



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

إشراف الأستاذ:

- د. أكرم بوطورة

إعداد الطلبة:

- شيماء عياشي

- مروى زيادي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. قراد راضية	أستاذ محاضر	رئيسا
د. أكرم بوطورة	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
د. بن مهدي مرزوق	أستاذ مساعد	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر المولى عز وجل الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى وعلى
نعمه الكثيرة التي رزقني إياها فالحمد لله والشكر لله على كل حال.
ونحن ندين للكثير من الناس أقارب كانوا أو أصدقاء بكثير من الخدمات ولعل
أصغر شيء يمكننا فعله من أجلهم هو شكرهم من أنار دربنا بالعلم والمعرفة،
وحرصا علينا منذ الصغر، واجتهدوا في تربيتنا والاعتناء بنا، فلا شيء عندنا نفخر به
أعظم من دين نؤمن به، وامرأة عظيمة قامت بتربيتنا، وأب نفخر دائما عما يختم
اسمنا باسمه.

لأستاذنا المشرف على هذا العمل بتوجيهاته ونصائحه " د. أكرم بوطورة "
تحية شكر وإشادة إلى كل أساتذة وموظبي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تبسة.

وشكر لكل عمال شركة سونلغاز _تبسة_.
شكرا لكل من ساهم في اتمام هذه المذكرة.
شكرا لكم جميعا.

إهداء



الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد .
أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا
يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها ... إلى أبي وأمي أدامهم الله لنا.
إلى كل إخوتنا سندا في هذه الدنيا ولا أحصي لهم فضل.
إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع
الطلبة المترقبين المقبلين على التخرج.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعران
	إهداء
1-2	مقدمة
الإطار المنهجي	
4	1- إشكالية الدراسة
5	2- تساؤلات الدراسة
5	3- أسباب اختيار الموضوع
5	4- أهداف الدراسة
6	5- أهمية الدراسة
6	6- منهج الدراسة
7	7- ضبط المصطلحات والمفاهيم
7	8- الدراسات السابقة
الفصل الأول: الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الاقتصادية	
14	تمهيد
14	I- الاتصال غير الرسمي
14	1- مفهوم الاتصال غير الرسمي
14	1-1- تعريف الاتصال الغير الرسمي
16	1-2- خصائص الاتصال غير الرسمي
17	1-3- أهمية الاتصال غير الرسمي
18	1-4- أهداف الاتصال غير الرسمي
19	2- مراحل الاتصال غير الرسمي
19	2-1- مرحلة ما قبل التكوين
19	2-2- مرحلة التشكل
19	2-3- مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة
19	3- الشبه والاختلاف بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي
21	4- أنماط الاتصالات غير الرسمية:

22	5- واجب الإدارة اتجاه الاتصالات غير الرسمية
23	6- إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي
23	6-1 إيجابيات الاتصال غير الرسمي
23	6-2 سلبيات الاتصال غير الرسمي
24	II- الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية:
24	1- الجماعات غير الرسمية
25	2- أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية
26	3- أهمية الجماعات غير الرسمية
27	4- خصائص الجماعات غير الرسمية
28	5- أنواع الجماعات غير الرسمية
28	6- وظائف الجماعات الغير الرسمية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية	
32	تمهيد
32	I- المؤسسة الاقتصادية
32	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
32	2- تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر
34	3- خصائص المؤسسة الاقتصادية
35	4- مستويات المؤسسة الاقتصادية
35	5- أهداف المؤسسة الاقتصادية
37	6- تصنيف المؤسسة الاقتصادية
37	6-1 معايير تصنيف المؤسسات
37	6-2 تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني
37	6-3 تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم
38	6-4 تصنيفات المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي
38	II- إدارة الأزمات في المؤسسة
38	1- مفهوم الأزمة (crisis)
38	2- أسباب الأزمة
40	3- تعريف إدارة الأزمات

41	4- خصائص الأزمة
41	5- مراحل إدارة الأزمة
42	6- متطلبات إدارة الأزمة
44	7- إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة
47	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
50	تمهيد
51	1- مجالات الدراسة
51	2- التعريف بالمؤسسة محل التبرص
52	3- أدوات جمع البيانات
55	4- عينة الدراسة
الفصل الثاني: عرض ومناقشة وتحليل بيانات الدراسة	
57	1- المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية
68	2- النتائج العامة للدراسة
68	3- التوصيات والاقتراحات
70	الخاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول يمثل إستجابة أفراد العينة حول الجنس	57
02	جدول يمثل إستجابة أفراد العينة حسب السن:	57
03	جدول يمثل إستجابة أفراد العينة حول المستوى التعليمي.	58
04	جدول يمثل إستجابة الأفراد حول الأقدمية	58
05	جدول يمثل السؤال رقم (01) في حال وجود مشكلة (أزمة) بالمؤسسة ما هو أول مصدر علمت من خلاله حول هاته المشكلة (الأزمة).	59
06	جدول يمثل السؤال (02) في حال كان مصدرها زملاء العمل هل سبق وأن كانت هاته المشكلة مجرد إشاعة.	59
07	جدول يمثل السؤال في حال وجود مشكلة مع أحد زملاء العمل في ذات المصلحة ما الأسلوب الذي يروك للتعامل مع هذه المشكلة.	60
08	جدول يمثل السؤال في حالة وقوع سوء فهم مع أحد المستخدمين من خارج المصلحة التي تعمل بها كيف يكون أسلوب عاملك معه؟	61
09	جدول يمثل السؤال هل تتصل بزميلك خارج أوقات العمل لتسأله عن أمر متعلق بالعمل؟	61
10	جدول يمثل السؤال إذا كانت الإجابة بنعم: ما هي الوسيلة التي تستخدمها في ذلك؟	62
11	جدول يمثل السؤال هل ترى أن انقطاعات الكهرباء المتكررة صيفا وتسربات الغاز شتاء سببا في حدوث أزمات داخل مؤسستك؟ بم تبرر ذلك؟	62
12	جدول يمثل السؤال في حال الاعتراض على قرارات المدير ما هو الأسلوب الذي تعتمدونه للتعبير عن هذا الرفض؟	63
13	جدول يمثل السؤال من يعتبر المدير رفضكم قراراته أمرا يعيد النظر من خلاله لهذا القرار؟	63
14	جدول يمثل السؤال هل ترى أن طريقة فهمك لبعض القرارات الادراية يتم بصورة أفضل بعد مناقشتها بعفوية مع زملاء العمل؟	64
15	جدول يمثل السؤال هل ترى أن معرفة المدير بنية الموظفين للقيان باضرابات قبل اشعاره بصفة رسمية يساهلزم في حل المشكلة قبل تفاقمها؟	64
16	جدول يمثل السؤال هل يعتمد المدير الحوار كأسلوب لحل الأزمات الداخلية في	65

	المؤسسة؟	
65	جدول يمثل السؤال هل يرى أن الأزمة الصحية العالمية covid19 قد سببت أزمات داخلية بمؤسستكم؟	17
66	جدول يمثل السؤال هل ترى أن التباعد الاجتماعي الذي فرضته هذه الجائحة أثر على طريقة تواصلك مع زملائك داخل المؤسسة.	18
67	جدول يمثل السؤال كيف عوضكم هذا النقص في التواصل الشخصي داخل المؤسسة؟	19
67	جدول يمثل السؤال كيف تقيم دور الاتصال غير الرسمي في التخفيض من حدة الأزمات التي مرت بها مؤسستك؟	20

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
21	شكل يبين أنماط الاتصال غير الرسمية.	01



مقدمة:

تعتبر المؤسسة مجموع الطاقات البشرية والمادية التي تخضع لقانون معين والمؤسسة الاقتصادية هي هيئة اقتصادية تظم مجموعة من العناصر وتتعرض لجملة من الضوابط فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم روابط مختلفة وتحكمهم قوانين، فالأفراد والجماعات يعملون داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات بأشكال وأساليب معينة للاتصال.

ولقد بلغت أهمية الاتصال في العصر الحديث وأصبح عنصراً حيوياً باعتباره عملية تفاعل وتبادل المعلومات يساعد على تقوية العلاقات وروح الجماعات مما يعكس بالإيجاب على الإنتاج في المؤسسة والتجديد والتواصل بل من الصعب وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات فهو عبارة عن عملية تفاعل تقوم على نقل وتبادل المعلومات من أعلى المستويات الإدارية داخل المؤسسة إلى أدناها، أو العكس داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين فيها لتحقيق الترابط وتحسين الأداء الوظيفي داخل الهيكل المؤسسي بأكمله.

ومن أشكال وأساليب الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية ما يسمى بالاتصال غير الرسمي الذي يغفل عنه العديد من المسؤولين فقد يتضمن وفرة من المعلومات يتم التعامل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل وجهات النظر أو الأفكار التي تهمهم وتتصل بعملهم خارج السلم الهرمي وبالرغم من أن هذه الشبكات غير الرسمية تكون قصيرة من العمل فإنها تعتبر كذلك قنوات اتصالية هامة في أي منظمة فهو غير مقيد بالقوانين الرسمية وقد يدعم ويعزز هذا النمط المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف العام ومن أسباب تكوين جماعات غير رسمية هو الحصول على معلومات إضافية وارتباط أهداف الأفراد في المؤسسة بأهداف الجماعة.

وهناك جانبين من الاتصال غير الرسمي، جانب إيجابي يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد له نوع من الأمن والاستقرار ويرفع روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته وهذا ما يبرر الاهتمام البالغ من طرف المؤسسة بنمط الاتصال غير الرسمي .

وهناك جانب سلبي يتمثل في انعدام المرونة الكافية مما يسبب خلل في العلاقات الاتصالية غير الرسمية والذي يجعل المؤسسة في مشاكل دائمة مع العمال كما تجعل العاملين باختلاف جماعاتهم في صراعات بينهم فيؤدي إلى آثار سلبية ويجعل أهداف المؤسسة مهددة بالفشل.

لذا من الضروري الاهتمام الجيد بهذا النوع من الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي والعمل دائما على تحسينه وتوجيهه إلى الجانب الإيجابي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فنجاح المؤسسة مرتبط بنوعية هذه العلاقات الاتصالية الغير الرسمية.

ويبرز دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات التي تواجهها المنظمة مما يؤثر ويقلص من حجم هذه المشاكل ومن خلال هذا ونتيجة لأهمية موضوعنا الذي يمثل دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز سنحاول التطرق إلى بعض من العناصر التي تساعدنا في معرفة هذا النوع من الاتصالات كذلك الدور الذي يلعبه في حل الأزمات داخل المؤسسة.

حيث قسمنا دراستنا إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول يتمثل في الإطار المنهجي بدأ بإبراز الإشكالية وأهم التساؤلات في الدراسة مرورا بأهمية والمنهج المستخدم في موضوع بحثنا أما القسم الثاني لدراستنا يتمثل في الإطار النظري والذي يظم فصلين وهم كالآتي:

الفصل الأول، بعنوان الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الاقتصادية شملت عناصره مفهوم وأهمية وخصائص وأهداف الاتصال غير الرسمي مرورا إلى مراحل وأنماطه وأوجه الاختلاف والتشابه مع الاتصال الرسمي كذلك الفوائد والسلبيات ثم تطرقنا في هذا الفصل إلى الجماعات غير الرسمية. حيث شملت المفهوم والأسباب التي تكونت بها ثم الأهمية والخصائص... إلخ وأهم الوظائف التي تقوم بها.

أما الفصل الثاني بعنوان إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية كذلك قسم إلى : المؤسسة الاقتصادية مع ذكر كل العناصر التي تبرزها، وإدارة الأزمات في المؤسسة تناولنا فيه تعريف الأزمة وأسباب نشوئها كذلك أنواع ومتطلبات الأزمة ثم المراحل التي تمر بها وأساليبها وإستراتيجيتها.

أما القسم الثالث والأخير فيتمثل في الإطار التطبيقي الذي قمنا فيه بالإجراءات المنهجية للدراسة وعرض ومناقشة وتحليل بيانات الدراسة التي تمت دراستها والتوصل من خلالها إلى نتائج واعتمدنا على أدوات جمع البيانات كالأستماراة والمقابلة وفي الأخير قمنا بعرض قائمة المراجع المعتمدة في هذه الدراسة. وفي بادئ الأمر سنستعرض الإطار المنهجي.

الإطار المنهجي

من خلال هذا الفصل ألا وهو الإطار المنهجي سأحيط بتحديد إشكالية الدراسة ثم تحديد الدراسات السابقة، فأسباب اختيار الموضوع دون أن نغفل على هدف وأهمية الدراسة ثم تحديد الإطار المفاهيمي مع تعيين أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة، ثم إلى صياغة أهم التساؤلات والمرور إلى تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

الموضوع: الاتصال غير الرسمي ودوره في حل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تبسة.
إن موضوع المؤسسة الاقتصادية كان وما زال مجالاً واسعاً للدراسة العلمية والاقتصادية، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في اقتصاد أي دولة، كما أنها تعبر عن علاقة اجتماعية لأن نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية من جهة أخرى، فهي تمثل الإدارة الرئيسية لأحداث التنمية والنمو في أي بلد كان.

وقد واجهت المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات سريعة وعميقة تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في تفاعل دائم مع محيط يتميز بالمنافسة الشديدة، هدفها من ذلك تحقيق تقدمها وازدهارها وفي سبيل وصول مؤسسة سونلغاز إلى هذا النجاح والإنتاج سوف تلاقي مجموعة من الأزمات بدرجات متفاوتة فأصبح من الضروري العمل على إدارة الأزمة، وهنا يبرز دور الاتصال الذي يعد همزة وصل بين الأزمة والمؤسسة فقد أصبح الاتصال العملية الإدارية المستمرة، التي تحدث بين الدولة والمواطن في جميع مجالات الحياة وجميع أنواع وطرق الاتصال وبين العامل في أي مؤسسة، هذه النوعية من الاتصالات يمكن أن تقسم إلى نوعين رئيسيين هما الاتصالات الرسمية التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، وأثناء حدوثها تتبع قنوات وطرق وأساليب محددة من قبل البناء التنظيمي الرسمي كما أن المؤسسة الاقتصادية تلجأ إلى أنواع أخرى من الاتصالات التي تساعد في حل الأزمة منها الاتصال غير الرسمي ويطلق عليه هذا الاسم لأنه يحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال، عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد داخل المنظمة فإمكانية التحدث في اللقاءات غير الرسمية كبيرة جداً وتعطي النتائج بصورة سريعة لحد كبير فالإتصال غير الرسمي يتجاوز العقبات الإدارية والقوانين ولأننا لا ندرك بعد ماهية الأزمة الموائية التي قد تعصف بالمؤسسة، ولأننا لا نعرف أيضاً دور الاتصال غير الرسمي في التدخل لحل الأزمات كان لابد من التساؤل حول:

- ما هو دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة داخل مؤسسة سونلغاز؟

2- تساؤلات الدراسة:

- لقد تفرع عن السؤال الرئيسي أسئلة فرعية، وهي كالاتي:
- أ- كيف يتم تفعيل الاتصال غير الرسمي لإدارة الأزمة داخل المؤسسة؟
- ب- ما دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة؟
- ت- متى يتم اللجوء إلى هذا النوع من الاتصالات لحل الأزمة داخل المؤسسة؟
- ث- ما هي إستراتيجيات وأساليب الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة؟
- ج- هل للاتصال غير الرسمي فعالية في حل الأزمة داخل مؤسسة سونلغاز؟ وكيف ذلك؟
- ح- ما هي الآثار الجانبية لإعتماد الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات؟

3-أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار الموضوع من باب الصدفة وإنما كان لعدة أسباب تضافرت لتشكل لنا حافز الاختيار لهذا الموضوع وتنقسم إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالاتصال غير الرسمي وإدارة الأزمة.
- الرغبة في التعرف على كيفية تعامل مؤسسة سونلغاز مع الأزمة.
- الرغبة في التعرف على العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والمؤسسة.

ب- أسباب موضوعية:

- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء المؤسسة.
- توضيح مزايا الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.
- حساسية الموضوع ومحاولة تسليط الضوء على الاتصال غير الرسمي وأهميته في المؤسسة.
- تعقد المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة هو الذي جعلنا نتناول موضوع الاتصال غير الرسمي ودوره فالمحيط كثير التغيير مما يؤدي إلى ظهور أزمات متفاوتة الدرجات تعترض المسار العادي للمؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة التي تتدرج ضمن بحوث إدارة الأزمات في المؤسسة إلى:
- تحديد مكانة ودور الاتصال غير الرسمي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة.
 - التعرف على كيفية عمل المؤسسة وتوظيفها لهذا النوع من الاتصال في إدارتها للأزمة.
 - معرفة دور وأهمية الاتصال غير الرسمي في المؤسسة.

- التعرف على مختلف الأزمات التي تواجهها المؤسسة وكيفية التعامل معها.
- التعرف على عوامل نشأة الاتصال غير الرسمي في مؤسسة سونلغاز.

5- أهمية الدراسة:

- لكل دراسة أهمية يسعى الباحث إلى إبرازها والوصول إلى النقاط الموجودة التي توضح أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة منها:
- معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في حل الأزمات داخل المؤسسة.
 - من جهة أخرى تبرز أهمية الدراسة من خلال موضوع الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر وظيفة اتصالية هادفة تحدث المؤسسة والذي من خلاله يمكننا تعديل أو المحافظة على فعالية الاتصال بين طرفين أو أكثر حسب مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - نستطيع من خلال هذه الدراسة الوصول إلى نتائج نتعرف من خلالها على أهم الوسائل الاتصالية الواجب استخدامها في حالة التعرض للأزمة.
 - تساهم في إثراء رصيدنا المعرفي حول الأزمة ودور الاتصال غير الرسمي في مواجهتها.

6- منهج الدراسة:

تختلف الطرق التي نستخدمها في جميع البحوث للوصول إلى الحقيقة باختلاف الموضوع المدروس ويعتبر المنهج الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، ولأجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن تمر عبر منهج علمي يتوفر في مجال الاتصالات التنظيمية عدد من المناهج ما يسمح للباحث لاختيار المنهج المناسب الذي يساعده على دراسة ظاهرتة.

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعية دراسة علمية فإن تحديد المنهج يعتبر خطوة هامة وضرورية ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا ارتأينا استخدام المنهج الوصفي المعتمد على التحليل لأنه الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع "الاتصال غير الرسمي ودوره في حل الأزمة بالمؤسسة" وعليه يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة وموضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.¹

¹ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 1999، ص 49.

وقد اعتمدنا عليه لأسباب نذكر منها:

- كون المنهج لا يكتفي بمجرد الوصف بل يتعداه إلى التحليل والتفسير ومن ثم الفهم، وهذا من خلال استنتاج البيانات التي يتم جمعها أو إعطائها وتفسيرات من شأنها أن تساعد في الإجابة عن تساؤلاتنا.
- يسمح باستخدام العديد من أدوات البحث والتي يمكن من خلالها الحصول على إجابات عن تساؤلات البحث.

7- ضبط المصطلحات والمفاهيم:

- **الأزمة:** في دراستي هذه يمكن أن نعرف الأزمة إجرائياً بأنها "حالة طارئة ومفاجئة تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل المؤسسة تعيش حالة الاستقرار والتوازن وتحدث خلافاً في ثوابت وقيم النظام وتعرقل مسارها العادي، وتتجسد في عدة أزمات منها الأزمة المالية وأزمات متكررة مثل حوادث العمل، الأخطار المختلفة، كوارث طبيعية، اضطرابات وغيرها وتصحبها سلسلة من الأحداث المتسارعة الحدوث التي تظهر في فحوى مراحل الأزمة الأساسية، مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة انفجار الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.
- **الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات عبر قنوات رسمية أو غير رسمية من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق الأهداف.
- **الاتصال غير الرسمي:** وهي الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين، داخل المؤسسة من أجل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية التي لا يسمح بها في التنظيم الرسمي وهو لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **المؤسسة:** المؤسسة هي مجموع الطاقات البشرية والمادية، التي تخضع لقانون معين تشتغل فيما بينها من أجل تحقيق المهام المنوطة بها.
- **المؤسسة الاقتصادية:** المؤسسة الاقتصادية هي هيئة اقتصادية تضم مجموعة من العناصر تتعرض لجملة من الضوابط والقوانين وتعمل على القيام بالمهام المختلفة والعمليات التنظيمية.

8- الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة شلوم بارغر Shlombarger الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة.
- من إعداد: محمد أسامة ميدون "جامعة محمد خيضر - بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال سنة 2013.

يعد الاتصال غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة حقيقة حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة وإنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية المختلفة.

اعتمد الباحث على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للاتصال التنظيمي صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية في الجزائر؟
تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي في شركة شلوم بارغر الأمريكية؟

2- ما هي طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية؟

3- كيف تؤثر العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء في مؤسسة شلوم بارغر الأمريكية؟

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، كما اعتمد على أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة.

اعتمد على عينة بشكل نهائي: العمال الذين ينتمون إلى منظمة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة، والمقدر عددهم بـ 143 عامل حيث سيتم جمع البيانات عن جميع مفردات الدراسة بمعنى أنه يتم حصر شاملا لكل مفردات مجتمع الدراسة ثم يتم جمع البيانات والمعلومات عن كل مفردة من هذه المفردات جميعها.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أغلب العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض بعلاقة غير رسمية والتي جاءت نتيجة التفاهم فيما بينهم وكذا لأنهم ينتمون لبعضهم البعض.
- كذلك تبادل العواطف والتفاعلات من شأنه أن يحقق التماسك بين جماعات العمل غير الرسمية.
- العلاقات الاتصالية عندما تكون موجهة في الإطار الصحيح والإيجابي تسمح بتحقيق أداء مرتفع.
- ✓ **أوجه التشابه:** إن كل من الدراستين تناولت الكشف عن نشأت الاتصال غير الرسمي في المؤسسة والتي تؤثر على سير العمل.
- ✓ **أوجه الاختلاف:** اعتمدت دراستنا على دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة بينما الدراسة المشابهة تناولت الاتصال غير الرسمي وكيفية صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسة.

➤ الدراسة الثانية: العلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية نموذجا.

من إعداد: كموش مراد جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر العاصمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال سنة 2007 / 2008.

يقر العديد من الباحثين المختصين في العلاقات العامة والاتصال على أن خوض مجال الأزمات ليس بالرهان السهل، وفي هذا السياق تندرج هذه الدراسة حول دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير أزمة المؤسسات ومنه تمحورت الإشكالية التالية:

• ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

1- ما هي المقاربات المختلفة العامة في إدارة الأزمة؟

2- ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في الإدارة؟

3- كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة؟

منهج الدراسة: استخدمت المنهج المسحي (الوصفي).

أدوات جمع البيانات للدراسة: المقابلات واستمارة الاستبيان...

عينة الدراسة: استخدمت العينة القصدية لأنه تم اختيار المفردات المستخدمة مباشرة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- العلاقات العامة بالمؤسسة ضرورية أثناء الأزمة إذ كلما تضاءلت مستويات الأفراد وفق هذه المتغيرات أثرت على أهمية العلاقات العامة.

- رسم المهام والسياسات الاتصالية العممة للمؤسسة ولخلايا الاتصال الموزعة.

- أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة.

- أن خلية الأزمة بالمؤسسة لا تتعقد لا في اللحظات الأولى من الحادث ولكنها تضم تشكيلة مهمة من

القائمين بالاتصال والعلاقات العامة بالإضافة إلى المستشارين والمكلفين بمراقبة المعلومات ومراقبة سير الشؤون القانونية.

✓ **أوجه التشابه:** اشتركت هذه الدراسة ودراستنا في بعض النقاط أهمها دور القائمين بالاتصال في حل

الأزمة.

✓ أوجه الاختلاف: اختلفت مع دراستنا كون هذه الدراسة سلطت على العلاقات العامة.

➤ الدراسة الثالثة: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية.

من إعداد: هامل مهدية جامعة قسنطينة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

فرع تقنية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2009/2008

يحظى علم دراسة الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين في الاتصال وذلك على ضوء الثورة

التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصالات.

اعتمدت الباحثة على التساؤل الرئيسي التالي:

• كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية.
- ما هو مسار الاتصال أثناء حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية.
- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحل مختلفة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

كما اعتمدت على أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة، الاستمارة، الملاحظة.

اعتمدت على عينة بشكل نهائي: فرينال 80 مفردة، أرسلومينال 101 مفردة، سونلغاز 29 مفردة،

مستشفى ابن رشد 100 مفردة.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- لا تشغل المؤسسات الجزائرية كفرصة للتغيير أو النمو بعد الأزمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عادية وعلى الرغم من وجود تأكيد مطلق.
- توثيق النتائج ومسار تسيير الأزمة وذلك بتكوين ملف كامل عنها واستخدامه لتفادي تكرار الأزمة وتحسين الأوضاع إلا أنه يعتبر بمثابة إلزام قانوني تفرضه جهات حكومية معينة.

✓ أوجه التشابه: رغم ذكرنا لبعض الاختلافات بين هاتين الدراستين إلا أن هذه الدراسة ساعدتنا في

رسم خطة معينة للتعرف على الأزمات، كما ساعدنا على تصور مبدأ حول الموضوع.

✓ **أوجه الاختلاف:** من خلال قراءتنا لهذه الدراسة نخلص إلى أنها تختلف مع الدراسات الحالية، في كونها استملت على متغير واحد أما دراستنا فاشتملت على متغيرين وهما الاتصال غير الرسمي ودوره في حل الأزمة، كما نلمس بعض الاختلافات بين الدراستين من حيث الهدف.

➤ الدراسة الرابعة: التنظيم غير الرسمي والإنتاجية مطاحن الحروش - نموذجاً -

من إعداد: سليمان عز الدين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير: جامعة منتوري قسنطينة تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية السنة الجامعية 2008/2007.

يعد الفرد هو العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات ومعرفة أثر الاتصال غير الرسمي باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية.

اعتمد الباحث على التساؤل التالي:

1- هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على المستوى الإنتاجي؟

2- هل يؤثر نظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية؟

اعتمد في دراسته على طريقة المسح بالعينة باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة

اتجه الباحث في دراسته هذه إلى اختيار عينة قصدية وركز على عمال الورشة الذين يمثلون عصب الإنتاج ويؤثرون في العملية الإنتاجية بحيث يبلغ عددهم 66 عاملاً من بين مجموع 142 عاملاً. استخدم الباحث في دراسته للتدخل وهما الأسلوب الكمي والكيفي، ومنه فقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

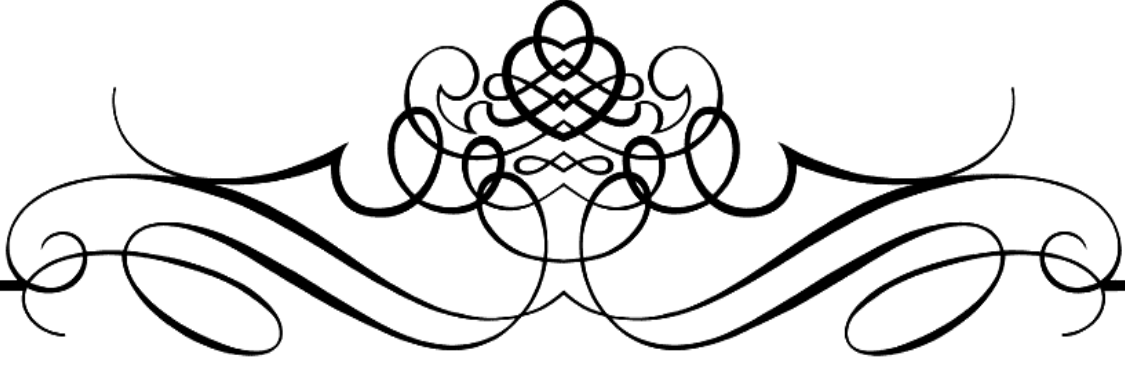
1- توجد علاقة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

2- يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية وذلك لما يوفره من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية بين جماعات العمل مما يساعد على تجنب الصراعات والاختلافات.

3- إن العمل وسط الجماعة ضروري للأفراد على اعتبار أن التعاون بين العمال يعتبر مظهراً من مظاهر التكافل الاجتماعي، ذلك أن تبادل العواطف والتفاعلات من شأنه أن يحقق التماسك بين جماعات العمل.

✓ **أوجه التشابه:** تتفق دراستي مع الدراسة السابقة كونها تتشارك في متغير الاتصال غير الرسمي كما تتفقان على أن للاتصال غير الرسمي تأثير قوي داخل المؤسسة.

- ✓ أوجه الاختلاف: اختلفت هذه الدراسة عن موضوع بحثنا في ميدان الدراسة.
- ركز الباحث في إشكاليته على تأثير التنظيم غير الرسمي في الإنتاجية، بينما دراستي ركزت على دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في حل الأزمات.



الفصل الأول

الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

الاقتصادية



تمهيد:

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

لذا في هذا الفصل سنتحدث عن مفهوم الاتصال غير الرسمي بشيء من التفصيل من خلال أهم الخصائص والأهداف التي يرمي عليها وكذا أهميته ومراحله وأوجه التشابه والاختلاف مع الاتصال الرسمي كما نسلط الضوء أيضا على أسس وقواعد الاتصال غير الرسمي ونشير إلى بعض إيجابيات وسلبيات هذا النوع من الاتصال.

I- الاتصال غير الرسمي:

1- مفهوم الاتصال غير الرسمي:

1-1- تعريف الاتصال الغير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم التعامل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في المواضيع التي تهمهم، وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج السلم الهرمي المتدرج لتنظيم اللقاءات غير الرسمية، وبالرغم من أن هذه الشبكات غير الرسمية تكون في فترات الراحة القصيرة من العمل فإنها تعتبر كذلك قنوات اتصال هامة في أي منظمة ومن الأسباب التي تؤدي إلى تكوين جماعات تلجأ لمزاولة الاتصالات غير الرسمية ما يلي:¹

- ✓ تسهيل التعاملات الاجتماعية.
- ✓ الحصول على معلومات إضافية عن المنظمة.
- ✓ ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.

¹ - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 103-104.

يحدث هذا النوع خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعد الاتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون، فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالاً غير رسمي.¹

الاتصالات غير الرسمية وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جميع المعلومات.²

وهو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة يساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء.³

وتعرف الاتصالات غير الرسمية بهذا الاسم نظراً لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، إذ تتم بأسلوب غير رسمي والاتصالات غير الرسمية نوعان:
الأول يتفق في أهداف ليست هي أهداف الاتصالات غير الرسمية، والنوع الأول من الاتصالات يجب على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه.

أما النوع الثاني هذا ما لا يوده المديرون في العادة، بل ويحاول البض محاربه ظناً منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها أهدافها، وإن كان هذا السبب بالضرورة مع كل الاتصالات غير الرسمية، ومن أمثلة الاتصالات الغير الرسمية ما يلي:

- ✓ ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانيتهم وتمنياتهم، أو عن الأحوال العامة التي تسترعي اهتمامهم وتستحوذ على تقاليدهم.
- ✓ ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.
- ✓ الشكاوي والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى الوزراء ومن في حكمهم متخطين في ذلك المستويات الرئاسية البيئية.⁴

¹ - أبو سمرة، محمد عابد، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 28.

² - محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 165.

³ - محمد منير حربي، سحر محمد وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ج 199، ص 194.

⁴ - محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 138-140.

يتم هذا الاتصال بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يبطلها وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الاتصال غير الرسمي عفوي تلقائي ويعبر عن انشغالات واهتمامات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة بحيث من خلاله تنقل الأفكار والمشاعر بحيث يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم باعتباره عملية معقدة يجب أن نجعل منه وسيلة إيجابية داخل المؤسسة.

1-2- خصائص الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي لديه مجموعة من الخصائص كغيره من أنواع الاتصالات التي تميزه بها نستخلصها من تعريفاته المختلفة تتمثل في:

- ✓ الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- ✓ عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.¹
- ✓ سرعة انتشاره في المنظمة.
- ✓ هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي دون الخضوع لقوانين ولوائح رسمية.
- ✓ صعوبة التحكم فيه بمعرفة الإدارة العليا خاصة أنه قد يتم أحيانا خارج نطاق العمل.
- ✓ يساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد سلوكية تعمل على خلق بيئة جديدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها.
- ✓ يتصف الاتصال غير الرسمي ويتميز بالسرعة في نقل المعلومات أكثر من نقل المعلومات بأسلوب رسمي ومن الشائع أن أخبار المنظمة وخاصة السارة منها مثل الترقيات وتوزيع أرباح وزيادة رواتب، تصل هذه الأخبار إلى علم العاملين قبل أن تصدر رسمياً ويتم إبلاغها بالأسلوب الرسمي.²

¹ - رضوان بلخيري، أ. سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 46-47.

² - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

- ✓ عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي وهذا بسبب أنه غير مضبوط بقوانين يجب عدم اختراقها فهو تلقائي وعفوي.
- ✓ تزداد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان فالأفراد يلجئون للاتصال ببعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون له، وعندما يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر.
- ✓ يتميز بسرعته الفائقة في نقل البيانات حيث حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات للاتصال بين الأفراد.
- ✓ تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا، لأن أغلب الرسائل التي تتم في الاتصال غير الرسمي تكون بطريقة شفوية وليست كتابية، فطبيعة الاتصال غير الرسمي تحتوي عليه التواصل بشكل شفوي وذلك لعدم الرسمية.¹

1-3- أهمية الاتصال غير الرسمي:

برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على إثر تجارب "هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية والذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة، بل إنهم يؤكدون على أن الاتصالات يمكن أن يكون لها دور هام في إنجاز أهداف المؤسسة.²

للاتصال غير الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري وتعتبر الاتصالات غير الرسمية مكملة فهي تقوم بنقل وإرسال واستقبال معلومات مكملة ومعمزة للمعلومات التي تنتقل عبر التنظيم الرسمي، ويسهل آليات التخاطب واللقاء المباشرين للرؤساء والمرؤوسين في المستويات العليا والدنيا.

ويجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من الأسفل إلى الأعلى، بالإضافة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من أرخص الوسائل وأقلها تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.

يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية، فالفرد يحتاج إلى ان يرتبط بالآخرين حيث أن الاتصالات غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية ونشر الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة والرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير

¹ - شهرزاد حلو، خامسة رمضان، خديجة نوي، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية والأداء في المؤسسة الاقتصادية "ج"، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر ولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2008-2009، ص 32.

² - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الرسمي والخارجية اتجاه الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يتم التأثير على سلوك الآخرين مما ينعكس أثره الإيجابي على الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

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، فالإتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربهم مما يزيد فهم المدير لها ومن فاعلية الإتصال ككل، كما أنه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير، وينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل، كما يعمل على إزالة عوامل الانفصال 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 وأسلوب أسرع من الإتصال الرسمي.¹

1-4- أهداف الإتصال غير الرسمي:

يعمل الإتصال غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة كمنط العلاقات فيما بينهم، وكذلك نوع الإتصال ونمط السلوك التنظيمي وغيرها، ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي:

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

¹ - محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة شلوم بارغرك الأمريكية بحاسي مسعود، ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2013-2014، ص 60، 61.

² - فليح شهرزاد، دور الإتصال غير الرسمي في حل الأزمة بمديرية التجارة ولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2019-2020، ص 38.

2- مراحل الاتصال غير الرسمي:

يمكن أن ينشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب أزمة تهدد الجماعة، ويمكن أن يمر بمجموعة من المراحل كما يلي:

2-1- مرحلة ما قبل التكوين:

هي مرحلة التعارف والاتصالات الغير مكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر، بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقات ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها.

2-2- مرحلة التشكل:

وهي مرحلة تعمق الاتصال شيئا فشيئا وزيادة مستوى الاتصال والمجاملات والذهاب سويا إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا.

2-3- مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة:

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية. ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي دائما أو مؤقتا حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة، وحسب حركية الجماعة ونشاط أعضائها واندماجهم المهني والعاطفي والاجتماعي.

3- أوجه الشبه والاختلاف بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

قبل كل شيء نريد الإشارة إلى أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي يختلفان عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فالعملية الاتصالية هي جزء من جملة مهام متعددة موجودة داخل التنظيميين والعملية الاتصالية هي أحد أهم المهام التي تحرك هذه المؤسسات.

الاتصال الرسمي يعتمد على المراسلات المكتوبة خاصة وكل أشكال الاجتماعات والمقابلات المبرمجة بناء على جدول أعمال محددة سلفا، ومن حيث الحجم يشمل الاتصال الرسمي كل أعضاء المؤسسة كل في موقعه في الهيكل التنظيمي والصلاحيات المسندة إليه ومن حيث الأهداف فهو موجه نحو هدف معين تتبناه المؤسسة ومن حيث التوقيت يتميز بالاستمرار والديمومة ما دامت المؤسسة قائمة.¹

¹ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 126.

أما الاتصال غير الرسمي فهو عفوي وتلقائي اختياري، يكون داخل جماعات غير رسمية أو فيما بينها داخل المؤسسة أو خارجها، وليس بالضرورة أن يشمل كل أعضاء المؤسسة ضمن شبكة اتصال واحدة، وليس من الضروري أن يدوم لفترة طويلة فقد ينقطع لعدة أسباب منها مغادرة أحد الأعضاء أو تناقص المصالح وغيرها، ثم إنه تنظيم لا يحترم السلمية التي يؤكد ويحرص عليها الاتصال الرسمي، حيث يركز الاتصال في القاعدة ويأخذ كل الاتجاهات، وهو اتصال لا يدوم ولا يكون له جدول أعمال مضبوطة ومحددة سلفا إلا في الحالات الطارئة أين يتوجب تدارس مشكلة معينة، وفي مقابل ذلك يعتمد على علاقات الثقة والصدقة بين الأعضاء للوفاء بالوعود استنادا على أسس أخلاقية كما يتميز الاتصال غير الرسمي بتنوع المواضيع وهو وسيلة تتسم بالمرونة بحيث يمكن أن يتم في أي وقت وأي مكان، ولا يكون نشاطه ذو وتيرة واحدة بحيث ينشط ويتكيف في أوقات الأزمات والتغيرات وتهديد مصالح العاملين، كما أن له قنواته الخاصة ورموزه الاتصالية المتفق عليها ضمنا بين أعضائه.

كما حدد الدكتور أحمد بن عبد الرحمان الشميري أوجه الاختلاف بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي كالتالي:

- ✓ الاتصال الرسمي ينتج من الأهداف والمهام الرسمية بينما الاتصال غير الرسمي ينتج من تجمع الأفراد داخل منظمة وعلاقاتهم مع بعضهم البعض.
- ✓ إن الاتصال الرسمي هو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بينما الاتصال غير الرسمي أهدافه هي إشباع حاجة كل الأفراد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
- ✓ في الاتصال الرسمي أهداف الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للتوظيف، والاتصالات تتم وفقا للتسلسل الهرمي بينما في الاتصال غير الرسمي علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية والاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.
- ✓ وبذلك ينضج تداخل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بأن الكثير من القرارات الرسمية داخل المؤسسة يتم تداولها في إطار غير رسمي عن طريق الاتصالات المكثفة وعند الشعور بالوصول إلى تحقيق إجماع ما حول فكرة ما يتم تحريك الاتصال غير الرسمي، وبذلك يعد أداة هامة لمعرفة اتجاهات العاملين والرؤساء والإطارات نحو الوسائل المتعلقة بالمؤسسة وأداة هامة لإقناعهم قبل الشروع في الاتصال الرسمي.¹

¹ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

4- أنماط الاتصالات غير الرسمية:

توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

4-1- الاتصالات العنقودية: وتعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا

شكليا يشبه لحد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات وقد

تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال وأنماط، إلا أن بالإمكان التمييز بين نمطين اثنين هما:

أ- سلسلة النميمة والغيبية: وقد سميت كذلك حيث يتم نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر في حين قد يفشيهِ الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية ذات خصوصية عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين على حدى، وليس جميعهم.

ب- السلسلة العنقودية: وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل الآتي:¹



شخص واحد يخبر مجموعة من الأشخاص



عدة أشخاص يمررون معلومات إلى آخرين

4-2- الإدارة بالتجوال: ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعا بشكل كبير خاص في

المنظمات الصغيرة جدا إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، كما تتعاضم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجرى خارج بيئة العمل الرسمية، والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين والمديرين

¹ - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 105-106.

تشجع على إتباع الاتصال غير الرسمي حيث غالبا ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التفاعل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال لمزودي الخدمات الذين تثير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأدائهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي.

4-3- السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل A إلى B بيانات ومعلومات وأخبار ومعلومات معينة، ثم يقوم B بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.¹

5- واجب الإدارة اتجاه الاتصالات غير الرسمية:

النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية مع تقبلها بحذر وحكمة وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية:

✓ زيادة قدرة تأثير الاتصالات غير الرسمية على إحداث التغييرات لخدمة مصلحة الأعضاء مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة.

✓ تشجيع العاملين على التقدم بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف مع إشعارهم بجدية الإدارة في سماع شكواهم ودراستها وتقديم الحلول المقترحة.

✓ تبني نظام فعال للاتصالات يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة.

✓ زيادة تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم ومناقشتها معهم بدون تحفظات.

✓ الحرص على الإصغاء النشط والفعال لتشجيع الآخرين على التعبير عن وجهات نظرهم.

✓ البعد تماما عن المفهوم الرسمي الجاف للسلطة وتجنب الناحية السلبية لها المتمثلة في إنزال العقوبات مع الحرص على الإقناع في تنفيذ الأعمال.

✓ عدم إغفال الشائعات اعتقادا بأن السكوت سيقضي عليها، بل يتعين تقديم الحقائق وإيضاح الرؤية

لجميع.²

¹- مرجع سبق ذكره، بشير العلق، ص 107.

²- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

6- إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي:

6-1- إيجابيات الاتصال غير الرسمي:

- ✓ وجود فوق وجماعات في شكل لقاءات غير رسمية مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات وبالتالي زيادة الرضاء الوظيفي لديه.
- ✓ إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز العمل.
- ✓ دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي.
- ✓ ينتج الاتصال غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.

- ✓ يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم غير الرسمي مما يوجد له نوع من الأمن والاستقرار ويرفع روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته.
- ✓ يساهم في التقليل من متاعب الاتصال الرسمي وذلك بالمشاركة الوجدانية بين الأفراد ببعضهم البعض حول مختلف الأمور في التنظيم.

- ✓ يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.

6-2- سلبيات الاتصال غير الرسمي:

- ✓ التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.

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

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

- ✓ اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم الغير الرسمي يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل.¹

¹- أحمد بن عبد الرحمان السيميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، توزيع مكتبة الهيكان، الرياض، ط 10، 2014، ص 133.

II- الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية:

1- مفهوم الجماعات غير الرسمية:

هي تلك الجماعات التي تنشأ عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم. وعرفت بأنها الجماعات التي تهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة.¹ الجماعات غير الرسمية هي جماعات تتكون عن رغبة أعضائها وفي الإبقاء عليها وتميبتها، وهي جماعة تعمل بأقل قدر من القواعد وأكبر قدر من الحرية وغالبا ما تتكون تلقائيا ولذلك تتميز بأنه ليس لها بناء اجتماعي محدد أو قواعد ومعايير معروفة أو غرض واضح تماما أو دستور مسجل وهي إما قصيرة أو طويلة الأمد.

ويقصد بها هي التي عينت رسميا لإنجاز عمل ما ولكن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار رسمي وهذه اللا رسمية تصبح إيقاعا عمليا لإنجاز العمل المحدد رسميا، وعليه فالجماعات غير الرسمية تتكون نتيجة شعور ضمني بين أفراد المجموعة لاتخاذ مسلكا يفرض تحقيق هدف جماعي واحد هو حماية مصالحهم المشتركة وتأمين مستقبلهم.

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

وأخيرا يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية هي:

- ✓ جماعات تتكون بصفة تلقائية كنتيجة للتفاعلات الشخصية بين أفراد التنظيم.
- ✓ تتكون لإشباع حاجات وأهداف مشتركة.
- ✓ تكوين هذه الجماعات قد يكون غير مستقر نهائيا مقارنة بالتنظيم الرسمي.²

¹ - أسعد أكرم مصطفى حرز الله، أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، 2014، ص 17.

² - حسن جيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 49، 50.

2- أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

تعتبر المؤسسة وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات، كم تمثل نسقا اجتماعيا أين تنتج فيه أفراد من مختلف الفئات تتفاعل فيما بينها وتنشأ بينهم صلات وروابط اجتماعية فتتشأ الجماعات كنتيجة لعدة عوامل وظروف يمكن حصرها في:

أ. **القرب المكاني:** من أهم أسباب تكون الجماعات غير الرسمية في العمل القرب المكاني، فتواجد العمال في أماكن متجاورة في محل العمل ينتج فرصة أكبر لتكوين علاقات اجتماعية، ويسهل عملية الاتصال بين الأفراد بحكم تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك فالأشخاص الذين يعملون في قسم واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التعاون بينهم نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ بينهم في بيئة العمل، إذن فالقرب المكاني يمثل أهم العوامل التي تهيئ المناخ المناسب لتكوين جماعات غير رسمية في العمل، وكذلك لتوفر أجواء ملائمة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها ومصالحها انطلاقا من بيئة العمل التي تمارس فيها مهامها وعملها الرسمي داخل التنظيم.

ب. **المكانة الاجتماعية:** ونقصد بها المرتبة الاجتماعية التي يحتلها الفرد أو العامل الذي يشغل وظيفة معينة والمكانة تحدها الجماعة غير الرسمية بناء على مجموعة من المعايير كالإخلاص للجماعة والمحافظة على تماسكها ووحدتها ويرى محمد الجوهري أن عوامل نشوء الجماعة غير الرسمية هو تشابه المكانة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المؤسسة، فالمكانة الاجتماعية يمكن أن تكون عاملا مساعدا على تكوين الجماعات غير الرسمية فكلما زادت المكانة التي يحتلها الفرد يحصل عليها الفرد إذا انضم إلى الجماعة كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام إلى الجماعة.

ج. **الوظيفة المشتركة:** يميل الأفراد ذوي المهن المشتركة إلى الانضمام في جماعات غير رسمية يتماثل أعضاؤها في الوظائف والأعمال، فنجد جماعة العلماء وجماعة المهندسين وغيرها من الجماعات التي يشترك أعضاؤها في المهنة الواحدة أو المهن المتقاربة وعليه تعتبر الوظيفة عاملا مؤثرا في اختبار الفرد أو العامل. لزملائه وانضمامه إلى جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يقوم به، وقد أثبتت دراسة "هاوثورن" أن أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون بزملائهم في علاقات الصداقة هو التماثل في المهنة.¹

¹ - محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 77-

د. عوامل نفسية: بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية هناك عوامل وأسباب نفسية تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية كالدافع والحاجات.

✓ **الدافع:** يعرف على أنه حالة جسمية ونفسية داخلية تؤدي إلى توجيه الكائن الحي إتجاه أهداف معينة من شأنه أن يقوي استجابة محددة بين عدة استجابات يمكن أن تقابل مثيرا محدد.

✓ **الحاجات:** الحاجة هي الافتقار إلى شيء ما، إذا وجد حقق الإشباع والرضا والارتياح للفرد، والحاجة شيء ضروري إما لاستقرار الحياة نفسها أو للحياة بشكل وأسلوب أفضل.

تعد الحاجات النفسية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تكوين بناء الجماعات خاصة الجماعات غير الرسمية نتيجة الضغط الرسمي الذي يعيشه العامل وافتقاره إلى أبسط حقوقه داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأجر الزهيد والمعاملات السيئة، كما أن الحاجة تعمل على تماسك الأعضاء وتعاونهم مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

تقوم الجماعات غير الرسمية على قيم أخلاقية أو معارف أو مهن أو جنس أو عمر وتتمثل هذه الجماعات في تجمع عدد من العاملين سويا وهم يتناولون طعام الغداء أو ذهابهم وعودتهم مع بعضهم من العمل ويرجع تكون هذه الجماعات إلى:

✓ عدم قدرة الجماعات الرسمية على إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.

✓ الحاجة الاجتماعية مثل الزمالة والصداقة والرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين ويشاركهم أنشطتهم ويتبادل معهم المعلومات فيما يتعلق بالعمل.

✓ الحاجة الاجتماعية للتقدير والاحترام واثبات الذات ويستطيع الفرد من خلال الجماعات غير الرسمية إن يشبع هذه الحاجات.

✓ المساعدة التي يتلقاها الفرد بين زملائه في نفس الجماعة سواء كان ذلك في صورة إرشاد لطرق العمل أو توجه لحل مشكلة أو مشاركة بعض أعباء العمل لتخفيف العبء عليه.

✓ قد تكون الجماعة مصدر هام للنمو والتطور وتوسيع المدارك والمعارف والمهارات والمنافسة البناءة، عندما تشجع أفرادها على الإنجاز الجيد والتقدم والابتكار.¹

3- أهمية الجماعات غير الرسمية:

الجماعات غير الرسمية واقع يجب التعامل معه وهي ظاهرة صحيحة إذا ما عمل التنظيم الرسمي على فهمها ودعمها من أجل إشباع حاجاتها ووفر لها الجو المناسب لتحقيق بعض الأغراض التي لم يستطع

¹ - محمد أسامة ميدون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

تحقيقها، فتكون في هذه الحالة جماعات غير صراعية ولا تعمل في اتجاه معاكس للتنظيم الرسمي، لأنه لا يمثل لها عائقا بل عامل مساعد ومن هنا يأتي التوافق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتصبح الجماعات غير الرسمية عاملا مكملا لتحقيق أهداف المؤسسة والعمال في آن واحد.¹

4- خصائص الجماعات غير الرسمية:

تكون الجماعات غير الرسمية في مواقع العمل أو داخل التنظيم لإشباع بعض الحاجات الفردية والجماعية والتنظيمية، وإن أفضل بيئة لظهورها هي الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة، وللجماعات غير الرسمية عدة خصائص لعل أهمها أن هذا الشكل من العلاقات يمثل الرقابة الاجتماعية وينشئ معايير سلوكية والتي تتطلب بدورها الامتثال من أعضاء المجموعة وقد تتعارض هذه المعايير مع القيم الموضوعية من جانب الجماعات غير الرسمية.

تتمثل خصائص الجماعات غير الرسمية فيما يلي:

- ✓ أن هذه الجماعات دائما تقوم على علاقات تعاطف ومودة فإن الجماعات التي تقوم على هذا النوع من العلاقات تكون صغيرة الحجم عادة.
- ✓ كما تتميز بما يلي:
- ✓ التماسك: يتأثر تماسك المجموعة بعدة عوامل منها قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها يزيد تماسك أفراد الجماعة حينها يجدون حاجاتهم الأولية والثانوية يمكن إشباعها في طريق الجماعة.
- ✓ الإدراك الواضح للأهداف من قبل الجميع وإدراكهم لطرق تحقيقها.
- ✓ التفاعل: هو حالة نفسية شعورية ولا شعورية يشعر الفرد فيها مع بقية أفراد الجماعة من خلال تبادل التأثير في إحدى الحالات الانفعالية والتفاعل² عدة مظاهر منها التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة.
- ✓ استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر والتأثير.
- ✓ التعاون: وهو قيام فردين أو أكثر بعمل تحقيق هدف مشترك.³
- ✓ الصراع: وينشأ نتيجة تعارض دافعين لا يمكن في وقت إرضائها لتساويهما في القوة، فحالات الصراع حيوية وهامة في مسار النمو على صعيد الأفراد أو الجماعات.

¹ - أسعد أكرم حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

² - فليح شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 174.

فالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم المهنية لا تقتصر فقط على علاقات الصداقة والود والتعاون بل تتيح ظهور علاقات اجتماعية تتميز بالصراع فقد تكون أسبابها داخلية أو خارجية أو اجتماعية وحالات الصراع حيوية وهامة في مسار النمو سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات.¹

5- أنواع الجماعات غير الرسمية:

إن نشأة الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة أصبح ظاهرة طبيعية فرضتها متطلبات العمل تقتضي وجود مجموعة من العمال في جو من التعاون وانجاز المهام ولهذا فإن الجماعات غير الرسمية تنوعت وتعددت ومن بين أنواعها نذكر ما يلي:

✓ الجماعات الوظيفية: وهي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي، وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة.

✓ جماعة المصالح: وهي تجمع الأفراد غير منتسبين إلى مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة.

✓ جماعات الصداقة: تنشأ هذه المجموعات بسبب تشابه في خصائص الأفراد ولأن أعضائها يسعون لتحقيق شيء مشترك.

✓ جماعات المهام الخاصة: هي جماعات تم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل، وقد تكون دائمة أو مؤقتة، وتتكون أيضا من رؤساء ومرؤوسين وهدفها هو أداء عمل وظيفي دائم أو أداء مهام مؤقتة.

✓ الجماعات المعزولة: المعزولين هم ليسوا بمجموعة بل عدد من الأفراد قد تحصل بينهم وبين المجموعة العاملة اتصالات لا قيمة لها.²

6- وظائف الجماعات غير الرسمية:

تؤدي الجماعات غير الرسمية عدة وظائف من أجل تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم نذكر منها: الوظائف الاجتماعية: ونعني بالوظائف الاجتماعية للجماعات غير الرسمية هي الدور المؤدي من خلال المركز الخاص بكل فرد، ويشير مفهوم المكانة إلى وضعية الفرد داخل الجماعة أما الدور فهو السلوك المنسب الذي يسلكه الفرد بناء على وضعه داخل الجماعة أو المكانة التي يحتلها.

¹ - عباس محمود عوض، علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 177-178.

² - فليح شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

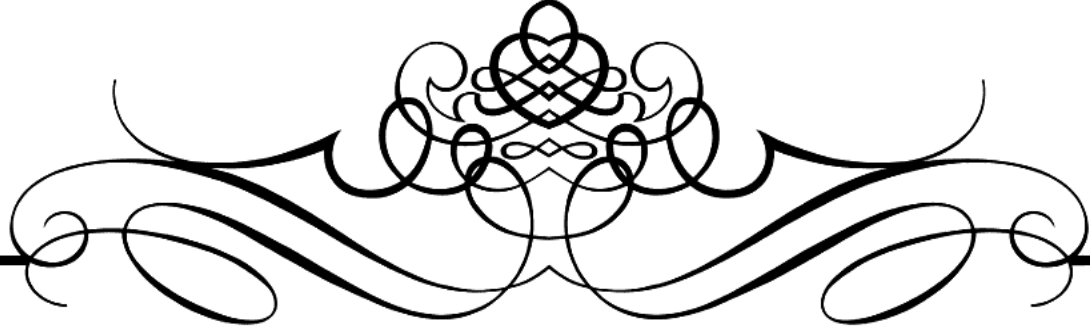
فالدور والمكانة يحددان بناء على ما ساهم به كل عضو لتحقيق أغراض وأهداف الجماعة، فقد يستمد شخص ضمن جماعة غير رسمية مكانة نتيجة مهاراته في استعمال بعض الأدوات أو كرمه أو قدراته، وقد وضع عبد الباسط محسن في كتابه "علم النفس الصناعي" أربعة وظائف أساسية للجماعة غير الرسمية وهي وظائف نفسية:

- ✓ تعرف كل عضو بدوره الاجتماعي ضمن المجموعة.
 - ✓ تحديد مستوى الأداء أو الإنتاج وفقا لمصالح العاملين في حالة وجود خلافات بين الإدارة والأعضاء.
 - ✓ إخضاع الفرد لقيم ومعايرة الجماعة.
 - ✓ تدعيم الاتصال بين أفراد الجماعة وتوثيق الترابط بينهم وهناك وظائف نفسية منها تخفيض الشعور بالملل وزيادة الشعور بالأمان.
 - ✓ تهيئة الفرصة لزيادة وتدفق الاستجابة الانفعالية.
 - ✓ إتاحة الفرصة أمام الأفراد لاكتساب مكانة معينة.
- هذه الوظائف النفسية التي تؤديها الجماعة غير الرسمية تهيئ المناخ النفسي الملائم، وتتيح للعمال ظروف عمل ملائمة، كما تخفف من حدة الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل والروتين.¹

خلاصة الفصل:

¹ - عبد الباسط محمد حسن، علم المجتمع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972، ص 258.

ومن هنا نتوصل إلى أن الاتصالات غير الرسمية لها دور مهم في تنفيذ الإستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات وعنصرا أساسيا في تخطيطها الإستراتيجي وذلك من خلال مراعاة مدة نجاعة الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين.



الفصل الثاني:

إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية



تمهيد:

يعتبر الاتصال في إدارة الأزمات المحرك الأساسي في تفاعل الأفراد فيما بينهم، حيث يساهم على بناء نظام توافقي يسمح بتسيير أمور المؤسسات على نطاق تفاهمي خاصة في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة خلال مسيرتها العملية، في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية وكذلك إدارة الأزمات في المؤسسة.

I- المؤسسة الاقتصادية:**1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:**

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوع ما، تؤخذ القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها "شوميتير" بأنها مركز الإبداع والإنتاج.¹

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع والخدمات لتصرفها في السوق.²

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية بأنها جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.... الخ

المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف.³

2- تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

لقد سمعت التطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في منتصف الثاني من القرن العشرين خاصة، بإعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي أو المؤسسة، واتخذت هذه الأخيرة تبعا لذلك أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها الإنسان قبل وأثناء الثورة الصناعية في أوروبا في القرن الثامن عشر فالمؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم لمن تظهر كما هي عليه الآن بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر 2006 ص 27.

² - رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 13.

³ - عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2003 ص 25.

وقد عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الأربع عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها وما التسميات التي أخذتها إلا تعبيراً واضحاً على الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتتها.

1-2- مرحلة المؤسسات المسيرة ذاتيا 1962: تميزت بضعف المؤسسات الوطنية من ناحية العدد والحجم واستمر هذا النظام من بداية 1970 في العديد من المؤسسات التي تركزت من بعض الخواص وأخرى ضمن فيما بعد جاء أسلوب التسيير الذاتي بفكرة تجميع المؤسسات المسيرة ذاتيا في شكل اتحادات اقتصادية ذات بعد قطاعي.

2-2- مرحلة الشركات الوطنية الممتدة من 1965 إلى 1980: تم خلالها إنشاء معظم المؤسسات الوطنية، التي أقامت الدولة سواء عن طريق التأميم، مثل ما تم لبعض الأنشطة التي كانت تابعة لبعض الأجانب أو التكوين بأموال عمومية وتميزت بالتسيير الإداري المركزي حتى 1971 أين صدرت النصوص التي تشرك العمال في التسيير بعد تطبيقها لنوع من التسيير الاشتراكي كتنظيم من وحدة أو من عدة وحدات اقتصادية للمؤسسات.

إن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت لاتخاذ إجراءات لإصلاح الوضع من خلال:

أ- **عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية:** الهيكلة العضوية للشركات الوطنية الكبرى تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم حيث تضاعف عددها مرات وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها.

ب- **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية:** لم تسمح عملية إعادة الهيكلة القضاء على الصعوبات المتراكمة وبالتالي تم اصدار مجموعة من القوانين سميت المؤسسة من خلالها بالمؤسسة الاقتصادية العمومية،

ت- **إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية:** هذا الإجراء مس بداية المؤسسات الإستراتيجية فقط، حيث وعرف المرسوم 80-242 إعادة هيكلة بأنها "إجراء يهدف إلى تلبية احتياجات الاقتصاد والسكان المتزايدة بواسطة تحسين شروط الاقتصاد والتحكم الأمثل في الجهاز الانتاجي".¹

¹ - وفاء شيبان: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مذكرة ماستر، الجزائر، 2017/2018 ص 42، 43، 44، 45، 46، 47.

3- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

3-1- المؤسسة مركز التحويل: المؤسسة إن هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات والأفراد.

3-2- المؤسسة مركز التوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصاديين الذين ساهموا في العملية الانتاجية.

3-3- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال، صراعات، محبة، رضاء... إلخ.

3-4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركز القرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة.¹

3-5- المؤسسة شبكة المعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة) وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقربين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

3-6- المؤسسة مركز المخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل مواردها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن ولهذا نجد بأن رأس مال المؤسسة يتشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبر من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة فشل.

¹ - عمر صخري مرجع سبق ذكره، ص 25.

4- مستويات المؤسسة الاقتصادية:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرغ إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن تتوزع إلى ثلاثة مستويات أساسية كالتالي:

4-1- **مستوى الاستغلال:** ودوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع الإطار العام للمؤسسة، ويصح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي أي في نفس الوتيرة للعملية الإنتاجية والتجارية التي تقوم بمراقبتها.

4-2- **مستوى التسيير:** ودوره يتمثل في التسيير وتحديد الاجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الأشغال والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال وإن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها بتدخل نظام التسيير.

4-3- **مستوى الإدارة:** في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ قرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.¹

5- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

5-1- الأهداف الاقتصادية:

أ. **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت في طور النمو أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار التطور التكنولوجي.²

ب. **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي والمعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي الوطني أو الجهوي الدولي.

¹ - عامر حبيبة، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علوم التسيير، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، 2017/2016، الجزائر ص 12.

² - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ج. عقلنة الإنتاج: يمكن القول أن المؤسسة في بداية وجودها كان لتنظيم عملية الإنتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي، وليتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع.

5-2- الأهداف الاجتماعية:

أ. ضمان مستوى مقبولا من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها وهي الأجور المرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية وواقعية بالإنتاجية وهي الأجور المرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية وواقعية بالإنتاجية وبالتوازنات بمختلف أسواق عوامل الإنتاج.

ب. تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يعمل أكثر حاجة إلى رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسنهم.

ج. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتوجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية.

د. تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العملية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

5-3- الأهداف الثقافية والرياضية:

أ- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات عامة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه الثقافية التي توفرها لهم ولأولادهم نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه.

ب- تدريب العمال المبتدئين وتخصيص أوقات الرياضة: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد كذلك تعمل على المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد ليحتفظ بصحة جيدة والتقليل من الملل.

5-4- الأهداف التكنولوجية:¹

البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات عملت على توفير ادارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا، وترصد لهذه العملية مبالغ تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح.

6- تصنيف المؤسسة الاقتصادية:

6-1- معايير تصنيف المؤسسات:

أ. اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي: إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية وينعكس هذا التفاوت على مستوى التطور التكنولوجي المستعمل في كل دولة وأيضا على مستوى الهياكل الاقتصادية من مؤسسات و وحدات اقتصادية.

ب. اختلاف النشاط الاقتصادي: تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه إلى ثلاث قطاعات رئيسية:²

القطاع الأول: يضم المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي عوامل طبيعية كالزراعة والصيد..

القطاع الثاني: يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع.

القطاع الثالث: يمثل هذا القطاع مختلف الخدمات كالنقل والتوزيع.

ت- اختلاف فروع النشاط: يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية.

6-2- تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:

أ. المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد.

ب. الشركات: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال والعمل.

ج. شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة

6-3- تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم:

أ. المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: وهي التي تظم أقل من 250 عامل وقد قسمت إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

¹ - نلصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، دون طبعة الجزائر، ص 28، 29، 30، 31، 32.

² - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره ص 12، 13.

ب. المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل.

4-6- تصنيفات المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:

أ. مؤسسات صناعية.

ب. مؤسسات فلاحية.

ج. مؤسسات تجارية.

د. مؤسسات مالية.

هـ. مؤسسات خدماتية.¹

II- إدارة الأزمات في المؤسسة:

1- مفهوم الأزمة (crisis):

وقد نشأ مفهوم الأزمة (crisis) أو ما نشأ في نطاق العلوم الطبية حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرنيو" نقطة تحول turning point وهي لحظة مرنة محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة.

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيسي في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الايجابية.

وحيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية، توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

أما الأزمة من الناحية السياسية: حالة أو مشكلة تأخذ بإبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان اداريا أو سياسيا أو نظاميا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو ثقافيا.²

2- أسباب الأزمة:

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المناخية المؤدية لنشوتها وإن معالجة الأزمات لا تتم دون معرفة لأسبابها وإلا أصبحت عملية إهدار الوقت والجهد والمال وتؤدي إلى

¹ - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره ص 15.

² - عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002 ص13.

- تفانم الأزمفة وءدم علاءها؁ فإن الأزمفة فف ءقفة الأمر ءءبر عن فشل صانع القرار فف منع ءءوئها والءءفف من آاؤها وففن ءناول أسباب الأزمفة فف المفهوم الإءارف:
- ✓ **المعلوماء الخاطئة:** ءكون المعلوماء رفر مءاآة أو قاصرة وسوء الفهم أو بها أءءاء مما فؤءف إلى الاسءءءاء والءقففم الخاطئ للأمر وبالءالف ءصبح القراراء والإءراءاء المءرءبة على ذلك مصادرا لظهور قوف أو عوامل مؤفءة أو معارضة مما فؤءف إلى الصءام.
 - ✓ **سوء الإدراك:** أف الءفسفر الخاطئ للأمر وءدم الءقففر والءقففم للأمر والاعءماء على الجوابب الوجدانفة والعاطفة للءفسفر لكل من الجوابب العقلفة والاعءماء على مصادر رفر ءقفة للمعلوماء والءشوفش المعءمء مما فؤءف إلى ءءامف روح السلبلفة والءءرفب واللامبالاة.
 - ✓ **الإءارة العشوائفة:** ضعف المهاراء القفءاففة وغباب النظرء العلمفة وءدم قدرة المءفرفن على ءحمل المسؤلفة والءقة المرؤوسفن وءدم قدرة الإءارففن والقفءاء على الءنبؤ بالأءءاء المسءقبلفة.
 - ✓ **الضغوط:** سواء كانت ضغوط ءاآلفة من العاملفن ومطالبهم الءءنولوجفة الجءفة والوقت ورفرها؁ أو ضغوط آارلفة من المنافسة أو الجودة وءءقق الغافة والفعالفة.
 - ✓ **الجموء والءءرار:** أف اسءءءام أسالفف مألوفة والءمسك بالءقالء وءدم النمو والءطوفر سواء للأفرء أو للمنظمة عامة.
 - ✓ **ءدم وضوح أهداف المنظمة وءعارضها:** من آلال ءدم وضوح الأولوفاء المءلوبة وءدم معرفة العاملفن بأءوارهم ووجود الئأس لءى العاملفن.
 - ✓ **الشائءاء:** سلاح رهفب فءطم الإءارة والقوف وءءحمل الإءارة مسؤلفة انءشار الشائءاء لسوء الإءصال وءءرة المعلوماء وإءفاءها مما فؤءر على الروح المعنوفة مما فولء الانهزامفة وءدم الءقة.
 - ✓ **الأءءاء البشرفة:** من آلال ءعاس العاملفن عن القفام بوظائفهم الفنفة وءدم المءابءة وفشل فف نظام الرقابة والءعلم من الأءءاء والعبوب فف نظام الوافء والءقففم.
 - ✓ **الءغفر والءطوفر الءنظفمف:** سواء كان جءرف شامل أو ءغفر جءرف فكون أءفانا سبب من أسباب الأزمفة.
 - ✓ **الفشل فف ءءفء العلاقة بفن المءغفراء:** ففف مجال العقاراء مءلا؁ قء فءءء ءشعب فف فءة معفنة من المءفرفن ولا فوجد طلب جءفء على هءه العقاراء؁ الأمن فءة آخرى أقل من إمكانيءها الماففة فلا بء هنا من ءءفض الأسعار لزفءاء البفع.¹

¹ علي فلاح الضلاعفن؁ وآخرون: الإءلام وإءارة الأزماء؁ ط1؁ ءار الإءصار العلمف؁ 2015؁ ص 37؁ 38؁ 39.

- ✓ **الفكر الجماعي السائد:** خاصة إن كان القائد قويا ويفرض نفسه على الآخرين ويضع الحلول الغير سليمة لمشكلات مطروحة فتنتج عنها أزمة ولكن الكل ما زال يصفق له والكل وراءه يتضامن وينتج عن هذا مناعة وهمية للمؤسسة والفرد، ويمكن كذلك أن تحدد أربعة أسباب رئيسية للأزمة وهي:
- أ. أسباب خارجية عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إبقائها وليس هناك قدرة على التنبؤ بها.
- ب. أسباب يفعلها الانسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الامكانيات المادية والتكنولوجية.
- ج. نتيجة عدم الاحتراس فقد تدرك الادارة مؤشرات وبوادر الحدث وتهمل الأمر مما يدعو إلى تفاقم الأزمة ويستعجل ويصعب حلها ومن أمثلة ذلك التلوث البيئي وانقطاع الكهرباء وإضراب العمال.....إلخ
- د. اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للمجتمع أو العاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب.

3- تعريف إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات أنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء الاستعداد للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية.

وتعرف أنها قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد والخسائر والأرواح والممتلكات والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية.¹

وتعني إدارة الأزمة بكيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وهو عمل متكامل شامل يشهد شمولية من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضا في هذا الامتداد.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوء خلاف والعمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية.

¹ - محمد فرح متعب المهنا: تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد (1)، العدد (1)، 2021،

وتتمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازنه المؤسسة.¹

ادارة الأزمة هي ادارة عملية رشيدة تبين على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والانتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها.

ومن ثم الناحية الاقتصادية فهي تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاجتماعي.²

4- خصائص الأزمة:

وللأزمة خصائص تتميز بها تشخصها وتظهر معالمها المختلفة وهي:

- ✓ التعقيد والتداخل.
- ✓ المفاجأة والسرعة وقدرتها على التحول الى بؤرة اهتمام كبير.
- ✓ ترافقها درجة عالية من الشك، بسبب ندرة المعلومات والطابع السيكولوجي الذي يرافقها.
- ✓ أهمية عامل الوقت وسرعة اتخاذ القرار السليم.³
- ✓ تستوجب مواجهتها درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسب توظيفها في اطار مناخ تنظيمي، يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن من التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

5- مراحل إدارة الأزمة:

يجدر بالمسؤولين ومتخذي القرار التعرف على مراحل الأزمة إذ أن هذا يعد مؤشر حيويًا في تجاوزها والعكس من ذلك الأساليب الارتجالية وغير المدروسة تؤدي إلى استفحالها وزيادة أثارها السلبية على التنظيم، ولاشك أن القائمين على العلاقات العامة لهم الدور الكبير في دراسة الأزمة وتحديد مراحل إدارتها وفيما يلي سنحاول التعرّيج على أهم هذه المراحل:

5-1- تحديد مدخل إدارة الأزمة: وذلك بوضع خطة إدارة الأزمة بصياغة بيان موجز يحدد مدخل إدارة الأزمة في المنظمة هذا البيان يمثل أسس اتخاذ القرار، والاتجاه العام للسلوكيات التي يتوجب القيام بها ويلخص هذا البيان فلسفة المنظمة وأخلاقياتها ويرسم الخطوط العريضة ويطلق البعض على هذا

¹ - علي فلاح الضلاعين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43، 44.

² - هلال مجد عبد الغني: "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004، ص 51.

³ - عباس العمري: إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص 61.

البيان ضمير المنظمة ووعيها فوجود هذا المخل يسرع من عملية اتخاذ القرار ويجعلها تلقى صدق وقبولاً لدى الجميع.

2-5- بناء سمعة قوية للمنظمة: أكدت دراسات الأزمة أن المنظمات ذات السمعة القوية والتماسكة والتي تعني بمسؤولياتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكثر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة وأنه من الصعب بناء علاقات معه الجماهير أثناء الأزمة فالجمهور ينظر في سجل المنظمة ومالها من رصيد لديهم فالسمعة القوية تتكون من مسار المنظمة وليس أثناء الأزمة.

3-5- إعداد المواد الإعلامية مسبقاً: بينما تختلف المنظمات والأزمات نجد أن الاستجابات للأزمة تتشابه، ومن ثم يمكن إعداد مواد اتصالات الأزمة مقدماً لإدارة الأزمة، وتتضمن من هذه المواد:

✓ إعداد معلومات كاملة عن المنظمة وسجلها ومنتجاتها.

✓ إعداد معلومات عامة ايجابية عن الشركة تتعلق بالأزمة.

✓ إعداد إجابات عن تساؤلات التي تثار حول أية أزمة يمكن أن يتعرض لها التنظيم.¹

4-5- مرحلة الحد من انتشار الأزمة: وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة الإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الإستراتيجية ومن بين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

5-5- مرحلة استعادة النشاط: وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

6-5- مرحلة التعلم: وفيها يتم تقييم وتقويم عملية إدارة الأزمة، وذلك على مستويين هما:

✓ التقويم الاستراتيجي وفيه يتم تقييم خطة إدارة الأزمة ككل.

✓ التقويم التكتيكي الفني، وفيه تقويم وتقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها.

6- متطلبات إدارة الأزمة:

1-6- فريق إدارة الأزمات: تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى السلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف وتتطلب وجود من خبير ومختص وفني في

¹ - حمزة سلولة، أحمد براح: الاتصال الأزماتى وتفعيل إدارة الأزمة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد (4)، العدد 03، 2021، ص 522، 523.

مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور لصدفة، لذلك هناك أهمية تبني للمنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

2-6- التخطيط لمواجهة الأزمة: إن التدريب على التخطيط لمواجهة يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها وتلاقي عنصر المفاجآت المصاحب لها فالتخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة ويستند مفهوم إدارة الأزمة على أسس علمية مدروسة ثابت صحتها وإلى فن ومهارة واجتهاد إضافة إلى خبرة وممارسة ميدانية جيدة ويحتاج ذلك إلى تخطيط وتنظيم جيد لمعالجة وقيادة موجهة رشيدة و متمكنة من إصدار التوجيهات اللازمة لتحقيق الأهداف مع مراقبة ومتابعة للتنفيذ ولتقويم الخطة إن اقتضت الحاجة.

3-6- إستراتيجية مواجهة الأزمات: لغرض التصدي السليم للأزمة واحتوائها يتوجب اعتماد إستراتيجية ترتكز على الآتي:¹

✓ إدراك الأزمة.

✓ تحديد الأزمة ونوعها.

تحديد الاستراتيجيات التي ستتبع لتجاوز الأزمة:

أ- سمات الاستراتيجية:

✓ المستقبلية.

✓ الشمول.

✓ احتواء البيئة.

✓ إقرارها من قبل الإدارات العليا.

ب- الأسس التي تعتمد عليها الإستراتيجية:

✓ السرعة

✓ العمل الجماعي

✓ اعتماد الأساليب العلمية

✓ الاعتماد على المعلومات والبيانات السلمية في وضع الخطط والبرامج

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2012، ص 133، 134.

- ✓ الهدوء وعدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع المبادرات والإبداعات
- ✓ الابتعاد عن البيروقراطية وأساليبها.
- ✓ الاهتمام أولاً بتطويق الأزمة وعدم السماح بعدم توسعها.
- ✓ اعتماد الدقة والحذر من الإعلام الداخلي والخارجي عن الأزمة.
- ✓ التفكير بما سيحدث بعد الأزمة لضمان عدم تكاثرها.
- ✓ توثيق كافة المعلومات عن الأزمة.
- ✓ اعتماد السرية التامة.

6-4- برنامج علمي للتصدي للأزمة:

- ✓ تقسيم العمل على مراحل أو فعاليات متسلسلة لمواجهة الأزمة.
- ✓ تحديد المستلزمات المادية وعدم أجهزة ومعدات واليات ووسائل اتصالات وبالحد الكافي وحسب متطلبات الأزمة.¹
- ✓ تحديد الموارد البشرية التي ستتولى مواجهة الأزمة ولكل مرحلة ويحدد أعدادها واختصاصها حسب طبيعة وحجم الأزمة ويمكن أن يكون بعضها من خارج المنظمة كاستشاريين ومتخصصين.

7- إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:

- تشير بعض الدراسات إلى أن الإستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب على التساؤلات التالية:

- ✓ ما هو الغرض منها؟
- ✓ ما هي أهدافه؟
- ✓ هل هي محددة بحيث تحدد العمل المواد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه؟
- ✓ من هو الجمهور الأساسي المستهدف، وكيفية الوصول إليه؟
- ✓ هل ستأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار؟
- ✓ ما هي العناصر الداعمة، الحقائق، وسائل الإيضاح، الثناء، الضمانات، المقارنات؟
- عرض وتجارب الآخرين.²

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 135، 136.

² - بلعباس عبد الحميد: الاتصال وتسيير الأزمة، محاضرات في مقياس الاتصال وتسيير الأزمة، الجزائر، 2021/2020، ص 51.

✓ وما هي الاستجابة المرغوب فيها؟

✓ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف؟

✓ أو ماذا تريد أن يفكر به الجمهور المستهدف؟

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي:

7-1- إستراتيجية التحفظ والكتمان:

وهي الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

7-2- إستراتيجية التريث وعدم التورط:

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وأثارها ونتائجها التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها.

7-3- إستراتيجية الاستجابة والدفاع:

وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولياقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها واعتذاراتها ولذا يطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير.

7-4- إستراتيجية الدفاع والهجوم:

وهي إستراتيجية تستخدم كالأزمة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية تمكن توقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام، ووفقا لهذه الإستراتيجية فان القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة.¹

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق الرأي العام ايجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

¹ - بلعباس عبد الحميد، مرجع سبق ذكره: ص 52.

7-5- إستراتيجية الهجوم المضاد:

وفيما تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء إلى القضاء وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد والانتهاام بشكل قد يرقى غالي مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.

7-6- إستراتيجية الاعتراف الجنائي:

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.

7-7- إستراتيجية المشاركة والمسؤولية:

وتعني من المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

7-8- الإستراتيجية القانونية:

وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.¹

¹ - بلعباس عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.

خلاصة الفصل:

ومن هنا حاولنا قدر المستطاع التتويه بأهمية اتصال الأزمة ومدى الدور الفعال الذي يلعبه منذ مراحل الأزمة إلى غاية إدارتها والتحكم فيها واسترجاع طبيعة النشاط، ومدى مساهمته في عمليات التنظيم والتخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.



الجانب التطيقي





الفصل الاول

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أتطرق في هذا الفصل الأخير (الفصل التطبيقي) من الدراسة، عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (الاستبيان، المقابلة) والتعليق عليها، وذلك لدراسة موضوع "الاتصال الغير رسمي ودوره في حل الأزمة في المؤسسة الاقتصادية" بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة وتعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته، وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه والإجابة على التساؤلات.

وحاولت في دراستي هذه على التحصيل على بيانات كمية وأخرى كيفية، والكمية تتمثل في شكل جداول عن عدد التكرارات ونسبتها المؤوية بكل سؤال من استمارة البحث، منها البسيطة حيث منحت سؤال واحد فقط، ومنها المركبة ومنها المركبة والتي ربطت فيها بين سؤالين من أسئلة الاستبيان أما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها والتعليق عليها، ثم استخلاص نتائج هذه الدراسة المراد الوصول إليها وربطها بنتائج المقابلة التي تمت مع المكلف بالاتصال داخل المؤسسة وقسم الموارد البشرية.

1- مجالات الدراسة:

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

1-1- المجال الزمني:

المرحلة الأولى: انطلاقا من كون هذه المرحلة هي الخطوة الأولى في الدراسة الميدانية فقد تم الحصول على الموافقة الإدارية من أجل الحصول على بعض الامور التي تراها المؤسسة بصورتها ومحاولة معرفة كيفية سير العمل بها وخلالها تم الاتصال بالمصالح المختلفة وأجرينا الدراسة الاستطلاعية وكان ذلك في شهر ديسمبر 2021.

المرحلة الثانية: دامت هذه المرحلة 20 يوم حيث تم فيها الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستمارة ومعرفة طبيعة الاتصال في مؤسسة سونلغاز.

1-2- المجال المكاني:

مؤسسة سونلغاز _تبسة_.

2- التعريف بالمؤسسة محل التبرص:

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

نشأة المؤسسة: مرت نشأة المؤسسة بثلاث مراحل.

المرحلة الأولى (1947-1969): إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA خلال 1947 تم إنشاء مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية.

المرحلة الثانية (1969-1983): إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "SONALGAZ".

المرحلة الثالثة (1983-1991): إعادة هيكلة سونلغاز.

2-1- المجال البشري:

يتكون مجتمع البحث من 120 عامل موزعين على أقسام المؤسسة.

3- أدوات جمع البيانات:

إن الباحث ملزم باستخدام جملة من الوسائل والتقنيات تمكنه من جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه حيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط. وقد استخدمنا في دراستنا جملة من الأدوات المضبوطة علمياً ومنهجياً لجمع المعلومات التي تخص بحثنا والتي فرضتها طبيعة الموضوع وكذا المؤسسة المختارة لإجراء البحث الميداني، إضافة إلى المنهج المتبع في وصف الظاهرة وموضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

3-1- الملاحظة: تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات وأقدمها وتعني الملاحظة أو الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منتظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه والملاحظة العلمية تعني الانتباه إلى الظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسباب الوصول إلى القوانين التي تحكمها.¹

وعليه فقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وذلك في مدة تربعنا بمؤسسة سونلغاز.

3-2- المقابلة: إن المقابل كأداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي لها أهمية كبيرة وذلك من خلال أنها تمكن الباحث من استعمال قدراته العقلية وعلاقاته الاجتماعية في عملية جمع البيانات اللازمة عن مجتمع وموضوع الدراسة، حيث ينظر للمقابلة على أنها عملية اجتماعية مرنة لأنها تحدث بين الباحث الذي يجمع المعلومات ويصنفها الذي يدلي بهذه المعلومات وهو يجيب على الأسئلة الموجهة إليه.²

وتعتبر المقابلة تقنية مكملة للملاحظة في حالة عدم فهم بعض أفعال المبعوثين ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة الحرة وذلك بإعتبارها مرنة في طبيعتها وليس هنالك قيود على اجابات المبحوث، وأنه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع الموقف أو ظروف المبحوثين فهي تعطي المبحوث

¹ - زكي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009،

ص 77.

² - صالح بن نورة: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والانسانية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث، قسنطينة، 2012، ص 18.

نوع من الارتياح والاطمئنان أثناء إجرائها، كما أنها تساعد على كشف ما لدى الأفراد من مميزات واتجاهات وميول ورغبات وأراء ولكنها تعبر عن مقارنة الأفراد ببعضهم، كما أنها تتيح للفرد فرصة إخفاء عيوبه. وقد إستخدمنا المقابلة في دراستنا هذه من خلال إجرائها مع مسؤول من مسؤولي المؤسسة بغرض الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية ومعرفة الأوضاع العامة السائدة داخل المؤسسة مع طرح مجموعة من الأسئلة لمعرفة مهام وأهداف المؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي لها وكيفية توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي.

3-3- الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات إستخداما في البحث الاجتماعي من أجل جمع البيانات اللازمة للبحث فهي تعتبر عن نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لأنها أقل تكلفة وأقل إجهاد بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

كما تعني الاستمارة أنها "عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقيق من فرضيات البحث وينتظر من هؤلاء المبحوثين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة.²

وللإشارة فإن نجاح الاستمارة قدرتها على الوصول إلى البيانات التي تخدم الباحث تتوقف على مدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية وذلك بغرض اكتساب المصداقية العلمية وتكون نتائجه أكثر قابلية للتعميم وفق طرق وقواعد منهجية.³

وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة وفق خطوات وهي:

¹ - رشيد الزواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، ط 3، 2008، ص 182.

² - سعيد سبعون، حفصة جدرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، د.ط، 2002، ص 156.

³ - عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2010، ص 147.

➤ مرحلة الصياغة الأولية:

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية للاستمارة وبعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف وكذلك سونلغاز -تبسة- تم تحديد محاور الدراسة الرئيسية التي تشملها في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال وقد تكونت من 21 فقرة.

➤ مرحلة الدراسة الإسترشادية:

في هذه المرحلة قمنا بإختيار إستمارة البحث العلمي وهذا من أجل مدى ثبات الأداة.

➤ مرحلة الصياغة النهائية:

يعد تقنين الاستمارة والتأكد من صدقها وثباتها والقيام بإدخال التعديلات.

وقد تضمنت 21 سؤال موزعا على ثلاث محاور كالتالي:

➤ المحور الأول: الذي حدد لتحديد البيانات الشخصية والمعينة لكل مبحوث.

➤ المحور الثاني: واقع إستخدام الاتصال غير الرسمي في مؤسسة سونلغاز وتضمنت 8 أسئلة.

➤ المحور الثالث: طبيعة الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز ودور الاتصال غير الرسمي في حلها

وتضمنت 11 سؤال.

3-4- السجلات والوثائق: الوثائق والسجلات هي مصدر آخر للحصول على البيانات والمعلومات حول

موضوع البحث المراد دراسته، حيث ساعدتنا في توفير الوقت والجهد كما أنها ساعدتنا في توفير

الوقت والجهد كما أنها ساعدتنا في معرفة طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة محل

الدراسة والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة عبر الزمان وعلى معرفة أسباب التغيرات ونتائجها كما

نحصل من خلالها على معلومات تساهم في إثراء بحثنا ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها:

✓ بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة.

✓ تصميم العمل التنظيمي للمؤسسة.

✓ تحديد عناصر العينة من خلال الحصول على العدد الاجمالي للعمال وللإشارة فقد ساعدتنا هذه الوثائق

والسجلات في تحليل وتفسير معطيات الميزانية بالإضافة إلى تحديد نوع وحجم العينة وأخذ صورة عامة

عن مهام المؤسسة وأهدافها.

4- عينة الدراسة:

يعتبر الباحثون عينة الدراسة أهم ما يسير البحث العلمي خاصة في الجانب الميداني للبحث إذ يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المفردات سواء كانت أشخاص أو وثائق يقوم بها الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة بالبحث على أن تمثل هذه العينة المجتمع الكلي أحسن تمثيل وأن يكون لكل فرد فرص متساوية في الاختيار فهي انعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث.¹

أي اختيار عينة من المجتمع المراد بحثه ويراعى فيها التمثيل الصحيح للمجتمع المبحوث يجرى عليها عملية البحث ثم تعمم نتائج البحث على جميع وحدات المجتمع أو الحالات الأخرى المتشابهة.

وبما أن دراستنا حول الاتصال غير الرسمي ودوره في حل الأزمة في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز -تبسة- فإن مجتمع بحثنا متمثل في موظفي مؤسسة سونلغاز والدراسة أجريت على عينة قصدية (عمدية) تمثلت في موظفي المؤسسة ورؤساء المصالح حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة من المجتمع الأصلي المقدر بـ (120 عامل) وتم استرجاع 25 استمارة.

طريقة اختيار العينة: تعتبر عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة متعلقة بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث، لذلك كانت هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه وقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن تكون عينة البحث المختارة عشوائياً لأنها تعطي الفرص المتكافئة لجميع أفراد مجتمع البحث متضمنة كل المواصفات التي من شأنها أن تعطي البحث نسبة مقبولة من المصادقية العلمية، ونظراً لعدم اعتماد المسح الشامل للمجتمع الأصلي للبحث وذلك لضيق الوقت وكذلك عبر حجم المجتمع الأصلي اكتفينا بأخذ عينة من المجتمع الكلي.²

¹ - عبد الهادي نبيل أحمد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط 3، 2006، ص

216.

² - فيز جمعة البخار: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، د.ط، 2001، ص 96.



الفصل الثاني

عرض ومناقشة وتحليل نتائج

الدراسة



1- المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية.

1-1- المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم (01) يمثل: إستجابة أفراد العينة حول الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
64%	16	ذكر
36%	09	أنثى
100%	25	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث نلاحظ أن نسبة (64%) تمثل أفراد عينة ذكور، أما نسبة الإناث (36%) داخل المؤسسة مجال البحث. التعليل: "بما يعني ان نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث أي أغلبية رؤساء المصالح المساهمين في إيجاد حلول للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة".

الجدول رقم (02) يمثل: إستجابة أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
04%	01	أقل من 25 سنة
80%	20	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
16%	04	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة
0%	0	أكثر من 55 سنة
100%	25	المجموع

من خلال قراءة الجدول أعلاه، نجد أن النسبة المقدرة ب (04%) تمثل الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بالإضافة إلى النسبة التي تليها والمقدرة ب (80%) تمثل الفئة ما بين (35 إلى أكثر من 45 سنة) ثم نسبة (16%) والممثلة لفئة (45 سنة إلى 55 سنة) أما نسبة (0%) تمثل الفئة العمرية لأكثر من 55 سنة. التعليل: نستنتج من خلال قراءتي لهذه البيانات أعلاه بأن الفئة المهنية الأكبر نسبة تملك الخبرة مما يؤهلها للأخذ بأرائها فيما يخص موضوع الدراسة ومعرفة المؤسسة هو ما يزيد من درجة وعيهم وخبرتهم بأنشطة

وتخصصات المديرية هم فئة (من 35 سنة إلى أكثر من 45 سنة) كما أن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الحسن والاستمرارية للمؤسسة خاصة في حالة وقوعها في أزمات والخروج منها بأقل الأضرار.

الجدول رقم (03) يمثل: إستجابة أفراد العينة حول المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
04%	01	ثانوي
92%	23	جامعي
04%	01	دراسات عليا
100%	25	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث تمثل نسبة (04%) لأصحاب المستوى الثانوي ونسبة (92%) لأصحاب الشهادات الجامعية وهي الأكبر نسبة أما نسبة (04%) أيضا فهي لأصحاب الدراسات العليا

التعليل: "هذه النسب تدل على أن مستوى المسؤولين داخل المؤسسة هم نخبة متعلمة ومثقفة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه سواء في الأيام العادية أو عند تعرض المؤسسة للأزمات".

الجدول رقم (04) يمثل: إستجابة الأفراد حول الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
20%	05	أقل من 05 سنوات
36%	09	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
32%	08	من 10 إلى 15 سنة
12%	03	أكثر من 15 سنة
100%	25	المجموع

يمثل الجدول أعلاه الفترة التي قضاها العامل في المؤسسة من معرفة درجة فهمه وانخراطه في المؤسسة.

التعليق: "فكلما طالت المدة كلما زادت درجة فهمه للمؤسسة وقدرته على التعامل مع الأزمات" فنلاحظ أن غالبية الأفراد تتراوح ما بين 05 سنوات إلى 15 سنة هذا ما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية ومواجهة الأزمات من خلال خبرتهم في المؤسسة.

1-2- المحور الثاني: واقع استخدام الاتصال الغير رسمي في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم 05 يمثل: السؤال رقم (01) في حال وجود مشكلة (أزمة) بالمؤسسة ما هو أول مصدر علمت من خلاله حول هاته المشكلة (الأزمة).

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اتصال غير رسمي مع زملاء العمل	21	84%
إعلان ذلك من قبل المدير	04	16%
المجموع	25	100%

يمثل الجدول أعلاه المصدر الأول الذي يتم من خلاله معرفتهم في مجال وجود مشكلة (أزمة) حيث كانت النسبة الأكبر لاحتمال (اتصال غير رسمي مع زملاء العمل) بنسبة 84% أما (إعلان ذلك من قبل المدير) فكان بنسبة 16%.

التعليق: "ويرجع ذلك إلى استعمال أسلوب الاتصال الغير رسمي بصفة كبيرة بين زملاء العمل نتيجة علاقتهم الجيدة بينهم"

الجدول رقم (06): يمثل السؤال (02) في حال كان مصدرها زملاء العمل هل سبق وأن كانت هاته المشكلة مجرد إشاعة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أحيانا	04	16%
دائما	02	08%
نادرا	19	76%
المجموع	25	100%

من خلال البيانات المصراحة أعلاه نلاحظ أن نادرا ما تكون أخبار حدوث أزمة عبارة عن إشاعة بنسبة (76%) أما أحيانا ودائما فنسبة (16%) و (8%).

التعليق: "وذلك نتيجة الشفافية والمصداقية بين زملاء العمل"

جدول رقم (07) يمثل السؤال: في حال وجود مشكلة مع أحد زملاء العمل في ذات المصلحة ما الأسلوب الذي يروك للتعامل مع هذه المشكلة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
رفع تظل أو شكوى للمدير (أسلوب رسمي)	06	24%
الإعتماد على الزملاء للتدخل وحل المشكلة (أسلوب غير رسمي)	10	40%
حل المشكلة شخصيا مع زميلك بطريقة غير رسمية	9	36%
المجموع	25	100%

يمثل الجدول أعلاه عند وقوع مشكلة مع أحد زملاء العمل في نفس المصلحة ما هو الأسلوب الذي يلجأ إليه للتعامل مع هذا المشكل وخلال البيانات إتضح إلينا أن معظم العاملين بالمؤسسة يلجأون إلى الأسلوب (الغير رسمي) بكثرة سواء الاعتماد على الزملاء للتدخل وحل المشكلة أو شخصيا مع الزميل وذلك بنسب (40%) و (36%) أما اللجوء إلى الأسلوب الرسمي (رفع تظلم أو شكوى للمدير) فكان بنسبة (24%) وهذا يرجع إلى حدة المشكلة أو عند تقادم الأمر يلجؤون إلى الأسلوب الرسمي.

التعليق: الأساليب الغير رسمية من أكثر الأساليب تداول بين زملاء العمل نظرا لعلاقتهم الاجتماعية

الوطيدة.

الجدول رقم (08) يمثل السؤال: في حالة وقوع سوء فهم مع أحد المستخدمين من خارج المصلحة التي تعمل بها كيف يكون أسلوب عاملك معه؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	05	تستخدم ألفاظ رسمية لشرح سوء الفهم
68%	17	تستخدم لغة غير رسمية لشرح ما يتعين عليه القيام به
12%	03	تصدر وثيقة رسمية وتسلمها له أو ترسلها له دون إيضاح لفظي
100%	25	المجموع

إتضح لنا في الجدول أن عندما يقع سوء فهم مع أحد المستخدمين من خارج المصلحة التي يعمل بها يكون أسلوب التعامل بصفة رسمية وشرح ما يتعين عليه القيام بأسلوب لائق واستخدام ألفاظ غير رسمية لكنها محترمة وذلك بنسبة (68%) أما استخدام ألفاظ رسمية لشرح سوء الفهم بنسبة (20%) وإصدار وثيقة رسمية وإرساله دون إيضاح لفظي فكانت نسبته (12%) من أفراد العينة. التعليل: "العلاقات الاجتماعية هي التي تضبط سير العمل"

جدول رقم (09) يمثل السؤال: هل تتصل بزمالك خارج أوقات العمل لتسأله عن أمر متعلق بالعمل؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
16%	04	أحيانا
84%	21	دائما
0%	0	نادرا
100%	25	المجموع

من خلال البيانات المدونة أعلاه اتضح لنا أن (84%) من أفراد العينة يتصلون دائما بزمالكهم خارج أوقات العمل لاستفساراتهم عن عمل ما أما (16%) فخم أحيانا يتصلوا وأحيانا لا. التعليل: "وذلك نتيجة لعلاقاتهم الاجتماعية القوية بينهم"

جدول رقم (10) يمثل السؤال: إذا كانت الإجابة بنعم: ما هي الوسيلة التي تستخدمها في ذلك؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
16%	04	رسائل نصية
60%	15	مكالمة هاتفية
24%	06	إستخدام مواقع التواصل الاجتماعي
100%	25	المجموع

إتضح لنا في الجدول السابق أن معظم الأفراد يتصلون بزملائهم خارج أوقات العمل ومن خلال البيانات التالية تبين لنا أن نسبة (60%) يستخدمون الهاتف النقال لقضاء اتصالاتهم ببعضهم أما (24%) فهم فضلوا مواقع التواصل الاجتماعي أما بنسبة (16%) فهم إكتفوا برسالة نصية.

التعليل : استخدامهم للهاتف النقال بكثرة ذلك لسهولة استخدامه أما من طرف العمال وقاصة الذين لا تقل أعمارهم عن 40 سنة أما فئة الشباب نظرا لاستخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي فهم يرونه وسيلة من وسائل الاتصال المهمة

الجدول رقم (11) يمثل السؤال: هل ترى أن انقطاعات الكهرباء المتكررة صيفا وتسربات الغاز شتاءا سببا في حدوث أزمات داخل مؤسستك؟ بم تبرر ذلك؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
36%	9	مشاكل خفية	96%	24	نعم
52%	13	عوامل طبيعية	04%	01	لا
100	25	المجموع	100	25	المجموع

عوامل أخرى: لا يوجد إجابة (تحفظ)

هذا الجدول مدمج بين سؤالين ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن انقطاعات الكهرباء المتكررة صيفا وتسربات الغاز شتاءا سببا في حدوث أزمات داخل المؤسسة وذلك بنسبة (96%) من أفراد العينة .
التعليل: برر ذلك بالعوامل الطبيعية (52%) من أفراد العينة فيما اختار (36%) مشاكل تقنية أما (39%) فتحفظوا عن الإجابة لعوامل أخرى.

1-3- المحور الثالث: طبيعة الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز ودور الاتصال غير الرسمي في حلها.

الجدول رقم (12) يمثل السؤال: في حال الاعتراض على قرارات المدير ما هو الأسلوب الذي تعتمدهونه للتعبير عن هذا الرفض؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
16%	04	اضراب عن العمل لعدة أيام
-	-	القيام بوقفات احتجاجية عدة دقائق أو ساعات
68%	17	عدم تنفيذ القرار بصورة انفرادية
100	25	المجموع

يوضح الجدول أعلاه في حال الاعتراض على قرارات المدير فإنه تقوم نسبة (68%) من أفراد العينة بعدم تنفيذ القرار بصورة انفرادية وذلك باتفاق مجموعة من العمال بعدم تنفيذ القرار أما (16%) فهم اختاروا الإضراب عن العمل لعدة أيام أما الباقي فتحفظوا عن اجاباتهم.

التعليل: عدم تنفيذ العمال لقرارات المدير غير المرغوب فيها دليل على مدى التفاهم والثقة بينهم.

الجدول رقم (13) يمثل السؤال: هل يعتبر المدير رفضكم قراراته أمرا يعيد النظر من خلاله لهذا القرار؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
08%	02	أحيانا
68%	17	دائما
08%	02	نادرا
100	25	المجموع

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه اتضح لنا أنه نسبة (68%) من أفراد العينة دائما ما يعتبر المدير رفضهم لقراراته أمرا لا بد من أن يعيد النظر

التعليل: من خلاله وذلك للعلاقة بين العمال ومديرهم أما الباقي فقد انقسمت اختياراتهم ما بين أحيانا ونادرا وتحفظ عن إجاباتهم لأسباب خاصة.

الجدول رقم (14) يمثل السؤال: هل ترى أن طريقة فهمك لبعض القرارات الإدارية يتم بصورة أفضل بعد مناقشتها بعفوية مع زملاء العمل؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
24%	6	أحيانا
64%	16	دائما
12%	3	نادرا
100	25	المجموع

يمثل الجدول مدى فهم القرارات الادارية بعد مناقشتها مع زملاء العمل وذلك بنسبة (64%) فظلوا المناقشة العفوية مع اصدقاء العمل بينما بنسب قليلة (24%) و (12%) من أفراد العينة اكتفوا بأحيانا ونادرا.

التعليق: التشاور بين العمال في اتخاذ القرارات يضبط السير الحسن وتكوين أحسن صورة للعمل.

الجدول رقم (15) يمثل السؤال: هل ترى أن معرفة المدير بنية الموظفين للقيان باضرابات قبل اشعاره بصفة رسمية يساهلهم في حل المشكلة قبل تفاقمها؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
16%	4	أحيانا
84%	21	دائما
—	0	نادرا
100	25	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أفراد العينة الذين فضلوا أن معرفة المدير بنيتهم في الاضراب قبل اشعاره يساهم في حل المشكلة قبل تفاقمها وذلك بنسبة (84%).

التعليق: واستنتجنا من ذلك أن العلاقة التيس تربط العمل والمدير علاقة قوية تساعد في حسن سير العمل.

الجدول رقم (16) يمثل السؤال: هل يعتمد المدير الحوار كأسلوب لحل الأزمات الداخلية في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
08%	02	أحيانا
76%	19	دائما
—	—	نادرا
100	25	المجموع

من خلال البيانات المدونة أعلاه فالأسلوب المعتمد من طرف المدير هو الحوار بين العمال وبين مديرهم وهذا حسب ما صرح به أفراد العينة بنسبة (76%) فيما لم يجيبوا بعض أفراد العينة لأسباب تخصهم.

التعليق: ونستنتج من خلال البيانات أن العلاقة بين المدير والعمال علاقة تتمتع شفافية والمصادقية وتعاون.

الجدول رقم (17) يمثل السؤال: هل يرى أن الأزمة الصحية العالمية covid19 قد سببت أزمات داخلية بمؤسستكم؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
92%	23	نعم
8%	2	لا
100%	25	المجموع

إذا كانت الإجابة بنعم فما طبيعة هذه الأزمات؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	10	مشاكل صعبة للمواطنين نفس (جنسية)
16%	04	مشاكل تتعلق بالتوظيف
44%	11	مشاكل تتعلق بأداء العمل
100%	25	المجموع

مشاكل أخرى أذكرها : ضغط العمل بسبب الحجر .

هذا الجدول مدمج بين سؤالين ومن خلال البيانات المدونة أعلاه نلاحظ أن الأزمة الصحية covid19 أثرت في كل مجالات الحياة بما في ذلك المؤسسات ونلاحظ أن نسبة (92%) من أفراد العينة قالوا بأن covid19 سبب أزمات داخلية أثرت سلبا على صحة المواطنين نفسيا وجسديا بنسبة (40%) كما سببت مشاكل بأداء وسيرورة العمل وذلك بنسبة (44%) وأيضا مشاكل تتعلق بالتوظيف كما ذكر أفراد العينة أسباب أخرى تعلقت بالأزمة وهي الضغوطات التي تعرضوا إليها حين أدائهم للعمل في فترة الحجر .

التعليق: الأزمة الصحية كوفيد 19 أثرت سلبا على مجالات الحياة بما فيها المؤسسات.

الجدول رقم (18) يمثل السؤال : هل ترى أن التباعد الاجتماعي الذي فرضته هذه الجائحة أثر على

طريقة تواصلك مع زملائك داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أحيانا	07	28%
دائما	0	0%
نادرا	18	72%
المجموع	25	100%

تبين لنا من خلال البيانات أن التباعد الاجتماعي الذي فرضته جائحة كورونا نادرا ما يؤثر على طريقة تواصلهم داخل المؤسسة وذلك بنسبة (72%) من أفراد العينة لان طبيعة عملهم تفرض عليهم التواصل فيما بينهم لذلك وجب إيجاد حلول في التواصل، بينما (28%) من أفراد العينة كانوا في بعض الأحيان يستغنوا عن التواصل خوفا على صحتهم وإتباع الإجراءات اللازمة خلال الأزمة.

التعليق: لم تأثر الجائحة على التباعد بين العمال وذلك لأن طبيعة الأعمال تفرض عليهم التواصل

فيما بينهم.

الجدول رقم (19) يمثل السؤال: كيف عوضكم هذا النقص في التواصل الشخصي داخل المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	05	اعتماد التواصل عن طريق المحادثات الالكترونية
28%	07	اعتماد على التواصل عن طريق الهاتف
52%	13	لقاءات مباشرة في ظل تباعد جسدي وارتداء كمامة والتعقيم
100	25	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة (52%) من أفراد العينة اختارت اللقاءات المباشرة في ظل التباعد الجسدي وارتداء كمامة وتعقيم وذلك في التواصل داخل المؤسسة لأنه طبيعة العمل تحتاج الى اتصال دائم بين أفراد المؤسسة بينما فضل الآخرون الاتصال بالهاتف والمحادثات الالكترونية بنسبة (28%) و (20%) من أفراد العينة تفاديا في التواصل في ظل الجائحة.

التعليق: في ظل الجائحة عوض نقص التواصل الشخصي بالتواصل عن بعد أو عن طريق الهاتف.

الجدول رقم (20) يمثل السؤال: كيف تقيم دور الاتصال غير الرسمي في التخفيض من حدة الأزمات

التي مرت بها مؤسستك؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
84%	21	فعال
04%	01	محدود
12%	03	متوسط الفاعلية
100	25	المجموع

من خلال البيانات المدونة أعلاه في الجدول الأخير استنتجنا أن للاتصال غير الرسمي دور كبير وفعال في التخفيض من حدة الأزمات وذلك بنسبة (84%) من أفراد العينة.

التعليق: وذلك نتيجة علاقتهم الجيدة فيما بعضهم والتكاتف دائما لضمان السير الحسن للعمل والعمل

على تحقيق الأفضل وخدمة الجمهور الخارجي.

2- النتائج العامة للدراسة:

- بعد أن حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الاتصال غير الرسمي ودوره في حل الأزمة في المؤسسة الاقتصادية "مؤسسة سونلغاز تبسة" وانطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات من خلال الاستمارة وكذلك عن طريق المقابلات الشخصية حصلنا الى النتائج التالية:
- ✓ أهم مسارات الاتصال التي يعتمدها العمال هو الاتصال غير الرسمي.
 - ✓ مؤسسة سونلغاز لها صعوبات (خلافات، مشاكل، صراعات).
 - ✓ أن الاتصال غير الرسمي له دور في حل الأزمة.
 - ✓ أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي الاتصال الشفوي.
 - ✓ أن مهارات الاتصال تلعب دور مهم في حل الأزمات.

3- التوصيات والاقتراحات

- ✓ الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
- ✓ تحفيز العمال على استخدام تقنيات تساعد على التعامل مع الأزمات بفاعلية عالية.
- ✓ العمل على وضع إجراءات كافية لإدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ العمل على تحديث وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة.



الغائمة



خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا حاولنا معرفة دور الاتصال غير رسميا في حل الأزمة بمؤسسة سونلغاز بتبسة حيث تبين لنا أن الاتصال غير رسمي له أهمية بالغة في المؤسسة بصفة عامة فهو علاقة إنسانية لا بد وجودها في كل مؤسسة فمن خلاله يؤثر على سلوك الفرد والمساهمة في حل الأزمات داخل المنظمة.

من خلال ما توصلنا إليه تبين أن للاتصال غير رسميا دور مهم وفعال في حل الأزمة/ من خلال المشاركة والحوار الجيد تبادل الآراء والأفكار، كما أنه يساهم في تطوير العلاقات وإن كما لاحظنا أن الأزمات منتشرة بكثرة داخل المؤسسة، وفي الأخير برز لنا بأن العلاقة بين الموظفين والجماعات غير رسمية كانت علاقة قوية وديناميكية ساهمت في العديد من حل المشاكل، هذه الدراسة ما هي إلا جزء بسيط من خلال جهدنا المتواضع سنفتح لنا آفاق لدراسات أخرى تصب حول تأثير الاتصال غير رسميا في العلاقات داخل المؤسسات الأخرى، وكيفية إسهامه في الحد من التوتر والمشاكل والأزمات بين الإدارة والموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أ- الكتب

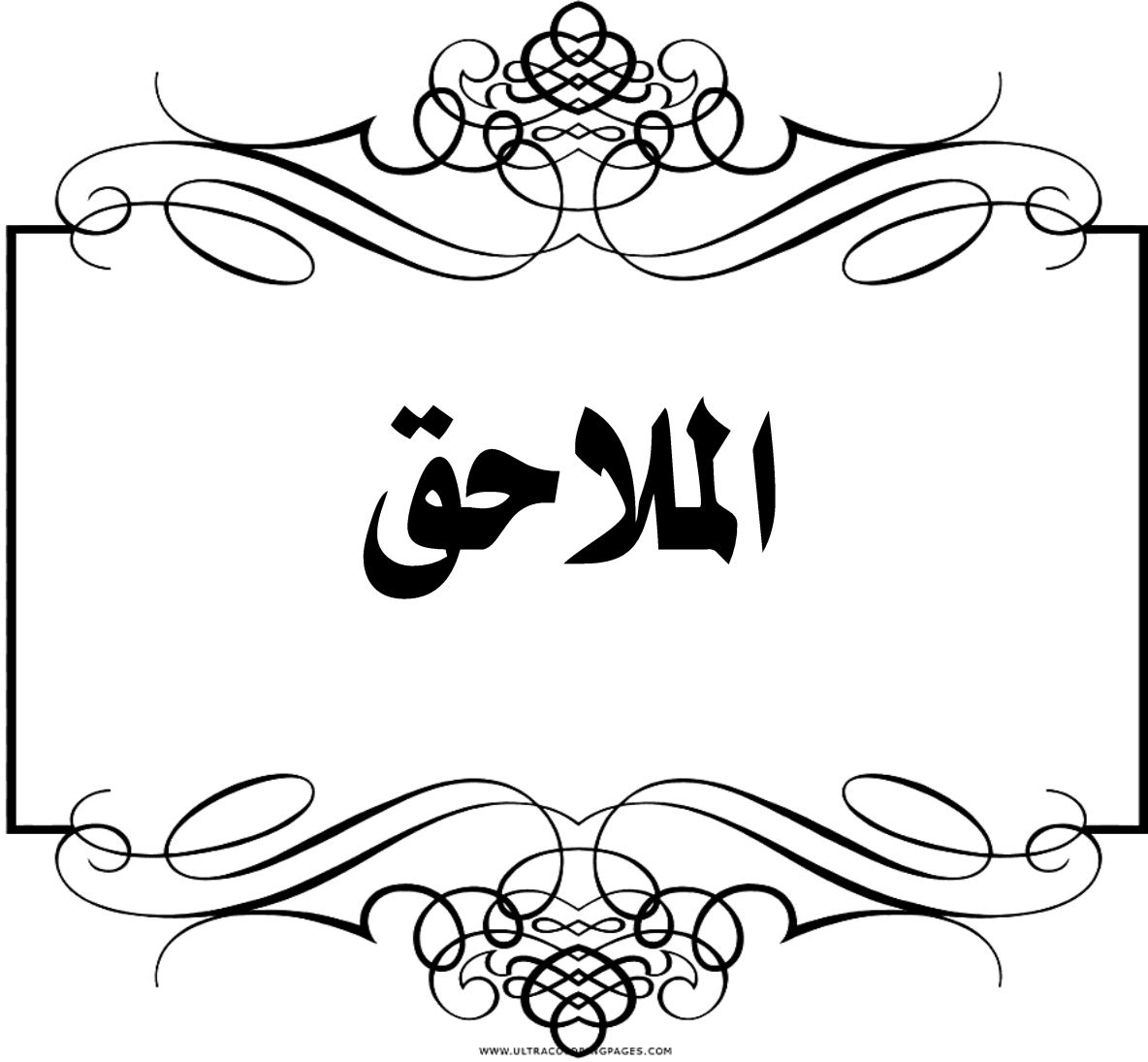
1. أبو سمرة، محمد عابد، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
2. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. أحمد بن عبد الرحمان السميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، توزيع مكتبة الهيكان، الرياض، ط 10، 2014.
4. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. بلعباس عبد الحميد، الاتصال وتسيير الأزمة، محاضرات في مقياس الاتصال وتسيير الأزمة، الجزائر، 2021/2020.
6. حسن جيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
7. رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
8. رشيد الزواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، ط 3، 2008.
9. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
10. زكي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
11. سعيد سبعون، حفصة جدرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، د. ط، 2002.
12. صالح بن نورة، مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث، قسنطينة، 2012.

13. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2010.
14. عباس العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الترجمة والنشر، القاهرة، 1993.
15. عباس محمود عوض، علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2002.
16. عبد الباسط محمد حسن، علم المجتمع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972.
17. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر 2006.
18. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2012.
19. عبد الهادي نبيل أحمد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط 3، 2006.
20. عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002 .
21. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2003.
22. فيز جمعة البخار، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، د.ط، 2001.
23. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
24. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
25. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 1999.
26. محمد فرح متعب المهنا، تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد (1)، العدد 1، 2021.
27. محمد منير حربي، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

28. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1982.
29. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
30. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، دون طبعة، الجزائر.
31. هلال محمد عبد الغني، "مهارات إدارة الأزمات"، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، القاهرة، 2004.
32. وفاء شيبان: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مذكرة ماستر، الجزائر، 2018/2017.
33. علي فلاح الضلاعين، وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار الإصدار العلمي، 2015.
- ب- المذكرات والأطروحات:**
1. عامر حبيبة، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، 2017/2016، الجزائر.
2. أسعد أكرم مصطفى حرز الله، أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، 2014.
3. شهرزاد حلو، خامسة رمضان، خديجة نوي، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية والأداء في المؤسسة الاقتصادية "ج"، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر ولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2009-2008.
4. محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة شلوم بارغرك الأمريكية بحاسي مسعود، ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2014-2013.
5. فليح شهرزاد، دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة بمديرية التجارة ولاية مستغانم، مذكرة للنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2020-2019.

ت- المجالات:

1. حمزة سلولة، أحمد براح، الاتصال الأزماتي وتفعيل إدارة الأزمة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد (4)، العدد 03.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي



ماستر - 2 - اتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول موضوع بحث بعنوان:

دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تبسة-

إشراف الأستاذة:

- د. إكرام بوطورة

إعداد الطالبتان:

- شيماء عياشي

- مؤوى زيادي

أخي/أختي (ة):

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في دور الاتصال غير الرسمي في حل الأزمة في المؤسسة الاقتصادية، في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر - تخصص - اتصال تنظيمي، لذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد لكم بأن اجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا في غرض علمي، وشكرا لحسن تعاونكم.

ملاحظة:

- ضع علامة X في الخانة المناسبة .
- يمكن الإجابة على أكثر من احتمال.

السنة الجامعية: 2022/2021

❖ المحور الأول: بيانات شخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

- أقل من 25 سنة

- من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

- من 35 إلى أقل من 45 سنة

- أكثر من 45 سنة

3- المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أكثر من 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

❖ المحور الثاني: واقع استخدام الإتصال غير رسمي في مؤسسة سونلغاز.

1- في حال وجود مشكلة (أزمة) بالمؤسسة ما هو أول مصدر علمت من خلاله حول هاته المشكلة (الازمة)؟

- إتصال غير رسمي مع زملاء العمل

- إعلان ذلك من قبل المدير

2- في حال كان مصدرها زملاء العمل: هل سبق وأن كانت هاته المشكلة مجرد إشاعة؟

أحيانا دائما نادرا

3- في حال وجود مشكلة مع أحد زملاء العمل في ذات المصلحة ما الأسلوب الذي يروقك للتعامل مع هذه المشكلة؟

- رفع تظلم أو شكوى للمدير (أسلوب رسمي)

- الإعتماد على الزملاء للتدخل وحل المشكلة (أسلوب غير رسمي)

- حل المشكلة شخصيا مع زميلك بطريقة غير رسمية

4- في حال الوقوع في سوء فهم مع أحد المستخدمين من خارج المصلحة التي تعمل بها كيف يكون أسلوب تعاملك معه؟

- تستخدم ألفاظ رسمية لشرح سوء الفهم

- تستخدم لغة غير رسمية لشرح ما يتعين عليه القيام به

- تصدر وثيقة رسمية وتسلمها له أو ترسلها له دون إيضاح لفظي

5- هل تتصل بزميلك خارج أوقات العمل لتسأله عن أمر متعلق بالعمل؟

أحيانا دائما نادرا

6- إذا كانت الإجابة بنعم: ما هي الوسيلة التي تستخدمها في ذلك؟

- رسائل نصية

- مكالمة هاتفية

- استخدام مواقع التواصل الإجتماعي

7- هل ترى أن إنقطاعات الكهرباء المتكررة صيفا وتسربات الغاز شتاءا سببا في حدوث

أزمات داخل مؤسستك؟

نعم لا

8- بم تبرر ذلك؟

- مشاكل تقنية

- عوامل طبيعية

- عوامل أخرى أذكرها

.....

❖ المحور الثالث: طبيعة الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز ودور الإتصال غير الرسمي في

حلها؟

1- في حال الاعتراض على قرارات المدير ما هو الأسلوب الذي تعتمدونه للتعبير عن هذا

الرفض؟

- إضراب عن العمل لعدة أيام

- القيام بوقفات إحتجاجية لعدة دقائق أو ساعات

- عدم تنفيذ القرار بصورة إنفرادية

2- هل يعتبر المدير رفضكم قراراته أمرا يعيد النظر من خلاله لهذا القرار؟

أحيانا دائما نادرا

3- هل ترى أن طريقة فهمك لبعض القرارات الإدارية يتم بصورة أفضل بعد مناقشتها

بعفوية مع زملاء العمل؟

أحيانا دائما نادرا

4- هل ترى أن تقبلك وتبنيك لبعض السياسات الإدارية المطبقة في مؤسستكم يتم بعد

مناقشتها بعفوية مع زملائك؟

أحيانا دائما نادرا

5- هل ترى أن معرفة المدير بنية الموظفين للقيام بإضرابات قبل إشعاره بصفة رسمية يساهم في حل المشكلة قبل تفاقمها؟

أحيانا دائما نادرا

6- هل يعتمد المدير الحوار كأسلوب لحل الأزمات الداخلية في المؤسسة؟

أحيانا دائما نادرا

7- هل يرى أن الأزمة الصحية العالمي COVID 19 قد سببت أزمات داخلية بمؤسستكم؟

نعم لا

8- إذا كانت الإجابة بنعم فما طبيعة هذه الأزمات؟

- مشاكل صحية للموظفين (نفسية - أو جسدية)

- مشاكل تتعلق بالتوظيف

- مشاكل تتعلق بأداء العمل

- مشاكل أخرى أذكرها

9- هل ترى أن التباعد الاجتماعي الذي فرضته هذه الجائحة أثر على طريقة تواصلك مع

زملائك داخل المؤسسة؟

أحيانا دائما نادرا

10- كيف عوضتم هذا النقص في التواصل الشخصي داخل المؤسسة؟

- اعتماد التواصل عن طريق المحادثات الإلكترونية

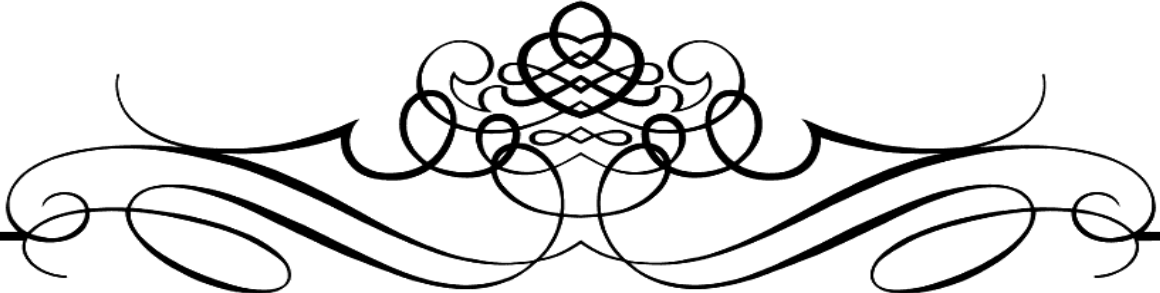
- اعتماد على التواصل عن طريق الهاتف

- لقاءات مباشرة في ظل تباعد جسدي وإرتداء كمامة وتعقيم

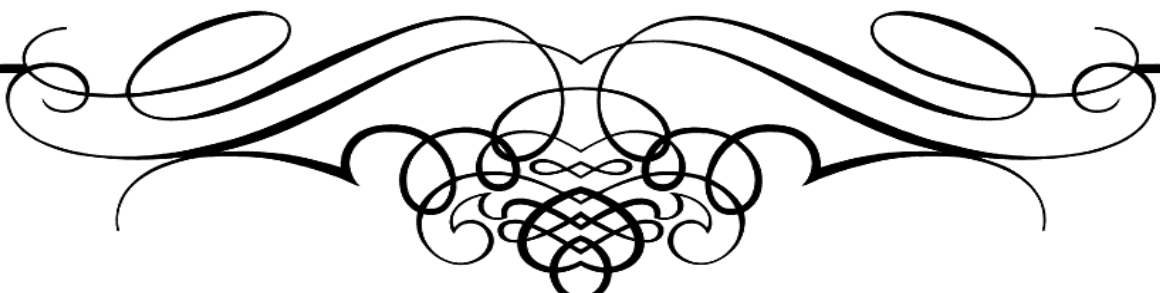
11- كيف تقيم دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من حدة الازمات التي مرت بها

مؤسستك؟

فعال محدود متوسط الفعالية



ملخص الدراسة



ملخص الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح دور الاتصال الغير رسمي في حل الأزمة داخل مؤسسة سونلغاز تبسة خاصة أن معظم بل إن لم نقل كلها أصبحت بحاجة لحسن تسيير الإدارة بطريقة فعالة تسودها اتصالات بين كافة المواطنين، وهدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى معرفة مدى قدرة الاتصال الغير رسمي بمختلف أشكاله واتجاهاته في توفير الحلول المناسبة وذات قدرة عالية في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تبسة.

حيث بحثنا عن إجابة لتساؤلنا الرئيسي والذي تضمن كذلك أسئلة فرعية والتي مفادها دور الاتصال الغير رسمي في حل الأزمة.

وقد وضعنا المنهج الوصفي المعتمد على التحليل لأنه الأكثر والأنسب لموضوع دراستنا لكونه يساعد على وصف الوظائف والأدوار التي يقوم بها الاتصال الغير رسمي في إدارة الأزمة إلى جانب مجموعة من أدوات البحث العلمي وقد تمثلت في المقابلة والاستمارة

أما العينة فقد اخترنا عينة وفي محاولة للإجابة عن التساؤل الرئيسي قسمنا هذه الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي حيث احتوى الجانب النظري على ثلاث فصول تمثلت في الفصل الأول ألا وهو الإطار المنهجي لموضوع الدراسة والفصل الثاني بعنوان الاتصال الغير رسمي في المؤسسة الاقتصادية، تضمن مبحثين الأول خاص بمفهوم الاتصال الغير رسمي والمبحث الثاني خاص بالجماعات الغير رسمية أما الفصل الثالث كان بعنوان إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية كذلك تضمن مبحثين الأول المؤسسة الاقتصادية والثاني إدارة الأزمة في المؤسسة، أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على فصلين الأول بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة أما الثاني فكان لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

ولخصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أن الاتصال الغير رسمي يلعب دور مهم في المؤسسة

- ✓ أهم مسارات الاتصال التي يعتمدها العمال هو الاتصال غير الرسمي.
 - ✓ مؤسسة سونلغاز لها صعوبات (خلافات، مشاكل، صراعات).
 - ✓ أن الاتصال غير الرسمي له دور في حل الأزمة.
 - ✓ أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي الاتصال الشفوي.
 - ✓ أن مهارات الاتصال تلعب دور مهم في حل الأزمات.
- وقد أوصلت الدراسة ب:

- ✓ العمل على وضع إجراءات كافية لإدارة الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ العمل على تدعيم هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

Cette étude était une tentative de clarifier le rôle de la communication informelle dans la résolution de la crise au sein de la Fondation Sunlgaz, d'autant plus que la plupart, sinon la totalité, doivent être gérés de manière efficace avec des contacts entre tous les citoyens, et le but de cette étude est généralement de savoir dans quelle mesure la communication informelle sous toutes ses formes et tendances est capable de fournir des solutions appropriées et hautement performantes dans la gestion de crise à laquelle la Fondation est confrontée grâce à une étude de terrain à la Fondation Sunlgaz Tsa.

Nous avons cherché une réponse à notre question principale, qui comprenait également des sous-questions sur le rôle de la communication informelle dans la résolution de la crise.

Nous avons développé une approche descriptive basée sur l'analyse parce que c'est le sujet le plus approprié de notre étude car il aide à décrire les fonctions et les rôles joués par la communication informelle dans la gestion de crise ainsi qu'un ensemble d'outils de recherche scientifique, qui ont été représentés dans l'interview et le formulaire

En ce qui concerne l'échantillon, nous avons choisi un échantillon et pour tenter de répondre à la question principale, nous avons divisé cette étude avec le côté théorique et pratique où l'aspect théorique contenait trois chapitres composés du premier chapitre, qui est le cadre systématique du sujet de l'étude et du chapitre deux intitulé Communication informelle dans l'institution économique, comprenait deux recherches d'abord sur le concept de communication informelle et la deuxième recherche pour les groupes informels, tandis que le troisième chapitre était intitulé Gestion de crise dans l'institution économique ainsi que deux recherches sur la première institution économique. Le second était la gestion de crise dans l'institution, tandis que l'aspect appliqué comprenait deux chapitres, le premier intitulé Les procédures systématiques de l'étude et le second, pour discuter et analyser les résultats de l'étude.

L'étude a résumé un ensemble de résultats selon lesquels la communication informelle joue un rôle important dans l'organisation.

- ✓ Les voies de communication les plus importantes adoptées par les travailleurs sont la communication informelle.
- ✓ La Fondation Sunlgaz a des difficultés (différences, problèmes, conflits)

- ✓ La communication informelle a un rôle à jouer dans la résolution de la crise.

- ✓ Les moyens de communication les plus importants utilisés dans la gestion de crise sont la communication orale.

- ✓ Les compétences en communication jouent un rôle important dans la résolution des crises.

L'étude a été menée par:

- ✓ Travailler à l'élaboration de procédures adéquates de gestion de crise au sein de l'institution économique.

- ✓ Travailler à renforcer ce type de communication au sein de l'institution économique.