

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

## مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير الاتصال غير الرسمي على الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين  
دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشهيد  
الشيخ العربي التبسي - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ (ة):

من إعداد الطلبة

• أ.د عبد اللطيف عبد الحي

• حنان مناصرية

• خولة شبوكي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
رضوان بلخيري	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
عبد اللطيف عبد الحي	أستاذ مساعد	مشرفا ومقررا
نورية آيت محمد	أستاذ مساعد	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الفهرس
I	قائمة الجداول .....
II	قائمة الأشكال .....
II	قائمة الملاحق .....
أ - ب	المقدمة العامة .....
<b>16 - 1</b>	<b>الفصل الأول: الاتصال الغير الرسمي</b>
2	تمهيد .....
3	إشكالية الدراسة .....
4	فرضيات الدراسة.....
4	أهداف الدراسة .....
5	مفاهيم الدراسة.....
5	أسباب اختيار الموضوع .....
6	أهمية الدراسة .....
	الدراسات السابقة والتعقيب عليها .....
<b>32 - 17</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>
18	تمهيد .....
18	الاتصال (الانطلاق العام) .....
19	عناصر الاتصال .....
19	الاتصال التنظيمي (مفهومه، أنواعه وأهدافه) .....
23	الاتصال غير الرسمي ودوافعه وجوده .....
25	مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي .....

27	..... أهمية الاتصال غير الرسمي
28	..... خصائص الاتصال غير الرسمي
29	..... فوائد وسلبيات الاتصال غير الرسمي
47 - 33	<b>الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي</b>
34	..... تمهيد
34	..... تعريف الاستقرار الوظيفي
35	..... أهمية الاستقرار الوظيفي
37	..... عوامل الاستقرار الوظيفي
39	..... محددات الاستقرار الوظيفي
39	..... مظاهر الاستقرار الوظيفي
41	..... أسباب عدم الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
42	..... بعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي
44	..... الاستقرار الوظيفي في المؤسسة
44	..... النظريات التي تطرقت إلى الاستقرار الوظيفي
46	..... خلاصة الفصل
53 - 48	<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
49	..... تمهيد
49	..... مجالات الدراسة
52	..... الإجراءات المنهجية للدراسة
67 - 54	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض النتائج</b>
55	..... تمهيد
55	..... عرض وتحليل البيانات
57	..... عرض نتائج الدراسة
66	..... مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
67	..... خلاصة الفصل
69	..... الخاتمة العامة
75 - 71	..... قائمة المراجع



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	الاستباناء الموزعة والمسترجرة	01
55	توزيع أسئلة الاستبانة عمى محاور الدراسة	02
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
59	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائمية	05
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعميمي	06
60	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	07
61	معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد وآخر	08
61	معامل ألفا كرونباخ	09
62	معامل الثبات والصدق	10
63	اختبار Kolmogorov – Sminrov Test	11
63	نوع طريق تحليل خط الانحدار	12
64	الارتباط الخطي	13
64	تحليل تباين خط الانحدار	14
65	المعاملات	15

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	أشكال الاتصال غير الرسمي	01
51-50	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية	02

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	الاستبيان	01

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ  
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا  
طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

سورة البقرة: (286)



## الإهداء

إذا كان أول الطريق ألم فإن آخره تحقيق حلم، وإذا كانت أول الإنطلاقة دمعة فإن نهايتها بسمة، وكل بداية لا بد لها من نهاية، وها هي السنوات قد مرّت كلمح البصر والحلم يتحقق. فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتنا لإتمام هذا العمل.

نهدي ثمرة عملنا هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وإلى كل الأخوة والأخوات. وإلى كل من نسيتهم أحرفي ولم ينساهم قلبي ومخيلتي و إلى الزميل عبد الرؤوف الذي قدم لنا يد المساعدة في سبيل ختام هذا العمل وبألف شكر له و أيضا إلى الزميلة الدكتورة العارفة ربوش على كل ما قدمته من نصائح و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتها و مساعدتها لنا شكرا لها أهديكم ثمرة جهدي وعناء فكري طيلة أعوام

## شكر و عرفان

نحمد ونشكر المولى جل شأنه بديع السماوات والأرض على العزيمة والصبر  
التي منحنا إياها

طيلة هذا المشوار الدراسي ووفقنا لإتمام هذا الفصل المتواضع والذي لولاه لما  
كنا لنصل لهذا.

نتوجه بخالص الشكر إلى الشمعة التي أنارت طريقنا وإلى الذي  
أعطى لمذكرتنا من وقته

وعلمه وتوجيهاته وأحاطنا بحسن توجيهه ونصائحه، إلى المربي  
وصانع الأجيال الدكتور "عبد الحي عبد اللطيف" الذي جعله الله سبحانه  
وتعالى دائماً منبع عطاء أينما حل.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإتصال غير الرسمي و الإستقرار الوظيفي من خلال خمسة أبعاد وهي المرونة والتفاعل والجانب المادي ، والجانب النفسي ، والجانب الإجتماعي ، وتم تطبيق الدراسة في جامعة العربي التبسي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، وإعتمدنا في الإستبيان و الملاحظة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث وزعت 73 إستمارة ، تم ملأها من طرف جميع موظفي الكلية وتم إختيارها بطريقة عشوائية ، وبعد تحليل بيانات الدراسة بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss توصلت الدراسة إلى أن الإتصال غير الرسمي له تأثير على الإستقرار الوظيفي لدى الموظفين حيث أوضحت النتائج التالية إلى أنه تم قبول نتائج الفرضيات وكنتيجة عامة يمكن قول أن هناك علاقة طردية بين الإتصال غير الرسمي ودرجة الإستقرار الوظيفي ، وأن الإتصال غير الرسمي يزيد من فاعلية كلما زاد مستوى إستقرار الموظفين داخل المؤسسة .

## Abstract

This study aimed to reveal the relationship between informal communication and job stability through five dimensions, namely flexibility, interaction, the physical aspect, the psychological aspect, and the social aspect, and the study was applied at the Arab Tebsi University, Faculty of Humanities and Social Sciences,

and we adopted the questionnaire and observation as a main tool for data collection, where 73 forms were distributed that were filled out by all college employees and were randomly selected, and after analyzing the study data using the statistical analysis program SPSS study found that informal communication has an impact on employee job stability

The following results showed that the results of the hypotheses were accepted and as a general result it can be said that there is a positive relationship between informal communication and the degree of job stability, and that informal communication increases the effectiveness of the greater the level of stability of employees .within the organization

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

يعتبر مفهوم الاتصال من مفاهيم التي تطورت بشكل مذهل فقد أدرك الإنسان منذ العصور الأولى أهميته فاستعمل عدة وسائل تقليدية ساعدته في نجاح هذه العملية من خلال قرع الطبول وإحداث الأصوات وإشعال النيران كل ذلك أملا منه في إيصال ما يريد هلالآخرين .

ومع تجمع البشر في أماكن تواجد المياه بدءا الاستقرار يطبع حياة الأفراد بعيدا عن حياة الترحال والتجوال التي كانوا يعيشونها ، وهذا الاستقرار زادت أهمية الاتصال باعتبار الإنسان اجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الجماعة ، فالإتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع التطور الذي شهده العصر الحديث في شتى المجالات ازدادت أهمية الاتصال وخاصة نحن نعيش عصر التنظيمات ، حيث أصبح الإنسان يولد في منظمة وترعاه منظمة ويعمل في منظمة والمنظمات تحيط بنا من كل جانب ، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والدارسين يبحثون عن العوامل التي تساعد في نجاح هاته المنظمة ، فبرزت أهمية الاتصال ويساعد على تمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية . باعتباره عملية تفاعل اجتماعي وتقوية روح الجماعة مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة وبعث فيها التجديد والديناميكية.

حيث يعتبر الاتصال في المؤسسة من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية ، فهو العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والأفكار وحتى المشاعر بين المسؤول ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظر.<sup>1</sup>

وعليه سيتم التركيز في هذه الدراسة هذه على الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، باعتبار الاتصال غير الرسمي مكمل للعملية الاتصالية داخل أي تنظيم كونه يمتاز بالسرعة والمرونة ويساهم في نقل المعلومات التي يعجز الاتصال الرسمي عن إيصالها، كما أنه يمتاز بالتلقائية والعفوية والانتشار في كل الاتجاهات وهذا ما جعلنا نختار هذا الموضوع وذلك نظرا لأهميته ولإبراز العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي.

وعلمتهم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي تمثلت في خمسة فصول جاءت على النحو التالي:

<sup>1</sup> مسلم محمد، الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية الموارد البشرية، مجلة مخبر علم النفس وعلوم التربية، 2007، ص: 203.

- الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها.
- الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.
- الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي.
- الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.
- الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض النتائج.

# الفصل الأول: الأطار النظري للدراسة



# الفصل الأول: الأطار النظري للدراسة

### تمهيد

يعد الاتصال من المواضيع التي إهتمها الباحثين منذ القدم والذي بفضلله يستطيع الانسان إدراك ومعرفة وفهم حاجاته ومبتغياته هذا من خلال اتصاليه بذاته، ثم التعبير عن هذه الحاجات بواسطة إحتكاكه وتواصله مع غيره، وزادت أهميته في العصر الحديث وأصبح عنصرا حيويا ونشاطا فعالا وديناميكيا، فالالاتصال أساس العلاقات بين الأفراد في المجتمع، فهو من المواضيع التي شغلت الكثير من المفكرين الباحثين في مختلف الميادين والمجالات كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلوم التربية... الخ. فهو يعمل على تنمية الإنسان وتطور معارفه ومهاراته سواء من الناحية الاجتماعية. فهو الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي في تقوية العلاقات والروابط في المنظمات نظرا لدوره الكبير سواء كان مع المحيط الداخلي أو الخارجي، إذ يعدّ وأهم وسيلة للتفاعل والتواصل، إذ يعمل على خلق الحركية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة والتي تعتبر تجمعات تنظيمية بشرية تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة وكذا خدمة المؤسسة وتحقيق مصالحها ومخططاتها إذ يعدّ الإهتمام بها وتحفيزها وتشجيعها وكذا توفير وتهيئة مختلف الظروف الملائمة لتأدية الموظفين لمهامهم واستقرارهم في بيئة العمل أحد مسببات ومتغيرات الاستقرار الذي يلعب الاتصال غير الرسمي دورا في تحقيقها.

ولذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي المعتمد والمجسد من طرف إدارة جامعة العربي التبسي - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين بها.

قسمت الدراسة إلى ثلاث أطر:

❖ **الإطار المنهجي:** والذي تضمن مجموعة من الخطوات المنهجية العلمية المتبقية في هذه الدراسة، إذ تشكل اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، ثم أهمية الدراسة وأهدافها، بعدها نوع الدراسة وأسباب اختيار موضوع الدراسة، ومفاهيم الدراسة ومنهجها ثم مجتمع البحث وعينة الدراسة، كذلك تضمن هذا الإطار أدوات جمع البيانات والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، وأخيرا المدخل النظري للدراسة.

❖ **الإطار النظري:** قسم إلى خمس فصول:

- **الفصل الأول:** كان حول متغير الاتصال العام والذي ضمّ عناصر تمثلت في: (مفهوم الاتصال، عناصر الاتصال، والاتصال التنظيمي؛ "مفهومه، أنواعه وأهدافه"، ومفهوم الاتصال غير الرسمي؛ ضم دوافع وجوده ومظاهره، وأشكاله وخصائصه وفوائده وسلبياته وأهميته).
- **الفصل الثاني:** جاء حول متغير الاستقرار الوظيفي، إذ احتوى على عناصر تمثلت في: أهمية

الاستقرار الوظيفي وكذا عوامله ومحدداته ومظاهره وأسبابه والعوامل المؤثرة فيه وبعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وأهم نظرياته.

❖ **الإطار التطبيقي:** وهو الجانب الميداني لهذه الدراسة، وضم في بدايته مجالات الدراسة ثم نبذة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تبسة - والهيكل التنظيمي لإدارة الكلية، مجالاتهم المكانية والزمانية والبشرية والإجراءات المنهجية للدراسة، بعد ذلك جاءت مرحلة تفرغ البيانات في جداول والتعليق عليها وتحليلها تحليلًا استندنا فيه إلى الملاحظة والاستمارة، وكذا ما جاء سواء في الاطار النظري أو ما ذهبت إليه النظرية المعتمدة في هذه الدراسة لنستخلص في الأخير النتائج الجزئية والعامية، تلها النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

### أولاً: إشكالية الدراسة

إن الاتصال ضروري داخل كل مؤسسة، حيث اهتم بتنظيم وظائف الإدارة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة، من خلال التركيز على العنصر البشري وتحقيق الكفاءة والفعالية ومعرفة مواطن الضعف على المستوى الوظيفي، ومحاولة علاجها والتركيز على مواطن القوة والعمل ويعمل على إبرازها وتقويتها أكثر وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على جعل هذه العلاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة. وهذا ما يهدف إلى الحفاظ على المؤسسة وتشكل نسق رقابي ومرونة في الاتصال وكذلك في قنوات الاتصال لكون الاتصال أداة تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم وكذا التأثير في سلوكهم والتغيير والتعديل في هذا السلوك. ولأن فعالية الاتصال داخل المؤسسة من حيث الرسمية داخل المنظمة نجده ينقسم إلى قسمين بارزين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

الاستقرار الوظيفي دائماً ما يرتبط بشعور العامل بالأمن والحماية في عمله وعلى تحريره المعقول ضمن الإطار الممد له في مزاولة نشاطه. كما أنه يعبر عن مدى ارتباط العاملين بالتنظيم وتوجد بهم به وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لمجموعة من الظروف داخل التنظيم أي ظروف العمل المناسبة والملائمة والتي يعمل معها الإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتهي إليها وهنا يبرز أهمية الاتصال غير الرسمي لكونه تواصل الذي يمر من خلال قنوات محددة في الشكل المسبق داخل المؤسسة يلزم الموظفين باتباعه حرفياً كما هو من أجل أداء المهام الخاصة بهم. وما يدعم الاتصال الرسمي هو الإتصال غير الرسمي وهو الذي يتم بين الافراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة او واضحة والتي تحدد وظائف واجراءات رسمية فهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الإتصال الرسمي لا تستطيع الإدارة ان تحدد موضوعه أو

الطريقة او تملك السيطرة عليه فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان اخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الانسانية. وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يساهم الاتصال غير رسمي في المحافظة علي الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟**

ومنه تتفرع الأسئلة الثانوية كالآتي ذكرها:

- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي في الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين ؟
- كيف يمكن من خلال الاتصال غير الرسمي التأثير على الاستقرار الوظيفي ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي لدى الموظفين ؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

في الدراسة الحالية سنحاول ان نبين العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة ، حيث سنحاول ان نبين طبيعة العلاقة من خلال اثبات علاقة بعض الأبعاد الخاصة بالمتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي وهي الرضا وعدم التغيب عن العمل والشعور بالانتماء، والاجر، والحوافز، والمكافآت ومنه جاءت الفرضيات كالآتي:

يساهم الاتصال غير رسمي في المحافظة علي الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

- ❖ هناك علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي ودرجة الرضي الوظيفي.
- ❖ كلما كان الاتصال غير الرسمي اكثر مرونة كلما زاد مستوى إستقرار الموظفين داخل المؤسسة.
- ❖ كلما كان الاتصال غير الرسمي فعال كلما زاد مستوى استقرار الموظفين داخل المؤسسة

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف، من أهمها:

- ✓ معرفة مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي بين الموظفين وعلاقته بالاستقرار داخل المؤسسة.
- ✓ مرونة الاتصال غير الرسمي بين الموظفين وعلاقته بالاستقرار داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف علي العلاقات الاتصالية بين الموظفين في مجال العمل.
- ✓ التعرف علي المشاكل والصعوبات التي تواجه الموظفين في الادارة والاتصال بينهما.
- ✓ التعرف علي الطرق والمنهجيات التي إعتمدها الاطار الاداري ومدى إرتباطها بالاتصال غير الرسمي في المؤسسة.
- ✓ السعي إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي.

### رابعاً: أهمية الدراسة

الاتصال غير الرسمي حيث اصبح وجوده داخل كل نسق رسمي ومؤسسة. وبالتالي تم التكيف معه وفقاً يخدم اهداف المؤسسة فموضوع الاتصال غير الرسمي وتأثيره بالاستقرار الوظيفي يعد مسألة ذات اهمية كبيرة اذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحقيق واستقرار وضمان وسير العمل داخل المؤسسة في ظل المنافسة بين المؤسسات باعتبارها نشاط حيوي داخل المؤسسة وكما لها اثر بنجاح المؤسسة في تعاملها مع الموظفين لزيادة ادائه و انتمائه وولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها. فعدم توفر ظروف العمل المناسبة تترتب عليه مشاكل من بينها الإنفاقات الباهظة من أجل إحلال العاملين الذين تركوا مناصب عملهم وما يطلبه ذلك من اعادة تدريب و تأهيل العاملين الجدد.

### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يعتبر سبب اختيار الموضوع في حد ذاته حافز للباحث في كل الاطوار التي تمر بها الدراسة لذلك هناك سببين التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع.

- سبب ذاتي: هي مبررات مرتبطة بذات الباحث.
- الرغبة العمية التي تدفع الباحث إلى التدخل ومحاولة فهم الظواهر ويتمثل في الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميم معارفنا حول محاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب وفي الواقع المعاش والتطرق بمختلف ظروف العمل وعوامل الاستقرار الوظيفي و الاستقلال.
- سبب موضوعي: قابلية الموضوع إلى النزول به إلى الميدان.
- وجود مؤشرات نوعية كثيرة حول الموضوع الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي تساعد علي بناء إشكالية وفرضيات.
- وجود مجتمع دراسة ومتغير للظاهرة المدروسة.
- يعتبر الاستقرار الوظيفي ذو اهمية بالغة للعامل والمؤسسة معا بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول المسائل المتنوعة التي يمكن من خلالها اختيار افضل للأفراد والقيام بالعمل لكن غياب الاستقرار الوظيفي لدى العامل تجاه وظيفته والمنظمة التي يعمل بها يعاني منها الاغلبية من العاملين.

### سادساً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

(1) الدراسات السابقة:

1.1- دراسات عربية:

- دراسة محمد علي :وعالجت موضوع التعامل والاستقرار الوظيفي بين العمال في التنظيم الصناعي (م.محمد246.226،1985) وهذه الدراسة أجريت للأصواف والمنسوجات بمصر وهي عبارة عن دراسة مقارنة بين فترتين تنظيميتين مختلفتين مرّ بهما المصنع.  
-الفترة الاولى وتبدأ من سنة1961إلى غاية الثمانينات وهي فترة صدره البيروقراطية تعددت فيها المستويات الرئاسية للسلطة وتأكّدت القواعد الموضوعية .ادارة التنظيمات .  
ولاكتشاف هذه الظاهرة انطلق الباحث من ثلاث اجراءات أساسية.  
-الاجراء الأول:يوضح تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي و التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي المعوقات التي تنشأ منهم في هذا المجال.  
-الاجراء الثاني :التعرف علي مدى اقتناع العمال بان عملهم في التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا لهم ام انهم يفضلون تغيير عملهم الحالي اي الانتقال إلى تنظيم اخر.  
-الاجراء الثالث:يستهدف الكشف عن ارتباط العمال عن التنظيم في ضوء موقف ملموس حيث طلب منه ان يقارن استمرار عضويتهم في التنظيم او تفضيلهم الانتقال إلى تنظيم جديد مع افتراض تساوي الاجر وبعض الظروف الأخرى في كل من التنظيمين  
ولم تكتفي الدراسة بهذه الإجراءات لكن ربطتها ببعض الظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالعمال مثل الخبرة السابقة 'الاصول الريفية والحضارية، الاستقرار في المجتمع المحلي مدة العضوية في التنظيم، العمر، التعليم الاجر الانتاجية ،عضوية المنظمة الداخلية و المشاركة في البرامج الثقافية التي تستهدف زيادة الوعي السياسي بين العمال.  
وكانت نتائج الدراسة الدراسة بالنسبة للإجراء الاول كما يلي 71.3من العمال صرحوا ان عضويتهم في التنظيم لاتيح لهم فرصة التنقل المهني الصاعد مقابل 28.7من العمال قرروا انأمامهم فرصة تحقيق تقدم وظيفي في التنظيم والملاحظة من هذه النتيجة ان تدعيم البيروقراطية اضاع كل الفرص لتحقيق التنقل المهني الصاعد والعمال الذين حصلوا علي ترقية كانت بصورة غير موضوعية في في المرحلة السابقة لان الادارة كانت ترى فيهم اشخاص قادرين علي ادارة العمل بصورة تحقق لهم اقصى ربح ممكن في بحث العلاقة بين هذا الموقف وعلاقته بالخبرة المهنية.  
-لا توجد علاقة جوهرية بين هذه المتغيرين حيث بلغت نسبة 85.5% في مقابل 41.5% من الذين التحقوا بالعمل لأول مرة بهذا التنظيم وهذا يعود إلى تشابه اوضاع العمال بين المصانع المختلفة في ظل تحول نحو

البيروقراطية فممكّن ان يرجع السبب حسب راي بعض العمال في ظل ظاهرة الانتقال من مصنع إلى اخر إلى العلاقة بين الرئيس المباشر.

فيما يخص عامل الاصول الريفية الحضارية للعمال وادراك العمال لفرص التنقل المهني الصاعد في التنظيم فكانت الاحصائيات 33.3 في مقابل 20.3 من العمال ذوي الاصل الحضاري يعتقدون ان فرص التنقل المهني الصاعد امامهم ممكنة من العمال ذوي الاصول الريفية الذين لا يزالون مرتبطين بأصولهم الريفية ومحافظين علي وحدتهم الاقليمية ولهذا فتكن درجة توافقيهم وتكاملهم مع تنظيم اقل اذا ما قورنت تكامل العمال ذوي الاصل الحضري فهم اقرب إلى الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة.

اما بالنسبة حول العلاقة بين بعض المتغيرات وبين ادراك العمال لفرص التنقل المهني الصاعد في التنظيم توضح البيانات ان هناك ارتباط عكسي بين مدة العضوية وبين التصور و مستقبلهم المهني. فكلما قلت الخدمة زاد اعتماد العمال في توفر فرص التنقل الصاعد وهذا عكس التوقع، ويعود إلى فكرة ربط الاجر بالإنتاج فالعامل المجد يحقق انتاج معين فتكون المكافاة حسب انتاجه وهذا يكون له حافز علي زيادة دخله وينعكس سلبا علي صحة العمال و المنافسة بينهم تؤثر سلبا علي مناخ العمل مما يؤثر على العلاقة بينهم فيصبح هناك فرق بين العامل الذي امضي فترة طويلة للعمل واستهلكته صحته وقوته، العامل الجديد الاصغر سنا يستطيع بذل جهدا اكبر وينافس العامل القديم وربما يفوقه فان كلما تقدم سن العامل قل انتاجه وبالتالي قل اجره وحول العلاقة بين مستويات الاعمال وفرص التنقل المهني الصاعد فكانت النتيجة عكسية بين العمر وادراك العمال بين فرص التقدم المهني فكلما ارتفع مستوى العمر تأكد للعامل ان فرص الترقية محدودة، وهناك متغير اخر وهو عضوية المنظمات الداخلية وعلاقتها بإمكانية التنقل المهني الصاعد فالبيانات اوضحت ارتباط ضعيف 40 مقابل 26 من الذين لا ينضمون إلى عضويتهم.

-نتائج الدراسة بالنسبة للإجراء الثاني: ويتعلق هذا الاجراء بالرغبة في الاستمرار او تغيير العمل الحالي اذا أتاحت فرصة الانتقال إلى مصنع اخر فجاءت نتيجة 57.7 في مقابل 42.9 يرغبون في التغيير، والفارق غير كبير مما يؤكد ضعف الروابط والتكامل بين العمال والتنظيم النتيجة تشابه العوامل في كل المصانع واعتمادها علي نفس القواعد واللوائح التنظيمية وتغيير العضوية فيصاحبه تغيير في المكانة والاجر بالإضافة إلى صعوبة التكيف والانضمام إلى جماعات عمل جديدة غير معروفة.

-اما الارتباط بين الرغبة في الاعتماد علي العمال الحالي او تغييره و المتغيرات الاخرى فكانت النسبة مسجلة بالنسبة لمدة العضوية في التنظيم و الاتجاه و الاتجاه نحو التغيير هي 54.7 فقط مما لديهم رغبة في الاعتماد علي العمل الحالي مقابل 73.3 يرغبون في تغييره، ويعود السبب في نظام الاجور فهو يعتبر من عوامل تنشيط الانتاج واصبح هو نفسه يهدد التوازن الداخلي للتنظيم فطالما يحتفظ العامل بمدة خدمته ONDUIZIF في اي

مصنع فسيكون له من الافضل تغيير مكان عمله وهذا لبذل مجهود اقل مقابل نفس الاجر الذي يعتبر قد بلغ مستوى لا يتوقع بعده اي زيادة في تنظيم اخر.

-اما العلاقة بين عامل السن و الرغبة في التغيير فكانت هناك ارتباط بين البناء العمري والرغبة في التغيير فكلما قلت الاعمار كانت هناك رغبة في التغيير وبالنسبة للعامل المستوى الثقافي والتعليمي فسجلت نسبة 83.3 من العمال الذين يعتمدون على اعمالهم الحالية في المستقبل المهني لهم من فئة العمال الاميين او ذوي المستوى التعليمي المنخفض و المؤهلات المتوسطة اما عامل المشاركة في المنظمة الداخلية فكانت نسبتان متساويتان فالعضوية لكثير من المنظمات الداخلية مثل النادي الرقابة والنادي الاجتماعي ماهي إلا عضوية شكلية.

-نتائج الدراسة بالنسبة للإجراء الثالث: عندما طلبا من العمال الكشف عن رغباتهم في الاستمرار وتفضيلهم الانتقال إلى تنظيم اخر مع افتراض تساوى الاجر في كلا التنظيمين اشارت البيانات إلى ارتفاع ملحوظ للعمال الذين يفضلون البقاء في اعمالهم الحالية حيث بلغت نسبتهم 79.5 حيث تكشف الحقائق ان عامل الاجر من بين العوامل الرئيسية في تحديد العلاقة بين الاعضاء و المنظمات خاصة في المجتمع الاشتراكي في الاجور هي مصدر الكسب غالبية المواطنين بخلاف الحال الاقتصادي رأسمالي الذي يعتبر الاجور تكاليف على الانتاج.

• دراسة محمد علي الصمدي وفراس محمد الرواشدي: بعنوان محددات الرضا للاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن (ز. الصمادي. الرواشدي، 2009).

نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال في المجلد الخامس، العدد الثالث سنة 2009 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا و الاستقرار الوظيفي لعينة بلغت 280 عامل من اصل 4790 عامل من عمال مؤسسة الموائى تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية طبقية.

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وتأتياهمية الدراسة لمؤسسة الموائى لمالها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني. وقد تبين ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة احصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر واستخدام الموظف لمهارته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية لذا اوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقة العمال مع الإدارة العليا.

جاء هذا الطرح عن طريق مجموعة من الاسئلة كانت كما يلي:

1. ما مستوى توافر ابعاد الرضا و الاستقرار وكما يراه العاملون في مؤسسة الموائى؟



2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لعينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي من خلال (بيئة العمل و العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا المهارات المستخدمة و الحوافز؟)

\* أما الفرضيات فهي ثلاث فرضيات.

-الفرضية الأولى: يتمتع موظفوا مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.

-الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل الرضا و الاستقرار الوظيفي (بيئة العمل، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا، بيئة العمل و الحوافز المقدمة).

-الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي والراتب الشهري، والرضا والاستقرار الوظيفي).

استعملت في هذه الدراسة الادوات اللازمة لجمع البيانات وتمثلت في التراث النظري والاستمارة والتي صممت بعد البحث المطول في المراجع وقراءة كل ما كتب حول هذا الموضوع لإخراجها في الشكل الذي وزعت به، وبعد تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها اسفرت الدراسة علي النتائج التالية:

-يتمتع موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.

-هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي.

-هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي.

لكن الفرضية التي تفترض بأن هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا و الاستقرار جاءت سلبية عكس الفرضية المتعلقة باستخدام الموظف لمهارته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لأن العمال مؤمنون بان استخدام الحاسوب والدورات التدريبية لاستخدامه ضروري لزيادة الانتاجية والكفاءة المهنية.

• دراسة جزائرية: وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية

وتسيير الموارد البشرية قام بها الباحث جيلي فاتح خلال السنة الجامعية 2005-2006 بجامعة منتوري - قسنطينة وهي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة تحت عنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني هذه الدراسة عالجت وضعية ومكانة العامل في المؤسسة ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان علي مستقبله المهني وما لترقية من مساهمة في ذلك. وهذا بإسنادها إلي الأسس ومعايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها للرضا الوظيفي للعمال وبالتالي الاستقرار المهني وعلى هذا الأساس حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات في التدرج المهني، الأجر، المكافآت و العلاوات، شعور العامل بمكانته المهنية والتنظيمية ومن هذه النقطة اثار الباحث إشكالية بحثه المتمثلة في السؤال التالي:

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني؟

\* وأسئلة جزئية كالتالي:

- 1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- 2- هل تساهم العلاوات و المكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟
- 3- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات و الالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييهم عن العمل؟

\* وكانت فرضيات الباحث كمايلي:

\* فرضية عامة: وهي هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

\* وفرضيتين جزئيتين هما على التالي:

- 1- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا و الارتياح في عمله.
  - 2- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
- استخدام الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهذا حسب ما أدرجه وهو احدى أساليب المنهج الوصفي مستخدما الادوات و الوسائل البحثية في جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق و السجلات قد استعمل الباحث الأسلوب الإحصائي في تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها.
- مجال الدراسة الزمني كان من خلال السنة الجامعية 2005 2006 طبقت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة علي عينة من العمال عددها 90 عاملا من مجموع 903 عامل موزعة على ثلاثة أصناف إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ، تم الأخذ منها بنسبة مختارة 10 من كل فئة.

- جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة حيث يرتبط الاستقرار المهني في العمل بالترقية بنسبة 84.8 من إجمالي العينة ويرتبط أيضا بالحوافز المادية بنسبة 83.3 كما يرتبط بعدة متغيرات كالظروف الفيزيكية و الارتياح في العمل من عدمه كذلك طريقة العمل.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية.

فيرى العمال انه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم ورفعت معنوياتهم لأنها مطلب أغلبية العمال بغض النظر علي مركزهم وأدوارهم فنسبة 93.3 تقر بان التطبيق غير الموضوعي وغير الفعال وغير العادل للترقية سيؤثر سلبا علي استقرار العامل بالمؤسسة ونسبة 91.8 ترى ان معياري الكفاءة و الأقدمية هما الأكثر اعتمادا في الترقية و60 منهم تفضل الحوافز المعنوية والمادية معا لأنها تؤثر علي استقرار ورضا العامل.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية.

فنسبة 82.2 ترى انه بقدرها كان العامل راهن عن الأجر زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما يؤيد إلى استقراره في العمل ، كما تؤكد نسبة 84.9 من العاملين علان الاستقرار يرتبط بالترقية ونسبة 83.3 نجده مرتبطين أيضا بالحوافز المادية في العمل والمتمثلة في الأجر والعلاوات والمكافآت ، وان نسبة 69.6 من العاملين تؤكد علان الأجر التي تمنحها المؤسسة غير كافية مقارنة مع التكاليف المعيشية وهذا ما يؤدي إلى علاقة عكسية بين الرضا والأجر وبين البقاء والمغادرة وضعف السياسة التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة وعدم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ما يؤكد نسبة 60 من العاملين تؤثر علي رضا واستقرار العمال في المؤسسة.

كخلاصة لهذه الدراسة تواصل الباحث ، إلبان الترقية مطلب وظيفي من اجل تحقيق الولاء و الاستقرار في العمل و الانتماء العقلي للمؤسسة ويبقى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة عدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح عامل يخلق جو من التدمر و الشكاوي وما يؤكد ذلك تراجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة انه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن بالإضافة إلى عدم التجديد في الآلات منذ فتحت المؤسسة أبوابها ، ويبقى المعيار الوحيد المطبق في الترقية هو الأقدمية والكفاءة المهنية أما الحوافز فمقارنة بالأجر وحده وهذا لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح وتحقيق الذات في العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار والانتماء الفعلي للمؤسسة.

### • دراسة جزائية:دراسة قامت بها الأستاذة بركان دليلة 2011 حول تأثير الاتصال غير الرسمي علي

عملية اتخاذ القرار دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة ، حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي علي عملية اتخاذ القرار والتعرف علي العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ومعالجة إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة علي الاسلوب الاستكشافي في جميع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات مع عينة الدراسة المتمثلة في حوالي 13 اطار يعملون كرؤساء مصالح بيدهم تتخذ بعض القرارات حيث دارت أسئلة المقابلة حول المتغيرات المتمثلة في العلاقات الشخصية و الإشاعة عامل نظام القيم والثقة و القيادة غير الرسمية و كذا الاتجاهات.

-ومن خلال النتائج التي تم التوصل ،إليهابناء علي المتغيرات محل الدراسة تتبين ان للعلاقات الشخصية تأثير على القرار الذي يتم اتخاذه في غالب الأحيان وهذا راجع إلى الأغراض الشخصية و المصالح المتبادلة كذلك الإشاعة وتأثيرها علي عملية اتخاذ القرار لدى إطارات الشركة حيث اجمعوا أن الإشاعات في الشركة غالبا ماتدور حول الزيادة في الأجر تغيير مناصب العمل.ترقيات وأكدوا ان الاشاعة بمرور الوقت تصبح قرار رسمي حيث أكد إطار أن الإشاعة تؤثر على قراراته لكنه ملزم بأداء عمله وفق ما يحدده القانون.

-كذلك خلصت النتائج إلبان الثقة المتبادلة تمكن من الحصول علي المعلومات والبيانات بسهولة وبالتالي اختيار البديل الأفضل عن البدائل المتاحة. أما فيما يخص الاتجاهات فتبين انه تغيب الذاتية والميولات الشخصية و العواطف عند اغلب أفراد العينة المستوجبة في عملية اتخاذ القرار أما نظام القيم وهو الخبرة

الشخصية و العواطف عامل مهم ويتم توظيفه في قراراتهم من خلال التعاون بين الإطارات حديثي العمل وذوي الخبرة في عملية اتخاذ القرار ، كذلك تأثير الجماعات الضاغطة وعلى رأسها القائد غير الرسمي يتم في إطار القانون ويتم حضور ممثل العمال للاجتماعات الرسمية بشكل عادي .حيث خلصت الدراسة إلى أنغير الرسمي دور هام وتأثير على عملية اتخاذ القرار.

• دراسة جزائرية: وهي دراسة بعنوان التغيير التكنولوجي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الصناعية

(س. حليس 2008.2009) قام بها سميرحليسي وهي دراسة ميدانية بشركة افريقية للزجاج AFRICAN بالطاهر ولاية جيجل وهي عبارة عن بحث مقدمة شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة متنوري قسنطينة خلال السنة الجامعية 2008.2009 تم الخوض في الدراسة بطرح مجموعة من الأسئلة كانت كمايلي:

\* ماهي الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من اجل إنجاح عملية التغير التكنولوجي؟

\* ماهي الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال في عملية التغير التكنولوجي ؟

\* كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة لتدفع على تعاون العمال من اجل المشاركة في إنجاح هذه العملية؟

\* هل انخفاض روح المعنوية للعمال نتيجة افتقارهم للتكوين الجيد يسمح لهم بالعمل علي الآلات والوسائل التكنولوجية التي قد تستخدم وظائف جديدة؟

\* هل انخفاض روح المعنوية للعمال نتيجة تخوفهم من ان يكونوا ضمن المعنيين بالطرد ، فكيف يمكن للمؤسسة ان تتجاوز هذه المشاكل؟

\* هل اعتماد المؤسسة إستراتيجية واضحة للتكوين والتدريب كفيلة لإنجاح عملية التغير التكنولوجي وذلك من خلال محاولتها تصنيف الفضاء على الفجوات التي تحدثها العملية بين الهيكل القديم والهيكل الجديد؟

وللانطلاق في البحث ثم مجموعة الفرضيات التالية:

-الفرضية الأساسية:

-يتوقف نجاح عملية تغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المني للعمال في المؤسسة الصناعية ولتدعيم هذه العملية.

-فرضية الأولى.

-تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي ،إلأضعاف مقوماتهم.

-فرضية الثانية.

-تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاطا مكثفا للاتصالات قبل وأثناء وبعد العملية.

-فرضية الثالثة.

-تحتاج عملية التغيير التكنولوجي ،إلى تنمية المهارات للعاملين عن طريق التكوين الضروري فكل فرد له علاقة بهذه العملية.

إذ هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير الذي تحدثه عملية تغيير التكنولوجيا على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية و كيفأن استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن أوضاعهم وأعمالهم أن تسبب في إنجاح عملية التغيير وتحقيقها للأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وهي دراسة ميدانية وصفية متعمقة تهدف إلى كشف الارتباطات العلاقات الخفية بين متغيري التكنولوجيا وتغيرها من جهة الموارد البشرية واستمرارها في المؤسسة من جهة أخرى.

فاقتضى في هذا الموضوع استخدام المنهج الوصفي واعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة واستخدم مباحث لجمع البيانات مجموعة من الأدوات كالملاحظة و المقابلة و الاستمارة،بالإضافة إلى الوثائق والسجلات. طبقت الاستمارة علي 69عامل من أصل 278 عامل اختاروا بطريقة عشوائية منتظمة بنسبة 25 من مجتمع البحث استغرقت الدراسة الميدانية حوالي 5 أشهر وقد أسفرت على النتائج التالية:

### -نتيجة الفرضية الأولى:

-العمال يقبلون بالتغيير التكنولوجي للمؤسسة بين الفترة و الأخرى بنسبة 76.81 من أفراد العينة هذا إذا كان هذا التغيير يتم وفق مجموعة من الخطط المدروسة يشارك فيه كل العمال المعنيين بالأمر،كما أن 59.42منهم يرون أن التغيير لا يمثل لهم تهديدا كما ان هذا التغيير يؤثر بشكل واضح علي البناء التنظيمي للمؤسسة حيث أشارات 79.7 من العدد الإجمالي للأفراد العينة أن أماكن عملهم تغيرت مع التغير التكنولوجي الحاصل مما يؤدي ،إلى التغيير في النشاطات و الوظائف و المراكز التي يحتلونها. ونتيجة لهذا فهناك تأثير سلبي لهذا التغيير فهناك تغيير على مستوى العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل القدامى و أشار إلى هذا 75.36 من أفراد العينة لان هذا التغيير الذي يتم لا يشارك العمال في ماتؤكدده النسبة 70.01 حسب رأيهم الإداري من الأول بالنقل و بما يحدث على مستوى الورش الإنتاجية لتغيير التكنولوجيا يحدث دون مشاركة العمال الذين يحتكون بالألاتاليوميةوبالتالي هذا يعرضهم للاضطرابات ويزيد من مقاومتهم لهذه العملية إذ يمكن القول ان المشاركة العملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي هي احدى الاستراتيجيات الواجب على المؤسسة الحديثة تتبعها.

### 2.نتائج الفرضية الثانية.

أقرت نسبة 44.92 من أفراد العينة أنهم لا يشاركون الاجتماعات الداخلية و أنهم في معظم الأحيان يعلمون بالتغيير التكنولوجي لذا لا يتم الاستعداد و التحضير المسبق له وبالتالي يوضعون تحت ضغوطات تحول دون استقرارهم في المناصب التي يشتغلون ، كما صرح 52.17 من أفراد العينة أن المشرف المباشر الذي يساعدهم على التأقلم مع الظروف الجديدة مع تجاوز الاضطرابات وتحدي التغيير لان الكثير منهم يرغب في ترك العمل

بعد إجراء عملية التغيير نظرا للصعوبات والضغوطات التي يتعرضون لها جراء قلة توفر المعلومات الكافية بسبب عدم اهتمام المسؤولين.

### 3. نتائج الفرضية الثالثة.

أكدت نسبة 85.08 من العمال أنهم استفادوا من التغيير لأنهم اكتسبوا مهارات وخبرات جديدة في العمل ، و94.20 منهم يقرون أن الاستفادة تختلف وتتنوع من فرد ، إلآخر كل حسب طموحاته، فمنهم من يرى ضرورة لزيادة أجره بالموازاة مع التغيير في المنصب ومنهم من يبحث عن الترقية ومنهم من يطمح ، إلى تكوين إضافي ليزيد من مهاراته وخبراته وتوصلت الدراسة ، إلى نتيجة عامة مفادها أن التدريب و التكوين المهنيين يساهمان بدرجة كبيرة في إنجاح عملية التغيير التكنولوجي من خلال زيادة مهارات العمال والارتقاء بمستوياتهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل في مؤسستهم فمن خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات يمكن ان نقول ان الفرضيات تحققت ويمكن تلخيصها ف النقاط التالية:

-تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي علي استراتيجية القوة القصيرة فهي تقصي العمال وتعتمد علي الاوامر الصارمة التي تصدر من الادارة العليا ولهذا نجد مقاومة من العمال للطريقة التي تتم بها هذه العملية . لانهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات فيما يخص التعديلات والتجديد الذي يحدث على مستوى البناء التنظيمي في المؤسسة فهم متجاهلون رغم انهم عصب العملية الانتاجية وبالتالي هذا يخفض من معنوياتهم ويقلل من رضاهم عن مؤسستهم ويخلق جوا من الاضطرابات وعدم الاستقرار في العمل .

### 2.1- الدراسات الأجنبية:

#### • دراسة كركوف1980: لقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- نسبة كبيرة من عمال المناوبة تعاني من التوتر الشديد الذي يصاحبه العصبية و النرفزة أن التوتر الشديد في اغلب الأحيان يؤدي إلى عدم القدرة على التركيز بالتالي ينعكس سلبا على الأداء والعلاقات الاجتماعية المختلفة.

-بالرغم من بساطة هذه النتائج غير أنها تصغي نوعا من الإثراء على نظام العمل بالمناوبة فيما يخص دراسة الواقع النفسي والاجتماعي من حيث ظاهرة التوتر لديهم ، وهذا الأخير غالبا ما يعبر عن وجود قلق لدى العمال بسبب أن النظام العمل بالمناوبة له تأثير على الجانب الاجتماعي وكذلك المهني لما يميزه من خصوصيات كالعمل الليلي والذي يختلف عن باقي الفترات اليومية من حيث البيئة الاجتماعية والمهنية حيث تخرج الانفعالات عن

شكلها الطبيعي لتجد فضاء مناسب للإبحار في عالم من التخيلات والانشغالات المسببة للتوتر والهموم لدى العامل.

• **دراسة تساكاي وكوجي 1988:** أجريت هذه الدراسة في ألمانيا على عينة من العمال الذين ينتهجون نظام العمل بالمنابذة، ومن الأسئلة التي تضمنتها استمارة البحث مدى حاجة العمال المناوبين إلى معرفة وتأكيد ذواتهم بدافع من الحاجة إلى التقدير والمكافآت والاعتراف والاعتماد على النفس وإظهار السلطة وعلى الغير، غير أن كل ذلك يصادف مجموعة من العوائق تتمثل في:

- تأنيب الضمير.
- صعوبة اتخاذ القرارات بسبب الإرهاق الذي يسببه نظام العمل.
- الشعور بالضعف من العمل في أغلب الأحيان.
- الشعور بالعصبية والضيق في المنزل.

### (2) التعقيب على الدراسات السابقة:

يعد استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرين موضوعنا الاستقرار الوظيفي والاتصال الغير رسمي يتضح أن هذه الدراسات قد اختلفت وتنوعت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها الموضوعات التي تناولها، وقد تقاطعت الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها متغير الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي ، لان هناك اختلاف في ربطهم بمتغيرات أخرى تختلف عن دراستنا كما نجد أن هذه الدراسات اعتمدت على نفس المنهج الذي إعتدناه في دراستنا الحالية و المتمثلة في المنهج الوصفي وأيضا اختلفت هذه الدراسات مع دراستنا في صياغة الفرضيات والتساؤلات وأبعاد المتغيرين. كما أن هذه الدراسات سعت لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة بينما الدراسة الحالية هدفت العلاقة بينهما وهذا مانتج عنه تنوع أساليب الاحصائية المتنوعة بمختلف هذه الدراسات وتنوعت أبعاد الموضوع (الترقية، اتصال غير رسمي، الاستقرار الوظيفي، الأداء).

لقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع الاتصال غير رسمي والاستقرار الوظيفي كما ساعدتنا اهم المراجع التي تضمنت معلومات حول موضوعنا وكذلك صياغة تساؤلات وفروض الدراسة كما ساعدتنا في تحديد اهمية الدراسة بالإضافة إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج هذه الدراسات .

# الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي



من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى كل من الاتصال بشكل عام وعناصره، وكذلك التعريف بالاتصال غير الرسمي ودوافع وجوده ومظاهره وأشكاله.

### (1) الاتصال (الانطلاق العام)

أ/ من الناحية اللغوية: أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الماضي الثلاثي "وصل" والمضارع منه "يصل" ويقال وصل الشيء أو "وصل إلى الشيء وصولاً" أي بلغه وانتهى إليه<sup>1</sup>. ويرجع أصل كلمة اتصال إلى اللفظ اللاتيني COMMUNIS الذي هو عام أو مشترك أو من اللفظ COMMUNCAR والذي يعني تأسيس جماعة أو المشاركة، ومن الواضح أن اللفظ يدل على المشاركة<sup>2</sup> أو تلاقي العقول، وعلى إيجاد مجموعة من الرموز المشتركة في أذهان المشاركين، وباختصار يدل اللفظ على التفاهم. يقال كان على اتصال به، أي على علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب، اشتراك<sup>3</sup>، في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء وصلاً، بمعنى "نقل المعلومات والمعاني، والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر ومن مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين<sup>4</sup>.

ب/ من الناحية الاصطلاحية: يعرف الاتصال بأنه "العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك<sup>5</sup>". عرفه مايكل ويسترون IM.WESSTREUN بالاتصال بأنه "نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم<sup>6</sup>".

- وهو أيضاً "نقل الرموز المواتية بين أطراف مؤثرة ومتأثرة، بقصد إحداث تغيير في السلوك أو المواقف<sup>7</sup>".  
- أما الباحثة جيهان أحمد رشتي فتري أن الاتصال: "هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة في مضامين إجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار و المعلومات و منبهات بين الأفراد قضية معينة بمعنى محدد أو واقعا معيناً<sup>8</sup>.

<sup>1</sup>حسن شحاتة، زينب النحارة: معجم العرب عربي إنجليزي، دار المصرية اللبنانية القاهرة، 2003، ص 17.

<sup>2</sup>إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطباعة للنشر والتوزيع 1982، بيروت، ص 21.22.

<sup>3</sup>المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، ط 2001، ص 5، ص 73.

<sup>4</sup>سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية و عملية واقعية المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

<sup>5</sup>محمد الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2014، ص 8.

<sup>6</sup>بشير العلق، نظريات الاتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 14.

<sup>7</sup>خضير شعبان، اللسان العربي مصطلحات في الاعلام والاتصال، (دار اللسان العربي لترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 1422هـ، ص 01.

<sup>8</sup>أحمد عيساوي، مدخل إلى العلوم والاتصال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص 18.

### (2) عناصر الاتصال

- لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية، كحد أدنى وهي المصدر (المرسل) الرسالة، ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً.<sup>1</sup>
- المصدر: هو منشئ الرسالة قد يكون فرد أو جماعة أو منظمة يرغب في نقل معلومات إلى طرف آخر.
- رسالة المحتوى: هي تلك المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل في نقلها إلى الطرف الآخر.
- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي من خلالها أو بواسطتها يتم إرسال الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، ومن قنوات الاتصال للمجاورة المباشرة أو المقابلات أو الاجتماعات وغيرها من الوسائل.
- المستقبل: وهو هدف عملية الاتصال هو الطرف الرئيسي أو المرؤوس الذي يتلقى الرسالة والذي يدركها من خلال حواسه و يقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة.<sup>2</sup>
- التغذية العكسية: و يقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي يمكن المرسل من التصرف على أساسها كما هي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من فهمها بالشكل الصحيح.<sup>3</sup>

### (3) الاتصال التنظيمي (مفهومه، أنواعه وأهدافه)

#### • مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي من العوامل التوجيهية الهامة ، لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة من خلاله تنقل المعلومات من مختلف نقاط جهاز تنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار أو بواسطته تنقل جميع المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار و بواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مركز التنفيذ.

يعتبر الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها

<sup>1</sup>بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ،2009/2008.

<sup>2</sup>هناء عطية خزان خليل ، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2013، ص92.

<sup>3</sup>خليل حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000، ص 201.

إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير أنشطة المراد تحقيقها كافة إذا أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل والبناء في إطار تحقيق الأهداف المنبغين إنجازها.

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح والإعلانات.<sup>1</sup>

بعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء والمرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.<sup>2</sup>

### • أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية سوف نلقي الضوء على كل نوع منها.

الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم من المنظمات الإدارية مختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقناعاته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة،<sup>3</sup> كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير الاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال وهي:

- 1- الاتصال النازل أو الهابط: وهو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين ويكون من الأعلى إلى الأسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وللاتصال الهابط هدفين:<sup>4</sup>
  - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
  - قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

<sup>1</sup>الدكتور بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجمهورية العربية السعودية، 2020، ص15، 14.

<sup>2</sup>فضيل دليو آخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع قسنطينة، الجزائر، 2003، ص07.

<sup>3</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص309.

<sup>4</sup>عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1999، ص221.

أ.2-الاتصالالصاعد: ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى و يأتي مكمل للاتصال الهابط، حيث لا تتوفر للعاملين جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى الأعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه تم فهمها و استيعابها وإنما قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين برضا أو عدم الرضا .

-ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط المتمثلة في:

- معلومات حول الإدارة المرؤوسين ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملهم.

معلومات حول مشاعر العاملين نحو العمل المختلفة.<sup>1</sup>

أ.3-الاتصال الأفقي أو الجانبي: ويعني إرسال المعلومات و استيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة ، وتعتبر اتصالات الأفقية ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين الإدارات والأقسام، كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والأفراد والمقترحات من كل جانب. الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإسناد إلى معلومات كافية .

أ.4-الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب معي واحد . والذي يتمثل في أنه ينسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق<sup>2</sup> .

ومن خلال عرض أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي، فإنه يمكن أن تتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي

<sup>1</sup> طريق شوقي، فرح وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعية، دار غريب، القاهرة، ص289.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ط2005، ص3، ص24.

المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسينو يساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية وهذا مايساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

**ب/الاتصال غيررسمي:** إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط فهناك اتصالات غير رسمية وتعني ذلك النوع الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم البعض وذلك بهدف إشباع حاجاتهم. وذلك بهدف الاجتماعية والنفسية .

إذن فالالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير رسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب "الهاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذا يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

فالالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير. ومن أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ينبغي على المنظمة ومديره الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.<sup>1</sup>

### • أهدافالاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن عملية الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة. حيث تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة تحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن عملية الاتصال تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل،<sup>2</sup>وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح المتغيرات والتحديات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهاتواستقصاء ردود الأفعال.

<sup>1</sup>سلمان محمد العميان، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup>أحمد ماهر 2004، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية مصر ، ص 14.

ولا يمكن اعتبار أن الاهتمام بضرورة تحقيق الاتصال الفعال للأفراد والفرق والمنظمات هو أمر مبالغ فيه وذلك لأنه تقريبا كله نصف حول إدارة الأفراد التي تحتوي على مبادئ هامة حول كيفية التواصل بشكل فعال من القوى العاملة على المستوى الفردي والجماعي، والناس يجدون صعوبة في العمل في الوظيفة إذ لم يكن هناك تطوير لطريقة التواصل متفق عليها لدعم أنشطة عملهم وأن إدارة العمليات التنظيمية يتطلب قنوات اتصال قوية وفعالة يتم تطويرها والتي يكون مكوناتها المختلفة متناسقة بشكل مناسباً.<sup>1</sup>

باعتبار الاتصال التنظيمي يمثل الركيزة الأساسية لكل تنظيم وبما أنه عملية علائقية تتفاعل فيها حسب أعضاء المؤسسة من أجل تبادل المعلومات ونقل المعاني، فإنه يعتبر عملية هادفة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- يعمل على توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهدافهم.
- يوضح للأفراد نتيجة استقرارهم ويعرفهم بواجباتهم المطلوبة منهم.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والمؤسسة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل بين المؤسسة والمجتمع.<sup>2</sup>

### 4) الاتصال غير الرسمي ودوافع وجوده

أ/ مفهوم الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي.<sup>3</sup>

ويمكن تعريفه بأن هذا الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة.<sup>4</sup>

كذلك هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة يمتاز بسرعته قياسيا بالاتصالات الرسمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>أصالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2000، مصر. ص 35.

<sup>2</sup>الجبوسي، محمدرسلان، جادالله، جمالية، الإدارة علم وتطبيق، ط 3، عمان - الأردن، 2008، دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 161.

<sup>3</sup>رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، جدار الكتاب العالمي، عمان، ط 1، ب.س، ص 34.

<sup>4</sup>محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص 157.

<sup>5</sup>خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

كذلك هو الذي يتم بوسيلة غير معتمدة وغالبا ما يتعلق بأمر بعيدة عن مجال عمل المنظمة.<sup>1</sup> الاتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup> كذلك هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وإنجازاتهم.<sup>3</sup>

فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية، خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جمع قنوات الاتصالات الأخرى.<sup>4</sup>

ومن هنا فإن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية بسبب الترابط بين أعضاء التنظيم

يحدد هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره رادفا أو مساعدا للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد.<sup>5</sup>

**ب/ دوافع وجود الاتصال غير الرسمي:** يمتلك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزاوله الاتصالات غير الرسمية: - الحصول على معلومات إضافية: كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غير الرسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وهذا لوجود

<sup>1</sup> فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، مصر، 2005، ص 227.

<sup>2</sup> ربيعي مصطفى عليا، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 266.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000، ص 107.

<sup>4</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 105.

<sup>5</sup> راغب احمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 235.

اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يكسد الرسائل ويجعلها تنسم بالبحث والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية.

- تسهيل التفاعل الاجتماعي: بما أن العمال يلتقون يوميا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم.

فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتماما شخويا وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي و يعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة.<sup>1</sup>

### 5) مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي

أ/ مظاهر الاتصال غير الرسمي: يحدث الاتصال غير الرسمي بين زملاء العمل بشكل تلقائي وقد يمارسونه و هم غير مدركين لذلك حيث وغالبا ما تدور بينهم مناقشات حول الحياة بشكل عام داخل وخارج مؤسستهم و عن طريق الاتصال غير رسمي، يستطيع كثير من الموظفين من استقصاء المعلومات التي مؤسستهم من زملائهم ومن مظاهر الاتصال غير رسمي نذكر منها:<sup>2</sup>

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانهم أو الأحوال التي تستدعي إهتمامهم وتستحوذ عن تفكيرهم.

- ما ينقل بين الرؤساء و المديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.

- الشكاوي والمنظمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية.<sup>3</sup>

- لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية.<sup>4</sup>

ب/ أشكال الاتصال غير الرسمي: يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكالا متعددة، وهو غالبا ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد ، بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية ، وإن كان غالبا ما يتم بين أفراد ينتمون إلى

<sup>1</sup> رضوان بالخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر النشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

<sup>2</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2009، ص 139.

<sup>3</sup> محمود حسن الهواسيو حيدر شاعر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق، مصر، 2014.

<sup>4</sup> ربيعي مصطفى، مرجع سابق، ص 267.



نفس المستوى التنظيمي، فأشكال الاتصال غير الرسمي يمكن أن توجد في بعض الحالات الاتصال الرسمي، ومن أشكال الأكثر شيوعاً للاتصال غير الرسمي نذكر:

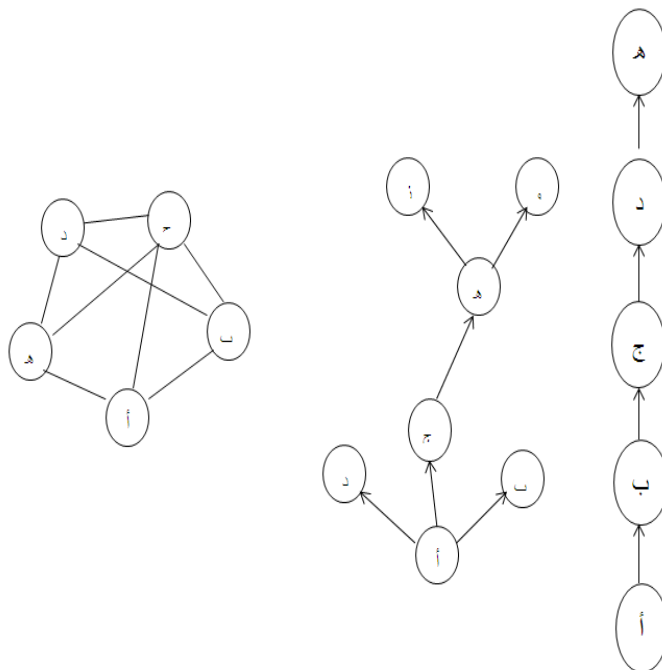
ب.1- نموذج السلسلة: في هذا النموذج يقتصر الإتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الإتصال حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بطرق سابق له وآخر لاحق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث.

ب.2- نموذج العنقود: وهو شكل من أشكال الإتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرق مركزي يتولى الاتصال مجموعة من الأطراف من افتراض أن لكل طرف منها سيتولى الاتصال بأطراف أخرى معروفة ومحددة مسبقاً بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع.<sup>1</sup>

ب.3- الإدارة بالتجوال: هو أسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المنظمة و يتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين و توجيههم بشكل غير رسمي و يكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمانية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة واحتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.

ب.4- نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات: حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون قيود وفي نفس الوقت، ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد أو فرق العمل المتكاملة حيث يتم تبادل الحديث مثلاً قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء، إما لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخص المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي، مثلاً:

#### الشكل رقم (01): أشكال الاتصال غير الرسمي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

### (6) أهمية الاتصال غير الرسمي

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

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية مكتملة فهي تقوم بنقل وإرسال واستقبال معلومات مكتملة ومعززة للمعلومات التي تنهل عبر الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي يسهل آليات التخاطب واللقاء المباشر بين الرؤساء المرؤوسين من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة مباشرة مما يسهل عملية الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، وأيضاً الاتصال الرسمي له أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري وتعتبر الاتصالات المباشرة مكتملة فهي تقوم بنقل وإرسال واستقبال المعلومات مكتملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي. ويسهل آليات التخاطب واللقاء المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بين المستويات العليا. ويجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال غير مباشر من الأسفل إلى الأعلى، بالإضافة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من أرخص الوسائل وأقلها تكلفة لإيصال المعلومة باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة<sup>2</sup>.

يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طابع اجتماعي، فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض حيث إن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية ونشر الكلمة الطيبة بين أفراد المؤسسة. والرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه الأفراد في التنظيم غير الرسمي والخارجية اتجاه الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يتم التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين مما ينعكس أثره الإيجابي على الأداء وتحقيق الأهداف بالمؤسسة.

من الصعب على المدراء تغذية قنوات الاتصال الرسمي بكل أنواع المعلومات لأن ذلك يؤدي إلى مضاعفة جهودهم ويستنزف أوقاتهم وهنا يقوم الاتصال غير الرسمي بإسناد وتوسيع الاتصال الرسمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محممنير الحجاب وسحر محمد وهب، مداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة. ص 195.  
<sup>2</sup> معبري هشام، دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (E.A.T.I.)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 41.  
<sup>3</sup> محمد يسري إبراهيم عبيسي، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 113.

فالاتصال غير الرسمي يزود المدير بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربهم مما يزيد من فهم المدير لها ومن فاعلية الاتصال ككل. كما انه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير. وينبغي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل، كما انه يعمل على إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق داخل جو العمل. ويقوم بتهيئة الفرصة لإفراغ العاملين عما يشغلهم من مشاعر ومتاعب فيحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي.

### (7) خصائص الاتصال غير الرسمي

اتصال غير الرسمي كغيره من أنواع الاتصالات لديه مجموعة من الخصائص نستخلصها من تعريفاته تتمثل في:

- تعبير تلقائي و عفوي يؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من غير المباشر.  
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات و تصنيفها إلا إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال إلى التأويل و التفسير الشخصي.  
- سرعة الانتشار في المؤسسة.

- هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم غير المباشر فهو يمتد وينتشر داخل الإدارة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي. أي أنه غير مقنن بقوانين ولوائح رسمية و ليس موجودا في شبكة الهيكل التنظيمي.

- كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك، أي أن الفرد يضطر إلى الاتصال بالآخرين عندما بالحاجة إلى الاتصال فيصبح هو المرسل والرسالة في نفس الوقت.

- تزداد فاعلية الاتصال غير الرسمي في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان فالأفراد يلجئون للاتصال ببعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون له، فعندما يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر.

- تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا، لأن أغلب الرسائل التي تتم في الاتصال غير رسمي تكون بطريقة شفوية وليست كتابية، كما أن الإتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة، فطبيعته تحتم عليه التواصل بشكل شفوي وذلك لعدم رسميته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أسامة محمود ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير رسمية في المنظمة الأجنبية في الجزائر، (دراسة حالة شركة شلومبارغر الأمريكية بحاسي مسعود، ورقلة) مذكرة تخرج لنيل الماستر في علوم الإعلام و الإتصال لتخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2013. 2014، ص 43.

- يتميز الاتصال غير رسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات والمعلومات حيث حوالي 90 من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات للاتصال بين الأفراد.
- الأفراد في الاتصال المباشر يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جديدة فهم يستخدمون الاتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.
- عدم القدرة على البقاء و الاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الغير مباشر و لهذا إنه غير مضبوط بقوانين يجب عدم اختراقها فهو تلقائي وعفوي.
- المعلومات التي تمر في الاتصالات غير رسمية لا تنقل في مسار منتظم، يتميز هذا النسق بمرونة ويعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.
- كما أنه للطريقة المثلى لممارسة وتنشيط العلاقات الاتصالية الإنسانية عن طريق العلاقات الشخصية وعلاقات الزمالة والصدقة.<sup>1</sup>

### 8) إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي

- أ/ فوائد الاتصال غير الرسمي: يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بالغ الأهمية في الإدارة وخاصة في عملية صنع القرار فكثيرا ما كان الاتصال غير الرسمي وسيلة من وسائل حل المشاكل الإدارية، كذلك يسهل عملية التفاعل بين العمال فمن خلاله يتداولون الأخبار والمعلومات بشيء من التفصيل لإشباع رغباتهم، ومن إيجابيات الاتصال غير الرسمي نذكر:
- من خلال الاتصال غير الرسمي تعرف الإدارة العليا ردود أفعال الموظفين، اتجاه التعليمات والتوجيهات، والتي سيتم اعتمادها بشكل رسمي، من خلال طرحها كإشاعات وذلك من أجل أخذ الاحتياطات للمشاكل التي قد تنجز عن تطبيق تلك التعليمات.
  - سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويخفف عبئ التفاصيل عن رئيس المنظمة.
  - يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد.
  - يمكن عن طريقه جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.
  - يساهم في توزيع المسؤوليات وتنظيم الأعمال للوقاية من العقبات التي تعوق العمل.
  - ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أسامة محمود ميدون، مرجع نفسه. ص43.

يستخدم كثيرا في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشاكل ومتاعب من خلال التعبير عن آرائهم دون خشية الإدارة.

- يحقق التوازن من المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع و أيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية. يتم من خلال الاتصال غير الرسمي التعرف على ما يجري داخل الوحدة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بالوحدة و بين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، و ذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة.

- كذلك الاتصال غير الرسمي يمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل الوحدة بصورة صادقة ما من شأنه مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل الوحدة.

- تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات و تحقيق حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها فكثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن المواقع الرسمي والعلاقات الرسمية. - يساعد في حل بعض المشكلات التي تحدث بين العمال من خلال تدخل أطراف تعمها مصلحة الجميع وذلك بعض النزاع بطريقة ودية.

يعمل على توطيد وتقوية العلاقات والصدقات بين الأفراد داخل وخارج التنظيم مما يدفعهم إلى التعاون و السعي إلى تحقيق أهداف التنظيم.<sup>2</sup>

**ب/ سلبيات الاتصال غير الرسمي:** من الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد، وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي، أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط وطلعة عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف، الإدارة العامة - المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة ، دار حافظ للنشر ، ب، ط، ص 278.

<sup>2</sup> زين الطاهر حمزة ورحاب مختار ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)، العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة ، ص 210.

قيود، وإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المتبلورة فإن هذه الأخيرة لها تأثيرات سلبية على الأفراد والمؤسسة نذكر منها:<sup>1</sup>

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض في الروح المعنوية اضطرابات في العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا:

- يساعد على طغيان حكم الأفراد عوضا في حكم القانون.

- الاتصالات غير الرسمية تحددها بعض الظروف الاجتماعية، منها المركز والمكانة التي يحتلها الأفراد داخل بناء التنظيم (فالتفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض).

- مما يؤخذ على الاتصالات غير الرسمية أن تأثيرها كبير على كفاءة التنظيم وبما أن هناك علاقة اجتماعية بين المدير والموظف مما يشجع الموظفين على الاتصال مباشرة بالمدير وتجاهل الرؤساء المباشرين، وهكذا بالنسبة لباقي التنظيمات غير الرسمية مما يؤدي إلى ظهور اضطرابات في المسالك الطبيعية في التنظيم.

- تشويه المعلومات التي تصعد إلى الأعلى من طرف المستويات الأدنى، و ذلك عن طريق انتقاء المعلومات التي تشير إلى الإنجاز و النجاح وطمس وإخفاء المعلومات التي تشير إلى قصورة الأداء أو مشكلات التنفيذ مما يؤدي إلى إعاقة الاتصالات وعدم تحقيقها لأهداف التنظيم.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل

إن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يحدث داخل جماعات تتميز بالتفاعل التلقائي، الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص تنشأ بصفة تلقائية بكافة المستويات، ويقوم أعضائها بأدوار محدودة، بغرض تحقيق أهداف معينة، وغالبا ما يتخذ مسارات توازي مثيلة الرسمي، كما يمكن أن يتعارض معه و هو عملية تتميز بتشعب اتجاهاته وسلالة انسيابه وخضوعه إلى متغيرات الأفراد بصفة النفسية والاجتماعية.

ومن هنا فإن الاتصال غير الرسمي يعزز التجانس ويخفي مستوى الصراعات وينمي الشعور

<sup>1</sup>مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

<sup>2</sup>حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

بالانتماء على المؤسسة. إن الاتصال الفعال يساعد العمال على فهم المشاريع الاستراتيجية، وذلك ما يعزز انخراطهم كما أنه يتضمن مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع المسير أن يبدع ويفاوض ويقنع مساعديه وعلى هذا الأساس فإن الاتصال يمثل الوسيلة والأداة المفضلة لتسيير المنظمة، ومن هنا فإن كل عملية تغيير أو تكوين أو تقويم فلا بد أن ترافقها أو تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين فيها.

# الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي



يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية التي تهتم الطالب، ونحن في هذا الفصل بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه، حيث يمثل الاستقرار أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، إذ يعتبر من أهم الحوافز التي يجب توفرها في المنظمة حيث عليها أن تتطلع إلى المحافظة على مواردها البشرية و تنظر إليهم على أساس أنهم البنات التي يقوم عليها التنظيم. وانطلاقاً من أهمية الاستقرار الوظيفي في المؤسسة مكان العمل وتحقيق الأهداف وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، هذا الفصل يهتم بتوضيح عوامل الإستقرار الوظيفي وأهم مظاهره في المؤسسة وأهم نظرياته، فهذا الأخير لا يتحقق إلا بإجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظواهر المحيطة للعمل في المؤسسة، سواء في الظروف التنظيمية أو البيئة الخارجية.

### 1) تعريف الإستقرار الوظيفي:

يعرف الإستقرار في اللغة بأنه: "ثبوت الشيء في مكانه" ويأتي معنى الإستقرار مضاف للدلالة على إستمرار حالة صحية معينة، كالإستقرار الإقتصادي، والإستقرار السياسي، والإستقرار الإجتماعي. في حين إهتم الكثير من الباحثين في الميدان الصناعي بموضوع الإستقرار الوظيفي و غالباً ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل و حافزه و من هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الإستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكرها:

- الإستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة مدة أطول عند طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل ، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.<sup>1</sup>

- وهو كذلك ثبات العامل في عمله وعدم الإنتقال إلى تنظيم آخر ، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل وفق عوامل مادية ملموسة أو أخرى إجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل والإستقرار .

- كما عرفه آلتون مايو "على أنه شعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الإستقرار عن طريق تحفيزه و ترقيته".<sup>2</sup>

<sup>1</sup><https://almanhal.com>.

راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري، بعض عوامل الإستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص، رسالة ماجستير<sup>2</sup> في علم الإجتماع بقسم الدراسات الإجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 1427هـ، ص 6.

- وبتحديد معاني الإستقرار في العمل تحدد التعاريف فهو " ثبات العامل في عمله وعدم الإنتقال إلى تنظيم آخر ، كما هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الإستقرار عن طريق تحفيز وحرية وأمنه وترقيته<sup>1</sup>.
- و يعرف أنه درجة إرتباط الأعضاء بالتنظيم المتواجد به و تمثيلهم لأهدافه و لإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم و إعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم<sup>2</sup>.
- و يعبر عنه kanon بمصطلح " التوازن ويعني بتوازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول لهذه الحالة من الإستقرار فإن مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة<sup>3</sup>.
- أما { p .ALTOU } فيعرف الإستقرار على أنه " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد "<sup>4</sup>.
- و الإستقرار يعتبر أيضا درجة و مدى إرتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها و عملهم على تحقيق أهداف المنظمة و إمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة بعملهم و إطلاعهم على الفرص المتاحة من أجر و ترقية في وظيفتهم<sup>5</sup>.

## (2) أهمية الإستقرار الوظيفي:

- بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن بعض في نواحي كثيرة منها الشكل والصوت والتعبير والتفكير والذكاء والجنس واللقب ومن جهة أخرى في العادات والتقاليد والثقافة، كما أن هناك إختلافات واضحة في إستجابات الأفراد النفسية و الشخصية تجاه المواقف و النقد و الحث و الحوافز فضلا عن التفاوت الكبير في المستويات الثقافية كل هذا التفاوت و ذلك الإختلاف يعكس على ردود فعلهم تجاه مواقف العمل وتعامل الإدارة معهم<sup>6</sup>.
- و يعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه و يظهر فيه إمكانياته و قدراته ويثبت كفاءاته المهنية.

خلاصي مراد " الإستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية" ،دكتور في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة العربي<sup>1</sup> بن أم البواقي ، الجزائر، ص12.

ليازيد وهبة " فعالية أساليب تحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،<sup>2</sup> تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بالقايد ، تلمسان ، 2013، 2014، ص 200.

المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي " ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم<sup>3</sup> الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014، ص 74.

نفس المرجع ص 74<sup>4</sup>.

جبلي فاتح الترقية الوظيفية والاستقرار المهني رسالة ماجستير في علم الإجتماع تخصص<sup>5</sup>

عائض بن شافي الأكلبي، أثر الإستقرار الوظيفي للقيادة العليا على التخطيط الإستراتيجي، دراسة ميدانية على جامعة الثقراء في الفترة من<sup>6</sup> 2013 إلى 2017، جامعة الثقراء ، المملكة العربية السعودية ، سبتمبر 2017.

- و لثبات العامل في عمله و إستقراره فيه إنعكاسات إيجابية عليه و على المؤسسة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة و متشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلائم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها و المرفوض و بالتالي قد يصعب عليه الإندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت و الجهد، وحتي المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنسبة لعدة أفراد.

-ومن مزايا إستقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته ، و بالتالي نقل من عوامل التعب وخفض احتمالات الوقوع في حوادث العمل

- كما أن للعامل المستقر في عمله له حظوظ أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم التدرجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبراته و إندماجه داخل المنظمة.<sup>1</sup>

و إذا كان الإستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل و جماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة بالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها فإنه يساعد على الإحتفاظ باليد العاملة المدرجة المكتسبة للخبرة و يعفيها من تكاليف الإحلال و البحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين و التكوين و التدريب .

- اذن فإستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعته ثقافة تنظيمية و هدف مشترك و هوية واحدة و هي المنظمة ، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الإستمرار و البقاء و لتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي ، و الجسدي و المادي لتكون لهم مصدر السعادة و مستقبلا مهنيا لهم .<sup>2</sup>

### (3) عوامل الإستقرار الوظيفي

أ/ الترقية: و هي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات و الواجبات و يصحبها للعادة في المرتب و الدرجة و هي تعبر عن نمو و تقدم الفرد في عمله .<sup>3</sup> و يؤثر في الغالب على رضائه الوظيفي

د . جاسم رحيم عذاري و مجبل دوازي إسماعيل، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية،<sup>1</sup> مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد 33، المجلد 9، تموز ، 2013، ص 144 .

بن منصور رفيقة، الإستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013/2014.

ناصر دادي عبدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية العامة ، 2004، الجزائر ، ص 62.

وتنطوي الترقية على التغير في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر.<sup>1</sup>

الغرض من إجراء الترقيات هو إستغلال مهارات و قدرات الأفراد و الترقية معنى الصعود و الإرتقاء و تتم الترقية على أسس علمية تنظيمية، حيث يراعي فيها أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنظمة بالإضافة إلى كفاءته أو نجاحه في الفترة الماضية و قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة.

**ب/ التنقل:** يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة و تحقيق توازن هيكل العمال و يكون عادة في المستوى التنظيمي ، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو يطلب من الموظف و يترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها و الغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه .

**ج/ الإتصال:** يحظى الإتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل و خارج المنظمة من خلق الإنسجام والتنسيق الداخلي فيها و التكيف مع محيطها الخارجي ، و الإتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى و التنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين<sup>2</sup>

و في هذا الصدد يؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الإتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الإتصال بين مرؤوسيه و يسهل لهم الإتصال به و يمنحهم فرصة الإحتكاك به، لأن الإتصال الجيد يقوم على الحوار و الثقة المتبادلة بين أطراف الإتصال .

- يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية و النفسية و الإجتماعية، و المسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم و في ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم و تهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في محيط العمل .

**د/ العلاوات الدورية:** هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل و تعامله مع الزملاء و الرؤساء على مستوى جيد. و تحدد الإدارة مستويات هذا الأداء وفق معايير موضوعه

فضيل دليو و آخرون، الإتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم إجتماعات الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1، 2003، ص 124.

صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 62.

مسبقا و ليس بالضرورة أن تصرف هذه العلاوة اذا اتضح أن أداء العامل لم يرق للمستوى المطلوب سواء في إنجاز المهام الموكلة إليه أو نمط تعامله مع زملاء العمل. أما الحوافز المادية غير المباشرة هي الحوافز التي تقدم للعاملين لتحسين ظروفهم الإجتماعية العامة، وتعد الخدمات الإجتماعية من الحوافز المادية غير المباشرة لأداء العاملين فهي تقرهم من إدارة المنظمة التي يعملون بها و تزيد من ولائهم لها و ترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل . تقرهم من إدارة المنظمة التي يعملون بها و تزيد من ولائهم لها و ترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل<sup>1</sup>.

#### 4) محددات الإستقرار الوظيفي

محددات الإستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا في رضا الموظف عن عمله وإستقراره فيه. وقد حددها فروم vrom بالعوامل الستة الآتية: الإشراف جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل. فإذا ن محددات الإستقرار الوظيفي هي: مجموعة الإشباعات التي تحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة و يزيد إرتباطه بها . وبعد الإستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الإستقرار الوظيفي متحقق فيها يتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم تحقق الإستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية متخصصة في مكان عملها<sup>2</sup>.

#### 5) مظاهر الإستقرار الوظيفي:

يعد إستقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون إهتمام بموارها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير

<sup>1</sup> سهيل إدريس: المتبل فرنسي-عربي، ط 36، دار الأدب ، بيروت ، 2006 ، ص 23 .

<sup>2</sup> الصمادي وزياد محمد علي .الرواشدة ، فراس محمد، محددات الرضا و الإستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5 ، عدد 33، 2009.

كافة الظروف الملائمة للإستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الإستقرار الوظيفي فيما يأتي حيث نذكر منها: <sup>1</sup>

قلة الشكاوي: إن انخفاض نسبة الشكاوي دليل على أن هناك إستقرار ورضا عن العمل ، و عدم وجود ظلم في المنظمة يشعر الفرد بالعدالة و بالتالي ترفع روح المعنوية عند العمال و يزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية .

الراحة النفسية و الإنسجام مع جماعة العمل: وتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل إستمرار الأجر ، إضافة إلى العمل في مكان آمن خال من مسببات الأمراض المهنية، والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين و الحوافز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة إجتماعية مرموقة داخل المؤسسة و خارجها .

المواظبة على العمل : إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال و عدم التأخر عن المواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الإستقرار داخل المؤسسة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها يعني أنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له .

الشعور بالأمان: تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتتضمن الحاجة إلى الأمان مايلي: الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الإقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة و فشور العامل بالحماية في منصب عمله. <sup>2</sup>

- تماسك جماعة العمل : تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث متمثلة في : جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة، جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، و لكل جماعة أهدافها ونشاطاتها فكل من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الإستقرار الوظيفي، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات و مدى التفاعل الكفئ فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار و توفير فرص التقدم و الترقية ، و فتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها و إستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة .

شتا السيد، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية 1997.

ليازيد وهيبه ، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، <sup>2</sup> أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر القايد ، تلمسان ، 2013.2014.

- المشاركة العملية في إتخاذ القرارات : إن إتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين بوضع أهداف الجماعة و تحديدها و في رسم خطط و تنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بأداء الرأي و النقد و المشاركة الفعالية و التعاون في النشاطات .

- تخطيط و تنمية الموارد البشرية : يتوجب على المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي يسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماما على صراعات و الخلافات التي تنشأ بين الأفراد جراء التنافس و عدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك إختلاف في المؤهلات و الكفاءات بين العمال، فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته و كفاءاته و خبراته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يتحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة، و بالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة و بفاعلية كبيرة عكس العمال الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وإمكاناته ولا يتحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة و يصبح عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف أو النقل من جهة أخرى يصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة بالنفس ما يدفعه إلى عدم الإستقرار في العمل.<sup>1</sup>

أسباب عدم الإستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

## 6) أسباب عدم الإستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أ/ أسباب عدم الإستقرار الوظيفي: يعود عدم الإستقرار الوظيفي للأسباب التالية:

- إن المنظمات نفسها أصبحت تمر دوما في حالة تغيير، وتعاني من ركود، ما يدفعها إلى الإستقطاب الموظف لإختراع " وظيفة المهمة "، والتي ما إن تنتهي حتى ينتهي دور الموظف .

- إن ما يدفع الموظف بإستمرار للبحث عن وظائف جديدة لزيادة الدخل و محاولة العثور على وظيفة تؤمن له الإستقرار الوظيفي .

- إن إختلاف المنظمات وطبيعة الظروف ومتطلبات الوظائف، كلها تؤدي إلى التنقل بين هذه الوظائف، وينبغي على المنظمات أن تؤمن الإستقرار الوظيفي في مقرها وأن تؤمن أيضا الراتب المناسب وضرورة حماية فترة التجربة للموظف الجديد بمظلة القانون.

شعور الموظف بالتهميش مقارنة بزملاء العمل.

- ضعف الراتب وعدم وجود الحوافز التي تخلف الدافع إلجاء لرفع مستواه.

- عدم الإنصاف في منح الدورات التدريبية أو عدم وجود دورات تدريبية مهنية في الكثير من جهات العمل.

بن منصور رفيقة، مرجع سابق، ص: 12

- ضعف القوانين والتشريعات التي تحمي الموظف، وتهتم بإدارة الموارد البشرية .  
- الخلط بين الموظف الجيد والموظف غير الجيد أو الفاشل والذي يخلق شعور عدم الإستقرار للموظف الجيد.

- حيث يعد الإستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله أو نطاق العمل من حيث العلاقة الجيدة بين رؤسائه و رؤوسيه التطور المهني المستمر وجود الحوافز الدورية التي تخلق دافع الرغبة لدى الموظف في التطور و الإبداع و التميز<sup>1</sup>

**ب/ عوامل الإستقرار في العمل:** إن إستقرار الفرد في منصبه مرتبط بعوامل نذكر منها:

- **العوامل المادية:** وتحتل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيها يتعلق بالظروف بشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها حيث أصبحت توفر الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة من الأمور المسلم بها لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعمال، وتساعد على الرضا والإستقرار .

- **العوامل الإجتماعية:** لكي تحافظ المؤسسة على كواردها البشرية لابد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، وتدخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات .

القيادة: فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال، فهي تساعد على الإنسجام و التفاهم بموضوعية على الإدارة و تقوية شعورهم بالإنتماء إلى مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وبالتالي البقاء والإستمرار فيها.

- **العوامل النفسية:** ومن هذه العوامل نذكر منها:

- الشعور بالرضا عن العمل و الإنتماء و الأمان داخل المؤسسة .

- الإحساس بالتقدم، فالفرد يكون راضيا عن عمله و أكثر إستقرارا فيه متى علم أنه سيحقق فيه مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة و إكتساب الخبرات و الإحترام والتقدير .<sup>2</sup>

جاسم رحيم عذارى، مجبل داوي إسماعيل، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 09، العدد 33، 143، 2013.

جبلي فاتح، **الترقية الوظيفية و الإستقرار الوظيفي**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت رسالة ماجستير ( غير منشورة ) كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005، 2006، ص ص 50، 42.



### 7) بعض الإرشادات لتحقيق الإستقرار الوظيفي

من أجل الحفاظ على المورد البشري و الحرص على إستقراره والتقليص من معدلات دوران العمل لابد من إتباع مجموعة من الإرشادات نذكر من بينها :

أ/ الدفع للموظفين بصورة عادلة: عندما يحس العمال بعدالة ما يتلقاه من كفاءات ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه فإن الموظف يشعر بالرضا عن عمله ويزيده إنتماء وإستقرارا فيه.<sup>1</sup>

إن نجاح أي مؤسسة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث الموظفين على إظهار السلوكيات المرغوبة و مايجسد إلتزامهم التنظيمي وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في التعامل الذي يؤثر على الموظف سواء على المستوى النفسي أو الوظيفي والذي من شأنه التأثير على تحقيق الإستقرار الوظيفي .

ب/ تحسين نوعية وجودة الإشراف: عندما تكون العلاقة بين المشرف والعمال داخل المؤسسة علاقة طيبة يسودها الإحترام ويرعى فيها المصالح المشتركة تكون هناك خطوط إنصال مفتوحة بين المشرف ومروؤوسيه وهذا يؤدي إلى تمسك الموظفين أكثر بعملهم .

ويعد الإشراف من الإرشادات التي يجب الإهتمام بها في المؤسسات لتفعيل و تحقيق الإستقرار للموظف، فالإشراف من العوامل الأساسية لتحفيز الموظف، حيث يلعب المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال ومحاولة تفهم حاجاتهم و تحفيزهم ليتوافقوا و يتكيفوا مع محيط العمل.<sup>2</sup>

ج/ تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: عندما توزع سلطة إتخاذ القرارات ويسمح للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا عن العمل، و يرجع هذا لشعورهم أو إعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة، حيث ينفر العمال من المركزية داخل المؤسسة، نظرا لما تفرزه هذه المركزية من قيود وأوامر وعدم مراعاة آراء الموظفين، هذا بدوره يؤدي إلى عدم إستقرار العامل في حين تحقيق اللامركزية في المؤسسة من المؤشرات الإيجابية للعامل.<sup>3</sup>

جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الإجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ص 181.

المرجع نفسه، ص 181.

جبارة عطية جبارة: مرجع سابق، ص 181.

### (8) الإستقرار الوظيفي للمؤسسة:

في ظل التغيير الدائم والتحديث والتحديث يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الإنفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال ونشاطاتها . فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الإستقرار و التوازن اللازمين لأجل تحدي المتنافسين والبقاء في السوق فإستقرار المؤسسة وجودها ضمن السوق الإقتصادية وثباتها عليها للتخطيط والإعداد الجيد لتوفير الإحتياجات من موارد البشرية المادية لتضمن إستقرارها . وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الإعتبار لأجل ثباتها وإستقرارها:

- قدرة الإدارة الموارد البشرية على الإتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل<sup>1</sup>.
- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة .
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل.
- قدرة هذه العمالة على إستيعاب المتغيرات التحديثات الفنية مستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لإكتساب المرونة في العمل .
- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين و ضمان قدر كاف من الإتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم و بين العمال الإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر .
- فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة موردها البشرية وتوافر كفاية لازمة لسير العمل ومواكبة التحديثات في مجال نشاطها يضمن بقاءها وإستمرارها في السوق الإقتصادية<sup>2</sup>.

### (9) النظريات التي تطرقت إلى الإستقرار الوظيفي

أ/ نظرية الإدارة العلمية:هي من أقدم النظريات بمجال الإدارة وقد إقترنت بإسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور، وقد إعتمدت هذه النظرية على التطرق إلى الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم و تساعد بإستقرار العاملين ولقد ركز تايلور في أبحاثه وتجاربه على الإكتشاف الطرائق التي من شأنها زيادة إستقرار العامل وزيادة أجره، وذلك بتحديد الطريق الطريق الأفضل بناء على دراسة الجهد والحركة و الإلتناء والرضا الوظيفي للعاملين وكذلك الحوافز المادية كما تركز على ضرورة و أهمية التدريب للعنصر البشري و تطوير كفاءتهم الإدارية حيث يرى بأن العاملين في

إبراهيم رمضان ديب : دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع ، ط2، القاهرة ، 2006، ص85.

المرجع نفسه ، ص 86.

المستويات الدنيا ، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر و التعليمات الصادرة على المؤسسة وكان تركيز تاييلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري الواضحة فقد قام بدراسة رضا العاملين و ربطها بالجانب النفسي و مدى إستقرارهم و إيجاد طريقة مثالية للتعامل فيما بينهم و زيادة الروابط و العلاقات فقد كان له دور مهم في الإدارة و ربطها بالعاملين فيها.<sup>1</sup>

ب/ نظرية العلاقات الإنسانية: إستمدت هذه النظرية من أفكارها , من التجارب ودراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو , حيث أثرت على هذه التجارب عالم الإجتماع إيلتون مايو الذي تمت في شركة ويستون إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية في مصانع هاوثورن , وإمتدت من 1927 إلى 1932. من أجل إكتشاف العلاقة بين العامل و الإدارة ثم إتسعت هذه الدراسات حيث تناولت إستقرار في العمل من حيث البناء وروح التعاون والقيم والتفاهم وقد كشفت الدراسات على أهمية الإتصال غير الرسمي في الإدارة وتأثيرها على سلوك العاملين .

حيث ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين العلاقات الشخصية و الإجتماعية والحاجات والميولات العاطفية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها حيث يأخذ الإستقرار بعين الإعتبار :

- تشجيع العاملين إلى الحفاظ على العلاقات بينهم في العمل.

- تطوير الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة.

- زيادة فعالية الإتصال غير الرسمي في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.<sup>2</sup>

ج/ نظرية إتخاذ القرار: يعد كتاب هيربرت سيمون الذي صدر سنة 1945 تحت عنوان " السلوك الإداري " نقطة إنطلاق لإسهامات "هاربرت سيمون " في مجال الإدارة . ولقد شكلت عملية إتخاذ القرار محور إهتمام "سيمون" الأول فهي أساس الإستقرار الوظيفي هي التي تحدد الميزات الأساسية للإتصال غير الرسمي في الإدارة بين العاملين.<sup>3</sup>

وقد انطلق "هيربرت سيمون" من نقطة أساسية تمثلت في الإستقرار الوظيفي ودوره في صنع القرار وأن سلوك الأفراد في المؤسسة ينبغي أن يكون سلوك هادف لأن الأفراد في يشكلون في تنظيماً تربطهم علاقة التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة

1. فاروق عبده فلي فلي : السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة ، مصر ، 2005. ص 52.

2. طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم . دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة . 2007. ص 198 .

3. جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2006 ، ص 90.

ويعتبر "سيمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري في المنظمة ، وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به و يقضيان دراسة كيف تتخذ القرارات و قد قدم صور الرشد في القرارات وقسمها إلى ستة أنواع :

- ج.1- القرارات الموضوعية: ذلك قرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في وقت معين .
- ج.2- القرارات الشكلية: هو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التواصل إلى قيمة معينة في إطار المعرفة.
- ج.3- القرارات الواعية: تقوم على عملية وضع المسائل الملائمة للغايات الموجودة.
- ج.4- القرارات القصدية: تقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل الملائمة للغايات .
- ج.5- القرارات التنظيمية:
- ج.5- القرارات الشخصية: القرارات التي توجه لتحقيق الاهداف الشخصية، ومن خلال هذه القرارات يتضح أن استقرار الموظفين يعكس نجاح المؤسسة مع ضمان بقاء العاملين بها و زيادة الإتصال فيما بينهم.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل

مما تقدم من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج تلك الأهمية التي ينطوي عليها موضوع الإستقرار الوظيفي من خلال التطرق إلى أهم الشروط التنظيمية داخل المؤسسة فهو يعبر عن رغبة قوية وشعور كبير لدى الأفراد بمدى إرتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها وإيمانهم بالأهداف والخطط التي تسعى إليها والعمل على تحقيقها، ثم الحديث عن الرضا الوظيفي ودوره في تنمية الولاء التنظيمي، وبالنسبة لمظاهر عدم الإستقرار الوظيفي فقد تم التطرق إلى حالات ترك العمل والضغط الوظيفية ثم ظاهرة خفض مستوى الغياب والشعور بالراحة والأمن النفسي والوظيفي، أما على مستوى المؤسسيات فهو يعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة، و تحقيق الأهداف المسطرة بفضل الإستغلال الجيد للمورد البشري .

العزاوي خليل محمد: إتخاذ القرار الإداري ، دار الكنوز ، ط1، عمان ، 2006، ص 103.<sup>1</sup>

# الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا الفصل المعنون بـ "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية" سيتم التعرف على مجالات الدراسة، منها المكانية والزمانية والبشرية، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة.

### 1) مجالات الدراسة

أ/ الدراسة الإستطلاعية: لكل دراسة ميدانية مجال مكاني وعينة. لابد على الباحث أن يحددها لإجراء الدراسة و هذا لا يتم إلا عبر جولات إستطلاعية يقوم بها الباحث بزيارة ميدان الدراسة حيث يجمع من خلالها بعض المعلومات حول الموضوع الذي يريد دراسته و التأكد من هذا الحقل يصلح للدراسة أولا ومن خلال الدراسة الإستطلاعية يعرف الباحث مجتمع الدراسة عن قرب عند قيامنا بهذه الخطوات قمنا بجولة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية حيث تم إستقبالنا من طرف الموظفين في الكلية الذين مهدوا لنا الطريق لإجراء الدراسة ب/ المجال المكاني: كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

ب.1- التعريف بالمؤسسة: تأسست كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق ل 08 أكتوبر 2012 و تضم الكلية حاليا قسمان، قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الإجتماعية، وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتدربين على مستوى الكلية 3535 طالب بما فيهم 06 طلبة في الدكتوراه الطور الثالث يؤطّره 120 أستاذ و 54 موظف.

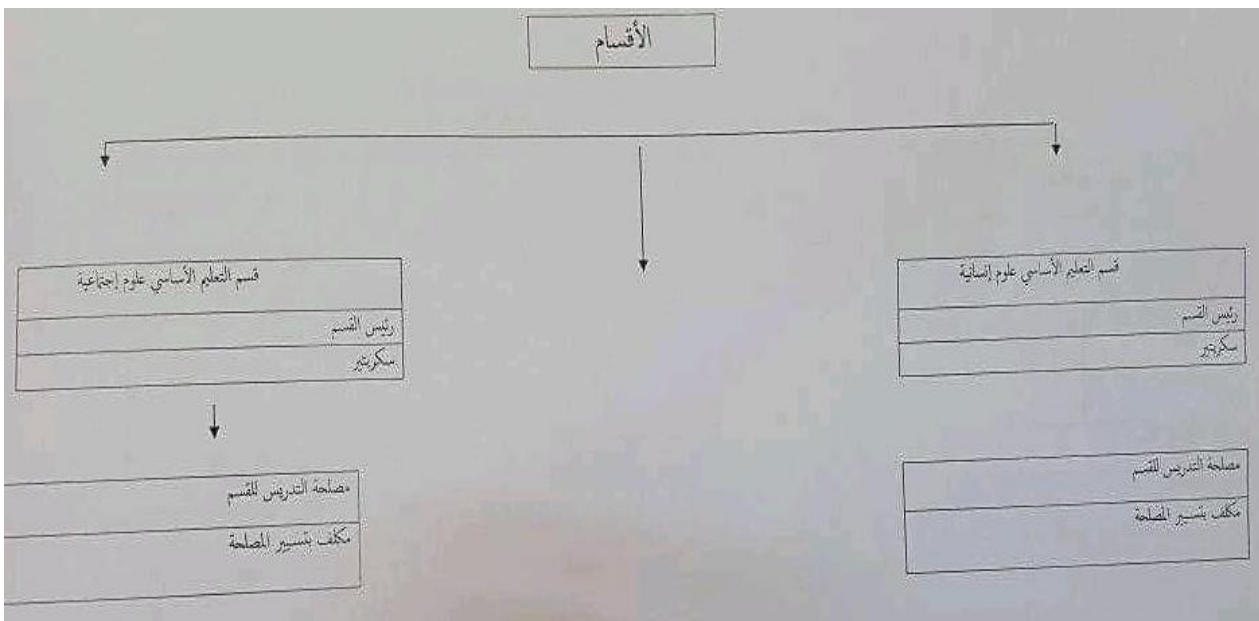
## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### ب.2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

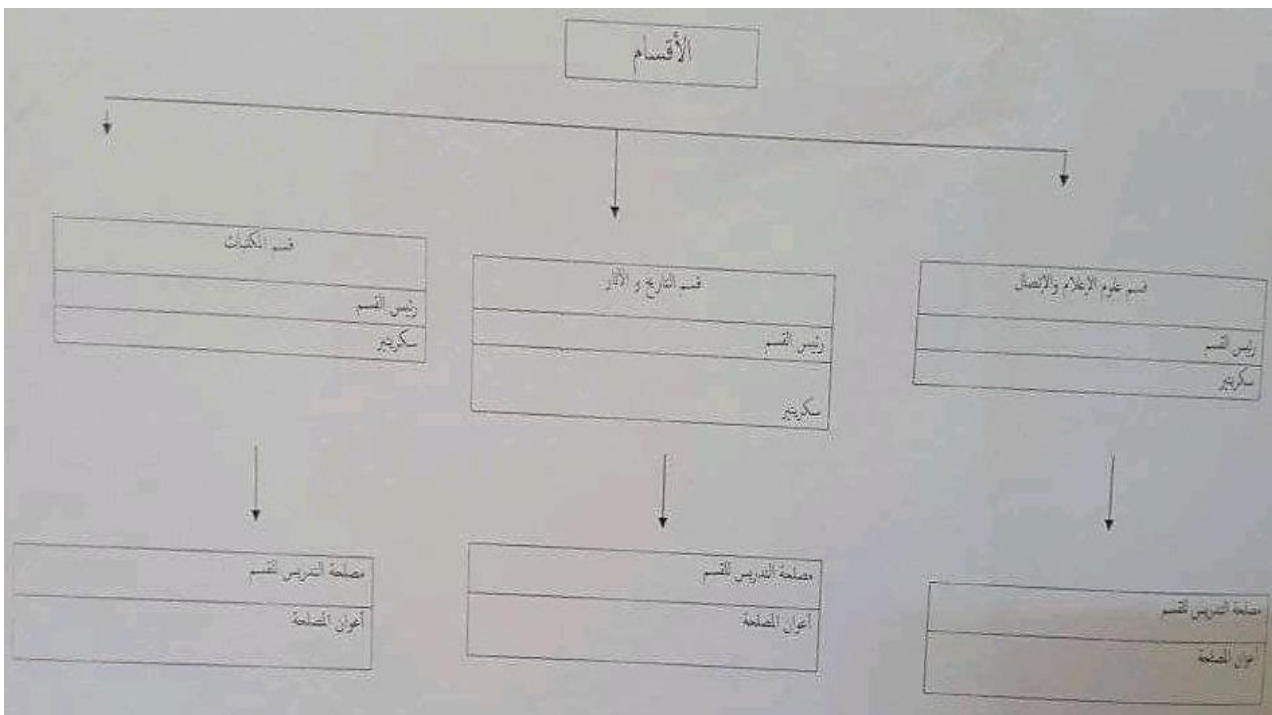
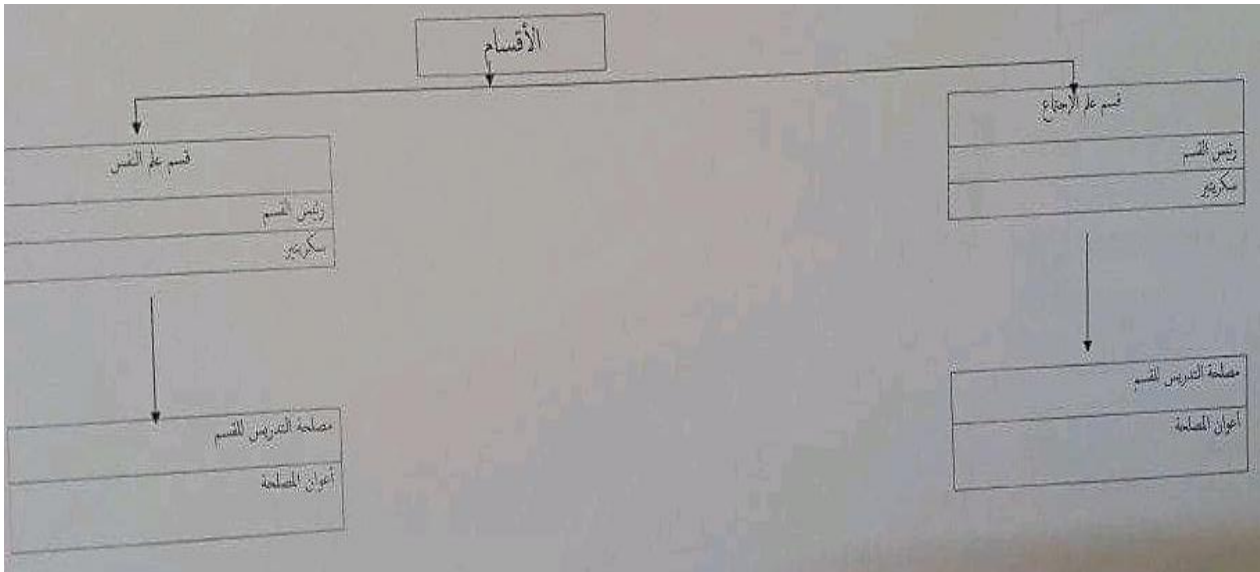
الشكل رقم (02)، الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية



### أقسام الكلية



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية



**ج/المجال الزمني:** قمنا بإجراء هذه الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وامتدت هذه الدراسة من 14 مارس 2023 إلى 25 أبريل 2023 لمدة 38 يوم حيث قمنا بتوزيع الإستمارة على الموظفين وبعد ذلك قمنا بجمعها.

**د/المجال البشري:** يتكون مجتمع الدراسة من 73 موظف و 21 عاملة و 120 أستاذ، 3535 طالب حسب ما تم التصريح به.

(2) الإجراءات المنهجية للدراسة:



### المنهج:

يعرف المنهج بأنه مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة . فلكل دراسة خطوات يجب على الباحث أن يتبعها وطبيعة الخطوات يحددها ميدان الدراسة .  
لذلك إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يعد أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها و تحليلها ، و إخضاعها للدراسة الدقيقة  
- إعتدنا المنهج الوصفي ذو الطابع السببي حيث قمنا بزيارة الكلية، ولاحظنا وجود إستقرار وظيفي في العمل من خلال تبادل المعلومات و الأفكار ووجهات النظر بين الموظفين و إستقرارهم في بيئة العمل و تفاعلهم مع بعضهم البعض بطريقة غير رسمية  
- ثم لاحظنا كذلك التعدد في قنوات الإتصال بين المسؤولين والموظفين في بيئة العمل  
- وبالتالي فإن الهدف من إستخدام المنهج الوصفي هو تجميع المعلومات اللازمة المتعلقة بالموظفين و إخضاعها للدراسة و تصنيفها محل للدراسة و إستخلاص النتائج و من ثم العمل على تعميمها فيما يخص الموضوع

أ/ أدوات جمع البيانات: من خلال الموضوع و الإشكالية و الفرضيات التي إعتدنا عليها و طبيعة المنهج و أهداف الدراسة التي تبرز العلاقة بين الإتصال غير الرسمي و الإستقرار الوظيفي و من خلال المعلومات التي تم جمعها في الدراسة الإستطلاعية و حسب الإمكانيات المتوفرة فلقد إعتدنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و لأنه لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو إتخاذ موقف بشأنها، قبل أن يكون لدينا المعلومات و الحقائق الكافية حول الموضوع . لذا يتعين على الباحث التقيد بالأساليب و القواعد المنهجية أثناء جمعه للبيانات، و أن نجاح أي بحث مرهون بإختياره للأدوات الملائمة.

أ.1- الإستمارة:تعرف الإستمارة أو الإستبيان بأنه عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة و المتسلسلة التي يتم الإجابة عليها و تعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة مشكلة البحث.<sup>1</sup>

أ.2- مفهوم الملاحظة:تعرف الملاحظة على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك، و المشكلات والأحداث والمكونات أو متابعة سيرها و إتجاهاتها بأسلوب علمي منظم و هادف لتفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بتصرفات وسلوك الأفراد.<sup>2</sup>

منال هلال مزاخرة: بحوث الإعلام الأسس و المناهج، (عمان ، داركنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع. 2011 ص 203<sup>1</sup>

محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحل التطبيقية، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 ، الأردن ، 1999.<sup>2</sup>

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن أغلبية الباحثين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات اللازمة للموضوع، فالملاحظة هي الرؤية والفحص للظاهرة المدروسة.

### ب/ العينة وكيفية اختيارها:

**ب.1- مفهوم العينة:** إن عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية و أساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث فإذا إستحالت تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئاً جديداً أو حتى تسميته عملاً علمياً، فالباحث غالباً ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة بإختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مثل كبر حجم المجتمع أو عدم تجانسها ... إلخ.

- و يمكن تعريف العينة على أنها عدد من أفراد المجتمع يتصنفون بنفس صفاته و خصائصه بجانب معين أو عدة جوانب بحيث تكون ممثلة له، و يشمل هذا العدد من الأفراد جانب أو جزءاً من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له لذلك تعني العينة عن دراسة المجتمع بأكمله فدراسة المجتمع بأكمله يعد أمراً غاية في الصعوبة ولا يمكن تحقيقه عموماً و إعتبار أن العينة أنواع فإن عينة بحثنا هي عينة المسح الشامل.<sup>1</sup>

**ب/ كيفية اختيارها:** إن العينة التي إستخدمناها في البحث هي عينة المسح الشامل ويتم اللجوء إلى هذا النوع من العينة لأنه يتميز بدقة والإتقان، نظراً لشموله لكافة أفراد العينة، حيث يعبر عن المعطيات التي جمعها من مفردات المجتمع الإحصائي، حيث قمنا بتصميم 73 إستمارة ووزعناها بشكل عرضي أي كل موظف في الإدارة يدخل إلى الكلية يتم إعطائه إستمارة من أجل ملئها إلى أن تم توزيع كل الإستبيانات حيث تم أخذ 73 موظف من المجموع الكلي 73 موظف في الكلية أي 100 % المجتمع الكلي.

علي الجرغليرم. ريجينيا ملوك و آخرون: البحث العلمي الكمي و النوعي، عمان، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص 255.

# الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض النتائج

## تمهيد

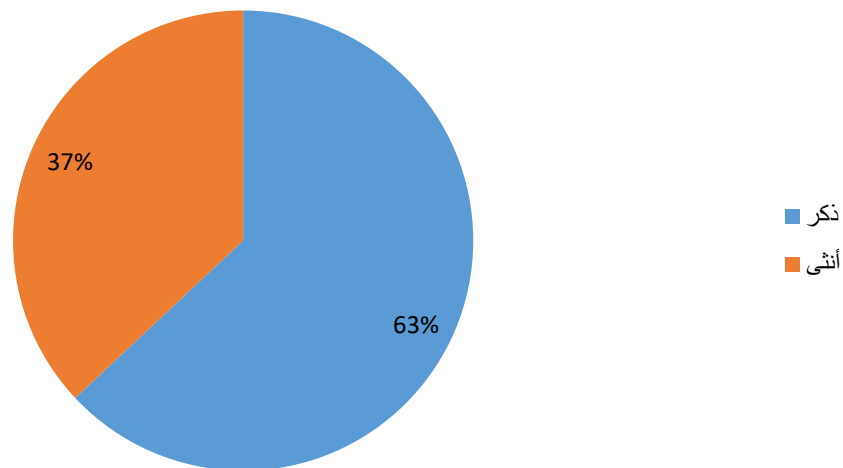
لكل دراسة أهداف تسعى للوصول إليها وذلك للتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها أو نفيها من خلال إخضاعها للتحقيق العلمي، وبالاعتماد على الجانب النظري الذي يعطي القاعدة الأساسية للدراسة ينزل الباحث للميدان من أجل الحصول على المعلومات والاحتكاك بالموظفين التي تخص الظاهرة المدروسة أو إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة معتمدا على أداة بحثية تمكنها من جمع البيانات التي يريد الحصول عليها، فالباحث حيث يتبع كل هذه الإجراءات أملا منه على التوصل إلى نتائج مفيدة، لذا لا بد لنا من عرض هذه الخطوات لما لها من أهمية بالغة في تحقيق النتائج التي تريد الحصول عليها والأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسة.

## 1/ عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

## 1/ جدول رقم 1/ يبين جنس العاملين

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	46	63,01 %
أنثى	27	36,98 %
المجموع	73	100 %

## دائرة نسبية تمثل جنس العاملين



من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن غالبية العمال من الذكور ما يقارب نسبة 63,01% في المؤسسة في حين أن نسبة 36,98% من العمال إناث وهي نسبة ليست ضئيلة في ظل دخول المرأة عالم الشغل و مواكبة التطورات و الوقوف بجانب الرجل لتحقيق الرقي و الإزدهار لهذا الوطن.

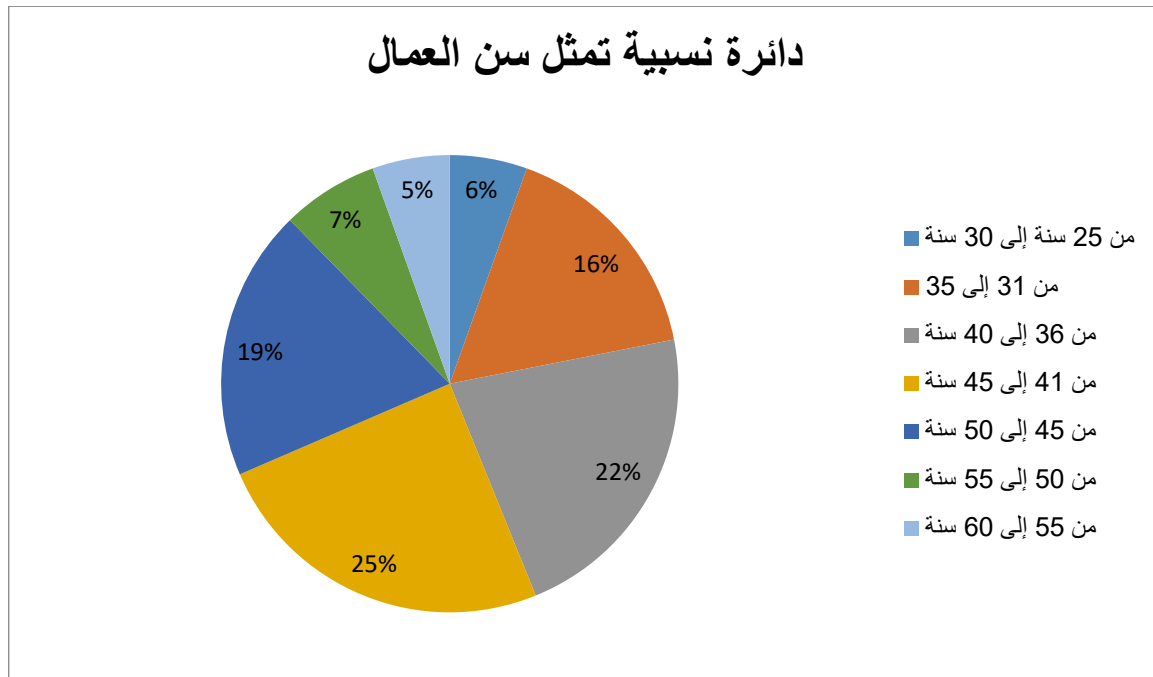
تحليل الجدول رقم 01:

نسبة الذكور تقابلها 63% هي النسبة الأكبر بينما النسبة المتبقية هي 36,98% هي نسبة إناث أما تفسير هذه النتائج هناك تنوع في الجنس فالجنس هو معطى ثقافي فالذكر له أدواره الإجتماعية داخل المؤسسة ، و الأنثى كمعطى ثقافي لها دورها داخل المؤسسة.

أما عن الاختلاف والتنوع داخل المؤسسة فلا يمكن تفسيره حاليا و إنما سنستخدمه في تحليل الجداول الآتية

#### جدول رقم 02: / يبين سن العمال

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 سنة إلى 30 سنة	04	5,47%
من 31 إلى 35 سنة	12	16,43%
من 36 إلى 40 سنة	16	21,95%
من 41 إلى 45 سنة	18	24,65%
من 45 سنة إلى 50 سنة	14	19,17%
من 50 إلى 55 سنة	05	6,84%
من 55 إلى 60 سنة	04	5,47%
المجموع	73	100%



من خلال الجدول رقم (02) المعنون ب سن العمال : نلاحظ أن نسبة 24,65% من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة إلى 45 سنة في حين أن نسبة العمال الذين أعمارهم بين 36 إلى 40 سنة 21,91% وكذلك نسبة 19,17% تمثل العمال الذين أعمارهم ما بين 45 إلى 50 سنة ، وكذلك نسبة 16,43% تمثل العمال الذين أعمارهم من 31 إلى 35 سنة في حين نجد نسبة 6,84% من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 50 إلى 55 سنة و نلاحظ نسبة 5,57% من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 30 سنة وكذلك نفس النسبة للعمال الذين أعمارهم ما بين 55 إلى 60 سنة.

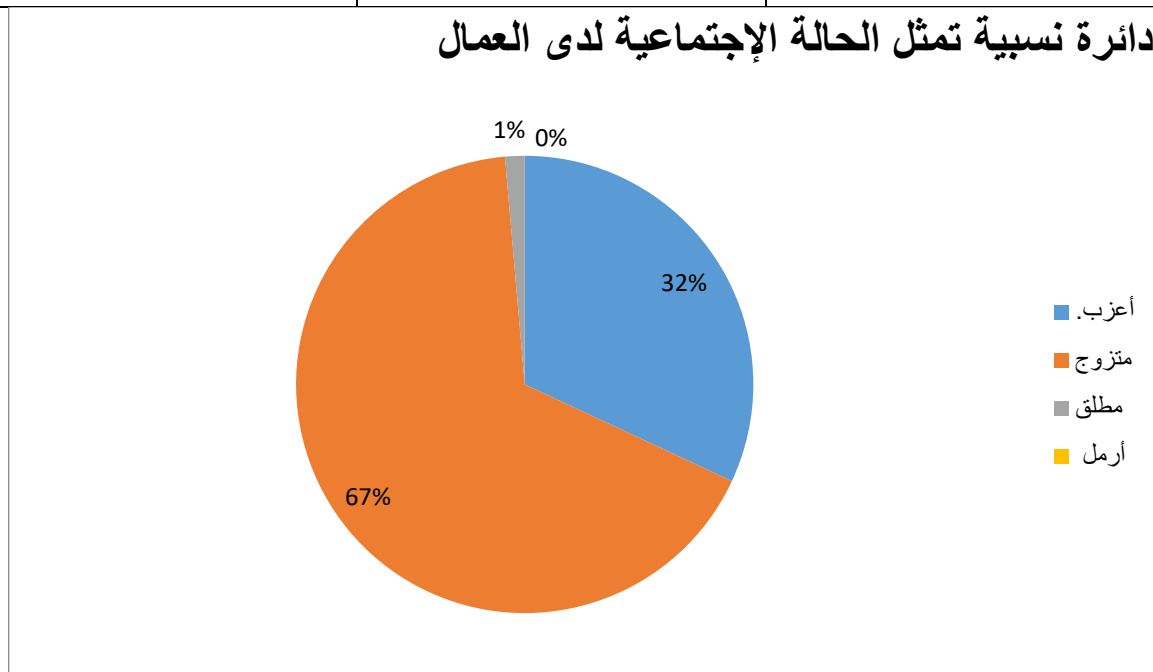
#### تحليل الجدول رقم 02:

بناء على هذه النتائج و النسب الإحصائية الموضحة في الجدول يمكن استنتاج أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة فما فوق ولعل ذلك يرجع على أن المؤسسة تعمل على استقطاب عمال أكثر عملا وأكثر جهدا و عطاء و ذو خبرة و اقدمية لتحمل المسؤوليات التي تتطلبها المؤسسة .  
الحالة الاجتماعية

جدول رقم 03: يمثل الحالة الاجتماعية لدى العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
31,50%	23	أعزب
65,75%	48	متزوج
1,36%	01	مطلق
0%	X	أرمل
100%	73	المجموع

دائرة نسبية تمثل الحالة الاجتماعية لدى العمال



يمثل الجدول رقم (03) المعنون ب الحالة الاجتماعية للعمال حيث أن النسبة الغالبة للعمال متزوجين وهذا ما تمثله 65,75% وفي حين أن نسبة العزاب بلغت 31,50% في حين نجد نسبة ضئيلة للمطلقين ما يمثلها نسبة 1,36% وفي حين نجد غياب فئة الأرامل ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن غالبية العمال لديهم أسر وهذا ما يجعلهم أكثر استقراراً في العمل ويؤدون واجبهم على أكمل وجه.

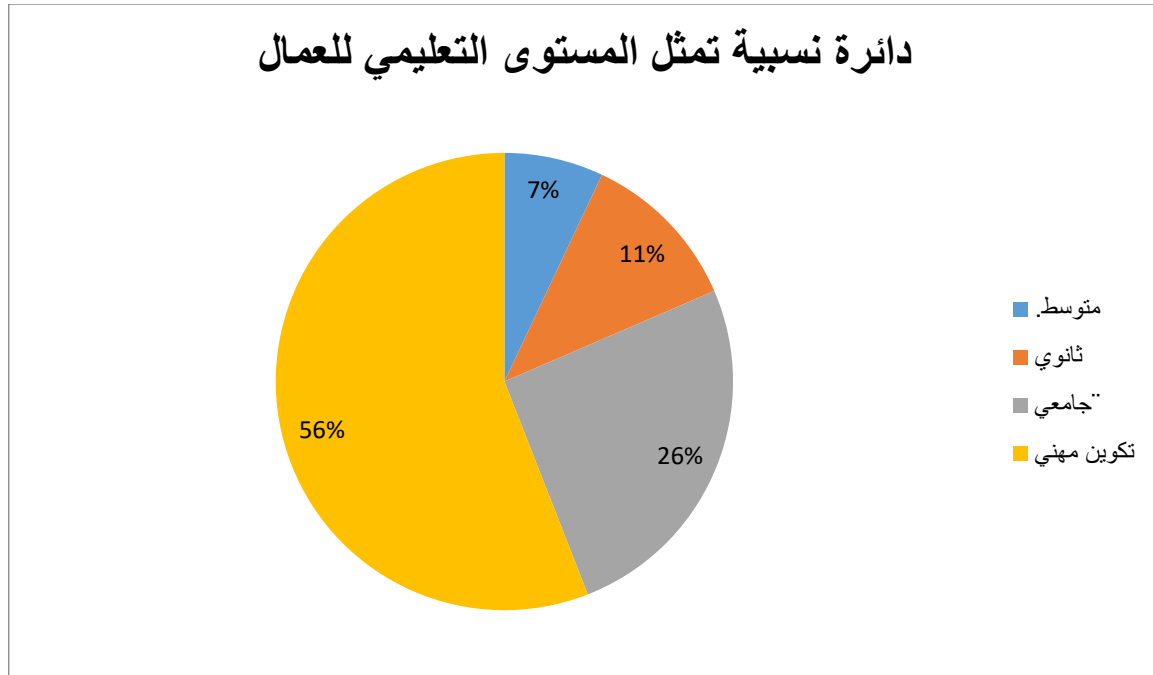
#### تحليل الجدول رقم 03:

إذن الحالة الاجتماعية لمجتمع البحث هي حالة مستقرة لأن معظم المبحوثين هم متزوجون فهم موظفون يسعون إلى تحقيق استقرار الوظيفي ولديه روابط اجتماعية على اعتبار أن الموظف المتزوج يسعى إلى المحافظة على منصب عمله من أجل تحمل أعباء المعيشة وتلبية احتياجات أسرته وضمن مستقبلهم

والحفاظ عليه ما يجعله يسعى جاهدا إلى الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر هو مطلبه من المؤسسة على عكس الأعباء الذي ليس له مسؤوليات وإرتباطات يستطيع التوقف عن العمل أو تغييره في حالة ما إذا تطلب الأمر .

**الجدول رقم 04: يمثل المستوى التعليمي للعمال**

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
15,06%	11	متوسط
24,65%	18	ثانوي
54,79%	40	جامعي
5,47%	04	تكوين مهني
100%	73	المجموع



يبين الجدول رقم 04 المعنون ب المستوى التعليمي للعمال : حيث نجد أن نسبة 54,79% من العمال ذوي المستوى الجامعي في حين ما يمثل 24,65% من العمال لديهم المستوى الثانوي في حين أن نسبة 15,06% من العمال ذوي المستوى المتوسط ، وفي حين أن نسبة 5,47% من ذوي المستوى التكوين المهني.

**تحليل الجدول رقم 04:**

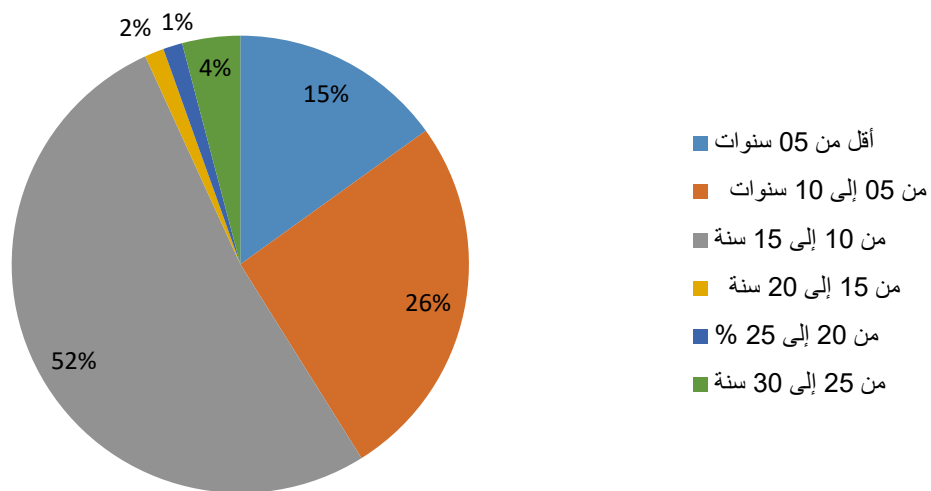


إذن يمكن تفسير أن أكبر نسبة للمبحوثين في الكلية يمثلون مستوى تعليمي جامعي بنسبة 54,79% راجع إلى طبيعة العمل في المجال الإداري الذي يعتمد على مجهودات فكرية مختلفة إذن نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الكفاءة ليكن هناك تفاعل في العمل وتعتمد أيضا على التأهيل .

**الجدول رقم 05: يمثل الخبرة المهنية**

النسبة المئوية	التكرارات	مدة العمل
15,06%	11	أقل من 05 سنوات
26,02%	19	من 05 إلى 10 سنوات
52,05%	38	من 10 إلى 15 سنة
1,36%	01	من 15 إلى 20 سنة
1,36%	01	من 20 إلى 25 سنة
4,10%	03	من 25 إلى 30 سنة
100%	73	المجموع

**دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية**



نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 المعنون ب الخبرة المهنية: أن نسبة 52,05% من العينة المدروسة قدرت مدة عملهم من 10 إلى 15 سنة وهي أعلى نسبة وتليها نسبة 26,02% من أفراد العينة قدرت مدة عملهم من 05 إلى 10 سنوات وبعدها نسبة 15,06% لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات وفي حين نجد نسب متفاوتة لمدة العمل ما يمثل نسبة 4,10% لديهم مدة عمل من 25 إلى 30 سنة وفي حين نجد نسب لمدة العمل ما يمثل 1,36% لديهم مدة عمل من 20 إلى 25 سنة وكذلك من 15 إلى 20 سنة.

تحليل الجدول رقم 05:

بصفة عامة المؤسسة تعتمد العنصر الشبابي لكن نلاحظ نقص التوظيف ، لكن هناك إستقرار في منصب العمل حسب المدة الزمنية إحالة على التقاعد للعمال كبار السن مع المحافظة على حد أدنى من أجل تمرير الخبرة المكتسبة معني أن المؤسسة لها ثقافة تجديد . الاستقرار في السابق مبني على العمل التقليدي أما مع دخول وسائل الاتصال الحديثة التي غيرت شكل الاتصال.

## 02- عرض وتحليل الفرضيات:

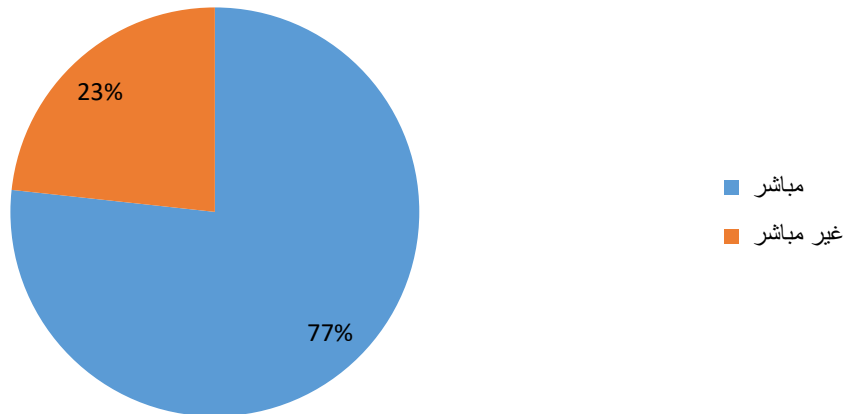
01/ المرونة في المؤسسة

### 1) عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم 06: /يمثل التعليمات والتوجيهات المرسله من قبل المسؤول

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مباشر	56	%76,71
غير مباشر	17	%23,28
المجموع	73	%100

دائرة نسبية تمثل التعليمات و التوجيهات المرسله من قبل المسؤول



يتوضح لنا البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم 06 المعنون ب التعليمات والتوجيهات من قبل المسؤول:  
نلاحظ ان/

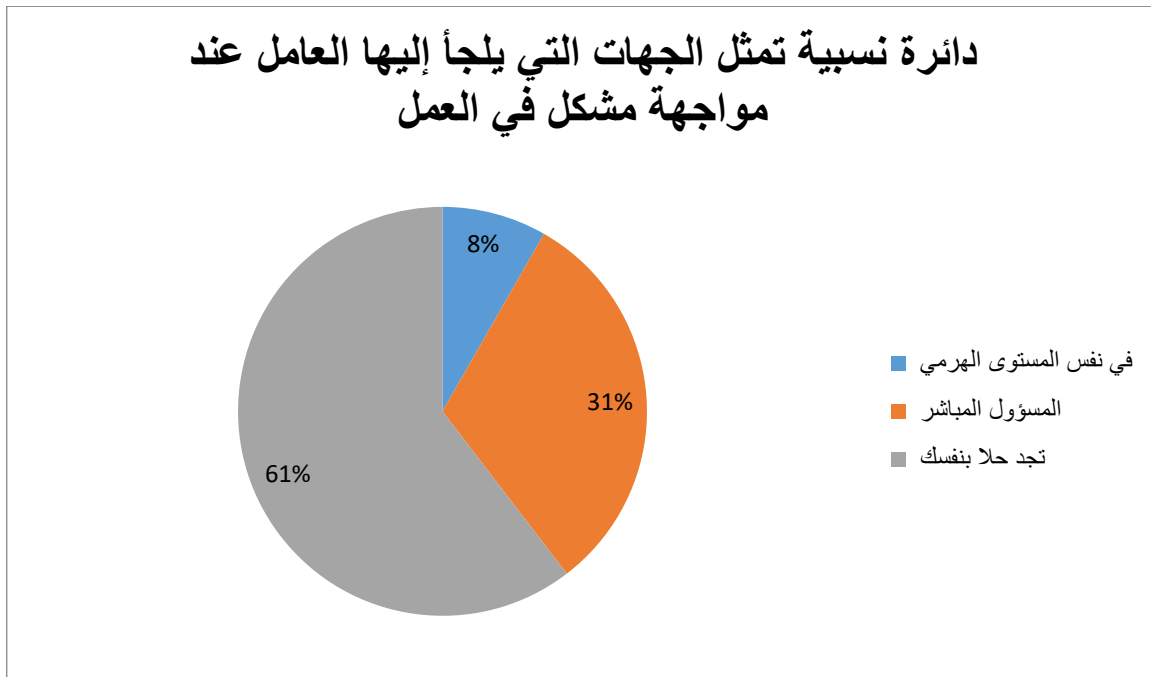
56 من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم 76,71% يؤكدون أن التعليمات و التوجيهات من قبل المسؤول تكون مباشرة وعليه نستنتج أن تقبل العمال لأوامر المسؤول مما يجعل العمل مسير ومنظم ، وهذا يدل على أن المسؤول لديه الصلاحية الكاملة على إصدار التعليمات التي من شأنها تسهيل العمل في الوقت المحدد في حين يقوم الموظفين بتلقي تلك التوجيهات بشكل مستمر مما يعزز الثقة بين المسؤول والموظف.

#### تحليل الجدول رقم 06:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 : أنالتعليمات والتوجيهات المرسله من قبل المسؤول مباشرة 76,71% في حين أن 23,28% منهم غير مباشرة إذا فعالية الاتصال التي يتلقاها الموظفين صاعدة تتجسد في تعليمات وهذا راجع إلى تعدد القنوات الرسمية وسرعتها داخل بيئة العمل من خلال الاتصال الشفهي باستخدام وسائل جديدة غير رسمية.

#### الجدول رقم 07 : يمثل الجهات التي يلجأ إليها العامل عند مواجهة مشكل في العمل

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
في نفس المستوى الهرمي	14	179,1%
المسؤول المباشر	53	72,60%
تجد حلا بنفسك	06	8,21%
المجموع	73	100%



نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن أغلب أفراد العينة من العاملين بنسبة 72,60% أي ما يعادل 53 عامل عند مواجهتهم لمشكل في العمل يتصلون بمسؤوليه المباشر وفي حين يرى نسبة 19,17% أي ما يعادل 14 عامل من أفراد العينة أنه عند مواجهتهم لمشكل يتصلون بأحد الأصدقاء أي في نفس المستوى الهرمي. وفي حين نسبة قليلة من أفراد العينة لا يتصل بأحد عند مواجهة مشكل في العمل وذلك بنسبة 8,21% أي مل يعادل 06 عامل

. نستنتج أن أغلبية العمال يتصلون بالمسؤول المباشر عندما تواجههم مشكلة تخص العمل وهذا يدل على اعتماد العمال على القنوات الرسمية لأجل تحقيق الفهم المتبادل للمعلومات وأيضا أن المسؤول المباشر هو الأدرى بمشاكل العمل والأقدر على إيجاد الحلول بسرعة وأيضا يدل على تواصل بين العمال والرؤساء أما بخصوص الذين يفضلون اللجوء إلى الأصدقاء فهذا يدل على عمق العلاقات بينهم وحب المساعدة لبعضهم البعض، ونجد أن نسبة قليلة من العمال لا تتصل بالإدارة وهذا يرجع إلى اعتقادهم أن الإدارة لا تهتم بمشاكلهم وانشغالهم.

#### تحليل الجدول رقم 07:

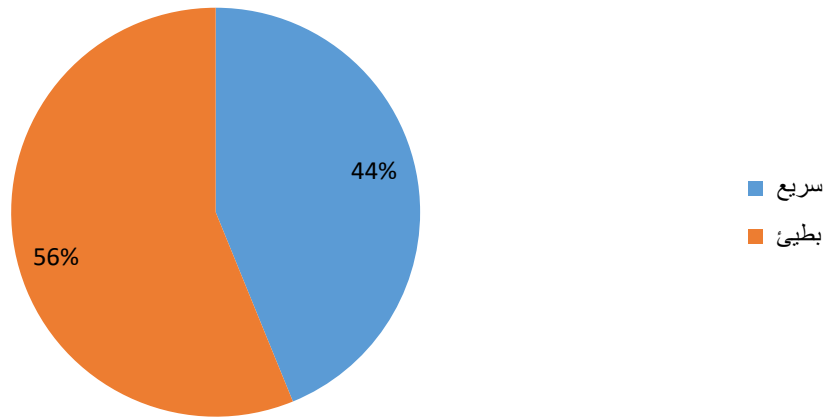
الاستقرار الوظيفي مرتبط بالعلاقات المباشرة سواء كان الاتصال به رسميا أو غير رسمي، ومن خلال ملاحظتنا فالإتصال بالمسؤول المباشر يكون في معظم الأحيان بطرق غير رسمية.

#### الجدول رقم 08: يمثل اقتراحات واستفسارات التي ترسل من قبل الموظفين

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
_____		

الاحتمالات		
سريع	32	43,83%
بطيء	41	56,16%
المجموع	73	100%

### دائرة نسبية تمثل إقتراحات و إستفسارات التي ترسل من قبل الموظفين



يوضح لنا الجدول رقم 08: المعنون ب إقتراحات والاستفسارات التي ترسل من قبل الموظفين : أن مجموع أغلبية أفراد العينة التي تقدر نسبتهم 56,16% ما يعادل 41 عامل يقرون أن الإقتراحات والاستفسارات التي ترسل من قبلهم تكون بطيئة وفي حين نجد نسبة 43,83% من العاملين يقرون أن اقتراحاتهم واستفساراتهم ترسل بشكل سريع .

وعليه نستنتج أن النسبة التي يقرون أن اقتراحاتهم واستفساراتهم تصل بشكل بطيء بنسبة 56,16% أي ما يعادل 41 عامل وهذا يدل بنتيجة قلة اهتمامهم بالعامل ومتطلباته على عكس نسبة 43,83%

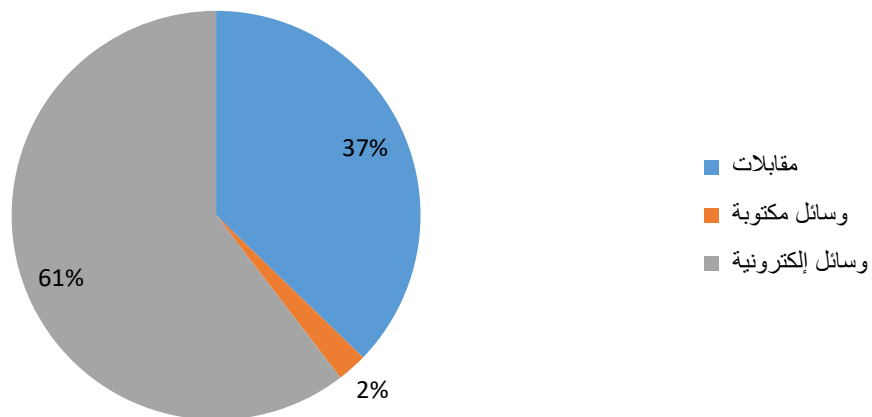
### تحليل الجدول رقم 08:

من خلال المعطيات الكمية نستنتج أن أغلبية الموظفين أن اقتراحاتهم واستفساراتهم التي ترسل تكون بطيئة وهذا يرجع إلى تعدد في قنوات الإتصال المختلفة و الوسائل المكتوبة والإلكترونية وبالأحرى أن الاقتراحات والاستفسارات عندما ترسل بشكل سريع أحيانا يرفع من معنوياتهم وذلك من خلال الشعور بالراحة والشعور بقيمتهم داخل المؤسسة وزيادة ثقتهم بأفكارهم وهذا ما يزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز وتعزيز شعورهم بالإنتماء للمؤسسة مما يزيد ذلك الإبداع في إنجاز العمل وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

## الجدول رقم 09: الوسائل المستخدمة في قنوات الإتصال بين المرسل والمرسل إليه

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مقابلات	63	86,30%
وسائل مكتوبة	04	5,47%
وسائل إلكترونية	06	8,21%
المجموع	73	100%

## دائرة نسبية تمثل الوسائل المستخدمة في قنوات الإتصال بين المرسل و المرسل إليه



يوضح لنا الجدول المعنون ب الوسائل المستخدمة في قنوات الاتصال بين المرسل والمرسل إليه ، إذ نجد أن مجموع أغلبية أفراد العينة التي تقدر نسبتهم ب 86,30% أي ما يعادل 63 موظف يقر بأن المقابلات هي الوسيلة المستخدمة في حين نجد نسبة 8,21% أي ما يعادل 06 موظفين أقرروا بأن الوسائل الإلكترونية هي

الوسيلة المستخدمة في حين نجد نسبة 5,47% أي مايعادل 04 موظفين أقرروا بأن الوسائل المكتوبة هي الوسيلة المستخدمة  
 - نستنتج من خلال الجدول بأن المقابلات هي الوسيلة المستخدمة في المؤسسة لأن المقابلات وسيلة تعتمد على النقاش والحوار بين الإدارة والعمال .

### تحليل الجدول رقم 09:

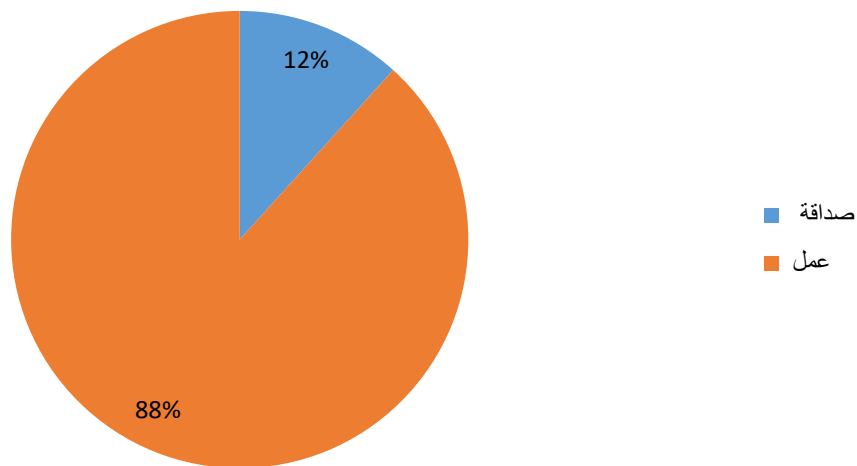
ومنه نستنتج أن المقابلات من الوسائل المهمة في المؤسسة وهي وسيلة اتصال بين الرؤساء والعاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش وتعتبر من الوسائل الفعالة التي من خلالها يتلقى العمال التعليمات بدقة عن طريق المسؤول المباشر وبالتالي إنجاز المهام الموكلة إليهم بدقة وهذا يتفق مع دراسة للباحث "بوعطيط جلال الدين" الذي يرى أن المقابلات من الوسائل الفعالة التي من خلالها يتلقى العمال توجيهات العمل.

### التفاعل في المؤسسة

#### الجدول رقم 10: يمثل نوع التفاعل بين العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
42,46%	31	صداقة
57,53%	42	عمل
100%	73	المجموع

دائرة نسبية تمثل نوع التفاعل بين العاملين



يوضح لنا الجدول رقم 10 المعنون ب نوع التفاعل بين الموظفين: ونلاحظ من خلال الجدول أن فئة كبيرة من العاملين بنسبة 57,53% أي ما يعادل 42 عامل يقرون تفاعلهم مع زملائهم في إطار العمل فقط وفي حين نجد نسبة 42,46% ما يعادل 31 عامل يقرون أنهم يتفاعلون مع زملائهم في إطار الصداقة.

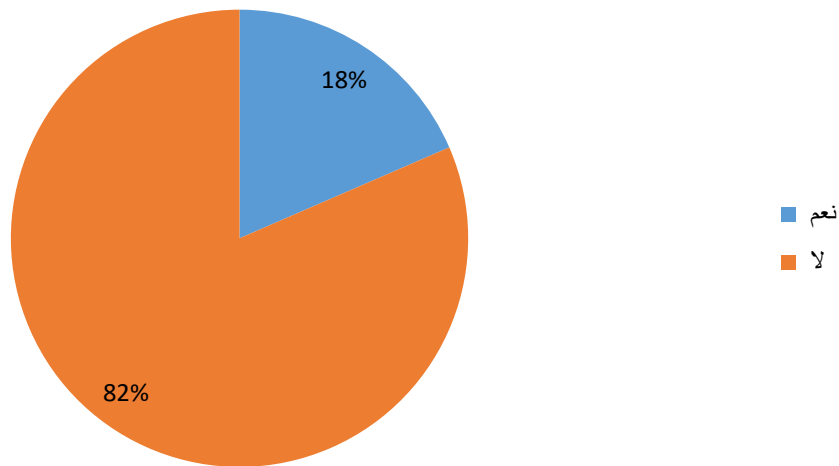
### تحليل الجدول رقم 10:

هذا راجع إلى جدية العمل والالتزام الوظيفي وهذا ما يؤدي بطريقة مباشرة إلى حفاظ العامل على أمن وظيفته بينما هذا الأمن الوظيفي سيعود إلى تحقيق رابطة الصداقة على حساب العمل لتحقيق أهدافهم الشخصية صداقة في إطار العمل ليس في إطار علاقة شخصية وهذا يتفق مع نظرية الاستخدامات و الاشباعات .

### الجدول رقم 11: يمثل تفاعل الزملاء في أوقات الراحة

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	72,60%
لا	20	27,39%
المجموع	73	100%

#### دائرة نسبية تمثل تفاعل الزملاء في أوقات الراحة



يوضح لنا الجدول رقم 11 المعنون ب تفاعل الزملاء في أوقات الراحة: نلاحظ أن نسبة 72,60% من مجموع أفراد العينة ما يعادل 53 عامل بوجود تفاعل بينهم في أوقات الراحة وفي حين يقر بعض العاملين والبالغ



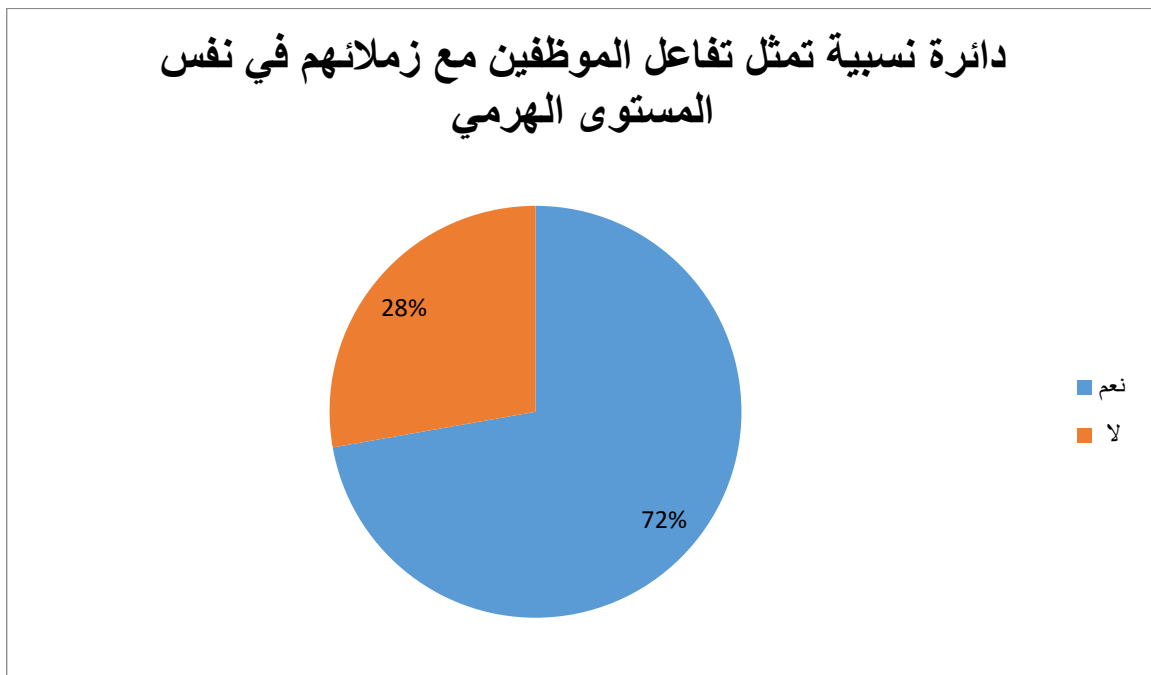
20 عامل أي ما يعادل 27,39% أنهم لا يتفاعلون مع زملائهم في أوقات الراحة وذلك لأن الرابط الوحيد الذي يجمعهم بهم هو العمل فقط (العلاقة الرسمية)

### تحليل الجدول رقم 11:

نستطيع القول أن عامل الراحة مهم في بيئة العمل سواء للموظفين أو المسؤولين وبالتالي يقوم زملاء العمل بالتفاعل فيما بينهم من خلال الخروج للتنزه أو تبادل أطراف الحديث في أوقات الراحة لتقليل من ضغط العمل واكتساب صداقات جديدة وفق للطرح النظرية العلاقات الإنسانية التي تناولت الإتصال أو العلاقات الرسمية بين جماعات العمل أو الإتصال الرسمي.

### الجدول رقم 12: يمثل تفاعل الموظفين مع زملائهم في نفس المستوى الهرمي

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	71,23%
لا	20	27,39%
المجموع	73	100%



يوضح لنا الجدول رقم 12 المعنون ب تفاعل الموظفين مع زملائهم في نفس المستوى الهرمي:

نلاحظ أن نسبة 71,23% من أفراد العينة ما يعادل 52 عامل مقر بأن هناك تفاعل وتواصل مع زملائهم فيما بينهم في نفس المستوى الهرمي وفي حين نجد فئة قليلة من العاملين بنسبة 27,39% ما يعادل 20 عامل يقرون أنهم لا يتفاعلون مع زملائهم في نفس المستوى الهرمي

### تحليل الجدول رقم 12:

نستطيع القول أن التفاعل بين الموظفين يكون إلا في نفس المستوى الهرمي (أفقي - عمودي) لكون السلم الإداري يتكون من مستويات مختلفة كلاً حسب تخصصه مما يجعل عملية التفاعل بينهم صعبة في العمل واستقرارهم فيه

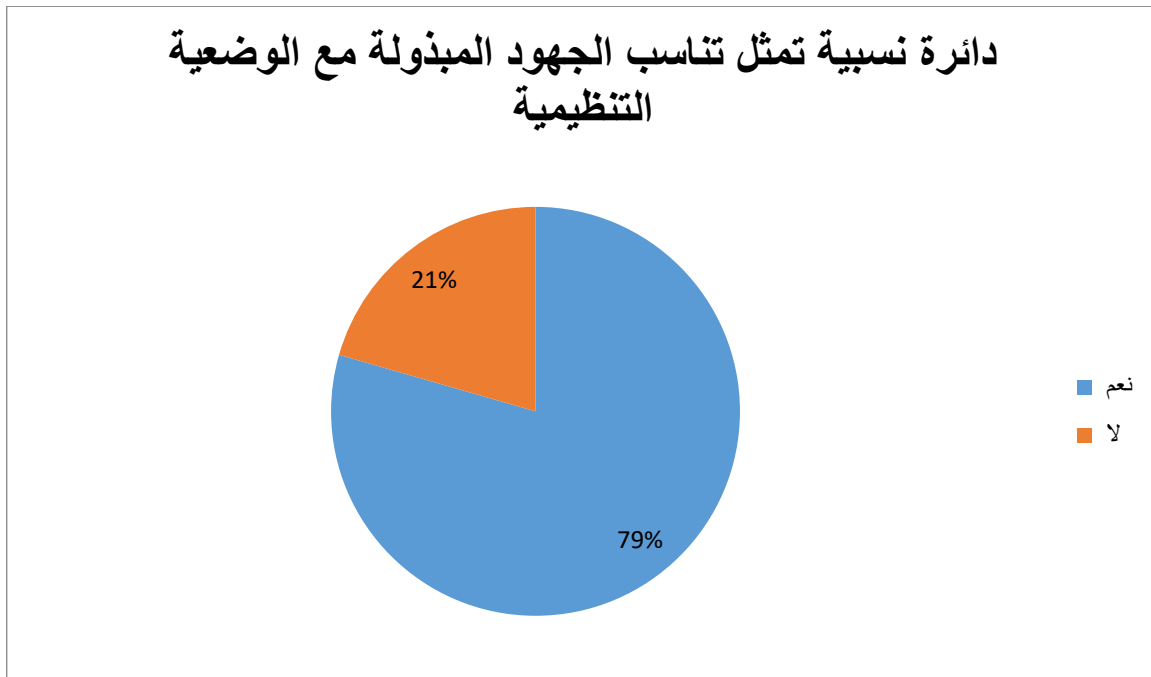
أو بالأحرى يحدث التفاعل بين عمال الوحدة أو المستوى الواحد (اتصال أفقي أو عمودي) وهذا يتفق مع الطرح الحديث للمدرسة الوظيفية خاصة مع روبرت ميرتون REBERT MIRTON الذي تكلم عن الوظائف التي تتيح عن التفاعل هناك تفاعل كامل يحقق وظائف خفية وهناك تفاعل ظاهر يحقق هدف المؤسسة.

### الإستقرار الوظيفي

### البعد الاجتماعي

### الجدول رقم 13: يمثل تناسب الجهود المبذولة مع الوضعية التنظيمية

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	58	79,45
لا	15	20,54
المجموع	73	100



يوضح لنا الجدول رقم (13) المعنون ب تناسب الجهود المبذولة مع الوضعية التنظيمية نلاحظ أن أغلبية مجموع أفراد العينة التي تقدر نسبتهم ب 79,45 ما يعادل 58 عامل يقرون أن وضعيتهم التنظيمية تتناسب مع جهدهم المبذول وفي حين نجد نسبة 20,54 ما يعادل 15 عامل يقرون أن وضعيتهم التنظيمية لا تتناسب مع جهدهم المبذول.

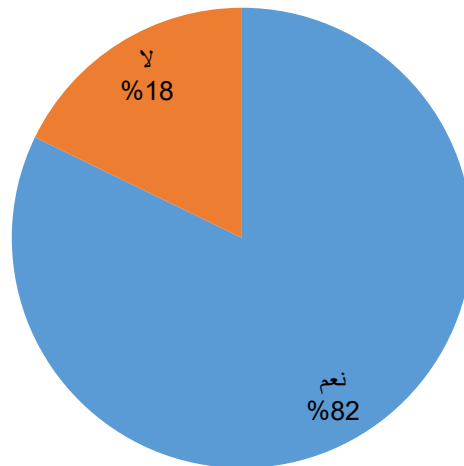
### تحليل الجدول رقم 13

نستنتج أن أغلبية الموظفين لهم وضعية إجتماعية جيدة في مكان العمل مما يدفعهم إلى بذل جهد أكثر من خلال التعامل الجيد مع زملاء العمل والمسؤول المباشر

## الجدول رقم 14: يمثل ترك الوظيفة إذا أتاحت فرصة عمل أفضل

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	60	82,19
لا	13	17,80
المجموع	73	100

## دائرة نسبية تمثل ترك الوظيفة إذا أتاحت فرصة أفضل



من خلال الجدول رقم (14) المعنون ب ترك الوظيفة إذا أتاحت فرصة عمل أفضل يتوضح لنا أن 60 من أفراد العينة بنسبة 82,19 ما يعادل 60 عامل صرحوا أنهم على إستعداد لتترك وظيفتهم في حال أتاحت له فرصة عمل أخرى .

وفي حين نجد 13 من أفراد العينة و بنسبة 17,80 صرحوا بأنهم أن يتركوا العمل إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى .

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال التي تقدر نسبتهم ب 82,19 مستعدون للتخلي عن وظيفتهم في حال أتاحت له فرصة عمل أفضل وهذا يدل على عدم رضاهم عن وضعهم المهني داخل المؤسسة

. أما 13 من أفراد العينة بنسبة 17,80 صرحوا بأنهم راضيين عن عملهم وهذا مؤشر عن الارتياح في الاستقرار في العمل

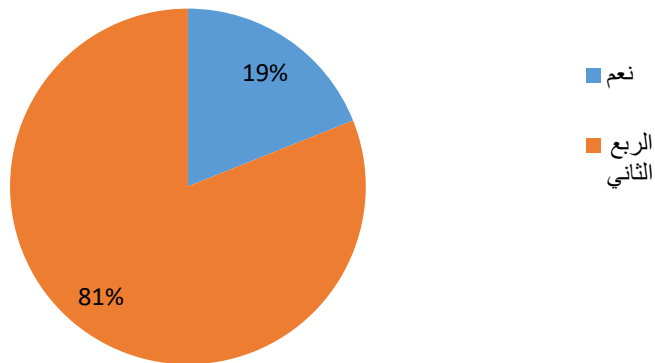
### تحليل الجدول رقم 14

يعتبر الأجر من أهم العناصر التي ترفع من دافعية العامل فهو المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف مقابل عمله في الإدارة وهذا الأخير يساعده على إشباع حاجاته وبذلك يحقق مطلب من مطالب الحياة . لذا فأغلب الموظفين يقومون بتغيير وظائفهم في حالة ما إذا أتاحت فرصة عمل أفضل نتيجة الزيادة في الأجور وتغيير بيئة العمل وهذا ما يتفق مع طرح فريديريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية في دراستنا الذي يركز على زيادة الأجور واستقرار الموظف في العمل وبذلك تحديد الطريق الأفضل بناء على الجهد والحركة والانتماء والرضا الوظيفي للموظف دون لجوءه إلى تغيير مكان العمل وبقاءه فيه واستمراره لارتباطهم بالمسؤوليات الأسرية

### الجدول رقم 15: يمثل التعاون بين الموظفين وزيادة استقرارهم الاجتماعي في العمل

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	95,89
لا	3	4,10
المجموع	73	100

### دائرة نسبية تمثل التعاون بين الموظفين وزيادة استقرارهم الاجتماعي في العمل



نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) المعنون ب تعاون بين الموظفين وزيادة استقرارهم الاجتماعي في العمل: حيث أن أغلب أفراد العينة من العاملين بنسبة 95,89 ما يعادل 70 عامل أنهم يقرون أن التعاون بينهم وبين الموظفين يزيد من استقرارهم الاجتماعي في العمل وفي حين نجد فئة ضئيلة جدا من العاملين ما يعادل 3 عاملين بنسبة 4,10 أنهم يقرون انه لا يمكن التعاون لاستقرارهم الاجتماعي في العمل .

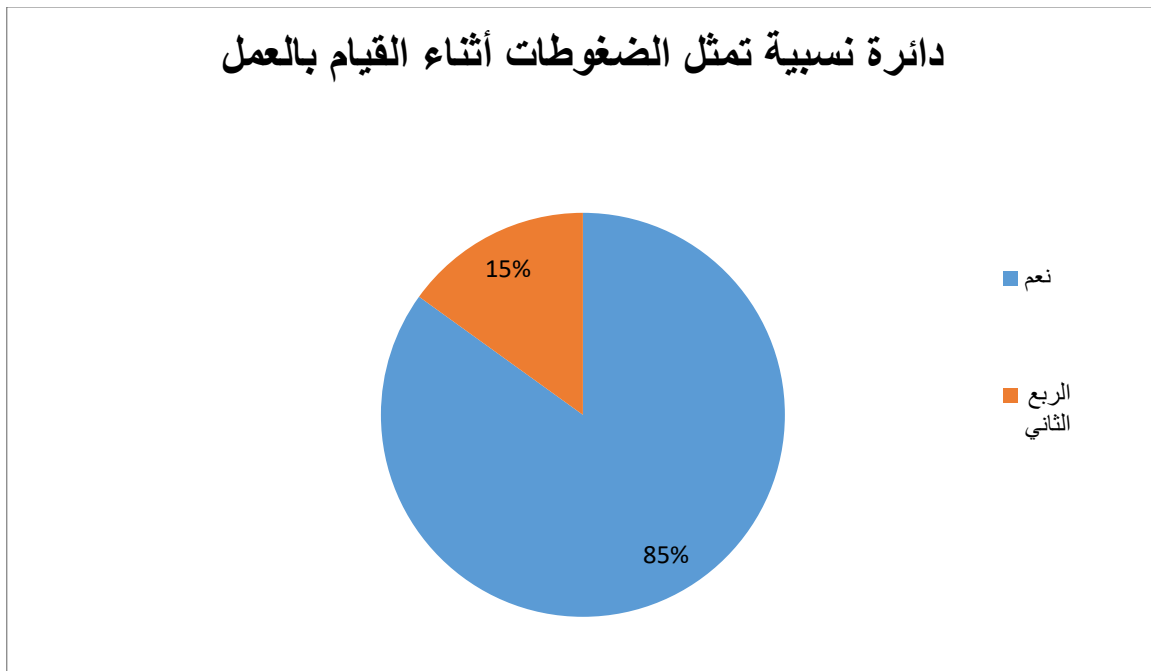
### تحليل الجدول رقم 15

نستنتج أن عملية التعاون بين الموظفين في العمل يساهم في تنمية روح المبادرة التي تبث فيهم حماس زائد ونشاط يفعل التضامن بينهم مما يسرع في الأداء وبالتالي يتحقق الاستقرار الوظيفي للعمال وهذا يتفق مع نظرية فايول نظرية الإدارة العلمية والذي إعتبر التعاون و المبادرة من المبادئ الإدارية التي نص عليها

### البعد النفسي

### الجدول رقم 16: يمثل الضغوطات أثناء القيام بالعمل

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	84,93
لا	11	15,06
المجموع	73	100



يوضح لنا الجدول رقم (16) المعنون بالضغوطات أثناء القيام بالعمل أن نسبة 84,83 ما يعادل 62 عامل معظمهم يقرون أنهم يعانون من ضغوطات أثناء القيام بالعمل و في حين نجد فئة قليلة بنسبة 15,06 ما يعادل 11 عامل أقررو بأنهم لا تؤثر عليهم الضغوطات أثناء القيام بالعمل.

-وعليه نستنتج أن نسبة 84,93 الذين أقررو أنهم يعانون من ضغوطات أثناء القيام بالعمل مما يرجع عليهم سلبا ويضعف العامل مما يعرقله التعب عن التقدم عن عمله ويقلل الشعور بالراحة أثناء القيام بالعمل وفي حين نسبة 15,06 يعتبرون أنفسهم مرتاحين ولا يشعرون بأية ضغط جراء العمل الذين يقومون به .

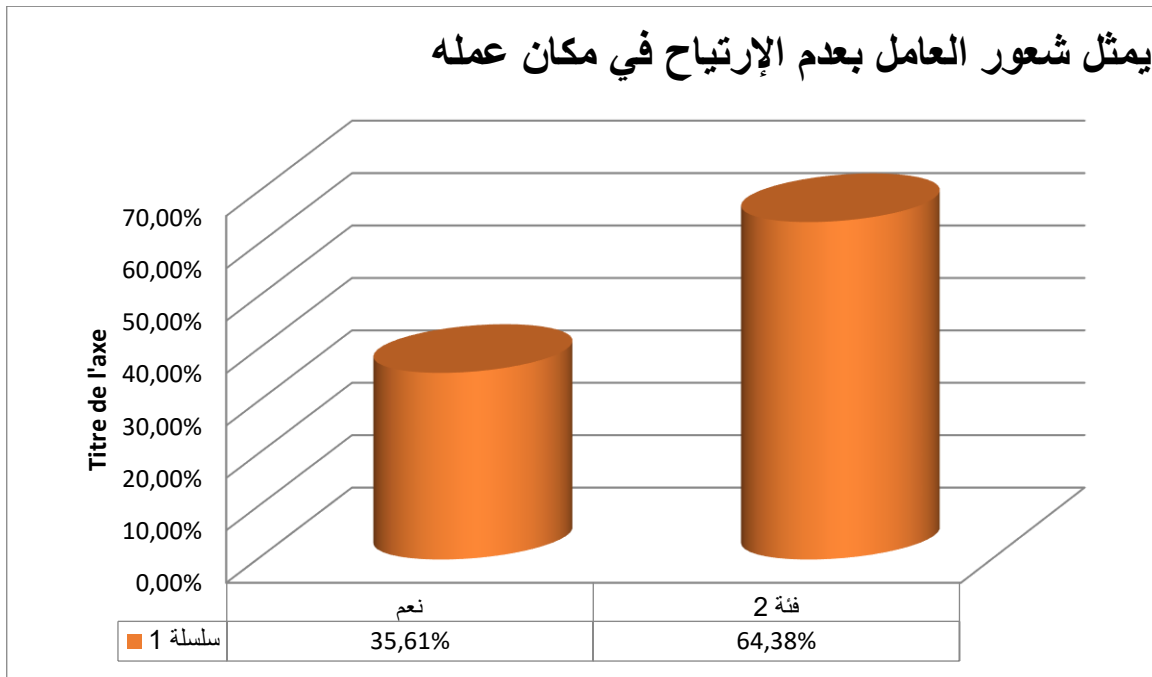
- توجد عدة مقومات تدفع الموظف إلى تحمل الضغوطات في العمل مما يؤثر عليه سلبا وعلى علاقته بزملاء العمل واستقراره النفسي.

### تحليل الجدول رقم 16

إن أغلب الموظفين في المؤسسة يعانون من ضغوطات أثناء القيام بالعمل وهذا قد يؤثر ويؤدي إلى فقدان الاتزان في أدائهم لعملهم فوجود ضغط أثناء العمل وداخل بيئة العمل وكذا المشاكل التي يواجهها العامل كلها تؤثر سلبا على مستوى أدائه وهذا يتفق مع نظرية مورايالذي اعتبر أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط أساسيات على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة على السلوك في البيئة . ويتضح لنا في نظرية موراي أن الضغط مرتبط تمام الارتباط بالحاجة حيث عند عدم تلبية الحاجة للموظف يكون هناك ضغطا عليه.

### الجدول رقم 17: يمثل شعور العامل بعدم الإرتياح في مكان عمله

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	35,61
لا	47	64,38
المجموع	73	100



يبين لنا الجدول رقم (17) المعنون ب مدى شعور العامل بعدم الإرتياح في مكان عمله فجاءت نسبة 64,38 من أفراد العينة ما يعادل 47 عامل لا يشعرون بالملل ومرتاحين في مكان العمل وفي حين نجد نسبة 35,61 من أفراد العينة ما يعادل 26 عامل معبرة عن حالة الملل وعدم الإرتياح في العمل وهذا يشير إلى نتيجة الشعور بالضغط والتهميش الوظيفي للعامل وجعله آلة.

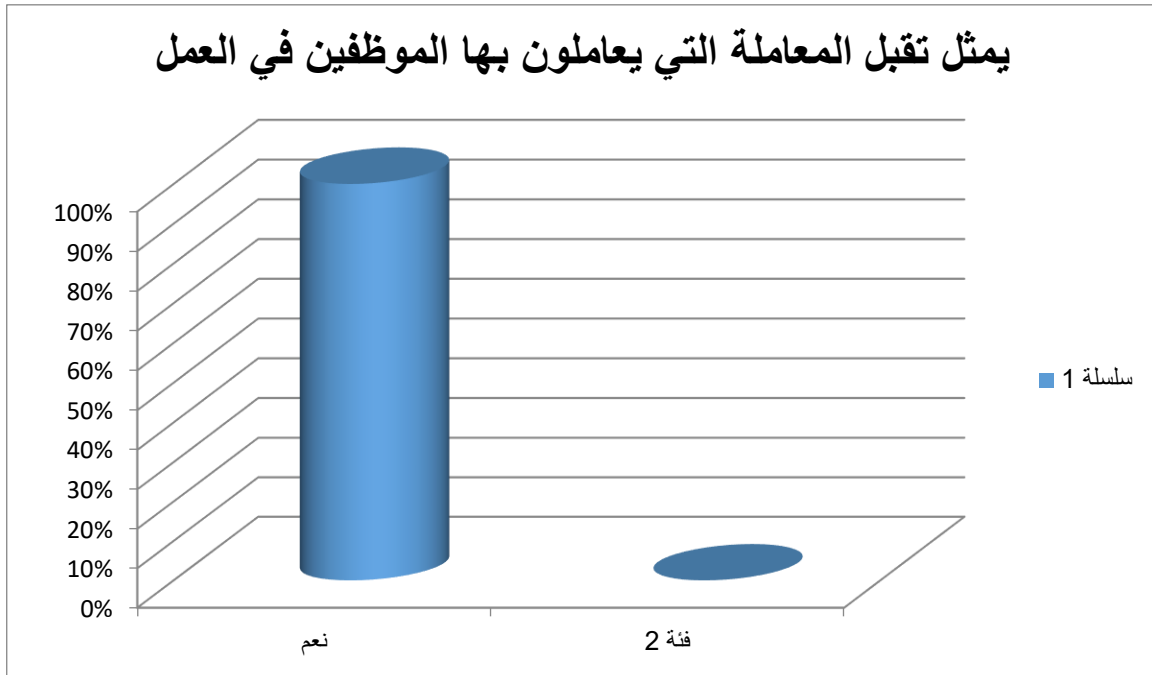
### تحليل الجدول رقم 17

نستنتج أن أغلب العمال يشعرون بالارتياح لأن مكان العمل ومناخه مناسبان لتأدية وظائفهم وهذا يتفق مع قدراتهم الفكرية والجسمية وفي حين نجد نسبة قليلة تشعر بعدم الارتياح في مكان العمل وبالتالي يحدث له اغتراب نفسي مكان العمل مما يشنت استقرار وظيفته وهذا يتفق مع الطرح التايلوري ( حركة الإدارة والذي الإنسان آلة).

### الجدول رقم 18: يمثل تقبل المعاملة التي يعاملون بها الموظفين في العمل

العينة الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	73	100
لا	0	0
المجموع	73	100





نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) المعنون ب تقبل المعاملة التي يعاملون بها الموظفين في العمل حيث نجد أن مجموع أفراد العينة ككل نسبة 100 ما يعادل 73 عامل أنهم راضون على المعاملة التي يعاملها بها زملائهم في العمل وفي حين نجد فئة منعدمة من أفراد العينة التي تقدر النسبة ب 0

### تحليل الجدول رقم 18:

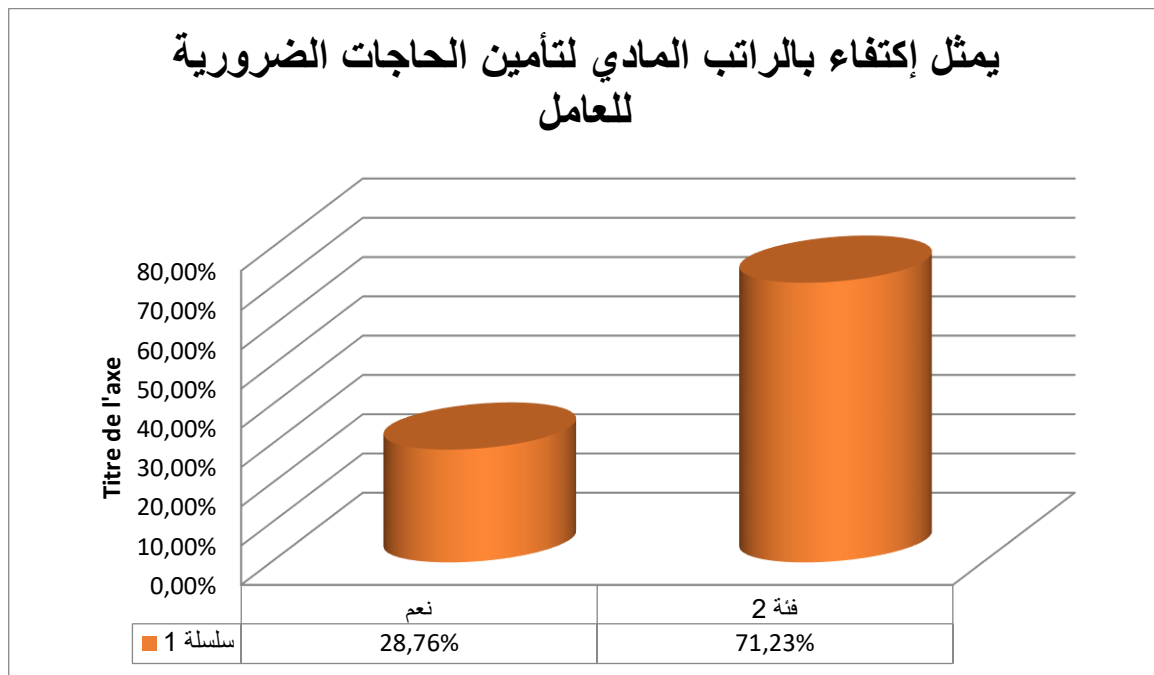
هذا الجدول يوضح لنا أن المعاملة التي يعاملون بها الموظفين في العمل مهما كان الهدف منه ينعكس على الاستقرار النفسي للموظف وذلك من خلال تلقيه الاحترام اللازم والمعاملة الحسنة من قبل الزملاء والانسجام بينهم مما يولد شعور الانتماء إلى المؤسسة .

### البعد المادي

الجدول رقم 19: يمثل اكتفاء بالراتب المادي لتأمين الحاجات الضرورية للعامل

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	28,76
لا	52	71,23

المجموع	73	100
---------	----	-----



يتوضح لنا الجدول رقم (19) المعنون ب إكتفاء بالراتب المادي لتأمين الحاجات الضرورية للعامل يبين لنا أن مجموع أغلبية أفراد العينة التي تقدر نسبتهم ب 71,23 ما يعادل 52 عامل أنهم يقرون أن الراتب المادي الذي يتلقونه لا يأمن لهم الحاجات الضرورية التي يحتاجونها.

- وفي حين نجد نسبة 28,76 ما يعادل 21 عامل يقرون أن الراتب المادي الذي يتلقونه يشبع حاجاتهم الضرورية وهم على قناعة فيه على عكس نسبة 71,23

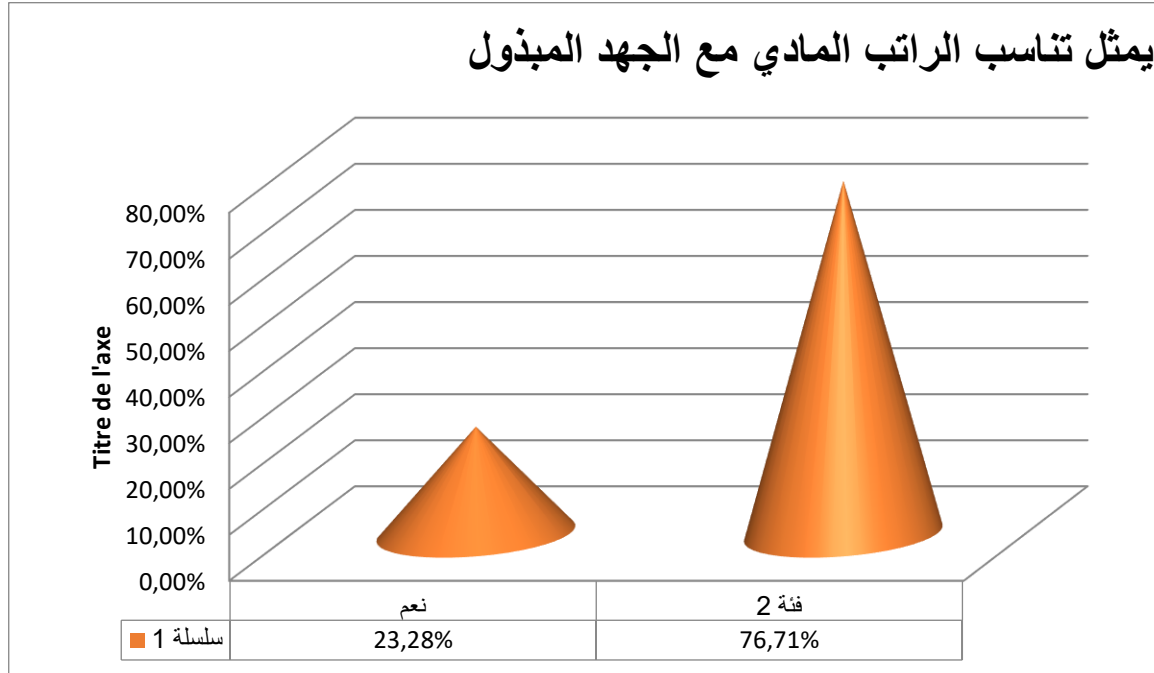
#### تحليل الجدول رقم 19

تشير بيانات الجدول رقم 19 أن أعلى نسبة إجابة المبحوثين يرون بأن الأجر الذي يتقاضاه لا يلي كافة احتياجاتهم من خلال هذه الإجابة هناك من يرى أن السبب يعود إلى عدم كفاية الأجر على تغطية الحاجيات الضرورية للعمل وعدم استقرارهم الاجتماعي وهذا ما أشار إليه سمير جليس في دراستنا في الفرضية الثانية يرى أن العامل يربط أجره بالمؤسسة وباحتياجاته الخاصة وهذا ما يؤدي إلى استقراره فيه والبعض الآخر من المبحوثين يرون أن الأجر لا يكفي لتلبية الحاجات الضرورية وهذا ما يدفعهم إلى الاعتماد على وظيفة إضافية لتغطية احتياجاتهم

#### الجدول رقم 20: يمثل تناسب الراتب المادي مع الجهد المبذول

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
--------	-----------	----------------

الاحتمالات		
نعم	17	23,28
لا	56	76,71
المجموع	73	100



نلاحظ من خلال الجدول رقم المعنون ب تناسب الراتب المادي مع الجهد المبذول حيث نجد أن أغلب أفراد العينة من العاملين التي تقدر نسبتهم ب 76,71 ما يعادل 56 عامل يقرون أن الراتب المادي لا يتناسب مع جهدهم المبذول وفي حين نجد نسبة 23,28 ما يعادل 17 عامل يقرون أن جهدهم المبذول يتناسب مع الراتب المادي وعليه نستنتج أن أغليبتهم التي تقدر بنسبة 76,71 الذين صرحوا بأن الراتب المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أنه يبذل أكثر مما يتلقي ولا يشجعه على بذل المزيد من الجهد على عكس نسبة 23,28 من أفراد العينة .

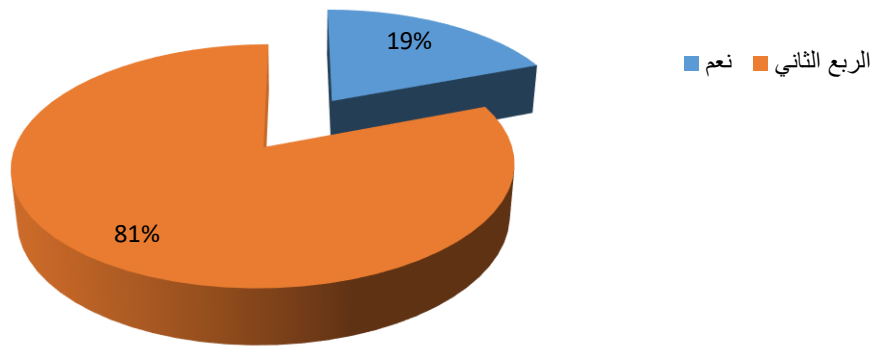
### تحليل الجدول رقم 20

نستنتج أن للراتب المادي أهمية كبيرة في تلبية الحاجات الذي وجب على الموظف بذل جهد كبير للحصول على أجر مرتفع وبالتالي ضمن الاستقرار الوظيفي وهذا يتوافق مع نظرية ( مدرسة العلاقات الإنسانية ) بالذات في تجربة إلتون مايو التي أثبتت أن الزيادة في الأجر تحسن من أداء العامل .

الجدول رقم 21: يمثل ساعات العمل التي يقوم بها الموظف يقابلها الزيادة في الأجور

العينة	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات
نعم	14	19,17	
لا	59	80,82	
المجموع	73	100	

دائرة نسبية تمثل ساعات العمل التي يقوم بها الموظف يقابلها الزيادة في الأجور



نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 المعنون ب ساعات العمل التي يقوم بها الموظف يقابلها الزيادة في الأجور نجد أغلب أفراد العينة من العاملين التي تقدر نسبتهم ب 80,82 ما يعادل 59 عامل يقرون أنهم لا يقابلون الزيادة في الأجور أثناء القيام بساعات العمل وهذا ناتج عن عدم التزام بمهامهم والتهاون كالغياب المستمر وفي حين نجد فئة بنسبة 19,17 ما يعادل 14 عامل يقرون أنهم يتلقون الزيادة في الأجور أثناء القيام بساعات العمل وهذا ناتج عن تحسينهم لأداء مهامهم.

كلما زاد الأجر زاد تحسين العامل لأدائه وبالتالي ضمن استقرار وظيفته .

تحليل الجدول رقم 21

توجد علاقة بين زيادة الأجور وساعات العمل فالواجب على الموظف الإلتزام بساعات العمل المبرمجة له حيث يسعى إلى زيادة من قيمة راتبه مقابل بذل جهد إضافي في العمل وهذا يتفق فيه محمد علي محمد في دراستنا حيث صرح أن لاعتماد على العمل الحالي دون تغييره مقابل الزيادة في الأجر ويعود السبب إلى نظام الأجور إلى كونه ينشط العمل في الإدارة وأصبح هو نفسه يهدد التوازن الداخلي للمؤسسة ومع وجود نسبة كبيرة من المبحوثين الذين أقرروا بأن ساعات العمل لا يقابلها الزيادة في الراتب فوجب عليهم القيام بعملهم.

استهدفت عينة عشوائية قُدرت بـ (71) موظف من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم وكذلك تعدد المتربصين في المؤسسة، ولجمع البيانات تم توزيع (71) استبانة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتم استعادتها كلها (71) استبانة، وبالتالي يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (71) استبانة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبانات المقبولة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة
71	0	71	71

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة

تسلسل العبارات	أبعاد الدراسة
من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07	البعد الأول: الاتصال غير الرسمي
من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 17	البعد الثاني: الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً.

(أ) التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

(ب) معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_i} \right)$$

حيث:

$\alpha$ : يمثل ألفا كرونباخ.

$n$ : يمثل عدد الأسئلة.

$Vt$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبانة.

$v_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

(ج) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت

في التغيرات، و يحسب بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

(د) معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها. وتم حسابه انطلاقاً

من برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل عملية استخلاص النتائج والتحليل، يجب التأكد من إعتدالية الانتشار كان بشكل طبيعي ومن

ثمة حساب معامل الارتباط 'بيرسون' **Person Correlation** بين كل محور وآخر للتأكد من مدى

صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

(أ) صدق أداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم التأكد من إعتدالية الانتشار كان بشكل طبيعي

ومن ثمة حساب معامل الارتباط بيرسون **Person Correlation** بين كل محور وآخر.

(2) عرض نتائج الدراسة

• النتائج الجزئية:

هدفت النتائج الجزئية للدراسة إلى التعمق أكثر في عدة جوانب وزوايا للإحاطة الشاملة والموضوعية لكل ما من شأنه أن يساهم في الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وجاءت نتائج الدراسة بعد تفرغ البيانات وتحليلها. إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي جاءت على النحو التالي:

- المحور الأول: كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في استقرار الموظفين
- أغلب موظفي جامعة العربي التبسي يتواصلون مع محيطهم في العمل عن طريق المقابلات والمراسلات.
- الاتصال غير الرسمي له دور هام في عملية التواصل بين الموظفين في المؤسسة.
- تعدد قنوات الاتصال في المؤسسة ومرونته بين الموظفين.
- المراسلات الإدارية هي أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف جامعة العربي التبسي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في الاتصال بموظفيها والمسؤول، وهي الأكثر استخداما.
- توجد عدة صعوبات تعيق العملية الاتصالية بين الموظفين والمسؤول، من بينها وصول الاقتراحات والشكاوى في وقت لاحق.
- التنسيق في العمل والتقييم الدائم والمستمر للموظفين يعد أهم وظيفة للاتصال غير الرسمي في جامعة العربي التبسي.
- الضغوطات النفسية والمادية وعدم الاستقرار الوظيفي والمشاكل في العمل هي أكثر المواضيع المتداولة بين موظفي الجامعة خلال اتصالاتهم غير الرسمية فيما بينهم.
- تتم ممارسة عملية الاتصال غير الرسمي بين الموظفين من خلال استخدام المراسلات والوسائل الإلكترونية.
- يوجد هناك استقرار وظيفي لدى الموظفين إذا تم اشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية.
- توفر الظروف الملائمة والتحفيز للموظفين وفتح باب الحوار والنقاش لتقديم اقتراحاتهم وشكاويهم.

• النتائج العامة:

يكون كرد فعل على التعليمات و الأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام ولكن في المقابل لا تأخذ بعين اعتبار المسؤول من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه التساؤلات التي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي تناولت متغيري الدراسة الحالية،الاتصال غير رسمي و الاستقرار الوظيفي و بالرجوع إلى الأطر النظرية سوف نستعرض جملة من النتائج تتمثل في :

. اتصال غير الرسمي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين الموظفين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهتم و تتصل بعملهم وتبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل بشكل تعليمات وأوامر و قرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين ، أما الاتصال الأفقي بين الموظفين فيما بينهم يعمل على تدفق المعلومات و تبادل و الحوار والمناقشة حول العمل ويسهل طريقة سير العمل ويتضح ذلك من خلال الاتصال غير الرسمي موجود بحكم علاقات الصداقة و العمل التي تربط الموظفين وأيضاً الاتصال الصاعد الذي

. يمكن للاتصال غير الرسمي أن يؤثر في استقرار الموظفين داخل المؤسسة من خلال تفاعلهم الدائم في بيئة العمل وكذلك تبادل المعلومات ووجهات النظر و المناقشات و مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من قبل المسؤولين وكذلك سرعة تكيفهم للأوضاع حيث يحدث الاتصال غير الرسمي بين زملاء العمل بشكل تلقائي و قد يمارسونه وهم غير مدركين لذلك وهذا ما يهدف إلى استقرارهم الوظيفي .

- يمكن من خلال الاتصال غير الرسمي التأثير على استقرار الوظيفي وذلك من خلال شعور الموظف بالأمن والراحة الوظيفية ، و الانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها من خلال تفاعلهم مع زملاء العمل وعدم تعرضه لضغوطات والتهميش من قبل المسؤولين أو زملاء العمل وكذلك تمسكه وتعاونهم معهم والحماية من المخاطر المادية والصحية والحماية من التدهور الاقتصادي ، تجنب المخاطر الغير متوقعة فشعور العامل بالحماية في منصب عمله يجعله يحقق استقرار وظيفي . الاتصال الغير رسمي له علاقة باستقرار الوظيفي لدى الموظفين فشعور الموظف بالأمن والحماية و إشباع حاجاته تدفعه إلى الانتماء لبيئة العمل والتمسك بجماعة العمل تدفعه إلى التقدم والتكامل والتقليل من حدة التنافس و الصراعات .

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

**الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



النسبة (%)	التكرارات	الجنس
63.4	45	ذكر
36.6	26	أنثى
<b>% 100</b>	<b>71</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من الجدول (03) أن أغلب العمال ذكور حيث بلغ عددهم 45 أي بنسبة 63.4% وهذا ما تفرضه طبيعة العمل اليدوي والعضلي في المؤسسة في حين أن نسبة 36.6% من العمال إناث وهي نسبة ليست ضئيلة في ظل دخول المرأة عالم الشغل ومواكبة التطورات.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة (%)	التكرارات	الفئة العمرية
4.2	3	أقل من 30 سنة
46.5	33	من 31 إلى 40 سنة
49.3	55	من 41 سنة فما أكثر
<b>% 100</b>	<b>71</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أغلب العمال المبحوثين أعمارهم من 41 سنة فما أكثر، حتي بلغ عددهم 55 ما تقابله نسبة 49.3% حيث تمتاز هذه الفئة بالنشاط والقدرة على العمل والعطاء.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة (%)	التكرارات	الحالة العائلية
------------	-----------	-----------------

أعزب	23	32.4
متزوج	47	66.2
أرمل	1	1.4
المجموع	71	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحاليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب العمال المبحوثين متزوجون، حيث بلغ عددهم 47 ما يقابله نسبة 66.2%

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
15.5	11	متوسط
25.4	18	ثانوي
59.2	42	جامعي
% 100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحاليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 59.2% من العمال ذوي المستوى الجامعي في حين ما يمثل 25.4% من العمال لديهم المستوى الثانوي في حين أن النسبة 15.5% من العمال ذوي المستوى المتوسط، وما نستنتج من خلال الجدول أن النسبة الغالبة على العمال لديهم المستوى الثانوي والجامعي وهذا راجع إلى سياسة الدولة الرامية إلى القضاء على الأمية وتشجيع التعليم من خلال توفير الوسائل والإمكانيات الملائمة لإنجاح هذه العملية والعمل على القضاء على التسرب المدرسي كذلك من جانب آخر من خلال ملاحظة الجدول أن أغلب العمال ذوي المستوى الجامعي وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي تتطلب مستوى عالي من التعليم.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرارات	المستوى العلمي
9.9	7	أقل من 5 سنوات
25.4	18	من 5 سنوات إلى 10
64.8	46	من 11 سنة فما أكثر
% 100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 64.8% من العمال لديهم مدة عمل في المؤسسة من 11 سنة فما أكثر في حين أن نسبة 25.4% لديهم خبرة في العمل بين 5 و 10 سنوات ونسبة 9.9% من العمال لديهم خبرة في العمل أقل من 5 سنوات، وما يغلب على العمال أنهم يتمتعون بخبرة كبيرة في العمل مما يؤهلهم إلى إنجاح المؤسسة.

#### صدق وثبات أداة الدراسة

(أ) صدق أداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم التأكد من إعتدالية الانتشار كان بشكل طبيعي ومن ثمة حساب معامل الارتباط بيرسون **Person Correlation** بين كل بعد وآخر كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد وآخر

المحور 2	المحور 1	المحاور
0.710	1	البعد الأول: الاتصال غير الرسمي
1	0.710	البعد الثاني: الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتماًداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (08) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد وآخر موجبة ودالة عند مستوى 0.01 وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين البعد: الاتصال غير الرسمي والبعد: الاستقرار الوظيفي.

(ب) ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات استبانة الدراسة تم استخدام 'ألفا كرونباخ'  $Cranbach's\ Alpha$  حيث أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	المحور
0.840	البعد الأول: الاتصال غير الرسمي
0.847	البعد الثاني: الاستقرار الوظيفي
<b>0.906</b>	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن قيمة معامل 'ألفا كرونباخ' لجميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات بقيمة (0.906) وهي نسبة مرتفعة أكبر من (0.60)، يمكن الاعتماد عليها في تحليل بيانات الاستبانة والوثوق في النتائج المتوصل إليها.

يمكن تلخيص معامل الثبات والصدق في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معامل الثبات والصدق

الصدق	الثبات	عدد العبارات	المحور
0.917	0.840	07	البعد الأول: الاتصال غير الرسمي
0.920	0.847	10	البعد الثاني: الاستقرار الوظيفي
<b>0.952</b>	<b>0.906</b>	<b>17</b>	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

تم حساب قيمة الصدق حسب القانون التالي: الصدق = الجذر التربيعي للثبات

#### ثانياً: اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للارتباط، واختبار  $T$  للعينات المستقلة لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد  $R^2$  لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- ❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي وجهة أفراد عينة الدراسة.
- ❖ الفرضية البديلة  $H_A$ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي من وجهة أفراد عينة الدراسة.

وبالتالي فإنه حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig (P- Value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وفي هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_A$  كالفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تقيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سيمرنوف (Kolmogorov - Sminrov Test))

سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (11): اختبار Kolmogorov – Sminrov Test**

	الاتصال غير الرسمي	الاستقرار الوظيفي
N	71	71
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	4,0809	4,1340
Std. Deviation	,39117	,43972
Most ExtremeDifferences		
Absolute	,101	,140
Positive	,061	,074
Negative	-,101	-,140
Kolmogorov-Smirnov Z	,720	1,003
Asymp. Sig. (2-tailed)	,678	,267

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

تم إجراء اختبار "كولمجروف-سيمرنوف" للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستبانات وجمعها من عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

المحاور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية Sig
الاتصال غير الرسمي	0.720	0.678
الاستقرار الوظيفي	1.003	0.267

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

**2. تحليل الانحدار الخطي**

سيتم التوصل إلى معادلة مستقيم الانحدار، وذلك من خلال النتائج التالية.

**الجدول رقم (13): نوع طريق تحليل خط الانحدار**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. الاتصال غير الرسمي <sup>b</sup>		Enter

Dependent Variable: a. الاستقرار الوظيفي

b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) تبيّن أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي، وأن المتغير المستقل هو الاتصال غير الرسمي وأن المتغير التابع هو الاستقرار الوظيفي.

#### الجدول رقم (14): الارتباط الخطي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 <sup>a</sup>	.202	.186	.57179

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

الجدول رقم (14) بين نتيجة معامل الارتباط  $R$  ومعامل التحديد هو مربع قيمة معامل الارتباط  $R$  Square، ومعامل الارتباط الخطي بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي هو 0.450 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) هو  $R^2=0.202$  أي ما نسبته 20.2% .

#### الجدول رقم (15): تحليل تباين خط الانحدار

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,091	1	4,091	12,425	.001 <sup>b</sup>
Residual	16,133	70	.329		
Total	20,223	71			

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) سيتم دراسة مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية،

وذلك حسب التحليل التالي:

- مجموع مربعات الانحدار 4.091 ومجموع مربعات البواقي هو 16.133 ومجموع المربعات الكلي هو 20.233
- درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 49.
- معدل مربعات الانحدار هو 4.091 ومعدل مربعات البواقي هو 0.329 .
- قيمة اختبار التباين لخط الانحدار هو 12.425 .

- مستوى دلالة الاختبار هو 0.001 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلاءم البيانات.

### الجدول رقم (16): المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,215	,850		1,429	,159
	الاتصال غير الرسمي	,711	,207	,450	3,525	,001

المصدر: من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

الجدول رقم (16) يبين أهم النتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، كما أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار. حيث مقطع خط الانحدار هو 1.215 الذي يمثل  $a$  من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$ ، أما ميل خط الانحدار  $b$  هو 0.711 بالنسبة للمتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي)، وعند دراسة قيم  $Sig$  نجد أن القيمة 0.159 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.001 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل كما يلي:

حيث  $y$  هي المتغير التابع و  $x$  هي المتغير المستقل. نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) هي 3.525 ومقطع خط الانحدار هو 1.429 .

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية، وبهذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الآتية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والاستقرار الوظيفي".

### 1.3 / النتائج في ظل الدراسات السابقة:

دراسة محمد علي محمد و عالجت موضوع التكامل و الاستقرار الوظيفي بين العمال في التنظيم الصناعي ( محمد 1985 ، 226 ، 246 وهذه الدراسة أجريت للأوصاف والمنسوجات بمصر وهي عبارة عن دراسة



مقارنة بين فترتين تنظيميتين مختلفتين مر بها المصنع ، إلا أن أفراد عينة الدراسة الأولى يرون أن عملهم في التنظيم يشكل لهم مستقبلا مهنيا ولكن يفضلون تغيير عملهم الحالي و الانتقال إلى التنظيم الآخر مع افتراض تسوية الأجر وبعض الظروف الأخرى في كل من التنظيمين و هو ما توصلنا إليه من خلال نتائج الجدول رقم 14 المتعلق بتغيير الموظفين لوظائفهم في حالة وجود فرصة أفضل وعدم استقرارهم المادي فيه . أما أوجه الاختلاف فتمثلت أوجه الدراسة أن مؤشرات التنظيم في العمل تعكس بشكل كبير على استقرار الموظفين المادي وأن لهم فرص تحقيق الوظيفي من خلال التدعيم البيروقراطي من طرف إدارة العمل وهو ما اختلف مع دراستنا هذه من خلال نتائج الجدول رقم 14 إلا أن ربط استقرار الوظيفة بالموظفين مرتبط بالأجر . وهذه المعوقات التي يواجهها المبحوثين تتمثل في السير الحسن للإدارة وتوفير الاستقرار للموظفين .

#### نتائج الدراسة رقم 02

وهي دراسة زيان محمد :الصمادي وفراس محمد الرواشدة بعنوان محددات الرضا والاستقرار الوظيفي بمؤسسة الموائى للأردن ( ز. الصمادي ، الرواشدة ، 2009 ) تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا بأن التعليمات والتوجيهات المرسله من قبل المسؤول تكون بشكل سريع وكذلك الاقتراحات والاستفسارات المرسله من قبل الموظفين للإدارة تكون بشكل بطيء بين الرئيس المباشر للموظفين بنتائج سلبية لذلك أوصت الدراسة بضرورة توفير البيئة الملائمة للموظفين واستقبال اقتراحاتهم وشكاويهم ورضاهم الوظيفي الملاحظة من خلال نتائج الجدول رقم (06) (08)

- أوجه الاختلاف تمثلت في أن الدراسة الثانية توصلت بأن الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين مرتبط ب الاستماع واقتراحاتهم واستفساراتهم والشكاوي المقدمة للإدارة ، وكذلك توصلت دراستنا إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن التعليمات والتوجيهات المرسله من قبل المسؤول غير ملائمة لهم
- كذلك فالاتصال غير الرسمي يعرف المسؤول حقيقة المعلومات حول العمال فلقاء الموظف بالمسؤول في إطار غير رسمي يوضح الكثير من الانطباعات التي يكنها الموظف تجاه المؤسسة وذلك من خلال الاقتراحات التي يقدمها الموظف للمسؤول.
- الاهتمام بالاستقرار الوظيفي للموظفين من خلال توفير الظروف والعوامل المناسبة داخل المؤسسة.
- تعزيز الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الادارة والموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.

## خلاصة

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عن تطبيقه ميدانياً، حيث تم القيام في هذا الفصل وصف مجتمع الدراسة، وكذا تحليل نتائج الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – تبسة – وتحليله وتفريغه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتعرف على تأثير الاتصال غير الرسمي على الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تمت المحاولة قدر الإمكان الالتزام بخطوات البحث العلمي والسير وفق القواعد والخطوات الأكاديمية حتى تكون نتائج الدراسة معبرة عن الواقع الأمبريقي، فبعد جرد التراث النظري والقراءة المستفيضة لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن متغيرات الدراسة، ثم تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات التي نزلنا بها للميدان مستخدمين مجموعة من التقنيات لجمع البيانات التي تتلاءم مع المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لرصد هذه الظاهرة، وبعد جمع المعطيات الإمبريقية تم ترجمتها إلى نسب مئوية بغية تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الإجابة على تساؤل الإشكالية الذي يبحث عن تأثير الاتصال غير الرسمي على الاستقرار الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، حيث بينت الشواهد الكمية والكيفية أن الموظفين في حالة استقرار نتيجة توفر الاحتياجات النفسية والاجتماعية والمادية، فالموظف في هذه المؤسسة يعتبر العصب الذي تقوم عليه المؤسسة وبذل المزيد من الجهود مع محاولة توفير كل الظروف المناسبة من أجل ضمان الاستقرار لأجل تحقيق الأهداف المسطرة للمستقبل.

# قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

(أ) الكتب:

- (1) إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2009.
- (2) إبراهيم رمضان ديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006.
- (3) إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 1982.
- (4) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية مصر، 2004.
- (5) أصالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- (6) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
- (7) جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الإجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، د. بلد، د. سنة النشر.
- (8) الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله، جمالية، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (9) حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- (10) خليل حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- (11) الدكتور بشار حزي، الاتصال لتنظيمي، الجمهورية العربية السعودية، 2020.
- (12) دليوفاضلو آخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، قسنطينة، الجزائر، منشورات جامعة متنوي، دار البحث، 1999.
- (13) راغب احمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- (14) راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
- (15) رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الاعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية، جدار الكتاب العالمي، عمان، الطبعة الأولى، دون سنة نشر.
- (16) رضوان بالخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر النشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- (17) زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- (18) سهيل إدريس، المهبل فرنسي، عربي، الطبعة 36، دار الأدب، بيروت، 2006.
- (19) شتا السيد، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997.
- (20) صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- (21) صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- (22) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (23) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- (24) الصمدي، زياد محمد علي، الرواشدة وفراس محمد، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 33، 2009.
- (25) طريق شوقي، فرح وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعية، دار غريب، القاهرة، د. سنة النشر.
- (26) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (27) طلق عوض الله السواط، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، د. بلد، د. سنة نشر.
- (28) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- (29) علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة والاصول والاساليب العلمية، دار المناهج

- للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (30) فاروق عبدوه فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، مصر، 2005.
- (31) فضيل دليوو آخرون، الإتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماعالاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- (32) محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، د. بلد النشر، د. سنة النشر.
- (33) محمد ستيفن، التشريعات الاجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- (34) محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل - النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971.
- (35) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972.
- (36) محمد منير الحجاب وسحر محمد وهبي، مداخل الأساسية العلاقات العامة، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (37) محمد يسري إبراهيم عبي، الإتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- (38) محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق، مصر، 2014.
- (39) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2005.
- (40) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (41) ناصر دادي عبدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- (42) هناء عطية خزان خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 2013.



(ب) الرسائل الجامعية:

- (1) أسامة محمود ميدون، صيانة خلل العلاقات الإتصالية غير رسمية في المنظمة الأجنبية في الجزائر، (دراسة حالة شركة شلومبارغر الأمريكية بحاسي مسعود، ورقلة) مذكرة تخرج لنيل الماستر في علوم الإعلام والإتصال لتخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2014/2013.
- (2) المداني حجاج، القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- (3) بن منصور رفيقة، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014/2013.
- (4) بوعطي جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008.
- (5) جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والإستقرار الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- (6) راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري، بعض عوامل الإستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الإجتماع بقسم الدراسات الإجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 1427هـ.
- (7) عائض بن شافي الأكلبي، أثر الإستقرار الوظيفي للقيادة العليا على التخطيط الإستراتيجي، دراسة ميدانية على جامعة الثقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، جامعة الثقراء، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017.
- (8) ليازيدوهيبة، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2014/2013.
- (9) معبري هشام، دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعاتية و التقنية بالمسيلة "E.A.T.I")، رسالة ماستر في علم الإجتماع، تخصص إدارة و عمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

(ت) المجلات والدوريات:

(1) بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)، العدد 24، جامعة المسيلة، جوان 2016.

(2) د. جاسم رحيم عذاري، مجبل دوازي إسماعيل، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، تموز، 2013.

### ث) المعاجم:

(1) ابن منظور، لسان العرب، المجلد 11، دار صادر، بيروت، دون سنة.

(2) الشويكي سمير، المعجم الإداري، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار الشرق الثقافي، 2006.

(3) حسن شحاتة وزينب النحارة، معجم العرب عربي إنجليزي، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.

(4) خيضر شعبان، اللسان العربي مصطلحات في الاعلام والاتصال، دار اللسان العربي لترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 1422هـ.

(5) طارق شريف يونس، معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنيت، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

(6) محمد الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1) Le grande larousseillst, Dictionnaire encylopedique, France, villeneuve d'asco, 2005.

2) Thierry libaert, La communication de grise, dunad, Paris, 2001.

### موقع إلكتروني:

1) <https://almanhal.com>

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



قسم : علوم الإعلام و الإتصال

السنة : ثانية ماستر

تخصص : إتصال تنظيمي

### استمارة إستبيان بعنوان :

تأثير الإتصال غير الرسمي على الإستقرار الوظيفي لدى الموظفين  
دراسة ميدانية على الموظفين جامعة العربي التبسي كلية العلوم الإنسانية و  
الإجتماعية

### مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال تنظيمي

نود أن نضع بين ايديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة و نرجو  
من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان و نؤكد لكم أن إجابتكم تستغل لأغراض  
علمية . بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

تحت إشراف الدكتور:

عبد الحي عبد اللطيف

من إعداد الطالبتين :

✓ مناصرية حنان

✓ شبوكي خولة

الموسم الجامعي : 2022 / 2023

## المحور الأول : البيانات السوسولوجية

1- الجنس:  ذكر  أنثى2- العمر: سنة 3- الحالة الإجتماعية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل4- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني5- الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة  من 20 إلى 25 سنة  من 25 إلى 30 سنة

## المحور الثاني : الإتصال غير الرسمي

## 1- المرونة في المؤسسة

6- هل التعليمات و التوجيهات المرسله من قبل المسؤول تكون ؟

 مباشر  غير مباشر

7- في حالة وقوع مشكل في العمل تتصل ؟

 نفس المستوى الهرمي  المسؤول المباشر  تجد حلا بنفسك

8- هل تعتقد ان اقتراحاتك واستفساراتك التي ترسلها تصل بشكل ؟

 سريع  بطيئ

9- ما هي الوسائل المستخدمة في قنوات الإتصال بين المرسل و المرسل إليه ؟

 مقابلات  وسائل مكتوبة  وسائل إلكترونية

## 2- التفاعل في المؤسسة

10- هل تتفاعل مع زملائك في إطار ؟

 الصداقة  العمل

11- هل تتفاعل مع زملائك في أوقات الراحة ؟

 نعم  لا

12- هل تتفاعل مع زملائك في نفس المستوى الهرمي ؟

نعم  لا

المحور الثالث : الإستقرار الوظيفي

01- البعد الإجتماعي:

13- هل تشعر بأن جهودك المبذولة تتناسب مع وضعيتك التنظيمية ؟

نعم  لا

14- هل أنت مستعد على تغيير وظيفتك إذا وجدت فرصة أفضل ؟

نعم  لا

15- هل التعاون بينك وبين الموظفين يزيد من إستقرارك الإجتماعي في العمل ؟

نعم  لا

2- البعد النفسي :

16- هل تؤثر عليك الضغوطات أثناء القيام بعملك ؟

نعم  لا

17- هل تشعر بعدم الإرتياح في مكان العمل ؟

نعم  لا

18- هل انت راضي على المعاملة التي يعاملك بها زملائك ؟

نعم  لا

3- البعد المادي:

19- هل تشعر بأن راتبك يأمّن لك الحاجات الضرورية التي تحتاجها ؟

نعم  لا

20- هل ترى أن الراتب المادي يتناسب مع جهدك المبذول ؟

نعم  لا

21- هل ساعات العمل التي تقوم بها يقابلها الزيادة في الأجر ؟

نعم  لا