

جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الإنسانية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في اتصال تنظيمي

تحت عنوان:

دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات بمديرية التجارة بولاية  
مستغانم " نموذجاً "

أعضاء لجنة المناقشة:

- نفوسي مرتاض لمياء ..... مشرفة
- عيسى عبيد نورية..... رئيسة
- رقاد حليلة.....مناقشة

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

نفوسي مرتاض لمياء

○ فليح شهرزاد.

السنة الجامعية: 2019 / 2020

# إهداء

إلى من كان ولا يزال سندا لي وعونا في رحلة حياتي ، إلى كل من  
شجعني على طلب العلم رغم كل الصعاب، إلى من تعلمت منهما أفضل  
الدروس في الارادة والعزيمة ، إلى الذين ربياني على الطاعة والاحترام  
وحب العلم إلى رمز العطاء والحنان

أمي و أبي

أطال الله في عمرهما ورزق أمي الشفاء

إليهم أهدي ثمرة جهدي المتواضع

أهديه إلى كل أخواتي وإخواني

إلى كل من علمني حرف في العلم

إلى كل الأصدقاء وبالأخص عائلة فليح

شهرزاد

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم والحمد لله الذي وفقني في إتمام هذه الدراسة وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أمي وأبي على الوقوف بجانبي حتى النهاية وعلى تحفيزهما وتشجيعهما لي للوصول إلى هذه المرحلة وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقني في أن أرد لهما لو جزءاً من فضلهما، وأقدم شكري إلى إخوتي سامية وأميرة وإيمان وغفران وإلى أخواني العيد وحكيم ومحمد.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذتي الفاضلة " نفوسي لمياء " لقبولها الاشراف على هذه الدراسة ونصائحها القيمة وحبها لي ، كما لا يفوتني أن أقدم كل الشكر إلى أساتذتي الأعزاء على كل ما قدموه لي طول المسار الدراسي.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى عزيزتي شيماء وكل عمال مديرية التجارة وكل من ساهم وقدم لي يد العون والتوجيهات لاتمام هذه الدراسة كل من " نجاة بونوار " و " غاني حنان " و " فليح زوبيدة " " فليح أميرة " " كرماس فطيمة " لعيدات خضرة " مصالي نوال " بسخامي ايمان " فليح نبيلة " وزوجة الخال فاطمة وضامن أمينة .

مقدمة

تحتاج كل منظمة مهما كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى نظام الاتصالات الفعالة، التي تضمن إيصال كل المعلومات التي تخصها إلى الأفراد العاملين بها لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها. ويعتبر الأفراد مفتاح نجاح تلك المنظمات، لأنهم يقومون بمجموعة من العمليات من أجل ضمان استمراريتها وبقائها. ويتخذ التنظيم داخل المنظمة شكلين اثنين، إحداهما رسمي والآخر غير رسمي. أما الرسمي فهو عبارة عن اللوائح والقوانين المكتوبة على الورق، التي تحدد المهام والواجبات لأعضاء التنظيم. أما الشكل الآخر للتنظيم هو التنظيم غير الرسمي، وهو فحوى موضوعنا وهو الذي ينشأ داخل التنظيم الرسمي. وهو ذلك التنظيم غير المكتوب قائم على العلاقات الشخصية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة بغية تحقيق أهداف معينة، حيث أصبح الفرد عنصرا فعالا في تحقيق طموحاته وأهداف المؤسسة؛ فهو يشارك في تسيير المؤسسة، كما أنه يسعى في المشاركة والتسيير واختيار البدائل المتاحة من خلال التنظيم غير الرسمي. وهو التنظيم السائد بكثرة داخل التنظيمات، لما له من تأثيرات في العمليات الإدارية وفي الموظفين داخل المؤسسة خاصة في حل الأزمات والمشاكل. ويتجلى تأثير التنظيم غير الرسمي في حل الأزمات باعتبار أن العلاقات غير الرسمية القائمة بين أفراد التنظيم تلعب دورا في تحقيق المصالح والمكاسب الشخصية لهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، مما يؤثر ويقلص من حجم المشاكل وبعض الأزمات. ومن خلال هذا ونتيجة لأهمية موضوعنا هذا المتمثل في "دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات بمديرية التجارة"، سنحاول التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الطابع الذي يأخذه الاتصال غير الرسمي والدور الذي يلعبه في حل الأزمات داخل المؤسسة.

حيث قسمنا دراستنا إلى ثلاثة أقسام. القسم الأول تمثل في الإطار المنهجي الذي بدأنا فيه باستعراض الدراسة الاستطلاعية وعرض نتائجها، ثم الدراسات السابقة لموضوعنا. وكذلك تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة . وبعد ذلك ، قمنا بعرض الإشكالية مع تحديد الرهانات المرتبطة بموضوع الدراسة. بعد ذلك، تم تحديد المفاهيم المعتمدة في الدراسة، ثم قمنا بصياغة الفرضيات محاولين الإجابة عنها. وكذلك حددنا مجتمع البحث والعينة والمعاينة، وأيضا الإطار المكاني والزمني للدراسة ثم الخلفية النظرية المتبناة.

أما القسم الثاني لهذه الدراسة، فيتمثل في الإطار النظري والذي يضم ثلاثة فصول وهي كالاتي:

- الفصل الأول، بعنوان: الاتصال غير الرسمي، حيث تضمنت عناصره أهمية وأهداف الاتصال غير الرسمي وأهم الخصائص التي يتميز بها، مرورا إلى مراحل وأوجه الاختلاف بينه وبين الاتصال الرسمي، وصولا إلى أهم إيجابياته وسلبياته.
- الفصل الثاني، بعنوان: الجماعات غير الرسمية. فقد تناولنا فيه أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية وأهمية وخصائص هذه الجماعات، ثم أنواعها وأهم الوظائف التي تقوم بها.
- الفصل الثالث، بعنوان: الأزمات، حيث تناولنا فيه أسباب الأزمات وأنواعها ومراحلها وأهم خصائصها.

أما القسم الثالث، فيتمثل في الإطار الميداني الذي قمنا فيه بعرض بطاقة تقنية عن مديرية التجارة بولاية مستغانم، ثم عرجنا إلى تحديد خصائص العينة، ثم تطرقنا فيه إلى تحليل محتوى المقابلات، ثم الوصول إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها، فمقابلتها بالفرضيات التي انطلقنا منها، وصولا إلى الخاتمة والتي هي حوصلة لكل ما تعرضنا له في دراستنا. ثم عرضنا قائمة المراجع المعتمدة في هذه الدراسة. وفي الأخير، قمنا بتقديم الملاحق الخاصة بموضوعنا.

وبدئ ذي بدء، سنستعرض الجانب المنهجي للدراسة.

### تمهيد:

سأحيط في هذا الفصل بالإطار المنهجي والمفاهيمي، بداية بتحديد الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، ثم تحديد الدراسات السابقة والمثابهة، فأسباب اختيار الموضوع، فالهدف من الدراسة، فتحديد الإشكالية، ثم تحديد الإطار المفاهيمي، مع تعيين أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة، ثم الانتقال إلى صياغة الفرضيات، فتحديد نوعية الدراسة، فالتقنية المستخدمة، ثم المرور إلى تحديد مجتمع البحث والمعاينة وعينة الدراسة، ثم الإطار الزمني والمكاني للدراسة. وفي الأخير، سيتم تحديد الخلفية النظرية المتبناة كإطار تفسيري للظاهرة المدروسة.

### - الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهمية الخطوة المنهجية التي لا استغناء عنها في التقرب بداية من الميدان للتعرف أكثر على مجتمع البحث. كما سيتمكن الباحث في هذه المرحلة من تجميع الدراسات السابقة أو المشابهة حول الموضوع، لينهل منها قدرا كاف من المعلومات التي ستساعده على تجميع أكبر عدد ممكن من البيانات المتعلقة بدراسته سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

ثم سيتمكن من تحديد المفاهيم الأساسية والعلاقة الموجودة بين المتغيرات التي تتحكم في الظاهرة المدروسة لبناء أولي لأداة تجميع البيانات، كما سيتم تحديد وحدات القياس وضبط أي الطريقتين ستعتمد في الدراسة، إما قياس كمي أو كفي أو الاثنين معا، كما سيتم إعادة النظر في الاشكالية الأولية من خلال البيانات الأولية المجمعة، فيتم تحديد مشكلة البحث تحديدا دقيقا وقد تدرج عناصر جديدة تتحكم في حركة وديناميكية الدراسة لم يحددها الباحث في البداية.

أضف إلى ذلك، أن هذه المرحلة تسمح بصياغة الفرضيات لتحديد إطار الدراسة واتجاهها، وفي الأخير سيقوم الباحث بتحديد إطار زمني متوقع للمدة التي ستستغرقها الدراسة وهكذا سيعود الباحث على موضوع، يتقرب منه ويكشف الصعوبات التي يمكن أن تقف أمام تقدمه.<sup>1</sup>

كما ساعدتي الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

1/ ضبط الموضوع ( دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات).

2/ تحديد الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

<sup>1</sup> لمياء مرتاض نفوسي: تحليل المحتوى في العلوم الانسانية، الجزائر، دار هومة، 2015، ص120.

3/ التعرف على مجتمع البحث، حيث يتكون مجتمع الدراسة في 174 عاملا، والتعرف على تخصصاتهم ووظائفهم المهنية.

4/ ساعدتني أيضا في اختيار أدوات جمع البيانات، حيث اخترنا المقابلة نصف الموجهة أو غير المقننة كأداة جمع البيانات حيث لاحظنا أنها الأنسب.

5/ فضلا عن ذلك، فقد ساعدتني في اختيار عينة الدراسة، وتحديد طبيعة هذه الدراسة.

6/ وفي الأخير، ساعدتني كثيرا في بناء دليل المقابلة نظرا للاحتكاك ببعض الموظفين واللقاءات المتكررة معهم، مما جعلهم يبوحون بكل ما له علاقة بموضوع دراستنا.

### الدراسات السابقة:

بعد الاستطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث من المراحل في أي بحث علمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة المتعلقة بموضوع البحث المختار سواء كانت هذه الدراسات مطابقة لذلك البحث أو ذات صلة مشابهة له وقد قمنا بالإطلاع على العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث وهي كالآتي:

### الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: سليمان عز الدين: مذكرة ماجستير بعنوان: "التنظيم غير الرسمي والإنتاجية"، مطاحن الحروش- نموذج- جامعة منتوري قسنطينة-السنة الجامعية،2008/2007.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة ومعالجة ظاهرة تنظيمية هامة وهي أن التنظيم غير الرسمي يؤثر في الإنتاجية، حيث أصبح من الضروري تشخيص الواقع الفعلي للتنظيم غير الرسمي والوقوف على أبعاده الحقيقية وتأثيره على سلوك الأعضاء داخل المنظمة مما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتاجية

## الإطار المنهجي

المؤسسة بصفة عامة ومعرفة طبيعة العلاقة بين قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على أعضاء الجماعة وانعكاساتها على الإنتاجية بالإضافة إلى قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي.

وقد تمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

1 - هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟

2 - هل يؤثر نظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية؟

- أما عن فرضيات الدراسة فهي:

1 - هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

2 - تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية.

- اعتمد في دراسته على طريقة المسح بالعينة باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في

الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

- اتجه الباحث في دراسته هذه إلى اختيار عينة "قصدية" وركز على عمال الورشة الذين

يمثلون عصب الإنتاج ويؤثرون في العملية الإنتاجية، بحيث يبلغ عددهم 66 عاملا من بين

مجموع 142 عاملا.

- استخدم الباحث في دراسته أسلوبين للتحليل وهما الأسلوب الكمي والكيفي، ومنه فقد توصل

الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

1 - توجد علاقة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

2 يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية وذلك لما يوفره

من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية بين جماعات العمل مما يساعد على تجنب

الصراعات والاختلافات.

3 إن العمل وسط الجماعة ضروري للأفراد على اعتبار أن التعاون بين العمال يعتبر مظهرا

من مظاهر التكافل الاجتماعي، ذلك أن تبادل العواطف والتفاعلات من شأنه أن يحقق

التماسك بين جماعات العمل.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية:

هامل مهدية: " اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية"، جامعة منتوري قسنطينة، أطروحة

دكتوراه، 2008.2009 .

تمحورت إشكالية الباحثة في دور الاتصال في مواجهة الأزمات وتجاوزها على مستوى المؤسسة

الجزائرية حيث تمثل سؤال الإشكالية فيما يلي: "كيف يسير إتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية

الصناعية والخدمية؟ كما اعتمدت على مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

1 يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية.

2 يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمات أثناء وقوعها.

3 استمرارية نشاط الاتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية.

- اعتمدت الباحثة على المنهج الكيفي والكمي معا من خلال جمع المعلومات عن طريق منهج

المسح الاجتماعي بالعينة، وحددت المجال المكاني بالمؤسسات التالية: بمدينة عنابة

<sup>1</sup> سليمان عز الدين: "التنظيم غير الرسمي والانتاجية" مطاحن الحروش " نموذجاً، إشراف د- توهامي ابراهيم، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2008/2007.

المؤسسات الصناعية أرسلورميتال مركب الحديد والصلب بالحجار سابقا، ومؤسسة فريثال مؤسسة أسمدال سابقا، ومؤستان خدمية: سونلغاز عنابة ومستشفى ابن رشد. خلال الفترة الزمنية الممتدة من 12 فيفري 2007 إلى غاية 24 جويلية 2008.

- اعتمدت الباحثة على الدراسة الوصفية بهدف الحصول على المعلومات الكافية واستعملت المقابلة الموجهة بشكل أساسي وتم التعامل مع 10 مفردات من كل مؤسسة أي بمجموع 40 مفردة عن طريق المقابلة، أما الاستمارة المقننة فقد طبقت على العمال وتم اختيار العينة العرضية من كل مؤسسة.

وعليه فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أذكر منها:

1 - هناك محاولة للاستعداد الوقائي لمواجهة الأخطار الصناعية، وبعض الأزمات التي تواجه المؤسسات وذلك من خلال توفير كافة الإمكانيات أما بالنسبة للاتصال لا توظفه ولا تعطي له أهمية كافية.

2 - يتم نقل المعلومات بين العمال عبر قنوات غير رسمية شفويا.<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة:

فرحاتي لويزة: "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية"، جامعة الحاج لخضر، باتنة، مذكرة ماجستير، 2008/2007.

- تحدثت الباحثة في اشكالياتها بأن تطور المجتمعات مرتبط بالاتصال فيها، فهو سر نجاح المنظمات واستمراريتها لأنه من بين العوامل التي تسمح للمنظمة بتفعيل أداء العاملين

<sup>1</sup> هامل مهدية: "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، إشراف أ.د، دليو فضيل، جامعة منتوري، قسنطينة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية 2009/2008.

ومشاركتهم في تحقيق مهامهم وهذا التفعيل للأداء يستوجب حوافز معينة منها المعنوية و باعتبار الاتصال غير الرسمي من العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلا أن الاتصال الرسمي يأخذ الحيز الأكبر من الأهمية وتمحورت الإشكالية حول العلاقة بين الاتصالات الرسمية والحوافز المعنوية.

- انطلقت الباحثة بمجموعة من الفرضيات هي:

- 1 - ممارسة الاتصال بفعالية تؤدي إلى إحساس العامل بأهميته.
- 2 - الحوافز المعنوية مهمة لدى العامل.
- 3 - الاتصال الرسمي حافز معنوي للأفراد.

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها هذه مستعملة أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق، وبالنسبة لعينة الدراسة بما أن مفردات الدراسة غير متجانسة من حيث خصائصها المهنية مكونة من عمال دائمين ومتعاقدين اختارت عينة تظم جميع الموظفين الدائمين.

- توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- 1 - الاتصال الفعال في حد ذاته حافز معنوي للأفراد.
- 2 - ممارسة الاتصال بشكل فعال بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى إحساس الأخير بأهميته والعكس صحيح.<sup>1</sup>

الدراسة الرابعة:

<sup>1</sup> فرحاتي لويزة: "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية" دراسة حالة- مطاحن الأوراس- باتنة، إشراف د- مرزوقة عيسى- جامعة الحاج لخضر- باتنة بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير فرع تنظيم الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2008/2007.

أسعد أكرم مصطفى حرز الله: "أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية" ، الجامعة الإسلامية غزة- مذكرة ماجستير، 2014.

- تناول الباحث في دراسته هذه التنظيم غير الرسمي والدور الذي يلعبه في تحقيق الاستقرار

والتوازن داخل المؤسسة وذلك انطلاقاً من أن الجماعة تمثل حجر الأساس في أي بناء

تنظيمي أو الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالجماعات قد تكون

صغيرة وقد تكون كبيرة وقد تكون دائمة وقد تكون غير دائمة ورسمية أو غير رسمية

ويلعب التنظيم غير الرسمي دوراً أساسياً في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم

وإنتاجيتهم حيث انطلق الباحث من الإشكال التالي: "ما أثر الجماعات غير الرسمية على

الإنتاجية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة؟

- حيث تمثلت فرضيات الدراسة في أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

الجماعات غير الرسمية والإنتاجية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الجماعات

غير الرسمية على الإنتاجية.

- وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة صممت

استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون بين الموظفين في شركة جوال بقطاع غزة

والبالغ عددهم 230 موظفاً وبلغ عدد الاستبانات الموزعة 144 استبانة.

- وتوصل الباحث في دراسته هذه إلى مجموعة من النتائج وهي:

1 وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية

والإنتاجية.

2 وجود أثر أنشطة الجماعات غير الرسمية بصورة جوهرية على الإنتاجية (الالتزام الوظيفي

للجماعات غير الرسمية والاتصالات بينهم) وجود أثر<sup>1</sup>.

### - تقييم الدراسات السابقة:

بناء على الدراسات التي تم عرضها أعلاه، تم تحديد نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين ودراستي

الحالية، مع تحديد الفائدة التي قدمتها الدراسات السابقة لدراستي الحالية.

### - نقاط الاختلاف:

#### الدراسة الأولى:

تختلف هذه الدراسة عن موضوع البحث في ميدان الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة على

مستوى مطاحن الحروش، بينما دراستي الحالية أجريت على مستوى مديرية التجارة.

استخدم الباحث في دراسته الأسلوب الكمي الكيفي معا بينما في دراستي اعتمدت على الأسلوب

الكيفي فقط.

اعتمد الباحث في دراسته على طريقة المسح بالعينة اتجه إلى اختيار عينة قصدية، باستخدام

أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة، بينما في دراستي اعتمدت على

معاينة غير احتمالية عرضية، باستخدام المقابلة كأداة جمع البيانات.

كما ركز الباحث في اشكاليته على تأثير التنظيم غير الرسمي في الإنتاجية، بينما دراستي

ركزت على دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات.

<sup>1</sup> أسعد أكرم جاد الله: "أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية" دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال، إشراف د - ياسر عبد طه الشرف ، الجامعة الإسلامية- غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (بحث تكميلي) في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، السنة الجامعية: 2014/1436.

### - نقاط التشابه:

تتفق دراستي مع الدراسة السابقة كونها تتشارك في متغير الاتصال غير الرسمي. كما تتفقان على نفس النتائج وهي وجود تأثير قوي للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

### - الدراسة الثانية:

### - نقاط الاختلاف:

- أجريت هذه الدراسة على مستوى وحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية بينما أجريت دراستنا على مستوى مديرية التجارة .

- اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي والكيفي معا واستعملت مقابلة موجهة بالإضافة إلى الاستمارة المقننة.

### - نقاط التشابه:

- تتفق هذه الدراسة مع دراستي في التركيز على إشكالية دور الاتصال في مواجهة الأزمات، واختيار نفس العينة.

### - الدراسة الثالثة:

تمحورت إشكالية هذه الدراسة هل العلاقة بين الاتصالات الرسمية والحوافز المعنوية، حيث اعتمدت الباحثة على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق، بينما في دراستي تمحورت الإشكالية حول الاتصال غير الرسمي كنفيز الاتصال الرسمي مستخدمة المقابلة كأداة جمع البيانات.

### - الدراسة الرابعة:

### - أوجه الاختلاف:

ركز الباحث في إشكاليته حول دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الاستقرار والتوازن. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال - واستخدم الباحث الاستبانة كأداة جمع البيانات، بينما في دراستي محورتي الإشكالية حول دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات على مستوى مديرية التجارة، واستخدمت المقابلة كأداة جمع البيانات.

### - أوجه التشابه:

تتفق دراستي مع الدراسة أعلاه في متغيرين: التنظيم غير الرسمي والجماعات غير الرسمية.

### - الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدتني على تحديد مشكلة الدراسة وبناء إشكالية الدراسة.
- اختيار الفرضيات الملائمة.
- كما استفدت منها نظرياً.
- فضلاً عن ذلك، فقد استفدت منها في وضع دليل المقابلة.
- زودتني بالمراجع الهامة.
- وفي الأخير، تعرفت على أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحثين.

### أسباب الدراسة:

لكل دراسة أسباب معينة. ومن بين الأسباب التي دفعتني للقيام بهذه الدراسة:

- 1 محاولة التعرف على واقع الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.
- 2 إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.
- 3 الرغبة في دراسة هذا الموضوع، باعتباره موضوعاً قليل التداول.

4 -التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال غير الرسمي، من أجل الحد من الأزمات.

### أهمية الدراسة والهدف منها:

لكل دراسة هدف معين أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها والوصول إلى النقاط المرجوة. ومن خلال القيام بهذه الدراسة، أسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 -التعرف على واقع الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.
- 2 -التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات داخل المؤسسة.
- 3 -توعية القائم بالاتصال بضرورة الأخذ بالحسبان الدور الفعال الذي يؤديه الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية الدراسة في توضيح أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، باعتبار المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد يؤديون دورهم من أجل تحقيق هدف معين. لذلك، تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات داخل المؤسسة.

### الإشكالية:

يعد الاتصال ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنه، بحيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال للاتصال، تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين. ففاعلية الاتصال تعزز من دوره في تحسين العملية الإدارية، ويزيد القدرة على

## الإطار المنهجي

التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وضمان البقاء والاستمرارية. ولا تقوم هذه المنظمات إلا من خلال اهتمامها بالاتصال الرسمي، دون إهمال الاتصال غير الرسمي الذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين، حيث يعتبر محرك كل العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة، إذ يعتبر تلك الشبكة الاتصالية بين العاملين. والفرد اجتماعي بطبعه مما يفرض عليه التعايش مع غيره، إذ يحس بالأمان بانتمائه للجماعة. وتوصلت الدراسات إلى أن لكل فرد أو مجموعة سلوك خاص ضمن اتجاهات وأهداف منشودة، مما يدفعهم إلى تكوين جماعات لتبادل المعلومات والاتصال فيما بينهم، إذ تعد هذه الاتصالات غير الرسمية الخارجة عن حدود السلطة عاملاً مهماً لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وفهم الأحاسيس، مما يخلق جواً من الترابط.

وأصبح من الضروري على أي مؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الجانب السلوكي للفرد الذي يتأثر بمجموعة من العوامل، لتكييفها بما يجعل الأفراد يتفادون الوقوع في المشاكل والأزمات. وقد تتعرض المؤسسة لأزمات والتي تكون عبارة عن حالة حرجة وهامة قد تهدد كيانها، والتي تظهر أحياناً بشكل مفاجئ والتي يمكن أن يزداد عددها وتتنوع في توجهاتها، وهذا ما يستدعي توفر إرادة حقيقية وجهوداً منظمة لمواجهتها.

ومجالات الأزمة كثيرة ومتعددة لا يمكن حصرها أو تصنيفها. وعلى الإدارة أن تعتمد على السرعة والعمل الجماعي والأساليب العلمية وعدم الانفعال والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتشجيع المبادرات والإبداعات وبث روح الحماس بين العاملين والاهتمام بالعلاقات الجماعية داخل المنظمة، من أجل تفادي الوقوع في أزمة داخل المؤسسة أو على الأقل الحد منها.

وتعتبر مديرية التجارة كهيئة مكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة والتي تهدف إلى التأطير وتنسيق النشاط التجاري، سواء على مستوى التنظيم أو المراقبة.

## الإطار المنهجي

وانطلاقاً من أهم الأهداف التي تبتغيها هذه المديرية وخصوصياتها من أجل تفادي الوقوع في أي أزمة، جاءت دراستنا هذه لتبين دور الاتصال غير الرسمي في حل لأزمات بالنسبة إلى مديرية التجارة بولاية مستغانم. وعليه، أطر الإشكال التالي:

- ما هو دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات بمديرية التجارة بولاية مستغانم؟

وتندرج ضمن هذا السؤال تساؤلات فرعية، وهي كالتالي:

- 1- ما هو دور الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة؟
- 2- فيم تكمن طبيعة الأزمات التي تمر بها المؤسسة؟
- 3- كيف تسهم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في حل الأزمات؟

### الفرضيات:

اعتمدت في دراستي على جملة من الفرضيات، كانت بمثابة إجابة مؤقتة عن أسئلة الدراسة والخيط الموجه لي، وهي كالتالي:

- 1- يسهم الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات داخل المؤسسة.
- 2- الأزمات الاتصالية هي الأكثر انتشاراً في المؤسسة.
- 3- كلما كانت العلاقات قوية بين الموظفين، كلما قلل ذلك من وقوع الأزمات داخل المؤسسة.

### - تحديد المفاهيم:

اعتمدت في دراستي هذه على جملة من المفاهيم، حيث سأحدد شقيها: النسقي والإجرائي.

### 1 الدور:

- لغة: جمع أدوار انتهى دوري أي عملي مثل دور الرئيس في المسرحية أي عمل الممثل

وهو يؤدي مهمة بطل المسرحية.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً:

الدور هو مجموعة من الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال

موقعه، ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة.<sup>2</sup>

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعان مختلفة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما قبل أولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين وهذا التعريف لا يأخذ في اعتباره التفرقة التي أقامها رالف لينتون بين المكانة والدور يعرف الدور من ناحية أخرى كعنصر في التفاعل الاجتماعي. يعتقد رالف لينتون أن المكانة هي مجموعة من الحقوق والواجبات وأن الدور هو المظهر الدينامي للمكانة، فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور وهذا هو التعريف الذي استخدمه بارسونز في مؤلفه "النسق الاجتماعي" وراي كليف براون في مؤلفه "البناء والوظيفة في المجتمع البدائي" وروبرت ميرتون في النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي".

الدور نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها للآخرين كما يعتنقها الشخص نفسه

<sup>1</sup> المعلم بطرس البستاني: محيط المحيط، قاموس عصري مطول للغة العربية وفيه زيادات كثيرة للمواد الحديثة الدخيلة والمعربة"، المجلد الثالث دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، 2009، ص412.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي: دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 04-2011، ص65.

ويقوم البناء الاجتماعي بتحديد متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك

غيرهم أو سلوكهم الخاص في أوضاع معينة.<sup>1</sup>

بعد عرض التعاريف الاصطلاحية لمفهوم "الدور"، نستخلص تعريفا إجرائيا وهو كالاتي:

يشير الدور في دراستنا هذه إلى مجموعة الأنشطة والوظائف وجميع السلوكات وردود

الأفعال التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة.

### 2 الاتصال غير الرسمي:

3 اصطلاحا: " هو وليد الاتصال الرسمي، بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم

الرسمي: بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين العاملين في المؤسسة : كما

ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة<sup>2</sup>.

يعرفه محمد منير حجاب: " على أنه الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين

العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم :

فتبادل المعلومات هنا يتم خارج منافذ الاتصال الرسمي أو بعيدا عن خطوط تحدها وتدعمها

السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المندرج للتنظيم. وذلك مثل اللقاءات غير الرسمية في أية

مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.<sup>3</sup>

### إجرائيا:

الاتصال غير الرسمي هو شبكة من الاتصالات التي تحدث بين العمال فيما بينهم وبين المسؤولين

عليهم داخل وخارج المؤسسة بطرق متعددة ، يعتمد على علاقات الثقة والصدقة بين العمال

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية: الاسكندرية، ب - ت - ط، ص 390..

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي: " الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر:

2011/04، ص 11.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب: " الموسوعة الاعلامية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، المجلد الأول، 2003، ص، ص 92-93.

والتفاعل لتحقيق الاهداف والمصالح المشتركة أو تحقيق أغراض أو مصالح خاصة ، وهو نقيض الاتصال الرسمي الذي ينطبق على الضوابط والاسس التنظيمية الرسمية التي تقوم على النظام والمحددات الرسمية.

#### 4 الجماعات غير الرسمية:

اصطلاحاً: "هي جماعة لا تعتمد في قيامها على قواعد وأهداف وقيادات وتسمية ، وتتميز بالتلقائية وقيام التفاعل بين اعضائها ، على اساس المصالح المشتركة و الاتصال الودي المباشر ، كما ان للجماعة غير الرسمية معايير قوية يعتمد الامتثال فيها على الولاء الشخصي اكثر من اعتماده على القواعد الاجتماعية الواضحة."<sup>1</sup>

- الجماعة غير الرسمية هي تجمع يضم اكثر من شخصين : ينشأ بصفة عفوية او مرتبة مسبقا : وقائم على علاقات وثيقة و متوافقة ، وعقد أخلاقي بين أعضائه يستند إلى قيم مشتركة تضبط سلوك الاعضاء وذلك من اجل تحقيق الأهداف و المصالح المشتركة.

- هي جماعات تنشأ على هامش التنظيم الرسمي، تنتج بصفة عفوية من خلال علاقات الصداقة والالفة وبسبب تكرار اللقاءات في مجال ومكان محددين، وبسبب البحث عن التوازن والاشباع المختلفة وبسبب الاشتراك في الخصائص ووحدة المصالح ووحدة الخطر.<sup>2</sup>

**إجرائياً:** هي شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العمال تربط بينهم علاقة الصداقة والتعاون ونوع من الاخوة يشتركون في خصائص أو مصالح معينة: يسعون لتلبية حاجاتهم واشباع رغباتهم ومصالحهم الخاصة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> فاروق مداس : "قاموس مصطلحات علم الاجتماع": سلسلة قواميس المنار دار مدني : 2003.  
<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، " دليل المصطلحات علم الاجتماع والتنظيم والعمل": المرجع نفسه، ص 54.

5 الأزمة:

لغة: تعني الأكلة الواحدة والشدة، جمع أزم وأزم وسنة أزمة وأزمة شديدة.

- الأزمة المضيق والشدة.

- تأزم بمعنى أصابته أزمة أي شدة.<sup>1</sup>

- الأزمة جمع إزم أي الشدة والضيقة. نقول أزمة اقتصادية وسياسية .

- الأزمة أي القحط.<sup>2</sup>

اصطلاحا:

- الأزمة : Crisis : هي لحظة معينة في تطور النسق او ادائه لوظائفه تتولد فيها التناقضات

داخليا في داخل النسق نفسه او في طبيعة العلاقة بينه و بين بيئته. وتصل الى نقطة يحدث

عندها توتر غير محتمل على النسق نفسه. وتؤدي الازمة الناتجة عن هذا الوضع اما الى

تدمير النسق او حدوث تغييرات بنائية جذرية.<sup>3</sup>

- يحدد قاموس Webster معنى الأزمة على انها فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر

تغيير حاسم و هجمة مبرحة من الالم او الخلل الوظيفي.

<sup>1</sup>المعلم بطرس البستاني: المرجع نفسه، ص 214.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة والاعلام: دار المشرق، بيروت : طبعة جديدة منقحة: ط اربعون: 2003، ص10.

<sup>3</sup> شارلوت سيمور سميث:"موسوعة علم الانسان المفاهيم و المصطلحات الانثروبولوجية : المركز القومي للترجمة " العدد 2/61 : الطبعة الثانية : 2009 ص 81.

- اما قاموس جامعة اكسفورد للغة انجليزية فيعرف الازمة على انها نقطة التحول في مرض: حياة او تاريخ ... وهي وقت الصعاب و الخطر و القلق على المستقبل و اهمية اتخاذ قرار محدد.

- هي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية و تتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت و قلة الامكانيات و يترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.<sup>1</sup>

### اجرائيا:

الأزمة هي حالة طارئة ومفاجئة تجعل المؤسسة في حالة لا استقرار ولا توازن وتحدث خلافا قيما وتعرقل مسارها العادي، وقد تكون الأزمة أزمة مالية أو حوادث عمل أو إضراب العمال عن العمل أو الصراع بين رؤساء المصالح فيما بينهم أو عمال كل قسم مع الآخر..

### -نوعية الدراسة:

من الأهداف العامة للبحث العلمي هو الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية غير متحيزة لبعض التساؤلات، التي تحكم عناصر ومتغيرات موضوع معين. لذلك، من الواجب استخدام أسلوب علمي والاعتماد على دراسة علمية تقنضي الكشف عن جميع المتغيرات. وبالتالي، فإن اختيار نوعية الدراسة المتبعة في أي بحث أمر ضروري تتوقف عنده مصداقية البحث نفسه وقيمه العلمية.

<sup>1</sup> د قذري عبد المجيد، " اتصالات الأزمة وادارة الازمات" دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة، الاسكندرية، 2011، ص،ص 70-69.

ونوعية دراستي هي كيفية، بحيث الغرض منها هو التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات. وبالتالي، يتعين الحصول على ردود أفعال المبحوثين واتجاهاتهم اتجاه هذه المسألة.

لذلك " لا يتطلب الأمر عددا كبيرا من العناصر كما هو الأمر بالنسبة للمناهج الكمية، لأن الأمر يتطلب فهم المعاني والسلوكيات والمواقف. ولا يمكن القيام بذلك على نطاق واسع، إذ إن ذلك سيتطلب وقتا وجهدا طويلا، كما أن الهدف لا يتمثل في تجميع معطيات كمية بل معطيات كيفية تهدف أساسا إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة".<sup>1</sup>

### التقنية المستخدمة:

التقنية هي أداة لجمع المعطيات، وسيلة للتقصي العلمي ، يستخدمها الباحث في مجاله معتمدا على مجموعة إجراءات منهجية، تختلف من حقل إلى آخر ، وحتى من بحث إلى آخر في نفس الحقل الواحد، تحدد حسب طبيعة المعطيات المراد تجميعها، طبقا لهدف البحث وطبيعة الإشكالية . كما أن اختيار واحدة منها مرهون بما تتوفر عليه التقنية في حد ذاتها من إمكانيات.<sup>2</sup>

وقد استخدمت في دراستي تقنية **المقابلة** التي تعرف بالأنجو-سكسونية بمصطلح Interview. تعتبر تقنية مباشرة من الميدان بطرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين بشكل منظم، أدواتها هي مخطط أو دليل المقابلة أو شبكة المقابلة، تتم إما بشكل فردي ( في حالة المقابلة الفردية) أو بشكل جماعي( في حالة المقابلة الجماعية) وتعرفها Madeleine Grawitz على أنها"

<sup>1</sup> لمياء مرتاض نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، الجزائر ، دار هومة، 2015، ص 43.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص119.

سيرورة للبحث العلمي تستعمل فيها سيرورة اتصال شفهي لجمع معلومات لها علاقة بالهدف من

البحث.<sup>1</sup>

أما Maurice Angers فيعرفها على أنها " تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة لكنها أيضا تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين".<sup>2</sup>

كما يتصور D-HHymes " أنها تدرج ضمن " مجموعة كبيرة من التصرفات الشفهية المسماة بأحداث الكلام بعناصرها السبعة ( المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، الشفرة، المحتوى والوضعية"<sup>3</sup>.

كما يعرفها أحمد بن مرسل على أنها اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة".<sup>4</sup>

واستنادا إلى هذه التعاريف، تبدو المقابلة كتقنية مثلى بجمع المعطيات الكيفية من الميدان يكون الهدف منها هو مساءلة المبحوثين مثلا عن العلاقة الموجودة بين الشعر الملحون والتنمية الثقافية المحلية وسيرورة هذه العملية، استنادا إلى بعض الأبعاد التي تم تحديدها بهدف استكشاف المعنى من ذلك والخروج برد فعل عام حول الموضوع ولا يمكن ذلك إلا باستخدام تقنية المقابلة التي من خلالها يمكن جمع معطيات كيفية عن هذا الموضوع.

<sup>1</sup>Madeleine Grawitz, **Méthodes des sciences sociales**, France, Dalloz ,11eme édition, 2005,p.644

<sup>2</sup> مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص197.

<sup>3</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، ط3، 2007، ص 214.

<sup>4</sup> Alain blanchet, Rodolphe Ghiglione, Jean Massonnat, Alain Trognon , **Les techniques d'enquête en sciences sociales**, Paris, Dunod,2005,p81.

إذ تتطلب المقابلة أن يكون هنالك طرفان اثنان: أحدهما المبحوث الذي سيعرض وجهة نظر للمسألة المطروحة، وثانيها الباحث الذي سيحاول جمع معلومات كيفية متعلقة بالموضوع بطرح مجموعة من الأسئلة المنظمة في لقاء يتم فيه التفاعل بين الطرفين الاثنين.<sup>1</sup>

وقد كانت المقابلة تقنية ملائمة لدراستي إذ إنني أسعى إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات وفهم سلوك الموظفين وردود أفعالهم.

واعتمدت في هذه الدراسة على **المقابلة نصف الموجهة أو غير المقتنة (Unstructured interview)**. هي نوع من المقابلة الأكثر استخداما في العلوم الانسانية سميت كذلك لأنها ليست مفتوحة بشكل آلي كما أنها لا تحتوي على عدد كبير من الأسئلة التي ستوجه مسار المقابلة بشكل تام، في هذه الحالة تطرح على المبحوث مجموعة من الأسئلة، استنادا إلى دليل المقابلة المحضر مسبقا ولكن ليس شرطا أن يتبع تسلسل الأسئلة كما جاءت فيه، وفي هذا النموذج من المقابلة تتبع المقابلة ديناميكيته الخاصة<sup>2</sup>.

أما عن نوع تحليل محتوى المقابلات المعتمدة في الدراسة ، فقدتم توظيف التحليل الموضوعاتي في دراستي هذه. يتم من خلال هذا التحليل تقليص المعطيات المجمععة في المقابلات التي تم إجراؤها.

<sup>1</sup> لمياء مرتاض نفوسي: تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، الجزائر، دار هومة، 2017، ص77.

<sup>2</sup> Jean - Claude Combessie, **La méthode en sociologie**, Alger, Edition Casbah, 1998, p.25

فيتم تحديد المواضيع والمواضيع الفرعية التي تستخرج من كل موضوع. يقوم الباحث بهذا النوع من التحليل عند القراءة المتعددة لكل مقابلة فالمواضيع لا تظهر دائما في الوهلة الأولى فهي تتحدد تدريجيا عند كل قراءة خصوصا المواضيع الفرعية.<sup>1</sup>

### مجتمع البحث، المعاينة والعينة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية تتطلب من أي باحث الدقة، بحيث تتوقف عليها كافة نتائج البحث.

يعرف مجتمع البحث على: "أنه مجموع الأفراد أو العناصر التي لها خصائص مشتركة والتي يهتم بها الباحث"<sup>2</sup>.

وهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>3</sup>.

ويتمثل مجتمع البحث في دراستي هذه في عمال مديرية التجارة بولاية مستغانم المقدر عددهم ب 174 عاملا.

أما عن المعاينة، فقد قمت بمعاينة غير احتمالية عرضية، حيث أن اختيار عناصر العينة مرهون على توفر عاملين اثنين وجودهم في مكان ما وفي وقت ما بشكل عابر بمعنى أن هذا الاختيار يبنى على الصدفة بشكل عرضي، لا يركز على شروط مميزة إلا بكون ذلك الاختيار يتم ضمن مجتمع

<sup>1</sup> لمياء نفوسي مرتاض: تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، مرجع سبق ذكره، ص194.

<sup>2</sup> Luc bonneoille, Sylvie Gros jean, Martine Lagacé, op, cit.p.88

<sup>3</sup> موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص298.

البحث المستهدف فيقوم الباحث ببحثه مع العناصر التي يجدها بشكل عرضي ولا تهتمه العناصر الأخرى وينتهي من عمله بعدما يحصل على عناصر العينة التي هو بحاجة إليها<sup>1</sup>.

وتعتبر مرحلة اختيار العينة وانتقاء مفرداتها من أهم المراحل ضمن خطوات البحث العلمي وهي خطوة حاسمة في التحقق من مشكلة البحث وصدق النتائج وعليه كان لا بد من الرجوع إلى معايير الدقة في التحديد التي تبني مشكلة البحث وفرضياته وأهدافه، ومن ثم البدء في مرحلة المعاينة أي عملية بناء العينة.<sup>2</sup>

والعينة هي مجموعة من الحالات أو العناصر المختارة من خلال مجموعة أكبر.<sup>3</sup>

ومن الناحية المنهجية، على الباحث استخراج عينة من مجتمع البحث أي جزء ستتصب عليه الدراسة مباشرة فتحديد العينة يمكن الباحث من تسليط الضوء على عناصر من مجتمع البحث، ولكن على جزء منه، لتفادي صرف أموال طائلة وتضييع للوقت والجهد.<sup>4</sup>

وحيث سيتبين للباحث أنه جمع معطيات كافية عن الموضوع الذي هو بصدد البحث فيه، فإنه سيكف عن استجواب عناصر أخرى من مجتمع البحث.

هذا ما يُسمى في المنهجية بالتشبع بمصادر المعلومات (saturation of the data). ويعتبر كل

من Glaser و Strauss هما اللذان قاما بتطوير مفهوم التشبع بالمصادر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>لمياء مرتاض-نفوسي: ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية مرجع سبق ذكره، ص207.

<sup>2</sup>موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص301.

<sup>3</sup>Luc Bonneville, Sylvie Grosjean, Martine Lagacé, op.cit., p.p 89-90

<sup>4</sup>لمياء مرتاض نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص211.

<sup>5</sup>لمياء مرتاض-نفوسي، أنثروبولوجية الاتصال الرقمي، الأردن، دار أسامة، 2020

في كتابهما، يشيران إلى أن التشبع بالمصادر يعني أنه "لم يتم العثور عالم الاجتماع على أي معطيات إضافية تمكن من تطوير خصائص الفئة، فيربطان هذا المفهوم ببناء الفئات".<sup>1</sup>

- وتمثل عدد المبحوثين في هذه الدراسة في 10 مفردات فحسب، وذلك نظرا للظروف الحالية التي تمر بها الجزائر، وسائر بلدان العالم. فمع تفشي فيروس كورونا Covid19 لم أتمكن بالقيام إلا بعشرة مقابلات. فمن المفروض القيام ما بين عشرين وثلاثين مقابلة كعدد كاف عند القيام بالبحوث الكي

**حدود الدراسة:**

**- المجال الجغرافي:**

قمنا بإجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة " مديرية التجارة بولاية مستغانم"

**- المجال الزمني:**

امتدت هذه الدراسة منذ شهر جانفي 2020 وبعد الموافقة على التربص وعلى الموضوع تمثلت الفترة الأولى في جمع المعلومات عن المؤسسة وفي إجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين.

ولكن للظروف الاستثنائية التي خلقها فيروس كورونا ومع فرض وتطبيق إجراءات وبروتوكول الحجر الصحي لم أزاوّل المؤسسة إلا بعد رفع الحجر ونظرا للظروف وضيق الوقت خصصت أسبوع واحد لإجراء المقابلات مع الموظفين خلال شهر أوت 2020.

**- المجال البشري:**

<sup>1</sup>Barney G. Glaser, Anselm L, Strauss, **The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research**, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.), Aldine Transaction, 2006,. p.61

يتكون مجتمع الدراسة من 174 عامل حيث استخدمنا العينة الفرضية وقمنا بمقابلات مع عشر مفردات فقط نظرا للظروف المشار إليها مسبقا.

### الخلفية النظرية:

النظرية: هي " مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض، والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها"<sup>1</sup>. وقد قمت في دراستي بتبني الوظيفية. يستعمل كل من براون وما لينوفسكي مصطلح الوظيفية للدلالة على الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، وهذا الكل قد يكون متمثلا في مجتمع أو في ثقافته، كما تشير الوظيفية إلى الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة.<sup>2</sup> والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت.<sup>3</sup> وفي دراستي هذه تبينت النظرية الوظيفية لتفسير الظواهر الاجتماعية من حيث الوظائف الاجتماعية المؤداة (الظاهرة أو الكامنة). فلا تؤدي المؤسسة الوظائف الظاهرة المرجوة والمنتظرة فحسب، بل أيضا تلك الوظائف الكامنة التي هي تلك غير المنتظرة والمختلفة عن الهدف الرسمي المتوخى، والتي هي نتاج

<sup>1</sup> موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> جمال محمد أبو شنب: نظريات الاعلام والاتصال، المعرفة الجامعية، 2006، ص97.

<sup>3</sup> مي عبد الله: " نظريات الاتصال، دار النهضة العربية" ط1، بيروت، لبنان، 2006، ص174.

الوظائف الظاهرة والتي لم تكن متوقعة، وهي الأكثر أهمية في النسق الاجتماعي، فلا يمكن

تفسير وجود النسق الاجتماعي وتنمو منه بالوظائف الظاهرة فحسب.<sup>1</sup>

فقد ارتبط التراث الوظيفي بمفهومين أساسيين إثنين حتى يحد من الغموض الذي يحيط

بمفهومَي التحفيزات الواعية لتصرف اجتماعي ما ونتائج الموضوعية ألا وهما " الوظيفة

الظاهرة والوظيفة الكامنة " علما بأن الملاحظين الكثر قد وظفوا في ملاحظاتهم هذين

المفهومين موضحين الفرق الكامن بين النوايا والنتائج الوظيفية للسلوكات.<sup>2</sup> ولقد ميز

ميرتون بين الوظيفتين الاثنتين لتظهر الوظيفة الظاهرة على أنها تلك المرجوة والمعلن عنها

من خلال بعض المراسم المؤداة والأهداف المرجوة.

أما الوظيفة الكامنة فتظهر على أنها تلك الوظيفة الغير منتظرة وغير المرجوة كتعزيز

الشعور بالانتماء أو التلاحم الاجتماعي المنجر عن المراسم الخاصة ببعض المناسبات في

المجتمعات المحلية مما يؤدي إلى وحدة الجماعة، والتي يترتب عنها مساندة أعضاء

الجماعة الاجتماعية لؤلئك الذين يمرون بسراء أو ضراء.<sup>3</sup>

والتمييز بين الوظيفية الظاهرة والكامنة يوجه في الواقع عالم الاجتماع إلى ميادين معينة

من السلوك والتوجهات والاعتقادات.<sup>4</sup>

لأنه لا جدوى من التأكد فحسب إن كانت الأهداف المرجوة من ممارسة ثقافية أو اجتماعية

قد حققت أهدافها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> لمياء مرتاض نفوسي: إشكالية التنظير في العلوم الإنسانية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه

<sup>4</sup> Robert.K Menton, Éléments de théorie et de méthode sociologique, traduit par Heurimerton, Paris, Armend Colin.1997.

<sup>5</sup> لمياء مرتاض نفوسي: " إشكالية التنظيم في العلوم الإنسانية"، مرجع سبق ذكره.

استنادا إلى تحليلات ميرتون، لا تكون كل الوظائف الاجتماعية نشيطة في النسق الاجتماعي بعضها تكون نشيطة وبارزة وبعضها الآخر يكون كامن حيث تتعارض الوظائف الكامنة مع الوظائف الظاهرة محدثة بذلك (ظاهرة الاختلال الوظيفي). يتمثل هذا الاختلال الوظيفي في فضاءات للصراع والنزاعات داخل النسق الاجتماعي، إبراز الوظائف الكامنة، يبرز جليا تعقد الحياة الاجتماعية على اختلاف مؤسساتها، حيث ستبرز متعارضة متعارضة مع الوظائف الظاهرة، بيد أنه لا يجب أن ننسى أهمية الاتصال الشخصي الذي يتم عبر الجماعات غير الجماعات في حل الأزمات والصراعات داخل المؤسسة، مما يبرز أهمية تسليط الضوء ليس على الوظائف فحسب لأنها سهلة التحديد بل أيضا على الوظائف الكامنة لما تؤديه من دور في الاتصال والتفاعل داخل النسق محل الدراسة.

فالباحث بتركيزه على الوظائف الظاهرة لا يهتم إلا بما هو سطحي ولا يأخذ من الوظيفية إلا ما يسهل عمله ويسرع وتيرة الانتهاء منه متعاقلا عن ظواهر معقدة لا يمكن الكشف عنها إلا عن طريق التمعن في النظرية الوظيفية وإدراك كل افتراضاتها وكل الإسهامات التي قدمها منظروها.<sup>1</sup>

- وقد تم اسقاط هذه النظرية على دراستي، وذلك باعتبار أن "مديرية التجارة بمستغانم" مؤسسة تتكون من مجموعة الوحدات ولكل وحدة دورها ومهامها داخل المؤسسة، حيث تعطى للاتصال غير الرسمي دور مهم في حل الأزمات داخل المؤسسة، إذ يسهم هذا الأخير في تحقيق الثبات والاتزان والقضاء على المشاكل والحد منها. وفي دراستي هذه، تبينت النظرية الوظيفية لتفسير الظواهر الاجتماعية من حيث الوظائف الاجتماعية (الكامنة)، إذ يمكننا من خلالها تحليل مختلف أدوار الاتصال غير الرسمي ولا سيما دوره في حل الأزمات داخل المؤسسة. وقد اعتمدت على هذه النظرية في الشق الميداني وفي صياغة الفرضيات.

وبعد عرض الإطار المنهجي للدراسة، سأشرع في عرض الإطار النظري-التوثيقي الخاص بها.

<sup>1</sup> لمياء مرتاض نفوسي: إشكالية التنظير في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره.

تمهيد الإطار النظري:

هو جانب مهم وأساسي في الدراسة، وهو مدخل توثيقي نظري، سنقوم من خلاله بعرض ثلاثة فصول ولكل فصل تمهيد ومجموعة من العناصر وخالصة.

الفصل تحت عنوان الاتصال غير الرسمي بحيث تطرقنا إلى النقاط التالية: أهمية وأهداف الاتصال غير الرسمي، خصائصه، مراحل وأوجه الاختلاف بينه وبين الاتصال الرسمي وأخيرا إيجابياته وسلبياته. أما الفصل الثاني الذي تحت عنوان الجماعات غير الرسمية تطرقنا إلى أسباب تكوين هذه الجماعات وأهميتها ، أنواعها بالإضافة إلى خصائصها ووظائفها، أما الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان الأزمات تطرقنا فيه إلى أسباب الأزمات وأنواعها، مروراً إلى مراحلها وأهم خصائصها.

أولاً: الفصل الأول: الاتصال غير الرسمي.

تمهيد:

تحتاج كل منظمة مهما كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى نظام الاتصالات الفعالة التي تضمن إيصال كل المعلومات التي تخصصها إلى الأفراد العاملين بها: لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها، فمن خلال الاتصال يبلغ المسؤول مختلف التعليمات والأوامر وكذلك يعرف كل المعلومات التي تخص العمال واحتياجاتهم، فالالاتصال وان اختلفت تعاريفه إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقات طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم.

لذا في هذا الفصل سنتحدث عن الاتصال غير الرسمي بشيء من التفصيل من خلال أهم الأهداف التي يصبو إليها وخصائصه ومراحله وأوجه الاختلاف بينه وبين الاتصال الرسمي وكذا إيجابياته وسلبياته.

أهمية وأهداف الاتصال غير الرسمي:

يعتبر الاتصال غير الرسمي هو المحرك الأساسي للعملية الإدارية بالمؤسسة وذلك من خلال التوجيه السليم لجهود الأفراد الذي لا يتم إلا بوجود سياسة اتصالية فعالة تخدم جميع الجوانب المتعلقة بأداء الفرد العامل للمهام الموكلة اليه فلا يمكن تصور تحقيق الأهداف المرجوة دون وجود مصادر للمعلومات ومناخ للعلاقات بين أفراد التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حربي محمد منير، سحر محمد وهبي، " المداخل الأساسية للعلاقات العامة"، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1992، ص195.

- كما أن الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية فالفرد يحتاج إلى ان يرتبط بالآخرين من

أجل الصداقة والعلاقات الإنسانية التي يحتاجها الفرد من أجل رفع المعنويات وتنمية

الروابط الاجتماعية التي عن طريقها يتم التأثير الايجابي على سلوك الآخرين مما ينقلب

على أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تكون لها نتائج ايجابية وتكمل الاتصالات عبر القنوات

الرسمية، كما يمكن أن تنقل الأقاويل والإشاعات الهدامة المغرضة التي تضر بالمنظمة ومن وسائل

وسبل التقليل من مثل هذه الأقاويل والإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة بتزويد العاملين بمعلومات

فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع و القضايا التي تهمهم.<sup>2</sup>

فالعامل يجب أن يعرف وضعه الحالي وفي أي اتجاه هو سائر كما أن إنشاء وإيجاد بيئة تنظيمية

آمنة مستقرة حيث يشعر العاملون بأنهم مقبولون وآمنون يعمل على تقليل الإشاعات الكاذبة.

- كما يمكن التأثير على الاتصالات غير الرسمية من خلال الإعلان المسبق عن التغييرات

المنظمية: والإصغاء بانتباه للعاملين وإرسال المعلومات بشكل انتقائي عن التنظيم الرسمي

ومشاطرة المعلومات مع المرؤوسين.<sup>3</sup>

- كما يحقق الاتصال غير الرسمي وظيفتين مهمتين إحداهما حماية الجماعة من الأعمال التي

قد تصدر عن أحد أعضائها والتي لا تتفق مع معاييرها: أما الوظيفة الثانية فهي حماية

الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة. وقد كانت عضوية الزمرة clique تعمل

<sup>1</sup> محمد يسرى، ابراهيم عيسى ، " الاتصال والسلوك الانساني"، الاسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع، 1999، ص113.

<sup>2</sup> أ-د حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط4، 2013، ص274.

<sup>3</sup> المرجع نفسه: ص274.

كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة.<sup>1</sup>

- كما يعمل الاتصال غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أجل هذا فهو يقوم بحملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة كنمط العلاقات فيما بينهم، وكذلك نوع الاتصال ونمط السلوك التنظيمي وغيرها. ومن بين هذه الوظائف نذكر:<sup>2</sup>

- 1 مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، وقد يقعون في أخطاء وهفوات، فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تثير بذلك معارضة تشكك فيما يقدمه المدير.
- 2 إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فعلى الفرد الالتزام بمعايير وقيم الجماعة وبخروجه عنها يتعرض للعزل.
- 3 -تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط، فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات والآراء والمشاعر وتبادلها بين الأفراد، فالإتصال والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة إليه ما يزيد الثقة لديه وشعوره بالانتماء.<sup>3</sup>

#### خصائص الاتصال غير الرسمي:

هناك العديد من الخصائص والسمات التي يتميز بها الاتصال غير الرسمي وهي كالتالي:

- تتصف المعلومات والبيانات والأخبار المنقولة بواسطة الاتصال غير الرسمي بالفعالية حيث أنه تنتقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم اهتمامات أو مصالح معينة في وصول هذه

<sup>1</sup>George C. Homans, *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace & World, 1950,pp 48-80.

<sup>2</sup> محمد منير حربي، " الإدارة التعليمية " ، عالم الكتب ، مصر، 1984، ص35.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص35.

المعلومات والبيانات والأخبار والأفكار اليهم سواء كان هؤلاء داخل المنشأة أو يعملون بها أو أنهم من خارجها.

- يتصف الاتصال غير الرسمي ويتميز بالسرعة في نقل المعلومات أكثر من نقل المعلومات بأسلوب الاتصال الرسمي ومن الشائع أن أخبار المنشأة وخاصة السارة منها مثل الترقية وزيادة الرواتب وتوزيع أرباح أو أسهم على العاملين في المنشآت، تصل هذه الأخبار إلى علم العاملين قبل أن تصدر رسمياً ويتم إبلاغها بالأسلوب الرسمي.

- من سماته عدم استمرار تدفق المعلومات التي تنقل بواسطتها، وذلك بسبب أن العلاقات ناتجة عن التنظيمات غير الرسمية أكثر عرضة للتغيير من تلك الناجمة عن التنظيمات الرسمية، فالمعلومات التي تأتي عن طريق الاتصالات الرسمية تظل مستمرة في التدفق ما دام العاملون باقين في وظائفهم، أما المعلومات التي تأتي عن طريق الاتصالات غير الرسمية فقد ينقطع تدفقها بسبب التغيرات الكثيرة الممكن حصولها في العلاقات الشخصية بين الموظفين.<sup>1</sup>

- صعوبة التحكم فيه بمعرفة الإدارة العليا: خاصة أنه قد يتم أحياناً خارج نطاق العمل.  
- التطرق إلى محتوى الوسائل المتبادلة بين أطرافه نظراً لعدم وجود قيود أو ضوابط معينة.  
- المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية وبين متطلبات العمل.<sup>2</sup>  
- الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي وتلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 57-58.  
<sup>2</sup> د- أحمد أبو العبد أبو سعيد، د- زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال فن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص 105.

- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فالإتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.<sup>1</sup>

- يساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جديدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها.

- يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية عندما يشعرون بعدم الأمان والخطر أو حينما يواجهون تغييرات في المؤسسة.<sup>2</sup>

### مراحل الإتصال غير الرسمي:

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

#### 1 طور ما قبل التكوين: وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ

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

#### 2 مرحلة التشكل: هي مرحلة تعمق الإتصال شيئاً فشيئاً وزيادة مستوى الإتصال والمجاملات

والذهاب سوياً إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا.

#### 3 مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة: وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع

عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح

المشتركة للجماعة غير الرسمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د- سامية عواج، الإتصال في المؤسسة ، المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات، مركز الكتاب الاكاديمي، ص77.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2013، ص35.

## أوجه الاختلاف بين الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي:

الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي يختلفان عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، فالعملية الاتصالية هي جزء من جملة مهام متعددة موجودة داخل التنظيمين والعملية الاتصالية هي أحد أهم المهام التي تحرك هذه المؤسسات ، أما الاتصال في التنظيم الرسمي فيستند إلى قواعد التنظيم الرسمي التي تكون مفروضة ومستندة إلى قواعد قانونية يتوجب احترامها من طرف الجميع.

ويعتمد الاتصال الرسمي على المراسلات المكتوبة خاصة وكل أشكال الاجتماعات والمقابلات المبرمجة بناء على جدول أعمال محدد سلفا ، ومن حيث الحجم يشمل الاتصال الرسمي كل أعضاء المؤسسة كل في موقعه في الهيكل التنظيمي والصلاحيات المسندة إليه ، ومن حيث الأهداف فهو موجه نحو هدف معين تتبناه المؤسسة ومن حيث التوقيت يتميز بالاستمرار والديمومة ما دامت المؤسسة قائمة.<sup>2</sup>

وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفا، ويصمم لتمكين العاملين من تنسيق الجهود على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>

كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين بهدف سياسات العمل في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، " الاتصال في المؤسسة .دراسة نظرية وتطبيقية"، المرجع نفسه، ص ص126.127.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، " الاتصال في المؤسسة " دراسة نظرية وتطبيقية"، مرجع سبق ذكره، ص135.

<sup>3</sup> عمر سعيد وآخرون، " مبادئ الإدارة الحديثة ، "مكتبة دار الثقافة، عمان- الأردن ، ط1، 1991، ص75.

<sup>4</sup> محمد رزيق إيهاب صبحي، " الإدارة، الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية ، القاهرة، مصر: الجزء2، 2001، ص78.

أما: الاتصال غير الرسمي فهو عفوي تلقائي اختياري يكون داخل الجماعات غير رسمية، أو فيما بينها داخل المؤسسة أو خارجها، وليس بالضرورة أن يشمل كل أعضاء المؤسسة ضمن شبكة اتصال واحدة وليس من الضروري أن يدوم لفترة طويلة فقد ينقطع لعدة أسباب منها: مغادرة أحد الأعضاء أو تناقص المصالح وغيرها، ثم إنه تنظيم لا يحترم السلمية التي يؤكد ويحرص عليها الاتصال الرسمي، بحيث يركز الاتصال في القاعدة ويأخذ كل الاتجاهات وهو اتصال لا يدون ولا يكون له جدول أعمال مضبوط ومحدد سلفا إلا في الحالات الطارئة، أين يتوجب تدارس مشكلة معينة، وفي مقابل ذلك يعتمد على علاقات الثقة والصدقة بين الأعضاء للوفاء بالوعد استنادا إلى أسس أخلاقية.

- كما يتميز الاتصال غير الرسمي بتنوع المواضيع التي منها الاجتماعية والعاطفية والأسرية والشخصية والمهنية، وهو وسيلة سريعة تتميز بالمرونة. بحيث يمكن أن يتم الاتصال في أي وقت وفي أي مكان ولا يكون نشاطه ذو وتيرة واحدة، بحيث ينشط ويتكثف في أوقات.<sup>1</sup>

الأزمات والتغيرات وتهديد مصالح العاملين ، كما أنه له قنواته الخاصة ورموزه الاتصالية المتفق عليها ضمنا بين أعضائه.<sup>2</sup>

- وينشأ التنظيم غير الرسمي من التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، وعلى الرغم من عدم وجود امكانية تمييزها وادراكها فإنه توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 135.136.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 136.

ولكن له قيادات، ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائه وأيضاً ليست له

قواعد وإجراءات رسمية ولكنه يدار وفقاً لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية.<sup>1</sup>

- كما حدد الدكتور أحمد بن عبد الرحمان الشميمري أوجه الاختلاف بين الاتصال الرسمي

وغير الرسمي كالتالي:

- الاتصال الرسمي ينتج من الأهداف والمهام الرسمية بينما الاتصال غير الرسمي ينتج من

تجمع الأفراد داخل منظمة وعلاقاتهم ببعضهم البعض.<sup>2</sup>

- إن الاتصال الرسمي هي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بينما الاتصال غير الرسمي أهدافه

هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.

- في الاتصال الرسمي أهداف الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة، والاتصالات تتم

وفقاً للتسلسل الهرمي بينما في الاتصال غير الرسمي علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية

وارتباطات شخصية والاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعاً لميزان

العلاقات الاجتماعية.<sup>3</sup>

### إيجابيات و سلبيات الاتصال غير الرسمي:

- يلعب الاتصال غير الرسمي دوراً هاماً داخل المنظمة، ويتحدد التنظيم من خلال أعضائه

وتوجهاتهم نحو العمل و التنظيم بصفة عامة، ومع وجود مجموعة من الإيجابيات والفوائد

التي يقدمها التنظيم غير الرسمي إلا أن هذا لا ينفي أن يلعب دوراً سلبياً ومعيقاً قد يؤثر في

التسيير الحسن للمنظمة والعمل.

<sup>1</sup> حسان الجيلالي، " التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1985، ص49.

<sup>2</sup> د- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة"، توزيع مكتبة العبيكان،

الرياض، ط10، 2014، ص133.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص133.

1- إيجابيات الاتصال غير الرسمي:

- وجود فرق وجماعات في شكل لقاءات غير رسمية مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديه.
- إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز العمل.
- دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي.
- تعويض التنظيمات غير الرسمية عن العجز أو التقصير الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي من خلال الآراء والمقترحات والتوجيهات غير الرسمية التي يقدمها العاملون إلى المسؤولين.<sup>1</sup>
- ينتج الاتصال غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.
- يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.<sup>2</sup>
- يساهم التنظيم غير الرسمي في التقليل من متاعب التنظيم الرسمي وذلك بالمشاركة الوجدانية بين الأفراد بعضهم بعض حول مختلف الأمور في التنظيم.
- يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم غير الرسمي مما يوجد له نوع من الأمن والاستقرار ويرفع روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، المرجع نفسه، ص133.

<sup>2</sup> طارق طه محمد، التنظيم، النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، مصر، ص164.

- يساهم التنظيم غير الرسمي في التقليل من قلق وتوتر الأفراد وإعطائه فرصة للتركيز على العمل الذي يقوم به.

- يساعد على نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي عن طريق ما يتناقله الأفراد من أخبار ومعلومات.<sup>2</sup>

## 2- سلبيات الاتصال غير الرسمي:

- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل.

- بروز بعض السلبيات في التنظيم على مثل الإشاعات غير الصحيحة وتكون من الذين يعملون على تعويد الآخرين السلبية في نفوس العاملين وقد يكون ذلك في غير صالح التنظيم وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.

- تحديد مستوى الإنتاج خاصة في المنظمات الصناعية حيث تؤثر الجماعة على الفرد في تحديد كمية معينة من الإنتاج اليومي في محاولة من أعضاء الجماعة لإزالة الفروقات بينهم في الخبرة والمهارة.

- التسرر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2004، ص91.

<sup>2</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص161.

<sup>3</sup> د- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري: مرجع سبق ذكره، ص 133.

- مقاومة التغيير حتى تحافظ الجماعة غير الرسمية على بقائها وعلى القيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة، فإنها تقف أمام أي تغيير تطرحه المنظمة فعادة ينتج عن التغيير عدم التوازن للجماعة ومنه تحاول هذه الأخيرة إعادة التوازن في نفسها.<sup>1</sup>
- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية أحيانا واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا.<sup>2</sup>
- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى إطالة وزيادة الوقت المخصص للعمل، فكثير من الأحيان تتحول أفكار أفراد الجماعة غير الرسمية إلى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوتلجة غياث ، المرجع نفسه، ص92.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص151.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، " فن الادارة بالاتصال " ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص247.

**خلاصة الفصل:**

إن الاتصال غير الرسمي يقوم على جماعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم تخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات تشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة، والعمل على تنمية وتدعيم الاتصالات بين الأفراد، وتحقيق تماسكهم وترابطهم والشعور بالتكامل الشخصي، واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضائه، كما أنه يساهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها آماله المحددة.

ومن هنا الاتصال غير الرسمي يعزز التجانس ويخفي مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

تمهيد :

تعتبر الجماعات غير الرسمية نظاما موازي في الهيكل التنظيمي الذي يحقق أهداف هذه الجماعات و لا يخدم مصالحها ،وهذا ما يدفع الموظفين داخل المؤسسة إلى التجمع و الاتحاد ضمن ما يسمى بالجماعات غير الرسمية ،ولان الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة تؤدي إلى نشوء علاقات الإنسانية بحكم احتكاك و التفاعل وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل أسباب تكون هذه الجماعات غير الرسمية وأهميتها و بما تتميز مرورا إلى أنواعها واهم الوظائف التي تقوم بالجماعات غير الرسمية.

### أسباب تكون الجماعات غير الرسمية :

يعود تشكل وتكوين الجماعات غير الرسمية إلى عدة عوامل وأسباب وظروف مختلفة حيث يمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي:

- التواجد المستمر في مكان عمل واحد
  - تشابه الوظائف أو الأعمال رغم تباعد أماكن العمل
  - تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد، رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع
  - وجود نوع من المعرفة أو المصالح المشتركة خارج مجال العمل مثلا:
- المعرفة الراجعة على علاقة الجوار أو الاشتراك في نادي رياضي واحد أو الانتماء إلى نفس الحزب السياسي...الخ.<sup>1</sup>

وقد تعددت الأسباب وعوامل تكوين هذه الجماعات بين الباحثين فحسب "علي زكار" تعود هذه فيما يلي :

**1/الوظيفة:**الأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية، حيث يحاولون الابتعاد غيرهم من ذوي المهام الأعلى أو الأدنى، لان هؤلاء الأشخاص تتشابه وضعيتهم من حيث المستوى التعليمي أو التكويني، ويجمعهم شعور موحد اتجاه مصيرهم المهني. وبالتالي يكون لهم قابلية الميل توحيد صفوفهم لتشكيل مجال يسمح لهم بالتعبير عن مشاعرهم و حماية أنفسهم من الضغوطات التي يمارسها تنظيم العمل على الأفراد .<sup>2</sup>

**2/ مصالح شخصية و اهتمامات متبادلة:**أن اشتراك الأفراد في نفس المهام لا يكفي لتشكيل تنظيمات غير رسمية ، وإنما لابد من وجود مصالح شخصية و اهتمامات متبادلة مابين الأفراد .

<sup>1</sup> د . محمد محمود الجوهري، " علم الاجتماع الصناعي والتنظيم " ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 ص145

<sup>2</sup> علي زكرياء و نصر الدين بوشيشة ،"دنيا امكانيات اجتماعية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية " توطئة محمد بومخولف مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الايبار ، الجزائر ، ط 1 ، الجزائر: 2013ص46-47 <sup>2</sup>

## الفصل الثاني

3/ السن و الاقدمية : يعدان عاملان آخران قد يساهمان في نشوء التنظيمات غير الرسمية ، حيث ان كبار

السن و القدامى في العمل يشعرون ان مكانتهم الاجتماعية تفوق غيرهم من العمال الصغار ، ولذا تميل

كل فئة إلى انضمام في الجماعة التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص .

4/ تقارب مكان العمل: له تأثير في نشأة التنظيمات غير الرسمية من حيث زيادة الاتصالات و نمو

العلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

و من الأسباب التي تؤدي إلى تكوين جماعات تلجا لمزاولة الاتصالات غير الرسمية مايلي :

- تسهيل التفاعلات الاجتماعية.

- الحصول على معلومات إضافية عن المنظمة .

- ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة .<sup>2</sup>

الصراع: إن احد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات و الجماعات غير الرسمية هو الاحتكاك المباشر بين

الفرد و التنظيم ،الفرد و الجماعة و الجماعات غير الرسمية فيما بينها مع وجود قوى مؤثرة لكسب

الصراع هذا ما يؤدي إلى تكوين جماعة غير رسمية .

و من بين العوامل و الأسباب الأخرى لتكوين الجماعات غير الرسمية نجد:

1- فشل القيادة الرسمية في المؤسسة أو عدم قدرتها على إعفاء بعض الأفراد غير الأكفاء أو نقلهم مما

يشجع على الدخول في التجمعات غير الرسمية.<sup>3</sup>

2- تعقد شبكة الاتصالات الرسمية وأسلوب العمل الرسمي وعدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع

الاختصاصات

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 47

<sup>2</sup> احمد ابو العبد ابو السعيد وزهير اللطيف عابد ، "مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين " مرجع سبق ذكره ، ص104

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، اكرم احمد الطويل ، " التنظيم الصناعي - الحامد للنشر ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص371

## الفصل الثاني

3- انعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل .

4- مجموعة العاملين التي تحيط بالمدير وتكتسب ثقته، و تساعد في اتخاذ القرارات وفي الغالب تعمل من وراء الستار و تمارس سلطة تفوق السلطة الرسمية التي يتمتع بها أعضائها.

5- العوامل الاجتماعية فكلما كان البناء التنظيمي في المؤسسة يميل إلى الرسميات المقيدة، كان ذلك من شأنه أن يجعل الأفراد يميلون إلى إشباع حاجتهم الاجتماعية مثل: (تحقيق الذاتي و الرغبة في الانتماء و تقديم الآخرين و الشعور بالأهمية ) عبر الوسائل غير الرسمية

6- ظروف العمل السيئة مثل : انخفاض الرواتب , و انخفاض مدة الانجازات و عدم وجود الرعاية الصحية و الخدمات الاجتماعية<sup>1</sup>.

و من بين الحاجات و الدوافع التي تشجع الأفراد لتكوين الجماعات غير الرسمية مايلي :

- محاولة إشباع حاجات و أهداف لا يمكن إن تتحقق إلا من خلال الجماعة .
- الحاجة للصدقة و الدعم و الانتماء، حيث يشعر الفرد بأهميته من خلال الجماعة.
- درجة التقارب بين الأفراد و التجاذب من خلال المشاعر و الاتجاهات و المصالح و القيم المشتركة.<sup>2</sup>

- تلبية و تحقيق حاجات معينة و منها: الارتباط و الانضمام و الصداقة و الأمان، و يمكن للجماعة غير الرسمية إن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل و ضغوط التنظيم الرسمي. كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات، يستمعون إليه بتعاطف بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف و التقدير و المشاركة و الاتصال.

<sup>1</sup> اسعد اكرم مصطفى حزر الله ، " اثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة 2014 ص 26 .

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون ، " السلوك التنظيمي "، اثره للتشريع والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 ص221

- ينظم الفرد أحيانا إلى الجماعة غير الرسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزعم الإدارة اتخاذه من القرارات.<sup>1</sup>

### أهمية و خصائص الجماعات غير الرسمية :

- الجماعات غير الرسمية واقع يجب التعامل معه، وهي ظاهرة صحية إذا ما عمل التنظيم الرسمي على فهمها و دعمها من اجل إشباع حاجاتها و وفر لها الجو المناسب لتحقيق بعض الأغراض التي لم يستطع تحقيقها، فتكون في هذه الحالة جماعات غير صراعية و لا تعمل في اتجاه معاكس لتنظم الرسمي، لأنه لا يمثل لها عائقا بل عامل مساعد، ومن هنا يأتي التوافق ق بين الاتصال الرسمي و غير الرسمي، وتصبح الجماعات غير الرسمية عاملا معزوزا و مدعما لتحقيق أهداف المؤسسة والعمال في آن واحد .

### خصائص الجماعات غير الرسمية :

- إن أفضل بيئة لظهور الجماعات غير الرسمية وهو اتصال مباشر بين الأفراد داخل المؤسسة. أو الشركة من جانب وبين الرؤساء والمرؤوسين من جانب آخر ، ويعود ذلك البشر الذين يعملون عملا متشابها او مهنة واحدة كما يتجنب الأفراد الشعور بالعزلة بالإضافة إلى رغبتهم في الانتماء والرغبة في الشعور بالأمن والحماية الخاصة إذا ما وقع خطأ فيتم تصحيحه دون الإبلاغ عنه . وللجماعات غير الرسمية عدة خصائص لعل أهمها إن هذا الشكل من العلاقات يمثل الرقابة الاجتماعية وينشئ معايير سلوكية والتي تتطلب بدورها الامتثال من أعضاء المجموعة وقد تتعارض هذه المعايير مع القيم الموضوعية من جانب الجماعات غير الرسمية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حريم حسين، " مبادئ الادارة الحديثة "، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص 155

<sup>2</sup> اسعد اكرم جرز الله، "اثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية"، دراسة حالة على الموظفين في شركة اتصالات الحكومية الفلسطينية "جوال"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة: صفحة 17 — 18

## الفصل الثاني

حسب محمد محمود الجهري تتمثل خصائص الجماعات غير الرسمية فيما يلي:

- أن هذه الجماعات تقوم دائماً على علاقات تعاطف و مودة مخففة ومركزة فهي بذلك ترجع إلا عرضاً إلى ظروف العمل أي التعاون في أداء العمل داخل .

- إن الجماعات التي تقوم على هذا النوع من العلاقات تكون صغيرة الحجم عادة<sup>1</sup>.

- كما تتميز الجماعات غير الرسمية بعدة خصائص نذكر منها :

**(1) التماسك:** يعرف على أنه محصلة التقوى التي تجذب الأفراد إلى الجماعة وتدفعهم إلى البقاء فيها و مقاومة التخلي في عضويتها<sup>2</sup>.

- ويتأثر تماسك الجماعة غير الرسمية بعدة عوامل منها :

- قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها يزيد تماسك أفراد الجماعة حينما يحدون حاجاتهم الأولية و الثانوية يمكن إشباعها عن طريق الجماعة .

- الإدراك الواضح للأهداف من قبل جميع الأعضاء و إدراكهم لطرق تحقيقها<sup>3</sup>.

**(2) التفاعل :** هو حالة نفسية شعورية ولا شعورية يشير الفرد فيها مع بقية أفراد الجماعة من خلال تبادل التأثير في إحدى الحالات الانفعالية وللتفاعل عدة مظاهر منها:

- التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة .

- استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر و التأثير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد محمود الجهري، "علم اجتماع صناعي و التنظيم"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 142.

<sup>2</sup> محمد الشكوجي، "إدارة المشاريع الصناعية"، مطابع دار الكتب، بيروت ط 3، 1968، ص 259

<sup>3</sup> احمد عزت راجع، "علم النفس الصناعي"، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط2، 1975، ص 522، 523

<sup>4</sup> عبد الحميد الهاشمي، "مرشد في علم النفس الاجتماعي"، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص40

## الفصل الثاني

**(3) التعاون :** و يقصد به اشتراك فردين أو أكثر او جماعتين أو أكثر في انجاز عمل معين أو تحقيق غاية أو هدف مشترك أو السعي وراء المصالح المشتركة ، و هو أيضا قيام فردين أو أكثر بعمل تحقيق هدف مشترك <sup>1</sup>.

**(4) الصراع :** و ينشا نتيجة تعارض دافعين لا يمكن في وقت إرضاءها لتساويها في القوة <sup>2</sup>. فحالات الصراع حيوية و هامة في مسار النمو على صعيد الأفراد أو الجماعات .

### أنواع الجماعات غير الرسمية :

- إن نشوء الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة أصبح ظاهرة طبيعية فرضتها متطلبات العمل تقتضي وجود مجموعة من العمال في جو التعاون وانجاز المهام ولهذا فان الجماعات غير الرسمية تنوعت وتعددت ومن بين أنواعها نذكر منها :

**(1) جماعات المصالح :** وهي تجمع الأفراد غير المنتمين إلى مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة<sup>3</sup>.

**(2) الجماعات الوظيفية :** وهي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة و تتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي ، و تتكون هذه الجماعات من الرئيس و المرؤوسين ، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة .

<sup>1</sup> مصطفى عشوي ، "اسس علم النفس الصناعي التنظيمي" ، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 174 .

<sup>2</sup> عباس محمود عوض، "علم النفس الصناعي" ، دار المعرفة الجامعية ، 2002 ص 177 - 178

<sup>3</sup> جمال محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريسي ، "السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة" ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية، 2000، ص 452 .

3) **جماعات المهام الخاصة** : هي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقاً للاحتياجات العمل ، وقد تكون دائمة أو مؤقتة ، و تتكون أيضاً من رئيس و مرؤوسين وهدفها هو أداء عمل وظيفي دائم أو أداء مهام مؤقتة .

4) **جماعات الصداقة و الاهتمامات الخاصة** : تنشأ هذه الجماعات بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد

كالاهتمامات المشتركة و السن و المعتقدات السياسية ، وقد تكون غير رسمية و لها أهداف ف تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تكون غير رسمية و لها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### وظائف الجماعات غير الرسمية:

تؤدي الجماعات غير الرسمية عدة وظائف من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من جهة من جهة ، كما تعمل على انجازات ووظائف نذكر منها :

1) **الوظائف الاجتماعية** : ونعني بالوظائف الاجتماعية للجماعات غير الرسمية هي الدور المؤدي من خلال المركز الخاص بكل فرد، ويشير المكانة إلى وضعية الفرد داخل الجماعة، أم الدور فهو السلوك المنسب الذي يسلكه الفرد بناء على وضعه داخل المكانة التي يحتلها.

فالمكانة والدور يحددان بناء على مساهم به كل عضو لتحقيق أغراض وأهداف الجماعة، فقد يستمد شخص ضمن جماعة غير رسمية مكانة نتيجة مهاراته في استعمال بعض الأدوات أو كرمه أو قدراته .

ولقد وضع عبد الباسط محسن في كتابه " علم النفس الصناعي" أربعة وظائف أساسية للجماعة غير الرسمية وهي :

<sup>1</sup> د.احمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، دار النشر الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2014،ص 244.

## الفصل الثاني

أ/ تعرف كل عضو بدوره الاجتماعي ضمن الجماعة.

ب/ تحديد مستوي الأداء أو الإنتاج وفقا للمصالح العاملين في حالة وجود خلافات بين الإدارة و الأعضاء.

ج/ إخضاع الفرد لقيم و معايرة الجماعة .

د/ تدعيم الاتصال بين أفراد الجماعة وتوثيق الترابط الاجتماعي بينهم .<sup>1</sup>

(2) الوظائف النفسية تحقق جماعات العمل غير رسمية مجموعة من الوظائف النفسية لأعضائها نذكر منها:

- تخفيف الشعور بالملل .

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد لا اكتساب مكانة معينة .

- تهيئة الفرصة لزيادة وتدفع الاستجابات الانفعالية .

- زيادة الشعور بالأمن .

هذه الوظائف النفسية التي تؤديها الجماعة غير الرسمية تهيئ المناخ النفسي الملائم , وتتيح للعمال الظروف الملائمة للعمل, وكذا تخفف من حدة الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل والروتين.<sup>2</sup>

- ومن بين الوظائف الأخرى التي تؤديها الجماعات غير الرسمية فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي . كما انها تقوم بالتخفيف من حدة الشعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل وإتاحة الفرصة أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية ,

و بالإضافة إلى أنها تحمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، "علم المجتمع الصناعي"، دار الكتب الجامعية : مصر : 1972 : ص258

<sup>2</sup> المرجع نفسه , ص258

<sup>3</sup> Schneider ;E.V.Industrial Sociology , NEW YORK :MG-Grow -Hill ; 1957 ; P ; 190

### خلاصة الفصل :

وكخلاصة يتشارك العديد من الأفراد داخل أي عمل مهما كانت طبيعة نشاطه في عدد من الأهداف و المصالح ومن اجل الحفاظ و الدفاع عليها تنشأ جماعات خارج الإطار الرسمي للعمل، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها وذلك من اجل تحقيق أهدافها و إشباع حاجات أفرادها ومن اجل مواجهة الضغوطات التي يفرزها التنظيم الرسمي المبني على اللوائح والقوانين التي تشكل ضغطا على العمال.

### تمهيد:

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها، رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وقف إمكانية المتاحة للحد من أثارها. إلا أن الاهتمام بالأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وارتفاع الأصوات التي ما نفكر تنادي بان شيئاً ما يجب إن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من أثارها. وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى ذكر كل أسباب نشوء الأزمات داخل المؤسسة وأنواعها وفي الأخير مراحل الأزمة واهم الخصال التي تميزها.

### الأسباب والأزمات:

إن الأسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضعها حيث نجد مثلا إن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثرها وضوحا لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة, وبالتالي نجد ان الاهتمام بها و التركيز عليها يستحوذ على درجة عالية من الوقت والموارد وذلك من جانب الإرادة في حيث نجد إن هناك أسباب أخرى تعتبر ومن أصعب الأسباب التي يمكن الوصول إليها والاهتمام بها نظرا لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بوضوح وبالتالي تحتاج إلى مجهود ووقت وتكلفة أكبر لذلك فقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة ومن بين هذه الأسباب نذكر منها :

- 1) سوء الفهم:** حيث يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات رغم إن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة, وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين , أو لهما المعلومات المبتورة , وثانيهما, الشرع في إصدار القرارات أو الحكم علي الأمور قبل بيان حقيقتها.
- 2) المعلومات الخاطئة :** عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء فان ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة علي ذلك مصدرا

للأمور وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة ومعارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. قدرى علي عبد المجيد، " اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات "، مرجع سبق-الذاكرة ، ص 100

**(3) الشائعات :** تعتبر أهم مصادر الأزمات بل إن كثير من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد الشائعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين , ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادمة قد حدثت فعلا ولمموسة من جانب قطاع كبير من لإفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة تم إعدادها بشكل معين وفي إطار مناخ وبيئة تم إعدادها بشكل معين ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق أو تحدث

أزمة.<sup>1</sup>

**(4) سوء التقدير والتقديم:** وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث, أو دائرة فعلا, وسوء التقدير الأزمة ينشأ من خلال جانبين هما :

أ- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب - سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستحقاق به والتقليل من شأنه.

**(5) تعرض المصالح :** يظهر ذلك بصورة واضحة في قطاع السياحة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الازموري مما يقوي تيار الأزمة ويدخل في تعارض المصالح أيضا عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه, ص 100

<sup>2</sup> د. قدرى علي عبد المجيد، " مرجع سبق ذكره ، ص 103 – 104

## الفصل الثالث

بالإضافة إلى هذه الأسباب فقد وضع العديد من الباحثين مجموعة من الأسباب كل حسب رؤيته وتخصصه حيث يرى الدكتور محمد جاد الله انه يمكن تقسيم أسباب الأزمات على النحو التالي

1 - أسباب خارجة عن إرادة المنظمة مثل: الزلازل, البراكين, الأعاصير, الحرائق, التقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم في أبعادها.

2 - ضعف في الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها .

3 - تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة .

4 - الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وعدم مشاركتهم في عملية صنع القرار وانخفاض الروح المعنوية لديهم .

5 - صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة , عدم التعاون , النزاع , التنافس السلبي و عدم التزام العاملين بتعليمات الدارة العليا.

6 - ضعف العلاقات بين العاملين مما يؤدي إلى :

أ - عدم وجود تخطيط مشترك من اجل المستقبل .

ب - وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال و المعلومات والحوافز.

ج - عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.<sup>1</sup>

### أنواع الأزمات:

تنقسم الأزمات إلى عدة أنواع وفق لنمط الأزمة والمدى الزمني لها 3 أنواع وهي:

**(1) الأزمات المفاجئة :** وهي تلك الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ والغير متوقعة وهذا النوع يكون

<sup>1</sup>د محمد جاد الله ، " إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع أعمال، الأردن، طبعة 2010 ، ص 18 – 19

## الفصل الثالث

مفزع عند وقوعه حيث لا يكون هناك وقت كافي للتخطيط في معالجته، ومن أمثلة ذلك تحطيم الطائرات او العبث بالمنتجات ، الحرائق و الانفجاريات ، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى إدارته والتعامل معه بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالإحداثا الغير متوقعة وذلك وفقا لطبيعة عمل كل منظمة .

(2) **الأزمات الطارئة ذات المقدمات المحسوسة:** وهي تلك الأزمات التي لها مقدمات يمكن التعرف عليها مسبقا مما يسمح بإجراء البحوث للتحقق من صدقها والتحدي الذي يوجه العلاقات العامة في هذا النوع من الأزمات وقدرتها على إقناع الإدارة العليا باتخاذ أفعال إضراب العاملين، التغييرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة، ارتفاع نسب الغياب والتباطؤ عن العمل .

(3) **الأزمات المستمرة أو المزمنة :** وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور وربما لسنوات على الرغم من بذل أفضل الجهود لأيجاد حلول لها من جانب الإدارة، كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة مثل الشائعات وأزمات المصدقية بين المؤسسة و جماهيرها<sup>1</sup>

### - مراحل الأزمة :

تشير بحوت الأزمات المختلفة إلى تشابه كبير بين دورة حياة الإنسان البيولوجية والمتطورة لازمة ،حيث يمر الكائن الحي بمراحل مختلفة والمتطورة لازمة ، حيث يمر الكائن الحي بمراحل مختلفة من ميلاد ثم مرحلة النمو والنضج وصولا إلى الانحدار و الموت ، ونفس الشيء بالنسبة لازمة التي تمر من مرحلة إلى الظهور الصريح ثم النضوج و في الأخير تختفي تدريجيا و يختلف المتخصصون في تحليل الأزمات بعدة مراحل هي كالتالي :

التقسيم الثلاثي لمراحل الأزمة ويعني بتناول مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل قبل و أثناء وبعد حدوث كالتالي:

<sup>1</sup>د. قدي علي عبد المجيد، "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، مرجع سبق ذكره، ص 107-108

1) الفترة التي تسبق حدوث الأزمة وهي تلك الفترة التي تفشل إدارة المنظمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث تلك الأزمة وتسمى ما قبل الأزمات .

2) فترة حدوث الأزمة مباشرة :ويكون على المنظمة أن تحاول جاهدة لمنع تدهور الموقف وتقليل حجم الخسائر وقد أطلق عليها مرحلة حدوث الأزمة.<sup>1</sup>

3) فترة ما بعد حدوث الأزمات :وهي الفترة التي تحاول المنظمات استعادة نشاطها وتقييم ما حدث لها و تصحيح الأوضاع الخاطئة و تطوير الخطط و تسمى بمرحلة ما بعد الأزمة .<sup>2</sup>

وهناك الكثير من الدراسات تقسم مراحل الأزمة كالتالي :

1) **مرحلة ميلاد الأزمة :** ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة ، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم و تنذر بخطر غير محدد المعالم ، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها و تتطور إليها .

ومن العوامل الأساسية في التعامل في الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون إن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

2) **مرحلة نمو الأزمة :** تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى ، حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية و الخارجية و التي استقطبتها الأزمة و تفاعلت

<sup>1</sup> بداني أمينة نزيهة ، "أزمة جانفي 2011 في الصحافة الجزائرية المكتوبة جريدة EL WATAN نموذجاً"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ( ل ، م ، د ) في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تخصص اتصال ، وسائل الإعلام والمجتمع ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2016 / 98 – 99.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 99 .

معها ، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولاستطيع متخذ القرار إن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة<sup>1</sup>.

**(3) مرحلة نضج الأزمة :** وتحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل و الاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيطه او ما تتسم به خطط المواجهة من قصور و إخفاق أو تصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها .

**(4) مرحلة انحسار الأزمة :** تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم ومن ثم تبدأ في الانحسار و الاختفاء التدريجي ، ويجب ان يكون لدى القيادة بعد النظر في تلك المرحلة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.<sup>2</sup>

**(5) مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها ، وبالتالي تمثل المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي.<sup>3</sup>

### - خصائص الأزمة:

تتسم الأزمة بعدة خصائص نذكر منها:

1/ إنها نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .

<sup>1</sup> د. محمود جاد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

<sup>2</sup> د.إيلي مجيد حسني ابو العلاء، "مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة" ، دار باقا العلمية للنشر والتوزيع ، 2013، ص 158

<sup>3</sup> د.محمود جاد الله ، مرجع سبق ذكره ص 33

2/ تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة ، ويصعب فيها التحكم بالإحداث .

3/ سيادة الحالة من الخوف و الهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير ويضيف الصباع إلى

الخصائص التالية : إن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل : القلق ، فقدان العلاقات الاجتماعية ، اللامبالاة.<sup>1</sup>

كما يرى البعض أن لازمة خصائص أخرى تتمثل فيما يلي :

1.الأزمة حدث مفاجئ : إن أهم ما يميز خصائصها كونها تقع بصورة فجائية ومن ثم يصعب

توقعها، الأمر الذي يزيد من صعوبة مواجهتها و يتطلب بالتالي اتخاذ قرار عاجل وفوري بالإمكانات المتاحة للقضاء عليها تجنباً للمزيد من الخسائر

2.إنها تهدد مصلحة قومية : ويقصد بذلك إن تكون الأزمة على درجة من الجسامه والخطورة بحيث تهدد مصلحة على المستوى القومي ويكون لنتائجها.<sup>2</sup>

انعكاسات على المصالح على المصالح العليا للدولة و تتغير نتيجة الأوضاع الراهنة في المستقبل

3.التشابك و التعقيد و التداخل : تتميز معظم الأزمات يتشابك إحداثها و تداخلها بشكل يتعدى حدود نشأة السبب المحرك لها ليشمل في النهاية العديد من الأمور والأحداث ذات الأزمة و الأمكنة المختلفة .

4. إن مواجهتها تتم في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات.

5. نقص المعلومات و عدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار.

6. سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زينبات موسى مسك، "واقع إدارة الإزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، مذكرة تخرج الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل 2011، ص 18

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق فكرة :ص 93-94

<sup>3</sup> زينبات موسى مسك ، المرجع نفسه، ص 18

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل كون الأزمة حالة حرجة تواجه العديد من المنظمات أو المؤسسات حيث لا يمكن أن تكون المؤسسة بمعزل عن تلك الحالات الصعبة التي يختلف تأثيرها حسب قوتها والاستعداد لمواجهتها بالرغم من تعدد أسبابها واختلاف أشكالها.

### خلاصة الإطار النظري:

كان الإطار النظري عبارة عن موجز تعرضنا من خلاله إلى الاتصال غير الرسمي وأهميته وأهدافه داخل المؤسسة من خلال تكوين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، كما تناولنا الجماعات غير الرسمية وأهم ميزاتها ووظائفها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مسألة الأزمات حيث تبين أن الأزمات متنوعة وعديدة ولكل منها ميزة خاصة تمر بعدة مراحل.

والآن بعد الانتهاء من الإطار النظري التوثيقي للدراسة سنمر إلى الإطار الميداني الخاص بها.

## الإطار الميداني

### - تمهيد:

في هذا الإطار، سنقوم بعرض بطاقة تقنية عن مؤسسة "مديرية التجارة لولاية مستغانم"، ثم سنشرع في مرحلة ثانية في تحليل المقابلات، بداية بتحديد خصائص العينة، ثم القيام بالتحليل الفعلي لمحتوى المقابلات، من خلال محورين اثنين.

المحور الأول تطرق إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين. أما المحور الثاني، فتناول مسألة دور الاتصال غير الرسمي في حل المشاكل داخل المؤسسة.

ثم سنقوم بتقديم نتائج الدراسة، ثم سنقابل هذه النتائج بفرضيات الدراسة.

### 1/ بطاقة تقنية عن المؤسسة ( أنظر ملحق رقم 01):

سنعرض فيما يلي بطاقة تقنية عن المؤسسة بالتطرق إلى التعريف "مديرية التجارة لولاية مستغانم"، موقعها ونشأتها مروراً بالهيكل التنظيمي الخاص بها مع ذكر مهام جميع مصالحها.

### 1 - التعريف بمديرية التجارة:

تعتبر مديرية التجارة هيئة حكومية مكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة لولاية مستغانم، والتي تهدف أساساً لتأطير النشاط التجاري بالولاية سواء على مستوى التنظيم أو المراقبة.

### 2 نشأتها:

وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر 1432هـ الموافق لـ 20 يناير سنة 2011 والذي تضمن تنظيم وزارة التجارة وصلاحياتها ومصالحها وعملها الخارجي.

سنة 1992 كانت المديرية المنافسة والأسعار ( DCP ) والتي كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد آنذاك (وزارة التجارة حالياً) ومنذ سنة 2013، أصبحت تسمى بمديرية التجارة التابعة لوزارة التجارة.3

3 موقعا:

تقع بالحي الإداري 348 مسكن بخروبة مستغانم وهي تابعة للمديرية الجهوية للتجارة المتواجدة ببئر الجير وهران.

4 - الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة: ( انظر الملحق رقم 02)

يشمل الإطار التنظيمي لمديرية التجارة على خمسة مصالح وهي كالاتي:

- ماهية مديرية التجارة لولاية مستغانم:

- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة:

يشمل الإطار التنظيمي لمديرية التجارة على (05) خمسة مصالح.

1/ مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

يتكون من المكاتب التالية: مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات، مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة ومكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

- مهامها:

- يقوم بضبط وتنظيم وتأطير السوق وفقا لقوانين سارية المفعول ومراسيم تنفيذية.

- معالجة ظاهرة التجارة غير الشرعية.

- متابعة الأنشطة المقننة.

- الحرص على تنظيم الأنشطة التجارية بصفة عامة.

2/ مصلحة مراقبة الممارسات التجارية بصفة عامة:

تتكون من: مكتب مراقبة الممارسات التجارية، مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة ومكتب التحقيقات المتخصصة.

### - مهامها:

- تطبيق محتوى القانون 02-04 المعدل والمتمم المتعلق بالممارسات التجارية.
- دراسة وضعية الأسواق بصفة عامة لمدى شفافية الممارسات التجارية والمنافسة الشرعية.
- القيام بتحقيقات في الممارسة التجارية والمضادة للمنافسة.

### 03/ مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

يتكون من: مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات، مكتب مراقبة المنتجات الغذائية ومكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

### - مهامها:

- مراقبة وفتح تحقيقات حول أنشطة المواد الصناعية.
- مراقبة وفتح تحقيقات حول أنشطة المواد الغذائية.
- توعية وتحسيس المستهلكين والمهنيين بالتنسيق مع جمعياتهم.

### 04/ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تتكون من: مكتب منازعات الممارسات التجارية، مكتب منازعات قمع الغش، ومكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

### - مهامها:

- تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة على العدالة.

- محاضر الغلق والفتح وإعداد حصيلة قمع الغش.

- تحصيل الأحكام وتسديد الغرامات.

#### 05/ مصلحة الإدارة والوسائل:

وتضم: مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب المحاسبة، الميزانية والوسائل ومكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

#### - مهامها:

- متابعة المسار المهني للموظفين واقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى.

- التكفل بأجور الموظفين، تسيير النفقات وجرد العتاد والممتلكات.

- تنظيم وتسيير الرصيد الوثائقي والأرشيف.

- تقديم مساعدات للمصالح والمكاتب الأخرى: كالصيانة، الأجهزة وتثبيت البرامج.

زيادة على المصالح الخمسة هناك (04) أربع مفتشيات إقليمية للتجارة موزعة على مستوى الدوائر والتي بدأت في الخدمة كالاتي:

- بوقيرات سنة 1997.

- سيدي علي سنة 1997.

- عين تادلس سنة 2011.

- عشعاشة سنة 2012.

وكذلك هناك مفتشيتين الأولى على مستوى ميناء مستغانم، والثانية على مستوى مفتشية الميناء الجاف وذلك لمراقبة المنتوجات المستوردة.

2/ السمات العامة للمبحوثين:

من خلال هذا الجدول سنعرض خصائص العينة التي انصبت عليها الدراسة:

جدول رقم 01: السمات العامة.

المبحوث	الجنس	السن	المستوى التعليمي	التخصص	الرتبة	طبيعة العمل
01	ذكر	44	جامعي	تجارة دولية	ملحق إدارة رئيسي	الإدارة والوسائل
02	أنثى	32	جامعي	إعلام واتصال	ملحق إدارة	إدارة
03	أنثى	30	جامعي	علوم قانونية وإدارية	رئيس محقق رئيسي للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية	تحقيقات ومراقبة ميدانية
04	أنثى	33	جامعي	تسيير	متصرف	مسير
05	أنثى	41	جامعي	تسويق خدماتي	ملحق إدارة رئيسي	الإدارة والوسائل
06	أنثى	37	جامعي	علوم تغذية	رئيس محقق رئيسي	تحقيق
07	أنثى	37	جامعي	علم المكتبات	وثائقي أمين محفوظات	أرشيف
08	أنثى	35	جامعي	علوم سياسية	ملحق إدارة	إداري
09	ذكر	49	جامعي	علوم قانونية وإدارية	متصرف	رئيس مكتب المستخدمين والتكوين
10	أنثى	34	جامعي	تجارة دولية	رئيس محقق	مراقبة ميدانية

يتمثل هذا الجدول أعلاه في السمات العامة للمبوحثين، حيث يبلغ عددهم 10 مبوحثين، منهم ذكران اثنان وثمانية إناث، يتراوح سنهم ما بين 30 سنة و 49 سنة، وتمثلت تخصصاتهم فيما يلي: " تجارة دولية، إعلام واتصال، علوم قانونية وإدارية، تسيير، تسويق خدماتي، علوم تغذية، علم المكتبات ، علوم سياسية".

### 3/تحليل المقابلات:

سأشرع الآن في تحليل محتوى المقابلات، بتقسيمها إلى محورين اثنين:

#### 1 -طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين.

#### 2 - دور الاتصال غير الرسمي في حل المشاكل داخل المؤسسة .

المحور الأول: طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين.

#### تمهيد

من خلال المحور الأول الموسوم بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين، سنقوم بتحليل محتوى المقابلات التي أجريناها بعرض إجابات المبوحثين حول نوع العلاقة بين الموظفين مع رؤوسهم وفيما بينهم، كما سنتعرف على أهم الوسائل التي تستخدم داخل المؤسسة ، إلى معرفة الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية.

#### 1- العلاقة بين الإدارة و الموظفين:

رصدنا اتجاهين اثنين من خلال تصريحات المبوحثين، حيث صرح اغلب المبوحثين بأن كل شيء ينتمي في إطار رسمي لا غير.في حين صرح البعض الآخر بان العلاقة بيننا تسودها البيروقراطية وأحكام ديكتاتورية في حق العمال.

الاتجاه الأول:

صرح أغلبية المبحوثين بان العلاقة بين الإدارة و الموظفين علاقة رسمية في إطار حدود العمل ، حيث صرحت المبحوثة "رقم 07، 37 سنة ،علم المكتبات" قائلة :

"علاقتي بالإدارة كعلاقة أي موظف يخضع لأوامر رئيسية، ويعمل ما يطلب منه في حدود العمل".

ونضيف في هذا السياق تصريح المبحوثة "رقم 05، 41 سنة تسويق خدماتي" قائلة :

"العلاقة بين وبين الإدارة في حدود الرسميات فقط ، اعمل ما يطلب مني و أؤدي مهامه حسب ما ينص عليه قانون المؤسسة وحتى الإدارة نفس الشيء " .

الاتجاه الثاني:

أما البقية فصرحوا بان العلاقة بينهم وبين الإدارة متدهورة حيث تسودها البيروقراطية، تبعا لتصريح

المبحوث "رقم 01 ، تجارة دولية" قائلاً:

"عن أي علاقة تتحدثين؟ فالموظف لا يستطيع أن يطلب حقه نتيجة للبيروقراطية و القرارات التعسفية في

حقنا فالإدارة تطبق القانون على البعض أما البعض الآخر تتغاضى عنه حتى الترقية أصبحت بالمعرفة

وليست لمن يستحقها " .

التفسير:

أجمع المبحوثون على أن العلاقة بين الإدارة و الموظفين علاقة رسمية، في إطار حدود العمل .

## 2- علاقة الموظفين مع المرؤوسين:

رصدنا اتجاهين اثنين من خلال إجابات المبحوثين. فمنهم من يرى أن العلاقة بين الموظفين و المرؤوسين علاقة جيدة، في حين البعض الآخر يرى أن العلاقة متوسطة إلى حد ما.

### الاتجاه الأول:

صرح أغلبية المبحوثين بأن العلاقة بين الموظفين و مرؤوسهم هي علاقة جيدة ، حيث صرحت المبحوثة "رقم 02 " 32 سنة ، علوم الإعلام و الاتصال ، ملحق إدارة" قائلة :  
"....العلاقة بيني وبين رئيسي علاقة جيدة لا تتعدى حدود العمل".

### الاتجاه الثاني:

أما البقية فصرحوا أن بين الموظفين و مرؤوسهم هي علاقة متوسطة إلى حد ما حيث صرح المبحوث " رقم 49،09 سنة، علوم قانونية وإدارية، متصرف" قائلاً:  
"....علاقتي مع الموظفين حسنة إلى حد ما، لكثرة المشاكل و النزاعات داخل العمل".

### التفسير:

اجمع المبحوثون بأن العلاقة بين المرؤوسين و الموظفين هي علاقة جيدة.

### 3/نوع العلاقة التي تربط الموظفين فيما بينهم:

يرى معظم المبحوثين أن العلاقة بين الموظفين هي علاقة غير رسمية، بحيث يرى المتبقون أن العلاقة رسمية ومهنية.

**الاتجاه الأول:**

أجمع المبحوثون على أن العلاقة بين الموظفين هي علاقة غير رسمية حيث صرح المبحوث "رقم 01"

44 سنة تجارة دولية، ملحق إدارة رئيسي قائلاً:

"العلاقة التي تجمعني بالموظفين هي علاقة رسمية وعلاقة زمالة وطيبة ومتواضعة، يجمعنا مبدأ التعاون والاحترام التبادل كأننا إخوة".

**الاتجاه الثاني:**

أما بقية المبحوثين فقد صرحوا بأن العلاقة رسمية بين الموظفين، حيث صرحت المبحوثة "رقم 06"، 37

سنة علوم التغذية، رئيس محقق رئيسي "قائلة:

"العلاقة التي تربطني بالموظفين هي علاقة لا تتعدى حدود العمل".

وتضيف في هذا السياق المبحوثة "رقم 08، 35 سنة، علوم سياسية ملحق إدارة" قائلة:

"العلاقة بين العمال يجب أن تكون مهنية وعادية جداً ولا تتخطى هذه الحدود وكلما كانت العلاقة رسمية

كلما كان ذلك أفضل للعمال وحتى المؤسسة".

**التفسير:**

أجمع معظم المبحوثين على أن العلاقة التي تربط الموظفين فيما بينهم هي علاقة غير رسمية، في إطار

الصدقة والتواضع والاحترام والتعاون والأخوة المتبادلة.

### 4/ الوسائل التي تستخدم داخل المؤسسة:

من بين وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، رصدنا من خلال إجابات المبحوثين أن هناك من يستعمل الحوار والوسائل الشفهية كوسيلة اتصال. أما البعض الآخر فيتبع الإجراءات القانونية التي ينص عليها قانون المؤسسة.

### الاتجاه الأول:

يرى معظم المبحوثين بأن الحوار و المقابلة المباشرة هي الوسيلة الأسمى في عملية التواصل، و ذلك تجنباً للفوضى داخل المؤسسة، حيث صرحت المبحوثة "رقم 5، 41 سنة، تسويق خدماتي" قائلة:  
"المقابلة مع الموظفين والحوار بينهم هو انسب وسيلة اتصالية لحل جميع المشاكل المهنية وحتى مع بعض الموظفين وحتى مع بعض الموظفين الذين تتنازعون فيما بينهم لأسباب شخصية أو حتى مهنية".  
وفي هذا السياق صرحت المبحوثة "رقم 32،02 سنة إعلام واتصال" قائلة:

"الوسائل الشفهية كالمقابلة والحوار على طاولة واحدة هو الوسيلة الأنسب في التواصل سواء مع الرئيس أو حتى الموظفين وذلك لكسب الوقت ومواصلة سيرورة العمل".

### الاتجاه الثاني:

أما المبحوثون المتبقون فيرون أن وسائل الاتصال تكمن في تطبيق الإجراءات القانونية التي ينص عليها قانون المؤسسة.

حيث صرح المبحوث "رقم 03، 30 سنة، علوم قانونية وإدارية" قائلاً:

"أفضل الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة تتمثل في تطبيق القانون الذي يطلب في بعض مواد تقديم تقدير مفصل او فتح تحقيق".

وفي هذا السياق، صرحت المبحوثة "رقم 04، 33 سنة، تسيير" قائلة:

"إتباع الإجراءات القانونية هو أحسن وسيلة للتعامل مع الموظفين".

#### التفسير:

أجمع معظم المبحوثين على أن وسائل الاتصال التي تستخدم داخل المؤسسة أكثرها الحوار والمقابلة المباشرة، أي الوسائل الشفهية .

5/ الأسباب و الدوافع التي تجعل الموظف يكون علاقة الموظفين أو ينظم الى الجماعات غير الرسمية :

من بين الأسباب التي تجعل الموظف ينظم إلى الجماعات غير الرسمية اجمع المبحوثون على أن هذه الأسباب تتمثل في توحيد الموظفين ،الفضول ، السبب مكسب إضافي في التسهيل و الحرص على ضمان سيرورة العمل من اجل علاقات إنسانية واجتماعية وفي هذا السياق صرحت "المبحوثة 05، 41، تسويق خدماتي" قائلة:

"ممكن أن تكون العلاقة مع أنني درست بعض الموظفين أو كونهم أبناء الحي الواحد أو علاقة قرابة تربطني بينهم".

#### التفسير:

أجمع المبحوثون على أن الأسباب التي تجعل الموظف ينظم إلى الجماعات غير الرسمية هي العلاقات الإنسانية والاجتماعية والفضول.

#### استنتاج :

من خلال ما تناولنا في هذا المحور، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن العلاقة التي تربط الموظفين فيما بينهم وحتى بين الإدارة هي علاقة جيدة، تحت ما يسمى بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

**المحور الثاني: دور الاتصال غير الرسمي في حل المشاكل داخل المؤسسة .**

### تمهيد

من خلال المحور الثاني المرسوم بدور الاتصال غير الرسمي في حل المشاكل داخل المؤسسة، سنقوم بتحليل محتوى المقابلات التي أجريناها مع المبعوثين، بالتعرف من خلال هذا المحور على أهم المشاكل التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة، كما سنتعرف على طرق حل المشاكل، فضلا على ذلك، التعرف على تدخلات الموظفين في حل المشاكل داخل مؤسسة، إلى كيفية تقييم الموظفين لتسيير الإدارة للنزاعات. وأخيرا، إسهام العلاقات غير الرسمية في حل المشاكل والتقليص من حجمها وأهمية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

### 1/المشاكل التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة وطبيعتها:

رصدنا اتجاهين اثنين من خلال إجابات المبعوثين. فمنهم من يرى بأن هناك مشاكل جمة يعاني منها الموظفون، وهناك من يرى أنه لا توجد مشاكل بتاتا داخل المؤسسة.

### الاتجاه الأول:

يرى معظم المبعوثين أن المشاكل التي تواجه الموظف داخل المؤسسة تنصب في مجرى واحد. ومن بين هذه المشاكل، ضياع مصالح العمال وسوء التعامل مع الأشخاص، حيث صرحت "المبحوث رقم 10، 41 سنة، تجارة دولية" قائلة:

"من بين أهم المشاكل لا يستطيع ذكرها كلها، ولكن اكتفي بذكر مصالح الموظفين داخل المؤسسة، السلطة المطلقة، البيروقراطية، كما إنني ساهمت إحداث مشكل وهو الإضراب أحدثت ضجة كبيرة ولكن هذا من أجل مصلحة العامل وإعطائه حقه كالترقية حيث أصبح العامل مهمشا ولا يستطيع حتى أن يطالب بحقه". وفي هذا السياق صرحت المبحوثة "رقم 06، 37 سنة علوم التغذية" قائلة :

"المشكل في تحديد من المسؤول عن أعمال وتوزيع المهام".

ويضيف في هذا السياق المبحوث " رقم 06، 49 سنة، علوم قانونية وإدارية" قائلاً:

"المشاكل تحدث تقريبا كل يوم تتمثل في خلافات مع الموظفين مع الرئيس أحيانا بالإضافة إلى سوء التسيير، سوء التواصل، الكيل بمكيالين (تطبيق القانون على الموظف والتغاضي عن موظف آخر مما ينجر عنه هضم الموظفين)".

### الاتجاه الثاني:

أما المبحوثون المتبقون فيرون أن لا وجود لأي مشكل داخل المؤسسة نظرا للرسميات بين الموظفين وحتى المرؤوسين ، حيث صرحت المبحوثة "رقم 03" علوم قانونية وإدارية تحقيقات و مراقبة ميدانية قائلة :  
"لحد الآن لا وجود لأي مشكل نعاني منه داخل المؤسسة نظرا للرسميات وحدود العمل ، بالإضافة إلى إتباع قانون المؤسسة وتطبيق جميع الإجراءات القانونية فانه لا وجود لأي مشكل".

### تفسير:

أجمع المبحوثون على أن المشاكل التي تواجه الموظفين تتمثل في ضياع مصالح العمال وسوء التعامل والبيروقراطية وسوء توزيع المهام، والخلافات مع المرؤوسين وهضم حقوق الموظفين .

2/ الطريقة المثلى لحل المشاكل داخل المؤسسة :

رصدنا اتجاهين اثنين من خلال إجابات المبحوثين. فمنهم من يرى أن إتباع الإجراءات القانونية هو أفضل حل للمشاكل. أما البقية الأخرى، فيرون أن الطرق السلمية كالحوار والنقاش أفضل الحلول .

### الاتجاه الأول:

صرح هؤلاء المبحوثون بأن أفضل الطرق لحل المشاكل داخل المؤسسة هي إتباع قواعد المؤسسة والخضوع للإجراءات القانونية، حيث صرحت المبحوثة "رقم 05" 41 سنة ، تسويق خدماتي" قائلة :  
"كلما خضع العمال في إجراء قانوني كلما اخذ العبرة وصحح خطاه ولن يعيد الكرة و يصبح عبرة لمن اعتبر وهكذا يؤدي الكل مهامه دون أحداث مشكل داخل المؤسسة".

### الاتجاه الثاني:

صرح البقية بان الطرق السلمية كالحوار والنقاش أفضل الحلول، حيث صرحت المبحوثة "رقم 03" 30 سنة ، علوم قانونية وإدارية قائلة:

"حسابات الصلح ونجاوز الخلافات أفضل الحلول فكلما كان الحوار والتشاور قلت المشاكل وأعطينا فرصة للعامل من اجل إعطاء المزيد والإبداع في مجال عمله عكس إتباع الإجراءات القانونية مباشرة ربما تكون تعسف في حقه فكلما كان الحوار والنقاش كلما تبنيت وجهة نظر العمال وفهم طرقه و إعطائه فرصة و عم السلام الداخلي للمؤسسة".

### التفسير:

أجمع المبحوثون على أن الطريقة المثلى لحل المشاكل داخل المؤسسة هي الطرق السلمية و الحوار والنقاشات وتجاوز الخلافات والتشاور فيما بينهم، فهذه أفضل الطرق لحل المشاكل .

03/ التدخل فيحل المشاكل داخل المؤسسة وطبيعة هذه المشاكل:

رصدنا اتجاهين اثنين من خلال إجابات المبحوثين. فمنهم من كان له تدخل في حل المشكل وهناك من لم يتدخل في حل أي مشكل.

### الاتجاه الأول:

صرح معظم المبحوثين بأنهم يتدخلون في حل مشاكل داخل المؤسسة كمشاكل الإضراب، المشاكل الشخصية، حيث صرح المبحوث "رقم 01" 44 سنة، تجارة دولية" قائلاً:  
"ساهمت في حل مشاكل شخصية بين الموظفين".

وفي هذا السياق صرحت المبحوثة "رقم 04، 44 سنة، تسيير" قائلة:

"تدخلت في حل سوء تفاهم بين الموظفين، بالإضافة السوء التسيير فقد كان لي الفضل بمحاورة الرئيس لتسوية الأمور الإدارية".

### الاتجاه الثاني:

أما المبحوثون المتبقون فقد صرحوا بأنه ليس هناك أي داع للتدخل في مشاكل الغير، حيث صرحت المبحوثة "رقم 04" سنة، 41 سنة تسويق خدمات" قائلة:

"لا شأن لي في التدخل في مشاكل لا تخصني ولست من أولئك الذين يقمون أنفسهم في المشاكل مع إني لا أعاني من أي مشكل داخل المؤسسة".

### التفسير:

أجمع المبحوثون على أنه كان له كانت لهم تدخلات في حل المشاكل داخل المؤسسة مثل الإضراب وحل سوء التفاهم وحل النزاعات بين الموظفين .

4/ تقييم تسيير الإدارة للنزاعات بين الجامعات المختلفة :

يقيم بعض المبحوثين تسيير الإدارة للنزاعات بأن طريقتها فعالة. في حين يرى البعض الآخر أن طريقتها غير

فعالة، بحيث تؤثر على أسلوب الموظف وتقلل من إبداعه.

الاتجاه الأول:

صرح أغلب المبحوثين أن طرق تسيير الإدارات للنزاعات هي طريقة جد فعالة عن طريق حسابات الصلح وتجاوز الخلافات بطريقة سلمية حيث صرحت المبحوثة "رقم 06"، 37 سنة، علوم تغذية" قائلة: "دراسة المشكل وتحديد الطرق المناسبة له عن طريق الحوار لأنه أفضل حل للمشاكل كما تلجئ الإدارة، السلطة التقديرية إلى حسابات الصلح وتجاوزوا عطاء الفرص للعامل من أجل تصحيح خطاه".

الاتجاه الثاني:

أما المبحوثين المتبقون فيقيمون تسيير الإدارة للنزاعات بأن طريقتها غير فعالة، حيث تنتهج طرق رديئة في تطبيق القانون الوظيفي. في هذا السياق، صرحت المبحوثة "رقم 05"، 41 سنة تسويق خدماتي" قائلة :

"الإدارة تلجا مباشرة إلى عقد مجالس تأديبية في حق الموظفين وتطبيق القانون دون إعطاء فرصة للعامل كما تتبع طرق رديئة في حق الموظفين".

التفسير :

أجمع المبحوثون على أن طريقة تسيير الإدارة للنزاعات جد فعالة، حيث تعطي فرصة من أجل تحسين سلوك الموظف وقدرته على الإبداع والمساهمة في التسيير الحسن للعمل.

5/العلاقات غير الرسمية تحل المشاكل وتقلص حجمها :

أجمع المبحوثون على أن العلاقات غير الرسمية تحل جميع المسائل، وأحيانا تسهم في تقليصها، وذلك عن طريق الحوار على طاولة واحدة بين الموظفين والمسؤولين، كما تسهم في تقليصها بالتشاور وسماع جميع الأطراف، وفي حل الحالات تحلها.

في هذا الصدد، صرحت المبحوثة "رقم 10" سنة 33، مراقبة ميدانية" قائلة:

"علاقات الإخوة والإنسانية وروح التعاون يقضي على جميع المشاكل بين العمال".

6/الاتصال غير الرسمي مهم داخل المؤسسة :

رصدنا اتجاهين اثنين من خلال إجابات المبحوثين.فمنهم من يرى بأن الاتصال غير الرسمي مهم داخل المؤسسة.في حين، يرى البعض الآخر بأن هذا الأخير لا جدوى منه.

الاتجاه الأول:

صرح أغلبية المبحوثين بأن الاتصال غير الرسمي مهم داخل المؤسسة حيث صرحت المبحوثة "رقم 04، 33 سنة، تسيير" قائلة:

"ان الاتصال الغير رسمي مهم جدا داخل المؤسسة حيث يساهم ويضمن سيرورة العمل كما يساهم في توطيد العلاقات داخل المؤسسة ويعزز العلاقات الاجتماعية والمهنية وكسب الوقت والسرعة في الانجاز".

ويضيف في السياق المبحوث "رقم 09، 49 سنة، علوم قانونية وإدارية" قائلاً:

"الاتصال غير رسمي مهم جدا في أي مؤسسة، كما يؤثر بالإيجاب على الزيادة في مردودية العمل والتعامل بين الموظفين".

### الاتجاه الثاني:

أما المبحوث المتبقون فقد صرحوا بأن الاتصال غير رسمي غير مهم داخل المؤسسة، حيث صرحت المبحوثة "رقم 08، 35 سنة، علوم سياسية" قائلة:

"الاتصال غير الرسمي لا جدوى منه داخل المؤسسة حيث يخلق طبقة حول العمال والتحيز ويبقى الاتصال الرسمي هو الأفضل."

### التفسير:

أجمع المبحوثون على أن الاتصال غير الرسمي يحل المشاكل ويقلص من حجمها. فللاتصال غير الرسمي دور مهم داخل المؤسسة، يسهم في سيرورة العمل واكتساب قيمة العمل والجهد وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال، مما يولد الزيادة في مردودية العمل وكسب الأرباح والتقدم إلى الأمام.

### استنتاج:

من خلال ما تناولنا في هذا المحور، توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه بالرغم من كل المشاكل التي يعاني منها الموظفون داخل المؤسسة، إلا إن للاتصال غير الرسمي دور كبير ومهم فعال في حل المشاكل.

### نتائج الدراسة

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية التجارة بولاية "مستغانم" واستنادا إلى المعطيات السابقة ونتائج المقابلة، تمكنا من التوصل إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وكذلك معرفة أهم المشاكل داخل المؤسسة وطبيعتها، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1. العلاقة بين الإدارة والموظفين علاقة جيدة.
2. إن العلاقة التي تربط الموظفين فيما بينهم هي علاقات في الأساس غير رسمية.
3. أهم وسائل الاتصال المستخدمة هي الوسائل الشفهية كالحوار والمقابلة المباشرة.
4. الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية والإنسانية هي التي تدفع الموظفين للانضمام إلى الجماعات غير الرسمية.
5. أهم المشاكل التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة تتمثل في ضياع مصالح العمال وسوء التعامل، والبيروقراطية وسوء توزيع المهام.
6. أفضل الطرق لحل المشاكل داخل المؤسسة هي الطرق السلمية بالحوار والنقاش والتشاور.
7. تمثلت التدخلات في حل مشكل الإضراب وحل سوء التفاهم بين الموظفين.
8. قيم الموظفون طريقة تسيير الإدارة للنزاعات بين الجماعات المختلفة على أنها طريقة فعالة.

9. العلاقات غير الرسمية تحل المشاكل وتقلص من حجمها.

10. للاتصال غير الرسمي دور مهم داخل المؤسسة.

### مقابلة نتائج الدراسة بالفرضيات

من خلال هذه الدراسة، وعند مقابلة النتائج المتوصل إليها بالفرضيات تبين لنا ما يلي:

1- يسهم الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات :

من خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى أن للاتصال غير الرسمي دور مهم وفعال في حل الأزمات، من خلال تطوير العلاقات الإنسانية منها والاجتماعية داخل المنظمة وبالحوار والنقاش والتشاور كوسيلة اتصالية، بعيدا عن تطبيق الإجراءات القانونية مما يسهم في حل الأزمات داخل المؤسسة والقضاء عليها. وبالتالي تحققت صحة هذه الفرضية في الميدان.

2 - الأزمات الاتصالية هي أكثر انتشارا في المؤسسة. وبالفعل، تعتبر الأزمات عائقا في سيرورة عمل المؤسسة وأصبحت أكثر انتشارا في الآونة الأخيرة ، حيث إن الأزمات الاتصالية مثل (ضياح مصالح العمال، سوء التعامل، سوء توزيع المهام) هي الأكثر انتشارا داخل مديرية التجارة بولاية مستغانم. وعليه، فقد تحققت صحة هذه الفرضية في الميدان.

3 - كلما كانت العلاقات قوية بين الموظفين، كلما قلل ذلك من وقوع الأزمات داخل المؤسسة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة بأن العلاقات بين الموظفين علاقة قوية ومترابطة، يسودها الاحترام والتعاون والتفاهم، حيث تسهم هذه العلاقات في التقليل من وقوع المشاكل داخل المؤسسة.

و بالتالي فقد تحققت أيضا صحة هذه الفرضية في الميدان.

### خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات بمديرية التجارة بمستغانم حيث تبين أن الاتصال غير الرسمي له أهمية كبيرة في المنظمات بصفة عامة، فالإتصال غير الرسمي علاقة إنسانية لا بد من وجودها داخل كل مؤسسة ، حيث يؤثر على سلوك الفرد و الإسهام في حل المشاكل داخل المؤسسة.

فقد تبين أن للاتصال غير الرسمي دور مهم وفعال في حل الأزمات، من خلال الحوار والنقاش كوسائل اتصالية. كما يسهم في تطوير العلاقات الاجتماعية والإنسانية. كما تبين أن الأزمات الاتصالية هي الأكثر انتشارا داخل المؤسسة. وفي الأخير، اتضح لنا بأن العلاقة بين الموظفين كانت علاقة قوية و مترابطة أسهمت في حل العديد من المشاكل ، وهذه الدراسة ستفتح الآفاق لدراسات أخرى تصب حول تأثير الاتصال غير الرسمي في العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسات أخرى، وكيفية إسهامه في إنقاص وتيرة التوترات بين الإدارة والموظفين.

ملحق رقم 01

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص اتصال تنظيمي

## دليل المقابلة

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال التنظيمي تحت عنوان: " دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات" أنا الطالبة: **فليح شهرزاد** قسم علوم الاعلام والاتصال-جامعة مستغانم- السنة الثانية ماستر، تخصص اتصال تنظيمي ، أنا بصدد إجراء بحث ميداني حيث تم اختيار **مديرية التجارة بمستغانم** نموذجا للدراسة.

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه المقابلة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة حول الاتصال غير الرسمي في المؤسسة وأهم المشاكل التي تواجهها.

يرجى منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لغرض علمي ولكم كل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم معنا.

السمات العامة:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: .....

المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

التخصص: .....

الرتبة: .....

طبيعة العمل: .....

المحور الأول: طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين.

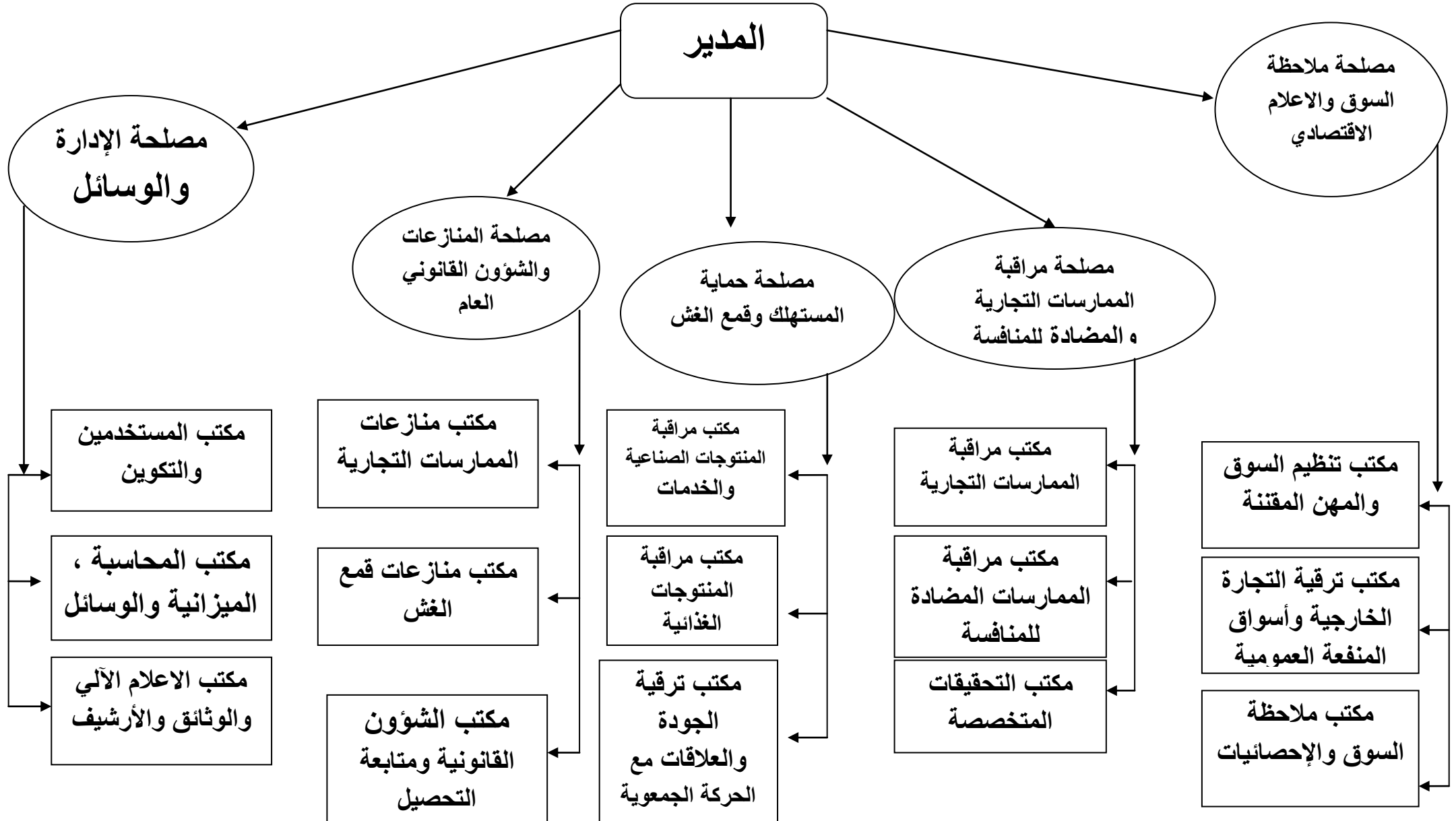
- 1 كيف هي العلاقة بين الإدارة والموظفين؟
- 2 كيف هي علاقتك مع مرؤوسيك؟
- 3 ما نوع العلاقة التي تربطك مع الموظفين؟
- 4 ما هي وسائل الاتصال داخل المؤسسة؟
- 5 ما هي الأسباب أو الدوافع التي تجعلك تكون علاقة مع الموظفين أو تنظم إلى الجماعات غير الرسمية؟

المحور الثاني: دور الاتصال غير الرسمي في حل المشاكل داخل المؤسسة؟

- 1 هل صادف وأن واجهتك مشاكل في العمل؟ ما هي طبيعتها؟
- 2 كيف تم حل هذا المشكل؟
- 3 في رأيك ما هي الطريقة المثلى لحل مشكل داخل المؤسسة؟
- 4 هل سبق لك وأن تدخلت في حل مشكل ما داخل مؤسستك؟ لماذا؟ تحدث عن طبيعة المشكل؟
- 5 كيف تقيم تسيير الإدارة للنزاعات بين الجماعات المختلفة؟ هل طريقتها فعالة؟
- 6 في رأيك هذه العلاقات غير الرسمية كيف تحل المشكلة أو الأزمة أو تقلص من حجمها؟
- 7 هل تعتقد بأن الاتصال غير الرسمي مهم داخل مؤسستك؟ كيف ذلك؟

## ملحق رقم 02

### الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة



قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- أحمد أبو العبد أبو سعيد، عابد زهير عبد اللطيف، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، توزيع مكتبة العبيكان، الرياض، ط10، 2014.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار النشر الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- البستاني المعلم بطرس، محيط المحيط، قاموس عصري مطول للغة العربية وفيه زيادات كثيرة للمواد الحديثة الدخيلة والمعربة، المجلد الثالث دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، 2009.
- الجوهري محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية "، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1985.
- الشكرجي محمد، إدارة المشاريع الصناعية، مطابع دار الكتب، بيروت، ط3، 1968.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- الفريجات خضير كاظم محمود وآخرون، السلوك التنظيمي، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القضية للنشر، 2004.

- بداني أمينة نزيهة، أزمة جانفي 2011 في الصحافة الجزائرية المكتوبة ، جريدة EL WATAN نموذجاً"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ( ل ، م ، د ) في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تخصص اتصال ، وسائل الإعلام والمجتمع ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2016 / 2017.
- بن مرسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2007.
- جاد الله أسعد أكرم، أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية ، جوال، إشراف د - ياسر عبد طه الشرف ، الجامعة الإسلامية-غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (بحث تكميلي) في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، السنة الجامعية: 2014/1436.
- جاد الله محمود، ادارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- جمال محمد أبو شنب، نظريات الاعلام والاتصال، المعرفة الجامعية، 2006.
- حجاب محمد منير، الموسوعة الاعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، المجلد الأول، 2003.
- حربي محمد منير، الادارة التعليمية، عالم الكتب، مصر، 1984.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط4، 2013.
- حسن عبد الباسط محمد، علم المجتمع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972 .
- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- راجع احمد عزت، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط2، 1975.
- زكرياء علي وبوشيشة نصر الدين، لدينا امكانيات اجتماعية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، توطئة بومخلوف محمد، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الابيار، الجزائر، ط 1 ، الجزائر: 2013 .
- زينات موسى مسك، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، مذكرة تخرج الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل 2011.
- سعيد عمر وآخرون، مبادئ الادارة، مكتبة دار الثقافة، عمان- الأردن ، ط1، 1991.

- سليمان عز الدين، التنظيم غير الرسمي والانتاجية، مطاحن الحروش نموذجاً، إشراف د- توهامي ابراهيم، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2008/2007.
- سميث شارلوت سيمور، موسوعة علم الانسان المفاهيم و المصطلحات الانثروبولوجية ، المركز القومي للترجمة ، العدد 2/61 ، الطبعة الثانية، 2009.
- شفيق محمد، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، شارع سوتير أمام سيراميك كليوباترا، 2006.
- صبحي محمد رزيق إيهاب ، الإدارة، الأسس والوظائف ، دار الكتب العلمية ، القاهرة، مصر ، الجزء 2، 2001.
- عباس أحمد، التنظيمات الادارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية ، دراسة ميدانية جامعة أم درمان، السودان، 2006.
- عبد الله مي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2006.
- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1982.
- عواج سامية، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات ، مركز الكتاب الاكاديمي.
- عوض عباس محمد، علم النفس الصناعي التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، 2002.
- غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، الجزائر، 2004.
- غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب - ت.
- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار دار مدني، 2003.
- فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة- مطاحن الأوراس- باتنة، إشراف د- مرزقة عيسى- جامعة الحاج لخضر- باتنة بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير فرع تنظيم الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2008/2007.
- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر: 2011/04.

- قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة، الاسكندرية،2011.
- ليلي م حمد حسني ابو العلا ، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، دار سابقا العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- محمد طارق طه، التنظيم النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، مصر.
- مرتاض نفوسي لمياء، إشكالية التنظير في العلوم الإنسانية ، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020.
- مرتاض نفوسي لمياء تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار هومة، 2015.
- مرتاض نفوسي لمياء، تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، الجزائر، دار هومة، 2017.
- مرتاض نفوسي لمياء، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، الجزائر ، دار هومة، 2015.
- مرتاض نفوسي لمياء، هندسة البحث الكيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2013.
- مرسي جمال محمد ، ثابت عبد الرحمان الادريسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000.
- المنجد في اللغة والاعلام، دار المشرق، بيروت، طبعة جديدة منقحة، ط اربعون، 2003.
- منير حربي محمد، سحر محمد وهبي ، المداخل الاساسية العلاقات العامة ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1992.
- الهاشمي عبد الحميد ، مرشد في علم النفس الاجتماعي ، ديون المطبوعات الجامعية الجزائر 1984:
- هامل مهديّة، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، إشراف أ. د، دليو فضيل، جامعة منتوري، قسنطينة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية 2009/2008.
- الهيّتي خالد عبد الرحيم، الطويل اكرم احمد، التنظيم الصناعي ، الحامد للنشر ، عمان ، الاردن ، 1999.
- يسرى محمد، عيسى ابراهيم، الاتصال والسلوك الانسان ، الاسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع، 1999.

باللغة اللاتينية:

1. Blanchet Alain, Ghiglione Rodolphe, Massonnat Jean, Alain Trognon, **Les techniques d'enquête en science sociales**, Paris, Dunod, 2005.
2. Bonneville Luc, Grosjean Sylvie, Lagacé Martine, **Introduction aux méthodes de recherche en communication**, Canada, Gaëtan Morin Editeur, 2007, France, Presses universitaire de France, 1974
3. Combessie Jean-Claude, **la méthode en sociologie**, Alger, Editions Casbah, 1998.
4. De Bruyne Paul, Jacques Herman, De Schoutheete Marc, **Dynamique de la recherche en sciences sociales**, France, Puf, 1974.
5. Glacer Barney G., Strauss Anselm L., **The Discovery of Grounded Theory , Strategies for Qualitative Research**, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K), Aldine transaction, 2006.
6. Grawitz Madeleine, **Méthodes des sciences sociales**, France, Dalloz, 11<sup>ème</sup> édition, 2005.
7. Robert K.Merton, **Eléments de théorie et de méthode sociologique**, traduit par : Henri Mendras, Paris, Armand Colin, 1997