38	جامعي	
100	125	17.6	22	82.4	103	المجموع	
41.6	52	8	10	33.6	42	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

28.8	36	4.8	06	24	30	10-5 سنوات
29.6	37	4.8	06	24.8	31	10 سنوات فما فوق
100	125	17.6	22	82.4	103	المجموع

من خلال الجدول يلاحظ أن متغير الجنسية والجنس لهم تأثير على إجابات المبحوثين ، فالملاحظ أن الذكور كانت إجاباتهم بـ: "نعم" لشعور العاملين بالراحة في العمل ضمن الجماعة والتي قدرت نسبتهم بـ: 73.6% (92 عاملا) ، أما متغير الجنسية الجزائرية فبلغ 80.8% (101 عاملا) وهو يدل على وجود علاقات طيبة ملؤها الود والتفاهم وبالتالي تولد نوع من الراحة النفسية للعمال داخل جماعاتهم .

أما متغير المستوى التعليمي فكان المستوى ثانوي حاز على أكبر نسبة بـ: 39.2% (49 عاملا) وهو ما يفسر أن المستوى الثانوي بنسبة الأغلبية يشعرون بالراحة في العمل ضمن جماعاتهم غير الرسمية.

أما متغير الخبرة المهنية فأكبر نسبة ذات تأثير هي لأصحاب الخبرة القصيرة لأقل من 5 سنوات 33.6% (42 عاملا) وهو ما يفسر أن العاملين الجدد ينضمون مباشرة إلى جماعات غير رسمية ويكون أغلبية الإتصال فيما بينهم إتصال غير الرسمية.

الجدول المركب رقم (35): يبين سبب راحة العاملين

المجموع		أسباب أخرى		لشعورك بالراحة والإستقرار		العلاقات الطيبة		للإنسجام والتعاون		العينة الإجابة	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
84.5	87	00	00	33.00	34	29.12	30	22.33	23	ذكر	الجنس
15.5	16	00	00	6.79	07	8.73	09	00	00	أنثى	
100	103	00	00	39.80	41	37.86	39	22.33	23	المجموع	
98.05	101	00	00	39.80	41	35.92	37	22.33	23	جزائري	الجنسية
1.94	02	00	00	00	00	1.94	02	00	00	أجنبي	
100	103	00	00	39.80	41	37.86	39	22.33	23	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.91	03	00	00	0.97	01	0.97	01	0.97	01	إبتدائي	
15.53	16	00	00	5.82	06	2.91	03	6.79	07	متوسط	
56.31	58	00	00	29.12	30	22.33	23	4.85	05	ثانوي	
25.24	26	00	00	3.88	04	11.65	12	9.70	10	جامعي	
100	103	00	00	39.80	41	37.86	39	22.33	23	المجموع	
42.71	44	00			22	11.65	12	9.70	10	اقل من 5 سنوات	الفترة الممتدة



			00	21.35						
31.06	32		00	14.56	15	12.62	13	3.88	04	10-5 سنوات
26.21	27		00	3.88	04	13.59	14	8.73	09	10 سنوات فما فوق
100	10 3		00	38.80	41	37.86	39	22.33	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع المتغيرات الأربع لها تأثير على إجابات المبحوثين بشكل متفاوت خاصة متغير الجنسية الجزائرية أجاب ما نسبته 39.80 % (41 عاملا) بأن سبب الشعور بالراحة والإستقرار وهو ما يوضح بأن الحالة النفسية التي ينتجها الإتصال غير الرسمي في الجماعات غير الرسمية لها من الأهمية ما تجعل الفرد يشعر بالإنتماء العميق للجماعة التي يتصل بها ويتفاعل معها على أساس هذا الشعور الذي يعتبر بحد ذاته مجموعة من الافكار المسبقة الإيجابية وبذلك تتحقق الراحة.

أما متغير الجنس فقد بلغت نسبة الذكور 33 % (34 عاملا)، أما الإناث فكانت نسبتهم ضعيفة جدا بـ: 6.79 % (07 عاملات)، أما متغير المستوى التعليمي فأجاب ما نسبته 29.12 % (30 عاملا) من المستوى الثانوي لشعورهم بالراحة والإستقرار تجعلهم يشعرون بالراحة في العمل ضمن الجماعة وهو ما يؤكد أهمية الجوانب النفسية في العمل .

تليه العلاقات الطيبة والذي كان المتغير المؤثر فيه هو الجنس بنسبة 29.12 % (30 عاملا) ويوضح ذلك أن شعور العاملين بالراحة في العمل ضمن الجماعة يعود كذلك للعلاقات الطيبة التي تكون نتيجة التعامل الإيجابي عن طريق الإتصال غير الرسمي والذي يمكن أن يتشكل بفضله.

الجدول المركب رقم (36): يبين أسباب الانجذاب الى الافراد

المجموع		للتحدث بنفس اللهجة		لأنه ينتمي إلى جنس آخر		صاحب خبرة طويلة		لوجود عادات وقيم مشتركة		لوجود ميول مشتركة		لأنه يجيد الحديث		الإجابة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الجنس	المتغيرات
87.2	109	7.2	09	2.4	03	6.4	08	53.6	67	12.8	16	4.8	06	ذكر	
12.8	16	1.6	02	00	00	00	00	5.6	07	3.2	04	2.4	03	أنثى	
100	125	8.8	11	2.4	03	6.4	08	59.2	74	16.	20	7.2	09	المجموع	
96	120	8.8	11	2.4	03	6.4	08	56	70	15.2	19	7.2	09	جزائري	الجنسية
04	05	00	00	00	00	00	00	3.2	04	0.8	01	00	00	أجنبي	
100	125	8.8	11	2.4	03	6.4	08	59.2	74	16	20	7.2	09	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	
2.4	03		00	00	00	00	00	2.4	03	00	00	00	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
12	15	2.4	00	00	00	0.8	01	4.8	09	04	05	00	00	متوسط	
46.4	58	8	10	0.8	01	2.4	03	23.2	29	8	10	4	05	ثانوي	
39.2	49	0.8	01	1.6	02	3.2	04	26.4	33	04	05	3.2	04	جامعي	
100	125	8.8	11	2.4	03	6.4	08	59.2	74	16	20	7.2	09	المجموع	

41.6	52	4.8	06	2.4	03	04	05	17.6	22	9.6	12	3.2	04	أقل من 5 سنوات	الخبرة لمهنية
33.6	42	2.4	03	00	00	1.6	02	23.2	29	04	05	2.4	03	10-05 سنوات	
24.8	31	1.6	02	00	00	0.8	01	18.4	23	2.4	03	1.6	02	10 سنوات فما فوق	
100	125	8.8	11	2.4	03	6.4	08	59.2	74	16	20	7.2	09		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنسية كان له تأثير على إجابات العاملين حيث أن أعلى نسبة لدى متغير الجنسية الجزائرية أجابت أنها تنجذب إلى الأفراد إلى الأفراد مع من لهم عادات وقيم مشتركة وذلك بنسبة 56% (70 عاملا) ، وباقي النسب توزعت على المتغيرات الأخرى .

فمتغير الجنس كانت أكبر نسبة للذكور بنسبة قدرت بـ : 53.6% (67 عاملا) أجابوا أنهم ينجذبون إلى من لهم نفس العادات والقيم ، أما متغير المستوى التعليمي فأكبر نسبة كانت لأصحاب المستوى الجامعي بـ : 26.4% (33 عاملا) حيث أجابوا على أنهم ينجذبون إلى من لهم ميول مشتركة لأنهم يتفاهمون ويشتركون في نفس الأفكار والقيم.

أما متغير الخبرة المهنية فقد كانت أكبر نسبة لأصحاب الخبرة المتوسطة 5-10 سنوات بنسبة قدرت بـ : 23.2% (29 عاملا) والتي كانت إجاباتهم لوجود ميول مشتركة ، وهو ما يؤكد أنهم ينجذبون إلى بعضهم على أساس التشابه في الأهداف الخاصة والمصالح الخاصة.

الجدول المركب رقم (37): يبين وجود تواصل داخل المؤسسة مع أبناء المنطقة

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
89.6	112	42.4	53	47.2	59	ذكر	الجنس
10.4	13	6.4	08	04	05	أنثى	
100	125	48.8	61	51.2	64	المجموع	
96	120	48	60	48	60	جزائري	الجنسية
04	05	0.8	01	3.2	04	أجنبي	
100	125	48.8	61	51.2	64	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	0.8	01	1.6	02	إبتدائي	
12	15	2.4	03	10.4	13	متوسط	
45.6	57	16	20	29.6	37	ثانوي	
39.2	49	29.6	37	9.6	12	جامعي	
100	125	48.8	61	39.2	64	المجموع	
	50		19	24.8	31	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

	40		15.2				
	33.6	42	19.2	24	14.4	18	10-5 سنوات
	26.4	33	14.4	18	12	15	10 سنوات فما فوق
	100	125	48.8	61	51.2	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنس كان له تأثير على إجابة المبحوثين المتعلق بتفضيل الإتصال داخل المؤسسة مع أبناء المنطقة وذلك لأن ما نسبته 47.8 % (59 عاملا) من الذكور أجابوا

بأنهم يفضلون الإتصال بأبناء منطقتهم وقد برروا ذلك بأنهم يحملون نفس العادات والقيم وطريقة التفكير ولهذا سيرتاحون معهم أكثر من الآخرين ، أما متغير الجنسية فقد تساوت النسبة عند الجزائريين حول تفضيل وعدم تفضيل بنسبة 48 % 60 عاملا وهذا ما يدل على تفاوت الإجابات وحول الهدف من هذه العملية أساسا فمنهم من يراها عنصرية يجب القضاء عليها وهناك من يراها عنصر قوة بالنسبة للجماعات غير الرسمية التي ينتمي إليها .

أما متغير المستوى التعليمي فكانت أكبر نسبة متساوية كذلك بين تفضيل وعدم تفضيل الإتصال بأبناء المنطقة بنسبة متساوية لمتغيرين مختلفين الثانوي بنسبة 29.6% ( 37 عاملا) ، أجابوا بنعم وبنفس النسبة كانت للمستوى الجامعي أجابوا بـ : " لا " وهذا ما يفسر الاختلاف حول تفضيل وعدم تفضيل هذا الإتصال .

أما متغير الخبرة المهنية فكانت أكبر نسبة أجابوا بنعم 24.8% (31 عاملا) لأصحاب الخبرة القصيرة وهذا ما يدل على تفضيلهم للإنتماء إلى جماعات جهوية وقبلية تتحدث بنفس لهجتهم.

المحور الثاني : طبيعة العلاقات الإتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة.

الجدول المركب رقم (38): يبين إمكانية تشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
87.2	109	11.2	14	76	95	ذكر	الجنس
12.8	16	1.6	02	11.2	14	أنثى	
100	125	12.8	16	87.2	109	المجموع	
96	120	11.2	14	84.8	106	جزائري	الجنسية
04	05	1.6	02	2.4	03	أجنبي	
100	125	12.8	16	87.2	109	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	2.4	03	إبتدائي	
12	15	1.6	02	10.4	13	متوسط	
46.4	58	3.2	04	43.2	54	ثانوي	
39.2	49	08	10	31.2	39	جامعي	
100	125	12.8	16	87.2	109	المجموع	

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	50	40	02	1.6	52	41.6
	5-10 سنوات	42	33.6	00	00	42	33.6
	10 سنوات فما فوق	17	13.6	14	11.2	31	24.8
	المجموع	109	87.2	16	12.8	125	100

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بإمكانية تشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين أن متغير الجنسية كان ذو تأثير خاص على إجابات المبحوثين الذين اجابوا أنه يمكن أن تتشكل العلاقة بنسبة 84.8% (106 عاملا) للجزائريين وهذا يفسر عن وجود علاقات غير رسمية في المؤسسة بين مختلف المستويات التنظيمية وهو ما يوضح وجود من يغطي عن العامل في حالة وقوعه في مشكلة أو عقبة، أما متغير الجنس فكانت أكبر نسبة فيه للذكور الذين يرون أنه يمكن أن تتشكل علاقات الصداقة بنسبة 76% (95 عاملا) والذي يوضح أن الذكور الأكثر توجهها لمثل هذه العلاقات .

أما متغير المستوى التعليمي كان المستوى التعليمي الثانوي الأكبر نسبة بـ: 43.2% (54 عاملا) في حين أن أصحاب الخبرة القصيرة كانوا الأكثر تشكيلا لهذه العلاقات بنسبة 40% (50 عاملا) وهو ما يدل على أنهم وبمجرد تنصيبهم يبدأون في ربط مجموعة من العلاقات غير الرسمية في مختلف المستويات حتى يتم تكوينهم لجماعات غير رسمية .

الجدول المركب رقم (39): يبين إنتشار علاقات الصداقة بين المسؤولين والعاملين

المجموع		كبيرة		قليلة		نادرة		العينة الإيجابية	
		العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة
87.2	109	9.6	12	25.6	32	52	65	ذكر	الجنس
12.8	16	04	05	5.6	07	3.2	04	أنثى	
100	125	13.6	17	31.2	39	55.2	69	المجموع	
96.8	121	13.6	17	29.6	37	53.6	67	جزائري	الجنسية
3.2	04	00	00	1.6	02	1.6	02	أجنبي	
100	125	13.6	17	31.2	39	55.2	69	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
00	00	00	00	00	00	2.4	03	إبتدائي	
12	15	04	05	04	05	04	05	متوسط	
46.4	58	5.6	07	16.8	21	24	30	ثانوي	
39.2	49	04	05	10.4	13	24.8	31	جامعي	
100	125	13.6	17	31.2	39	55.2	69	المجموع	



41.6	52	00	00	0.8	01	40.8	51	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.6	42	8	10	16.8	21	8.8	11	5-10 سنوات	
24.8	31	5.6	07	13.6	17	5.6	07	10 سنوات فما فوق	
100	125	13.6	17	31.2	39	55.2	69	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير الجنسية كان أكبر نسبة في إجابات المبحوثين حول إنتشار علاقات الصداقة بين المسؤولين والعاملين حيث أجاب ما نسبتهم 53.6% (67 عاملا) من الجزائريين بأن هذه العلاقات منتشرة بصفة نادرة بإعتبار أن المسؤول ليس لديه الوقت الكافي لمثل هذه الصداقات لأن لديه إلتزامات ومسؤوليات أهم من تكوين صداقات مع العاملين، وإن وجدت فهي مع بعضهم أو تجمعهم مع البعض الأخر علاقات قرابة أو تبادل منافع مادية و معنوية. يليها متغير الذكور بنسبة 52% (65 عاملا) أجابوا بأنها نادرة، أما من اعتبرها من الذكور منتشرة بصفة قليلة كانت نسبتهم 25.6% (32 عاملا) وهو ما يفسر ندرتها.

أما متغير المستوى التعليمي فإن المستوى الجامعي كان الأكبر نسبة بـ: 24.8% والذين اجابوا بأنها علاقات نادرة وهو ما يؤكد أصحاب الخبرة المتوسطة بنسبة بـ: 40.8% (51 عاملا) وهو ما يفسر تمييز المسؤولين لبعض العاملين عن بعض وجود علاقات القرابة والإنتماء بينهم.

الجدول المركب رقم (40): يبين أسباب الإتصال بالجماعات التي ينتمي إليها العامل

المجموع		شكاوي		اقتراحات		طلبات		من أجل استفسارات		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
78.4	109	26.4	33	16	20	13.6	17	31.2	39	ذكر	الجنس
12.8	16	7.2	09	3.2	04	1.6	02	0.8	01	أنثى	
100	125	33.6	42	19.2	24	15.2	19	32	40	المجموع	
96	120	33.6	42	16	20	15.2	19	31.2	39	جزائري	الجنسية
4	05	00	00	3.2	04	00	00	0.8	01	أجنبي	
100	125	33.6	42	19.2	24	15.2	19	32	40	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	2.4	03	00	00	00	00	00	00	إبتدائي	
12	15	6.4	08	1.6	02	2.4	03	1.6	02	متوسط	
46.4	58	16	20	04	05	8.8	11	17.6	22	ثانوي	
39.2	49	8.8	11	13.6	17	04	05	12.8	16	جامعي	
100	125	33.6	42	19.2	24	15.2	19	32	40	المجموع	

41.6	52	15.2	19	08	10	4.8	06	13.6	17	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.6	42	7.2	09	6.4	08	9.6	12	10.4	13	10-5 سنوات	
24.8	31	11.2	14	4.8	06	0.8	01	08	10	10سنوات فما فوق	
100	125	33.6	42	19.2	24	15.2	19	32	40		المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متغير الجنس ذكور كان أكبر نسبة فيه أجابت بأن سبب الإتصال بالجماعات التي ينتمي إليها العامل هي من أجل استفسارات بـ : 31.2 % (39 عاملا) ، تليها شكاوي بنسبة 26.4 % ( عاملا) وهذا دليل على أن رجوع العامل إلى الجماعات من أجل استفسارات عن أمور يجهلها وكذلك تقديم شكاوي للجماعة ، ثم تليها اقتراحات بنسبة 16 % (20 عاملا ) ثم طلبات بـ: 13.6 % (17 عاملا) .

أما الإناث فأكثر نسبة هي النسبة التي أجابت أن سبب الإتصال بالجماعات هي شكاوي بـ : 7.2 % (9 عاملات) ، وهذا دليل على وجود بعض الصراعات والمشاكل والعراقيل بين الإناث ، ثم إقتراحات بنسبة 3.2 % ( 04 موظفات ) تليها طلبات 1.6 % (عاملتين) وأنتى واحدة تتصل بالجماعات من أجل استفسارات بنسبة 0.8 % وهذا دليل على عدم لجوء الإناث إلى الجماعات إلا في حالة تقديمهم لشكاوي و إقتراحات .

أما متغير الجنسية فأكثر نسبة في الجنسية الجزائرية كانت للشكاوي بـ 33.6 % (42 عاملا) وهو ما يفسر أن الجزائريين يتصلون بجماعاتهم بدرجة أولى من أجل شكاوي تليها من أجل استفسارات بـ : 31.2 % (39 عاملا) أي ما يدل على وجود أشياء غير واضحة يطلب من الجماعة إعطاء معلومات عنها ثم إقتراحات بـ 16 % (20 عاملا) وأخيرا طلبات بنسبة 15.2 % (19 عاملا) يتصلون بجماعاتهم من أجل طلبات لأشياء معينة كالمساعدة وطلب التغطية عند حدوث أشياء ما ، أما الأجانب فكانت النسبة الأكبر لتقديم إقتراحات بـ 3.2 % (4 عاملين) وهو ما يدل على أن الأجانب يميلون إلى تقديم أفكار

---

جديدة سواء بخصوص العمل أو بخصوص الأمور الإجتماعية ، وقام أجنبي واحد بالإجابة من أجل استفسارات بنسبة 0.8 % .

أما متغير المستوى التعليمي فأكبر نسبة كانت لأصحاب المستوى الثانوي بـ : 17.6 % (22 عاملا) والتي أجابوا فيها أن سبب اتصالهم بجماعاتهم هيمن أجل استفسارات تليها مباشرة شكاوي بـ: 16 % (20 عاملا) للمستوى الثانوي كذلك أما المستوى الجامعي فكانت أكبر نسبة للإقتراحات بـ: 13.6 % (17 عاملا) وهذا ما يفسر أن أصحاب المستوى الجامعي يميلون إلى تقديم اقتراحات وليس شكاوي عكس أصحاب المستوى الإبتدائي و المتوسط وحتى الثانوي .

الجدول المركب رقم (41): يبين ملاحظة علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
87.2	109	17.6	22	69.6	87	ذكر	الجنس
12.8	16	3.2	04	9.6	12	أنثى	
100	125	20.8	26	79.2	99	المجموع	
96	120	20	25	76	95	جزائري	الجنسية
04	05	0.8	01	3.2	04	أجنبي	
100	125	20.8	26	79.2	99	المجموع	
00	0	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	2.4	03	إبتدائي	
12	15	1.6	02	10.4	13	متوسط	
46.4	58	6.4	08	40	50	ثانوي	
39.2	49	12.8	16	26.4	33	جامعي	
100	125	20.8	26	79.2	99	المجموع	
41.6	52	12	15	29.6	37	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

33.6	42	5.6	07	28	35	10-5 سنوات
24.8	31	3.2	04	21.6	27	10 سنوات فما فوق
100	125	20.8	26	79.2	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنسية له تأثير خاص على إجابة العاملين حول ملاحظة علاقات

غير رسمية بين المسؤولين والعاملين فقد كانت نسبة الإجابة بـ نعم للذين يحملون الجنسية الجزائرية بالنسبة لباقي المتغيرات الأخرى فقد قدرت بـ: 76% (95 عاملا) وهذا ما يؤكد أن الجزائريين يتأثرون بالعلاقات غير الرسمية وبالتمييز وتفضيل عاملين على حساب آخرين .

أما متغير الجنس فقد كانت ثاني أكبر نسبة للذكور بنسبة 69.6 % (87 عاملا) وعند الإناث كبيرة أيضا بـ : 9.6 % (12 عاملا) مقارنة بالنسبة الإجمالية للإناث في المؤسسة بـ: 12.8 % (16 عاملا) وهذا لا يعني أن التعاملات التي تتم داخل المؤسسة بين العاملين بطريقة غير رسمية تتدخل فيها وجود علاقات غير رسمية مع بعض العاملين ومعاملتهم بطريقة غير رسمية على غرار باقي العاملين .

أما متغير المستوى التعليمي فقد كانت الإجابات متفاوتة جدا وكانت أكبر نسبة هي نسبة المستوى الثانوي التي قدرت بـ: 40 % (50 عاملا) والذين أجابوا بـ "نعم" وهذا ما يؤكد على أن أغلبية العاملين يلاحظون هذه العلاقات.

أما متغير الخبرة المهنية فهو الأكثر تأثيرا فأصحاب الخبرة القصيرة أو القليلة لاحظوا رغم قلة خبرتهم وجود علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين والتفرقة التي توجد في المؤسسة وذلك بنسبة 29.6 % (37 عاملا) ، كما أن أصحاب الخبرة المتوسطة (من 05 - 10 سنوات) أكدوا ذلك من خلال إجاباتهم التي قدرت نسبتهم بـ : 28 % (35 عاملا) وهو ما يؤكد صحة القول بأن هناك علاقات غير رسمية داخل المؤسسة وان التعاملات تتم بطريقة التمييز بين الشخص الذي يملك معرفة خاصة بالمسؤول سواء بدرجة القرابة أو الإنتماء إلى نفس المنطقة.

الجدول المركب رقم (42): يبين أثر العلاقات غير الرسمية على باقي العاملين

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
		العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة
83.83	83	10.10	10	73.73	73	ذكر	الجنس
16.16	16	2.02	02	14.14	14	أنثى	
100	99	12.12	12	87.87	87	المجموع	
94.94	94	11.11	11	83.83	83	جزائري	الجنسية
5.05	05	1.01	01	4.04	04	أجنبي	
100	99	12.12	12	87.87	87	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
3.03	03	1.01	01	2.02	02	إبتدائي	
15.15	15	5.05	05	10.10	10	متوسط	
58.58	58	4.04	04	54.54	54	ثانوي	
23.23	23	2.02	02	21.21	21	جامعي	
100	99	12.12	12	87.87	87	المجموع	
60.60	60	7.07		53.53	53	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

			07				
	08					10-5 سنوات	
8.08		3.03	03	5.05	05		
31.31	31	2.02	02	29.29	29	10سنوات فما فوق	
100	99	12.12	12	87.87	87	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن متغير الجنس له تأثير على اجابات المبحوثين ، لأن متغير الذكور الذين أجابوا أن هناك تأثير للعلاقات غير الرسمية على باقي العاملين وذلك من خلال الإجابات على السؤال السابق ، حيث يؤثر على العلاقات بين العاملين أنفسهم لأنه يخلق الغيرة والحقد وتكون هناك صراعات بينهم وذلك من خلال النسبة المقدرة بـ 73.73 % (73 عاملا).

أما متغير المستوى التعليمي فقد كانت نسبة الإجابة بـ " نعم " في المستوى الثانوي كبيرة بـ : 54.54 % ( 54 عاملا) والذي يمثل هذا المستوى أغلبية العاملين والمستوى الجامعي بـ : 21.21% (21 عاملا) .

أما متغير الخبرة المهنية فكانت اجابتهم بتأثير العلاقات غير الرسمية على باقي العاملين لأقل من 05 سنوات بنسبة 53.53% (53 عاملا) وبعدها مباشرة لأصحاب الخبرة الطويلة 10 سنوات فما فوق والذين أجابوا بـ : نعم بنسبة 29.29 % ( 29 عاملا) وهذا يعني أنه توجد علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين والتي تؤثر على باقي العاملين .



الجدول المركب رقم (43): يبين الشخص الذي يتصل به العاملين في حالة مواجهتهم لمشكلة.

المجموع		ليس زميل وليس صديق		زميل وصديق في العمل		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
87.2	109	15.2	19	72	90	ذكر	الجنس
12.8	16	3.2	04	9.6	12	أنثى	
100	125	18.4	23	81.2	102	المجموع	
96	120	18.4	23	77.6	97	جزائري	الجنسية
04	05	00	00	04	05	أجنبي	
100	125	18.4	23	81.6	102	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	2.4	03	إبتدائي	
12	15	8.8	11	3.2	04	متوسط	
46.4	58	7.2	09	39.2	49	ثانوي	
39.2	49	2.4	03	36.8	46	جامعي	
100	125	18.4	23	81.6	102	المجموع	

الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	46	36.8	06	4.8	52	41.6
	5-10 سنوات	28	22.4	14	11.2	42	33.6
	10 سنوات فما فوق	28	22.4	03	2.4	31	24.8
	المجموع	102	81.6	23	18.4	125	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كلا الجنسين الذكر والأنثى يلجآن إلى زميل وصديق في العمل وينتمي إلى منطقتهم في حالة مواجهتهم لعقبة أو مشكلة في العمل وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ : 81.2 % وهذا ما يدل على وجود علاقات جيدة بين أفراد الجماعة غير الرسمية الواحدة والتي يلجأون إلى بعضهم البعض من أجل تقديم مساعدات ومن أجل التعاون في حل مشاكلهم .

أما متغير الجنسية فقد أجاب الجزائريون بزميل وصديق في العمل بنسبة 77.6% (97 عاملا) أما الأجانب فكلهم أجابوا بـ زميل بنسبة 04% (05 عمال) .

أما متغير المستوى التعليمي فقد كان المستوى ثانوي بأكبر نسبة 39.2% (49 عاملا) تليه المستوى الجامعي بـ : 36.8% (46 عاملا) وهذا ما يدل على أن المستويات التعليمية الجيدة يتصلون بأفراد جماعاتهم من الزملاء والأصدقاء والذين ينتمون إلى مناطقهم وذلك بسبب أنهم يحمون بعضهم البعض حفاظا على عدم تفكك الجماعة غير الرسمية ومصالحة الجماعة ككل .

أما متغير الخبرة المهنية فقد كان الأقل خبرة أي ( أقل من 5 سنوات) هم الذين كانت لهم أكبر نسبة بـ: 36.8% (46 عاملا) وهو ما يفسر عدم ثقة الأفراد في الأشخاص الذين لا ينتمون إلى جماعته وليسوا أصدقائه أو زملائه ، فيما تساوت النسبتين بالنسبة لأصحاب الخبرة المتوسطة والكبيرة بنسبة 22.4% (28 عاملا) .

---

أما الذين يتصلون بالأشخاص الذين ليسوا زملائهم وليسوا أصدقائهم ولا ينتمون إلى نفس المنطقة التي يعيشون فيها وهذا ما يفسر حب الإعتماد على النفس وعدم قبول تدخل أي فرد في شؤونه.

المحور الثالث: تأثير العلاقات الإتصالية غير الرسمية على الأداء .

الجدول المركب رقم (44): يبين وجود من يغطي عن العاملين عند الوقوع في الخطأ.

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
87.2	109	43.2	54	44	55	ذكر	الجنس
12.8	16	2.4	03	10.4	13	أنثى	
100	125	45.6	57	54.4	68	المجموع	
96	120	44	55	52	65	جزائري	الجنسية
04	05	1.6	02	2.4	03	أجنبي	
100	125	45.6	57	54.4	68	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	0.8	01	1.6	02	إبتدائي	
12	15	1.6	02	10.4	13	متوسط	
46.4	58	12	15	34.4	43	ثانوي	
39.2	49	31.2	39	08	10	جامعي	
100	125	45.6	57	54.4	68	المجموع	

41.6	52	8.8	11	32.8	41	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.6	42	25.6	32	08	10	5-10 سنوات	
24.8	31	11.2	14	13.6	17	10 سنوات فما فوق	
100	125	45.6	57	54.4	68	المجموع	

---

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابات والنسب متقاربة حول وجود من يغطي عن العاملين عند الوقوع في الخطأ فكانت أكبر نسبة للذين أجابوا بـ : "نعم" في متغير الجنس بـ: 44 % (55 عاملا) ذكرا ، فيما الذين أجابوا بـ : لا عند الذكور كانت نسبتهم 43.2% (54 عاملا) وهي تقريبا متساوية ، أما الإناث فكانت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 10.4 % (13 عاملة) وهو ما يفسر أن الإناث لهم من

---

يعرفونه في الإدارة ويلجأون إلى أشخاص سواء في جماعاتهم أو من نفس منطقتهم أو معارفهم لتغطية أخطائهم .

يليه متغير الخبرة المهنية فكانت أكبر نسبة للذين أجابوا بـ : "نعم" هي الأقل من 5 سنوات بـ 32.8% ( 41 عاملا) وهو ما يدل على أن سياسة التوظيف في المؤسسة تغلب عليها الوساطة فقدرت بـ : 25.6% (32 عاملا) وهذا ما يدل على أن الأشخاص الذين وظفوا في مرحلة ما ليسوا عن طريق الوساطة فلا يوجد من يغطي عنهم.

أما عن المستوى التعليمي فقد حاز المستوى الثانوي لمن أجابوا بـ: "نعم" على أكبر نسبة 34.4% (43 عاملا) وهذا ما يدل على أن ذوي المستوى الحسن منخرطين ضمن جماعات غير رسمية تغطي عنهم في حالة وقوعهم في الخطأ.

الجدول المركب رقم (45): يبين تأثير تماسك الجماعة و إشباع حاجاتهم على الأداء.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
		العدد	% النسبة	العدد	% النسبة		
87.2	109	4.8	06	82.4	103	ذكر	الجنس
12.8	16	2.4	03	10.4	13	أنثى	
100	125	7.2	09	92.8	116	المجموع	
96	120	7.2	09	88.8	111	جزائري	الجنسية
04	05	00	00	04	05	أجنبي	
100	125	7.2	09	92.8	116	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	0.8	01	1.6	02	إبتدائي	
12	15	2.4	03	9.6	12	متوسط	
46.4	58	2.4	03	44	55	ثانوي	
39.2	49	1.6	02	37.6	47	جامعي	
100	125	7.2	09	92.8	116	المجموع	
41.6	52	1.6	02	40	50	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية



33.6	42	04	05	29.6	37	10-5 سنوات
24.8	31	1.6	02	23.2	29	10 سنوات فما فوق
100	125	7.2	09	92.8	116	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن تأثير متغير الجنس كبير جدا حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بان تماسك الجماعة وإشباع حاجاتهم يؤثر على الأداء من الذكور بـ: 82.4 % (103 عامل) وهو ما يؤكد أن الذكور يحرصون على تماسك الجماعة وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية لتحقيق اداء مرتفع وهو ما تعكسه النسبة ، أما الإناث فقد بلغت نسبتهم 10.4 % ( 13 عاملة ) وهو ما يدل على تأثير تماسك الجماعة وإشباع حاجاتهم على الأداء.

أما متغير الجنسية فقد أجاب ما نسبته 88.8 % ( 111 عاملا ) جزائريا بتأثير تماسك الجماعة وإشباع الحاجات على الأداء وأجاب كامل الأجانب على هذا التأثير بنسبة 4 % ( 5 عمال ) ، أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد حاز المستوى الثانوي على أكبر نسبة بـ: 44 % ( 55 عاملا ) وبربطه بمتغير الجنسية يتضح أن المستوى الثانوي يمثل أغلبية الجزائريين الذين يعتبرون أن الجماعة شيء مهم بالنسبة لهم للحفاظ على الأداء المرتفع.

أما متغير الخبرة المهنية فكان ذو تاثير مهم حيث يلجأ العاملون الجدد إلى العمل على تماسك الجماعة وإشباع حاجاتهم كشرط للحفاظ على الأداء المرتفع أو الذي تطلبه الإدارة ، وبعدها يأتي أصحاب الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29.6 % ( 37 عاملا ) يليه أصحاب الخبرة الطويلة بنسبة 23.2 % ( 29 عاملا ) ما يدل على أهمية الإهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية خاصة لأصحاب الخبرة الطويلة.

الجدول المركب رقم (46): يبين موافقة العامل للمردود الجماعة حتى ولو كان مخالفا لما طلبته الإدارة .

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
		العدد	% النسبة	العدد	% النسبة		
87.2	109	48.8	61	38.4	48	ذكر	الجنس
12.8	16	10.4	13	2.4	03	أنثى	
100	125	59.2	74	40.8	51	المجموع	
96	120	5.6	70	40	50	جزائري	الجنسية
04	05	3.2	04	0.8	01	أجنبي	
100	125	59.2	74	40.8	51	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	1.6	02	0.8	01	إبتدائي	
12	15	9.6	12	2.4	03	متوسط	
46.4	58	26.4	33	20	25	ثانوي	
39.2	49	21.6	27	17.6	22	جامعي	
100	125	59.2	74	40.8	51	المجموع	

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	14	11.2	38	30.4	52	1.6
	5-10 سنوات	19	15.2	23	18.4	42	33.6
	10 سنوات فما فوق	18	14.4	13	10.4	31	24.8
	المجموع	51	40.8	74	59.2	125	100

من خلال الجدول المقابل نلاحظ أن أغلبية العاملين لا يوافقون العمل وفق المردود الذي حددته الجماعة حتى ولو كان ذلك مخالفا لما طلبته الإدارة لجميع المتغيرات فمتغير الجنس نرى أن الذكور كانت نسبة إجاباتهم بـ لا 48.8% (61 عاملا) ، أما الإناث فكانت 10.4% (13 عاملة) ولعل السبب الرئيسي في رفضهم لطلب الجماعة يعود إلى خوفهم على مستقبله المهني وتعرضهم للعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر مباشرة على راتبهم الشهري .

أما المتغير الذي يعتبر ثاني أكبر مؤشر هو الخبرة المهنية فنلاحظ أن أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 30.4% (38 عاملا) وهو دليل على أن هؤلاء مترددون حول هذا الموضوع.

أما بالنسبة للجنسية فكان أغلبهم جزائريون بـ : 56% (70 عاملا) فيما كانت أكبر نسبة للذين وافقوا طلب الجماعة من جنس الذكور بنسبة 38.4% (48 عاملا) ويفسر ذلك وجود عدد لا بأس به من العاملين يوافقون الجماعة على مردود الذي حددته لأنهم يعتبرون ذلك كعنصر قوة في أيديهم ولا تستطيع الإدارة أو المسؤول معاقبة جميع العاملين بهذا العدد الكبير .



الجدول المركب رقم (47): يبين سبب موافقة العامل للجماعة .

المجموع		أسباب أخرى		لأنك تضمن بقاءك في المنصب		لتجنب الإنعزال		لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة		العينة الإيجابية	
										العدد	% النسبة
68.62	35	00	00	3.92	02	11.76	06	52.94	27	ذكر	الجنس
31.37	16	00	00	5.88	03	7.84	04	17.64	09	أنثى	
100	51	00	00	9.80	05	19.60	10	70.58	36	المجموع	
90.2	46	00	00	7.84	04	17.64	09	64.70	33	جزائري	الجنسية
9.80	05	00	00	1.96	01	1.96	01	5.88	03	أجنبي	
100	51	00	00	9.80	05	19.60	10	70.58	36	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
5.88	03	00	00	00	00	1.96	01	3.92	02	ابتدائي	
29.41	15	00	00	1.96	01	5.88	03	21.56	11	متوسط	
35.29	18	00	00	3.92	02	5.88	03	25.49	13	ثانوي	
29.41	15	00	00	3.92	02	5.88	03	19.60	10	جامعي	
100	51	00	00	9.80	05	19.60	10	70.58	36	المجموع	
43.13	22	00						29.41	15	أقل من 5 سنوات	المهنية الخبرة

			00	3.92	02	9.80	05				
35.29	18		00	1.96	01	5.88	03	27.45	14	10-5	سنوات
21.56	11		00	3.92	02	3.92	02	13.72	07	10سنوات	فما فوق
100	51	00	00	9.80	05	19.60	10	70.58	36	المجموع	

من الجدول نلاحظ أن ما نسبته 52.94 % (27 عاملا) من متغير الجنس ذكور شاطروا زملائهم في العمل ويستجبون لطلب الجماعة لأنهم بكل بساطة لا يستطيعون الخروج عن الجماعة يليها نفس الجواب لمتغير الجنسية الجزائرية بنسبة 64.70% (33 عاملا) وهذا ما يدل على أن الجزائريون يوافقون الجماعة لسبب أنهم لا يستطيعون الخروج عنها .

أما متغير المستوى التعليمي فكان المستوى الثانوي بـ: 25.49 % (13 عاملا) وهو ما يدل على أن هؤلاء واعون بأهمية الجماعة وضرورة الحفاظ على نظامها الداخلي .

وتأتي بعدها لتجنب الإنعزال حيث كان متغير الجنسية الأكثر تأثيرا بـ: 17.64 % بـ 9 عمال جزائريين على اعتبار أن مساندة الجماعة من شأنه ان يكون ورقة ضغط تملكها في مواجهة الإدارة وبالتالي كسب إحترامها للأفراد مما يزيد من مكانتهم الإجتماعية داخل التنظيم.

الجدول المركب رقم (48): يبين موقف جماعة العاملين إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب .

المجموع		مواقف أخرى		الإضرابات		ترك العمل		اللامبالاة وعدم الإهتمام		الإحتجاج		كثرة الغيابات		الإجابة المتغيرات	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
87.2	109	2.4	03	28	35	2.4	03	13.6	17	40	50	0.8	01	ذكر	الجنس
12.8	16	1.6	02	1.6	02	0.8	01	1.6	02	7.2	09	00	00	أنثى	
100	125	04	05	29.6	37	3.2	04	15.2	19	47.2	59	0.8	01	المجموع	
96	120	3.2	04	29.6	37	3.2	04	12	15	47.2	59	0.8	01	جزائري	الجنسية
04	05	0.8	01	00	00	00	00	3.2	04	00	00	00	00	أجنبي	
100	125	04	05	29.6	37	3.2	04	15.2	19	47.2	59	0.8	01	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	00	00	00	00	0.8	01	1.6	02	00	00	ابتدائي	
12	15	00	00	1.6	02	0.8	01	3.2	04	6.4	08	00	00	متوسط	
46.4	58	3.2	04	9.6	12	1.6	02	7.2	09	24	30	1.6	01	ثانوي	
39.2	49	1.6	01	18.4	23	0.8	01	04	05	15.2	19	00	00	جامعي	
100	125	04	05	29.6	37	3.2	04	15.2	19	47.2	59	0.8	01	المجموع	
40.8	51	00	00	8	10	1.6	02	04	05	26.4	33	0.8	01		

													أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	
28.8	36	2.4	03	8.8	11	1.6	02	4.8	06	11.2	14	00	00		10-05 سنوات
24.8	31	1.6	02	7.2	09	00	00	6.4	08	9.6	12	00	00		10 سنوات فما فوق
100	125	04	05	29.6	37	3.2	04	15.2	19	47.2	59	1.6	01		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنس له تأثير على إجابة العاملين ، فقد كانت نسبة الإجابات بالإحتجاج 40 % (50 عاملا) وهي طريقة يعبر فيها العاملين عن الإحتجاج على تصرفات الإدارة وذلك بطرق مختلفة تعبيراً منها عن رفضها للطريقة البيروقراطية التي تنتهجها الإدارة في حقهم وفي تعاملها معهم ثم تأتي متغير الجنسية حيث أجاب الجزائريون بنسبة 47.2 % (59 عاملا) بموقف الإحتجاج .

أما متغير المستوى التعليمي فقد كان المستوى الثانوي الأكثر تأثيراً بنسبة 24 % (30 عاملا ) بموقف الإحتجاج ، ثم تأتيها موقف الإضرابات حيث يعتبر المستوى التعليمي الأكثر تأثيراً فيه بنسبة 18.4 % ( 23 عاملا) للمستوى الجامعي وهو يدل على صعوبة تطبيق الإدارة لمطالب العاملين وكذا وجود صراعات وخلل في العلاقات الإتصالية غير الرسمية فيلجأ هؤلاء إلى الإضراب إحتجاجاً على الإدارة والتي يرى فيها العاملين الحل الوحيد بعد الإحتجاج لتنفيذ مطالبهم.

أما نسبة 15.2 % (19 عاملا) من الذين اجابوا فقد عبروا بعدم الإهتمام واللامبالاة إتجاه قرارات الإدارة وهناك من اختاروا ترك العمل كمؤشر أساسي عن رفضها لسياسة الإدارة .



الجدول المركب رقم (49): يبين تمثيل العادات والقيم الجماعية السبب في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة.

المجموع		نادرا		دائما		أحيانا		العينة الإيجابية		
		العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	
109	87.2	05	04	61	48.8	43	34.4	ذكر	الجنس	
16	12.8	02	1.6	07	5.6	07	5.6	أنثى		
125	100	07	5.6	68	54.4	50	40	المجموع		
120	96	06	4.8	64	51.2	50	40	جزائري	الجنسية	
05	04	01	1.6	04	3.2	00	00	أجنبي		
125	100	07	5.6	68	54.4	50	40	المجموع		
00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي	
03	2.4	00	00	03	2.4	00	00	إبتدائي		
15	12	02	1.6	09	7.2	04	3.2	متوسط		
51	40.8	03	2.4	25	20	23	18.4	ثانوي		
56	44.8	02	1.6	31	24.8	23	18.4	جامعي		
125	100	07	5.6	68	54.4	50	40	المجموع		
		02			11.2		28.8	36	أقل من 5	الدرجة

41.6	52	1.6			14			سنوات
33.6	42	1.6	02	24	30	8	10	10-5 سنوات
24.8	31	2.4	03	19.2	24	3.2	04	10 سنوات فما فوق
100	125	5.6	07	54.4	68	40	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن متغير الجنس له تأثير على إجابات المبحوثين ، لأن متغير الذكور الذين اجابوا بالإرتباط الدائم للأفراد بالعادات والقيم الجماعية في تصرفاتهم نسبتهم 48.8 % (61 عاملا) أما الإناث 5.6 % (7 عاملات) أما متغير الجنسية ، فمتغير جزائري كانت نسبة الذين اجابوا دائما 54.4% (68 عاملا) فوجود الفرد كعضو في جماعة ها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة ، ويعمل " كارثر وزاندر " هذا التماثل بين أفراد الجماعة بوجود قوى وضغوط يتعرض لها اعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقا للمعايير الجماعية .

إذ تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة الذين اجابوا بدائما تفوق الذين اجابوا بأحيانا ونادرا حيث بالنظر إلى متغير المستوى التعليمي نجد أن المستوى الجامعي له تأثير على إجابات المبحوثين بدائما بنسبة 24.8 % (31 عاملا) ، أما متغير الخبرة المهنية فقد حاز أصحاب الخبرة المتوسطة على 24 % (30 عاملا) لدائما تليها أحيانا وقد كان فيها متغير الجنس والخبرة المهنية الغالب فكانت نسبة الذكور الذين اجابوا أحيانا 34.4 % (43 عاملا) وهو ما يدل على الخوف من الخروج عن ما هو متفق عليه من طرف الجماعة .

وفي الأخير هناك فئة متمثلة بنسبة 5.6 % (7 عمال) أجانب بنادرا وفي تقديرنا لهذه الأرقام لا تمثل مؤشرا هاما للوقوف عنده.

الجدول المركب رقم (50): يبين شعور جماعات العمل بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
		العدد	% النسبة	العدد	% النسبة		
87.2	109	04	05	83.2	104	ذكر	الجنس
12.8	16	0.8	01	12	15	أنثى	
100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع	
96.8	121	4.8	06	92	115	جزائري	الجنسية
3.2	04	00	00	3.2	04	أجنبي	
100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	2.4	03	إبتدائي	
12.8	16	2.4	03	10.4	13	متوسط	
46.4	58	1.6	02	44.8	56	ثانوي	
38.4	48	0.8	01	37.6	47	جامعي	
100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع	
41.6	52	0.8	01	40.8	51	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

	33.6	42	1.6	02	32	40	10-5 سنوات
	24.8	31	2.4	03	22.4	28	10سنوات فما فوق
	100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن متغير الجنسية له تأثير خاص على إجابة العاملين حول شعور جماعات العمل بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف فقد كانت نسبة الإجابة بـ: "نعم" للذين يحملون الجنسية الجزائرية 92 % (115 عاملا) بحيث كلما قلت الضغوط واللوائح البيروقراطية أو سياسات الإشراف السلبية أو بعض التصرفات الغير الصحيحة، أدى ذلك إلى الحفاظ على توازن الجماعة واستقرارها مما يساعد على الوصول إلى نتائج إيجابية ، وهذا ما نلمسه من إجابات المبحوثين في الجدول حيث توزعت الإجابات عبر مختلف المتغيرات وأهمها الجنسية والجنس ، فالجنس كانت نسبته 83.2 % (104 عامل) .

أما متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن المستوى الثانوي كانت نسبته 44.8% ( 56 عاملا) وهو ما يوضح أن الإطمئنان نحو الإدارة وسياساتها شرط ضروري وأساسي لتحقيق الاهداف . فيما كانت نسبة أصحاب الخبرة القليلة الذين أجابوا بـ : نعم 40.8 % (51 عاملا) الذي يدل على أن العاملين الجدد واعيبن بأن الشعور بالإطمئنان مهم في تحقيق الأهداف.

أما الذين أجابوا بـ : "لا" فالأرقام المعروضة لا تعتبر مؤشرا يجب الوقوف عنده.

الجدول المركب رقم (51): يبين سبب شعور الجماعات بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف.

المجموع		أسباب أخرى		لإشباع حاجاتها		لأنها مستقرة في أعضائها		لأنها مستقرة في أهدافها		العينة	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	الإجابة	
86.55	103	00	00	30.25	36	28.57	34	28.94	33	ذكر	الجنس
13.45	16	00	00	4.20	05	4.20	05	5.04	06	أنثى	
100	119	00	00	34.45	41	32.77	39	32.77	39	المجموع	
95.8	114	00	00	32	38	32.77	39	31.1	37	جزائري	الجنسية
4.20	05	00	00	2.52	03	00	00	1.7	02	أجنبي	
100	119	00	00	34.45	41	32.77	39	32.77	39	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.52	03	00	00	1.7	02	0.84	01	00	00	إبتدائي	
13.45	16	00	00	6.72	08	2.52	03	4.20	05	متوسط	
45.38	54	00	00	21.85	26	10.1	12	13.45	16	ثانوي	
38.65	46	00	00	4.20	05	19.33	23	15.12	18	جامعي	
100	119	00	00	34.45	41	32.77	39	32.77	39	المجموع	
40.34	48	00	00	13.45	16	14.29	17	12.6	15	أقل من 5 سنوات	الدرجة المهنية

35.3	42			15.97	19	10.92	13	8.4	10	10-5 سنوات
24.36	29			5.04	06	7.56	09	11.76	14	10 سنوات فما فوق
100	119	00	00	34.45	41	32.77	39	32.77	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن سبب شعور الجماعات بالإطمئنان اتجاه سياسات الإشراف لإشباع حاجاتها عند متغير الجنس ذكور بنسبة 30.25 % (36 عاملا) يليها متغير المستوى التعليمي ، فالمستوى الثانوي كانت نسبته 21.85 % (26 عاملا) وهو ما يؤكد ضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والإهتمام بالجانب الإنساني أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة ، وفيما يخص تأثير متغير الخبرة المهنية فقد كان أصحاب الخبرة المتوسطة الأكثر تأثرا بنسبة 15.97% (19 عاملا) لسبب إشباع الحاجات وهو ما يدل على أن الوعي بهذا السبب يوجد الذين يملكون خبرة متوسطة .

أما سبب لأنها مستقرة في أهدافها فقد تساوت مع لأنها مستقرة في أعضائها في نسبتها الإجمالية بـ: 32.77% (39 عاملا) أما حسب المتغيرات فقد كان متغير الجنس ذكور الأكثر تأثرا عند سبب لأنها مستقرة في أعضائها بنسبة 28.57% (34 عاملا) وهذا ما يدل على وعي الافراد بالمحافظة على الجماعة وأعضائها لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة .

يليه متغير مؤثر أيضا هو المستوى التعليمي فقد قدر المستوى الجامعي 19.33% (23 عاملا) وهو ما يدل على الوعي أما فيما يخص الخبرة المهنية فقد كانت أكبر نسبة بـ: 14.29% (17 عاملا) الاقل من 5 سنوات وهو ما يدل على أن أصحاب الخبرة القليلة يسعون للمحافظة على أعضاء جماعاتهم وسعي الإدارة لذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول المركب رقم (52): يبين إعتقاد العاملين بأن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
		العدد	% النسبة	العدد	% النسبة		
87.2	109	5.6	07	81.6	102	ذكر	الجنس
12.8	16	3.2	04	9.6	12	أنثى	
100	125	8.8	11	91.2	114	المجموع	
96	120	8.8	11	87.2	109	جزائري	الجنسية
04	05	00	00	04	05	أجنبي	
100	125	8.8	11	91.2	114	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	2.4	03	إبتدائي	
12	15	3.2	05	08	10	متوسط	
46.4	58	2.4	03	44	55	ثانوي	
39.2	49	2.4	03	36.8	46	جامعي	
100	125	8.8	11	91.2	114	المجموع	
41.6	52	5.6	07	36	45	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

	39.2	42	0.8	01	37.6	41	10-5 سنوات
	19.2	24	1.6	02	17.6	28	10سنوات فما فوق
	100	125	8.8	11	91.2	114	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اعتقاد العاملين بأن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم هي الإجابة الغالبة بنسبة كبيرة ونلاحظ أن متغير الجنس له تأثير خاص على إجابات المبحوثين من خلال النسبة 81.6% (102 عاملا) ذكرا وهو ما يدل على أهمية التواصل التي تنظم العملية الإدارية في جانبها الرسمي وعندما تصبح العلاقات مع الأعضاء الذين يشكلون الحضور متنوعة ومختلفة فإن من الضروري عمل تخطيط أدق وبدل مجهود أكبر من قبل المسؤول لإتمام الإتصال على نحو ناجح وفعال بين مختلف الجماعات رغم اختلاف إيديولوجيتها ومصالحها .

يليه متغير آخر هو الجنسية فنسبة الجزائريين الذين اعتقدوا أن مهارات المسؤولين تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الجماعات قدرت بـ : 87.2 % (109 عاملا) وهو ما يدل على أهمية إكتساب المسؤول لمهارات التواصل مع العاملين.

أما متغير المستوى التعليمي فكانت النسبة مرتفعة لدى المستويين الثانوي والجامعي ، فالثانوي كانت نسبته 44% (55 عاملا) بينما الجامعي 36.8% (46 عاملا).

أما متغير الخبرة المهنية فأصحاب الخبرة المتوسطة من 5 - 10 سنوات كانت نسبتهم 37.6% (47 عاملا) وهو ما يدل على ان أصحاب الخبرة المتوسطة يدركون أهميتها في تنمية الثقافة الإجتماعية اللازمة لدى الأفراد ليبنني سلوك سليم اتجاه زملائه من جماعات غير رسمية أخرى ،والذي يعمل على تعميق الثقة وتقوية العلاقات التضامنية بينهم.



---

أما الذين أجابوا بـ: "لا" فكانت نسبهم ضئيلة لا يمكن أخذها كمؤشر لقياس موقف معين.



34.21	39	13.15					09		08	10-5 سنوات
			15	6.14	07	7.90		7.01		
26.31	30									10 سنوات فما فوق
		4.39	05	9.70	11	6.14	07	6.14	07	
100	114	18.42	21	28.94	30	26.31	30	28.94	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين الطريقة التي يتم من خلالها تحسين العلاقات بين العاملين أن متغير الجنسية كان الأكثر تأثيراً بنسبة 27.19% (31 عاملاً) جزائرياً أجاب بأن دورات تكوينية في الإتصال هي التي تحسن العلاقات وهذا يدل على أهمية الإتصال غير الرسمي في الحفاظ على العلاقات السليمة بين العاملين إذا حسن استغلاله وبذلك تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها ، وبصورة عامة .قصد ضمان تحقيق إتصال فعال و أداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة .بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى وكل هذا نتيجة صيانة العلاقات الإتصالية بين العاملين عن طريق الإتصال التنظيمي.

يليه طريقة ثانية وهي تقريب الجماعات من بعضها البعض حيث أن متغير المستوى التعليمي له تأثير خاص على إجابات المبحوثين بنسبة 14.91% (17 عاملاً) للمستوى الثانوي ثم طريقة محاولة جمعهم في مختلف المناسبات حيث كان المستوى التعليمي الثانوي هو الغالب بنسبة 14.03% (16 عاملاً) وهو ما يدل على أن جميع العاملين في مختلف المناسبات يسمح لهم بالإحتكاك والتواصل فيما بينهم وبذلك تتحسن علاقاتهم الإتصالية ويقضي بذلك على الصراعات القبلية والإنتمائية.

أما متغير الخبرة المهنية فكانت أكبر نسبة لأصحاب الخبرة المتوسطة 5-10 سنوات في محاولة جمعهم في مختلف المناسبات 13.15% (15 عاملاً) وهو ما يدل على انهم يفضلون الإجتماع في المناسبات لتحسين علاقاتهم بالجماعات الأخرى وهو دليل على وجود توترات وصراعات بين مختلف الجماعات.

الجدول المركب رقم (54): يبين كيفية حل المشاكل بين العاملين.

المجموع		الإستماع للطرفين		استخدام وسائل للإتصال المباشر		الصرامة		الحوار		تهذئة الأوضاع		المتغيرات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الإيجابية	
95.2	109	16	20	22.4	28	12.8	16	30.4	38	5.6	07	ذكر	الجنس
12.8	16	1.6	02	0.8	01	1.6	02	6.4	08	2.4	03	أنثى	
100	125	17.6	22	23.2	29	14.4	18	36.8	46	08	10	المجموع	
96	119	16.8	21	21.6	27	13.6	17	35.2	44	08	10	جزائري	الجنسية
04	05	0.8	01	1.6	02	0.8	01	1.6	02	00	00	أجنبي	
100	125	17.6	22	23.2	29	14.4	18	36.8	46	08	10	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	0.8	01	00	00	1.6	02	00	00	ابتدائي	
12	15	1.6	02	1.6	02	2.4	03	5.6	07	0.8	01	متوسط	
46.4	58	0.8	01	10.4	13	7.2	09	24	30	04	05	ثانوي	
39.2	49	5.6	07	10.4	13	4.8	06	15.2	19	3.2	04	جامعي	
100	125	17.6	22	23.2	29	14.4	18	36.8	46	08	10	المجموع	

41.6	52	12	15	9.6	12	5.6	07	12	15	2.4	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.6	42	5.6	07	6.4	08	6.4	08	11.2	14	0.8	01	10-5 سنوات	
24.8	31	00	00	7.2	09	2.4	03	13.6	17	4.8	06	10 سنوات فما فوق	
100	125	17.6	22	23.2	29	14.4	18	36.8	46	08	10		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متغير الجنس له تأثير خاص على إجابات المبحوثين في كيفية حل

المشاكل بين العاملين فأجاب ما نسبته 30.4% (38 عاملا) ذكور بالحوار الذي يدل على أن العاملين يحبذون الحوار في حل مشاكلهم وذلك لما له من أهمية في التخفيف من حدة التوتر والصراع بين طرفي وأكثر والخروج السليم من المشكل وهو ما يؤكد متغير الجنسية كذلك ، حيث كانت أكبر نسبة للجزائريين أجابوا بالحوار بنسبة 35.2% (44 عاملا) أما المستوى التعليمي فقد أجاب 24% (30 عاملا) بالحوار الذي يعتبرون أن هدفه هو خلق فضاء من التفاهم المتبادل بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم على أساس ممارسة العلاقات الإتصالية السليمة ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضى في العمل .

أما متغير الخبرة المهنية فكانت أكبر نسبة مؤثرة هي 13.6% (17 عاملا) لأصحاب الخبرة الطويلة وهذا ما يدل على أهميته في ضل المعرفة الجيدة لأصحاب الخبرة للإدارة وأساليب تعاملها مع مشاكل العاملين.

فيما جاءت كيفية استخدام وسائل الإتصال المباشر في المرتبة الثانية حيث كان متغير الجنس بأكثر نسبة بـ: 22.4% (28 عاملا) ذكور، وهو ما يشبه الحوار بين شخصين للتفاهم والإصلاح بينهم وصيانة العلاقات الإتصالية غير الرسمية.

الجدول المركب رقم (55): يبين قيام الإدارة بأنشطة تجمع جميع المستويات التنظيمية في أطر غير رسمية.

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
87.2	109	87.2	109	00	00	ذكر	الجنس
12.8	16	12.8	16	00	00	أنثى	
100	125	100	125	00	00	المجموع	
96	120	96	120	00	00	جزائري	الجنسية
04	05	04	05	00	00	أجنبي	
100	125	100	125	00	00	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	2.4	03	00	00	إبتدائي	
12	15	12	15	00	00	متوسط	
46.4	58	46.4	58	00	00	ثانوي	
39.2	49	39.2	49	00	00	جامعي	
100	125	100	125	00	00	المجموع	
	52	41.6		00	00	أقل من 5	المستوى الخبرة

41.6			52			سنوات
				00	00	10-5 سنوات
33.6	42	33.6	42			
24.8				00	00	10 سنوات فما فوق
	31	24.8	31	00		
	125	100	125	00	00	المجموع
100						

من خلال الجدول المتعلق بقيام الإدارة بأنشطة تجمع جميع المستويات التنظيمية في أطر غير رسمية ، نلاحظ أن كل المبحوثين كانت إجاباتهم أن الإدارة لا تقوم بأي نشاط وذلك بنسبة 100% (125 عاملا) ، هذا يعني أن هناك ضغوط على العاملين نتيجة روتين العمل والساعات الطويلة في العمل التي تؤدي إلى صراعات عديدة مع العاملين وعدم إهتمام الإدارة بالجانب الإنساني والنفسي والاجتماعي للعاملين والتي من شأنها أن تدعم الروابط بين العمال وذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي بينهم الذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد الاجتماعية فاللقاء عمال الجماعات مع بعضهم البعض يعتبر سلوك بمثابة حاجة اجتماعية على اعتبار أن الفرد اجتماعي بطبعه لا يحبذ العيش معزولا عن الآخرين ، وكذا هذه الأنشطة تعتبر فضاء للجماعات غير الرسمية للتعارف وإذابة كل الصراعات والمشاكل والخلفيات التي يحملها الأشخاص عن بعضهم البعض وهذه الطريقة تدخل في إطار صيانة العلاقات الإتصالية .

الجدول المركب رقم (56): يبين كيفية محافظة الإدارة على مصلحة الجماعات.

المجموع	أشياء أخرى		تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية		المحافظة على الراتب		إشباع حاجات نفسية واجتماعية		المتغيرات الإيجابية	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الجنس	ذكر
87.2	109	00	00	42.4	53	22.4	28	23.2	29	ذكر
12.8	16	00	00	5.6	07	04	05	2.4	03	أنثى
100	125	00	00	48	60	26.4	33	26.5	32	المجموع
96	120	00	00	44	55	26.4	33	26.5	32	الجنسية
04	05	00	00	04	05	00	00	00	00	جزائري
										أجنبي
100	125	00	00	48	60	26.4	33	26.5	32	المجموع
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	2.4	03	00	00	00	00	دون المستوى
										ابتدائي
12	15	00	00	08	10	2.4	03	1.6	02	متوسط
46.4	58	00	00	20.8	26	16	20	9.6	12	ثانوي
39.2	49	00	00	16.8	21	08	10	14.4	18	جامعي
100	125	00	00	48	60	26.4	33	26.5	32	المجموع
41.6	52	00	00	23.2	29	10.4	13	08	10	



										أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.6	42	00	00	17.6	22	08	10	08	10	10-5 سنوات	
24.8	31	00	00	7.2	09	08	10	9.6	12	10 سنوات فما فوق	
100	125	00	00	48	60	26.4	33	26.5	32		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنسية الأكثر تأثيراً على إجابات المبحوثين حول كيفية محافظة الإدارة على مصلحة الجماعات غير الرسمية وقد أجاب ما نسبتهم 44 % (55 عاملاً) جزئياً على أن تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية هي التي تحافظ على هذه المصلحة ، وهذا ما يدل على أن التحفيز يجعل من الجماعات تتوازن وتشعر بإهتمام الإدارة لما يقدمه العامل من مجهودات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، يليها متغير الجنس بنسبة 42.4 % (53 عاملاً) من الذكور الذين يرون أن الحوافز والمكافآت هو ما يخلق ولاء العاملين للمؤسسة ويحافظ بذلك على مصلحة العامل ، أما متغير المستوى التعليمي فكان المستوى الثانوي بنسبة بـ: 20.8 % (26 عاملاً) وهو ما يعكس أن أغلبية العاملين يرون أن مصلحتهم تكمن في تقديم الحوافز المادية والمعنوية مثلهم مثل أصحاب الخبرة القليلة بنسبة 23.2 % (29 عاملاً) .

الجدول المركب رقم (57): يبين كيفية تخفيف الإدارة لضغوط العاملين .

المجموع		أشياء أخرى		مسابقات بين العاملين		خرجات سياحية		دورات رياضية بين العاملين		المتغيرات	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الإجابة	
87.2	109	00	00	22.4	28	40.8	51	24	30	ذكر	الجنس
12.8	16	00	00	04	05	4.8	06	04	05	أنثى	
100	125	00	00	26.4	33	45.6	57	28	35	المجموع	
96	120	00	00	26.4	33	42.4	53	27.2	34	جزائري	الجنسية
4	05	00	00	00	00	3.2	04	0.8	01	أجنبي	
100	125	00	00	26.4	33	45.6	57	28	35	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	00	00	1.6	02	0.8	01	ابتدائي	
12	15	00	00	0.8	01	9.6	12	1.6	02	متوسط	
46.4	58	00	00	17.6	22	19.2	24	9.6	12	ثانوي	
39.2	49	00	00	08	10	15.2	19	16	20	جامعي	
100	125	00	00	26.4	33	45.6	57	28	35	المجموع	

41.6	52	00	00	12	15	20.8	26	8.8	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.6	42	00	00	11.2	14	12	15	10.4	13	10-5 سنوات	
24.8	31	00	00	1.6	02	14.4	18	8.8	11	10 سنوات فما فوق	
100	125	00	00	26.4	33	45.6	57	28	35		المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن متغير الجنسية الأكثر تأثيراً على إجابات المبحوثين في كيفية تخفيف الإدارة لضغوط العاملين عن طريق الخرجات السياحية بنسبة 42.2% (53 عاملاً) وهو ما يبادل على حاجة العاملين لمثل هذه الأنشطة الخارجية التي تقوم على تخفيف من ضغط العمل من جهة أخرى القضاء على روتين العمل وما يسببه من احتقانات وتشنجات على مستوى العلاقات الإتصالية غير الرسمية ولدى وجب الإنتباه والإهتمام بمثل هذه الأمور ، يليها متغير الجنس فالذكور كانت نسبتهم هي الأكبر بـ: 40.8% ( 51 عاملاً) مثلها مثل متغير المستوى الثانوي الذي كانت الإجابة بالخرجات السياحية نسبتها 19.2% (24 عاملاً) وهو دليل على أهميتها فيمثل هذه المؤسسات الاجنبية التي تمتاز بالصرامة في العمل خلال أوقات العمل ما يجعل الضغط يزداد على العاملين .

أما أصحاب الخبرة القليلة فكانت نسبتهم 20.8% للخرجات السياحية التي تقوم أيضاً في فوائدها بصيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية نتيجة لإحتكاك العاملين فيما بينهم وتكون هناك مواجهة مباشرة مع من توجد بينهم صراعات ومشاكل .

الجدول المركب رقم (58): يبين وجود مستشار نفسي في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
87.2	109	87.2	109	00	00	ذكر	الجنس
12.8	16	12.8	16	00	00	أنثى	
100	125	100	125	00	00	المجموع	
96	120	96	120	00	00	جزائري	الجنسية
04	05	04	05	00	00	أجنبي	
100	125	100	125	00	00	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	2.4	03	00	00	إبتدائي	
12	15	12	15	00	00	متوسط	
46.4	58	46.4	58	00	00	ثانوي	
39.2	49	39.2	49	00	00	جامعي	
100	125	100	125	00	00	المجموع	
	52		52	00	00	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

41.6		41.6					
33.6			42	00	00	10-5 سنوات	
	42	33.6					
	31		31		00	10 سنوات فما فوق	
24.8		24.8		00			
	125	100	125	00	00	المجموع	
100							

من خلال الجدول نلاحظ أن كل المبحوثين كانت إجاباتهم أنه لا يوجد مستشار نفسي في المؤسسة ، وذلك بنسبة 100% (125 عاملا) ، وهذا يعني أن المؤسسة لا تهتم بالجوانب النفسية للعامل من ضغط وقلق وأمور نفسية أخرى تؤثر في العلاقات الإتصالية غير الرسمية وحتى الرسمية وبذلك تؤثر بالضرورة على الأداء ، فالمستشار النفسي يساعد على بلوغ المستوى الذي يؤهل العامل لأن يعيش بمستوى أفضل مع باقي العاملين بحيث يكون في مزاج يساعده على إنتاج أفضل وبإهمال هذا الجانب فهي في الواقع تصنع إنسان مشلول من الناحية الإجتماعية . أما المتغيرات فلم يكن لها تأثير حيث أجابوا كلهم بأنه لا يوجد مستشار نفسي في المؤسسة.

الجدول المركب رقم (59): يبين أهمية المستشار النفسي لتخفيف الضغوط عن العاملين.

المجموع		لا		نعم		العينة الإيجابية	
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
87.2	109	3.2	04	84	105	ذكر	الجنس
12.8	16	1.6	02	11.2	14	أنثى	
100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع	
96	120	4.8	06	91.2	114	جزائري	الجنسية
04	05	00	00	04	05	أجنبي	
100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع	
00	00	00	00	00	00	دون المستوى	المستوى التعليمي
2.4	03	00	00	2.4	03	إبتدائي	
12	15	0.8	01	11.2	14	متوسط	
46.4	58	2.4	03	44	55	ثانوي	
39.2	49	1.6	02	37.6	47	جامعي	
100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع	
41.6	52	1.6	02	40	50	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

33.6	42	0.8	01	32.8	41	10-5 سنوات
24.8	31	2.4	03	22.4	28	10 سنوات فما فوق
100	125	4.8	06	95.2	119	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنسية له تأثير كبير على إجابات المبحوثين حيث أجاب ما نسبته 91.2% (114 عاملا) جزائريا أن المستشار النفسي مهم لتخفيف الضغوط على العاملين كذلك الجنس فالذكور أكدوا أهمية المستشار من خلال إجاباتهم التي بلغت نسبتها 84% (105 عاملا) وهو ما يدل ضرورة التفات المؤسسة والمسؤولين إلى هذا الجانب أي الجانب النفسي للعامل ومحاولة جعل العلاقات الإتصالية غير الرسمية دائما في الإتجاه السليم لكي لا يؤثر ذلك على الأداء ونوعيته .

أما متغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن المستوى الثانوي كان بأكبر نسبة بـ: 44% (55 عاملا) وهو ما يدل على أن الضغوط تؤثر على العلاقات الإتصالية غير الرسمية.

أما متغير الخبرة المهنية فكانت أكبر نسبة لأصحاب الخبرة القليلة بـ: 40% (50 عاملا) ، وهو ما يدل على أن حجم العمل وطبيعته وكذلك التنوع البشري الذي تحمله المؤسسة يؤكد ضرورة وأهمية وجود مستشار نفسي لتخفيف من الضغوط على العاملين .

أما الذين أجابوا بـ: لا فكانت نسبهم ضئيلة لا يمكن أخذها كمؤشر لقياس موقف معين.

## الاستنتاجات العامة :

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود- ورقلة - تم التوصل الى جملة من النتائج التي يمكن تقسيمها حسب تساؤلات الدراسة :

- نستنتج فيما يخص السؤال الأول المتعلق بعوامل تشكل الإتصال غير الرسمي أن اغلب العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض بعلاقة غير رسمية والتي جاءت نتيجة التفاهم فيما بينهم وكذا لأنهم ينتمون لنفس منطقتهم وهذا ما يوضح أن أغلب العاملين يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل أكثر من اثنتائها وهذا ما يدل أيضا عن شعورهم بالراحة نتيجة الإستقرار والعلاقات الطيبة التي بينهم كما أنهم يدخلون في علاقات تلقائية اجتماعية و يرغبون في الإنضمام إلى جماعات معينة من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي يعجز التنظيم البيروقراطي عن إشباعها و اعتبار أن التعاون بين العمال هو مظهر من مظاهر التكافل الاجتماعي، ذلك أن تبادل العواطف والتفاعلات من شأنه أن يحقق التماسك بين جماعات العمل غير الرسمية ، و أكد المبحوثين على أهمية العلاقات الإتصالية الإجتماعية خاصة في تحقيق التماسك والإنجذاب داخل المؤسسة حيث ينجذب الأفراد إلى غيرهم على أساس العادات والقيم المشتركة التي تحكم المنطقة لأنهم وبكل بساطة قد يملكون نفس طريقة التفكير واللغة وهذا ما يجعلهم أكثر تماسكا، ومن الملاحظ أن هناك من يفضل التواصل مع أبناء منطقته على أساس بناء قوة غير رسمية للوقوف في وجه الإدارة وأي جماعات أخرى تتدخل في خصوصياتها أو تتعارض ومصالحها وهناك من لا يفضل التواصل مع أبناء منطقته على إعتبار انها عنصرية وعصبية لا يجب الإنسياق وراء مثل هذه الأمور لأنها تزرع الحقد والكراهية.

وبالتالي نستنتج أن عوامل تشكل الإتصال غير الرسمي هي العلاقة غير الرسمية في العمل التي تخلق جماعات غير رسمية يكون هناك تفاهم بين أعضائها والتي يعقد أفرادها لقاءات خارج أوقات العمل أكثر من اثنتائها لشعورهم بالراحة والإستقرار فيكون هناك تعاون و إنجذاب بينهم نتيجة لوجود عادات وقيم مشتركة يفضل العاملون التواصل معهم على إعتبار إنتمائهم إلى نفس المنطقة.

- نستنتج فيما يخص التساؤل الثاني المتعلق بطبيعة العلاقات الإتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة أنه يمكن أن تتشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين ويتضح ذلك من خلال إجاباتهم وهذه العلاقات منتشرة بصفة نادرة لأنها تأتي نتيجة مصلحة أو معرفة شخصية مع المسؤول وأن هذا الأخير



ليس لديه الوقت لمثل هذه الأمور ، أما عن سبب الإتصال بالجماعات غير الرسمية فهو تقديم شكاوي وهذا ما يدل على وجود مشاكل وصراعات مع الإدارة ومع الجماعات غير الرسمية الأخرى وهذا ما يجعلنا نقول ان هناك خلل في العلاقات الإتصالية غير الرسمية ، كما أن اغلب العاملين لاحظوا علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين ويرون أن لهذه العلاقات تأثير بالسلب على باقي العاملين ، وأنهم في حالة مواجهتهم لمشكلة او عقبة في العمل يتجهون إلى زميل و صديق لهم وينتمي إلى منطقته وذلك لأنه سيحميه ويحافظ على تماسك جماعته وعدم تفككها وبدون مقابل .  
وبالتالي فإن العلاقات الإتصالية بها خلل سواء بين العاملين والإدارة وبين الجماعات فيما بينها.

-نستنتج فيما يخص التساؤل الثالث المتعلق بتأثير العلاقات الإتصالية غير الرسمية على الأداء أن أغلبية العاملين يجدون من يغطي عنهم عند وقوعهم في الخطأ حتى لا يتعرض للعقوبة وذلك عن طريق الوساطة وأفراد جماعاتهم ، وأكد المبحوثين أن تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء وإهمال هذا الجانب يؤدي إلى العكس ، أما عن موافقة العامل للمردود الذي طلبته الإدارة فإن العاملين لا يوافقون جماعاتهم في هذه الأمور وذلك لخوفهم على مستقبلهم المهني وتعرضهم للعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر مباشرة على راتبهم الشهري. وعند تدخل الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب فموقف الجماعة هو الإحتجاج وهذا ما يدل على قوة الإتصال غير الرسمي في إشباع الحاجات وإستخدامه من أجل الدفاع عن مصالحهم، أما عن سياسات الإشراف الحسنة فهي مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة بحيث كلما قلت الضغوط واللوائح البيروقراطية أو سياسات الإشراف السلبية أو بعض التصرفات الغير صحيحة، أدى ذلك إلى الحفاظ على توازن الجماعة واستقرارها مما يساعد الوصول إلى نتائج إيجابية ، وبالتالي فإن العلاقات الإتصالية غير الرسمية عندما تكون موجهة في الإطار الصحيح والإيجابي تسمح بتحقيق أداء مرتفع.

- نستنتج فيما يخص التساؤل الرابع المتعلق بدور ووسائل الإتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الإتصالية غير الرسمية أن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات غير الرسمية يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم وذلك من خلال إجابات المبحوثين الذين يرون أنه يجب ان يتم ذلك من خلال دورات تكوينية في الإتصال وتقريب الجماعات من بعضهم البعض الذي يسمح بصيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية من شقها السلبي الذي كانت فيه إلى الإيجابي وأن يتم حل المشاكل التي تحدث بين العاملين بالحوار وإستعمال وسائل الإتصال المباشر التي تعتبر أنجع الطرق للتخلص من العصبية والعنف والصراعات بين العاملين التي تغيب عنهم الأنشطة وهذا ما أكده المبحوثين من خلال إجاباتهم ، أما عن رؤيتهم للمحافظة على مصلحة الجماعات فتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية هي التي تحافظ

---

على مصلحتهم وهذا ما يدل على قيمة التحفيز المادي والمعنوي في الرفع من الروح المعنوية للعاملين ،  
و يرى كذلك العاملين أن الخرجات السياحية هي التي تخفف ضغوط العمل عنهم والإهتمام بنفسية  
العاملين من الأمور الضرورية التي تهملها الإدارة مع غياب مستشار نفسي رغم تأكيد المبحوثين على  
أهميته .

- وبالتالي فالإتصال التنظيمي غير الرسمي يلعب دورا بارزا وهاما في صيانة خلل العلاقات  
الإتصالية غير الرسمية خاصة في المؤسسات التي تمتاز بالتنوع البشري و تمتاز بإختلاف الإيديولوجي  
والإنتمائي لجماعاتها غير الرسمية عن طريق جملة من الوسائل والأنشطة .

## خاتمة:

من خلال سفرنا هذا في عالم الإتصال غير الرسمي وتبيان ما يمكن أن يخلق من صراعات وخلل في العلاقات الإتصالية غير الرسمية ومن خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي تمثل السؤال الرئيسي نكون بذلك قد ساهمنا في تحقيق أهداف الدراسة عن كيف يتم صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية

فالإتصال غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة حقيقة حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة ، وإنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية المختلفة ، وعلى هذا الأساس فإن الإتصال غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذا توفرت له شروط وظروف إيجابية كالمشاركات الوجدانية بين العمال، بالإضافة إلى صور الانسجام بين الإتصاليين والسياسة المنتهجة من طرف الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر بين مختلف الجماعات ، وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية ، ولا تعترف بالجماعات غير الرسمية ، ومن ثم ينبغي وضع أنشطة مختلفة تكون متنفس وفضاء لإلتقاء العاملين ، وإلا سوف تكون هناك هوة كبيرة بين الجماعات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي وبذلك فلا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الاجتماعية ، مما يؤدي إلى التباعد والاختلاف والدخول في صراعات غير منتهية .

## قائمة المراجع :

### المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني و العلاقات العامة\_، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976 .
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السادسة ، 1997 الدار الجامعية ، الإسكندرية .
3. احمد عرفة،سمية شلبي،فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر،2000.
4. أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، الطبعة الثانية ، الدار القومية للطباعة و النشر الاسكندرية، ، 1975 .
5. أحمد محمد المصري،الإدارة الحديثة (الإتصالات ،المعلومات ،القرارات)،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،2000.
6. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه ، الطبعة الخامسة ، القاهرة ، دار المعارف ، ، 1989 .
7. أحمد بن مرسللي ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية.
8. التون مايو،التصنيع والمشاكل الإنسانية ، ترجمة : عماد الدين إسماعيل ، محمد بدران ،أحمد ، مكتبة مصر ،القاهرة.
9. برنت روبن،الاتصال و السلوك الإنساني،ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية ،1991.
10. بشير العلق ، إتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009.
11. بلقاسم سلاطينية و حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين أمليّة، الجزائر، 2004 .
12. جمال محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريسي ، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لإسكندرية ، 2000 .
13. جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، دار الهدى، الجزائر،2007.
14. جمال بن زروق ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26 العدد الأول + الثاني ، 2010 .

- 
15. حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات ) ، دار الحامد ، الأردن، 2004.
16. حسان جيلالي ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 .
17. حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة السادسة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1977.
18. حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس الصناعي ، علم الاجتماع ، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزارنطة و الإسكندرية ، 1997 .
19. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة ، الأردن ، 2000.
20. سلمى محمود جمعه ، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2004 ،
21. سيزولاتي، أندروني، السلوك التنظيمي والأداء ،ترجمة :أبو القاسم جعفر ، أحمد ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ، 1991
22. سمير محمد حسين ، دراسات في مناهج البحث العلمي في بحوث الإعلام، الطبعة الثانية. عالم الكتب ، 2006 .
23. شيخا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1913 .
24. صالح الشبكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، 1969 .
25. صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976 .
26. صباح حميد علي ،غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان ، 2007 .
27. صالح الشبكشي، الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969 .
28. صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976 .
29. طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1993.
30. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية؛ منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974 .
31. عبد الكريم درويش و ليلا تي كلا ، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة 1974 .

32. عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة\_، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة ، 1997.
33. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1990 ، .
34. عبد الرحمن عيساوي ، معالم علم النفس. دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت ، 1984 .
35. علي عياصرة، ختام الغناتي، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي (بين النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
36. عبد الباسط محمد حسن ، علم المجتمع الصناعي ، دار الكتب الجامعية ، مصر ، 1972 ، .
37. عبد الحميد الهاشمي ، المرشد في علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1984.
38. عباس محمود عوض ، علم النفس الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، 2002 .
39. عبد الغفار حنفي و حسين القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
40. عبد الله الطويرقي، الاتصال المعاصر ( دراسة في الانماط و عالم لوسيلة)؛ الطبعة الثانية، مكتبة عبيكان ، الرياض، 1998.
41. علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975 .
42. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974 .
43. عمار بحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
44. غريب محمد سيد أحمد. علم الاجتماع ودراسة المجتمع، طبعة 2003، دار المعرفة الجامعية، لاسكندرية .
45. فهد سعود العثيمين، الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها ، مطابع شركة الصفحات الذهنية ، السعودية ، الطبعة الثانية.
46. محمد الشكرجي المهندس ، إدارة المشاريع الصناعية ، الطبعة الثالثة ، مطابع دار الكتب ، بيروت ، 1968.
47. محمد الجوهري ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984 .

48. محمد السيد أبو النبيل ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1984 .
49. محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006.
50. محمد حافظ حجازي ، وسائل الاتصال التنظيمي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2006 .
51. مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1982 .
52. محمد زيان عمر، البحث العلمي :مناهجه وتقنياته ، الطبعة الرابعة ، دار الشروق ، جدة. 1983 .
53. محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ،دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، الطبعة الثانية، الهيئة المصرية للكتاب ، الإسكندرية .
54. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1976 .
55. محمد منير حربي، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992.
56. محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1986 .
57. محمد محمود مهدي،الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
58. محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية،الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.
59. محمد عبيدات و آخرون،منهجية البحث العلمي،دار وائل للنشر،عمان،1999.
60. محمد منير مرسي، إدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة، 1984 .
61. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 .
62. محمد ناجي الجواهر ، الإتصال التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية 2000 .
63. محمد يسري ابراهيم عبس،الاتصال و السلوك الإنساني ،البيطاش للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999، .
64. محمود فهمي العطروري،العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب مصر 1969 .

65. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد البحوث الجامعية، طبعة 2000، مؤسسة الوراق، عمان.
66. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1982.
67. معن خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه. الطبعة الثالثة، الأردن: الشروق (1999).
68. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، ترجمة: بوزيد صحراوي واخزون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
69. ناصر دادي عدون، الاتصال و كفاءته في المؤسسة الاقتصادية، طبعة 2010، دار المحمدية العامة، الجزائر.
70. ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
71. نخبة من الأساتذة، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
72. هالة منصور، الإتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، 2000.
- مراجع بالأجنبية:
- Jean- Marie PERETTI .gestion des ressources humaine , librairie VUIBERT, 73. .PARIS, 2008,

LA COMMUNICATION AU SERVICE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA74.

2007. ،éUALITE .INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION

مذكرات:

- (1) بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهور – جيجل – مذكرة ماجستير، مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة قسنطينة. 2007/2006.
- (2) سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.



---

(3) شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة ،2009/2008 .

---

# الملاحق

1- إستمارة إستبيان.

2- المقابلة.

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيان:

صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية  
في الجزائر

دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود-ورقلة-

الرجاء الإجابة على هذه الأسئلة التي تدخل في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص: إتصال وعلاقات عامة ،ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .  
و نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستبقي في كنف السرية التامة و لن تستغل إلا لإغراض علمية فقط.

إشراف الأستاذ:

بوزيد رملي

إعداد الطالب:

محمد أسامة ميدون

السنة الجامعية

2014/2013

## بيانات شخصية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- الجنسية

- جزائري

- أجنبي

3- المستوى التعليمي:

- دون مستوى

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

10 سنوات فما فوق

## المحور الأول: عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي:

1- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟

رسمية فقط

غير رسمية

الإثنين معا

2- على أي أساس تختار صديقك في العمل؟

- التقارب في السن  
 الأقدمية  
 التجاور في مكان العمل  
 التماثل في السن  
 التفاهم  
 من نفس المنطقة  
 أساس آخر

أذكره.....

3- هل تعقد لقاءات مع زملائك؟

- خارج أوقات العمل  
 - أثناء أوقات العمل  
 - الإثنين معاً

4- هل تشعر بأنك مرتاح في عملك ضمن جماعة؟

- نعم  
 لا

4-1 في حالة الإجابة ب: نعم: هل يعود ذلك إلى

- للإنسجام والتعاون  
 العلاقات الطيبة  
 لشعورك بالراحة والاستقرار  
 أسباب أخرى

أذكرها.....

5- كيف يتم زيادة التماسك والإنجذاب داخل المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

6- لماذا تتجذب إلى فرد دون غيره من الأفراد داخل المؤسسة؟ رتبهم بالأرقام حسب الأولوية:

- لأنه يجيد الحديث و صاحب شخصية جذابة
- لوجود ميول مشتركة
- لوجود عادات و قيم مشتركة
- صاحب خبرة طويلة
- لأنه ينتمي إلى الجنس الآخر
- للتحدث بنفس اللغة أو اللهجة

7- هل تفضل التواصل داخل المؤسسة مع أبناء منطقتك فقط؟

نعم

لا

لماذا.....  
.....

**المحور الثاني : طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة:**

8- هل ترى بأنه يمكن أن تتشكل علاقات صداقة بين المسؤولين والعاملين في المؤسسة ؟

نعم

لا

9- هل هي منتشرة بصفة:

نادرة  قليلة  كبيرة

لماذا.....  
.....

10- ماهي الأسباب التي تجعلك تتصل بالجماعات التي تنتمي إليها؟

من أجل إستفسارات  طلبات

اقتراحات  شكاوي

11- هل تلاحظ علاقات غير رسمية بين المسؤولين والعاملين ؟

نعم

لا

11-1 إذا كانت نعم : هل يؤثر ذلك بالسلب على باقي الموظفين؟

نعم

لا

12- في حالة مواجهتك لمشكلة أو عقبة في العمل ،من هو أول شخص تتصل به؟

زميل و صديق في العمل وينتمي إلى منطقتك

ليس زميل وليس صديق ولا ينتمي إلى منطقتك

لماذا.....

**المحور الثالث: تأثير العلاقات الإتصالية غير الرسمية على الأداء:**

13- عندما تقع في أحد الأخطاء هل تجد من يغطي هذا الخطأ حتى لا تتعرض للعقوبة ؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بـ: نعم كيف يتم ذلك؟.....

.....

.....

14- هل يؤدي تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها إلى التأثير في مستوى الأداء؟

نعم

لا

كيف ذلك؟  
.....  
.....

15- إذا طلب منك زملاؤك في العمل أن تؤدي بنفس المردود الذي حددته الجماعة ، حتى ولو كان ذلك مخالفاً للمستوى الذي حددته الإدارة، فهل توافقهم على ذلك ؟

نعم

لا

1-15 في حالة الإجابة بنعم :

لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة

لتجنب الإنعزال

لأنك تضمن بقاءك في المنصب

أسباب أخرى

أذكرها.....

16- إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب من أجل أمر ما ، فما موقف جماعتك من هذا القرار؟.

كثرة الغيابات

الإحتجاج

اللامبالاة وعدم الإهتمام

ترك العمل

الإضرابات

مواقف أخرى

أذكرها.....



17- هل تمثل العادات والقيم الجماعية السبب في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة؟

أحيانا  دائما  نادرا

لماذا؟.....

18- هل شعور جماعات العمل بالاطمئنان اتجاه سياسات الإشراف، يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

نعم

لا

1-18 في حالة الإجابة بنعم:

لأنها مستقرة في أهدافها

لأنها مستقرة في أعضائها

لإشباع حاجاتها

أسباب أخرى

أذكرها.....

...

المحور الرابع : دور و وسائل الإتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الإتصالية غير

الرسمية:

19- هل تعتقد بأن مهارات المسؤولين في التواصل بالجماعات غير الرسمية تؤدي إلى تحسين العلاقات

بينهم؟

نعم

لا

1-19 إذا كانت " نعم " هل يتم ذلك عن طريق؟

- دورات تكوينية في الإتصال
- حل مشاكلهم
- تقريب الجماعات من بعضها البعض
- محاولة جمعهم في مختلف مناسبات العمل

20- كيف يتم حل المشاكل بين العاملين ؟

- تهدئة الأوضاع
- الحوار
- الصرامة
- استخدام وسائل للإتصال المباشر
- الإستماع للطرفين

21- هل تعمل الإدارة على القيام بأنشطة تجمع جميع المستويات التنظيمية في أطر غير رسمية ؟

- نعم
- لا

21-1 إذا كانت "نعم" ماهي هذه الأنشطة.....

.....

22- كيف تحافظ الإدارة على مصلحة الجماعات ؟

- إشباع حاجات نفسية وإجتماعية
- المحافظة على الراتب
- تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية
- أشياء أخرى

أذكرها.....

.....

23- كيف تخفف الإدارة ضغوط العمل على العاملين؟

- دورات رياضية بين العاملين
- خرجات سياحية
- مسابقات بين العاملين
- أشياء أخرى

أذكرها.....

24- هل يوجد مستشار نفسي في المؤسسة

نعم

لا

24-1 في رأيك هل وجوده (مستشار نفسي) مهم لتخفيف ضغوط العمل

نعم

لا

اقتراحات أخرى.....

.....

.....

— في رأيك ماهي الأسئلة التي كان ينبغي أن تطرحها عليك ولم تطرحها؟

.....

.....

.....

مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية في شركة شلوم بارغر الأمريكية السيد رضا شريفى

• سيدي كيف تعمل الإدارة على تسيير الصراع بين الجماعات المختلفة ؟

كما تعلمون ان مؤسستنا أجنبية وبالأحرى أمريكية التي لديها نوع من الصرامة في التعامل مع أي شيء يهدد تحقيق أهدافها مع ذلك تعتبر الصداقات والزمالة أثناء العمل أو خارجه من الامور التي لا تستطيع الإدارة أن تمنعها ولا حتى التقليل منها لأن طبيعة العمل تقتضي ذلك سواء في الإدارة أو في الاشغال الميدانية .وبالتالي نحن كمسؤولين إذا سمعنا بنوع من الصراع السلبي الذي سيؤثر على العمل سوف نغير مكان أحد العاملين إلى منصب آخر أو مكان آخر وأحيانا نستخدم نوع من التهديد بالطرد إذا أجبرنا على ذلك حتى نضمن السير الحسن والجيد للعمل ، وأصبحنا في الآونة الأخيرة نستخدم إستراتيجية جديدة وهي أن نستدعي العامل ونسأله أين يريد أن يعمل بالمراعاة إلى مؤهلاته وكفاءته فيختار والإدارة توافق وبالتالي نعطي حرية الإختيار لراحة ولتجنب الصراع .

• ماهي الأمور التي تستخدمونها لتخفيف الضغوط عن العاملين؟

في حقيقة الامر نعم أن هناك ضغوط على العاملين خاصة في الاشغال الميدانية ونحن من جهتنا ما بيدنا حيلة لأن الإدارة المركزية في العاصمة وبالتالي هي التي تقرر ما الذي يمكن أن نخفف به الضغط على العاملين.

• ماذا إن تركت لكم الإدارة المركزية الحرية في هذا الأمر ما الذي كنتم ستفعلونه؟

أول شيء سنبرمج نشاطات ترفيهية ونستعين في ذلك بطبيب أو مستشار في علم النفس ومنها الحفلات والرياضة وسنقترح على الإدارة المركزية ذلك .

