

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



## الاتصال التنظيمي وتماسك جماعة العمل

دراسة ميدانية بصندوق الوطني لتقاعد تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع؛ تخصص: علم اجتماع اتصال

إشراف:

\* أياحي عبد المالك

من إعداد :

\* جعفري حنان زهية

\* حفيان ليلي

السنة الجامعية

2018/2017



## كلمة شكر

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي

فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى جداً كثيراً

كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك . . . على ما وفقني وأعنتني

على إتمام هذا الجهد المتواضع فتقبله مني واجعله خالصاً لوجهك الكريم يا الله يا معين

والصلاة والسلام على نبينا وحبيبنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أسناذي الفاضل

"ياحي عبد المالك

"الذي كان نعم المرشد حيث أحاطني بالشجع وفتح العقبات . . . على ما بذل في سبيل

إخراج هذه الدراسة أسأل الله أن يجزيه خير ويحفظه لعائلته

كما أود أن أقدم بخالص الشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة على وقهر الثمين في

مراجعة ومناقشة هذه المدونة

ولا يفوتني أن أقدم بالشكر والتناء إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وبالأخص

قسم علم اجتماع اتصال وأيضا عمال هذا القسم وعمال المكتبة

وإلى كل من أفادني بملاحظة أو زودني بمراجع أو مديد العون حتى تمكنت من إنجاز

هذه الدراسة

إهداء

"الجنة تحت أقدام الأمهات"

إلى ملاكي في الحياة

إلى معنى الحب والحنان والثاني

إلى بسمته الحياة وسس الوجود من كان دعائها سنجاحي

إلى أمي الحنون .

قال رسول الله عليه وسلم

"انت ومالك لأبيك"

إلى من رأيت التفاؤل في عينيه والسعادة في ضحكته

إلى من لا يرفض طلبي

إلى سندي في الحياة يا من أحمل اسمك بكل فخر

إلى أعلى وأحلى وأحن إنسان "أبي الحبيب"

إلى من بوجودهم أكسب قوة ومحبة لا حدود لها إخوتي "مصطفى فاطمة إسلام"

إلى كل مائة "بمنزلي" ومائة "صداقات"

حنان

حنان

# إهداء

إلى من لا يكفيها عمري وفوقه عمر لرد بعض ما تحملت من الغناء لأجلي

أمي الحبيبة

أمد الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية

إلى من أتضرع إلى الله عز وجل أن يهبه ثواب كل ما خطت يميني ونسجت يداي ليظل

عمله موصلا بلا انقطاع " أبي الحنون "

إلى من تدمع عيني عند ذكر اسميهما لعطائهما اللامتناهي بلا مقابل

أخي " محمد " أختي " أمينة "

إلى من يتمنى لهم قلبي قبل عيني أن يحفظهما الله تعالى بحفظه

(وسام-محمد- خالد)

إلى صديقاتي وحببيات قلبي اللواتي لطالما ساندنني ي مشواري الدراسي

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المت

إلى

الفهرس

الصفحة	العنوان
	موضوع الدراسة
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء
	الفهرس
	الجداول
	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الاطار النظري والتصوري للدراسة</b>
<u>04</u>	1- أسباب اختيار الموضوع
<u>04</u>	2- أهداف الدراسة
<u>05</u>	3- أهمية الدراسة
<u>05</u>	4- الإشكالية
<u>07</u>	5- فرضيات الدراسة
<u>07</u>	6- المفاهيم الأساسية
<u>13</u>	7- الدراسات السابقة
<u>19</u>	8- المداخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي وجماعة العمل
	<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي و تماسك جماعة العمل</b>
	<b>أولاً: الاتصال التنظيمي</b>
<u>23</u>	1- عناصر عملية الاتصال
<u>23</u>	2- ظهور الاتصال التنظيمي
<u>26</u>	3- هيكل الاتصال التنظيمي
<u>27</u>	4- أشكال الاتصال التنظيمي
<u>29</u>	5- مهام ووظائف الاتصال التنظيمي
<u>31</u>	6- أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسة
<u>34</u>	7- مزايا ومعوقات الاتصال التنظيمي
<u>37</u>	
<u>42</u>	<b>ثانياً: الجماعة</b>
<u>42</u>	1- أهمية الجماعة
<u>43</u>	2- مراحل نمو الجماعة وخصائصها
<u>44</u>	3- أسباب تكوين الجماعة والانضمام إليها
<u>47</u>	4- أنواع الجماعة
<u>52</u>	5- عوامل تماسك جماعة العمل
<u>54</u>	6- مقاييس تماسك جماعة العمل
<u>55</u>	7- عوامل اضعاف تماسك جماعة العمل
<u>56</u>	8- معوقات جماعة العمل

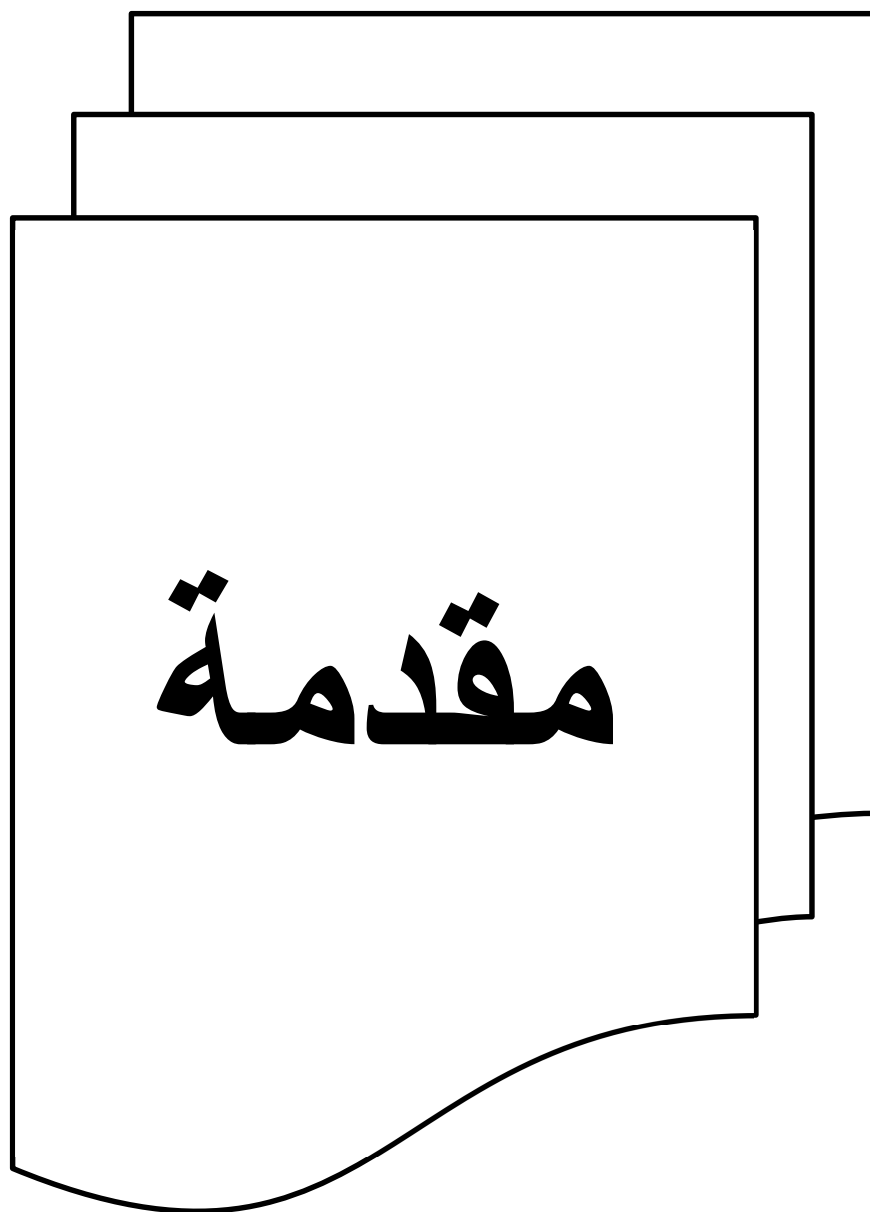
<b>58</b>	9- أهمية ديناميكية الجماعة والعوامل المؤثرة فيها
	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
<b>62</b>	1- مجالات الدراسة
<b>63</b>	2- منهج الدراسة
<b>64</b>	3- أدوات الدراسة
<b>67</b>	4- عينة الدراسة
	<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة الدراسة</b>
<b>72</b>	1- الاتصال الرسمي والعلاقات الاجتماعية
<b>84</b>	2- الاتصال غير الرسمي ومعدلات التنسيق
<b>95</b>	3- نتائج الدراسة في ضوء فروضها
<b>95</b>	- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
<b>96</b>	- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
<b>97</b>	4- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
<b>99</b>	5- النتيجة العامة للدراسة
<b>101</b>	<b>خاتمة</b>
	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>قائمة الملاحق</b>



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
47	يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات	01
67	جدول تحكيم الأساتذة	02
69	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	03
69	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	04
70	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	05
70	توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	06
71	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية	07
72	مصادر تلقي المعلومات الإدارية للمبحوثين	08
73	إطلاع المبحوثين على المعلومات الإدارية فور صدورها	09
74	شعور المبحوثين عند تلقيهم للمعلومات الإدارية	10
75	اهتمام المسؤول بالمعلومات التي تنقلها له	11
76	اهتمام المسؤول بما ينقله له الموظفين حول العمل	12
76	المكلف بعملية الاتصال داخل المؤسسة	13
77	الاتصال السائد في المؤسسة	14
78	كيفية إيصال الموظف انشغالاته واهتماماته للمسؤولين	15
79	الوسيلة التي تصلك بها المعلومات	16
80	الرغبة في تحسيس كل موظف بأنه جزء من جماعة العمل	17
81	الأداء الأفضل في المؤسسة	18
82	تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي	19
83	أهم ما يدفع الموظف للعمل وتحسين الأداء	20
84	الانسجام بين الزملاء في العمل	21
85	تقديم المساعدة للزملاء في العمل	22
86	تبادل الزيارات خارج أوقات العمل	23
87	العلاقات غير الرسمية الموجودة بين العمال	24
88	تبادل المعلومات بينك وبين زملائك في الأقسام الأخرى داخل المؤسسة	25
89	العلاقات الاجتماعية وخلق التكامل والتعاون بين زملاء العمل	26
90	الاتصال بالزملاء وظهور النقاش والحوار	27
91	تفضيل العمل ضمن الجماعة	28
92	النزاعات الموجودة بين زملاء العمل	29
93	عمل المؤسسة على فض النزاعات أو عدم الاهتمام	30
94	إعطاء نفس الفرص لسماع الشكاوي	31





## مقدمة:

يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى أو من جماعة إلى أخرى وإن عناصر تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وفي مجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال ولها ميزات الخاصة ومن بين هذه المميزات ما يعرف بالاتصال التنظيمي

إن أهمية الاتصال التنظيمي يكمن في أثره الفعال على تماسك جماعة العمل سواء من الماحية الانتاجية أو الخدمائية، لأن فهم مضمون أي رسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض و الاتصال السائد في المؤسسة، كما أن له دور كبير في تحقيق الرفاهية ورفع مستوى الأداء بحيث يساعد الاتصال التنظيمي على احاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين وتسهم في زيادة التقارب في وجهات النظر مما ينعكس إيجابا على المؤسسة لأنه عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبرى في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وخاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة وإن من طبيعة الاتصال التنظيمي أنه يساعد على تنمية روح الجماعة مما يزيد في تماسكها كما يولي الأهمية للموظفين ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، كما أنه يخلق من التفاعل بين جماعة العمل وكذا الاحترام والتقدير وتبادل للأدوار والمناصب والتعاون في خلق شعور لدى الموظف بالانتماء للمؤسسة لأنه يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها لذا فإن دراسة الاتصال التنظيمي تؤدي إلى فهم وتصور واضح لواقع الجماعات داخل المؤسسة.

بناء على ما سبق تحاول الدراسة الراهنة التطرق لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعة العمل داخل مؤسسة الصندوق الوطني -تيارات- فقد تم القيام بتقسيم الدراسة إلى أربع فصول وعلى هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري

والتصوري للدراسة تضمن: أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية، فرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، والنظريات المتعلقة بالمتغيرين.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الاتصال التنظيمي وتماسك جماعة العمل وأهم العناصر المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

والفصل الثالث يخص الإجراءات المنهجية للدراسة التي تضمنت (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة ثم العينة المختارة. أما الفصل الرابع جاء بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وخاتمة.



# الفصل الأول

**1- أسباب اختيار الموضوع:**

إن عملية اختيار أي موضوع من المواضيع للبحث والدراسة في العلوم الاجتماعية ليس بالسهل مما يتطلب اتخاذ جملة من التدابير ليكون الاختيار صائباً و ناجحاً، وعليه فإن الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع الاتصال التنظيمي وتماسك جماعة العمل هي:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي يتم إلقاء الضوء عليها في الوقت الراهن في ميدان الاتصال التنظيمي.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.
- التطلع على المستوى الذي وصل إليه الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- محاولة توضيح دور الاتصال التنظيمي في تماسك جماعة العمل.
- تشجيع البحث العلمي أكثر، وإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من البحوث.

**2- أهداف الدراسة:**

إن وضوح الهدف هو أولى الخطوات لبلوغ المقصود كما أنه يضمن السير الآمن في ظلال البحث العلمي القويم ويمكن تحديد الأهداف المقصودة في الدراسة كما يلي:

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

- الاجابة على تساؤلات الدراسة
- التحقق من فرضيات الدراسة

### 3- أهمية الدراسة:

- إبراز دور الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية
- لفت انتباه القائمين على المؤسسات التي تربط بين الاتصال التنظيمي وتماسك جماعة العمل
- العمل على تسليط الضوء على جزء مهم من العلاقات الاجتماعية التي تربط أفراد جماعة العمل ضمن المؤسسة الجزائرية
- معرفة متغير الاتصال وكل ما يتعلق به من عناصر
- السعي لتأسيس ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وترسيخها
- معرفة العوامل التي من الممكن أن تزيد من تماسك جماعة العمل .

### 4- الإشكالية:

يحظى موضوع الاتصال التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا كونه عملية حيوية تتطلب مهارات شخصية واجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها كما له دور مهم وضروري مدى تطور المؤسسة، وهذا لأنه يعد وسيلة هامة للتعرف على الآخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية ولكن هذا لا يعني أن الاهتمام بموضوع الاتصال يقتصر فقط على جوانبه التقنية والمعدات والوسائل التكنولوجية بل هو عملية انسانية واجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة وينسق كذلك بين وحدات المؤسسة الواحدة وبين مصالحها.

وعلى اعتبار الانسان مخلوق اجتماعي يميل إلى العمل في جماعات من اجل تحقيق رغباته وحاجاته الاجتماعية والنفسية و الاقتصادية، فلا يمكن للفرد العمل بمعزل عن الآخرين وقد أكد على هذا عدد من علماء الاجتماع والإدارة وعلماء النفس أمثال: ماسلوا، إلتون مايو، هيزر برجر...



فقد أكدوا من خلال تجاربهم أن الجماعات المتماسكة تشعر بالرضا وتقبل الأفكار والمعتقدات التي يعمل على أساسها هؤلاء الأفراد وكثيرا ما كان لتماسك جماعة العمل أثارا إيجابية على الفرد والمنظمة من خلال الرفع من الروح المعنوية والأداء، وفي نفس الوقت قد يكون سلبيا من خلال التعصب للجماعة والدخول في صراعات مع الجماعات الأخرى والإدارة وقتل روح الإبداع والابتكار ورفض التكيف ومسايرة التطورات الجديدة التي لا تتوافق مع طموحات الجماعة حتى ولو كانت جيدة والمؤسسة باعتبارها ميدانا لهاته الجماعات فهي صورة عاكسة لحقيقة تماسك جماعة العمل بإيجابياتها وسلبياتها.

من اهم الأشكال الاتصالية التنظيمية التي تتجلى فيها هاته الحقيقة ما يسمى بالاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي إذ يقصد بالاتصال التنظيمي الرسمي تلك العلاقات الادارية المحظى التي تخطط التي تخطط لها الإدارة وتقوم بتنظيمها قصد تحقيق الانسجام بين الموظفين وأدائهم وذلك من خلال تحديد دور كل عضو في المؤسسة أما فيما يخص الاتصال التنظيمي غير الرسمي هي تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة التي ينشئها الموظفين ويستمررون في اقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصورة مباشرة لكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة فالمشكلة الأساسية التي تواجه أغلب لمؤسسات هي كيفية تجسيد الاتصال بنوعيه في تحقيق الانسجام وكذا في عملية التنسيق بين جماعات العمل لأجل تحقيق تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة.

من خلال هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري بالدرجة الأولى ثم على جماعة العمل بالدرجة الثانية كون هذه الأخيرة هي المحرك الأساسي لعمل المؤسسة وهي العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهات التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم وتماسكهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المؤسسات اليوم

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة سؤال الإشكالية على النحو التالي:

- ما دور الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعة العمل؟

تفرعت منه التساؤلات التالية :

- ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على درجة الانسجام في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة؟

- ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي غير الرسمي على درجة التنسيق بين أفراد الجماعة داخل المؤسسة؟

5- فرضيات الدراسة :

• الفرضية العامة:

يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعة العمل.

• الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى: كلما كان الاتصال رسميا قلّت درجة الانسجام في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

- الفرضية الجزئية الثانية: كلما كان الاتصال غير رسمي كلما زادت درجة التنسيق بين أفراد الجماعة داخل المؤسسة.

6- المفاهيم الأساسية:

موضوع الاتصال من المواضيع التي شددت الباحثين لدراسته للأهمية التي يكتسبها فهو أساس النظم الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد، وباعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل، فقد تطور بتطور المجتمعات وأصبح عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

**1-6 تعريف الاتصال:**

يعتبر الاتصال من أهم المفاهيم التي تناولها الباحثين بالدراسة قديما وحديثا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في العديد من المجالات العملية المختلفة وبصفة عامة نجد أن كلمة الاتصال مترجمة من كلمة communication وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعني مشترك واشترك (عودة محمد، 1988، ص 7-8)

الاتصال عملية اشتراك و مشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي.(سامية محمد، 1988، ص 43-44)

تشير كلمة الاتصال الى معاني كثيرة لدى كثير من الناس فالبعض ينظر اليها على انها علم والبعض الآخر أنها فن والتي تكون نشاط عفويا لا شعوريا أو عملا مخططا هادفا.(منال طلعت، 2002، ص 11)

الاتصال عملية تحويل المعاني بين أفراد المجتمع أو بناء الفهم المتبادل في إطار التفاعل بين شخصين أو أكثر، أو تبادل المعاني عبر نقل المعلومات، أو صيرورة اشتراك المعلومات والمشاعر بين الناس عبر تبادل الرسائل اللفظية وغير اللفظية. (John corner ,1980 ,p5)

**2-6 التعريف الإجرائي للاتصال :**

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل أو تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد أي مجتمع، سواء كانت أفكار ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية وتتبع من حاجة الفرد إلى الكلام و الاستماع والتفاعل مع الآخرين.

**3-6 تعريف الاتصال التنظيمي :**

يعرف "محمد علي" الاتصال التنظيمي على أنه يساعد المنشأة في بلوغ أهدافها المسطرة فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات الوقائع والأفكار من

شخص لآخر، ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية (الطاهر خلف الله وآخرون، 2006، ص54).

كما عرفه "عامر ياسين" على أنه ظاهرة تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و تشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة من التنظيم(الطاهر خلف الله وآخرون، المرجع نفسه، ص56)

يعرف الاتصال التنظيمي لدى وويليام سكوت "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومة لغاية هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة" (خالد زعموم، 2009، ص36)

يعرف الاتصال التنظيمي عند Thayer (تاير) بأنه تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال:

- نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة.

- نظام إيصال الأوامر

- نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب(خالد زعموم، المرجع نفسه، ص38)

#### 4-6 التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفعالية أداء المؤسسة إداريا وتنظيميا، كما يتضمن خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

**5-6 تعريف التنظيم :**

يعرف ميلز التنظيم هو مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم البعض عن طريق اشتراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2009، ص 139).

يعرف جوس التنظيم هو ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات (عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص 202)

يعرف برنارد فيري يرى التنظيم بأنه منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين و أكثر (بوفلجة غياث، 2016، ص 108)

فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف (كامل محمد المغربي، 2004، ص 86)

**6-6 التعريف الإجرائي للتنظيم :**

التنظيم هو عملية ترتيب وتوزيع موارد المؤسسة بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف أو هو التوزيع المناسب للأفراد وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف مسطر من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ويكون ذلك على شكل مكتوب موضح في وثائق إدارية تعتبر داخلية خاصة بالمؤسسة.

**7-6 تعريف المنظمة :**

المنظمة مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقة أو أكثر للوصول إليه فمثلا هناك منظمات إنسانية، منظمات بيئية، منظمات عمالية... إلخ ( , Cecila , Gibb , 197, p36)

يرى المفكر ليترر أن المنظمة وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفرادا متنوعين ومعرفة مواد أولية ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة

المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية

المنظمة دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة معينة، أو هي دراسة الإطار الذي يمارس فيه الأفراد نظامهم وتتركز على تحقيق هدف معين (كامل محمد المغربي، 2004، ص86)

**8-6 التعريف الاجرائي للمنظمة :**

المنظمة هي مجموعة من الأفراد لهم هدف معين وأنها وجود اجتماعي طور لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية داخل بيئة معينة.

**9-6 تعريف الجماعة:**

تعتبر الجماعة من المكونات الأساسية لدراسة الاتصال التنظيمي

عرف نيوكمب الجماعة بأنها شخصان أو أكثر يشاركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة، وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا أي أنه في نظر نيوكمب يطلق اسم الجماعة إلا إذا كان الأفراد يشاركون بعضهم البعض الآخر في المعايير، ويستطيع أن يتوقع كل منهم سلوك الآخر توقعاً واضحاً إلى حد كبير أو قليل. (السيد عبد الحميد عطية، 2004، ص125 )

يرى جلفورد أن الناس يجتمعون مع بعضهم البعض على أساس ظرف موضوعي مشترك مثل: المكان الجغرافي أو الدخل المادي والاشتراك في مجموعة من القيم أو الاتجاهات والقيام بأعمال أو ادوار سلوكية متماثلة مثل العمل، الشعور المشترك بالانتماء مثل شعور طلبة الجامعة بأنهم مجموعة يضمهم شيء واحد. (السيد عبد الحميد عطية، المرجع نفسه، ص126)

يعرف محمد شمس الدين أحمد الجماعة بأنها ثلاث أشخاص أو أكثر بينهم علاقات ودية حيث يوجد تأثير قوي متبادل ونشاط فعال مباشر طويل الأمد ونتيجة لذلك تتعدى شخصية كل عضو فيها (محمد شمس الدين أحمد، 2001، ص28 )

يرى جيب بأن الجماعة كاتيين أو أكثر يتفاعل مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك والصورة يكون فيها وجود الأفراد متشعبا لحاجات كل منهم (جابر عوض سيد حسن، 2007، ص23)

#### 10-6 التعريف الإجرائي للجماعة :

الجماعة عبارة عن شخصان أو أكثر تتشابك الأدوار الاجتماعية فيها تشابكا وثيقا والاشتراك في مجموعة من القيم والاتجاهات حيث يوجد تأثير قوي متبادل ونشاط فعال مباشر طويل الأمد وهذا لتحقيق أهدافهم المشتركة.

#### 11-6 تعريف تماسك جماعة العمل :

يقصد بتماسك الجماعة هو مدى جاذبية الجماعة وهي قوى الترابط بين أعضاء الجماعة أنفسهم وبين الأعضاء والجماعة فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها (نصيف فهمي منقريوس، 2009، ص158 )

كما يعتبر تكامل سلوك الجماعة نتيجة للروابط الاجتماعية أو القوى التي تجعل الأعضاء في حالة تفاعل لفترة معينة وهو ظاهرة جماعية تنتج من التفاعل وهو محصلة

العمليات الجماعية الأخرى التي تحقق من خلال التكامل (نصيف فهمي منقريوس، المرجع السابق، ص 159)

كما يعرف أيضا التماسك بزيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما زادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 116)

#### 12-6 التعريف الإجرائي لتماسك جماعة العمل:

هو مدى جاذبية وقوى تأثير الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق التكامل، فكلما ازدادت العلاقات ازداد التماسك وكلما ضعفت ضعف التماسك.

#### 7- الدراسات السابقة:

إن كل بحث ماهو إلا امتداد للبحوث السابقة فكل بحث مهما كانت الغاية منه نظرية وتطبيقية، فإنه يمثل هيكلاً مترابط الأجزاء، وتكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في المساعدة على التحكم في الموضوع وتجربة سابقة، فهي تساهم في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع المدروس، وفي مايلي أهم الدراسات التي أعتمد عليها في دراستنا:

#### دراسة الطاهر جعيم 2005

الدراسة بعنوان واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة منتوري بقسنطينة، انطلقت الدراسة من تساؤل عام ورئيسي هو: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة أعمال في المؤسسة الجزائرية وبنية الدراسة على مجموعة من الفرضيات

1. تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها
2. يتصف النظام الاتصالي الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا مغلقا



3. إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل الاتصال مناسبة جعل أداؤها أكثر فعالية .

4. نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العملية الادارية الاساسية ي المؤسسة الجزائرية

5. يختلف تقدير مكونات افراد وفئات الاسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية (لغة الاتصال، الاتصال الكتابي، وسائل الاتصال )

اعتمدت هذه الدراسة على نوع العينة الحصصية، حيث قام الباحث بتقسيم المجتمع الاصلي إلى فئات وطبقات على أساس خصائص معينة مثل الوظيفة والجنس والصفة ... وحرص على اختيار عينة البحث على أساس شرطين أساسين:

تمثل العينة جميع أفراد المجتمع الاصلي تمثيلا صادقا ونزيها

أن يكون اختيار الأفراد على ضوء فرضيات وبدون تحيز وتطلب تحقيق هذان الشرطين أن تحتوي العينة على موظفين وعاملين يعملون في مختلف الاقسام والمصالح المؤسسة الجامعية مجال الدراسة إلى جانب الاساتذة والطلبة وفي الاخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الادارية من تخطيط وتنسيق ورقابة واتخاذ القرارات، التوصل إلى أهمية الاتصال وكيفية استغلالها في المؤسسة حتى تتمكن من مباشرة نشاطها .

### دراسة محمد علي محمد 1978

انطلقت هذه الدراسة من الموضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الاسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي:

الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم

المقابلة الحرة: وذلك لكشف أعضاء التنظيم عن آراءهم ووجهات نظرهم

الاستمارة: استخدام عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال، ولقد شملت دراسة خمس جوانب للاتصال وهي:

1- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور

2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال المضمون الرسائل الرسمية

3- مقياس يكشف تقويم العال للاتصال .

4- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد

5- بيانات تتعلق بمرونة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط، ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعاً رسمياً وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورة العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر

أما في ما يخص الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تف أمامهم وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة والتي تتعلق بتغييرات النظام في العمل غالباً ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع، وكرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آراءهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة

تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الاحيان عدم اكرائهم بالمنشورات ومن ثم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم .

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على معلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الاقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال وكذلك عامل الامية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الادارية .

#### دراسة صايم عبد الجبار ورقاقدة 2012 :

الدراسة بعنوان "البيئة الداخلية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية ورقلة جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

2013/2012

- حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف تتمحور حول:
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل والبيئة الداخلية للمنظمة
  - الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الانسانية والاجتماعية التي تربط بين أفراد جماعة العمل في مختلف المنظمات .
  - محاولة التعرف على أنجح الطرق والاساليب التي من شأنها تحسين وزيادة العلاقات الايجابية ودرجة انجذاب الجماعة وتماسكها
  - لفت انتباه المسؤولية في مؤسستنا إلى مدى العلاقة التي تربط بين تماسك جمعة العمل وبيئاته الداخلية في المنظمة
  - أما مشكلة الدراسة التي تمثلت في السؤال المركزي:  
هل توجد علاقة بين البيئة الداخلية و تماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟  
والذي تفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية :
  - هل للهيكل التنظيمي علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟
  - هل للنقابة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟
  - هل للأداء علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟
- أما بالنسبة للفرضيات فهي
- للبيئة الداخلية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة
- وتتدرج تحتها ثلاثة فرضيات:
- للهيكل التنظيمي علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة
  - للنقابة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة
  - للأداء علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة
- وتم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على المسح الشامل واعتمد على الادوات التالية: الملاحظة، الاستبيان حيث توصل إل النتائج التالية
- عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و تماسك جماعة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية ورقلة أي أن الفرضية تحققت

- عدم وجود علاقة بين الاداء الوظيفي وتماسك جماعة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية ورقلة أي أن الفرضية لم تتحقق تجارب دويتش: " تجربة أجريت على طلاب جامعيين لمعرفة الفرق بين الجماعات التعاونية والجماعات التنافسية "

كون "دويتش " عشر مجموعات تجريبية متكافئة في القدرة على حل مشكلات في العلاقات الانسانية، وكان عدد كل جماعة طلاب جامعيين يدرسون منهج بعنوان (مخل لعلم النفس) عشوائيا على موقف تنافس وموقف تعاون، وقد طلب من كل جماعة عمل في حل مشكلات في العلاقات الانسانية، وكانت مدة الدراسة (06) ستة أسابيع متتالية اجتمعت الجماعة خلالها مرة كل أسبوع لمدة ثلاث ساعات متتالية وكان يذكر المجموعات في الموقف التعاوني أن أداءها سوف يقدر على اساس مقارنتها بالجماعات الأخرى المشابهة، أي أنها تقيم بوصفها جماعة

أما الجماعات في الموقف التنافسي فإنه كان يذكر لها أن كل عضو يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمة النسبية في حل الجماعة لمختلف المشكلات .

وقد توصل دويتش إلى أن الجماعة التعاونية التي قورنت بالجماعة التنافسية تتميز بما يأتي:

- وجود دافع فردي قوي لإكمال العمل الجماعي والشعور بالواجب نحو الاخرين
- تفاعل أكبر واتصال أعمق بين الأفراد
- شعور أكبر بالرضا عن عمل الجماعة.
- وعي أكبر بالاعتماد المتبادل بين الأعضاء .
- تعبير أكبر عن روح الصداقة والتقدير المتبادل في المناقشات .
- استمتاع أكبر بالعمل وتفوق على الجماعات التنافسية كما وكيفا.(عبد اللطيف محمد خليفة، 2005، ص 127)

## 8- المداخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي وجماعة العمل:

## 1-8 نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر فايول (fayol) أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث وخاصة أن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته كمدير لأحد المؤسسات الصناعية الكبرى، وفيما يلي نماذج لعدد من المبادئ التي اقترحها لتوضيح ما كان يرمي إليه:

مبدأ تقسيم العمل، مبدأ وحدة القيادة والأمر، مبدأ التدرج الهرمي، مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية، روح التعاون، مبدأ الاتصال في اتخاذ قراراتهم بدلا من الصعود إلى الرئيس وقد بين fayol أن الاتصال الأفقي المباشر يوفر الوقت، كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل وهذا يعني أن المؤسسة تعتبر كهرم وسلسلة من علاقات (رئيس ومرؤوس) انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته (لوكيا الهاشمي، 2006، ص80)

## 2-8 نظرية العلاقات الإنسانية:

يعود الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تجارب هاورثون بحيث قام إلتون مايو وزملاءه بتجارب ودراسات مكثفة في مصانع وستون إلكترويك لمحاولة تحديد مستوى الإضاءة الأمثل والمواعيد المثلى للاستراحة لكنهم وجدوا أن إنتاجية العمال المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغييرات التي كانوا يحدثونها، وبعد ستة سنوات استنتجوا من المحاولات المختلفة التي اشترك فيها أكثر من ثلاثين ألف عامل وأن الإنتاجية ترتفع لأن العمال أخذوا يشعرون بالرضا لسببين:

- المشرف بدأ يهتم بهم كأفراد وحاجاتهم الشخصية .

- تكونت بينهم علاقات اجتماعية متماسكة وذلك من خلال ظروف التجارب ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتبارهم وسيلة تسمح بنقل مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير المادية من تقدير والاعتراف بهم وبكفاءاتهم وتشجيعهم على ذلك.

وبعد أن تمت مراقبة مجاميع العمل ودراسة العلاقات بينها توصلت الأبحاث إلى أن الجماعات شكلت تنظيمات غير رسمية يزيد تأثيرها أحيانا عن تأثير التنظيم الرسمي وهو ما يسمى ضمنيا الاتصال غير الرسمي ومن أهم ما يمكن استنتاجه من تجارب هاوثورن هو ضرورة تطوير الاتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية: فنظرية العلاقات الإنسانية بدأت بالاهتمام بعملية الاتصال كطريق له اتجاهين مادام الرئيس يأخذ في اعتباره موقف العاملين ويستجيب لاحتياجاتهم ولكن في واقع الأمر وجدت حالات كثيرة مازال فيها الرئيس يراقب ويتحكم في عملية الاتصال حيث يحدد الدرجة والمدى الذي يسمح فيه العامل بالاشتراك في القرارات التي ترتبط بأعمالهم.

### 3-8 نظرية الدور:

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

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

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

ج- صراع الدور: يعني تعارض توقعات الدور بالنسبة لمركز معين (لوكيا الهاشمي،

2006، ص122)

قد انسجمت النظرية مع متغير "تماسك جماعة العمل" بحيث تبين أن هناك تأثيرا إيجابيا فالأشخاص ذوي الجاذبية يتسمون بقدر مرتفع من التأثير على الآخرين وبوجه عام

تتزايد الجماعات الأكثر جاذبية وأن هناك جماعات تحرص على تحقيق المصلحة العامة وتفضيلها على الأهداف والمصالح الخاصة وبذلك تزداد الطموحات والأهداف.

#### 4-8 نظرية التوازن:

تسند هذه النظرية إلى صاحبها "تيودور نيوكومب" وترى أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض على أساس وجود اتجاهات ومواقف لديهم نحو أشياء أو أهداف مشتركة، فالأفراد الذين يتشابهون في اتجاهاتهم ومواقفهم السياسية والدينية والاجتماعية يميلون إلى التفاعل وتكوين العلاقات وهكذا توجد الجماعة، وإذا ما تكونت الجماعة يسعى الأفراد لتحقيق توازن متناسق بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة وإذا لم يكن بالإمكان تحقيق هذا التوازن فستنتهي العلاقة والجماعة تعتبر حالات عدم التوازن هي حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أساس شخصية وكذلك حول مواضيع ومواقف معينة (حمداً محمد حسن، 2008، ص105)

تتحدد درجة "تماسك الجماعة" بمعرفة التجاذب بين الأشخاص وحبهم لبعضهم البعض يزيد من تماسكها ووحدها فعندما تنشأ الصداقات والعلاقات بين أعضاء الجماعة فكلما تزايدت معدلات التفاعل والانجذاب بين أعضاء الجماعة ازدادت درجة التماسك



# الفصل الثاني

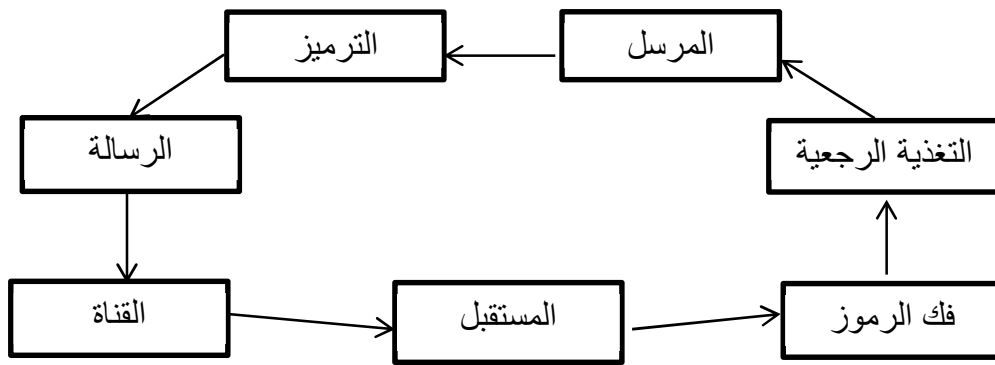
أولاً: الاتصال التنظيمي.

### 1- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض بمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي (المصدر، المرسل، الرسالة ومستقبل الرسالة)

هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا

### مخطط يوضح عناصر عملية الاتصال



(محمد إبراهيم عيدان، 2004، ص255)

### 1-1 المصدر: المرسل (source)

وهو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة (محمد بهجت كشك، 1993، ص14)

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أي أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو

المعنى المطلوب من الرسالة كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة - موضوع الاتصال - بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أي عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.

قد يكون المصدر شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف، والمجلات وغيرها فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

- تحديد الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها و اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين (لوكيا الهاشمي، 2006، ص214)

### 2-1 الترميز (Encoding)

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المتلقي كاستعمال اللغة والرموز وآية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال

### 3-1 الرسالة (message)

وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات من لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع درة المتلقي اللغوية (محمود سلمان العميان، 2005، ص221)

### 4-1 القناة أو الوسيلة (Medium)

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة

- القناة الكتابية: يتم نقل المعلومات كتابة

- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ

- القناة التصويرية: الملصقات، لوحة الإعلانات (مصطفى الحجازي، 1982، ص14)

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل (محمد ابراهيم عبيدات، 2004، ص256)

### 5-1 المستقبل (Receiver)

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي يتم استهدافه من قبل المرسل وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة، أما التأكيد أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلاله التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى .

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة أو غضب من خلال توجيه كلام خارجي أو نقد شخصي... إلخ (محمد ابراهيم عبيدات، المرجع نفسه، ص255)

### 6-1 فك الرموز (Decodinng)

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكه نحو المرسل.

**7-1 التغذية الرجعية (Feed back)**

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التعريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة الملقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد يتم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي :

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال
- **المرسل:** قد يكون فردا أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة
- **المستقبل:** فردا أو جماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية، مرئية، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت ويتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة (فاتن عوض الغزو، 2010، ص251)

**2 ظهور الاتصال التنظيمي:**

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال ويتناول هذا الميدان بالدراسة وتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة، وبالرغم من

التركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال، فإن هناك مواضيع اخرى هامة كشبكات الاتصال وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان .

وقد تم تناول هذا الموضوع الهام والحي بالدراسة والتمحيص من قبل الكثير من العلماء أمثال روبرت واوريلى، وبرينون، وبورتر 1974 وريشيتو 1977 وكولد هييرو بورنر وبتيسو ليزنيك 1978 وريدنغ 1977 خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة أي أنها تعيش وتتفاعل على جميع المستويات وإن كان الكثير لا يدرك في إطار المنظمات والشبكات تنفرد بأسلوب اتصالها، كما بلغ كثير من الباحثين مثل فرانس ومونج وراسل 1977 بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات (فارس حلمي، 1979، ص8-9)

وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولو موضوع الاتصال وخاصة الاتصال اللارسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الإنسان المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي واللا رسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات.

وضع أفكار في صياغة رسالة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهما الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب (Gerald Rphilips, Nancy Nergger, 1976, p44)

### 3 هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، و لا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد

حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل، حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي يعبر عنها الهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي للنسق كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه وسيتم التطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

### 1-3 الاتصال التنظيمي الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأسفل (عمر وصفي عقيلي، 1977، ص404)

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مسارحه وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص221)

### 2-3 الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة

إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة (خضير كاظم محمود، 2002، ص124)

هو اتصال دائم الحركة والتجديد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبته تماما (لوكيا الهاشمي، 2006، ص237)

#### 4- أشكال الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من أشكال الاتصال في المنظمات ونذكر أهمها:

##### 1-4 الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذي فيه الرموز اللفظية ويطلق عليها اللغة سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو مسموعة ويعتمد فيها بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع فهناك المعنى الضمني والمعنى الصريح والأمر يتوقف فهمه على قدرة المستقبل في فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم إلى قسمين (منال طلعت محمود، 2002، ص92)

- قدرة المرسل أو المصدر على بناء الرسالة الاتصالية من حيث انتقاء الألفاظ بكيفية تمكن من نقل المضمون إلى المستقبل وإيصاله على النحو المراد.

- قدرة المستقبل أو المتلقي على تحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة ويشتمل ذلك القدرة الذهنية والخبرة ورصيده إلى المعرفة

وتوجد علاقة تناسبية بين بناء رسالة من جهة وفهمها من جهة أخرى فكلما كان بناء الرسالة دقيقا وواضحا كانت احتمالات المضمون مرتفعة وهذه علاقة تعكس بالاتصال والأخرى المشتركة والفاعلة في هذه العملية.



**2-4 الاتصال غير اللفظي:**

هو الاتصال الذي تستخدم فيه بدائل الأخرى للفظ المكتوب والمنطوق وتعتمد لغته على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، فعلى الرغم من أننا لا نتفوه بكلمة واحدة ي بعض المواقف إلا أن أشياء كثيرة تعطي هنا معلومات للآخرين من تلك الأشياء المظهر العام، الأفعال، اللباس، الحركات وأوضاع الجسم... إلخ.

وهي حين تفعل ذلك يكون لها تأثيرها على سلوك الآخرين ومواقفهم وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل في علاقات العاملين بالمؤسسة مع بعضهم البعض وفي علاقاتهم واتصالاتهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيد في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضا والغضب والرفض... إلخ (حسين خريف، الملتقى الوطني الثاني الخاص بالاتصال في المؤسسة، 2002)

**3-4 الاتصالات الالكترونية:**

تغيرات طبيعية الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية فبهذا المجال والتي مكنت العديد من توزيع وتقديم ملحوظ على سبيل المثال في وقت محدود للغاية كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المدراء أصبحت تتوافر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية حيث يجلسون في أماكن عملهم ولكنهم لا يلتقون على شاشات عرض تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم.

لقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد إلكترونية ضخمة وتشير التقارير الحديثة إلى أنه يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها عما يزيد عن 35 مليون فرد يستخدمون الهاتف أو الحاسب الشخصي أو الفاكس لممارسة العمل خارج مكاتبهم ويمكن أن نتصور ما أحدثته ثورة الأنترنت من

الفرص للاتصال على مستوى المنظمات والأفراد بل والدول مما جعل من العالم كله بمثابة قرية صغيرة.(جمال الدين محمد المرسي، 2002، ص221) .

وعلى الرغم من المزايا المتولدة عن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلا أن علماء النفس وعلماء الاجتماع نجحوا في رصد بعض المشكلات المصاحبة لهذه الظاهرة على سبيل المثال فإن الأفراد والمسؤولين الذين مارسوا أعمالهم خارج مكاتبهم التقليدية أصبح من الصعب عليهم تحقيق التدرج الطبيعي في مسارهم الوظيفي والمهني الذي لم يعودوا قادرين على متابعة واستيعاب ما يدور داخل المنظمة وحماية مصالحهم الخاصة، لقد أصبحوا ضحية التقدم في تكنولوجيا الاتصال وكذلك فإن استخدام الاتصال الإلكتروني بدلا من الاتصال الشخصي في المحادثات والمقابلات جعل من الصعب بناء ثقافة تنظيمية وبناء علاقات قوية تستند إلى الثقة المتبادلة والدعم الايجابي

#### 4-4 الإدارة بالتجول:

من الأشكال المعاصرة للاتصالات غير الرسمية مفهوم "الإدارة بالتجول" وتكمن الفكرة الأساسية وراء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير على دراسة مستمرة مما يجري على أرض الواقع وذلك عن طريق المرور على المساعدين المباشرين وفئات العاملين الآخرين في المستويات الدنيا للتنظيم والتحدث إليهم. (جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص222)

#### ● مهام ووظائف الاتصال التنظيمي:

##### 1- مهام الاتصال التنظيمي:

يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.

- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.

- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.

- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات استنقاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم لذلك.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نكتشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.

- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة

- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها (هالة منصور، 2000، ص54)

## 2-5 وظائف الاتصال التنظيمي :

تتعدد وظائف الاتصال التنظيمي ولعلّ من أهمها ما يلي:

### 1-2-5 وظيفة إعلامية:

تدقق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدبر الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

**2-2-5 وظيفة انضباطية :**

تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين، تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى لمصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

**3-2-5 وظيفة إقناعية :**

العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

**4-2-5 وظيفة إبداعية :**

الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الاتصال التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات تقف في وجه الإبداع علاوة تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى.

ويرتبط بالإبداع بعدان هاما يجسدان وظيفة أساسية يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف يتبنى الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.

**5-2-5 وظيفة رقابية:**

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي.

**6-2-5 الوظيفة الترفيهية والتثقيفية:**

يلعب الاتصال دورا في الترويج عن منتسبي المنظمة وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن النفوس كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل الى جيل داخل المنظمة.

**6- أنواع الاتصال التنظيمي :**

يستهدف هذا النوع من الاتصال الجمهور الخارجي لتثمين قيمة المؤسسة ويشمل مجموعة من :

**- العلاقات العامة :**

التي تهدف إلى وضع الزبون في موقف إيجابي اتجاه المؤسسة وهي كأداة تكتيكية تستخدم للتدخل على المدى الطويل لتحقيق أهداف مرحلية مع جمهور محدد بالزمان والمكان.

**- الدعاية:**

وهي موجهة لتلميع صورة المؤسسة اجتماعيا إنشاء جمعية فنية ثقافية، رياضية هذا مع ذكر المؤسسة وليس منتجاتها

**- الدعم المالي:**

يهدف الى ربط العلاقة بين نشاط ما واسم المنتج الذي تنتجه المنظمة.

**- جماعات الضغط أو التكتلات:**

هو نوع من الاتصال يمارس ضغوط على صناع القرار لمنعهم من تغيير قراراتهم أو التشريعات القانونية التي لا تخدم واقع المؤسسة وأهدافها.

**1-1-6 الاتصال الداخلي:**

وهو الاتصال الذي يجري داخل المنظمة بهدف تحقيق السير الحسن للمؤسسة، كما يقسم الاتصال التنظيمي إلى اتصال رسمي وغير رسمي

**2-1-6 الاتصال الرسمي:**

وهو الذي يحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد يكون هذا الاتصال داخلي (داخل المؤسسة) أو خارجيا (مع المنظمات الأخرى) ويقسم بصفة عامة إلى أربعة أنواع وهي:

**• الاتصال النازل:**

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم العليا إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من الإدارة العليا الاجتماعية الدنيا مباشرة وذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات وتتم عادة بالصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجماعية.

وللاتصال النازل هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن ادراكها وفهمها.

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين :

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي :

● الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى العليا ويعد هذا الاتصال لنمو وتطوير التنظيم، ويمكن تلخيص محتوى الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها العامل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لتوضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

● الاتصال الأفقي:

ويتم عن هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليتناقشا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال ومعيقاته كالتالي:

● الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات والخرائط التنظيمية. (محمود سلمان العميان، 2005، ص244 )

## 7 مزايا ومعوقات الاتصال:

### 1-7 مزايا الاتصال:

#### ● مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها

تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟.

يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء و الاعتزاز بالنفس والعمل.

تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

#### ● مزايا الاتصال الصاعد:

تمكين الأفراد من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها

المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه يشعر المرؤوسين بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.



• **مزايا الاتصال الأفقي:**

يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي المدراء فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

**2-7 معوقات الاتصال:**

• **معوقات الاتصال النازل :**

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل ميكانيكية وكتابية وتحاشي الرسائل الشفهية والمواجهة وجها لوجه مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه .

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في إدراكهم بأن هذه المعلومات من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للأخرين منهم في مستويات تالية وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

-مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه، وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

• معوقات الاتصال الصاعد :

- محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.
- البعد المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين.

- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين.

• معوقات الاتصال الأفقي:

- بالرغم من هذه المزايا التي تنسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعيق أراءها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تطبيقها وتحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

• معوقات الاتصال الفعال:

- توضح دراسة نموذج التفاعل الرمزي عددا من العوامل التي تؤدي إلى الاختلال في الاتصال وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:
- التحريف في المعلومات المنقولة.

- الإفراط في المعلومات.

### \* تحريف المعلومات:

يشير النموذج المتكامل للاتصال إلى عملية معقدة تتضمن استخدام الرموز أو الترميز لنقل الرسالة تفسير أو فك الرموز المستلمة من جهة أخرى ومن المحتمل أن تحدث في كل مرحلة من مراحل هذا التفاعل هفوة ينشأ عنها خطأ في التفسير أو معاني غير مقصودة.

### - خصائص المتلقي:

قد تكون الطريقة التي يستجيب بها الأشخاص المختلفون لنفس الرسالة متباين تماما الأسباب أو دوافع شخصية مختلفة، فقد يؤدي التعلم أو التجارب السابقة إلى اكتساب عادات التفسير أو تأويل الأشياء وبناء على ذلك يمكن أن يكون رد فعل شخصين نشأ في بيئتين مختلفتين مثلا اختلاف تماما سياسي واحد، فالشخص الذي نشأ في بيئة تعطي قيمة كبيرة للآراء الشخصية السياسية البارزة قد يأخذ آراء الشخص المنتخب مأخذ الجد فيما شكك الشخص الذي يتأثر بانتقاد السياسيين وعدم ثقته فيما يقولون يسخر من نفس الآراء من الممكن أن تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة أو تفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة للتقدم في المنظمة، ويتصف بضعف الحاجة للتقدم ويميل للتشاؤم قد يفسر نفس التعليق من الرئيس على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع آخر.

### - الإدراك الانتقائي:

تلقي الرسالة ضرب من السلوك الإدراكي فالناس بوجه عام يتجهون على سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب، ويتمثل أحد هذه الأسباب في الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيه من قبل ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم قرينة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

## - المشكلات اللغوية:

هناك نوعان من المشكلات اللغوية يحدثان من فعالية الاتصال:

\* **ي**بعض الكلمات والعبارات معاني متعددة أو تجريبية بحيث تحتل تفسيرات مختلفة قد يكون رئيس مجلس الإدارة الجديد مخاطبا مديري الشركة بجدية من الموضوعات الرئيسية في جدول أعمال اشتراك كل واحد منكم في إعادة توجيهه واتجاهات وأهداف وخيارات تحتل تفسيرات مختلفة فقد يفسر أحد المديرين المشككين مثلا الاشتراك في إعادة توجيه المؤسسة بأنه استراتيجية للإشراف المحكم الذي قد يحد من حرية التصرف التي يتمتع بها الآن وبالمقابل قد يفسر المدير المتفائل نفس العبارات على أساس أنها تعني التوسع في التوجهات لتشمل مجالات أخرى لا يملك حاليا حرية التصرف فيها.

\* **ت**نشأ المشكلة اللغوية عندما يكون للمجموعات المختلفة لغة فنية أو اصطلاحية خاصة بها مثلا: قد يذهل المرضى حينما يرون الطبيب مبتسما وهو يبلغهم بأن نتائج الفحص مثل تحليل السرطان كانت سلبية وفي هذه الحالة كلمة سلبية تشير إلى أن فحص يكتشف عن عدم وجود السرطان وهذا ما يعني للمريض نتيجة إيجابية.

\* **ضغوط الوقت:**

يشكو المدراء من أن الوقت من أندر الموارد ودائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية مثلا فقد يقرر طبيب إحدى المستشفيات مثلا إعطاء المريض دواء معين وحيث أن تأخذ ساعة بعد انقضاء ساعات الدوام فقد وجه الممرض شفويا بحقن المريض بدلا من كتابة هذا التوجيه الرسمي وبذلك تكون متطلبات الموقف الأنية قد استوفت إلا أن هناك بعض النتائج غير المقصودة قد تترتب على هذا التصرف هي:

لا أحد سور الطبيب والممرض والمريض متأكد أن الدواء المطلوب قد تم إعطائه ولم تصل هذه المعلومات إلى مكتب المحاسبة الذي لم يقم بمطالبة المريض تقديم مقابل الخدمة التي تلقاها مما يزيد من التكاليف التشغيل للمستوصف والأخطر من

ذلك هو أن الجرعة التي أعطيت للمريض لم تظهر في سجله ولم يتم تضمينها في السجل الطبي التاريخي للمريض فإن كان هناك احتمال بأن يكون هذا الدواء خطيرا إذا ما تناوله مع أدوية أخرى له آثار جانبية مختلفة فإن حياة هذا المريض تكون معرضة للخطر

### \* إفراط المعلومات:

تتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات ومن الشكاوي السائدة في أوساط المدراء في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات مثلا فقد ذكر أحد المدراء في قسم التركيب في أحد الشركات الكبرى لأعمال الحديد أنه كان يتسلم سجلا مطبوعا من الحاسب الآلي فيه صفحة يوميا يعطي بالتفصيل مخرجات كل من خطوط الإنتاج وموقع المواد المختلفة والمؤشرات الأخرى لعملية الإنتاج ونذكر أن تبسيط هذه المعلومات لكي تصبح قابلة للاستخدام يأخذ منه ثلاثة أيام كاملة تقريبا

### ثانياً: الجماعة:

#### 1- أهمية الجماعة:

#### 1-1 أهمية الجماعة بالنسبة للفرد

يعتمد الفرد في النمو الاجتماعي على الجماعة التي تقوم بتنشئته اجتماعيا حيث يتفاعل مع أعضائها ويتعلم السلوك الاجتماعي و معايير وأدواره الاجتماعية... إلخ فلولا الفرد لما وجدت الجماعة وكذلك الفرد يستمد خدماته من الجماعة وتتبلور أهمية الجماعة بالنسبة للفرد على النحو التالي:

- يكتسب الفرد المعايير الاجتماعية للسلوك و تتبلور آراءه الشخصية.
- تتكون الصداقات الجديدة والمتعددة عن طريق التفاعل الاجتماعي التي ليست في الواقع سوى آراء اجتماعية تعبر عن الجماعة التي ينتسب إليها الفرد أو يرغب في الانتماء إليها.
- يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي المناسب عن طريق الجماعة.
- تنمي المهارات وفنون الاتصال الإنساني وتتناسق مع بعضها البعض.
- يجد الفرد المتعة والرضا في عمله عن طريق الجماعة.

- يشعر الفرد بالاعتزاز بالمشاركة في الجماعة والقيام بمسؤولياته وتحقيق المكانة الاجتماعية كمواطن صالح. (محمد الصيرفي، 2009، ص95)

## 2-1 أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع

- الإسهام في نمو وتقدم وتحسن المجتمع وضمان استمرار الحياة الاجتماعية.
- الاشتراك الفعلي والفعال والاتصال في الجماعات.
- جميع المؤسسات الاجتماعية كالمدارس ودور العبادة والمصانع وغيرها إنما هي نتيجة لجهود الجماعة.
- أوجه النشاط الاقتصادي تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي.
- القيم الاجتماعية والمعايير الاجتماعية والنظام الإداري ما هو إلا نتاج للجماعات.
- تعمل الجماعة على مساعدة أفراد المجتمع على تحقيق المساعدة المتبادلة فيما بينهم. (سمير حسن، 2002، ص13)

## 2- خصائص الجماعة ومراحل نموها:

### 1-2 خصائص الجماعة:

- تتكون الجماعة من ثلاثة أشخاص فأكثر وأن أي جماعة أكبر بكثير من مجرد شخصين، فهناك العلاقات والتفاعلات، التي تعبر عنها شخصية الجماعة التي تميزها عن شخصية كل فرد فيها، وفيما يلي السمات والخصائص العامة للجماعة:
- تتكون الجماعة من فردين أو أكثر.
- عدد أفراد الجماعة محدودة نسبياً، ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- هؤلاء الأفراد لديهم هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل هدف مشترك.
- يقوم الأفراد بأدوار العمل على تحقيق الأهداف.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.

- تطور الجماعة قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول والسلوك غير المرغوب وغير المقبول (محمد حسن محمد حمدات، 2007، ص102)
- الجماعة كيان مستقل فغالبا ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة.
- تؤدي العضوية في الجماعات إلى إشباع حاجات اجتماعية لدى الأفراد.
- كل عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر فهناك نوعا من الاعتمادية بين الأفراد فهم يتشاركون في القيم والاتجاهات والأهداف بدرجة كبيرة.
- غالبا ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص وسمات معينة يكون هو قائد. (محمد الصيرفي، 2009، ص94)

## 2-2 مراحل نمو الجماعة:

تختلف وجهات النظر حول تحديد مراحل نمو الجماعة التي ينتمي إليها الإنسان لتحقيق أهدافه ومن ثم أهداف المجتمع.

لقد تعددت نماذج ومراحل نمو الجماعة ومن وجهات نظر عربية وأجنبية وإن كان هناك سمه عدم تحديد المراحل من جانبهم فهناك من اعتبرها أربعة مراحل وهناك من نظر إليها بأنها خمسة مراحل، ومن نظر إليها ستة وهكذا نجد أن هناك اختلافات متباينة، يمكن النظر على أن هذه المراحل جميعها تتضمن أربعة مراحل أساسية وهي:

- مرحلة ما قبل الجماعة (التمهيد)
- مرحلة التكوين (التجمع)
- مرحلة النضج (الممارسة الفعلية)
- مرحلة الانتهاء (ما بعد النضج) (نصيف فهمي منقريوس، 2012، ص203)

## 3- أسباب تكوين الجماعة و الانضمام إليها:

### 1-3 أسباب تكوين الجماعة:

هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد للجماعة التي يرغبونها ويمكن تلخيص هذه العوامل والأسباب التي تؤدي إلى تكوين الجماعات فيما يلي:

**\* أسباب اقتصادية:**

لعل من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى الجماعة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا والامتيازات الاقتصادية حيث يعتقد البعض أنه عن طريق العمل والتعاون الجماعي قد يزيد ذلك في أجورهم.

**\* أسباب اجتماعية:**

- قد ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأنها تساعد على إشباع حاجاته إلى الانتماء والأمان والاحترام.

- توفر فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء.

- التفهم والمشاركة الوجدانية: إن الانتماء إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية، فالفرد دائم البحث عن ما يشاركه أحزانه ويسمع شكواه ويتفهم مشاكله ويمد له يد العون.

- تقدم الجماعة الحماية للأعضاء وتدافع عن مصالحهم.

- المساعدة في حل المشاكل والرشاد إلى الطريق الصحيح (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص198)

**\* أسباب مادية:**

تتكون خاصة في المكان وذلك لكون الأفراد يؤدون وظائفهم وواجباتهم في مكان واحد يؤدي بهم إلى الاتصال والتفاعل بين الأفراد اللازمين لتكوين جماعة عمل إضافة إلى العنصر عنصر المكان نجد عاملاً آخر يرتبط بشكل ملحوظ بهذا العنصر ويعتبر أساساً للانتماء لجماعة العمل عادة ما يعمل الأفراد بشكل جماعي في مكان واحد وفي وظائف مماثلة ويكون بالتالي للتجمع الوظيفي من الأسس الطبيعية لتكوين الجماعات العمالية مثلاً جماعة المهندسين أو الصيانة. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص102)



### 2-3 أسباب الانضمام إلى الجماعة:

أن يكون الانتماء للجماعة وسيلة لإشباع حاجات غير موجودة خارج الجماعة يوضح "روز" أن الفائدة يدعي الأفراد أنهم يحصلون عليها من الانتماء إلى نقابة كبرى (محلية) هي أنها تضمن لهم الحصول على أجور أعلى وعلى أمان في عملهم، وفي هاتين الحالتين يقدر العضو جماعته لأنها تساعده على تحقيق ما هو غير موجود خارج الجماعة (دورين كاترين وآخرون، د س ن، ص 47)

ويمكن توضيح أسباب انضمام الأفراد للجماعات في الجدول الموالي:

الناس يلتحقون بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة ولكن هذا الدافع الوحيد الذي يجعلنا ننظم للجماعات، ثمة أسباب أخرى نوردتها بإيجاز السبب أو الدافع إشباع المصالح أو الغايات المشتركة.

جدول رقم(01) يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات

السبب أو الدافع	المعنى المقصود
إشباع المصالح أو الغايات المشتركة	عن طريق التكتل مع بعضهم البعض يتسنى للأفراد مشاركة الآخرين في اهتماماتهم وتحقيق أهدافهم
تحقيق الأمان للأفراد	توفر الجماعات لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة عدو مشترك
إشباع الحاجات	العضوية ببعض الجماعات تساعد أصحابها على إشباع حاجاتهم الاجتماعية للبقاء بصحبة الآخرين وذلك وفقا لهرم "ماسلو" للحاجات
إشباع الحاجة للشعور بتحقيق الذات	العضوية ببعض الجماعات تتيح للناس فرصا للشعور بالرضا عن أنفسهم وعن إنجازاتهم.

(محمد سعيد أنور سلطان، 2004 ، ص21)

4- أنواع الجماعة:

1-4 أنواع الجماعات من حيث قوة تأثيرها في تنمية شخصية الفرد :

إن الفرد يؤثر ويتأثر بكل الجماعات التي ينتمي إليها إلا أن هذه الإثارة تتفاوت من جماعة إلى أخرى فبعضها يترك آثار عميقة في الشخصية بينما لا يزيد البعض الآخر عن مجرد تزويد الفرد بخبرات عامة ولذلك تقسم الجماعات من حيث مدى تأثيرها على الشخصية إلى نوعين جماعات أولية وجماعات ثانوية.

### \* الجماعات الأولية:

هي الجماعات التي لها أولوية أو الأهمية الأولى في تكوين شخصية الإنسان وهذا النوع من الجماعات يتميز بما يلي:

- الأفراد الذين تتكون منهم الجماعة الأولية تربطهم روابط قوية وغالبا ما تكون روابط الدم أو القرابة أو الجوار.
- طول البقاء بالجماعة الأولية أطول بقاء بمعنى أنها تلازم الفرد فترة طويلة من الحياة بل أن بعضها يلازمه طوال حياته.
- التفاعل الاجتماعي في الجماعات الأولية يحدث بطريقة مباشرة فيتأثر سلوك الفرد تأثرا كبيرا بما يتوقعه من استجابات باقي أفراد الجماعة.
- قلة عدد أعضائها بدرجة تسمح للفرد أن يكون علاقة مباشرة وقوية بكل فرد فيها.
- العلاقات بين أفراد ما علاقات شخصية علاقات الوجه للوجه فجميع أفراد الجماعة يعرف بعضهم البعض معرفة وثيقة قوية.
- للجماعة الأولية تقاليد وعادات وقيم تتحكم في أفرادها وتحدد لكل منهم مكانته ومسؤولياته والأعمال التي يجب أن يقوم بها.

### \* الجماعات الثانوية :

هذا النوع يلعب في تكوين شخصية الفرد إلا أنها لا تعتبر مسؤولة مباشرة عما يميز الشخصية من خصائص أساسية، فهذا النوع من الجماعات يتميز بمجموعة من الخصائص وهي:

- إن معظم هذه الجماعات قصيرة البقاء أو ينتمي إليها الفرد فترات من حياته وقد يتركها.
- أنها تتكون من عدد كبير من الأفراد وقد لا يعرف بعضهم البعض الآخر.
- أن العلاقات بين الأفراد أو الجماعات قد لا تكون مباشرة بين جميع الأفراد.
- أن الأعضاء يجمعهم هدف مشترك قد يسبب وجود الجماعة.

- التفاعل في هذه الجماعات يقوم على أساس من التنظيم واللوائح المتفق عليها ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات الأحزاب السياسية والجمعيات التعاونية والروابط والجماعات المهنية كالنقابات والاتحادات (جابر عوض سيد حسن، 2007، ص89)

#### 2-4 أنواع الجماعات من حيث طبيعة تكوينها :

وتنقسم هذه الجماعات إلى نوعين الجماعة الطبيعية و الجماعة المكونة

##### \* الجماعات الطبيعية أو التلقائية:

هي الجماعات التي تتكون طبيعياً من تلقاء نفسها دون أن تكون هناك عوامل خارجية لتكوينها بمعنى أنه لا توجد ظروف خارجية تؤدي إلى تكوينها ومن أمثلة ذلك الأسرة وجماعة الأصدقاء وتكوينها بهذه الصورة يعتبر ظاهرة طبيعية بالنسبة للفرد إذ أنه يميل بطبيعته إلى التنظيم والتجمع والشعور بالأمن في الجماعة لذلك ينتمي الأفراد يكون هذا التجانس في الجنس واللغة والدين أو الوطن الأصلي في المصلحة المشتركة أمثلة هذا كثيرة منها الجماعات السياسية وشلل الشوارع وجماعات اللعب المختلفة.

##### \* الجماعات المكونة:

يقضي التنظيم الاجتماعي العام في بعض الأحيان إلى قيام هذا النوع من الجماعات التي تتكون تحت تأثير عوامل خارج ضغوط خاصة أو شخصيات معينة تدعو إلى تكوينها أما رغم إرادة أعضاء الجماعة وأما بطرق الاستشارة فقط ومن أمثلة هذه الجماعات فصول المدرسة والفرق السكرية والجماعات التي تتكون داخل المؤسسة والأندية.(غريب سيد أحمد، 1983، ص21 )

#### 3-4 أنواع الجماعات من حيث تشكيلها البنائي

وتنقسم هذه الجماعات إلى نوعين جماعات رسمية وجماعات غير رسمية

**\* الجماعات الرسمية:**

للبناء تركيب اجتماعي محدد وتعمل كما تتسم غالبا بالاستقرار وطول البقاء ومن أمثلة هذه الجماعات جماعة العمل وجماعة الفصل المدرسي.

**\* الجماعات غير الرسمية :**

فتتكون بطريقة تلقائية ولذلك تتميز بأنه ليس للبناء دور اجتماعي محدد أو قواعد ومعايير معروفة أو غرض واضح تماما أو دستورا مسجلا وهي إما قصيرة أو طويلة الأمد ومن أمثلة هذه الجماعات جماعة اللعب وجماعة الأصدقاء

**4-4 أنواع الجماعات من حيث وضعها الاجتماعي**

وتنقسم هذه الجماعات إلى نوعين جماعات الواقع وجماعات الغرض

**\* جماعات الواقع:**

يقصد بها الجماعات التي يجد فيها الفرد نفسه منتما إليها ولا تمارس هذه الجماعات نقلا يشعر الفرد بالنفور من عضويته فيها بل أن هذه العضوية مهما كانت مظاهر نشأتها ودوافع الانجذاب إليها ودرجة الحرية في الانتماء إليها تعتبر من مقتضيات الحياة الإنسانية وتذوب شيئا داخل نسيج العلاقات الاجتماعية ومن أبرز جماعات الواقع الجماعات التالية :

**\* جماعة الاسرة:**

هي أولى جماعات الواقع بل أهمها وعمقها أكثر من حماية الفرد والأثار الإيجابية والجماعة الأسرة تظهر في قوتها المورثة من جانب وقوتها في التنشئة والتطبيع الاجتماعي من جانب آخر، باعتبارها أهم جماعات الواقع التي ينتمي إليها الفرد، فهي جماعة يقوم أفرادها بدور سلوكي معين كل اتجاه آخر (غريب سيد أحمد، المرجع السابق، ص24)

**\* الجماعات الدينية:**

إلى جانب جماعة الأسرة ينشأ الفرد فيجد نفسه عضواً في جماعة دينية يخضع لقواعدها وطقوسها وهو لا يملك حق الاختيار بين دين وآخر والجماعة هنا قد تضيق فتشمل جماعة الأسرة وقد يتسع مداها فتضم الجماعات الثقافية والاقتصادية والجماعات الأخرى التي ينتمي إليها في عمله أو أوقات فراغه ويؤثر الوازع الديني تأثيراً عميقاً في حياة الفرد وارتباطه بالمجتمع.

**\* الجماعات الطبقية :**

و من جماعات الواقع التي يجد الفرد نفسه عضواً فيها بحكم المولد الجماعات الطبقية التي ينتمي إليها مثلاً أرستقراطية برجوازية أو غيرها من الجماعات الطبقية قد تكون جاهدة لا يستطيع الفرد اجتيازها إلى طبقة أعلى بأي حال من الأحوال وقد تكون مرنة يمكن للفرد الذي يتاح له فرصة النمو الثقافي أو الاقتصادي أن يجتازها إلى طبقة أعلى.

**\* الجماعات السكنية:**

من أمثلة ذلك جماعات السكن وجماعات المدن التي تتعقد فيها العلاقات وتتشابك بصورة تحرم الفرد من حرية اختيار جماعة السكن فالأسرة لا يمكن أن تكون طليقة الإدارة في اختياري جماعة الجيرة السكنية في المبنى أو مجموعة المباني التي تشكل وحدة سكنية متميزة

**\* جماعات الغرض:**

الإنسان كائن لا يستطيع أن يكتفي بعضويته التي استلزمها الواقع الإنساني و الاجتماعي وإنما يجد نفسه مدفوعاً إلى إنشاء جماعات الغرض ويتطلع إلى الانضمام فيجماعات قائمة بالفعل، فظاهرة الانطواء في جماعات من أهم مظاهر الحياة الديناميكية فالانضمام للجماعات والانسلاخ منها إحدى العمليات المستمرة في كافة المجتمعات الإنسانية ويظهر هذا الانطواء والانسلاخ بطبيعتهما فإن من الطبيعي أن تكون ذات قوة

جاذبية في حدود أهدافها، ومن هنا تظهر موجات الانضمام والانسحاب من عضويتها الاجتماعية وهي التي تهين للفرد المثيرات التي تجعله بحاجة ملحة إلى الاجتماع بغيره ولكن هذه المثيرات ليست نابعة من مجرد دوافع بيولوجية أو دوافع حسب البقاء كما يفسر البيولوجيين وإنما يرجع إلى بواعث وقوى اجتماعية تبرزها وتثيرها طبيعة الوجود الإنساني نفسه. (ماهر محمود عمر، 1992، ص123)

#### 4-5 أنواع الجماعات من حيث البرنامج الذي تمارسه:

يمكن تقسيم الجماعات من حيث النشاط والبرنامج الذي تمارسه الجماعة إلى نوعين من الجماعات :

##### \* جماعات وحيدة النشاط:

هي الجماعات التي ينضم لها الأفراد لإشباع حاجات معينة ومحددة فجماعة التمثيل أو المسرح في المدرسة تعتبر من جماعات وحيدة النشاط فينضم لها الأفراد بهدف واضح وما يربط الأعضاء لتحقيق أهداف تخدم الجماعة

##### \* جماعات متعددة النشاط :

هي الجماعات التي ينضم لها الأفراد بهدف أو أهداف متعددة قد تكون الرغبة في الالتقاء بالآخرين أو الحصول على مكانة أو إشباع الحاجة للانتماء مع أعضاء العناصر المشتركة أو الدوافع أو الرغبات والاهتمامات فهي بداية التقاء الأعضاء ومحور التفاعل والاتصال (محمد سيد فهمي، 2002، ص308)

#### 5- عوامل تماسك جماعة العمل:

##### - المكانة:

كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذ انضم للجماعة و كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام للجماعة وقد توصل كلي في إحدى تجاربه إلى نتيجة مؤداها أقل المكانات في الجماعة جاذبية للأفراد

المهددة للتنزير والمكانات المنخفضة غير قابلة للترفيه، أي أن هذين النوعين من المكانات أشدها خطرا على تماسك الجماعة كما أن الأفراد الأمنين على مراكزهم في المكانات العالية هم أكثر الأفراد إقبالا على الجماعة.

#### - العلاقات التعاونية:

تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها وذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون في حدود معقولة وفي تجربة قام بها دويتش وجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك وساء الود بين أفرادها وحاول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولات الآخرين للتأثير فيه بعكس الجماعات التنافسية.

#### - ازدياد التفاعل بين أعضاء الجماعة:

يتضح أن الجماعات الأصغر حجما يغلب أن تكون أكثر تماسكا من الجماعات الأكبر حجما وقد يرجع ذلك إلى نقص التجانس في اتجاهات وقيم الأعضاء ومن ثم الشعور بتوثيق الصلة، وكذلك يغلب أن تزداد جاذبية الجماعة بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون أنهم موضع اهتمام وتقدير وتقبل من الجماعة.

#### - الأحداث الاجتماعية :

قد تعمل بعض الظروف الاجتماعية العامة على تغيير عدد كبير من الأفراد فتتأثر تبعا لذلك، جاذبية أنواع معينة من الجماعات ويبدو أنه يزداد في بعض الحالات نتيجة الضغوط عليها من مصادر خارجية.

#### - التشابه بين أعضاء الجماعة :

قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أعضاء الجماعة إلى زيادة تماسكها وسبب ذلك أن الكثير من الناس ينضمون إلى الجماعة ويظنون أنفسهم هم الأفضل وبالطبع لا تكون



المقارنة قيمة إلا إذا أجريت بين الشخص وبين من يقربون منه في القدوة ولذلك فإن من الطبيعي أن ينشر الشخص الانضمام إلى جماعة تشبهه، وقد أشار بيرنس إلى أن ولاء الأعضاء للجماعة وشعورهم بالانتماء ودرجة التشابه بين أعضائها ودرجة احترامهم لقيم الجماعة تزيد من جاذبية الجماعة لدى الأعضاء وأشار ثيوت من ناحية أخرى إلى أن الاستجابات المباشرة بين الفرد والجماعة في وقت الأزمات تؤدي إلى ازدياد جاذبية الجماعة بين أعضائها. (سمير حسن، مرجع سابق، ص 126)

#### 6- مقاييس تماسك جماعة العمل:

- أن يتحدث العضو عن الجماعة بدلا من الحديث عن نفسه.
- الصداقة وتحسب بنسبة الصدقات الخارجية وكلما زادت هذه النسبة زاد التماسك تبعاً لذلك.
- احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات وفي حالات الإحباط.
- مسايرة أعضاء الجماعة لمعاييرها.
- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة (سهير كامل أحمد، 2001، ص51)

#### 1-6 مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل:

يمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعات فيما يلي :

- عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم البعض.
- تماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك.
- قدرة أعضاء الجماعات على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم والتكيف
- ارتفاع كمية الإنتاج.
- ارتفاع جودة الإنتاج.
- قلة الموارد التالفة.
- انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

- انخفاض معدل الحوادث.

- انخفاض معدل الشكاوى.(عادل حسن، 2003، ص465)

#### 7- عوامل اضعاف تماسك جماعة العمل :

- السيطرة حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة ويتجاهلون التفاعل مع الأعضاء الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة، ويؤدي إلى خلل وانعزالية عن الجماعة.

- تسلط القيادة واتخاذ القرارات بعيدا عن الجماعة وقد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها.

- عدم تحديد المسؤولية والسرعة في اتخاذ القرار.

- عدم رغبة الأعضاء بالمشاركة في الأنشطة، وعدم اقناعهم بأهداف الجماعة.

- عدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.

- عدم اشباع الحاجات الفردية والجماعية لأن من أهداف الانتماء للجماعة تحقيق الإشباع لحاجات اعضائها.

- كلما زاد حجم الجماعة كلما قلت درجة التفاعل مع الآخرين.

- التجارب غير السارة ينعدم بها التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة ويسود القهر في محيطها ويصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.

- التنافس داخل الجماعة يؤدي إلى الصراع والتنافر وظهور عوامل الشقاق(سلمى محمود جمعة، 1998، ص120-121)

**8- معوقات جماعة العمل:****1-8 مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية**

يختلف سلوك الأفراد بالنسبة لبعضهم البعض ومن المرغوب فيه أن يتصف سلوكهم بالالتزان الذي يقره المجتمع الذي يعيشون فيه ولأسباب مختلفة تتعلق بالأفراد، نجد أن بعض الناس يحاولون استخدام الجماعة لحل مشاكلهم أو إشباع رغباتهم الشخصية التي تضايق الجماعة وأفرادها، ويصبحون عوامل هدم وتفكك بدلا من البناء والتماسك، فالشخص السلبى الذي يشكو دائما يضعف الروح المعنوية للجماعة قد يشتت أعضائها.

والشخص الذي لا يتحمل المسؤولية ويماطل ولا يؤدي العمل الذي يطلب منه، والشخص الذي يتدخل بما لا يعنيه، والشخص الأناني الذي لا يتعاون مع باقي أفراد الجماعة، كل المرغوب فيه نحو تحقيق أهدافه المرجوة، والواجب هو أننا نعمل على مساعدة هؤلاء ليتكيفوا مع الجماعة ويصبحوا أعضاء صالحين فيها .

**2-8 المشكلات الوظيفية:**

المقصود بالمشكلات الوظيفية هنا المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها وتتلخص هذه المشكلات في الآتي:

- **عدم فهم أهداف وأغراض الجماعة:** إن أكبر مشكلة تعترض الجماعة وتقف حجرة عثرة أمام تماسكها والاحتفاظ بالروح المعنوية العالية بين أفرادها هو عدم فهم الاعضاء للأهداف وأغراض الجماعة بوضوح
- **عدم تنمية صفات القيادة بين أعضاء الجماعة:** يجب أن تتاح الفرصة لجميع الأعضاء لأداء هذه الأعمال بالتناوب على قدر المستطاع وأن يدرّب كل شخص في الجماعة على تحمل المسؤولية والقيام بالعمل الذي يوكل إليه في حدود طاقته.
- **وجود المنازعات في الجماعة:** إن المنازعات داخل الجماعة دائما تشتت عن التقدم وتحقيق أهدافها خاصة إذا ما استغل أمرها فهي قد تكون أحيانا السبب في انقسام الجماعة إلى أحزاب تعكر صفو الحياة وتعمل على تفككها لذلك يجب معالجة الخلافات

والنزاعات التي تظهر في الجماعة في مراحلها الأولى لكي لا تحتاج إلى الوقت الطويل والمجهود الكبير.

- **مشكلات التنظيم والروتين:** إن الروتين والتنظيم الزائد عن الحد في الجماعة يسببان الكثير من المتاعب التي تعوق الأعضاء وخاصة القادة منهم عن سرعة النظر في الأمور وأخذ القرارات وتوزيع المسؤوليات والاستماع ببرامج الجماعة فالتنظيم الوظيفي الزائد عن الحد، الذي يشمل اللجان المتعددة وكثير من القواعد والتعليمات يستنفذ الوقت الطويل من القادة والأعضاء والذي كان من الصالح استخدامه في وضع ومناقشة وتنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بالجماعة (جابر عوض سيد حسن، 2007، ص288)

### 3-8 المشكلات التي تقوم بين الجماعات وبعضها البعض

إن تنافس الجماعة لتحقيق الأغراض الشخصية والاجتماعية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفككها وذلك للمنافسة التي غالبا ما تتحول إلى صراع بينها لأن كل جماعة تحاول أن تفوز وتسبق الجماعات الأخرى ومن أسباب حدوث المشكلات في الجماعة:

- أسباب تتعلق بسلوك الفرد داخل الجماعة.
- عدم المبادرة إلى حل المشكلات الصغيرة.
- التنظيم الخطأ أغراض الجماعة.
- زيادة حجم الجماعة.
- قيام الجماعة بأعمالها بسرعة زائدة.
- كثرة العمل والإجهاد.
- سوء توزيع العمل على الأشخاص.
- عدم الأمانة في تقويم أعمال الجماعة.
- عدم اشتراك الجماعة في حل مشاكلهم.
- عدم فهم الأعضاء لقانون ولائحة الجماعة. (محمد شمس الدين، 2001، ص80)

**9- أهمية ديناميكية الجماعة والعوامل المؤثرة فيها:****1-9 ديناميكية الجماعة :**

الغرض الأساسي لفهم ودراسة ديناميكية الجماعة هو معرفة القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة لإحداث تغيير مرغوب في الجماعة وأعضائها مما يؤثر على تغيير المجتمع باعتبار أن الجماعة هي نواة المجتمع

لويس رونلد يعرف ديناميكية الجماعة بأنها عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة والبحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي عليها تكون الجماعة والقوانين تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرهم من الجماعات والنظم السائدة وتفسير التغيرات التي تحدث بها، وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة، ومن ثم ابتداء التقنيات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة.

**2-9 أهمية ديناميكية الجماعة :**

- دراسة ديناميكية الجماعة يسهم في فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل على الجماعة لتحقيق الأهداف الاجتماعية المبتغاة، وعموماً يمكن أن تحدد في النقاط التالية الجوانب التي يمكن الاستفادة منها عند دراسة ديناميكية الجماعة:
- الوقوف على التفاعلات المختلفة في الجماعة.
  - معرفة نمو أعضاء الجماعة.
  - معرفة مدى التغيير الطارئ على أعضاء الجماعة.
  - بث بعض القيم والمعايير التي تساعد على تطور ونمو الجماعة.
  - الاهتمام بميول الأعضاء ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم التي تتماشى مع قيم وعادات الجماعة.
  - معرفة المشاكل التي تواجه أعضاء الجماعة.
  - معرفة وفهم ديناميكية الجماعة تساعد على تحديد الطريقة التي تتم اتباعها للتوافق مع الجماعة.

- تفيد دراسة الديناميكية في اكتشاف القيادات داخل الجماعة والعمل على تدريبها وتنميتها بما يحقق أهداف الجماعة (لوكيا الهاشمي، 2006، ص124)

### 3-9 العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة :

توجد عوامل عديدة تؤدي إلى إحداث الديناميكية ومن أهمها:

#### - أهداف الجماعة :

يلاحظ أن درجة وضوح الهدف تزيد من إدراك الجماعة له والعمل على تحقيقه، أما الأهداف الغامضة فهي على عكس ذلك بل تصيب الجماعة بالإحباط، وكذلك الأهداف السهلة فهي لا تحرك الجماعة نحو بذل الجهد بعكس الحال بالنسبة للأهداف الواقعية التي تجعل الجماعة تتعاون لتحقيقها واتفق الجماعة على الهدف ووسائل تحقيقه تزيد من تماسكها

#### - قيم الجماعة:

إن نسق المعايير السائدة التي تؤثر على تماسك الجماعة فإذا اتفقت الأعضاء تماسكت الجماعة والعكس صحيح.

#### - خصائص الأعضاء المكونين للجماعة:

زيادة التجانس بين الأعضاء تزيد من تماسك الجماعة، ويلاحظ أن الخبرات الجماعية السابقة للأعضاء تختلف وخاصة الخبرات الأسرية وبالتالي تؤثر على تنوع الديناميكية السائدة في الجماعة.

#### - الهيكل المادي للجماعة:

الجماعة ليست عبارة عن العلاقات غير الملموسة ولكنها عبارة عن مكان للاجتماع ونظام الجلوس واتساع المكان وضيقة وظروف التهوية أيضا كل ذلك يزيد من التماسك.

- العلاقة بين المجتمع الخارجي والجماعة :

إن الجماعة جزء من المجتمع فزيادة تقبل المجتمع للجماعة يزيد من تماسكها وأن اتصال الجماعة بالمجتمع الخارجي يزيد من خبراتها مما يؤدي إلى نموها وزيادة تماسكها.

- القيادة داخل الجماعة :

هناك نوعين من القيادة

• استبدادية:

حيث يركز القائد على إشباع حاجاته فقط ولا يؤدي إلى نمو الجماعة ولا إلى الزيادة في التفاعلات الإيجابية بين الأعضاء

• ديمقراطية:

حيث يحاول القائد لهذه الاحتياجات مما يؤدي إشباع احتياجات الجماعة وأن نجاح القائد يتوقف على إشباعه لهذه الاحتياجات مما يؤدي إلى نمو الجماعة، زيادة تماسكها.

• الظروف الطارئة التي تحدث للجماعة:

إن الظروف الطارئة التي تحدث للجماعة قد تؤدي إلى زيادة التفاعلات السلبية مما يؤدي إلى تفكك الجماعة (سيد حسن، 2007، ص259)



# الفصل الثالث



**تمهيد**

تعد الدراسة الميدانية أول خطوة يقوم بها الباحث للتعرف على ميدان البحث وعلى الظروف والامكانيات المتوفرة كما تعتبر هذه الدراسة أو أي دراسة ميدانية مرحلة مهمة في أي بحث علمي لأنها المرحلة الأولى لوضع إشكالية البحث في الميدان وتطبيق الجانب الميدانية وهذا ما يساعد على إعطاء صفة الموضوعية للبحث العلمي والابتعاد عن الذاتية

**1- مجالات الدراسة:**

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

**1-1 المجال المكاني:**

يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وفي دراستنا في مؤسسة الصندوق للتقاعد إذ تقع في ولاية تيارت بحي الرحمة يحدها من الشرق مديرية النقل ومن الغرب عيادة طبية ومن الشمال المحلات التجارية أما جنوباً مديرية المجاهدين، ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة أربعة فروع وهي كالاتي:

**الفرع الأول:** الإدارة العامة "مصلحة المستخدمين، المصلحة العامة"

**الفرع الثاني:** المالية والمحاسبة "مصلحة المالية، مصلحة المحاسب"

**الفرع الثالث:** المديرية الفرعية للمعاشات "التصفية، المصالح التقنية"

**الفرع الرابع:** المديرية الفرعية للمسارات المهنية" كشف المسار المهني، المصادقة على شهادات العمل "

**2-1 المجال البشري:**

يبلغ عدد أفراد مجتمع مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بمدينة تيارت 70 عاملا موزعين على مختلف هياكل المؤسسة وذلك ضمن 3 فئات عمالية وهي: اطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ حيث كل فئة تضم عددا من العمال وهي كالآتي:

- فئة الإطارات 5 عمال

- فئة أعوان التحكم 34 عامل

- فئة أعوان التنفيذ 31 عامل

**3-1 المجال الزمني:**

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في جانبها النظري والميداني، حيث كانت البداية باختيار موضوع الدراسة الراهنة المتمثل في "الاتصال التنظيمي وتماسك جماعة العمل" وكان ذلك في بداية شهر أكتوبر 2017 بالتنسيق مع الاستاذ المشرف، وبعد التأكد من إمكانية المواصلة في هذا الموضوع، تم البدء بالجانب النظري وجمع عدد كافي من المراجع المتعلقة بالدراسة، حيث أنهينا الجانب النظري في شهر فيفري 2018 بعدها قمنا بزيارات استطلاعية إلى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - تيارت- قصد معرفة الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وتعدادها البشري (عدد العمال) كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم الدراسة.

ومع أواخر شهر أفريل قمنا بتوزيع الاستمارة البحثية في صياغتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات وكان ذلك يوم 2018/04/26

**2- المنهج المستخدم:**

لقد تعددت طرق مناهج الدراسة حسب اختلاف المواضيع التي يدرسها الباحث وفق ما يتناسب معها، لذلك فإن المنهج الانسب يعتبر أساس نجاح الدراسة التي توصف بالموضوعية فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة (عمار بوحوش وآخرون، 1990، ص99)

ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع بحيث نود معرفة ما دور الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعة العمل.

لأنه المنهج الكفيل بتحقيق الفرض من أجل الوصول إلى الحقيقة وتحري الدقة في البحث العلمي لا يكون إلا بإتباع منهج معين يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة العلمية لتي يمكن الاعتماد عليها ، فالمنهج الوصفي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تحليلها وتفسيرها مع امكانيات التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة في المستقبل (محمود عبد الحليم مرسى، 2000، ص33)

### 3- أدوات وأساليب الدراسة:

بناء على طبيعة النتائج المراد التوصل إليها والأهداف المسطرة قمنا بتحديد التقنيات التي تساعدنا على استفتاء واستنتاج المعلومات والمعطيات اللازمة للتحليل بغرض التحقق الميداني والذي لا يتم إلا بإتباع أداة معينة أو مجموعة أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث كوسيلة للكشف عن بيانات كمية أو كيفية والتي من خلالها يتم اختيار صحة الفروض أو خطئها حتى نصل إلى الإجابة عن التساؤلات، حيث يتم الاعتماد في جمع البيانات على ما يلي:

### 3-1 الملاحظة:

تعتبر أداة من أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتسبة

### \* الملاحظة العلمية البسيطة:

هي الملاحظة غير المضبوطة وتتضمن صور غير مبسطة من المشاهدة والاستماع بغرض جمع معلومات أولية في دراسة استطلاعية ودون استخدام أدوات دقيقة حيث يقوم

الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما هي دون إخضاعها للضبط العلمي (وائل عبد الرحمن التل، 2007، ص78)

وتعتمد الملاحظة العلمية البسيطة في جمع المعلومات ميدانيا والتي تصل سلوك الأفراد ولقد تم استخدامها في الدراسة الراهنة كأداة بحث فيما يلي:  
التعرف من خلال الدراسة الاستطلاعية على مجمل المعطيات والبيانات

ملاحظة بسيطة في جمع البيانات عند الاطلاع الميداني والذهاب إلى الصندوق الوطني للتقاعد وجمع المعلومات حول الادرة والموظفين الإداريين والهيكل التنظيمي ومن خلال ذلك فإن الملاحظة تم الاستعانة بها لتحديد طبيعة أسئلة الاستمارة التي ستطبق على المبحوثين.

### 2-3 الاستمارة:

نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طري البريد (محمد بكر نوفل، 2010، ص263)

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل.

تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وكذا بالجانب النظري ولقد مرت بمجموعة من المحاور وهي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية وتضمنت 5 أسئلة

**المحور الثاني:** جاء معنونا كالتالي: الاتصال التنظيمي الرسمي والعلاقات داخل المؤسسة

**المحور الثالث:** جاء معنونا كالتالي الاتصال التنظيمي غير الرسمي ودرجة التنسيق داخل المؤسسة.

### 3-3 المقابلة:

تعرف بأنها عملية مقصودة تهدف إلى إقامة حوار بين الباحث والمبحوث أو أكثر للحصول على بيانات مباشرة ذات صلة بمشكلة البحث، كما تعتبر إحدى أدوات البحث العلمي اللازمة لجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة ويستعين العديد من الباحثين بالمقابلة كأداة بحثية لما تحققه من أهداف فلا تمكن أدوات البحث العلمي الأخرى للباحث من الحصول عليها. (سماح سالم، 2012، ص172)

ولقد تم الاعتماد عليها أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها حيث كانت أول مقابلة مع المدير الفرعي لمصلحة المستخدمين الذي قام بالاطلاع على حيثيات موضوع الدراسة وكذا التخصص ومدى امكانية تطبيقه في مؤسستهم، وفي النهاية تمت الموافقة عليه حيث قام بتزويدها بكل المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وعن طبيعة نشاطها

### 4-3 الأساليب الإحصائية:

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

فبعد استحضار المعلومات التي جمعناها حول الموضوع قمنا بطرح عدد من الاسئلة حول الموضوع بطريقة ملائمة للموضوع و المبحوثين فكان ذلك في شهر افريل 2018 قمنا بعرضها على بعض الاساتذة لتحكيمها

الأستاذ	تخصص
داود عمر	علم إجتماع الديني
بوطيبة عبد الغني	علم إجتماع الحضري
بوزبرة سوسن	علم إجتماع الجريمة
عربات منير	تنمية وتسيير الموارد البشرية

وبعد الملاحظات التي قدمت لنا تم القيام ببعض التعديلات على الاستمارة في شكلها النهائي وكان ذلك يوم 2018/04/23 بعد أن اطلع عليها الأستاذ المشرف وفي الأخير تم التوصل إلى صياغة الاستمارة في شكلها النهائي مكونة من 29 سؤال وتم تطبيق الاستمارة وتوزيعها على 70 موظف إداري

**4- العينة وكيفية اختيارها:**

العينة هي جزء مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث

تمثل العينة مجموعة فرعية أو شريحة فرعية من مجموع او مجتمع البحث أخذت لكي تكون ممثلة لأفراد المجتمع وطريقة العينات لا تدرس جميع وحدات البحث بل تدرس جزء صغير من مجتمع البحث، بعد اختياره اختيارا منتظما وعشوائيا (زرواتي رشيد، 2008، ص334)

تماشيا مع طبيعة الموضوع والامكانيات المادية والزمنية لهذه الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل الذي يتم من خلاله دراسة جميع مفردات البحث ومميزات هذا النوع المعرفة الكاملة لموضوع الدراسة (أحمد عارف العساف، محمد الوادي، 2015، ص113).

# الفصل الرابع

## - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

## الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%57.1	40	ذكر
%42.9	30	أنثى
%100	70	المجموع

يمثل الجدول رقم(03) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس وتوضح النتائج أن مجتمع البحث فيه جنس الذكور أكبر من جنس الإناث حيث كان تكرار الذكور 40 بنسبة %57.1 والإناث بتكرار 30 الممثلة بنسبة %42.9

## جدول رقم(04):توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%38.6	27	[30-20]
%35.7	25	[41-31]
%20	14	[52-42]
%5.7	04	52 فأكثر
%100	70	المجموع

يمثل الجدول رقم(04) توزيع المبحوثين حسب متغير السن الممثل بفئات عمرية مختلفة من سن 20 إلى أكثر من 52 حيث كانت النتائج توضح أن مجتمع البحث هو مجتمع شبابي ويظهر ذلك في الفئتين المتقاربتين الفئة الأولى التي تتراوح أعمارهم ما بين [20-30] كانت بتكرار 27 ممثلة بنسبة %38.6 و الفئة الثانية فكانت تتراوح أعمارهم ما بين [41-31]كانت بتكرار 25 ممثلة بنسبة %35.7 أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما



بين [52-42] فتكرارها كان 14 بنسبة 20% والفئة الأخيرة التي عمرها أكثر من 52 سنة كان تكرارها 04 ممثلة بنسبة 5.7%

**الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي**

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
17.1%	12	متوسط
37.1%	26	ثانوي
45.7%	32	جامعي
100%	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي توضح النتائج أن أكبر تكرار 32 لأعلى مستوى تعليمي (جامعي) ممثل بنسبة 45.7% والمستوى التعليمي (ثانوي) بتكرار 26 ممثل بنسبة 37.1 أما مستوى تعليمي (متوسط) بتكرار 12 ممثل بنسبة 17.1%

ومن هنا يتضح أن مؤشر ارتفاع عدد المبحوثين في المستوى التعليمي جامعي و ثانوي يساعدنا كثيرا في تفاعل أفراد العينة مع موضوع الدراسة وذلك لمستواهم التعليمي العالي

**الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة**

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
7.1%	5	إطار
48.6%	43	عون تحكم
44.3%	31	عون تنفيذ
100%	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (06) توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة ونلاحظ أن النسب متقاربة ما بين الوظيفتين عون تحكم وعون تنفيذ قد كان تكرار وظيفة التحكم 43 بنسبة 48.6% ووظيفة عون تنفيذ كان تكرارها 31 بنسبة 44.3% أما وظيفة إطار كان تكرارها 5 بنسبة 7.1%

الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
22.9%	16	أقل من 5
32.9%	23	[10-5]
18.6%	13	[16-11]
17.1%	12	[22-17]
8.6%	06	23 فأكثر
100%	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية حيث قسمت إلى فئات من أقل من 5 سنوات إلى أكثر من 23 سنة فتبين أن النسب متقاربة بين الفئات أكبر تكرار 23 كان للفئة [10-5] بنسبة 32.9% والفئة التي أقل من 5 سنوات كان تكرارها 16 بنسبة 22.9% والفئة من [16-11] كان تكرارها 13 بنسبة 18.6% التي كانت متقاربة جدا مع الفئة [22-17] التي تكرارها بنسبة 17.1% أما أضعف نسبة كانت للفئة 23 سنة فأكثر تكرارها 06 بنسبة 8.6%.

## 1- الاتصال الرسمي والعلاقات الاجتماعية

الجدول رقم (08): مصادر تلقي المعلومات الإدارية للمبحوثين

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%85.7	60	المسؤول المباشر
%14.3	10	عن طريق زملاء العمل
%100	70	المجموع

يمثل الجدول أعلاه مصادر تلقي المعلومات الإدارية للمبحوثين حيث كان أكبر تكرار للمسؤول المباشر بنسبة %85.7 أما المبحوثين الذين أقرروا ان مصدر تلقيهم للمعلومات الإدارية لا يكون من طرف المسؤول المباشر بل عن طريق زملائهم بنسبة %14.3

مما سبق يتضح أن المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد هي مؤسسة تعتمد في اتصالها على مبدأ وحدة القيادة والأمر هذا ما أشارت إليه نظرية التقسيم الإداري أي أن مصدر المعلومات يكون ذو طابع رسمي أكثر بحيث توزع النشاطات والأعمال الإدارية على الموظفين بطريقة ثابتة ومحددة لتسيير شؤون المؤسسة بطريقة نظامية.

## الجدول رقم (09): إطلاع المبحوثين على المعلومات الإدارية فور صدورها

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%77.1	54	دائما
		أبدا
%22.9	16	أحيانا
%100	70	المجموع

يمثل الجدول أعلاه إطلاع المبحوثين على المعلومات الإدارية فور صدورها حيث كان أكبر تكرار للمبحوثين الذين أقرروا بانهم دائما يطلعون على المعلومات فور صدورها ممثلة بنسبة %77.1 أما المبحوثون الذين قالوا بأنه أحيانا ما يطلعون على المعلومات فور صدورها كانوا بنسبة %22.9

أي أن نسبة من المبحوثين يطلعون على المعلومات فور صدورها بصفة دائمة أما النسبة المتبقية أحيانا ما تطلع على المعلومات فور صدورها ، في حين أن البديل أبدا لم يتم اختياره ما يشير إلى أن المؤسسة تعتبر موظفيها أعضاء لها، بحيث دائما ما يكون وصول المعلومات الإدارية إلى الموظف فور صدورها قلما يكون أحيانا وذلك يوحي أن المؤسسة تسهل لغة الاتصال الفعال في أدائها وهذا ما كان نقطة انطلاق طاهر جعيم كفرضية في دراسته المشار إليها في الدراسات السابقة "واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية" وقد تحققت هاته الفرضية في آخر الدراسة.

الجدول رقم (10): شعور المبحوثين عند تلقيهم للمعلومات الإدارية

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
67.1%	47	المسؤولية
32.9%	23	لا تهمني
100%	70	المجموع

يمثل الجدول شعور المبحوثين عند تلقيهم للمعلومات الإدارية حيث كانت النتائج تشير إلى أن أكبر تكرار للشعور بالمسؤولية بنسبة 67.1% أما المبحوثين الذين لا تهتمهم طريقة تلقيهم المعلومات الإدارية قدرت بنسبة 32.9%

أغلب المبحوثين صرحوا عند تلقيهم المعلومات الإدارية تولد عندهم روح المسؤولية وذلك للقيمة التي تمنحها المؤسسة لأعضائها مما ترفع من روح المعنوية لديهم التي تجعلهم يقومون بواجبهم على أكمل وجه وبكل قناعة ليس فقط لأنها واجب أما الفئة المتبقية من المبحوثين صرحت لا تهتم الطريقة التي تصلهم بها المعلومات المهم وصول المعلومة الإدارية وتنفيذها.

الجدول رقم (11): اهتمام المسؤول بالمعلومات التي تنقلها له

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
65.7%	46	غالباً
32.9%	23	أحياناً
1.4%	01	نادراً
100%	70	المجموع

يمثل الجدول أعلاه اهتمام المسؤول بالمعلومات التي تنقل من طرف الموظف فكان أكبر تكرار بنسبة 65.7% صرحوا بأنهم غالباً ما يهتم المسؤول بالمعلومات التي ينقلها له، أما المبحوثين الذين أقروا بأنهم أحياناً ما يهتم المسؤول بالمعلومات التي تنقلها له فكان بنسبة 32.9% في حين صرح مبحوث واحد على أن المسؤول لا يهتم بالمعلومات التي ينقلها له بنسبة 1.4%

بتبين من خلال النتائج الموضحة أن اهتمام المسؤول ينصب في قيمة المعلومة التي ينقلها الموظف له فغالباً ما تكون المعلومات مهمة بالنسبة للمسؤول والمؤسسة، وأحياناً ما تكون هاته المعلومات التي ينقلها الموظف جانبية فلا يبدي لها المسؤول أهمية كبيرة.

الجدول رقم (12): اهتمام المسؤول بما ينقله له الموظفين حول العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
77.14%	54	تزيد من رغبتك
22.86%	16	لا يهمني
100%	70	المجموع

يمثل الجدول أعلاه اهتمام المسؤول بما ينقله له الموظفين حول العمل، فكانت أعلى نسبة قدرت بـ 77.14% بالنسبة لمن تزيد رغبته في العمل، أما نسبة 22.86% فكان جوابهم أنه ليس بالأمر المهم إذا ما اهتم المسؤول بالمعلومات التي ينقلونها له

توضح النتائج أن المسؤول يهتم بالموظفين كأفراد ويظهر ذلك في اهتمامه بالمعلومات التي ينقلونها مما يولد لديهم الرغبة في العمل وتحفيزهم على ذلك وهذا ما تشير إليه نظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (13): المكلف بعملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
82.9%	58	المسؤول عن خلية الاتصال
17.1%	12	رئيس المصلحة
100%	70	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن المكلف بعملية الاتصال داخل المؤسسة هو المسؤول عن خلية الاتصال بنسبة قدرت بـ 82.9% فيما صرح البقية بأن رئيس المصلحة هو المكلف بعملية الاتصال داخل المؤسسة حيث كانت النسبة 17.1%

أي أن نسبة من المبحوثين يعتبرون أن المسؤول عن خلية الاتصال هو المكلف بعملية الاتصال داخل المؤسسة نظرا للمنصب الذي يشغله وأنه الأولى لهذه المهام وأنه الشخص المناسب للمكانة التي يشغلها داخل المؤسسة وهذا ما ميز نظرية الدور "لينتون" حيث أكد بأن توقعات الدور هي الفكرة التي يحملها آخرون لهم أهميتهم للشخص كما يجب أن يكون عليه سلوك شاغل الدور في أدائه في حقوقه وواجبات المركز.

**الجدول رقم (14): الاتصال السائد في المؤسسة**

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
57.14%	40	من الرئيس إلى المرؤوس
28.57%	20	من المرؤوس إلى الرئيس
14.29%	10	من نفس المستوى
100%	70	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يوضح الاتصال السائد في المؤسسة بأن مجموعة من الموظفين صرحوا بأن الاتصال السائد في المؤسسة يكون من الرئيس إلى المرؤوس كانوا بنسبة 57.14%، أما من صرحوا عكس ذلك أي من المرؤوس إلى الرئيس كانوا بنسبة 28.7% في حين نجد البقية صرحوا بأن الاتصال السائد في المؤسسة يكون من نفس المستوى أي اتصال أفقي فكانت نسبتهم 14.29%

من خلال قراءة النسب الموضحة في الجدول يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في اتصالها أكثر على الاتصال السائد في المؤسسة وهذا مرده إلى أن المؤسسة تعمل على مبدأ التدرج الهرمي لذي اقترحته نظرية التقسيم الإداري وذلك قصد التنظيم المحكم لسير الإجراءات الإدارية بكل دقة أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال صاعد من المرؤوس إلى الرئيس فيمكن تفسيره بأنه يساهم في



توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها أما بقية المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال أفقي من نفس المستوى هم يعتمدون على هذا الشكل بهدف التنسيق والتعاون مما نستنتج أن المؤسسة تعتبر كهرم وسلسلة من علاقات انطلاقا م قمة الهرم إلى قاعدته.

الجدول رقم (15): كيفية إيصال الموظف انشغالاته واهتماماته للمسؤولين

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
65.71%	46	كتابيا
34.29%	24	شفويا
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين يقومون بإيصال انشغالاتهم واهتماماتهم للمسؤولين كتابيا قدرت بنسبة 65.71% فيما لأقر بعضهم أنهم يوصلون انشغالاتهم شفويا قدرت النسبة 34.29%

أغلب المبحوثين يوصلون انشغالاتهم واهتماماتهم للمسؤولين كتابيا لأنهم يعتبرونه أسلوب توصيل لآرائهم وشكاويهم كما انه يكون في طابع رسمي أي وثيقة مكتوبة بحيث يكون الاتصال صاعد من مستويات التنظيم الدنيا إلى العليا ويعد هذا الأخير من أنجح الطرق لنمو وتطوير المؤسسة كما أنه يساعد على حل مشاكل العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الموظف وكل هذا يكون ضمن الأساليب الكتابية.

## الجدول رقم (16): الوسيلة التي تصلك بها المعلومات

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
60.3%	41	الإعلان
39.7%	29	الهاتف
100%	70	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموجودة أعلاه تبين أن الوسيلة التي يستخدمها المسؤول لإيصال المعلومات الإدارية للموظف تكون عن طريق الإعلان حيث قدرت نسبته 60.3%، فيما صرح البعض الآخر بأن الهاتف هو الوسيلة التي يستخدمها لإيصال المعلومات الإدارية لهم سجلت النسبة 39.7%

مما سبق يتضح لنا أن الإعلان هو الوسيلة التي يستخدمها المسؤول لإيصال المعلومات الإدارية للموظف أي أن المؤسسة تعتمد بنسبة أكبر على المنشورات وكل ما هو كتابي لأنها الطريقة الأنسب لتفادي التأخر أو الأخطاء التي قد تحدث في بعض الأحيان وهي الأنجح بحيث تمكن الموظف الاطلاع عليها لأنها تعتبر وثيقة رسمية وقرار مكتوب كونه اتصال دخلي (داخل المؤسسة) كما أنها وسيلة توصل المعلومات الإدارية إلى المرؤوس والموظفين بطريقة صحيحة وواضحة يمكن إدراكها وفهمها وبهذا فإن المؤسسة تعتمد أكثر في تعاملاتها مع الموظفين بالطابع الرسمي وهذا ما أشار إليه الطاهر جعيم في دراسته واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية المستعان به كدراسة سابقة الذي انطلق من فرضية أن المؤسسة تتصف بالنظام الاتصالي الكتابي لكونها نظام رسمي .

## الجدول رقم (17): الرغبة في تحسيس كل موظف بأنه جزء من جماعة العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
65.7%	46	دائما
34.3%	24	أحيانا
100%	70	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموجودة أعلاه يتضح لنا أن المسؤولين دائما يبدون الرغبة في تحسيس كل موظف بأنه جزء من جماعة العمل حيث قدرت النسبة بـ 65.7% في حين أقر البعض الآخر بأنه أحيانا ما يكون هناك تحسيس بأن الموظف جزء من جماعة العمل

اجتمع أغلب المبحوثين على كلمة واحدة وهي أن المسؤولون يحسسون الموظفين بأنهم جزء من جماعة العمل نظرا لعملهم الدائم والمتواصل لتأدية مهامهم الإدارية وكذا التكوين المتكرر للموظفين مما يعطي لهم فرصة المشاركة الجماعية وخلق أفكار حول تحسين سبل العمل وإعطاء توضيحات وتفسيرات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء العمل كما أن الاتصال الداخلي يهدف إلى تحقيق السير الحسن للعمل الجماعي والمؤسسة وعندما يبدي المسؤول الرغبة في تحسين كل موظف بأنه جزء من جماعة العمل يهتم أولا به كفرد وله حاجات شخصية وبعدها يدمجه ضمن الجماعة وهذا ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية وتم الإشارة له بأن المشرف بدأ يهتم بالعمال كأفراد وحاجاتهم الشخصية.

الجدول رقم (18): الأداء الأفضل في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%87.1	61	العمل الجماعي
%12.9	09	العمل الفردي
%100	70	المجموع

يتضح لما من خلال الجدول أعلاه أن الأداء الأفضل في المؤسسة يكون بالعمل الجماعي حيث قدرت النسبة %87.1 في حين صرح البعض الآخر أنه بالعمل الفردي يكون الأداء أفضل في المؤسسة فبلغت النسبة %12.9.

أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي كونه يساعدهم على الاتصال والتفاعل فيما بينهم بحيث توفر الجماعة لأعضائها فرصة الشعور بالأمان والمشاركة في تحقيق الأهداف كما تتيح فرصة الشعور بالرضا عن أنفسهم وعن إنجازاتهم كما تساعدهم في حل المشاكل وعلى إشباع حاجاته إلى الانتماء والامان والاحترام وأن كل عضو في الجماعة معي ويدرك الفرد الآخر كون أن الجماعة كيان مستقل وتشكل فرد مشترك وهنا يظهر جليا تماسك جماعة العمل في المؤسسة وهذا ما كان نتيجة من النتائج التي توصل إليها "دويتش" عبر تجربته والمستعان بها كدراسة سابقة مفادها أن "الشعور الأكبر بالرضا عند العمل مع الجماعة وكذا وجود دافع فردي قوي لإكمال العمل الجماعي والشعور بالواجب نحو الآخرين.

## الجدول رقم (19): تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%91.4	64	نعم
%8.6	06	لا
%100	70	المجموع

يمثل الجدول أعلاه تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي فاتضح لنا بأن نسبة %91.4 من المبحوثين يرون أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي، في حين أن نسبة %8.6 صرحوا أن المؤسسة لا تشجع العمل الجماعي.

تبين من النتائج أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وذلك بإقامة اجتماعات وندوات ودراسة المذكرات الجماعية فور وصولها وكذلك ترتيب وتصنيف المهام والمصالح والتحفيز فبالعمل الجماعي يزداد الاتصال داخل المؤسسة كما يزداد التماسك بين أعضائها والقدرة على مجابهة الأزمات والمشاكل وبذل مجهود أكبر والسعي لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة .

## الجدول رقم (20): أهم ما يدفع الموظف للعمل وتحسين الأداء

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%48.6	34	العمل على قدر الراتب
%35.7	2	نيل رضا الرؤساء
%15.7	11	الرغبة المشتركة
%100	70	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن أهم ما يدفع الموظف للعمل وتحسين الأداء هو العمل على قدر الراتب حيث قدرت النسبة %48.6، فيما أقر البعض منهم بأن نيل رضا الرؤساء هو ما يدفعهم للعمل وتحسين أدائهم سجلت النسبة % 35.7، وصرح البقية بأن الرغبة المشتركة في الابتكار والنجاح هو ما يدفعهم لتحسين أدائهم بحيث بلغت نسبتهم % 15.7

مما سبق يتضح لنا أن العمل على قدر الراتب هو ما يدفع بالموظف للعمل وتحسين الأداء وذلك لسد حاجاته نظرا للضغوطات التي تواجهه يوميا فبالعمل الجيد والمكانة التي يحتلها كل موظف تجعله يحسن أدائه لكي يتلقى تحفيزات على مجهوداته وهذا ما يدفع إلى الزيادة في الراتب .

## 2- الاتصال غير الرسمي ومعدلات التنسيق

الجدول رقم (21): الانسجام بين الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
67.1%	47	دائما
32.9%	23	أحيانا
100%	70	المجموع

يمثل الجدول أعلاه الإنسجام بين الزملاء في العمل بحيث سجلت أعلى نسبة 67.1% بالنسبة إلى ديمومة هذا الإنسجام، في حين نجد نسبة 32.9% تقل عن سابقها خصت الإنسجام بين الزملاء في بعض الأحيان

من خلال المعطيات والشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه تبين أنه يوجد انسجام بين الزملاء في العمل وهذا نتيجة الاتصال الفعال والتفاعل بينهم وأن العلاقات غير الرسمية تساعد الموظفين على توطيد وتقوية العلاقات بينهم وينتج عنها ولاء تنظيمي للمؤسسة مما يساعد على الوصول لأهدافها وخلق جو يسوده الاحترام والتقدير والتعاون بينهم والعلاقات الجيدة وهذا دليل على وجود انسجام وتضامن بين الزملاء في العمل وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية.

## الجدول رقم (22): تقديم المساعدة للزملاء في العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%67.01	47	دائما
%24.3	17	أحيانا
%8.6	06	أبدا
%100	70	المجموع

تبين الشواهد الكمية أعلاه أن نسبة 67.1% من المبحوثين يقدمون المساعدة لزملائهم عند الحاجة لذلك، في حين أقر البعض أنهم أحيانا ما يقدمون المساعدة حيث قدرت النسبة بـ 24.3%، و 8.6% صرحوا بأنهم لا يقدمون المساعدة لزملائهم.

يتضح لنا أن نسبة من المبحوثين يقدمون المساعدة لزملائهم عند الحاجة كونهم زملاء تجمعهم علاقات غير رسمية لذلك توجب عليهم مساعدة بعضهم البعض وهناك من تكونت بينهم علاقات اجتماعية متماسكة بفضل اتصالهم الدائم وتفاعلهم بحيث يظهر أن هناك تماسك في المؤسسة والانسجام والتنسيق كما أنها تراعي مصلحة المؤسسة.



## الجدول رقم (23): تبادل الزيارات خارج أوقات العمل

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%58.6	41	نعم
%41.4	29	لا
%100	70	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نجد أن نسبة %58.6 هي الغالبة بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم، بحيث يتبادلون زيارات خارج أوقات العمل، تليها نسبة %41.4 تخص عدم تبادل الزيارات.

من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه يتضح لنا أن الموظفون يتبادلون الزيارات خارج أوقات العمل وهذا دليل على أنه يوجد علاقات غير رسمية بينهم كالصداقة، فالزيارات تخلق جو من التنفيس بين الموظفين لأنهم خارج المؤسسة لا يحكمهم أي قانون داخلي وبذلك تعزز وتقوي العلاقات بينهم وتبعدهم عن ضغوطات العمل.

## الجدول رقم (24): العلاقات غير الرسمية الموجودة بين العمال

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%80	6	تقوي روح التعاون
%20	14	تقلل روح التعاون
%100	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجداول أعلاه أن العلاقات غير الرسمية الموجودة بين العمال تقوي روح التعاون حيث قدرت النسبة %80 أما الباقون فصرحوا بأنها تقلل روح التعاون %20

يتبين أن نسبة من المبحوثين صرحوا بأن العلاقات غير الرسمية الموجودة بين الموظفين تقوي روح التعاون مما يسمح بتبادل المعلومات والعمل ضمن جماعات وتخلق جو من الاتصال للموظف الذي يبذل أقصى ما عنده لإشباع رغباته الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز أعضائها على العمل لتضافر الجهود بين الموظفين وهذا ما أشار إليه محمد علي محمد في دراسته طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي فأوضحت الدراسة في جانبها الأول أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وغير رسمي بمعنى مشاورة العمال في مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

الجدول رقم (25): تبادل المعلومات بينك وبين زملائك في الأقسام الأخرى داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
64.3%	45	دائما
21.4%	15	أحيانا
14.3%	10	أبدا
100%	70	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك تبادل المعلومات بين الزملاء في الأقسام الأخرى حيث قدرت النسبة 64.3% فيما أقر بعضهم بأنه أحيانا ما يكون هناك تبادل للمعلومات بين الزملاء في الأقسام الأخرى تبين لنا أن هناك تبادل للمعلومات بين الموظفين في الأقسام الأخرى كما أنه يوجد تبادل للأفكار ومحاولة تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها والتنسيق بين جميع الوحدات وتوحيد العمل وتماسك الجماعة داخل المؤسسة.

## الجدول رقم (26): العلاقات الاجتماعية وخلق التكامل والتعاون بين زملاء العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%71.4	50	نعم
%28.6	20	لا
%100	70	المجموع

يتضح لنا من النتائج المعروضة في الجدول رقم 24 تصريح نسبة 71.4% من المبحوثين أن العلاقات الاجتماعية تؤدي إلى خلق نوع من التكامل والتعاون بين الزملاء في مختلف الأقسام الإدارية المختلفة في حين نجد نسبة 28.6% من المبحوثين صرحوا عكس ذلك

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن أكبر نسبة صرحت بأن العلاقات الاجتماعية تؤدي إلى خلق نوع من التكامل والتعاون بين الزملاء في مختلف الأقسام الإدارية المختلفة في حين باقي العينة تقول عكس ذلك

انطلاقاً من هذه النتائج وبناءً على ملاحظتها البسيطة ومقابلة الموظفين تبين لنا منهم أن من خلال العلاقات الاجتماعية الموجودة بينهم يخلق نوع من التكامل ويظهر ذلك في زيادة الرصيد المعرفي وتبادل الآراء مما يكون لهم مساعدة وبالتالي تفادي الأخطاء التي قد يقعون فيها كل هذا بفضل الاتصال الدائم

أما الفئة الثانية من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقات الاجتماعية لا تخلق التكامل والتعاون بين زملاء العمل فكانت حجتهم في ذلك بأن هذه العلاقات لا تخلق التكامل نظراً للعقليات المختلفة وقد يخلق نوع من التكتلات وذلك ما يؤثر على السير الحسن للعمل مما تشكل عائق في العمل.

الجدول رقم (27):الاتصال بالزملاء وظهور روح النقاش والحوار

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
61.4%	43	دائما
38.6%	27	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	70	المجموع

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم 25 يتضح لنا أن أكبر نسبة سجلت بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا (دائما) بأن اتصالهم بزملائهم يؤدي إلى ظهور روح النقاش والحوار وتمثلت ب61.4% في حين تم تسجيل نسبة 38.6% للمبحوثين الذين صرحوا ب(أحيانا) ما يكون اتصالهم بزملائهم يؤدي إلى ظهور روح النقاش والحوار بينما البديل (أبدا) لم يتم اختياره من طرف المبحوثين هذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح مجال الحوار لموظفيها وتوفر لهم شبكات الاتصال التي قد تأخذ طابع رسمي وغير رسمي بمعنى أن اتصالهم الذي يخلق روح الحوار حول آرائهم ومشاكلهم الخاصة داخل وخارج العمل هي اساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر هذا ما توصلت إليه دراسة محمد علي محمد التي كان محورها كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي.

الجدول رقم (28): تفضيل العمل ضمن الجماعة

المجموع	النسبة	المجموع	التكرار	العينة	
				الاحتمالات	
%81.4	%24.3	58	17	الرغبة الشخصية	
	%47.1		34	الانسجام والتعاون	
	%10		07	الشعور بالراحة والاستقرار	
%18.6		12		لا	
%100		70		المجموع	

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 28 ما إذا كان الموظفون يفضلون العمل ضمن الجماعة أو لا فتبين أن نسبة 81.4% من مجتمع أفراد العينة أكدوا أنهم يفضلون العمل ضمن الجماعة وأغراضهم تختلف في ذلك نسبة 47.1% تفضل العمل ضمن الجماعة بغرض الانسجام والتعاون، و نسبة 24.3% بغرض الرغبة الشخصية في ذلك ونسبة 10% بغرض الشعور بالراحة و الاستقرار.

أما بقية المبحوثين التي تقدر بنسبة 18.6% فهي لا تفضل العمل داخل الجماعة

إن هذا التباين في النسب المئوية يمكن تفسيره إلى أن الموظفين يفضلون العمل ضمن الجماعة وذلك لخلق انسجام وتعاون إذ يعد هذا الأخير من أفضل العلاقات التي تسهم في مساعدة الجماعة على حل المشكلات التي تعترض سبيل أعضائها وفي تحقيق تماسكها وزيادة جاذبيتها بحيث تنجذب هذه الجماعات على أساس تشابه ففهي الاتجاهات والمواقف الاجتماعية وغيرها هذا ما أشار إليه تيودور نيوكومب في نظرية التوازن بأن هذا الانجذاب

والتشابه في مختلف المواقف يولد نوع من التفاعل وتكوين العلاقات لتحقيق توازن متناسق بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة.

الجدول رقم (29): النزاعات الموجودة بين زملاء العمل

العينة		المجموع	التكرار	النسبة	المجموع
الاحتمالات					
نعم	مشاكل شخصية	27	07	%10	%27.1
	مشاكل في العمل		12	%17.1	
لا		51			%72.9
المجموع		70			%100

من خلال ما ورد في الجدول رقم 29 يتضح لنا أنه لا توجد نزاعات بينهم وبين زملائهم في حين نجد نسبة 27.1 % من المبحوثين يصرحون بأن لهم نزاعات في العمل بين زملائهم وهي مقسمة إلى قسمين مشاكل في العمل بنسبة 17.1% والأخر مشاكل شخصية حددت نسبتها بـ 10% إن هذا الاختلاف في النسب المئوية يمكن مرده إلى أن هناك توافق فكري بين الموظفين كما أنهم يمتلكون ثقافة تنظيمية مما يجعلهم يتفادون كل نزاع قد يطرأ أو يحدث بينهم الذي قد يخل بالنظام الداخلي للمؤسسة

هذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية وما أثار إليه صايم عبد الجبار ورفاقه في دراستهم لموضوع "البيئة الداخلية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة" بحيث

كانت فرضية الدراسة " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة مما توصلت إلى تحقيق هذه الفرضية

الجدول رقم (30): عمل المؤسسة على فض النزاعات أو عدم الاهتمام

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 90	63	فض النزاعات
%10	07	عدم الاهتمام
%100	70	المجموع

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 30 والذي يوضح إن كانت المؤسسة تعمل على فض النزاعات أم عدم الاهتمام بذلك إذ سجلت نسبة 90% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على فض النزاعات على عكس نسبة 10% التي تمثل عدم اهتمامها

ما يمكن قوله أن المؤسسة تعمل جاهدة في حل وفض النزاعات داخل المؤسسة وبين موظفيها وذلك لأجل المحافظة على استقرارها وكذا توفير المحيط الملائم لعمالها وموظفيها وهذا حسب ما صرح به المبحوثين.



## الجدول رقم (31): إعطاء نفس الفرص لسماع الشكاوي

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%84.3	57	نعم
%15.7	11	لا
%100	70	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم 31 المتعلقة بإعطاء الفرص لسماع الشكاوي بحيث صرح أغلب المبحوثين بنسبة 84.3 % أن الإدارة العليا للمؤسسة نعطيهم نفس الفرص لسماع الشكاوي، في حين تم تسجيل نسبة 15.7 % بالنسبة لبقية الموظفين الذين صرحوا بأنهم لم تعطى لهم نفس الفرص لسماع الشكاوي

نظرا للمعطيات المدونة أعلاه فإن المؤسسة تعطي نفس الفرص لسماع الشكاوي هذا ما يدل على أنها تعمل بالمبدأ الذي اقترحه فايول في نظرية التقسيم الإداري وهو توان بين السلطة مع المسؤولية بحيث أنها تقدر قيمة المسؤولية التي عليها اتجاه موظفيها وتمنحهم نفس الفرص لسماع كل انشغالاتهم حتى تبدي رغبة في تحسيس كل عامل أنه جزء من جماعة العمل وتعكي له كافة الحقوق الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسة كما عليه الواجبات.

## 3- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

## - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تؤكد الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ما يلي:

نسبة 8.7% من مجموع أفراد عينة البحث أقرروا بأن مصادر تلقي المعلومات الإدارية تكون عن طريق المسؤول المباشر باعتبارها مؤسسة تعتمد في اتصالها على مبدأ وحدة القيادة والأمر، ونسبة 77.1% أكدوا بأنهم دائماً يطلعون على المعلومات الإدارية فور صدورها وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تعتبر موظفيها أعضاء لها، أما نسبة 67.1% أفادوا بأن طريقة تلقيهم للمعلومات تولد لديهم المسؤولية وذلك للقيمة التي تمنحها المؤسسة لأعضائها مما ترفع من الروح المعنوية لديهم أما نسبة 65.7% أقرروا بأن المسؤول يهتم بالمعلومات حسب قيمتها فييدي المسؤول أهمية كبرى ونسبة 77.14% صرحوا بأن اهتمام المسؤول بما ينقله له من معلومات حول العمل يجعله يزيد رغبته في ذلك وهذا ما يحفزهم على أدائها

كما نجد نسبة 82.9% يعتبرون أن المكلف بعملية الاتصال دامل المؤسسة هو المسؤول عن خلية الاتصال نظرا للمنصب الذي يشغله وأنه الأولى لهذه المهام، أما نسبة 57.14% أقرروا بأن الاتصال السائد في المؤسسة يكون من الرئيس المرؤوس أي أن المؤسسة تعتمد في اتصالها أكثر على الاتصال النازل وهذا مرده إلى أن المؤسسة تعمل على مبدأ التدرج الهرمي، ونسبة 6.71% أكدوا بأنهم يقومون بإيصال انشغالاتهم واهتماماتهم للمسؤولين كتابيا لأنهم يعتبرونه أسلوب توصيل لآرائهم وشكاويهم بحيث يكون هنا الاتصال صاعد، ونسبة 60.3% صرحوا بأن الوسيلة التي تصلهم بها المعلومات الإدارية تكون عن طريق الإعلان أي أن المؤسسة تعتمد بنسبة أكبر على المنشورات وكل ما هو كتابي في تعاملاتها مع الموظفين، كما أن نسبة 65.7% أكدوا بأنهم دائماً ما يحسبهم المسؤولين بأنهم جزء من جماعة العمل نظرا للتكوين المتكرر للموظفين مما يتيح لهم فرصة المشاركة الجماعية، أما 87.1% صرحوا بأن الأداء الأفضل في المؤسسة يكون

بالعمل الجماعي كونه يساعدهم على الاتصال والتفاعل فيما بينهم بحيث توفر الجماعة لأعضائها فرصة الشعور بالأمان والمشاركة في تحقيق الأهداف أما نسبة 91.4% يعتبرون أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وذلك بإقامة الاجتماعات والندوات ودراسة المذكرات فور صدورها ونجد نسبة 48.6% صرحوا بأن أهم ما يدفعهم للعمل وتحسين الأداء هو العمل على قدر الراتب. من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها "يساهم الاتصال الرسمي في التقليل من درجة الانسجام في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" لم يثبت صدقها الميداني

#### - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نجد أن: نسبة 67.1% من مجموع أفراد عينة البحث أقروا بأنهم يوجد انسجام بين الزملاء في العمل وهذا راجع إلى الاتصال الفعال و التضامن بينهم ،ما نسبة 24.3% بأنهم يقدمون المساعدة لزملائهم عند الحاجة لذلك باعتبار أنهم تجمعهم علاقات غير رسمية ونسبة 58.1% يتبادلون الزيارات خارج أوقات العمل مما تخلق جو من التنفيس بينهم ويكون ذلك في اطار غير رسمي أي علاقات اجتماعية أما نسبة 80% صرحوا بأن العلاقات غير الرسمية بين العمال تقوي روح التعاون بحيث تحقق أهداف المؤسسة وتحفز أعضائها على العمل وتظافر الجهود، ونسبة 64.3% أقروا 64.3% بأن هناك تبادل للمعلومات بين الزملاء في الأقسام الأخرى كما أنه يوجد تبادل للأفكار والتنسيق بين جميع الوحدات لكي تنماسك جماعة العمل وتحقق مصلحة المؤسسة ونسبة 71.4 صرحوا بأنه يوجد بينهم علاقات اجتماعية والتي تؤدي إلى خلق نوع من التكامل والتعاون في مختلف الأقسام الأخرى ويظهر ذلك من خلال الزيادة في الرصيد المعرفي وتبادل الآراء

أما نسبة 61.4% أقروا بأنهم يوجد اتصال بين الزملاء مما يؤدي إلى ظهور روح النقاش والحوار على ما يدل على أن المؤسسة تمنح مجال الحوار لموظفيها، ونسبة

81.4% يفضلون العمل ضمن جماعة لرغبتهم الشخصية والانسجام والتعاون فيما بينهم وكذا الشعور بالراحة والاستقرار لكونهم يعملون في جماعات ونسبة 72.9% أكدوا بأنهم لا يوجد أي نزاعات بين الزملاء في العمل لاكتسابهم ثقافة تنظيمية وأنهم ملزمون بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وتفادي أي نزاع قد يحدث فيحين نجد 90% يعتبرون بأن المؤسسة تعمل على فض النزاعات للمحافظة على استقرارها وتماسكها وكذا توفير المحيط الملائم لموظفيها، ونسبة 84.3% أكدوا بأن المسؤول يعطي لهم نفس الفرص لسماع الشكاوي أي أن المؤسسة تهتم بالموظف كفرد وله حاجاته الشخصية ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية مفادها "يساهم الاتصال غير الرسمي على درجة الزيادة في التنسيق بين أفراد الجماعة داخل المؤسسة تحققت.

#### 4- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها دراسات مشابهة للدراسة الحالية وذات علاقة مباشرة بها بحيث البعض منها يشترك معها في متغير الاتصال التنظيمي والبعض في متغير تماسك جماعة العمل وبالرغم من اتفاقها في نقاط فإنها تختلف معها في عدة زوايا أخرى .

الدراسة الاولى: " واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية" حيث تشابهت معها دراستنا الحالية في النقاط التالية:

- استعمال المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها.
- يتصف النظام الاتصالي الكتابي السائد في المؤسسة كونه نظام ذو طابع رسمي.
- نفس النتيجة المتوصل لها التي مفادها "أن الاتصال له دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الادارية من تخطيط وتنسيق واتخاذ القرارات للتوصل إلى أهمية الاتصال وكيفية استغلاله في المؤسسة".

أما نقاط الاختلاف هي:

- ميدان الدراسة الحالية في مؤسسة خدماتية بينما الدراسة السابقة في مؤسسة تعليمية

- عينة الدراسة الحالية هي المسح الشامل بينا الدراسة السابقة اعتمدت على العينة الحصصية

الدراسة الثانية: " نظام الاتصال في التنظيم الصناعي "

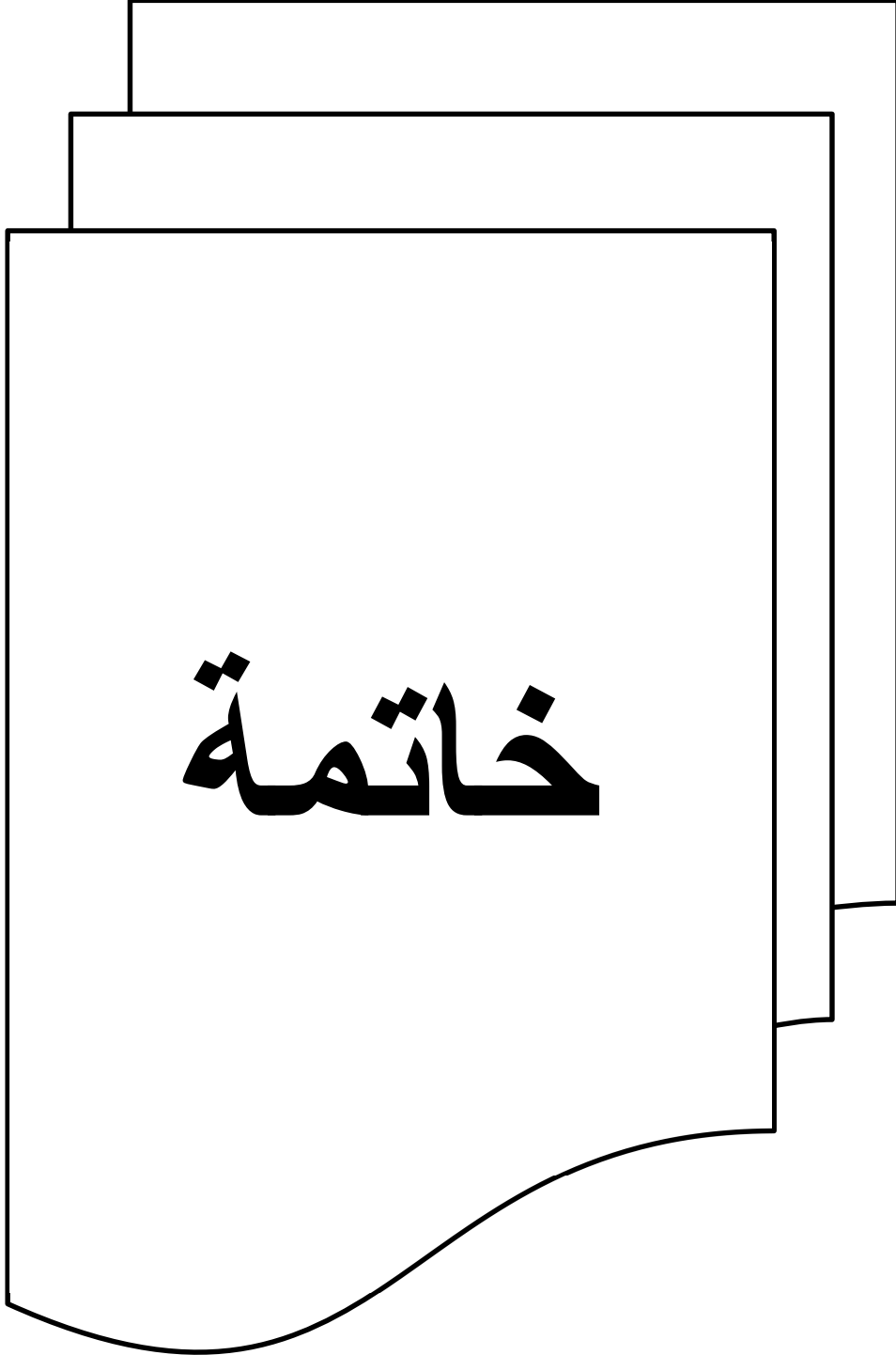
نقاط التشابه:

- أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة المباشرة، المقابلة، الاستمارة.
- الجوانب التي تطرقت إليها الدراسة مشابهة لأبعاد ومؤشرات دراستنا الحالية وهي: أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور، تفهم وتقويم الموظف لمضمون الرسائل الرسمية، بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد، معرفة مصادر الرسائل وقنوات الاتصال
- و اختلفت معها في النقاط التالية:
- أجريت الدراسة الراهنة بمؤسسة خدماتية بينما الدراسة السابقة فكان ميدانها في مؤسسة صناعية
- عينة الدراسة الراهنة هي المسح الشامل بينما الدراسة السابقة اعتمدت على عينة عشوائية
- الدراسة الثالثة: "البيئة الداخلية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل في المنظمة"
- حيث تشابهت معها دراستنا في النقاط التالية:
- كلتا الدراستين كانتا في مؤسسة خدماتية
- اتفقت الدراستين في الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الانسانية والاجتماعية التي تربط بين جماعة العمل في المؤسسة
- كلا الدراستين تحاولان التعرف على أنجح الطرق والأساليب التي من شأنها تحسين وزيادة العلاقات الايجابية ودرجة تماسك جماعة العمل
- وكذا اتفقا في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
- أما نقاط التباين فتكمن في:
- المجال الزمني والمكاني

- دراستنا هدفها إبراز دور الاتصال التنظيمي في تماسك جماعة العمل بينما الدراسة السابقة فهدفها البحث عن العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل والبيئة الداخلية.
- **الدراسة الرابعة: "تجارب دويتش"**
- تشابهت مع الدراسة الحالية في أن اغلب النتائج التي توصلت إليها من حيث وجود الدافع القوي لإكمال العمل الجماعي والشعور بالرضا الأكبر عند العمل مع الجماعة وأنه يوجد تفاعل واتصال
- أما نقطة الاختلاف كانت في العينة المعتمدة فالدراسة الحالية اعتمدت المسح الشامل والدراسة السابقة عينة عشوائية قصدية.

#### 5- نتيجة العامة لدراسة:

مما سبق يتضح الصدق الميداني للفرضية العامة للدراسة التي مفادها "يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعة العمل" حيث أن للاتصال التنظيمي و بنوعيه الرسمي و غير الرسمي، له دور مهم جدا في تحقيق تماسك جماعة العمل وظهر ذلك من خلال الفرضية الجزئية التي لم تتحقق و مفادها " كلما كان الاتصال رسميا كلما قلت درجة الانسجام في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" فالاتصال الرسمي لا يقلل من درجة انسجام العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وما يؤكد أيضا على صدق الفرضية العامة هو تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " كلما كان الاتصال غير رسمي كلما زادت درجة التنسيق بين أفراد الجماعة داخل المؤسسة" معنى هذا أن الاتصال التنظيمي الرسمي والاتصال التنظيمي غير الرسمي يكملان بعضهما في تحقيق الانسجام بين الموظفين داخل المؤسسة وزيادة درجة التنسيق.



خاتمة

## خاتمة

إلى هنا تم الوصول إلى المرحلة الأخيرة من الدراسة والتي يتم فيها حوصلة الدراسة التي تناولت موضوع "الاتصال التنظيمي وتماسك جماعة العمل" في اربعة فصول منقسمة إلى الجانب النظري والجانب الميداني حيث احتملت الدراسة الفرضية العامة وفرضيتين جزئيتين وتبين من خلالهم أن الاتصال التنظيمي له دور مهم في تماسك جماعة العمل باعتباره المحرك الأساسي لتسيير شؤون المؤسسة كما أنه ضروري لقياس مدى تطور ونجاح هذه الأخيرة

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





# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- السيد عبد الحميد عطية، 2004، طريقة العمل مع جماعات أساسية ومفاهيم للممارسة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 2- الطاهر خلف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، ط1، الجزائر: دار حومة للنشر والتوزيع.
- 3- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، 2015، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- 4- بوفلجة غياث، 2016، مبادئ التسيير البشري، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- جابر عوض سيد حسن، 2007، العمل مع الجماعات (أسس ونماذج النظرية)، ط1، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريسي، 2002، السلوك التنظيمي.
- 7- خضير كاظم محمود، 2002، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 8- رشيد زرواتي، 2008، تدريبات على منهجية البحث العلمي، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 9- سماح سالم، 2012، البحث الاجتماعي (الأساليب، المناهج، الإحصاء)، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- 10- سمير حسن، 2002، طريقة العمل مع الجماعات (مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية)، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 12- عبد الله محمد عبد الرحمن، 2009، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 13- عبد المعطي محمد عساف، 1999، السلوك الإداري والتنظيمي، في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 14- عبد اللطيف محمد خليفة، 2005، مقدمة في ديناميكيات الجماعة، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.
- 15- عمار بوجوش وآخرون، 1990، منهج البحث العلمي وإعداد البحوث، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 16- عمر وصفي عقيلي، 1977، الإدارة (أصول ومفاهيم)، عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع.

- 17- غريب سيد أحمد، 1983، المدخل في دراسة الجماعات، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 18- فاتن عوض الغزو، 2010، القيادة والاشراف الاداري، ط1، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 19- كامل محمد المغربي، 2004، السلوك التنظيمي ( مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 20- لوكيا الهاشمي، 2006، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
- 21- محمد الصيرفي، 2009، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات (الجزء الثالث) الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 22- محمد ابراهيم عبيدات، 2004، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، ط4، عمان: دار عمان للنشر.
- 23- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، 2010، التفكير والبحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية: الأردن، دار حامد.
- 24- محمد بهجت كشك، 1993، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 25- محمد شمس الدين أحمد، 2001، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، ط2، القاهرة: مطبعة العمرانية.
- 26- محمد عودة، 1989، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، ط1، الكويت، دار الطباعة للنشر والتوزيع.
- 27- محمد سيد فهمي، 2002، طريقة العمل مع الجماعات بين النظري والتطبيق، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 28- محمد حسن حمدات، 2007، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 29- محمود عبد الحليم مرسي، 2000، مناهج البحث العلمي، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 30- محمود سلمان العميان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر.
- 31- محمود ماهر عمر، 1992، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- 32- مصطفى الحجازي، 1982، الاتصال في العلاقات الانسانية والادارة، ط1، بيروت: دار الطبيعة.
- 33- منال طلعت محمود، 2002، مدخل إلى علم الاتصال، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 34- نصيف فهمي منقريوس، 2009، النظريات العلمية والنماذج المهنية بين البناء النظري والممارسة في العمل مع الجماعات، القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- 35- نصيف فهمي منقريوس، 2012، أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 36- هالة منصور، 2000، الاتصال الفعال (مفاهيمه، أساليبه، مهاراته) الاسكندرية: المكتبة الجامعية.
- 37- وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، 2007، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، الأردن: دار حامد.
- المراجع باللغة الفرنسية:

- 38- Alex muchielli 1983, rôles et communication dans L'organisation(connaissance du problem) les edition est entreprise moderne, d'etion et libraires techniques, paris, France.
- 39- Gibb, Cecil –A, 1970, leader ship : seleted reading harmonds Worth, penguin books.
- 40- John Corer and Jérémy hawat horn 1980 communication studies, an Itroductory Raeder, London.

#### الرسائل العلمية:

- 41- الطاهر جغيم، 2005، ( واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية) جامعة منتوري نموذجاً، أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 42- صايم عبد الجبار، رفاقة نتيجة 2012، 2013 ( البيئة الداخلية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ) مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر اكاديمي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- 43- محمد علي محمد، 1978، (نظام الاتصال في التنظيم الصناعي) أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، الاسكندرية.

**المنشورات والمجلات:**

44- حسن خريف، 2002، الاتصال- مفاهيم أساليب وأنواع، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة.

**المواقع الإلكترونية:**

45-(Abed wahab GOUIDA, AHL AL MONTADA.COM)