



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وتنمية

وسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات العمل  
في المؤسسة الصناعية الجزائرية  
دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق - بئر العاتر -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "   
دفعه: 2018

إشراف الدكتور:  
- بلقاسم مزيوة

إعداد الطالبة:  
- أماني معيوف

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر (أ)	خضرة براك
مشرفاً ومقرراً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر (أ)	بلقاسم مزيوة
عضواً مناقشاً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر (ب)	فاطمة الزهراء مكلاتي

الإهداء

إلى والدي العزيزين: أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما

إلى أختي آمنة، وأخوي: نبيل ومعز

إلى صديقتي، ورفيقات الدرب

إلى كل الأهل والأقارب

أماني

## شكر و عرفان

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ [سورة التوبة: 105]

الاهي لا يطيب الليل الا بشكرك... ولا يطيب النهار الا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات الا بذكرك...  
ولا تطيب الآخرة الا بعفوك... ولا تطيب الجنة الا برويتك الله جل وعلا، إلى من بلغ الرسالة وأدى  
الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين... عليه أفضل الصلاة والسلام.  
الحمد لله على احسانه والشكر على توفيقه ...

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى من رافقتني في هذا العمل ولم يبخل علي من جهده  
لإشرافه على هذا العمل فكان له الاثر الكبير على اعداد هذه المذكرة الدكتور "مزيوة بلقاسم".  
ولا أنس من شكري هذا عمال المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر وخاصة السيد:  
"عبد الرحمان خلفي" وأفراد الطاقم الاداري وكل من قدموا لي يد العون وكافة التسهيلات لا نجاز  
الجانب الميداني.

كما أشكر كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد .إلى الأخ العزيز: كريم سايج  
ولا يسعدني في هذا المقام الا أن اعترف بالجميل إلى " محلات عمرون للإعلام الآلي" خاصة  
"نبيل" و"سليم" الذين اشرفوا على كتابة هذه المذكرة واخراجها بأفضل حلة ممكنة.

الصفحة	الموضوع
//	إهداء.
//	شكر وعرقان.
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول
	المقدمة
17-01	الفصل الأول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
02	تمهيد
02	أولاً: إشكالية الدراسة.
04	ثانياً: أهمية الدراسة.
05	ثالثاً: أهداف الدراسة.
06	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.
07	خامساً: مفاهيم الدراسة.
12	سادساً: فرضيات الدراسة.
13	سابعاً الدراسات السابقة.
16	خلاصة الفصل
50-18	الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة
18	تمهيد
18	أولاً: الاتصال التنظيمي
32	ثانياً: وسائل الاتصال التنظيمي
39	ثالثاً: تماسك جماعات العمل
49	خلاصة الفصل
71-51	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
51	تمهيد

51	أولاً. مجالات الدراسة.
59	ثانياً. المنهج المستخدم.
60	ثالثاً. أدوات جمع البيانات.
63	رابعاً. أساليب التحليل.
63	خامساً. خصائص العينة.
70	خلاصة الفصل
90-72	الفصل الرابع: عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
72	تمهيد
72	أولاً: عرض بيانات الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
77	ثانياً: عرض بيانات الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
83	ثالثاً: عرض بيانات الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
87	رابعاً: نتائج الدراسة.
91	خاتمة الدراسة.
93	قائمة المراجع المستخدمة.
//	الملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	يبين بعض حركات الجسم ودلالاتها الاتصالية	.1
57	يبين توزيع العاملين حسب الفئات في المركب	.2
58	يبين حجم عينة الدراسة	.3
64	يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس	.4
65	يبين توزيع العينة حسب العمر	.5
66	يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية	.6
67	يبين توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي	.7
68	يبين مفردات العينة حسب الاقدمية	.8
69	يبين توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل	.9
70	يبين توزيع أفراد العينة حسب المهام المسندة اليهم	.10
73	يبين الهيئة التي تتلقى منها العامل الاوامر المتعلقة بالمهام المسندة اليه	.11
73	يبين طرق حصول العامل على المعلومات المتعلقة بالعمل	.12
74	يبين الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة لإنجاز جماعات العمل مهامها	.13
75	يبين الوسيلة المعتمدة في ايصال العاملين لمقترحاتهم المتعلقة بالعمل "	.14

76	15. يبين مدى مساهمة الاعتماد على وسائل اتصال متنوعة في استمرارية جماعات العمل
76	16. يبين شعور العامل عند الاعتماد على وسائل اتصال متنوعة
77	17. يبين انعكاسات تعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة
78	18. يبين مدى تنظيم المؤسسة اجتماعات دورية مع العاملين
78	19. يبين الوسائل التي يسعى من خلالها العاملين إلى تحسين أدائهم ضمن جماعات العمل
79	20. يبين الاجتماعات الدورية تساهم في زيادة فرص التعاون بين افراد الجماعات
80	21. يبين مساهمة وسائل الاتصال المباشر في زيادة مشاركة الفرد في حل المشكلات التي تعترض جماعات العمل
81	22. يبين مدى اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال المباشرة في فسخ المجال لأفراد جماعات العمل لتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بالمهام المسندة اليهم
81	23. يبين انعكاسات اعتماد المؤسسة على الاحتكاك المباشر مع مختلف فئات العمل
82	24. يبين انعكاسات اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال مباشرة
83	25. يبين وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة

84	يبيّن استخدام وسائل اتصال اليكترونية ومدى عدم شعور العامل بشكل واضح بأهداف جماعات العمل	.26
84	يبيّن الاعتماد على وسائل الاتصال المكتوبة ومدى التقليل من ثقة جماعة العمل فيما بينهم	.27
85	يبيّن انعكاسات اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال غير المباشرة	.28
85	يبيّن سيادة وسائل الاتصال غير المباشرة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تفكك العلاقات بين جماعات العمل	.29
86	يبيّن مدى مساهمة وسائل الاتصال الغير مباشرة في تدني مستويات انغماس العامل ضمن جماعة العمل	.30
86	يبيّن انعكاسات سيادة وسائل الاتصال التنظيمي غير المباشرة	.31



## مقدمة

يعتبر الاتصال سمة من سمات المجتمعات الحديثة فهو يدل على التطور الحضاري، وهو أيضا يعتبر معيار لقياس تحضر الشعوب أو تخلفها ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات تولي العناية بالاتصال وهذا من أجل تبادل المعلومات وتسهيل أداء الأفراد لأعمالهم.

والاتصال التنظيمي يعتبر القلب النابض للمنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون أن تكون هناك شبكة من الاتصالات الخاصة بها فمن الصعب تصور وجود أي تنظيم دون أي شكل من أشكال الاتصالات، تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين تهدف إلى تقوية العلاقات الانسانية في المجتمع فيؤدي إلى الترابط والتفاعل والتواصل بين الافراد والجماعات.

ومما لاشك فيه طان وسائل الاتصال التنظيمي من أحد الموضوعات التي لاققت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات، وقد أدرك الباحثون اهمية وأثر وسائل الاتصال التنظيمي في حركية المنظمة وتماسك وتفاعل العاملين، فتماسك جماعات العمل في المؤسسة لا يؤدي إلى تحسين العلاقات وحسب بل أيضا إلى تحسين معدلات الأداء ومستويات الانتاج داخل المؤسسة الصناعية، ولا يمكن لأي مؤسسة ان تخلو من هذه العلاقات، وقد جاءت دراستنا في جوهرها عن كشف أثر وسائل الاتصال التنظيمي على تماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية (المركب المنجمي للفوسفات -جبل العنق- بئر العاتر).

حيث احتوت الدراسة على مقدمة واربعة فصول:

تضمن الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، إشكالية الدراسة، أهدافها، مبررات اختيار الموضوع وأهميتها وتعريف لاهم مفاهيم الدراسة وفرضيات الدراسة، بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث.

أما الفصل الثاني: تناولنا فيه إلى التأسيس النظري للدراسة حيث تطرقنا إلى الاتصال التنظيمي، وسائل الاتصال التنظيمي، وتماسك جماعات العمل وتطور المؤسسة الصناعية الجزائرية .

والفصل الثالث: فقد تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالإضافة إلى التعريف بحقل الدراسة.

أما الفصل الرابع: فقد خصص لدراسة وسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والذي تضمن عرض النتائج المتعلقة بالتساؤلات والنتائج العامة، وخاتمة.

## تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

من اجل التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي وعلاقتها بتماسك جماعات العمل سوف نتعرض في الدراسة الراهنة في البداية الاطار التصوري والمفاهيمي لها والذي يتضمن إشكالية الدراسة وأهمية الموضوع وأسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة وكذا أهم المفاهيم الأساسية للدراسة كمفهوم وسائل الاتصال التنظيمي ومفهوم تماسك جماعات العمل، مفهوم المؤسسة الصناعية إلى جانب صياغة فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

الاتصال من أهم العمليات التي صاحبت الإنسان، لهذا لقيت اهتمام العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي قائمة بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال بالدرجة الأولى فقد كان عنصر أساسيا في مختلف مراحل تكوينه ولا يمكن الاستغناء عنه في أي نشاط أو تقدم إنساني انطلاقا من مسلمة "الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن حاجاته الطبيعية لأنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي المجتمع ولا بد من نشوء علاقات على مختلف المستويات في المجتمع.

إن جميع التنظيمات في المجتمع تربط فيما بينها آلية ولا تستطيع مواكبة التحديات الحديثة التي تواكب التطور اعتمادا على التواصل فيما بينها حيث تستخدم التنظيمات مجموعة من الوسائل تتنوع بتنوع الأهداف. الاتصالات التنظيمية ليست مجرد تبادل في المعلومات تؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية فحسب، بل أيضا هو يحدد العلاقة بين العناصر التنظيمية. ويعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عملية أساسية ومهمة لقياس تطور ونجاح تلك

المؤسسات وفشلها عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها في المؤسسات الصناعية.

فالعلاقات بين الأفراد في المؤسسات ودرجة تماسك جماعات العمل من شأنها أن تحسن القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. وحتى يتحقق هذا التماسك كان لزاماً أن تتوفر مجموعة من الوسائل والقنوات التي تتوفر فيها خصائص تجعل من الاتصال عملية فعالة في المؤسسة وتساعد على أداء الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة.

ونستخدم التنظيمات الحديثة أكثر من وسيلة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والاقتراحات بين جميع المستويات التنظيمية في كل الاتجاهات. سواء كانت وسائل شفوية أو كتابية أو غير لفظية دون إغفال وسائل الاتصال الإلكتروني كشكل من أشكال الاتصال التنظيمي الحديث ومهما اختلفت الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وتعددت يبقى الهدف المنشود من ورائها هو إيصال المعلومات بطريقة أكثر وضوح وفعالية والسعي لتحقيق التماسك بين الجماعات المختلفة للعمل.

تشغل الجماعة حيزاً هاماً في المنظمة باعتباره النواة الأساسية للتنظيم أي عبارة عن العلاقات الاجتماعية والناجمة عن عملها الإنتاجي أو نشاطها بشكل عام. تتكون في مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة وبين العناصر المادية من جهة أخرى أما العلاقات داخلها هي التي قد تخلق نوع من الارتباط بين أفرادها والتي قد تلبى متطلبات التنظيم والجماعة فيما بينها من خلال هذه العلاقات وذلك عن طريق مجموعة وسائل للاتصال فيما بينهم.

ومن واجب المؤسسة الناجحة والطامحة لتحقيق نتائج أفضل على مختلف الأصعدة والمستويات توفير أو تحسين وسائل الاتصال التنظيمي التي تتم من خلالها العلاقات المبنية على الترابط بين أفراد الجماعة وهذا كله يمكن القول بأن وسائل الاتصال التنظيمي جد ضرورية وحيوية داخل المنظمة، وهذا لأنها مستمرة لا تقف عند مستوى معين.

وحتى يتسنى لنا معالجة هذا الموضوع أي وسائل الاتصال التنظيمي وعلاقتها بجماعات العمل ومدى القوة في العلاقات وتماسكها يمكن طرح في التساؤل المركزي التالي:

- ما علاقة وسائل الاتصال التنظيمي بمستويات تماسك جماعات العمل؟

ويمكن تقسيم هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما طبيعة العلاقة بين تنوع وسائل الاتصال التنظيمي ومستويات التفاعل بين جماعات العمل؟

- ما طبيعة العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي المباشر (وجه لوجه) بمستويات الشعور

بالانتماء داخل المؤسسة؟

- ما طبيعة العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي غير المباشر ومستويات الارتباط بين

جماعات العمل؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

ترجع أهمية موضوع البحث أن لوسائل الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر وسيلة الربط الذي يجمع بين كافة جماعات المؤسسة ككل والعمود الفقري الذي يرتكز عليه التنظيم. تتبع أهمية الدراسة من أهمية التأثير الواضح لوسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية

الجزائرية على سير علاقات العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز وارتباط الجماعات وتوجيه سلوكهم داخل المؤسسة بالشكل المطلوب.

- تساعد هذه الدراسة على فهم وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة الصناعية حيث يعتبر وسائل الاتصال موجهة لسلوك الأفراد في المؤسسة.

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات تساعد في إعطاء طابع أوسع وأشمل عن واقع العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي وجماعات العمل.

- محاولة الوقوف على واقع وسائل الاتصال التنظيمي وما يعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عمليات الانسجام بين العاملين.

- تكمن أيضا أهمية الموضوع في كونه يعطي صورة على واقع الاتصال وعلاقته بتماسك العلاقات داخل المؤسسة.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

إن تحديد أهداف الدراسة خطوة مهمة في تحديد مسار أي عمل بحثي، والدراسة الراهنة تسعى إلى محاولة معرفة وكشف العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات العمل، وذلك من خلال:

➤ محاولة معرفة وكشف طبيعة العلاقة بين التنوع والاختلاف في وسائل الاتصال التنظيمي له علاقة متانة وقوة جماعات العمل في المؤسسة.

➤ محاولة معرفة وكشف طبيعة العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي المباشر (وجه لوجه) بمستويات الشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

➤ محاولة معرفة وكشف طبيعة العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي غير المباشر ومستويات الارتباط بين جماعات العمل.

#### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار الموضوع:

➤ الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار العلاقات بين جماعات العمل على مختلف المستويات.

➤ محاولة تشخيص واقع وعوائق استخدام وسائل الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية الترابط بين أفراد التنظيم.

➤ إبراز أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسات الصناعية نظراً لأهميتها.

➤ إبراز أهمية وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة حيث يعتبر من أهم العوامل في تعيين (تحديد) العلاقات بين الأفراد في المؤسسة التي قد يكون أحد الأسباب التي تدفعها نحو تحقيق هدفها.

➤ إبداء أهمية التماسك بين جماعات العمل في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ محاولة الوقوف على آراء العاملين اتجاه وسائل العملية الاتصالية وعلاقتها بالجو السائد بين الجماعات.

➤ الميول الشخصي والاستعداد النفسي لدراسة هذا الموضوع.



## خامسا: مفاهيم الدراسة:

تكتسي المفاهيم في دراسات العلوم الإنسانية أهمية كبيرة، ورغم اختلاف وتباين العلماء والمفكرين في تحديد مقاصد ودلالات المفاهيم في هذه الحقول من العلم إلا أنه لا بد لكل دراسة تحديد مفاهيمها، ومن أهم مفاهيم الدراسة نجد:

## 1- مفهوم وسائل الاتصال

قبل التعرض لمفهوم وسائل الاتصال التنظيمي لابد من توضيح أن الاتصال التنظيمي، الذي كغيره من المفاهيم في العلوم الاجتماعية من الصعب تحديد وحصر مفهومه لاختلاف وجهات النظر حول مدلوله بين علماء الإدارة والتنظيم وغيرهم إذ يعرفه كل من **هوكنز "Howkins"** و**بيرستون "Perston"** على أنه العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص لآخر أو لآخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أوفي أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي<sup>(1)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن الإشارة إلى الاتصال التنظيمي الذي يتفاعل من خلاله الأفراد في بيئة العمل على أنه عملية إنسانية وبمقتضاها يتم ربط البناء الاجتماعية للمؤسسة لنقل وتبادل المعلومات وفهمها بغية تعديل الأفكار والآراء والاتجاهات والقيم والرغبات والمشاعر والحقائق بين مختلف جماعات العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

إذا كان نجاح المؤسسة واستمراريتها يتوقف على عملية الاتصال فإن نجاح وفعالية الاتصال التنظيمي في حد ذاته يتوقف على مدى نجاح المؤسسة في اختيار الوسائل والقنوات المستخدمة لنقل

1 شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 209، ص6

وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والاقتراحات بين الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها التنظيمية وانتماءاتها الفئوية، ومهما اختلفت الوسائل المستعملة وتعددت يبقى الهدف المنشود من ورائها هو إيصال المعلومات بطريقة أكثر وضوحاً وفعالية لتحقيق الأهداف المرسومة.

ولا يمكن تصور عملية اتصال ناجحة وفعالة إلا إذا تمت من خلال وسائل تتوفر فيها مقومات نجاح هذه العملية، وقد عرّفت على أنها القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداءً من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.. الخ وانتهاءً بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية<sup>(1)</sup> كما ينظر لها على أنها الوسيلة أو القناة المناسبة للرسالة لتصل إلى المستقبل بصورة ناجحة وفعالة، وقد يكون ذلك عن طريق الكلمة المنطوقة فيحدث المتلقي وجهاً لوجه من خلال المقابلات والاجتماعات أو باستعمال الهاتف، وقد يكون ذلك عن طريق الكلمة المكتوبة من خلال المراسلات والمذكرات أو باستخدام البريد الإلكتروني، أو عن طريق الصور والرسوم والخرائط<sup>(2)</sup>.

وهناك من عرّف وسائل الاتصال على أنها الطريقة التي تم بواسطتها نقل وتوصيل الرسالة إلى المستقبل<sup>3</sup>، وهنا يمكن القول أن وسائل الاتصال هي القنوات والوسائط والأساليب التي من خلالها يمكن نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد العاملة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والفئوية، غير أن اختيار أي وسيلة يتوقف على الظروف المتاحة في التنظيم وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن تعدد الوسائل المستخدمة في التنظيم يضمن أكثر نجاحه، أي أن تعدد

1 بريقة سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، <http://revues.univ-ouargla.dz>، 2017/01/30، 18:25.

2 حسين محمود حريم: السلوك التنظيمي . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009 ص252.

3 فاتن عوض الغزو القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص46.

هذه الوسائل يكون أبلغ انطلاقا من أن وسائل الاتصال التنظيمي ليست لها القدرة على نقل الرسالة بنفس الطريقة.

ويمكن للدراسة الراهنة النظر إلى وسائل الاتصال التنظيمي بأنها مجموعة القنوات أو الوسائط المتنوعة بين التفاعل المباشر وغير المباشر، لنقل وتبادل المعلومات وفهمها، بغية تعديل الأفكار والآراء والاتجاهات والقيم والرغبات بين مختلف جماعات سواء العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

## 2- تماسك جماعات العمل:

يرتبط مفهوم التماسك الاجتماعي بالجماعة، ويُعبّر عن زيادة العلاقات الوطيدة بين أفرادها، تلك العلاقات المبنية على الاحترام والتقدير المتبادل والثقة، وينظر أميتاي إيتزيوني إلى تماسك الجماعة على أنه تلك العلاقة الإيجابية المعبرة بين فاعلين فما فوق<sup>1</sup>، كما عرّف التماسك الجماعة على أنه تعاون أعضاء الجماعة بشكل إيجابي وهو يعبر عن ترابط وثيق ومشاعر رضا لتحقيق أهداف الجماعة مع الالتزام بمعاييرها السائدة باعتبارها موضوع جاذب لهم<sup>2</sup>، كما عرّف على أنه يعني الدلالة على جوانب معينة من سلوك الجماعة فيعرف في ضوء الروح المعنوية وتجمع الأفراد والشعور بالانتماء للجماعة والإقبال على نشاطاتها والكفاءة الإنتاجية للجماعة<sup>3</sup>

من التعريفات السابقة يمكن القول بأن التماسك الاجتماعي هو عملية اتصال وتفاعل بين أعضاء جماعة معينة تربطهم علاقات ايجابية مختلفة وهو يعبر عن مقدار انجذاب الأفراد نحو جماعتهم ومدى ارتباطهم بها وإقبالهم على نشاطاتها مما يشعرهم بارتفاع الروح المعنوية وبالرضا الداخلي عن

1- جبارة عطية جبارة، المشكلات الاجتماعية والتربوية، تشخيص، علاج ووقاية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص129.

2 محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، دون طبعة، دون سنة نشر، ص39

3 محمود فتحي عكاشة، المرجع نفسه، ص39.

مكانتهم داخل الجماعة ويسعون من خلال تماسكهم لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ظل خضوعهم والتزامهم بمعاييرها وقواعدها السائدة، وعرفه فستنجر على أنه: "متوسط القوى الناتجة والمؤثرة في توجيه أفراد الجماعة نحو جماعتهم"<sup>1</sup>.

يفترض هذا التعريف أن التماسك الاجتماعي هو قوة الجماعة التي تعمل على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحوها مما يشعرهم بالانتماء لهذه الجماعة وسيادة روح الفريق بينهم.

على ضوء التعريفات السابقة والواقع المعاش يمكن تعريف التماسك الاجتماعي على أنه: "علاقة إيجابية تعبر عن تفاعل الأفراد واتصالهم بطريقة سلمية وكذا ترابط هؤلاء وانتمائهم لجماعتهم وإقبالهم على نشاطاتها وخضوعهم لمعاييرها السائدة سعياً منهم لتحقيق أهدافها".

### 3- المؤسسة الصناعية

يعد مفهوم المؤسسة من المفاهيم الشائعة في عصرنا الحالي وقد أصبحت حقيقة واضحة وثابتة في حياة الإنسان، وأضحى تحديد مفهومها بصورة دقيقة من المهام العسيرة على الفكر التنظيمي والسوسيولوجي المعاصر، وقد برزت عدة تعريفات لهذه الأخيرة وفق الاتجاهات والإيديولوجيات التي يتبناها كل باحث، فينظر إليها ستيفان روبنز "S.Robbins" على أنها كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>(2)</sup>، كما عرّفت على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى وجود مدير

1 محمد الجوهري. مقدمة في علم الاج الصناعي -د-ط دار الكتب الجامعية القاهرة ص211

2 بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015-2016، ص16.

لهؤلاء الأفراد وتواجههم في إطار مكاني محدد، ويتوافر لهم قدر من الموارد والإمكانات المادية والمالية والمعلوماتية لتحقيق الأهداف المحددة لهم<sup>(1)</sup>.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن السمات الأساسية للمؤسسة وهي:

- تجمع مجموعة من الأفراد أو الجماعات في إطار مكاني محدد، وبشكل واعي ومخطط مسبقا وليس نتيجة صدفة، فيشكلون كيانا اجتماعيا.
- وجود رابطة بين العاملين في المنظمة بشكل دائم نسبيا.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة المنطوية تحته.
- وجود نظام يحدد مستويات السلطة ويقوم بتوزيع الأدوار على العاملين.
- وجود هيكل واضح يسهر على تنظيم شبكة الاتصالات وسريانها.
- وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار على العاملين الذين يشاركون في تحقيقها.

وقد عرف "تالكوت بارسونز" "Talcott Parsons" المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تقام

وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة<sup>(2)</sup>

من خلال هذا التعريف يرى بارسونز أن المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، كما أنها في نفس الوقت نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر ألا وهو المجتمع، فالمؤسسة حقيقة قائمة في كل قطاعات النشاط الإنساني المنظم في أشكال تنظيمية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية.

1 طلال بن عايد الأحمدى: التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص31.

2 طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص09.

والمؤسسة الصناعية كغيرها من المؤسسات يتفاعل الأفراد داخلها فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق، لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفق إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة المنظوية تحته، ومن خلال نسق معين للسلطة وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار على العاملين الذين يشاركون في تحقيق هذه الأهداف، وتعرف على أنها تركيب بيروقراطي وظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم<sup>1</sup>.

يمكننا من خلال كل هذه التعاريف أن نشير إلى المؤسسة الصناعية على أنها وحدة اجتماعية اقتصادية فنية تقام بطريقة مقصودة في مكان يضم مجموعة من الأفراد والمواد والطاقة والآلات وقدر من المال وأسلوب أو مجموعة من الأساليب التي توجب من أجل تحقيق أهداف معينة تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق تلك الأهداف.

#### سادسا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة وللإجابة على التساؤلات الفرعية التي أثارها تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يؤدي تنوع وسائل الاتصال التنظيمي إلى زيادة مستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

**الفرضية الثانية:** يؤدي الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشر إلى شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الصناعية.

1 ذراع عبد الله. دور الاتصالات المسيرة في تحقيق الفاعلية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر - رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2007 ص15.

**الفرضية الثالثة:** يؤدي استخدام وسائل الاتصال غير المباشر إلى تدني مستويات الارتباط بين جماعات العمل بالمؤسسة الصناعية.

#### سابعا الدراسات السابقة:

ان البحث الاجتماعي سواء في شقيه النظري أو الميداني يتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالإجراءات المنهجية ومنها ما يعود إلى طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم، ومنها ما يرتبط بطبيعة المشكلة، لذا سنحاول التطرق إلى عدد من الدراسات السابقة التي حاولت تحقق موضوع جماعات العمل وعملية الاتصال ووسائلها .

ان موضوع وسائل الاتصال التنظيمي ورغم اهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية وحسب اطلعنا على الدراسات لم نحصل على دراسة تحت عنوان وسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية . ولذلك قمنا بتوظيف عدد من الدراسات التي من شأنها ان تخدم الجانب النظري والمنهجي لدراستنا.

**الدراسة الأولى:** دراسة "شريبط الشريف محمد"، وهي بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء

التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الأطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز -عنابة-، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009/2008.

تمحورت اسئلة الاشكالية في التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء للمؤسسة سونلغاز لدى فئة الاطارات؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الاطارات، وكذلك معرفة تأثير متغيرات السن، والحالة الاجتماعية، الاقدمية، وطبيعة النشاط على الولاء التنظيمي. كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام

أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد افرادة 82 إطارا، وكانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى او ما يسمى بالاتصال الأفقي، واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، وايضا وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعدي الاتصال الكتابي ومرونة الاتصال والولاء التنظيمي، ووجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

**الدراسة الثانية: دراسة قهواجي أمينة وهي بعنوان "ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة"،** "دراسة ميدانية على قسم مركز البحث والتطوير لسوناطراك"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007/2006.

تمحورت اسئلة الاشكالية في السؤال التالي: ما مدى تأثير هيكله الجماعة على سلوك وأداء أعضائها وخلق فريق عمل ديناميكي؟ وهدفت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالجماعات ومحاولة تفهم ديناميكياتها من قبل المديرين والعاملين على حد سواء وتشجيع العمل الجماعي. كما هدفت من هذا

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد"، وهي بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز -عنابة-، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008.



البحث إلى تقديم بعض الاجراءات أو بالأحرى ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة والمديرين والقادة لتحويل جماعات العمل إلى فرق عمل فعالة.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المسح المكتبي واستقصاء العينة والمقابلات الشخصية كما اعتمدت ايضا على الكتب والمجلات والمنشورات.

توصلت إلى نتيجة ان الجماعات موجودة دائما وفي حراك مستمر وتشكل حجر الزاوية في المنظمة حيث تنمو وتتطور وتزيد بتشجيع ودعم من المنظمة، وقد يكون المبدأ الأكثر أهمية في عمل الجماعة هو الاحترام<sup>1</sup>.

الدراسة الثالثة: دراسة: مزيوة بلقاسم بعنوان " الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية- البوني-عنابة ،أطروحة دكتوراه، غير منشورة، علم اجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة باجي مختار -عنابة- 2016/2015.

تمحورت الاشكالية في السؤال التالي: ما انعكاسات الصراع التنظيمي على عملية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟ وهدفت الدراسة إلى الكشف عن انعكاسات تباين وتداخل الادوار في المؤسسة الاستشفائية على توجيه جهود الافراد نحو تحقيق الاهداف المرجوة من خلال محاولة الكشف عن انعكاسات طريقة ممارسة السلطة وتقسيم العمل والتطبيق الحرفي للقواعد التنظيمية وكذا مركزية عملية اتخاذ القرار وتداخل الصلاحيات على الالتزام بتحقيق الاهداف التنظيمية والروح الجماعية والمبادرة والابتكار والابداع وكذا الارتباط الوظيفي وتكامل وتساند الأنشطة المسندة للأفراد والجماعات العاملة في المؤسسة الاستشفائية.

<sup>1</sup> قهواجي أمينة "ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة"، دراسة ميدانية على قسم مركز البحث والتطوير لسوناطراك" الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2007/2006.

قامت منهجية الدراسة على استخدام الباحث منهج المسح بالعينة كمنهج أساسي في دراسة مجتمع البحث بالإضافة إلى منهج تحليل المضمون كمنهج ثانوي من خلال استخدامه على بعض الوثائق المتعلقة بالتعريف بالمؤسسة مجال الدراسة والمراسيم المتضمنة لقواعد انشاءها، والوثائق المتعلقة بأساليب التسيير والهيكل التنظيمي.

ومن الأدوات التي استخدمها الباحث نجد المقابلة والملاحظة والاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تباين وتداخل الأدوار داخل المؤسسة الاستشفائية من يؤدي إلى صعوبة توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كون الصراع الناشئ عن النزعة المركزية وطريقة تقسيم العمل وتداخل الصلاحيات وكذا اهتمام المشرفين بالتطبيق الحرفي والصارم للقواعد التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية، هذه العوامل قد تتعكس سلبا على عملية الاتصال من خلال التأثير على الروح الجماعية لدى الأفراد، كما ان الهيكل الرسمي للتنظيم هو النمط الوحيد للاتصالات بين الأفراد والجماعات<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

من خلال الاطار التصوري والمفاهيمي والمتمثل في تحديد إشكالية الدراسة، وأهمية الموضوع ومبررات اختياره وأهداف الدراسة وكذا صياغة الفرضيات والدراسات السابقة، أصبح الموضوع الذي نصبو إلى البحث فيه أكثر وضوحا، حيث استطعنا تكوين نظرة شاملة والاحاطة بحدود وابعاد الموضوع المراد دراسته. وما يمهد في ما بعد إلى اتباع الاجراءات المنهجية والدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> مزبوة بلقاسم " الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نوأورية- البوني-عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة علم اجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر 2016/2015.

تمهيد

أولاً: الاتصال التنظيمي

ثانياً: وسائل الاتصال التنظيمي

ثالثاً: تماسك جماعات العمل

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من الوسائل التواصلية الضرورية والاساسية جدا فهو يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم ومن خلاله يمكنهم تأدية مهامهم بالكفاءة اللازمة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة في المؤسسة، وذلك من خلال عدة وسائل وعلى مختلف المستويات في المؤسسة الاقتصادية. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الاتصال التنظيمي وأهم وسائله، كما سنتناول تماسك جماعات العمل في المؤسسة وأهم العوامل المؤثرة فيه.

### أولاً: الاتصال التنظيمي

تعيش المجتمعات اليوم في عالم متغير الملامح بصفة دائمة ومستمرة، نتيجة تدفق المعلومات التي تعتبر العامل المحقق لتكامل المؤسسات وتماسكها واستمراريتها، بالإضافة إلى اعتبارها المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق تكون صحة المعلومات وتدققها في التوقيت المناسب والصحيح من مقومات الإدارة الحديثة مركزة في ذلك على العملية الاتصالية داخل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، من خلال وضع الأهداف والسعي لتحقيقها وفق قواعد ولوائح مصممة وإتباع هرمية إدارية من أعلى إلى أسفل واحترام الضوابط الرقابية ورفع معنويات العاملين ومساعدتهم على أداء وإنجاز الأنشطة المسندة إليهم بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتضمن مكانة المؤسسة، لذلك كان الاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات وكذا شتى المجالات، على اعتبار أهمية أن العملية الاتصالية تكتسي أهمية خاصة في حركية المؤسسة وفعالية أداء العاملين، فقد سواء في تحضير الأهداف والتخطيط والرقابة والتوجيه والتنفيذ وغيرها من العمليات التي تشملها العملية التنظيمية.

## I. أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

1- أهمية الاتصال في المنظمة: تواجه المنظمات والمؤسسات الحديثة تحديات ومشكلات تختلف من منظمة إلى أخرى تبعا لعوامل شتى ذات صلة بماضيها وحاضرها وأهدافها ونقاط القوة والضعف فيها، إضافة إلى بيئتها الخارجية المتغيرة والمحملة بالمخاطر والتهديدات، ما يجبرها على توجيه أنشطتها توجيهها يمكنها من كسب الميزة التنافسية، بالتركيز على الاتصالات التي لها أهمية كبرى في المجال التنظيمي، من خلال اهتمام الإدارة بوصول توجيهاتها وتعليماتها إلى العاملين والوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد على مختلف انتماءاتهم الفئوية وفي مختلف المستويات التنظيمية، إذ يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح التنظيمات الحديثة وعليه يتوقف بقاؤها واستمراريتها في سوق تنسم بالمنافسة الشرسة، فبدون الاتصال لا تستطيع الإدارة إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن التعاون فيما بينها، وهذا لصعوبة إيصال الأفراد لحاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين.

وتؤثر الاتصالات على فعالية التنظيم وعلى عملية اتخاذ القرارات من ناحية نقل المعلومات وتأمين وصولها وتفسيرها بشكل سليم، ومراقبتها ومعرفة مدى المشاكل التي تعترض استخدامها لتطبيق وتنفيذ القرارات اللازمة، ومن ثم فعلمية الاتصال هي بمثابة الشرايين الذي يربط بين أعضاء التنظيم<sup>(1)</sup>، وفي هذا المجال بالذات فإن أهمية القرار لا تكتمل إلا إذا تمت عملية نقله وتوصيله إلى سائر الأشخاص والوحدات التي يعينها الأمر، وعندئذ فقط يحدث رد الفعل ويترتب عليه توقعات وتصرفات وإجراءات، وربما قرارات أخرى يصدرها الآخرون.

1 فؤاد محمد القاضي: قيادة وعمل الشركات والهيئات . أثر التغيرات البيئية والتكنولوجية . قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008، ص198.

من جهة أخرى يؤدي الاتصال الفعال إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة مستويات الرضا لديهم، فالفرد يستطيع أن يفهم ويستوعب عمله بصورة أفضل كما أنه بإمكانه فهم واستيعاب عمل وأدوار الآخرين، ما يشجعه على التعاون معهم والمشاركة في إحداث التغيير الحقيقي للمنظمة، وهذا لا يتم إلا عبر التنسيق بين الإدارة العليا والأطر التنفيذية، وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب ما يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية وفي جميع الاتجاهات.<sup>(1)</sup>

إن أهمية الاتصال لا تتوقف عند هذا الحد بل أكثر من هذا فعملية الاتصال تتوقف عليها نوعية القرارات التي تتخذ وأفضل المستويات التنظيمية التي تشارك في اتخاذها وكذا تنفيذها، ففي جميع الحالات تكون مدى الصعوبة أو السهولة التي تحدث على مستوى العملية الاتصالية، ونوع المعلومات التي يتم تبادلها ومستواها من العوامل المحددة للمستوى التنظيمي الذي تتخذ فيه القرارات.

### 1. أهداف الاتصال التنظيمي :

كما أنه للاتصال التنظيمي عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(2)</sup> :

- أ. توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

1 Jean Marc Legall: La gestion des ressources humaines, 1<sup>ere</sup> édition, collection encyclopédique, 1992, p119.

2. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، سنة 1990، ص 133.

ب. تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

ج. تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستويين الإشرافي والتنفيذي.

د. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها المؤسسات، ومواقف المرؤوسين من

المشكلات وكذا سبل علاجها

كما توصل "التو يجري" إلى نتائج تعود إلى الاتصال الجيد، أهمها<sup>2</sup>:

أ. نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ب. التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة.

ج. توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي تستعين بها في اتخاذ قراراتها.

د. تعريف أعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.

هـ. نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.

## II. عناصر عملية الاتصال التنظيمي: لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لعناصره

الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، ويتألف الاتصال من العناصر الآتية<sup>3</sup>:

1 المصدر "المرسل" Source": وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو الجهاز الذي

يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة<sup>4</sup>.

1 عاطف عدلي العيد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص44.

2. الشماخ وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة ط2، عمان الشماخ خليل محمد، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2005، ص 204.

3 خواجبة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180.

4 محمد ب هجة كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعة الحديث الاسكندرية 1993، ص14.

**2 الرسالة "Message":** وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية<sup>1</sup>.

**3 القناة أو الوسيلة "Medium":** الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل رموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة.

**4 المستقبل "Raciner":** وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة أما التأكيد من أن المستقبل الرسالة (إيجاباً أو سلباً) فغالباً ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

**5 التغذية الرجعية "Feedback":** قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقية، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل تعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

**III. أنواع الاتصال التنظيمي:** الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات ومسؤوليات العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة نوعان:

1 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، 2005، ص241.



1. الاتصال التنظيمي الرسمي: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى<sup>1</sup>، وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث أنواع هي:

#### أ. الاتصال العمودي: ويتضمن:

➤ الاتصال النازل : ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي<sup>2</sup>، ومن مزايا هذا النوع من الاتصال نجد<sup>3</sup>:

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

✓ يمكن من خلق لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، هذا ما يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

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

1 عمر وصفي عقيلي، أصول ومفاهيم "دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 404 .

2 ناصر دادي عدوي، الاتصال وكفأته في المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001، ص 36.

3 عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 244

➤ الاتصال التنظيمي الصاعد (من أسفل إلى أعلى): ويتجلى هذا النوع من الاتصال في منطلق الاتصال من العمال إلى الإدارة ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال . فهي الاتصالات التي تصدر عن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والإطارات داخل التنظيم، تحتوي هذه الاتصالات الصاعدة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية، واقتراحاتهم المختلفة، فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم ومنه زيادة دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية، ومن مزايا هذا النوع من الاتصالات نجد ما يلي<sup>1</sup>:

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

✓ يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها المرحلة الخطر ومعالجتها.

✓ المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

**ب. الاتصال الأفقي:** وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في المنظمة يكونون في نفس المستوى الإداري درجة مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين العاملين كل على حدا، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية، ويؤكد هنري فايول على أهمية هذا النوع من الاتصال نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعة وان يخطئ الرؤساء بالنتائج التي تفسر عنها

<sup>1</sup>عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص 229

الاتصالات الأفقية فيما وبين إدارتهم والإدارات الأخرى وتتوقف فعالية الاتجاهات<sup>1</sup>، ويمكن حصر مزايا هذا الاتصال فيما يلي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر من هم مرؤوسين على هم السمع والطاعة .

**ج. الاتصالات القطرية:** وهي الاتصالات التي تتم بين الافراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم التنظيمية (بين مستويين مختلفين لا تربطهما علاقة رئيس ومرؤوس)، أي أن هذا الاتصال يتم بين أفراد في مستويات تنظيمية مختلفة، لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود، لإنجاز الأهداف بسرعة وأقل جهد ممكن، ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية، ويكون هذا الاتصال مائلا أي ليس عموديا وليس أفقيا<sup>(2)</sup>، فكل الفاعلين الاجتماعيين يسعون إلى بذل جهد وعمل كل ما من شأنه المساهمة في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، ما يحتم تخصيص جزء كبير من اتصالاتهم لنتم مع أفراد من وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم.

فالاتصالات القطرية هي اتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات ومباشرة بين أفراد الوحدات والمستويات التنظيمية بغض النظر عن المراكز والأدوار التي يؤديها، فمثلا تستطيع المنظمة تجنب سير الرسالة والمعلومات عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى تنظيمي أعلى أو أكثر، ثم

1 بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 38  
2 محمود أحمد فياض وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص230.

تتخذ مسارا أفقيا وبعدها تسير عبر سلسلة من الأوامر الصادرة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي حتى تصل الوحدة أو المستوى المعني، ما يسهم في تقليل الوقت والجهد وتكلفة نقل ونشر الرسالة، من خلال ارسال هذه الرسالة مباشرة إلى الفرد أو الوحدة المعنية مهما كان مستواها التنظيمي.

**IV.الاتصال غير الرسمي:** وهو الاتصال الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال<sup>(1)</sup>، ويتم بطريقة تلقائية بين الجماعات سواء داخل المنظمة أو خارجها ويعتمد على قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم وأعضائه، ولا يخضع لقواعد واجراءات وقوانين رسمية وهيكل متفق عليه كما هو الحال في الاتصال الرسمي.

فالالاتصال غير الرسمي دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، ويتعذر كبحه تماما<sup>(2)</sup>.

وتتم الاتصالات غير الرسمية بطريقة غير مضبوطة وغير مقننة من خلال قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات تنظيمية مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ويمكن لهذا النوع من الاتصالات تغطية القصور الناجم عن الاتصال الرسمي أثناء الحصول على المعلومات وتبادلها لأداء الأنشطة المسندة إلى الأفراد، حيث يكون اللجوء إلى مثل هذه الاتصالات للتمكن من التأثير في جميع الجوانب بالصورة التي لا يمكن تحقيقها عن طريق الاتصال الرسمي، لأن المكانة أو الدور لا يسمح بذلك، وبالتالي يلجأ الأفراد إلى تنمية أشكال من العلاقات الاجتماعية

1 محمود سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1991، ص70.

2 الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص237.

الشخصية مع أفراد في وظائف هامة وأساسية، لتزويدهم بالمعلومات والاتجاهات التي تساعدهم على تنفيذ الأنشطة المسندة إليهم وتوفير الوقت، ويعتقد دالتون "Dalton" أن قنوات الاتصال غير الرسمي تبدأ في الانتعاش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية، أو تكون المعلومات الهابطة والمساعدة غامضة وغير واضحة بما يفسح المجال للإشاعات داخل التنظيم<sup>(1)</sup>.

وإذا كانت معظم الاتصالات الرسمية تدور حول واجبات العمل وما يتصل به، فإن أهمية الاتصالات غير الرسمية كما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، إذ من خلالها تتطور علاقات الصداقة بين الأفراد بما يؤدي بدوره إلى تنمية مشاعر إيجابية مصدرها الانتماء إلى جماعة العمل، ولا يخفى ما لهذه المشاعر من آثار إيجابية على معدل التغيب والاستقالة في المنظمة<sup>(2)</sup>.

وقد حظيت الاتصالات غير الرسمية في المنظمة بين معارض ومؤيد، حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة أن العلاقات الرسمية والاتصالات الرسمية وحدها الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، ولا يعترفون بالاتصال في غير هذا المسار، إلا بالقدر الذي يخدم الإدارة في التعرف على نتائج تنفيذ الأوامر والقرارات التي تصدر عنهم، ويرى الكثيرون من رجال الإدارة أن التزام التسلسل الرئاسي في انسياب المعلومات وانتقالها يحقق فائدتين، أولهما المحافظة على سرية رسائل معينة، والفائدة الثانية هي العمل على زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وركز أنصار المدرسة التقليدية على النواحي الضارة في الاتصال غير الرسمي، حتى أصبح الاتصال غير الرسمي في حد ذاته مقترنا بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة في حياة المنظمة، وتركزت جهود الكثير من الإداريين القدامى على تتبع مساراته ومحاولة القضاء على مصادره.

1 حسام إبراهيم حسن: مرجع سبق ذكره، ص108.

2 رونالد ي ريجيو: مرجع سبق ذكره، ص- ص348-349.

أما أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة والمهتمون بالعلوم السلوكية ينظرون إلى الاتصالات غير الرسمية على أنها من الممكن أن تكون في صالح المنظمة كما يمكن أن تكون هذه الأخيرة خطراً عليها، والفيصل في الأمر هو أن الإدارة الحكيمة الرشيدة تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية ومساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول تغذية تلك الاتصالات بالحقائق والمعلومات التي تهيئ الأفراد والجماعات للعمل في تعاون لتحقيق الأهداف المرغوبة بفاعلية وكفاءة أكبر، واستخدام الأساليب المنطقية السليمة والمشروعة للكشف عن الجوانب السلبية لهذه الاتصالات والعمل على التقليل من أثارها.

**V معوقات الاتصال التنظيمي:** إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها والتي تؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، وإذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها وعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهناك عدة أنواع من المعوقات نذكر منها:

**1 المعوقات النفسية :** وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال الممثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل تحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في إحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

- **تباين الإدراك :** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

- الإدراك الانتقائي : يميل الفرد إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.
- الانطواء: وينجم عن عدم مخالطة الآخرين أو التبادل معهم، وكذا تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه<sup>1</sup>.
- اللغة: هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلالها إما شفاهية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون ... لكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات عملية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متابعة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ الكلمات.
- الانفعالات: إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.
- الاختلافات الوراثية : إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة إذا كان أصلها متجانس نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهاته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص252.

<sup>2</sup> عبد الغفار يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص 374.

- **تنقية وغريلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسالة الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتقنية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأسس في ممارسة الرقابة. فالإدارة تحدد مستويات قدراتهم تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الافراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد. ان الميل للتقنية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية .

- **التجريد:** عملية التجريد بمعنى إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

**2 معوقات اجتماعية :** ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية إلى للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق في ما يلي :

- **التباعد الاجتماعي:** ونقصد بها الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، اذ تتعقد الاتصالات فيه، وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق



مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برنامج وقواعد اتصالية. ويعتبر هذا العائق من ابرز العوامل في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.<sup>1</sup>

- **الاختلافات الثقافية** : ان التباين والتمايز بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون التميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وانما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها من ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجد في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها، ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث ان التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتقادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.<sup>2</sup>

- **معوقات تنظيمية** : يعمل الهيكل التنظيمي لأي منشأة على توضيح العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة المسؤولة، ففي حالة وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بتاتا يؤدي إلى ظهور عوائق كبيرة في عملية الاتصال، وأهم هذه المعوقات ما يلي<sup>3</sup>:

- **قصور سياسة نظام الاتصال** وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

<sup>1</sup> محمد شعيب، مرجع سابق، ص252.

<sup>2</sup> محمد شعيب، مرجع سابق، ص252.

<sup>3</sup> لوكيا ال هاشمي، مرجع سابق، ص235.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه من معلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال.
- التخصص يصبح عائقاً في عملية الاتصال إذ المتخصصون في المشروع جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.
- إمكانية ظهور معوقات ناشئة عن نقشي التنظيم غير الرسمي كونه اكبر واخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال، لطبيعته الخفية وأهدافها التي تخدم المصالح والأهواء والتحالفات.

### ثانياً: وسائل الاتصال التنظيمي

حتى تصل الرسالة إلى المستقبل في ظروف حسنة وبصورة ناجحة وفعالة يقوم المرسل باختيار الوساطة أو القناة المناسبة لذلك، وقد يكون ذلك عن طريق الكلمة المنطوقة فيحدث المتلقي وجها لوجه من خلال المقابلات والاجتماعات أو باستعمال الهاتف، وقد يكون ذلك عن طريق الكلمة المكتوبة من خلال المراسلات والمذكرات أو باستخدام البريد الإلكتروني، وبالتالي يمكن تقسيم وسائل الاتصال التنظيمي إلى وسائل الاتصال الشفهي، ووسائل الاتصال الكتابي، ووسائل الاتصال غير اللفظي، دون اغفال وسائل الاتصال الإلكتروني كشكل حديث أصبح يطغى على الوسائل المستعملة من طرف المنظمات الحديثة في عملية الاتصال.

**I. وسائل الاتصال الشفهي:** وهي وسائل الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة والتي تتضمن كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتتكون منها الفكرة أو الموضوع المراد نقله للمتلقي،

أي أن الاتصالات تتم عن طريق المحادثة الشفوية، وتمتاز وسائل الاتصال الشفهية بأنها أكثر إثارة لاهتمام المرسل وأكثر اقناعاً وتأثيراً فيه، كما أنها تسهل التفاعل الذي يسمح بالتبادل الجيد للمعلومات والأفكار والآراء كونه يتم في الغالب وجهاً لوجه، كما أن الأفراد يشعرون بالراحة والاطمئنان إذا ما جلس إليهم المسؤول وتناقش معهم في أمور تهمهم، وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصاً والتأكد من إيصال المعنى الصحيح، ويتخذ الاتصال الشفهي مجموعة من الصور أهمها:

**1. التعليمات والأوامر:** وتكون في الغالب من الرؤساء إلى المرؤوسين وتتأثر إلى حد كبير بالنمط التنظيمي المتبع والمدرسة التي ينتمي إليها الرؤساء (تقليدية، حديثة).

**2. المقابلات:** تعد المقابلة محادثة جدية بين طرفين أو أكثر بغية تحقيق أهداف واضحة ومحددة، وتعتمد المؤسسة على الرؤساء في نقل المعلومات من وإلى المرؤوسين في شكل مقابلات ترتبط نجاعتها وفعاليتها بمدى قدرة المستخدم على تنفيذ واتقان هذه الوسيلة، وقد تكون هذه المقابلات (مقابلات اعلامية، مقابلات توظيف، مقابلات تدريب، مقابلات تقييم، مقابلات إجراءات تأديبية... الخ).

**3. الاجتماعات والمؤتمرات:** تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات إحدى وسائل الاتصال الشفهي التي يتم عن طريقها نقل الخبرات من طرف لآخر، ومناقشة مختلف الموضوعات والآراء والمشكلات وتوضيح ما يلزم من الحقائق والمعلومات<sup>(1)</sup>.

**4. الندوات:** تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الشفوي حيث يجتمع الرؤساء والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر حول المواضيع التي يصعب معالجتها على المستوى الفردي.

1 أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة . الاتصالات، المعلومات، اتخاذ القرارات .، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص119.

**II. وسائل الاتصال الكتابي:** وهي وسائل الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات باستخدام الكلمات أو الرموز، ويمكن تخزينه والاحتفاظ به والاعداد له بعناية وإيصاله لأعداد كبيرة من الأفراد، فالاتصالات المكتوبة تتسم بكونها مدونة ويمكن الرجوع إليها كوسيلة دفع قانونية، كما تتسم بكونها أكثر وضوح ودقة تعبيرية نتيجة العناية التي تلقاها أثناء عملية الاعداد، ومن أهم صور هذا النوع من الاتصال نجد:

**1. التعليمات والأوامر:** قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية، كما أنه من الممكن أن تأخذ صور مكتوبة كمرجع يسهل العودة إليه في وقت الحاجة، لذي لا بد على الرؤساء التأكد من مصادر وصحة ودقة المعلومات التي تتضمنها رسائل هذا النوع من الاتصال، وكذا المستويات التنظيمية الموجهة إليها، وتتمثل وسائل الاتصال الكتابي في المذكرات الداخلية والمنشورات والقرارات الإدارية والتعليمات الداخلية... الخ.

**2. لوحة الاعلانات والمنشورات:** تفيد لوحة الاعلانات في بث ونشر معلومات حول حقوق العاملين، تعليقات نقابة العمال، أنظمة العمل الداخلية، القانون الداخلي للمنظمة، كما تفيد في نشر المعلومات المقترحة للعاملين والمعلومات المختلفة حول المنظمة<sup>(1)</sup>، ويمكن الاستفادة من لوحة الاعلانات في مزولة الاتصال بطريقة فعالة من خلال الاختيار المناسب لمكان ووقت الاعلان.

**3. الرسائل الخاصة والشخصية:** للرسائل الشخصية مزايا متعددة في مجال الاتصال التنظيمي لما لها من قدرة تأثير، وتكون في صورة اتصال رأسي نازل أي من الرئيس إلى مرؤوسيه، كأن تكون هذه الرسالة من مدير الموارد البشرية إلى أحد العاملين الجدد وتتضمن ترحيبا به كفرد في المنظمة، كما قد تتضمن تحديد الأنشطة والمسؤوليات التي لا بد أن يلتزم بها هذا العامل، أو اتصال رأسي

1 Luc Marcenac et Alain milon et Serge henri saint-michel: Communication des entreprises, Edition Hachette livres éducation, Paris, 1996, p245.

صاعد أي من المرؤوسين إلى الرؤساء كأن يقوم أحد المرؤوسين بمخاطبة رئيسه في موضوع يتعلق بشؤون عمله.

**4. مجالات المنظمة:** تعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات، وتنقسم المجالات في المنظمة عادة إلى ثلاثة أنواع:<sup>(1)</sup>

أ. المجالات الصادرة عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، ويعتبر هذا النوع أكثر استخداماً ويغطي الكثير من الموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي تهم العاملين بالمنظمة.

ب. مجالات المنظمة وهي الأكثر تخصصاً وتركز على أخبار المنظمة وقد تتضمن بعض الموضوعات المتعلقة بالعاملين مثل: طلب مناصب توظيف جديدة.

ج. المجالات اليومية وتتضمن موضوعات عامة عن مجلس إدارة المنظمة والأخبار اليومية التي يتعين إبلاغها للعاملين بصورة يومية.

**5. الأدلة والكتيبات:** يعتبر استخدام الدليل بمثابة الوسيلة الفعالة للاتصال المكتوب، وتلجأ المنظمة في غالب الأحيان إلى إصدار دليل يتضمن السياسات العامة للمنظمة، وكل ما يهم العامل من حقوق وواجبات وكل ما يرتبط بالسلوكي الوظيفي.

**6. صندوق الاقتراحات والشكاوي:** يعتبر صندوق الاقتراحات من وسائل الاتصال الرأسي الصاعد التي تسعى إلى تحقيق أهداف تتمثل في انتقال المعلومات من أسفل التسلسل الوظيفي إلى

1 فريد بلخير كورتل وإلهام بوغليطة: مرجع سبق ذكره، ص104.

أعلاه، أي افساح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم واستقبال اقتراحاتهم من طرف الرؤساء<sup>(1)</sup>، أما نظام الشكاوي فيهدف إلى إتاحة الفرصة للعاملين لعرض تظلماتهم على الإدارة العليا عن طريق صندوق الشكاوي أو عن طريق المناولة باليد، وعلى الإدارة العليا وضع محددات وسياسات نظام الشكاوي مع توضيح النواحي الاجرائية والطرق التي تعالج بها، كما يعتبر نظام الشكاوي فكرة سليمة ومؤشرا من مؤشرات الاتصال المفتوح بين المرؤوسين والرؤساء، خاصة إذا أحسن استخدام وتوجيه هذا النظام بفعالية<sup>(2)</sup>.

وتأخذ أنظمة الشكاوي مسميات عديدة وتنوعات مختلفة في خطواتها، ومن المسميات الشائعة في ذلك سياسة الباب المفتوح وصندوق الشكاوي، كما تقدم الكثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوي وجهة الإشراف والرد عليها، ونمط الاستماع لها ونظم التظلم والاستئناف وغيرها<sup>(3)</sup>، وحتى تبرز الإدارة العليا جديتها في فحص الشكاوي والاهتمام بالدور التفاعلي مع العاملين لابد من الرد عليها سواء أخذت أو لم تأخذ بها.

**7. رفوف القراءة:** يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفا تضع عليها كتيبات ومنشورات تتعلق بموضوعات تهم العاملين، وتشمل هذه المنشورات والكتيبات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل: نظام الحوافز ونظام الترقيّة، لائحة التأمينات وغيرها، كما تعد رفوف القراءة وسيلة للترفيه عن العاملين في أوقات فراغهم وامتصاص تساؤلاتهم، بدلا من توجيهها إلى المختصين وارهاقهم بها<sup>(4)</sup>.

1 Philippe Détrie et Catherine Proyez: La communication interne au service du management, édition liaisons, 2ème édition, Paris, 2001, p134.

2 سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 2000، ص99.

3 زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص243.

4 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي .مدخل بناء المهارات .، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص357.

8. التقارير: تتضمن التقارير في الغالب المعلومات التي ترسل من المستويات التنظيمية السفلى إلى المستويات التنظيمية العليا، لتسهيل مهمة الرؤساء في متابعة ومراقبة النشاطات والمهام المسندة للمرؤوسين، ومن المستحسن أن ترسل في أوقات محددة مسبقاً، أو ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها وأن تكتب بصورة ملخصة وبطريقة متسلسلة تجعل منها وسيلة فعالة للاتصال.

III. وسائل الاتصال غير اللفظية: وهي وسائل الاتصال الذي لا يستخدم الكلمات للدلالة على معانيه، وإنما يستخدم لغة غير لفظية، حيث تتم الكثير من الاتصالات بين الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة (بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين المرؤوسين فيما بينهم، وبين الرئيس وزملائه...) بواسطة التفاعل المباشر وجهاً لوجه، وكثيراً ما يكون للسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة أكثر من غيره من وسائل الاتصال كالمذكرات والتقارير والمحادثات وغيرها، ويعتمد الاتصال غير اللفظي على استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم والإشارات، وطريقة الوقوف والجلوس، ومساحة الصوت ودرجته، شريط ومساحة ونطاق التفاعل بين الأفراد، حركة العينين اللمس.... الخ، ويعرض الجدول رقم (01) بعض حركات الجسم ودلالاتها الاتصالية<sup>(1)</sup>.

1 جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سبق ذكره، ص 632.

الجدول رقم (01) يبين بعض حركات الجسم ودلالاتها الاتصالية

المعنى أو الدلالة	نوع الحركة	المعنى أو الدلالة	نوع الحركة
العصبية أو الغضب	قضم الشفاه	الاخلاص، الأمان	تحديق العين
المفاجأة أو عدم التصديق	رفع الحاجب	اللامبالاة، العصبية	تجنب تلاقي العينين
الاهتمام أو العناية	الانحناء للأمام	عدم الموافقة، عدم الثقة	الإيماء بالرأس يمينا ويسارا
الشغف والعصبية	الجلوس غير المعتدل	الموافقة أو التصديق	الإيماء بالرأس أماما
القلق وعدم التركيز	التغيير في الجلسة	الغضب أو العدوانية	تحريك الساعد بعصبية
الموافقة والرضا	الابتسامة	الطمأنينة أو التشجيع	الربت على الكتف
الملل والضجر	التثاؤب	التأكيد على جدية الأمر	ضرب الطاولة بقبضة اليد

#### IV. وسائل الاتصال الإلكتروني: وهي وسائل الاتصال الذي يستخدم التقنيات الحديثة في نقل

وتبادل المعلومات بين الموارد البشرية المختلفة للمنظمة، كالإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف النقالة والفاكس وغيرها، حيث شهدت منظومة الاتصال على مستوى المنظمات تغييرات جذرية في السنوات الأخيرة، نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال، بما يسهل استدعاء كميات هائلة من المعلومات التي توفرت من خلال ما يسمى بالصناعة الإلكترونية، ولكم تصور ما أحدثته ثورة الاتصالات على مستوى المنظمة وكذا مواردها البشرية، كظهور المنظمات الافتراضية ونظام العمل عن بعد أو ما يعرف بالانتقال حاسوبيا، ورغم أن الاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز فاعلية



الاتصال بين الأفراد بمختلف انتماءاتهم الفئوية في المنظمات الحديثة، إلا أنها من الوارد أن تتعرض إلى مجموعة من المشكلات الناجمة عن تقنيات الاستخدام والتنفيذ، ومن العوامل المساهمة في انتشار هذا النوع من الاتصال في المنظمات الحديثة نجد:

- الرغبة في توفير الوقت: باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالبريد الإلكتروني.
- الحرص على تقليل التكلفة: من خلال تبادل الآراء والأفكار بين الأفراد في مواقع متزامية الأطراف.
- اختصار الجهد: من خلال تفادي عناء التنقل بين أماكن بعيدة جغرافيا عن بعضها البعض.

### ثالثا: تماسك جماعات العمل

تعتبر جماعة العمل هي المكون والعنصر الأساسي لأي مؤسسة أو منظمة، ذلك أنها تعمل باستمرار على تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة، ومن خلال ذلك أصبحت جماعة العمل محط اهتمام الكثير من علماء الاجتماع على اختلاف تخصصاتهم ومجالات بحوثهم، حيث عمد هؤلاء لدراسة جماعة العمل وعملياتها الاجتماعية التي تحدث داخل، ومن أهم هذه العمليات التماسك الاجتماعي لجماعة العمل، ذلك أن هذه العملية تلعب دورا محوريا داخل المنظمة في عملية تحقيق أهدافها.

وانطلاقا من التراث النظري للموضوع، واطلاعنا على مختلف المراجع التي عالجت، تم وضع هذا الفصل، حيث تناولنا بداية صفات ومميزات الجماعة المتماسكة، ثم أشكال التماسك الاجتماعي ومقاييسه، انتقالا إلى العوامل المؤثرة في زيادة وإضعاف تماسك الجماعة، ثم ختامنا بتناول الآثار بشقيها الإيجابية والسلبية، والتي تؤثر على تماسك جماعة العمل.

### 1. أشكال التماسك الاجتماعي

هناك عدّة أشكال للتماسك الاجتماعي منها:

#### 1. التماسك المعنوي والتماسك المالي: يقسم دوركايم التماسك الاجتماعي إلى قسمين: أحدهما

عضوي، وهو عندما يشترك أفراد الجماعة في القيام بعمل متشابه نتيجة لوجود روابط عاطفية أو أسرية قوية، بينما التماسك الآلي يقوم على أساس تقسيم العمل، بحيث يتخصص أفراد الجماعة ككل في القيام بعمل معين، بينما يقوم أفراد الجماعات الأخرى بالتخصص في عمل آخر، فالرابطة في هذه الحالة تكون قائمة على تبادل المنفعة، بحيث إذا فشل الجزء المتخصص في أداء وظيفة ضعفت أو انعدمت الرابطة التي تربطه بالأجزاء الأخرى.

#### 2. التماسك المعياري: يتوقف على مدى التماسك في الحياة الاجتماعية التي تنظم السلوك في

الجماعة، مثل الآراء والقيم والمعتقدات والعادات، فالرضا القوي إزاء بعض المعايير ينتج عنه قوة وتماسك الجماعة، بينما الرضا الضعيف لا يؤدي إلى تماسكها.

#### 3. التماسك الاجتماعي والنفسي: ويتعلق ذلك بالشعور بالراحة النفسية أو الروح المعنوية، فكلما

وفرت الجماعة لأفرادها جوًّا من الراحة النفسية التي تقوم على الود والاحترام وتلبية الحاجات كلما زاد التماسك الاجتماعي بين أفراد هذه الجماعة.<sup>(1)</sup>

1 جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 38.

## 2- مصادر التماسك الاجتماعي

يتوقف تماسك الجماعة على مدى جاذبيتها لأعضائها، وهناك عدد من مصادر تماسك الجماعة

أهمها:

I- الجماعة نفسها: من حيث:

1. جاذبية أفرادها

2. أنواع النشاطات التي توفرها

3. سلامة معاييرها ومثانة بنائها

4. أهمية أهدافها ومدى تحقيقها لهذه الأهداف.

5- قدرة الجماعة على إشباع حاجة الأفراد: مثل:

6. اكتساب مكانة نتيجة انضمام الفرد إليها

7. الشعور بالأمن والحماية.

## 3- صفات الجماعة المتماسكة

1. إن أعضاء الجماعة يعلنون من قيمة الجماعة، أي من قيمة العمل الجماعي، وفي الجماعة

يكون التماسك بشكل كبير، فنجد العضو فيها يتحدث عن الجماعة ويعمل على خدمتها أكثر مما

يعمل على خدمة نفسه، وهنا نجد الفرد يستخدم لفظ نحن في مقابل قيمة أنا، فكأنه بهذا يؤكد قيمة

الأهداف المشتركة للجماعة في مقابل الأهداف الفردية لكل عضو من أعضاء الجماعة.

2. تتميز الجماعة المتماسكة بأن أعضائها متضامنون بعضهم مع البعض الآخر، وعملية

التضامن تحدث في الجماعة المتماسكة تشعر كل فرد بأنه هو المسؤول عن عمل الجماعة، وعليه أن

يعمل على خدمة الجماعة، بمعنى أن الفرد لا يؤديهما عليه فقط، وإنما هم مسؤولين جميعاً عن هذا الإنجاز للوصول إلى الأهداف.

3. إحساس الفرد بجذب الجماعة المستمر وألفه ببقية عضوا في الجماعة، فالموظف الذي يطلب نقله من الإدارة مظهر من مظاهر عدم تماسك الجماعة<sup>(1)</sup>.

4. تتميز الجماعة بروح معنوية مرتفعة وإقدام من أعضائها على تأدية واجباتها بشغف.

5. زيادة عنصر المبادرة لدى الأفراد المكونين للجماعة في اقتراح الوسائل التي تمكنها من حل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم، فزيادة روح المبادرة في الجماعة يدل على أن هذه الجماعة مرتفعة التماسك.

6. تتميز الجماعة مرتفعة التماسك بوجود تنسيق بين أنشطة أفراد الجماعة بدرجة عالية من الفاعلية للوصول إلى أهداف الجماعة.

7. يتميز أعضاء الجماعة المتماسكة باعتزاز وفخر كل منهم بالانتماء إلى هذه الجماعة بالذات، فمثلاً: إذا كان هناك عضو في مؤسسة أعضائها متماسكون بدرجة عالية يشعر كل فرد من أفرادها بالفخر للانتماء لهذا النادي.

8. تأكيد الأعضاء لولائهم نحو الجماعة ونحو أهداف الجماعة، ويؤكد بالقول والفعل وبالتفكير أهمية أهدافها ودوره كعضو يتمتع بالولاء الكامل لجماعته.

9. شعور الجماعة المتماسكة بأنها متفوقة على الجماعات الأخرى المتماسكة<sup>(2)</sup>،

تقارب المستوى الثقافي الاجتماعي للأعضاء

10. الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة

1 عامر عوض: مرجع سبق ذكره، ص 115.

2 عامر عوض: مرجع سبق ذكره، ص 115.

بناء معايير ما على أسس موضوعية

11. قدرة على ممارسة التأثير والضغط على الخارجين

12. شعورية الأعضاء بأهمية الحاجة الاعتمادية

13. انخفاض حدّة الصراع

14. وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى<sup>(1)</sup>.

#### 4-العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة

##### 1. عوامل زيادة تماسك الجماعة

التماسك الاجتماعي يتأثر بعدة عوامل داخلية أي تنجم من الجماعات نفسها، والخارجية يساهم

فيها إلى حد بعيد البناء الرسمي للمؤسسة والإشراف والإدارة والمجتمع المحلي بصورة عامة.

##### العوامل الداخلية للتماسك

نظرا لأن هناك عدّة عوامل داخلية نفسية واجتماعية تساهم في عملية تماسك الجماعة، فإنه يمكن

عرض ثلاثة نماذج من عوامل التماسك الداخلية.

يتمثل النموذج الأول فيما ذهب إليه الدكتور "أحمد عزت راجح" في حصره لهذه العوامل في

النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

➤ التجانس بين الأعضاء، أي أن يكون الأعضاء متقاربين على قدر المستطاع في المزاج

والاهتمامات والقيم.

➤ قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها، كالحاجة إلى الأمن والتقدير واحترام الذات.

1 عامر عوض: مرجع سبق ذكره، ص 116.

2 حسان الجبالي: التنظيم والجماعات، دار القبة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 136.

➤ إدراك الأهداف إدراكا واضحا من طرف جميع الأعضاء، وإدراك طرق تحقيق هذه الأهداف.

أما النموذج الثاني فيتمثل فيما ذهب إليه الدكتور "حنفي محمود سليمان" المتمثل في النقاط

التالية:

➤ كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة

➤ إن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء

➤ للقيادة أثر هام في درجة التماسك

➤ كلما زادت الحرية في الاتصال بالآخرين كلما زاد الرضا وقويت درجة انجذاب العضو

للجماعة.

أما النموذج الثالث والأخير، فهو ما توصل إليه الدكتور "لويس كامل مليكة" في حصره لعوامل

انجذاب الأعضاء إلى الجماعة في خمس نقاط نوجزها فيما يلي:

➤ المكانة: حيث أنه كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت المكانة التي يحتل أن

يحصل عليها إذا انضم إلى الجماعة كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام للجماعة.

➤ العلاقات التعاونية: وهي مهمة في بقاء الجماعة، حيث أنه من الصعب أن تقوم الجماعة وأن

تبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها، ويتحقق ذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف

وإقامة المعايير التي يلتزمون بها.

➤ ازدياد التفاعل بين أفراد الجماعة: فجاذبية الجماعة تزداد بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون

بأنهم موضع اهتمام وتقدير وتقبل من الجماعة.

➤ **الأحداث الاجتماعية:** إذا اشتدّ الضغط على الجماعة من الخارج ازداد تماسكها، وإذا مرّت بأحداث قوية تدعمت الروابط بين الأعضاء وقوى التماسك.

➤ **التشابه بين أعضاء الجماعة:** قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أعضاء الجماعة إلى زيادة تماسكها، وسبب ذلك أن الكثير من الناس ينضمّون إلى الجماعة كي يفهموا أنفسهم فهما أحسن عن طريق مقارنة أنفسهم بالآخرين<sup>(1)</sup>.

#### أ. العوامل الخارجية للتماسك

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة التماسك تأثيرا كبيرا خاصة على جماعات العمل غير الرسمية، ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:

➤ **الإدارة والإشراف:** إن الإشراف الجيد يعمل على توطيد أواصر الأخوة ويدعم العلاقات بين جماعات العمل، ويجعل أعضائها أكثر ولاءً وانسجاما مع الإدارة، أو يجعلهم في صراع مستمر معها، وبالتالي فإن درجة التماسك تتوقف على معاملة الإدارة والمشرفين للجماعات.

ذلك أن الجماعات غير الرسمية يتأثر تماسكها بوجود خطر خارجي يهدد الأعضاء، كأن يهددهم رئيس أو لائحة ظالمة أو تغيير مفاجئ في طريقة العمل ونوعه، فإذا واجهت هذه المخاطر الخارجية جماعات العمل أدّى بها إلى التماسك.

➤ **المجتمع المحلي:** من بين العوامل الخارجية التي تؤثر في تماسك الجماعة نجد أن المجتمع المحلي يلعب دورا أساسيا في التأثير على هذا التماسك، فقد يؤدي إلى تماسك جماعات العمل غير الرسمية أو إلى تفككها حسب ظروف العمل، ذلك أن العمال قبل أن يكونوا أعضاء ويقومون بدور

1 حسان جيلالي: المرجع السابق، ص ص، 136-137.

أساسي في مجتمعاتهم المحلية وهم بذلك يحملون ثقافة وقيم المجتمع المحلي إلى الجماعات التي يشكلونها داخل المؤسسة.

وهذه الجماعات يتأثر تماسكها إلى حدّ بعيد بما يحمله العمال من قيم ثقافية، تؤدّي بهم إلى زيادة الارتباط والتضامن بين بعضهم أو تسهم في التفرقة والتفكك<sup>(1)</sup>.

كذلك هناك عوامل أخرى تساعد على زيادة تماسك الجماعة منها:

أ. الخبرات السارة للأفراد في الجماعة يزيد من تمسكهم بها.  
ب. الجو الديمقراطي في الجماعة يزيد من التماسك الاجتماعي بصورة أكثر من الجو الفوضوي والاستبدادي.

ج. سهولة الاتصال يزيد من التماسك الاجتماعي.

د. اتفاق معايير الفرد مع معايير الجماعة وكذلك وضوح دور كل فرد يزيد من تماسكه الاجتماعي بها.

هـ. شعور الفرد بالانتماء للجماعة.

و. يزداد التماسك الاجتماعي عندما يشعر الأفراد أنهم سعداء، أو في حالة نفسية طيبة، وكذلك حينما يكونون بصدد مواجهة مواقف غير مألوفة، أو شعور بالذنب، أو حينما ينتابهم القلق بخصوص مشكلات شخصية خطيرة<sup>(2)</sup>.

ز. يؤدي وجود عدو أو مصدر تهديد خارجي غالباً إلى زيادة تماسك جماعة العمل، فالعمل في مثل هذه الظروف يزيد من ميل الأعضاء إلى التضامن مع بعضهم البعض.

1 حسان جيلالي: مرجع سبق ذكره، ص ص 137- 138.

2 جودت بني جابر: مرجع سبق ذكره، ص 40.



- ح. يمكن لثبات عضوية الجماعة أن يؤثر إيجاباً في تماسك الجماعة، إذ أن استمرار العضوية يسمح بوجود وقت كاف للأعضاء لتطوير علاقات قوية مع بعضهم البعض<sup>(1)</sup>.
- ط. تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة.
- ي. انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد من درجة تماسكها.
- ك. مركزية الجماعة بالنسبة للمنظمة كلما زادت تساعد على مزيد من التماسك في الجماعة<sup>(2)</sup>.
- ل. فكرة الجماعة وهي أن كل عضو من أعضاء الجماعة يجب أن يكون مدركاً لطبيعة هذه الجماعة، ومدركاً لطريقة تنظيمها وتكوينها، وأن يكون فاهماً لدستور الجماعة والأغراض التي ترمي إليها، والعلاقات التي تربط أفرادها بعضهم بعض، فإذا فهم العضو كل هذا فإنه يمكنه أن يساهم في زيادة تماسك الجماعة.
- م. الشعور بالنجاح في العمل الجماعي أن يشعر كل فرد بقيمته، وبالتالي يزداد تماسك الأفراد فيما بينهم<sup>(3)</sup>.
- ن. كثافة وتكرار التفاعل بين أفراد الجماعة: كلما زاد تفاعل واتصال أفراد الجماعة بعضهم ببعض، وكلما زاد تكرار هذا التفاعل كلما أدى هذا إلى تقوية الروابط بين الأفراد وإلى زيادة تماسك الجماعة.
- س. جاذبية الجماعة للفرد: كلما كان الانتماء للجماعة والعضوية فيها مصدراً لتحقيق أفراد الجماعة لأهدافهم وإشباعهم لحاجاتهم، كلما ازداد ارتباطهم بالجماعة وازداد بالتالي تماسك هذه

1 رونالدي ريجيو: مرجع سبق ذكره، ص 369.

2 حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات - دار زهدان للنشر والتوزيع، دون طبعة، 1997، ص 210.

3 محمد مصطفى زيدان: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الخروبة، الجزائر، دون سنة نشر، ص 35.

الجماعة كلما تزداد جاذبية الجماعة للفرد نتيجة للمزايا التي توفرها له ضد الظروف الخارجية التي يواجهها.

ع. اعتمادية أفراد الجماعة: كلما زادت اعتمادية الأفراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كلما أدى هذا إلى مزيد من التماسك<sup>(1)</sup>.

## 2. عوامل إضعاف تماسك الجماعة

أ. زيادة حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة كلما قلّ تماسكها، وهذا يرجع إلى تعدد العلاقات في الجماعة واتساع مداها.

ب. الحراك الأفقي: يقصد بالحراك الأفقي الانتقال من مكان إلى آخر، حيث أن الانتقال يعمل على تفرقة الأفراد وبعدهم عن الجماعة التي ينتمون إليها، لذلك يعتبر من العوامل التي تضعف التماسك الاجتماعي، ولا يقتصر الانتقال على الحركة من مكان لآخر، بل يحدث أن يستوعب الفرد ثقافة جماعة أخرى مما يؤدي إلى ترك جماعته الأصلية والانتماء إلى جماعة أخرى مغايرة لها<sup>(2)</sup>.

ج. الاختلاف حول الأهداف: مثلما يؤدي الاتفاق حول الهدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات، يؤدي الاختلاف إلى الصراع ويضعف درجة تماسك الجماعة.

د. التجارب الغير سارة في الجماعة: حينما ينعقد التقارب والثقة بين أعضاء الجماعة، أو يسود القهر في محيطها يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة، مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.

هـ. التنافس داخل الجماعة: مع أن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينها، لكن سبب التنافس داخل الجماعة الواحدة يظهر الصراع والتنافر وظهور عوامل الانشقاق.

1 عز الدين سليمان وآخرون: المتغيرات التنظيمية - دراسات في علم اجتماع التنظيم - دار مداد يونيفارسيطي للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، الجزائر، ص 146.

2 جودت بني جابر: مرجع سبق ذكره، ص 39.

و. السيطرة: حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الأعضاء الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة، وقد يؤدي هذا الاتجاه إلى تكوين خلل في الجماعة<sup>(1)</sup>

### خلاصة الفصل :

مما سبق كخلاصة نجد أن وسائل الاتصال التنظيمي لها أهمية كبيرة في التعاون وتحفيز الافراد لأداء مهامهم على أحسن وجه كما يعمل على التأثير في سلوكهم ولتحقيق التفاعل الاجتماعي وتساعدهم.

1 مجيد بلال: تماسك الجماعة وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 55.

تمهيد

أولاً. مجالات الدراسة

ثانياً. المنهج المستخدم

ثالثاً. أدوات جمع البيانات

رابعاً. أساليب التحليل

خامساً. خصائص العينة

خلاصة

## تمهيد

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بوسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات العمل، والعلاقة التي تربط بينهما. سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق من خلال التطرق إلى تعريف المركب وتركيبته البشرية وأهميته الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضه بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة وفرضيات الدراسة، المنهج المستخدم والادوات المستخدمة...

## أولاً: مجالات الدراسة:

تتضمن الدراسة ثلاث مجالات: المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري:

## 1-المجال الجغرافي للدراسة:

تتخذ الجزائر بالعديد من الخيارات الطبيعية والمعنوية الامر الذي يبعث قطاع المناجم نحو عجلة التطور الاقتصادي، وذلك من خلال إنشاء المؤسسات الاقتصادية في المجال المنجمي ومن بين هذه المؤسسات نتحدث عن المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تيسة.

## تقديم عام لشركة مجموعة فرفوس -Ferphos Groupe-

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها-Ferphos Groupe- نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية-SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد

تكفلت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.

فمن مهامها الأساسية إذا:

\* عملية البحث المنجمي.

\* عملية التطوير والتنمية.

\* عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط

المتواجدة عبر التراب الوطني.

رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم

إلى 2.441.000.000 دج، مجموعة فرطوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة

القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرطوس ابتداء من

شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتمت هيكلتها على هذا الأساس.

وكان هدفها المسيطر في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البحث،

التنمية، الإنتاج، استيراد وتصدير، وتوزيع المنتجات المنجمية من حديد وفوسفات، ومؤخرا البوزولان

وهو حديث الظهور بالإضافة إلى تحمل كل العمليات التجارية، الصناعية، المالية، وتنمية التقنيات

الجديدة في إطار نشاطها الاقتصادي، والجدير بالذكر ان المؤسسة تتمتع بشخصية معنوية

وبالاستقلالية محدودة من خلال التدابير والقوانين السارية المفعول وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد

فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات

مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي الوزنة وبوخضرة

بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 30% .

### فروع مجموعة فرفوس:

بتاريخ 01 جانفي 2005 تفرّعت المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس Ferphos Groupe ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية :

### شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS (وهي المؤسسة التي تم اختيارها للدراسة):

حوض فوسفات جبل العنق، عبارة عن كتلة جبلية يبلغ ارتفاعها 1338متر، سمك الطبقة الفوسفاتية حوالي 30متر، تعلوها طبقة كلسية مماثلة السمك مغطاة بدورها بطبقة رملية. يقع الحوض بالجهة الشرقية لجبال النمامشة التي تنتمي للأطلس الصحراوي، على بعد 7 كيلومترات من مدينة بئر العاتر. وفي الجنوب يقع منجم فوسفات جميعمة، ومنجم كاف السنون على بعد 2 كلم غربا. يبلغ طول جبل العنق 2.7كلم وعرضه 0.8 كلم ومساحته 2.1كلم مربع، وطرفاية هي المنطقة المنتجة في جنوب جبل العنق.

والتي بلغ مستوى انتاجها 872132 طن خلال سنة 2005 ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن.

### شركة SOMIPHOS تظم الوحدات التالية:

المركب المنجمي جبل العنق - العاتر - .

المنشآت المينائية - عنابة -

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية - CERAD -

مقر المديرية العامة - تبسة -

مؤسسة النقل البري للفوسفات - UTR -

المنشأة المينائية - ipa -

شركة مناجم الحديد SOMIFER :

ومقرها الاجتماعي - تبسة - وتضم المناجم التالية : "منجم عنيني - سطيف"، "منجم روبينة -

عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

### شركة البوزولان POZZOLANE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف - عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد

للنشاط وهو بني صاف، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت .

### شركة المسبك SFO - FONDERIE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الوزرة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب

الصناعية .



**شركة البناءات والتجهيز FERBAT :**

يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

**شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE :**

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

**شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS**

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساسا من منجم الكوييف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920 .

و 584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية .

استأنفت الأشغال بمنجم الكوييف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - BPL 75، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا .

كان استغلال الفوسفات بمنجم الكوييف قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين استمر ذلك حتى الاستقلال، منذ الاستقلال أصبح استغلال المنجم من قبل شركة فوسفات قسنطينية (Compagnies De Phosphate De Constantine) واستغني عن هذه

الشركة سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم شركة SONAREM سنة 1967،  
أغلق منجم الكويف سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناطراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.  
وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف  
SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب  
السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير  
المنتج المنجمي .

ثم تولت مؤسسة أسמידال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة،  
ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة  
آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها  
عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة  
Ferphos إلى اعتماد نظام الفروع وتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة  
الذكر .

## 2-المجال البشري للدراسة:

حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة وارتباط وسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات  
العمل في المؤسسة، وفي المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تحديدا، البالغ عدد عماله  
1330 عامل، منهم يعملون في الإدارة، حسب مصلحة الموارد البشرية بالمركب، من المجموع الكلي

للعاملين بالمركب 980 دائمون و 260 متعاقدون . أما الفئات في مركب جبل العنق، فتضم أساسا ثلاثة فئات: فئة الإطارات، فئة العمال التنفيذيين، فئة أعوان التحكم موزعين كما يوضحه الجدول رقم(02) الموالي :

الجدول رقم (02):يبين توزيع العاملين حسب الفئات في المركب:

النسبة المئوية	العدد الكلي	الفئات
06.91%	92	الإطارات
16.09%	214	اعوان التنفيذ
76.99%	1024	اعوان التحكم
100%	1330	المجموع

### 3-المجال الزمني :

بدأت الدراسة في نهاية نوفمبر 2017 حيث تمت الموافقة على موضوع الدراسة ،وبعدها كانت عملية جمع المصادر والمراجع التي من الممكن الاستعانة بها، وبعد إعداد الدراسة النظرية جاءت الدراسة الميدانية والتي مرت بالمراحل الآتية:

مرحلة الدراسة الاستطلاعية :وقد تم خلالها التعرف والاطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة والعمال، حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل الورشات المختلفة للتعرف على مختلف المراحل التي تمر بها مرحلة الإنتاج ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية وطبقا للمعلومات التي استقيناهما من واقع المؤسسة ومن المقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين لا سيما نائب مسؤول قسم الموارد البشرية ومسؤول مكتب التوظيف والتكوين تم تعديل الاستمارة بشكل يمكننا من تحقيق أهداف الدراسة.

مرحلة تجريب الاستمارة: وفيها تم تجريب الاستمارة على 10 مفردات من مفردات

المجتمع الأصلي للدراسة وامتدت من 16 إلى 18 أبريل 2018.

مرحلة تطبيق الاستمارة في صفتها النهائية: وفي هذه المرحلة تمت توزيع الاستمارة

على مفردات عينة الدراسة وامتدت من 22 أبريل إلى 25 أبريل 2018.

### عينة الدراسة:

بما ان الدراسة الراهنة اجريت في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق- بئر العاتر- بوحدة الانتاج والتي يعمل بيها 289 عاملا موزعون على ثلاثة فئات هي الاطارات، واعوان التحكم، واعوان التنفيذ. كان لزاما الاعتماد على مفردات تمثل كل هذه الفئات واطلاقا من هذه المعطيات فالدراسة الراهنة اعتمدت على عينة طبقية عشوائية وقدر حجمها بـ 20% من المجتمع الاصلي للدراسة 289 عامل وقد تم حسابها وفقا للجدول رقم (03):

جدول رقم (03) يبين حجم عينة الدراسة:

المجتمع الطبقة	المجتمع الاصلي	حجم العينة 20%
اطارات	18	04
اعوان تحكم	211	42
اعوان تنفيذ	60	12
المجموع	289	58

طريقة اختيار العينة:

1- بعد رصد مفردات كل طبقة من طبقات المجتمع الأصلي للدراسة من خلال الاطر المخصصة لها، تم ترتيبها ترتيبا تسلسليا من (1-ن) حسب كل طبقة.

2- و بعد ذلك تم حساب كل طبقة في العينة.

3- ثم كتابة ارقام مفردات كل طبقة على قصاصات ورقية متجانسة من حيث الملمس واللون والحجم.

4- ووضع قصاصات مفردات كل طبقة في إناء مخصص لها.

5- بعد عملية خلط القصاصات في الاناء قمنا بسحب مفردات العينة في كل طبقة وذلك بطريقة عشوائية إلى ان اكتمل حجم كل طبقة في العينة.

ثانيا: لمنهج المستخدم:

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>. لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها، هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره<sup>2</sup>.

ان اختيار المنهج الملائم يعتمد اعتمادا اساسيا على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه، ويركز المهتمون بمناهج البحث على ان الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج وانما طبيعة

<sup>1</sup> علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، دار الفائز، ط1، قسنطينة، سنة 2000، ص73.

<sup>2</sup> عمر محمد التومي الشيباني: مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط 2، 1975، ص113.

الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة، وطبيعة العلاقة بين متغيراتها، والاهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، كل هذه الامور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة.

وتماشيا مع طبيعة واهداف الدراسة الراهنة يتضح لنا أنه كان لزاما استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث لا يمكننا الوقوف على دور وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة إلا من خلال وصف معمق لمتغيرات وسائل الاتصال التنظيمي وانعكاساتها على متغيرات تماسك الجماعة، وذلك انطلاقا من الاشكالية المطروحة وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع ثم اختيار الادوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف اثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث إن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية:

**1-الاستمارة:** وهي من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الاسئلة التي يتم اعدادها اعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الاسئلة التي اثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وقد اعتمدنا على الاستمارة في هذه الدراسة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة

خاصة وان افراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين، وتفاديا لعدم فهم أسئلة الاستمارة حرصنا على ان يكون الاتصال مباشر مع اغلب المبحوثين أثناء تنفيذها لضمان الاجابات الموضوعية والدقيقة، حيث صيغت باللغة العربية الفصحى وتم الاستعانة بالدارجة لفهم الاسئلة.

بعد تجريب الاستمارة واجراء التعديلات اللازمة انطلاقا من الصعوبات التي واجهت بعض المفردات التي تم تجريب الاستمارة في الاجابة على بعض الاسئلة، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد شملت 28 سؤالا موزعة على اربعة محاور كالتالي:

- **المحور الاول:** البيانات الأولية ويحتوي على 07 اسئلة من 01-07
  - **المحور الثاني:** تنوع وسائل الاتصال التنظيمي ومستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية، ويحتوي على 07 أسئلة من 08-14.
  - **المحور الثالث:** الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشر وشعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الصناعية، ويحتوي على 07 اسئلة من 15-21.
  - **المحور الرابع:** استخدام وسائل الاتصال غير المباشرة ومستويات الارتباط بين جماعات العمل بالمؤسسة الصناعية ويحتوي عل 07 اسئلة من 22-28.
- 2-المقابلة :** استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد استعملنا المقابلة الحرة وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين وقد استخدمت كما يلي:

\* المقابلة مع الاداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع الاطارات واعوان التنفيذ واعوان التحكم على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

\* مقابلة مع رؤساء المصالح في المركب المنجمي وتوضيح الاهداف المرجوة من الدراسة الراهنة والغرض منها، وكذا الاستفسار عن مدى توفر وسائل للاتصال وتنوعها.

\* مقابلة مع بعض العمال وذلك لشرح الغرض من الدراسة والاستفسار عن طبيعة علاقات العمل الاجتماعية السائدة بغرض كسب ثقتهم للأدلاء بالبيانات التي نحتاجها.

**3-الملاحظة:** وتعتبر من الوسائل المنهجية الهامة في جمع البيانات، وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة في التعامل مع العاملين في المركب المنجمي من اجل معرفة الفئات المسيطرة على السلطة وطرائق الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية والموارد البشرية والكفاءات المتوفرة في هذا المركب.

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم حيث أثار فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

هكذا اعتمدت على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق من الميدان الاجتماعي والعلاقات القائمة في المركب وقد اتصفت هذه العملية بنوع من السهولة والمرونة.



**4- الوثائق والسجلات:** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينة التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستمارة.

#### رابعاً: أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والادوات المذكورة سابقاً، ومن أجل تحويلها إلى قضايا ذات مدلولات معرفية، وعمدنا في الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية واخرى كيفية.

**الاساليب الكمية:** لتحقيق اهداف الدراسة الراهنة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم عرض البيانات في جداول بسيطة للكشف عن انعكاسات وسائل الاتصال التنظيمي على تماسك جماعات العمل بالمؤسسة الصناعية مع استعمال التكرارات والنسب المئوية.

**الأساليب الكيفية :** تمثلت في تحويل الارقام والنسب من المعلومات الجافة إلى دلائل علمية وتحليل النتائج اعتماداً على الجانب النظري للدراسة.

#### خامساً: خصائص العينة:

نحاول في هذا الجزء التطرق إلى الخصائص العامة لأفراد العينة انطلاقاً من البيانات الشخصية بشكل متغيرات ذات دلالة يمكن ان تؤثر على استجابة المبحوثين وعليه فان الوقوف على خصائص العينة المختارة من حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية والمهنية والثقافية يساعد في تفسير آراء المبحوثين حول علاقة وسائل الاتصال التنظيمي على تماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق -بئر العاتر -

1-الجنس:

يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج، والجدول رقم (04) يبين توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس.

الجدول رقم(04) : يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%100	58	ذكر
%00	00	انثى
%100	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) يبين لنا ان 100% من العينة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمركب المنجمي للفوسفات من جهة ،والعادات والتقاليد في المنطقة من جهة اخرى حيث ان مجتمع المنطقة المحافظ قد يكون له تأثير في غياب العنصر الانثوي في العينة .

2-السن:

لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل لأنه يلعب دورا كبيرا في فعالية العامل وقدرته على اداء مهامه على أكمل وجه . فهو يعبر عن الديناميكية والنشاط في مكان العمل. الجدول رقم(05) يبين توزيع افراد العينة وفقا للعمر.

الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
08.62%	05	أقل من 25 سنة
22.41%	13	25-34 سنة
41.37%	24	35-44 سنة
20.68%	12	45-54 سنة
06.89%	04	أكثر من 55 سنة
100%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) الموضح لتوزيع مفردات العينة المبحوثة حسب السن يتضح أن نسبة 41.73% من مفردات العينة تتواجد ضمن الفئة العمرية 35-44 سنة، ثم تأتي الفئة العمرية 25-34 سنة وذلك بنسبة تقدر ب 22.41% ثم تلتها الفئة العمرية 45-54 سنة بنسبة 20.68%، في حين لم تمثل كل من الفئة العمرية أقل من 25 سنة والفئة العمرية 55 سنة فأكثر سوى نسبة 8.62% و 6.89% على التوالي.

وهذا يعني ان ما نسبته 72.40% من افراد العينة المبحوثة لا تتعدى أعمارهم 44 سنة وهي مرحلة يصفها المختصين في علم الاجتماع بمرحلة الانجاز والعتاء، في حين ان افراد العينة المبحوثة التي تبلغ أعمارهم 45 سنة فأكثر لا تقدر سوى ب 27,57%.

من خلال قراءة النتائج نجد ان اغلب العمال في المركب يعيش مرحلة العطاء من حيث السن وتقديم الافضل اي ان ذلك مؤشر ايجابي بالنسبة للمؤسسة لأجل الاستفادة من طاقة العمال وتحفيزهم على البذل والعطاء لتحقيق اهدافها.

3- الحالة المدنية :

الجدول رقم(06): يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المدنية
25.86%	15	أعزب
70.68%	41	متزوج
03.44%	02	مطلق
00%	00	ارمل
100%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان اغلبية افراد العينة المبحوثة متزوجون وقد قدرت نسبة

هذه الفئة 70.68% وهذا ما يعطي الانطباع ان اغلب افراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية

والوعي في العمل .

ومن ناحية اخرى قدرت نسبة العزاب ب 25.86% في حين لم تتجاوز نسبة كل من فئة الارامل

والمطلقين سوى 3.44% و 0% على التوالي.

ومن قراءتنا نجد ان هناك استقرار في المحيط عائلي لدى افراد العينة المبحوثة حيث ان عدم

الاستقرار في المحيط الاسري إلى عدم الاستقرار في محيط العمل حيث أن العامل الجزائري من طبعه

نقل المشاكل الشخصية إلى مكان العمل.

4- المستوى التعليمي :

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الافراد نحو الاشياء لأن العلم يكسب الافراد قيم وخبرات

تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية وسلبية نحو موضوع معين.

الجدول رقم (07): يبين توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
31.04%	18	ابتدائي
17.24%	10	متوسط
41.37%	24	ثانوي
10.34%	06	جامعي
100%	58	المجموع

بالرجوع إلى الدراسة الراهنة من خلال الجدول رقم (07) يتضح ان اغلبية افراد العينة المبحوثة من ذوي المستوى الثانوي وقدرت نسبتهم ب41.37%، ثم تليها المستوى الابتدائي بنسبة 31.03% في حين لم تمثل نسبة كل من ذوي المستوى المتوسط والجامعي سوى نسبة 17.24% و 10.34% لكل فئة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ان اغلب العمال من ذوي المستوى الثانوي وحسب ما لاحظناه في ارض الواقع فمن خلال فمّن خلال المقابلة مع بعض العمال وجدنا ان اغلبهم لا يكتسب شهادات اكثر من الكفاءة المهنية لا غير .

### 6-الاقدمية في العمل:

هي من اكثر العوامل المتحكمة في تكوين اتجاهات الافراد وذلك من خلال الخبرة والقيمة العملية التي يكتسبها العامل عبر تجاربه مع العمل وقد اشتملت عينة الدراسة الراهنة على فئات متفاوتة في الاقدمية او الخبرة في مجال العمل. والجدول رقم(08) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الاقدمية.

الجدول رقم (08): يبين مفردات العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاقدمية
05.17%	03	أقل من 05 سنوات
32.75%	19	09-05 سنوات
41.37%	24	14-10 سنة
13.79%	08	19-15 سنة
06.89%	04	20 سنة فأكثر
100%	58	المجموع

يتضح من النتائج التي جاءت في الجدول رقم(08) ان اغلبية مفردات العينة لها خبرة تتراوح من 14-10 سنة تقدر بـ 41.37% والفئة العمالية التي لها خبرة تتراوح بين 5-9 سنوات وذلك بنسبة قدرت بـ 32.75% ثم تأتي فئة ذوي الخبرة 15-19 سنة بنسبة 13.79%، وذوي الخبرة اقل من 5سنوات بنسبة 05.17% والاكثر من 20 سنة 06.89%.

وهذه النتائج تدل على ان افراد العينة المبحوثة في العموم لهم خبرة تكفي لمعرفة خبايا ومتطلبات الانشطة التي تقوم بيها المؤسسة المنجمية وتدل النتائج على أن المؤسسة تحرص على تدعيم مواردها من اجل تقديم الافضل .

## 6- طبيعة العمل:

تؤثر طبيعة العمل في اتجاهات وآراء الافراد لأنها تسهم بشكل لا يستهان بيه في تكوين اتجاهات ايجابية او سلبية نحو موضوع معين وقد اشتملت هذه الدراسة على لفئات التالية حسب طبيعة العمل .

الجدول رقم (09): يبين توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة طبيعة العمل
06.89%	04	إداري
68.96%	40	تقني
24.13%	14	عام
100%	58	المجموع

توضح البيانات في الجدول رقم (09) ان فئة العمال ذوي طبيعة العمل التقني تقدر بنسبة 68.96% ثم تليها نسبة ذوي طبيعة العمل العام بـ 24.13% وذوي طبيعة العمل الاداري بنسبة 06.89% نلاحظ من خلال هذا الجدول ان 93.09% من العينة اما من العمال التقنيين أو ذوي طبيعة العمل العام مع العلم أن أغلبية ذوي طبيعة العمل العام يعملون داخل الوحدة الانتاجية. وفي حين أن الخدمات التي يقدمها ذوي طبيعة العمل التقني هي خدمات تقدم لمصالح الانتاج في اغلبها أما ذوي طبيعة العمل الاداري فإن الأنشطة والمهام المسندة اليهم هي في الدرجة الأولى بتوفير الوسائل والاهتمام بالجانب التنظيمي من أجل تمكين العمال من تنفيذ وتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.

7- المهام المسندة:

الجدول رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة حسب المهام المسندة اليهم

النسبة المئوية	التكرار	العينة المهام المسندة
06.89%	04	إطارات
20.68%	12	أعوان تنفيذ
72.41%	42	أعوان التحكم
100%	58	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا يوجد هناك تنوع في المهام المسندة للعاملين بالمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- وقد مثلت نسبة أعوان التحكم النسبة الأعلى تقدر ب72.41% تليها فئة اعوان التنفيذ بنسبة 20.68% وهذا استجابة لطبيعة العمل في المركب، من ناحية اخرى قدرت نسبة الاطارات ب 06.89%.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول تبين ان طبيعة العمل في المركب المنجمي تميزت بقلّة الفئات وذلك حسب المهام التي تؤدي فيه.

### خلاصة الفصل

إن ضبط الدراسة للأسس والاجراءات المنهجية يسهل لها الوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة منطقية كما يساهم في تحديد كيفية التعامل مع المعطيات وتحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية.



## تمهيد

أولاً: عرض بيانات الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها :

ثانياً: عرض بيانات الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها

ثالثاً: عرض بيانات الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها

رابعاً: نتائج الدراسة.

### تمهيد

ان تحليل البيانات والمعطيات الميدانية التي تجمع عن طريق ادوات منهجية قد تعطي نفس النتائج التي توصل اليها باحثون آخرون حول نفس الموضوع كما يمكن ان تعطي نتائج مغايرة باتباع نفس المنهج او بغيره.

وفي دراستنا تناولنا متغير وسائل الاتصال التنظيمي من جهة وتماسك جماعة العمل من جهة اخرى، ومن ثم اختبار صحة الفروض من عند انطلاقا من عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا. وسنتعرض في هذا الفصل إلى المحاور التالية:

\* تنوع وسائل الاتصال التنظيمي ومستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة.

\* الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشر وشعور العمال بالانتماء داخل المؤسسة

الصناعية.

\* استخدام وسائل الاتصال غير المباشر ومستويات الارتباط بين جماعات العمل.

أولاً: عرض بيانات الفرضية الأولى التي مفادها يؤدي تنوع وسائل الاتصال التنظيمي إلى زيادة

مستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم (11): يبين الهيئة التي تتلقى منها العامل الاوامر المتعلقة بالمهام المسندة اليه

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
18.96%	11	الهيئة الادارية
25.86%	15	المشرف المباشر
55.17%	32	الاثنين معا
100%	58	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أن نسبة 55.17 % من مفردات العينة تتلقى

الاورام المتعلقة بالأنشطة المسندة اليها داخل المركب المنجمي عن طريق كل من الهيئة الادارية  
والمشرف المباشر معا، في حين ان نسبة 25.86% من مفردات العينة تتلقى الأوامر من المشرف  
المباشر فقط، بينما نسبة 18.96% تتلقى الاوامر من الهيئة الادارية.

حسب النتائج في هذا الجدول تبين ان الادارة والمشرف المباشر يتحكمون في شؤون المؤسسة ما  
يدل على ان هناك تواصل مباشر بين العاملين والادارة، وبالتالي تنوع جهات الاتصال بين العمال  
والمشرفين والهيئات الادارية وتتنوع الطرق. وهذا ما يبينه الجدول رقم (12): طرق الحصول على  
المعلومات المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم (12): يبين طرق حصول العامل على المعلومات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
44.82%	26	الهيئة الإدارية
17.24%	10	المشرف المباشر
31.03%	18	العلاقات الخاصة بالزملاء
8.62%	05	كل الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة
100%	58	المجموع

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) نجد أن في المركب المنجمي جبل العنق أن المعلومات التي تتعلق بالعمل تأتي من الهيئة الإدارية بنسبة 44.82 % تليها العلاقات الخاصة بالزملاء بنسبة 31.03% تليها المشرف المباشر والفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة بنسبة 17.24% و 08.62% على التوالي ..

من البيانات الواردة في الجدول ان مفردات العينة يفضلون المعلومات التي تأتي من الهيئات الادارية والعلاقات الخاصة من الزملاء قد يكون هذا راجع إلى عامل الثقة فيما بينهم وفي الهيئة الادارية وذلك حسب المقابلة الحرة مع عدد من العمال انهم يميلون إلى ما هو رسمي من الادارة بالنسبة للهيئة الادارية اما العلاقات الخاصة كذلك راجع إلى مجتمع المنطقة.

الجدول رقم(13): يبين الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة لإنجاز جماعات العمل

مهامها

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
22.44%	13	وسائل اتصال شفوية
51.72%	30	وسائل اتصال كتابية
15.51%	09	وسائل غير لفظية
10.34%	06	وسائل اليكترونية
100%	58	المجموع

يوضح الجدول رقم(13) اعلاه ان وسائل الاتصال الكتابية يحصل على اعلى نسبة وهذا ما

مثلته نسبة 51.72% تليها وسائل الاتصال الشفوي بنسبة 22.44% والوسائل الغير لفظية والوسائل

الاليكترونية بنسبة 15.51% و 10.34% على التوالي.

يرجع ارتفاع الاجابات في ان الوسائل الكتابية هي الاكثر اعتمادا في اغلب المؤسسات الصناعية حيث يدل على ان الاتصال الكتابي يحمي المعلومات المراد نقلها ،كما انها تبقى حجة ودليل في حال وقوع اي مشكل في يوم من الايام وادعاء احد العمال بعدم سماع القرار او الاوامر التي يجب تنفيذها في العمل.

الجدول رقم (14): يبين الوسيلة المعتمدة في ايصال العاملين لمقترحاتهم المتعلقة بالعمل "

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
68.96%	40	وسائل اتصال مباشرة
18.96%	11	وسائل اتصال غير مباشرة
12.06%	07	الاثنين معا
100%	58	المجموع

يوضح الجدول اعلاه ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا بان الاتصال المباشر هو الوسيلة المعتمدة في ايصال مقترحات متعلقة بالعمل 68.96% في حين نسبة 18.96% ترى ان الوسائل الغير المباشرة ليست هي الافضل تليها نسبة 12.06% ترى ان الاثنين معا مناسبين.

حسب نتائج الجدول نجد ان الاتصال المباشر الذي يتم داخل نطاق المجتمع، وهو الاكثر دقة ويمكنه ايصال مقترحاته وضمان سماعها وأخذها بعين الاعتبار حسب المبحوثين باعتبارها ذات مصداقية واكثر دقة.

الجدول رقم (15): يبين مدى مساهمة الاعتماد على وسائل اتصال متنوعة في استمرارية جماعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
82.75%	48	نعم
17.24%	10	إلى حد ما
00%	00	لا
100%	58	المجموع

يوضح الجدول اعلاه ان تنوع وسائل الاتصال في المؤسسة الصناعية حيث أن عدد الباحثين

الذين أجابوا بنعم بنسبة 82.75% تليها نسبة 17.24% فيما لم يعترض احد على الاجابة.

هذا يدل على اهمية تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة وانه لا غنى عنها في تحرير

المعلومات والقرارات ونقلها بسرعة اكبر ومجهود اقل.

الجدول رقم (16): يبين شعور العامل عند الاعتماد على وسائل اتصال متنوعة

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
15.51%	09	زيادة التنسيق بين افراد جماعة العمل
36.20%	21	زيادة فرص اكتساب مهارات التواصل مع افراد جماعة العمل
29.31%	17	زيادة فرص اكتساب علاقات شخصية ضمن جماعة العمل
18.96%	11	زيادة فهمك للأنشطة المسندة لجماعة العمل
100%	58	المجموع

يوضح الجدول (16) ان نسبة 36.20% من الباحثين أجابوا ان زيادة فرص اكتساب مهارات

التواصل مع افراد جماعة العمل، في حين ان 29.31% يرون انها زيادة فرص اكتساب علاقات

شخصية ضمن جماعة العمل، فيما اجابت 18.96% انها تزيد من فهمهم للأنشطة المسندة لجماعة

العمال و 15.51% نسبة تزيد من التنسيق فيما بين افراد جماعة العمل

نلاحظ من البيانات أن نسبة من المبحوثين يسعون إلى التواصل مع زملائهم واكتساب علاقات شخصية ضمن الجماعة وهي مؤشرات تدل على فعالية تنوع وسائل الاتصال حيث ان العمال يولون اهمية كبيرة للعمل الذي يقومون به وملتزمون بتحقيقه بدرجة عالية من الكفاءة ويدل ذلك على وجود مناخ نفسي واجتماعي جيد بين الزملاء.

الجدول رقم (17): يبين انعكاسات تعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
17.24%	10	التكيف مع اساليب العمل
56.89%	33	التماسك الداخلي لجماعات العمل
25.86%	15	التوافق بين افراد جماعات العمل
100%	58	المجموع

من خلال الجدول نجد ان المبحوثين أجابوا بنسبة 56.86% على تحقيق التماسك الداخلي لجماعات العمل في حين ان نسبة 25.86% ترى انها تحقق التوافق بين جماعات العمل، بينما 17.24% ترى انها تسعى للتكيف مع أساليب العمل.

ويعود ذلك إلى محاولة توطيد العلاقات والارتباطات بين العمال على مختلف المستويات وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المركب والبيئة الداخلية، مما ينتج عنها تقوية العلاقات بين العاملين مما يؤدي إلى وجود تفاعل وتواصل بين العاملين والمسؤولين داخل المؤسسة .

ثانيا: عرض بيانات الفرضية الثانية التي مفادها: يؤدي الاعتماد على وسائل الاتصال

التنظيمي المباشر إلى شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم(18): يبين مدى تنظيم المؤسسة اجتماعات دورية مع العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
%87.93	51	نعم
%12.06	07	لا
%100	58	المجموع

يوضح الجدول ان نسبة 87.93% اجابت بنعم في حين ان نسبة 12.06% اجابت ب لا.

وهذا يدل عل ان المؤسسة تعتمد على الاجتماعات الدورية لتوصيل رسائلها للعمال داخل

المؤسسة وهو ما يفسر ان للاجتماعات اهمية في فهم الادوار وتلقي الاوامر.

الجدول رقم(19): يبين الوسائل التي يسعى من خلالها العاملين إلى تحسين أدائهم ضمن جماعات

العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
%62.06	36	حضور الاجتماعات الدورية
%13.79	08	المؤتمرات المنظمة من طرف المؤسسة
%17.24	10	الندوات المعدة من طرف المؤسسة
%06.89	04	طلب المقابلات الشخصية
%100	58	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62.06% هي نسبة اختيار الاجتماعات الدورية تليها الندوات

المعدة من طرف المؤسسة بنسبة 17.24% والمؤتمرات المنظمة من طرف المؤسسة وطلب المقابلات

الشخصية بنسبة 13.79% و 6.89% على التوالي.



حيث أكد العمال على أهمية الاجتماعات الدورية والندوات في مساعدتهم على أداء أعمالهم بالشكل والمستوى المطلوب. ما يوضح أهميتها في عملية التواصل مع العاملين داخل المؤسسة كلما كانت هناك ندوات واجتماعات ادى ذلك إلى زيادة التواصل الذي يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة.

ذلك ان الاجتماعات حسب رأيهم تشجع على تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوس وتعطي لهم فرصة للاقتراح.

**الجدول رقم (20):** يبين مدى مساهمة الاجتماعات الدورية في زيادة فرص التعاون بين افراد جماعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
75.68%	44	نعم
17.24%	10	إلى حد ما
06.89%	04	لا
100%	58	المجموع

من الجدول اعلاه نجد ان نسبة 75.68% اجابت بنعم بينما اکتفت نسبة 17.24% بإجابة إلى حد ما، ونفى 06.89% من المبحوثين دور هذه الاجتماعات.

ان هدف عقد الاجتماعات داخل المؤسسة هو التطرق إلى الاهداف الجديدة والمستقبلية للمؤسسة التباحث في شؤون العمل والتطوير أكثر وهذا يؤدي إلى خلق الترابط بين جماعات العمل وذلك بسبب الاهداف المشتركة بينهم .

الجدول رقم(21): يبين مدى مساهمة وسائل الاتصال المباشر في زيادة مشاركة الفرد في حل المشكلات التي تعترض جماعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
70.68%	41	نعم
25.86%	15	إلى حد ما
3.44%	02	لا
100%	58	المجموع

من الجدول اعلاه نجد ان نسبة 70.68% اجابت بنعم في ان الاتصال المباشر له تأثير على مشاركة الفرد في حل مشكلات جماعة العمل، واجابت نسبة 25.86% بإلى حد ما، ونفى تأثيره 3.44% من المبحوثين.

حسب النتائج المبينة في الجدول أن معظم العاملين يفضلون الاتصال المباشر، فمن اجل طرح مشاكلهم وسعيا لحل مشكلات الجماعة يفضلون مقابلة المدير من اجل طرح المشاكل التي تعترضهم عن طريق المشرف المباشر وهذا ما يعكس تفضيلهم الاتصال المباشر ومقابلة مدير المؤسسة شخصيا وهو ما يفسر وجود تواصل بين الجماعات فيما بينهم وبين المسؤولين داخل المؤسسة وان دل فهو يدل على وجود تماسك فيما بينهم.

الجدول رقم (22): يبين مدى اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال المباشرة في فسخ المجال لأفراد جماعات العمل لتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بالمهام المسندة اليهم

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
82.75%	48	نعم
17.24%	10	إلى حد ما
0%	00	لا
100%	58	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(22) نجد ان نسبة 82.75% اجابت بنعم فيما كانت

نسبة إلى حد ما 17.24% بينما الاجابة ب لا كانت منعدمة.

نجد أن اغلبية افراد العينة ذهبوا إلى ان الاتصال المباشر السائد في المؤسسة يجعل العاملين متعاونين في تنفيذ المهام المسندة اليهم لتحقيق مخططات المؤسسة وتقديم اقتراحات ومبادرات مبدعة كانت نتيجة الاتصال المباشر الذي يجعلهم اقرب فيما بينهم لإنجاز العمل والتعاون الفعال مما يؤدي إلى توطيد العلاقة فيما بينهم.

الجدول رقم (23): يبين انعكاسات اعتماد المؤسسة على الاحتكاك المباشر مع مختلف فئات العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
96.55%	56	سيادة الولاء بين الافراد لجماعات العمل
3.44%	02	التزام الافراد بضوابط جماعات العمل
0%	00	سيادة الانضباط بين افراد جماعات العمل
100%	58	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الاجابة وصلت 96.55% لسيادة الولاء بين الافراد لجماعة العمل فيما كانت نسبة 3.44% بالنسبة للالتزام بضوابط جماعات العمل فيما انعدمت الاجابة بالنسبة لسيادة الانضباط بين افراد الجماعة.

من النتائج بينت لنا نسبة 96.55% تدل على ان الاحتكاك المباشر والتواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الولاء بين افراد جماعات العمل، وان الاتصالات بين الافراد والجماعات من شأنه خلق علاقات قوية ومتينة، ويؤدي ذلك إلى الترابط بأشكال مختلفة ووفق ضوابط حسب النسق التنظيمي.

الجدول رقم (24): يبين انعكاسات اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال مباشرة

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
48.27%	28	الرغبة في التنسيق مع افراد الجماعة
34.48%	20	الرغبة في استمرار ممارسة وظيفتك ضمن جماعة العمل
17.24%	10	التضحية من أجل إتمام الجماعة للأنشطة المسندة لها
100%	58	المجموع

حسب الجدول رقم (24) نجد ان نسبة 48.27% ترى ان اعتماد المؤسسة على الوسائل المباشرة راجع إلى رغبتها في التنسيق مع افراد الجماعة ونسبة 34.48% ترى انه لاستمرارية ممارسة الوظيفة ضمن الجماعة فيما ترى 17.24% انه من اجل اتمام جماعة العمل للأنشطة المسندة لها.

من النتائج ومن خلال تحليلنا للجدول فان المؤسسة تسعى إلى التوفيق بين مصالح الجماعة واهداف المؤسسة من خلال القيام بدور توفيقى يتضمن التسليم بالولاء من خلال تحقيق الثمن.

ثالثاً عرض بيانات الفرضية الثالثة التي مفادها يؤدي استخدام وسائل الاتصال غير المباشر

إلى تدني مستويات الارتباط بين جماعات العمل بالمؤسسة الصناعية.

الجدول رقم(25): يبين وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
%0	00	شبكة الانترنت
%20.86	12	الهاتف
%41.37	24	التعليمات والاورام المكتوبة
%31.03	18	لوحة الاعلانات والمنشورات
%6.89	04	التقارير المتعلقة بإنجاز العمل
%100	58	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 41.37% تمثل نسبة الاجابة بالتعليمات والاورام المكتوبة فيما مثلت

نسبة 31.03% اجابة لوحة الاعلانات والمنشورات، والهاتف بنسبة 20.86% والتقارير المتعلقة

بانجاز العمل 6.89%، فيما انعدمت الاجابة المتعلقة بشبكة الانترنت وذلك راجع إلى طبيعة العمل

بالمركب التي قد تستحيل فيها الاعتماد على شبكة الانترنت.

ان اعتمادهم على الوسائل المكتوبة بصفة عامة يرجع إلى ثقة العاملين في الوثائق المكتوبة

وانها تضمن لهم حقوقهم وانجازهم للمهام المسلمة اليهم.

الجدول رقم(26): يبين استخدام وسائل اتصال اليكترونية ومدى عدم شعور العامل بشكل واضح بأهداف جماعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
31.03%	18	نعم
68.96%	40	لا
100%	58	المجموع

نجد أن نسبة 68.96% أجابوا بالنفي و 31.03% بالتأييد.

ان طبيعة العمل والنشاط في المركب هو الذي يجعل من الاتصال الاليكتروني صعب واكثر تعقيدا، وقد يكون راجعا إلى المستوى التعليمي للعمال فان البهم من ذوي المستوى المتوسط او الثانوي أي ان الوسائل المعقدة قد لا تكون الاختيار الاول لأغلب العمال.

الجدول رقم(27): يبين الاعتماد على وسائل الاتصال المكتوبة ومدى التقليل من ثقة جماعة العمل فيما بينهم

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
03.44%	02	نعم
08.62%	05	إلى حد ما
87.93%	51	لا
100%	58	المجموع

نجد من خلال الجدول أن نسبة 87.93% أجابت بالنفي في حين 3.44% أيدت ذلك وإلى حد

ما بنسبة 8.62% .

من النتائج السابقة وحسب الملاحظة وجدنا أن أغلب المبحوثين يفضلون الوثائق المكتوبة . التي تبعث فيهم الثقة ولها فعالية وإيجابية، وتلقى فهم أثر من طرف المبحوثين وإمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة كما يمكن حماية المعلومات من التحريف.

**الجدول رقم(28):** يبين انعكاسات اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال غير المباشرة

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
17.24%	10	تضامن جماعات العمل
34.48%	20	انغماس الفرد في جماعة العمل
48.27%	28	تقبل وفهم عمل الجماعة
100%	58	المجموع

من خلال البيانات في الجدول نجد أن اغلب اجابة المبحوثين كانت تقبل وفهم عمل الجماعة بنسبة 48.27% وانغماس الفرد في جماعة العمل بنسبة 34.48% فيما كان تضامن جماعات العمل نسبة 17.24%.

ان اختيار الوسائل المباشرة امر طبيعي لأن تقبل وفهم عمل الجماعة يحتم الاتصال بصفة مباشرة من أجل خلق الترابط بين افراد الجماعة وتأثير قوي على العلاقات فيما بينهم.

**الجدول رقم(29):** يبين سيادة وسائل الاتصال غير المباشرة ومدى مساهمتها في تفكك العلاقات

بين جماعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
84.48%	49	نعم
15.51%	09	لا
100%	58	المجموع

من خلال الجدول نسبة 84.48% أبدت ونسبة 15.51% عارضت ذلك.

ان اغلبية العينة أكدت رفضها للوسائل غير المباشرة ذلك أن لها تأثير ضعيف على العمال ولا توفر بيئة مناسبة لتحقيق التماسك.

**الجدول رقم (30):** : يبين مدى مساهمة وسائل الاتصال غير المباشرة في تدني مستويات انغماس العامل ضمن جماعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
%48.27	28	نعم
%51.72	30	لا
%100	58	المجموع

أجابت %51.72 من العينة ب لا فيما أجابت %48.27 بنعم أي ان وسائل الاتصال غير المباشر قد لا تكون مسؤولة عن تدني مستوى انغماس العامل في الجماعات . وذلك راجع إلى المحيط الذي يعيش أفراد العينة فيه فالالاتصال الغير المباشر فيما بينهم له دور وتأثير كبير في تحفيز العمال على الانغماس في ما بينهم في علاقات ترابطية .

**الجدول رقم (31):** يبين انعكاسات سيادة وسائل الاتصال الغير المباشرة

النسبة المئوية	التكرار	العينة البديل
%36.20	21	التساند الوظيفي لأنشطة المؤسسة
%36.20	21	التناغم والانسجام بين مختلف فئات العمل
%27.58	16	مستويات الروح الجماعية في الاوساط العمالية
%100	58	المجموع

من معطيات الجدول نجد أن اجابتي التساند الوظيفي لأنشطة المؤسسة والتناغم والانسجام بين مختلف فئات العمل كانت بنسبة %36.20 للإيجابتين، اما زيادة الروح الجماعية في الاوساط العمالية بنسبة %27.58.



نجد أن الاعتماد وسيادة الوسائل غير المباشرة له تأثير على طبيعة العلاقات بين الجماعات على اغلب الفئات وان تأثيرها واضح على الجماعات العمالية الا بنسب قليلة.

#### رابعاً: نتائج الدراسة

**نتائج الفرضية الاولى:** والتي مفادها يؤدي تنوع وسائل الاتصال التنظيمي إلى زيادة مستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

تعتبر وسائل الاتصال التنظيمي هامة داخل المنظمة سعياً منها سعياً قوياً لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال المشاركة بالمعلومات والآراء والأفكار والمشاعر وبكل الوسائل.

فمن خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها في الميدان يتأكد وجود علاقة ارتباطية بين تنوع وسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات العمل، هذا ما وضحته نتائج الجداول من 11-17:

- المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر يعتمد على وسائل اتصال متنوعة (شفهية، كتابية، اليكترونية...).

- وسائل الاتصال المعتمدة في إيصال العاملين لمقترحاتهم متنوعة بين مباشرة وغير مباشرة، رغم ان المباشرة أكثر استخداماً في المؤسسة.

- اعتماد المؤسسة على وسائل متنوعة يساهم في استمرارية جماعة العمل.

- الاعتماد على وسائل الاتصال متنوعة يساهم في شعور العامل بزيادة فرص اكتساب علاقات شخصية ضمن الجماعة.

- تعدد وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى التماسك الداخلي للجماعة العمل.

من خلال هذه النتائج فالفرضية التي مفادها: يؤدي تنوع وسائل الاتصال التنظيمي إلى زيادة مستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية هي فرضية صادقة.

حيث أن تنوع وسائل الاتصال التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال مساهمتها في استمرارية جماعات العمل وشعور العامل بزيادة فرص اكتساب مهارات التواصل وزيادة فرص اكتساب مهارات التواصل وزيادة فرص خلق علاقات شخصية ضمن الجماعة، كما أن تنوع وسائل الاتصال التنظيمي تؤدي إلى التماسك الداخلي لجماعة العمل.

نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها يؤدي الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشر إلى شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الصناعية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول من 18 إلى 24:

- الاجتماعات الدورية تساهم في زيادة فرص التعاون بين جماعات العمل
- وسائل الاتصال التنظيمي المباشرة تساهم في حل المشكلات التي تعترض جماعة العمل.
- وسائل الاتصال التنظيمي تساهم في فسح المجال لأفراد جماعات العمل لتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بالمهام المسندة اليهم
- اعتماد المؤسسة على الاحتكاك المباشر مع مختلف فئات العمل يؤدي إلى سيادة الولاء بين الافراد لجماعات العمل.

- اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال تنظيمي مباشرة يؤدي إلى شعور العامل بالرغبة في التنسيق مع افراد الجماعة، كما يؤدي إلى الشعور بالرغبة في استمرار ممارسة وظيفته ضمن جماعات العمل.

من خلال التحليل الموضوعي والمنطقي لهذه النتائج الفرضية التي مفادها: يؤدي الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشر إلى شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الصناعية، هي فرضية صادقة. حيث أن الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشرة يؤدي إلى شعور العامل بالانتماء وذلك من خلال مساهمتها في زيادة مشاركة الافراد في حل المشكلات التي تعترض جماعة العمل، وكذا فسخ المجال لأفراد الجماعة لتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بالمهام المسندة اليهم، كما ان اعتماد المؤسسة على الاحتكاك المباشر مع مختلف الفئات يؤدي إلى سيادة الولاء للجماعة وشعور الافراد بالرغبة في التنسيق مع أعضاء الجماعة والرغبة في الاستمرارية في اداء وظائفهم.

**نتائج الفرضية الثالثة:** والتي مفادها يؤدي استخدام وسائل الاتصال غير المباشر إلى تدني مستويات الارتباط بين جماعات العمل بالمؤسسة الصناعية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول 25-31 يتضح لنا أن:

- استخدام وسائل الاتصال الاليكتروني لا يؤدي إلى عدم شعور العامل بوضوح اهداف جماعات العمل.

- الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشرة في المؤسسة يؤدي إلى تفكك العلاقات بين جماعة العمل.

- سيادة وسائل الاتصال غير المباشرة يقلل من التساند الوظيفي لأنشطة المؤسسة وكذا التناغم والانسجام بين مختلف فئات العمل، ومستويات الروح الجماعية في الأوساط العمالية.

من خلال التحليل الموضوعي والمنطقي لهذه النتائج فالفرضية القائلة: يؤدي استخدام وسائل الاتصال غير المباشر إلى تدني مستويات الارتباط بين جماعات العمل بالمؤسسة الصناعية، هي فرضية صادقة. وذلك أن استخدام وسائل الاتصال غير المباشرة يؤدي إلى تدني مستويات الارتباط بين جماعات العمل، من خلال ان الاعتماد على الوسائل غير المباشرة يقلل من تقبل وفهم عمل الجماعة وعدم انغماس الفرد فيها، كما أن الاعتماد على هذا النمط من الوسائل يؤدي إلى تفكك العلاقات بين الجماعات، بالإضافة إلى ان الاعتماد على وسائل الاتصال غير المباشرة يقلل من التساند الوظيفي لأنشطة المؤسسة وقلة الانسجام بين مختلف فئات العمل وانخفاض مستويات الروح الجماعية في الاوساط العمالية.

#### نتيجة عامة:

لقد كان الهدف من الدراسة هو الكشف عن علاقة وسائل الاتصال التنظيمي بتماسك جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الفرضيات الاولى والثانية والثالثة، فالدراسة الراهنة توصلت إلى أن هناك علاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي ومستويات تماسك جماعات العمل وذلك من خلال:

تنوع وسائل الاتصال التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشرة يؤدي إلى شعور العامل بالانتماء.

استخدام وسائل الاتصال غير المباشرة يؤدي إلى تدني مستويات الارتباط بين جماعات العمل.

## خاتمة الدراسة

### خاتمة

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة الراهنة الموسومة وسائل الاتصال التنظيمي وتماسك جماعات العمل فإنها وافقت إلى حد كبير اشكالية الدراسة والتي مفادها: أن هناك علاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي ومستويات تماسك جماعات العمل.

باعتبار الاتصال التنظيمي العمود الفقري الذي يتحسس كل الوقائع والمستجدات في المؤسسة الصناعية الجزائرية ويساعد على تحقيق التكيف والترابط وتوفير الجو الملائم من أجل الوصول إلى الاهداف المسطرة، فلوسائل الاتصال التنظيمي دور هام في زيادة تماسك جماعة العمل في المؤسسة فهي الحلقة الرابطة بين العمال والإدارة من جهة والعاملين فيما بينهم من جهة اخرى كما يضمن السير الحسن للعمل والتنسيق بين مختلف مستويات الادارة لتحقيق أهداف المؤسسة .

قائمة المراجع المستخدمة

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

أولاً: المراجع بالعربية

- 01 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 02 أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.
- 03 بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 04 جبارة عطية جبارة: المشكلات الاجتماعية والتربوية تشخيص علاج ووقاية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 05 جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 06 حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار القبة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
- 07 حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهدان للنشر والتوزيع، دون طبعة، 1997.
- 08 حسين محمود حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009.
- 09 خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع،

وهران، 2005.

- 10 سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 2000.
- 11 شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- 12 الشماع وحمود، خضير كاظم: نظرية المنظمة ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- 13 طلال بن عايد الأحمدى: التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- 14 طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- 15 عاطف عدلي العيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 16 عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971.
- 17 عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 18 عز الدين سليمانى وآخرون: المتغيرات التنظيمية - دراسات في علم اجتماع التنظيم



- دار مداد يونيفارسيستي للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، الجزائر.
- 19 علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، دار الفائز، ط1، قسنطينة، سنة 2000.
- 20 عمر محمد التومي الشيباني: مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط2، 1975.
- 21 عمر وصفي عقيلي: أصول ومفاهيم دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 22 فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 23 فؤاد محمد القاضي: قيادة وعمل الشركات والهيئات أثر التغيرات البيئية والتكنولوجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008.
- 24 محمد الجوهري: مقدمة في علم الاج الصناعي، دط، دار الكتب الجامعية، القاهرة، دس.
- 25 محمد بهجة كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1993.
- 26 محمد مصطفى زيدان: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الخروبة، الجزائر، دون سنة نشر.

- 27 محمود سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1991.
- 28 محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، 2005.
- 29 محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، دون طبعة، دون سنة نشر.
- 30 مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1990.
- 31 ناصر دادي عدوي: الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001.
- 32 الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- (1 Jean Marc Legall: **La gestion des ressources humaines**, 1ere édition, collection encyclopédique, 1992 .

(2 Luc Marcenac et Alain milon et Serge henri saint-michel  
:**Communication des entreprises**, Edition Hachette livres éducation, Paris,  
1996 .

(3 Philippe Détrie et Catherine Proyez: **La communication interne au  
service du management**, édition liaisons, 2ème édition, Paris, 2001

الرسائل الجامعية:

(1 بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية  
المتخصصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة باجي  
محتار، عنابة، الجزائر، 2015-2016.

(2 مجيد بلال: تماسك الجماعة وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع،  
جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

(1 برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة،  
.18:25 ،30/01/2018 ،<http://revues.univ-ouargla.dz>

جامعة العربي التبسي- تبسة-

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عزيزي العامل، عزيزتي العاملة بمؤسسة سوميفوس somifos

- بئر العاتر-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

وبعد...

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستمارة، والتي تخص الدراسة التي أقوم بإعدادها والموسومة ب:

## وسائل الاتصال وتماسك جماعات العمل

### بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وتنمية، آملة منكم

التكرم بتعبئتها بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تراها مناسبة، علماً بأن الإجابات ستحاط بالسرية

التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، والإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك

بصراحة وبموضوعية، وهو ما أطمح إليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

شاكراً ومقدراً لكم اهتمامكم وتعاونكم

تقبلوا مني تحياتي الخالصة

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة

من 25 - 34 سنة

من 35 - 44 سنة

من 45 - 54 سنة

55 سنة فأكثر

3. الحالة المدنية:

أعزب (عزباء)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

4. المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5. الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات

من 05 - 09 سنوات

من 10 - 14 سنة

من 15 - 19 سنة

20 سنة فأكثر

6. طبيعة العمل

إداري

تقني

عام

7. المهام المسندة: .....

المحور الثاني: تنوع وسائل الاتصال التنظيمي ومستويات التفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

8. هل تتلقى الأوامر المتعلقة بالأنشطة المسندة إليك من:

الهيئة الإدارية

المشرف المباشر

الاثنتين معا

أخرى تذكر.....

9. هل تتحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق:

الهيئة الإدارية

المشرف المباشر

العلاقات الخاصة والزملاء

كل الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة

أخرى تذكر.....

10. لانجاز جماعات العمل لمهامها، هل تعتمد المؤسسة على:

وسائل اتصال شفوية

وسائل اتصال كتابية

وسائل اتصال غير لفظية

وسائل اتصال الكترونية

11. في حال أردت إيصال بعض المقترحات المتعلقة بالعمل هل تعتمد على:

وسائل اتصال مباشرة

وسائل اتصال غير مباشرة

الاثنتين معا

12. في رأيك هل الاعتماد على وسائل اتصال متنوعة يساهم في استمرارية جماعات العمل

نعم

إلى حد ما

لا

13. في حال وجودك ضمن جماعة عمل تعتمد على وسائل اتصال متنوعة فهل تشعر ب:

زيادة التنسيق بين أفراد جماعة العمل

زيادة فرص اكتساب مهارات التواصل مع أفراد جماعة العمل

زيادة فرص اكتساب علاقات شخصية ضمن جماعة العمل

زيادة فرص فهمك للأنشطة المسندة لجماعة العمل



14. في رأيكم هل تعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى:

التكيف مع أساليب العمل

التماسك الداخلي لجماعات العمل

التوافق بين أفراد جماعات العمل

المحور الثالث: الاعتماد على وسائل الاتصال التنظيمي المباشر وشعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الصناعية.

15. هل تنظم إدارة المؤسسة اجتماعات دورية مع العاملين:

نعم

لا

16. من أجل تحسين أدائك ضمن جماعة العمل، هل تسعى إلى:

حضور الاجتماعات الدورية

المؤتمرات المنظمة من طرف المؤسسة

الندوات المعدة من طرف المؤسسة

طلب المقابلات الشخصية

17. في رأيك هل الاجتماعات الدورية تساهم في زيادة فرص التعاون بين أفراد جماعات العمل؟

نعم

إلى حد ما

لا

18. في رأيك هل تساهم وسائل الاتصال المباشر في زيادة مشاركة الفرد لحل المشكلات التي تعترض جماعات العمل؟

نعم

إلى حد ما

لا

19. اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال المباشر يفسح المجال لأفراد جماعات العمل لتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بالمهام المسندة لهم؟

نعم

إلى حد ما

لا

20. اعتماد المؤسسة على الاحتكاك المباشر مع مختلف فئات العمل يساهم في:

سيادة الولاء بين الأفراد لجماعات العمل

التزام الأفراد بضوابط جماعات العمل

سيادة الانضباط بين أفراد جماعات العمل

21. هل اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال مباشرة يجعلك تشعر ب:

الرغبة في التنسيق مع أفراد جماعة العمل

الرغبة في استمرار ممارسة وظيفتك ضمن جماعة العمل

التضحية من أجل إتمام جماعة العمل للأنشطة المسندة لها

المحور الرابع: استخدام وسائل الاتصال غير المباشر ومستويات الارتباط بين جماعات العمل بالمؤسسة الصناعية.

22. هل تعتمد المؤسسة كوسائل اتصال على:

شبكة الأنترنت

الهاتف

التعليمات والأوامر المكتوبة

لوحة الإعلانات والمنشورات

التقارير المتعلقة بإنجاز العمل

23. هل استخدام وسائل اتصال الكترونية يجعلك لا تشعر بشكل واضح بأهداف جماعات العمل

نعم

لا

24. في رأيك هل الاعتماد على وسائل الاتصال المكتوبة يقلل من ثقة جماعات العمل فيما بينهم

نعم

إلى حد ما

لا

25. اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال غير مباشرة يقلل من:

تضامن جماعات العمل

انغماس الفرد في جماعة العمل

تقبل وفهم عمل الجماعة

26. هل يؤدي سيادة وسائل الاتصال غير المباشرة في المؤسسة إلى تفكك العلاقات بين جماعات

العمل؟

نعم

لا

27. هل يؤدي الاعتماد على وسائل الاتصال غير المباشرة إلى تدني مستويات انغماس العامل ضمن

جماعات العمل

نعم

لا

28. في رأيك هل سيادة وسائل الاتصال غير المباشرة إلى:

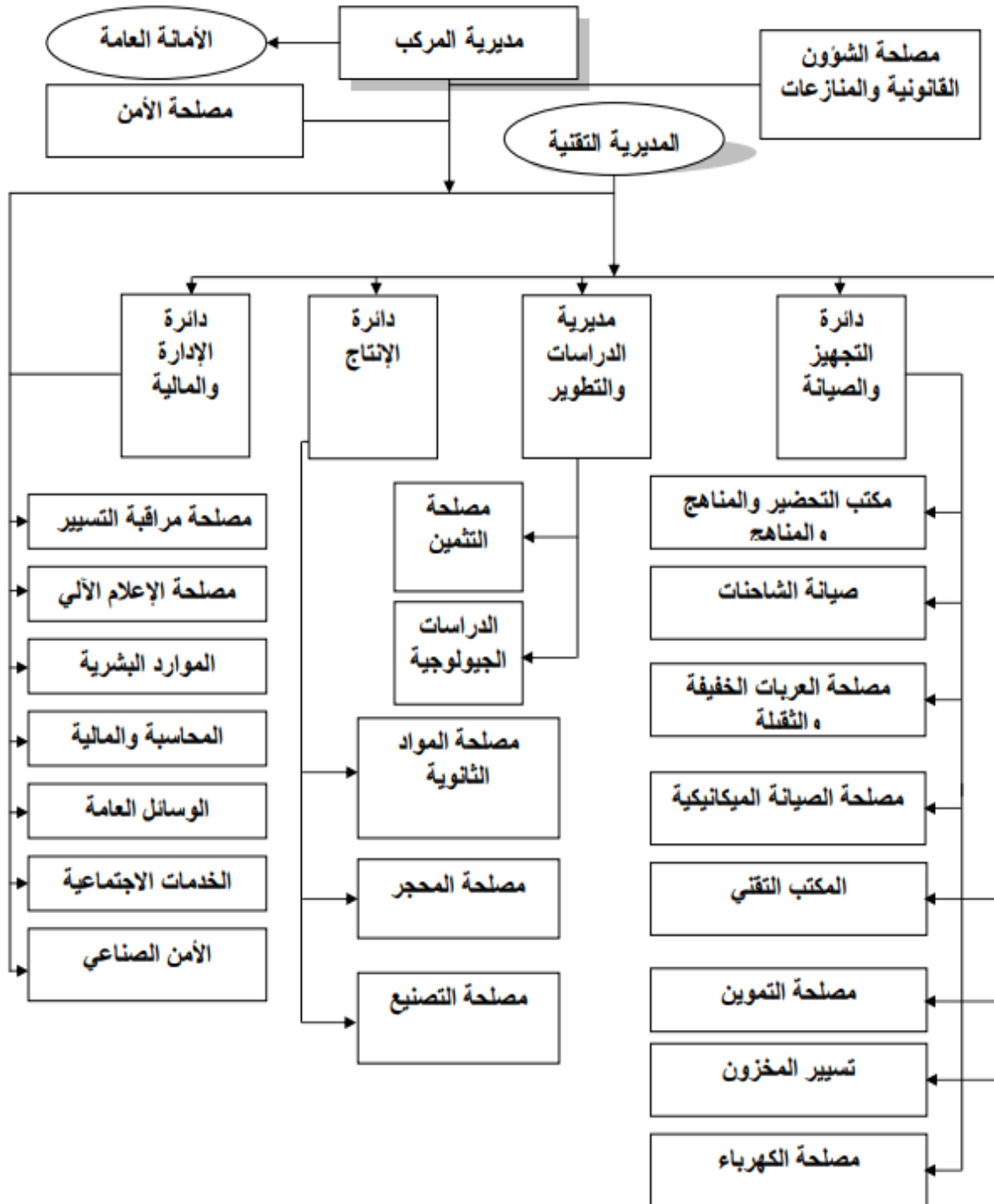
التساند الوظيفي لأنشطة المؤسسة

التناغم والانسجام بين مختلف فئات العمل

مستويات الروح الجماعية في الأوساط العمالية

الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي للفوسفات

جبل العنق - بنر العاتر



ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مؤسسة التعليم العالي:

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيد: أحمد بن محمد جويج..الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 8587467..والصادرة بتاريخ: 2009/4/26

المسجل بكلية: العلوم الاجتماعية والنسانية قسم: العلوم الاجتماعية.....

و المكلف بإنجاز أعمال بحث ( مذكرة التخرج ، مذكرة ماستر ، مذكرة ماجستير ، أطروحة

دكتوراه)، عنوانها: مسائل الاتصال المتطوري وتماثلات

صياغة العمل في المؤسسة الصناعية.....

أصرح بشرفي في أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 10/05/16

إمضاء المعني







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي \* تبسة\*  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



2018/71

المرجع: 71. ق.ع.ا.ا. 11. 2017/2016

تبسة في: 10/11/2018

إلى السيد: هير الموكنية المناجي جبل الفند

والعوسسات هير جواتر

- سدوميفونس - بئر الحائر -

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): هير جواتر

المستوى: تاليميا بيمستر

التخصص: علم اجتماع تنظيم وتنصو

موضوع البحث: وسائل الاتصال التنظيم وتدابير حمايات العمل

وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف







عنوان المذكرة: وسائل الاتصال التنظيمي و تماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية-المركب المنجمي للفوسفات- جبل العنق- بئر العاتر .

اشراف الدكتور: مزيوة بلقاسم

اعداد الطالبة: أماني معيوف

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، تماسك، جماعات العمل.

ملخص الدراسة:

تشهد وسائل الاتصال التنظيمي المتعلقة بتماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إهمالا وعدم اهتمام من حيث أن له تأثير على الظروف الداخلية والمحيطية بمناخ العمل والظروف النفسية والاجتماعية للعمال لهذا تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على وسائل الاتصال التنظيمي وانعكاساتها على تماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ولتحقيق فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة والتي وزعت على 58 عاملا من مصلحة الانتاج، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

\* أن طبيعة العمل في المركب تعتمد على عدد قليل من الوسائل التي من شأنها أن تخدم أهدافه

\* تعتمد مؤسسة الدراسة على الوسائل الكتابية والاتصال المباشر لترسيخ العلاقة بين العمال و العمال والمؤسسة

\* أن وسائل الاتصال التنظيمي تؤثر بالإيجاب على تماسك جماعات العمل.

### Abstract:

Inside the Algerian industrial establishments, organizational communication means related to the social cohesion of labour groups are almost neglected and uninteresting; these means have an impact on the internal and surrounding conditions of the work environment and affect worker's psychological and social aspects. Therefore this study focuses on the organizational communication means, and their impact on the social cohesion of labour groups, inside the Algerian Industrial Establishment "Phosphate Mines" of Djebel El-Onk in Bir El-Ater, we've chosen the descriptive approach, though to achieve the hypotheses, a study form was distributed to 58 Production Department Employees, and then we could reach the following results:

- The nature of work in the Mines Complex depends on a few means that would serve its objectives and goals.
- The establishment under study depends on written means and direct contact to establish the relationship among employees and between employees and the establishment managers.
- Organizational communication means affect positively the cohesion of Labour group