

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم علوم الاعلام والاتصال

بعنوان:

## جماعة العمل واثرها على الاتصال داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الغابات ب: غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف :

\*د.مهيري دليلة

من إعداد الطالب :

- خيثر منيرة حنان

لجنة المناقشة :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	د. شرايطي فوزي	محاضر -ب-	جامعة غرداية	رئيسا
02	د. مهيري دليلة	محاضر -أ-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	د. حاج عمر ابراهيم	محاضر -أ-	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

الى كل من صلى على الحبيب المصطفى حبيبنا محمد عليه افضل الصلاة والسلام والدي:  
لا استطيع ان اقول لك شكرا فهي لا تقال في نهاية الاحداث وانا ارى نفسي دائما في  
البداية، انهل من خيرك وعطائك واطل في كل لحظة اقضيها معك انهل واتعلم الكثير فمن  
غيرك زرع في الميول العلمية وشجعني على ممارسة الانشطة المتنوعة منذ صغري، ادامك  
الله ورعاك لتكون منارة دائمة في حياتي.

والدتي: ربما لا تتاح الفرصة دائما لاقول لك شكرا... وربما لا املك جرة التعبير عن  
الامتنان والعرفان ولكن يكفي ان تعرفي يا نور العين ومهجة الفؤاد.. ان لك ولوالدي ابنة  
تنتظر فرصة واحدة لتقدم لكما الروح والقلب والعين هدية لكل ما قدمتماه... حماك الله  
وادامك عصفورا مغردا يملا حياتنا باعذب الالحان.

اخواتي: الى المحبة التي لا تنتهي والخير بلا حدود.. الى من شاركتهم كل حياتي ا، انتن  
زهرات حياتي تمددنها بعبق ابدى، رونق، امل، حورية. اخوتي: انتما جوهرتي الثمينة  
وكنزي الغالي حماكما الله، محمد، عبد الكريم.

احبابي: الاهل والاصدقاء الذين رافقوني وشجعوا خطوتي عندما غالبتها الايام... كثر انتم  
لكم مني حبي وامنتاني...

خالي العزيز خالد، بنات خالتي امينة، فتيحة، مخاطرية. صديقاتي: نصيرة، حميدة، ريماء،

مروة، حفصة، سهام

الى زملائي حاتم ورايح

الى كل من عرفني من قريب او بعيد.

اهدي ثمرة جهدي هاذا العمل المتواضع

# شكر وعرفان

الحمد لله على نعمته والصلاة والسلام على صفوة خلقه وانبيائه وعلى آله وصحبه  
وبعد:

يطيب لي وبدا من الله علي باكمال هذه المذكرة ان ارد الجميل لاهله وانتسب الفضل  
لاصحابه، فالشكر لله اولا واخرا على نعمه العظيمة وآلائه الجسيمة على ما يسر لي من  
انجاز هذه المذكرة فله الحمد والثناء بما هو اهله.

وانطلاقا من قول المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
رواه احمد والترمذي.

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة غرداية ولكلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
والشكر موصول لقسم الاعلام والاتصال.

وباصدق العبارات واوفاهما اقدم شكري وتقديري للدكتورة الفاضلة مهيري دليلة  
المشرفة على هذه المذكرة على ما اولته بي من اهتمام ونصح وارشاد وافادتها لي فجزاها  
الله كل خير.

والشكر موصول ايضا لاستاذي الطاهر والاستاذ عزوز والى جميع عمال محافظة  
الغابات وبالاخص المكلف بالاعلام والاتصال السيد شبيحي بحري والسيد يوسف  
طيب. كما لا يفوتني ان اتقدم بكل الشكر والامتنان لكل من ساهم في انجاز هذا  
البحث ولو بالدعاء.

واخيرا اسال الله العلي العظيم ان اكون قد وفقت في هذه الرسالة، فما من توفيق فمن  
الله وما كان من خطأ فمن نفسي ومن الشيطان.

"وما توفقي الا بالله عليه توكلت واليه انيب" سورة هود

ملخص :

اللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مكانة جماعة العمل وتأثيرها على الاتصال داخل المؤسسة لمحافظة الغابات بغرداية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة ليتناسب مع الإشكالية المطروحة التي تمثلت في السؤال الآتي : كيف يكون تأثير جماعة العمل على العملية الاتصالية بمحافظة الغابات بغرداية ؟ وللإجابة عنه تم توزيع استمارة إستبيان على عينة قصدية شملت 60 موظف من هذه المحافظة، وهذا لجمع المعلومات والبيانات والتي أسفرت عن جملة من النتائج بعد تحليلها وتفسيرها نوجزها فيما يلي :

- تؤثر جماعة العمل على العملية الاتصالية داخل محافظة الغابات بغرداية مما ينعكس بالإيجاب على فاعلية أدائها الوظيفي وذلك من خلال تمكينها من تقسيم الوظائف وتحديد الأهداف.
  - تطبق محافظة الغابات بغرداية مفهوم جماعة العمل بشكل ملحوظ، لكونها في اتصال مستمر في علاقاتها مع موظفيها مستغلة في ذلك الكفاءات والخبرة لدى موظفيها لتوطيد العلاقات بين الموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وذلك من أجل الحصول على نتائج جيدة مرضية.
  - وكذلك تحقيق اتصال تنظيمي جيد داخل المحافظة مما يساهم في مساعدتها على البقاء والاستمرارية.
- الكلمات الدالة :** الجماعة - جماعة العمل - الاتصال - اتصال المؤسسة - التأثير.

**Anglais :**

This study aims to highlight the status of the work group and its impact on communication within the institution of the forest governorate in Ghardaia, using the descriptive approach and the case study method to suit the problem posed in the following question: How is the impact of the work group on the communication process in the forest governorate of Ghardaia? To answer it, a questionnaire was distributed to an intentional sample of 60 employees from this governorate, to collect information and data, which resulted in a number of results after analysis and interpretation, summarized as follows:

- The work group affects the communication process within the forest governorate in Ghardaia, which is positively reflected on the effectiveness of its job performance by enabling it to divide jobs and set goals.
- The Governorate of Forests in Ghardaia applies the concept of the work group remarkably, as it is in constant contact in its relations with its employees, taking advantage of the competencies and experience of its employees to consolidate relations between employees and enhance their self-confidence in order to obtain good satisfactory results.
- As well as achieving good organizational communication within the governorate, which contributes to helping it to survive and continue.

**Key words:** group - work group - communication - corporate communication - influence.

## قائمة المحتويات

الاهداء

شكر وعرهان

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص الدراسة بالإنجليزية

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الصور

12 ..... : مقدمة

## الفصل الأول: الاطار المنهجي

15 ..... : 1-الإشكالية

16 ..... : 2-تساؤلات الدراسة

16 ..... : 3-فرضيات الدراسة

16 ..... : 4-أهمية الدراسة

16 ..... : 5-أهداف الدراسة

17 ..... : 6-أسباب إختيار الموضوع

18	7-منهج الدراسة:.....
19	8-أدوات الدراسة : ..
22	9-حدود الدراسة :.....
22	10-تحديد المفاهيم والمصطلحات : ..
25	11- الدراسات السابقة .....
28	12-صعوبات الدراسة : .....

---

---

## الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

---

---

30	تمهيد : .....
31	1.2 مفهوم جماعة العمل : .....
32	2.2 خصائص العمل : .....
33	3.2 أهمية جماعة العمل : .....
34	4.2 أنواع جماعة العمل : .....
48	5.2 المشكلات التي تواجه الجماعات: .....
50	6.2 نظريات تكوين الجماعات: .....
52	7.2 أركان جماعة العمل : .....
53	8.2 مواصفات جماعة العمل : .....
53	9.2 إيجابيات جماعة العمل : .....
54	خلاصة الفصل .....

---

---

## الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

---

---

56	تمهيد .....
57	1.3-مفهوم الإتصال التنظيمي .....
57	2.3- أهمية الاتصال التنظيمي: .....

58	3.3- وظائف الاتصال التنظيمي .....
61	4.3- معيقات الاتصالات التنظيمية .....
61	5.3- خصائص الاتصال التنظيمي .....
62	6.3- وسائل الاتصال التنظيمي .....
64	7.3- أهداف الاتصال التنظيمي .....
65	8.3 - مبادئ الاتصال التنظيمي : .....
66	9.3- أنواع الاتصال التنظيمي .....
69	خلاصة الفصل .....

---

---

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية عن جماعة العمل وأثرها على الاتصال داخل محافظة الغابات

---

---

71	1.4- الموقع الجغرافي لولاية غرداية : .....
72	2.4- نبذة عن محافظة الغابات لولاية غرداية : .....
72	3.4- الموقع الجغرافي لمحافظة الغابات لولاية غرداية : .....
82	4.4- منهجية الدراسة .....
86	5.4- عرض نتائج الدراسة .....
93	6.4- تحليل نتائج الفرضيات: .....
102	خلاصة الفصل .....
104	خاتمة .....
106	قائمة المصادر والمراجع : .....
111	الملاحق .....

## قائمة الجداول

- جدول رقم 1 : مساحات بلديات غرداية ..... 72
- جدول رقم 2 : التعداد الحقيقي لعمال محافظة الغابات ..... 74
- جدول رقم 3 : عدد العمال إلى غاية نهاية 2022 ..... 75
- جدول رقم 4 : عدد العمال بالعقود إلى غاية نهاية 2022 ..... 75
- جدول رقم 5 : درجة مقياس ليكرات ..... 83
- جدول رقم 6 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان ..... 85
- جدول رقم 7 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان . 85
- جدول رقم 8 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: ..... 86
- جدول رقم 9 : توزيع عينة الدراسة حسب السن ..... 87
- جدول رقم 10 : توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية ..... 92
- جدول رقم 11 : إجابات الأسئلة ودلالاتها ..... 93
- جدول رقم 12 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات طرق تشكيل الجماعة ..... 94
- جدول رقم 13 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الأولى ..... 96
- جدول رقم 14 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات اتجاهات الأفراد ..... 97
- جدول رقم 15 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثانية ..... 98
- جدول رقم 16 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الاتصال التنظيمي ..... 99
- جدول رقم 17 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثالثة ..... 101

## قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1 : توزيع مفردات العينة حسب الجنس ..... 87
- شكل رقم 2 : توزيع مفردات العينة حسب العمر ..... 88
- شكل رقم 3 : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 89
- شكل رقم 4 : توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي ..... 89
- شكل رقم 5 : توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الأقدمية ..... 90
- شكل رقم 6 : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الأقدمية ..... 91
- شكل رقم 7 : توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية ..... 92

مقدمتہ

مقدمة :

يتزايد الاهتمام في العصر الحديث بموضوع جماعات العمل من طرف الباحثين والدارسين ، فقد خصه البعض من هؤلاء الباحثين باعتبار عمل الاجتماع هو العلم الذي يضم بدراسة الجماعات الإنسانية باعتبارها الخلية الأولى للمجتمع، لأن المجتمع الإنساني ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات كبيرة.

تعتبر جماعات العمل شيء ضروري وأساسي داخل المؤسسة، لأنه لا يمكن الفرد من أن يعيش لوحده دون أن يتفاعل مع بقية الأفراد الآخرين، وتبعية لدوام التفاعل مدة زمنية، تنشأ علاقات الصداقة والزمالة، داخل مؤسسات العمل والفرد يشمل العديد من المراكز، ويقوم بأداء الكثير من الأدوار في الجماعات التي ينظم بصورة اختيارية وإجبارية من أجل إشباع الحاجات وتحقيق رغبات في إطار قواعد وأمن تخضع لها الجماعة وعلى الفرد الذي يعيش داخل هذه الجماعة يتكيف مع إرضاءه السائد باعتبارها أداء فعالة في التأثير على الأفراد في توجيه سلوكهم واكتسابهم إليه والاتجاهات الصحيحة، وكذلك فمن أغراض الجماعة تحقيق التعاون بين الأفراد والذي يتمثل في مد من العلاقات والتفاعلات بينهما تحده أداة تتمثل في عملية الاتصال، فالإتصال يلعب دوران في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل جماعات العمل خاصة الرسمية، والجماعة هي ضمن العقوبات الثلاثة التي يتم من خلالها دراسة السلوك الإنساني، وتسهم دراسة الجماعات كثير من الظاهر السلوكية في المنظمة والمجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر التعاون والترابط أو الصراع والتنافس فيما بينهم.

لا يخصص على أحد أهمية ودور الاتصال في حياتنا المعاصرة، ولقد أدرك الإنسان هذا وربما من اللحظات الأولى لبداية الحياة الإنسانية أهمية الاتصال بالنسبة له كفرد يرغب في أو تبادل الأفكار مع الآخرين، فكان ذلك حافزا قويا لتطور الاتصال وأساليب استخدام الإنسان اللغة كنظام من الرموز يمثل الأشياء والأفكار ويعبر عنها، تصدى الكتابة، التي أتاحت له فرصة الاحتفاظ بالمعلومات، وقد سجل الإنسان والحلول وأخير الورق لغرض.

لكن الاتصال حاليا عملية اجتماعية يتعين دراستها على جميع زوايا وفي إطار اجتماعي واسع وإلى أقصى حد ممكن، أن التطورات المتسارعة والمتلاحقة في أنظمة الاتصال وشبكات المعلومات في العالم أدت إلى زيادة أهمية هذه العملية، وبالتالي استغلالها وتحويلها إلى علم مستقل عن باقي العلوم الأخرى وقائم بحد ذاته إن كان يدرس ضمن العلوم التي تهتم بالإنسان والسلوك الإنساني، كعلم النفس والاجتماع والإعلام والسياسة.

لقد مر الإنسان بملفات تصل مختلفة خلال مراحل تطوره من خلال الانتقال من مرحلة الإشارات والرموز إلى مرحلة اللغة إلى مرحلة الكتابة، ومن ثم مرحلة الطباعة في القرن الخامس عشر، والتي أدت إلى انتشار المعرفة والثقافات والأفكار على نطاق واسع.

أما في علوم الاعلام والاتصال، فقد حقق الإنسان أعلى مستويات التقدم العلمي والتقني، تمكن من خلالها اقتران حاجز الزمان والمكان من خلال الاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية ومنظومات الاتصال الحديثة ووسائل الإعلام على اختلاف أنواعها.

انطلاقاً مما سبق تقديمه قد تم تقسيم هذه الدراسة الى أربعة فصول في أهمية جماعة العمل أثرها على الاتصال داخل المؤسسة، حيث انطلقت بعرض الخطوات المنهجية لهذه الدراسة التي من أهمها الإشكالية والتساؤلات وأهداف الدراسة، المنهج وأدوات جمع البيانات .

بالنسبة للفصل الثاني فشكل الاطار النظري للدراسة التي تضمن أساسيات جماعة العمل ، لينفرد كل متغير بمبحث يضم لمحة نظرية عنه وفي المباحث الأخرى تطرق الى أركان وأنواع جماعة العمل بالإضافة الى مواصفات وإيجابيات جماعة العمل .

ويأتي بعد ذلك الفصل الثالث الذي تطرق الى ماهية الاتصال التنظيمي لتنتهي الدراسة بفصل رابع وأخير كإطار تطبيقي تم فيه دراسة أثر جماعة العمل على الاتصال داخل المؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية لمحافظة الغابات لولاية غرداية اعتماداً على وسائل جمع البيانات للوصول الى نتائج تجيب على تساؤلات الدراسة.

# الفصل الأول

## الاطار المنهجي

- 1- الإشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- أسباب إختيار الموضوع
- 7- منهج الدراسة
- 8- أدوات الدراسة
- 9- حدود الدراسة
- 10- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 11- الدراسات السابقة
- 12- صعوبات الدراسة

## 1- الإشكالية :

يعتبر العمل في المنظمات الأعمال الحديثة عمل جماعي عن الدرجة الأولى فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العلم تحقق المنظمات الأهداف والغايات المرغوبة، وعلى الإدارة أن تفعل جاهدة في مجال عمل بناء فرق العمل والقيام بتطوير الفعالية لجماعات العمل إيماناً منهم بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو النجاح المؤكد لتحقيق الأفراد.

ويهم بناء فريق العمل تنسيق السلوك لأداء جماعة العمل لتنفيذ غايات المنظمة وترتيب السلوك الجماعي، وهذا يعني أن تتفهم أعضاء جماعات العمل سلوك كل عضو فيهم، من حيث الأداء والدافع والاتجاه والموقف والإمكانات والتوافق بينهم والشعور بأن تحقيق الأهداف ثم بشكل جماعي، وقد يكون أفضل من الانجاز الفردي وهذا ما يسمى بجماعة العلم والتي هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء الموظفين يعملون في وحدات متنوعة داخل المنظمة ويقومون بأدوار محددة تفق مع ظروف كل عضو فيهم وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات عديدة وتسود بينهم قسم واتجاهات وقواعد سلوكية محددة وتسرد بينهم أحاسيس ومشاعر ومن المؤكد أن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير وواضح على المنظمة والموظفين.

لذلك يجب على الموظفين أصحاب المسؤولية في إدارة المنظمة العمل على مراعاة جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية ولها عدة مزايا منها الجماعات فيحاولون إثبات أنفسهم ويكونون قدوة لغيرهم، وتساهم جماعة العلم أيضا في تنفيذ التغيير والتطور الناجح فيرفع من احتمالية جدية الأداء ورفع مستوى الإنتاجية كما وكيفا مع الوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف واقصر الطرق، فأخذت المنظمات الأعمال تهتم بأفرادها كفريق عمل عن طريق الاختيار السليم للأعضاء الذين يعملون في جماعة العلم أو في فريق واحد، حيث يتفوقون في الإمكانيات والقدرات والخبرات والمهارات والقيم والدوافع والطموح والحاجات والميول والمعلومات لذلك يتوفر الانسجام بين أعضاء الفريق وهي أول خطوة لبناء جماعة علم متماسكة وإيجابية وانفتاح الإدارة على الأفراد حيث أن بناء فريق علم إيجابي يحتاج التعامل مع علاقات غير مقيدة ومواجهة مباشرة بين الأعضاء في جماعة العمل، ورفع المعلومات والمعارف لديهم والخبرات والتجارب وتحسين الأداء والفعالية.

ولجماعة العمل أهمية كبيرة لأنها تعتبر تقنية وطريقة حديثة تساهم على التفهم والإدارة وتقبل الموظفين الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وأيضا لتجميع

الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل هيكل موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرفاهية لتحقيق الهدف ومن هذا المنطلق تبلور إشكالية بحثنا وتتلخص في السؤال الرئيسي الذي مفاده:

كيف يكون تأثير جماعة العمل على العملية الاتصالية بمحافظة الغابات بغرداية ؟

## 2- تساؤلات الدراسة :

- ✚ كيف تشكلت جماعة العمل داخل محافظة الغابات بولاية غرداية ؟
- ✚ كيف تكونت اتجاهات أفراد جماعة العمل التي تؤثر على العملية الاتصالية داخل المحافظة ؟
- ✚ ما مدى تأثير العملية التفاعلية للجماعة على مبادئ العملية الاتصالية ؟

## 3- فرضيات الدراسة :

- ✚ تشكلت جماعة العمل داخل المحافظة وفق المحابة والمناصب.
- ✚ تتكون اتجاهات أفراد جماعة العمل وفق اختلاف الثقافات.
- ✚ تؤثر العملية التفاعلية للجماعة على مبادئ العملية الاتصالية.

## 4- أهمية الدراسة :

- 1) تكشف أهمية الدراسة نقاط الضعف والقوة لجماعة العمل في المؤسسة .
- 2) تمكن الباحث من معرفة الاليات والميكانيزومات المعتمدة في استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة .
- 3) تمكن الباحث من التعرف على أهدافهم ودوافعهم وحاجات العمال داخل المؤسسة.

## 5- أهداف الدراسة :

إن لكل عمل منظم أهداف وأبعاد يسعى الباحث الى تحقيقه وبلوغها بشتى أنواع الطرق والوسائل وهذه الدراسة ذات أهداف يتم التطرق اليها من جانبين أساسيين ، الجانب التشخيصي والعلاجي .

## 1- الجانب التشخيصي :

- أ- الكشف عن نوعية خصائص الاتصال وتنظيمه السائد في المؤسسة.
- ب- اكتشاف مدى أهمية الاتصال في تحقيق مطلب التوازن والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة بالإضافة الى إيجاد نوع من التعاون والانسجام بين المجموعة العاملة بالمؤسسة .
- ج- الكشف عن نوعية العلاقات التي يمكن أن تكون قائمة بين جماعة العمل وتأثير ذلك على الاتصال داخل المؤسسة.
- د- توضيح العراقيل التي تعيق السير الحسن والتي يمكن أن تجعله غير فعال.
- 2- الجانب العلاجي : ويتمثل في محاولة تقديم الاقتراحات التوصيا التي يمكن الوصول اليها بعد الدراسة الميدانية لعلها تساهم في إعطاء ودفع التنظيم القيام لعملية الاتصالية في المؤسسة.

## 6- أسباب إختيار الموضوع:

### أ- أسباب ذاتية:

الميل الشخصية لدراسة هذا الموضوع على خلاف موضوعات أخرى.

اقتناعي التام بأهمية جماعات العمل في أي مشروع تنموي، كما انني اعتقد جازمة ان اي اصلاح لاوضاع مؤسستنا الاقتصادية وغيرها اذا لم يأخذ جماعات العمل بعين الاعتبار ولم يعط لها الأهمية القصوى التي تستحقها فإن هذا الإصلاح ما هو في الواقع شوى توقع ظرفي لن يأتي فائدة لهذه المؤسسة، بل يزيد في تأزم أوضاعها وما له في الاخير الفشل.

### ب- اسباب موضوعية:

تستند المنظمات المعاصرة اولا على المورد البشري ومهاراته وكفاءاته في العمل المنظم على هيئة جماعات عمل لها القدرة الاكثر في تحقيق طموحات الادارة العليا.

الاختلاف الواضح بين رغبات جماعات العمل التي تبني عليها سلوكياتهم وبين متطلبات المؤسسات العمومية وأهدافها.

## 7- منهج الدراسة:

## أ- منهج دراسة الحالة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المتبع لمعالجة إشكالية الدراسة، وبما أن موضوع الدراسة يندرج ضمن الدراسات الكيفية الوصفية، فأنسب منهج لهذه الدراسة هو منهج دراسة حالة نظرا لما يتوفره هذا المنهج من خصائص وأدوات تتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس، حيث يعتبر المنهج دراسة حالة من المناهج البحثية والعلمية التي تدرس الظواهر والحالات الفردية والثنائية والمجتمعية بهدف تشخيصها وذلك من خلال المعلومات التي تم جمعها وتحديد العوامل التي تؤثر في الوحدة محل الدراسة أو الكشف من العلاقات السببية بين أجزاء الظاهرة ويمكن القول أن منهج دراسة الحالة هو البحث المتعرف إلى حالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه، حيث يتضمن هذا المنهج خطوات محددة بدقة للوصول إلى الغرض العلمي المطلوب في ظل توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وتحليل المضمون في جمع المعلومات.

واعتمادا على أدبيات الدراسة والدراسات الميدانية التي يدرس فيها الباحث محافظة الغابات لولاية غرداية كحالة دراسة، للحصول على معلومات وبيانات واقعية حول مكانة جماعة العمل في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة، وهذا باستخدام أدوات المنهج لجمع المعلومات لتحليلها ومناقشتها والخروج بنتائج دقيقة ومعقدة حول الموضوع المدروس بناء على ما توصلت إليه من خلال دراسة متغيرات الموضوع ميدانيا بالمحافظة وإسقاطه للأدبيات النظرية على الواقع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوعامر شريفة وباب الجريد نسرين، مكانة العلاقات العامة في تحقيق الاتصالات التسويقية المتكاملة، دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Le cont غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، اتصال وعلاقات عامة، جامعة غرداية، 2020-2021، ص 08.

ب- المنهج الوصفي :

تعتبر أول خطوة في دراسة ظاهرة معينة وصفها وجمع المعلومات الدقيقة عنها، وهذا ما يحققه المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما هي من خلال وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها والتعبير الكمي يعطيها وصفا رقميا من خلال توضيح مقدارها وحجمها، لهذا يعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما أو كيفا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>.

ويستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائص وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، كما يشمل المنهج الوصفي في كثير من الأحيان على تنبؤ بمستقبل الظواهر التي درسها<sup>2</sup>.

يمكن القول أن المنهج الوصفي منهج علمي يسمح بدراسة الظواهر كما هي الواقع والتعبير عنها بصورة كمية أو كيفية وإعطاء معلومات شاملة تكون قاعدة للممارسات علمية أخرى.

وتهدف الدراسة العلمية ذات المنهج الوصفي إلى تدقيق المعرفة العلمية إلى :

- ✓ جمع معلومات حقيقية ومفصلة عن واقع ظاهرة ما.
- ✓ تحديد المشاكل الموجودة وتوضيح بعض الظواهر.
- ✓ إيجاد علاقة من ظواهر مختلفة.
- ✓ إجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر.

8- أدوات الدراسة :

أ- الملاحظة :

**التعريف :** تعتبر الملاحظة من أقدم الوسائل التي وظفها الإنسان من أجل الحصول على المعرفة، واستمر توظيفها في إطار البحوث والدراسات العلمية المختلفة في شتى المخصصات، باعتبار ما تعطي معلومات قد لا يمكن الحصول

<sup>1</sup> بوحوش عمار ومحمد محمود الدينبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 140.  
<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 42.

عليها باستخدام طرق أخرى، فهي كما يعرفها بيرنيز "Peretz" الشاهد على السلوكيات الاجتماعية للأفراد أو الأفواج في أماكن أنشطتهم أو إقامتهم، دون تغيير سياقها المادي<sup>1</sup>.

وتعتبر حبها للحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها وخصائصها يهدف الحصول إلى كسب معرفة جديدة من تلك الظواهر<sup>2</sup>.

لذلك تعد "عملية مراقبة" أو مشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف<sup>3</sup>.

على هذا الأساس نجد أن الملاحظة عبارة عن تقنية علمية تستخدم في البحوث لاسيما في إطار إنجاز الجانب التطبيقي، لكونها تجسد تركيز انتباه الباحث "الملاحظ" على الظاهرة المراد دراستها من أجل جمع معلومات محددة عنها بطريقة منظمة تفيد لاحقا في تحقيق الهدف من البحث من خلال فهم وتفسير الظاهرة أو تحديد العلاقة بين المتغيرات أو التحكم فيها أو التنبؤ بحدوثها لهذا كانت الملاحظة من بين وسائل جمع البيانات تجعل الباحث أكثر اتصالا بموضوع البحث.

## ب- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي محافظة الغابات بولاية غرداية باختلاف وظائفهم كونهم جزء مهم من موضوع الدراسة، مكانة جماعة العمل في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة، باعتبارهم جمهور داخلي للمؤسسة له تأثير قوي ينعكس على تحقيق المؤسسة لجماعة العمل والتعاون بين الموظفين الذي يدعم الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة والذي ينعكس بدوره على الاتصال داخل المؤسسة لدى جمهورها الخارجي.

<sup>1</sup> La perrière A. L'observation directe, sous la direction Gauthier. B, recherche sociale, 5<sup>ème</sup>, ed, puo, 2009, p 136.

<sup>2</sup> بوسوش عمار ومحمد محمود الدينيات، **مناهج البحث العلمي**، وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 81.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليا وعثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 112.

ج- عينة الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية أو العمدية نظرا لخصوصية الموضوع عمل الدراسة، والتي يقصد بها إجراء الدراسة على فئة معينة، نظرا لوجود اعتبارات منطقية، إضافة إلى وضوح المفردات التي تفيد الباحث في دراسته والتي تتوفر لديها المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

فالعينة القصدية هي التي يقوم على أثرها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية، ويقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها، لما يبحث عن معلومات وبيانات وبالتالي فالعينة القصدية هي الاختيار المقصود من طرف الباحث لعدد من وحدات معينة لما يتناسب مع هدف البحث.

وفي هذه الدراسة تنحصر مفردات العينة في مسؤول محافظة الغابات كونه المكلف بجميع الأنشطة داخل المحافظة من تسيير وعمل والحرص على الاتصالات الداخلية والخارجية بين المحافظة والمؤهلات الأخرى. وكذلك مسؤول دائرة الإعلام الآلي كونه المشرف على نظام العمل والاتصالات بالمحافظة كونها تبني نظام الرقمنة في بعض التعاملات كما تم الاستعانة بموظفي محافظة الغابات بغرداية لكونهم واجهة المؤسسة مع جماهير ما ومن يقوم بالاتصالات مع المحافظة من خلال تقديم آرائهم واقتراحاتهم.

وتم اختيار هذه العينة بناء على عدم وجود جماعة العمل وقلة الاتصال والتفاعل بين الموظفين حسب الهيكل التنظيمي للمحافظة، وهذا أساس هذا الاختيار، هو تحديد الموظفين المطبقين لجماعة العمل.

ومن لهم اتصال أكبر مع بعضهم البعض وقد بلغ عددهم 60 موظف موزع عبر عدة مقاطعات "زلفانة - القرارة - نوميرات - متليلي - بريان"<sup>1</sup>.

د- الاستمارة :

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تستخدم للحصول على إجابات لمجموعة من الأسئلة المدونة في نموذج بخلاف للمبحوث بنفسه.

<sup>1</sup> بوعامر شريفة وباب الجريد نسرين، ص 10.

فهي مجموعة من الأسئلة مرتبة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

لذلك تترجم الاستمارة أهداف البحث وعن طريقها تتمكن من جمع المعلومات وبيانات تفيد في التعرف على اتجاهات الأشخاص ومشاعرهم ودوافعهم وسلوكهم، كما تفيد في الحصول على إحصائيات تصور الواقع وترشد إلى وضع خطط للمستقبل.

الاستمارة إذن قائمة من الأسئلة المقننة التي تدور حول موضوع دراسة معينة، يعدها الباحث بناء على أسس منهجية علمية، ويقدمها للمبحوث بصورة مباشرة أو غير مباشرة بغرض الحصول على إجابات تستخدم نتائجها في الإجابة عن تساؤلات الإشكالية والوصول إلى أهداف البحث العلمي<sup>1</sup>.

## 9- حدود الدراسة :

- **حدود مكانية :** اعتمد على منهج الحلة في هذه الدراسة والتي تم فيها الاختيار محافظة الغابات لولاية غرداية، كإحدى المؤسسات كحالة الدراسة الميدانية، حيث تم فيها إسقاط الدراسة النظرية على محافظة الغابات لولاية غرداية ميدانيا والتي تقع بالعنوان التالي منطقة النوميترات منذ سنة 2012، بعد أن كان في بلدية العطف قبل سنة 2008، غرداية - الجزائر.

- **حدود زمانية :** امتدت فترة الزمنية لهذه الدراسة من يوم 23 جانفي 2022 إلى غاية 30 أفريل 2022 من خلال الزيارات الميدانية للمحافظة.

## 10- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

**مفهوم الجماعة :**

تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة فيما بينها في نظرتها إلى المقصود بالجماعة فمنها ما ينظر إلى الجماع على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة، حيث عرفها البعض بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون فيها واحدة ويؤدون أدوارا

<sup>1</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1437هـ-2016م، جامعة حماة، ص 56.

متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة، كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخص أو أكثر يشتركون فيما بينهم<sup>1</sup>، في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة ويمكن تعريف الجماعة على أنها تتجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية الماهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها، إذن الجماعة هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق مدى مشترك متفق على أهميته في إطار الخصائص التالية.

يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة بتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء ومن خلال هذه المفاهيم يمكن إيجاز المؤشرات التالية بشأن تحديد المفهوم الواضح للجماعة وهي :

- وجود شخصين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة.
- وجود أنماط معينة<sup>2</sup>، من التفاعل والاتصال المتبادل بين الأفراد Face to Face وجود قيم واتجاهات وأهداف مشتركة بين الجماعة، تتميز الجماعة بأنماط سلوكية ومعايير موحدة بين الأعضاء يتميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي بين الأفراد.
- التعاون بين الأعضاء في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة.

### مفهوم جماعة العمل :

لاشك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة<sup>3</sup>، ويقوم بالتنظيم غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.

<sup>1</sup> محمد العزازي أحمد إدريس، مقومات جماعة العمل للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر، ص 143.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 46.

<sup>3</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي لجماعة العمل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة، ص 710.

تتمثل مجموعات العمل في مجموعة من الأفراد علاقة مستمرة ببعضهم، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها، وتكون تصرفات مجموعات العمل بالمنظمة بين رئيس في نجاح أو فشل أغلبية منظمات الأعمال، ويقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات، فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية، وتعرف جماعة العمل بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين Face to Face.

### مفهوم الاتصال :

**لغة :** تعرف كلمة اتصال في قاموس المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من وصل والآتي يفى الصلة وبلوغ الغاية، فيصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه وهي أيضا المواصلات والبلاغ<sup>1</sup>.

وكلمة اتصل هي Communication من الكلمة اللاتينية Communis التي يقابلها في اللغة الفرنسية كلمة commen والتي تعني إقامة رسالة مشتركة مع شخص آخر، أو جماعة أخرى<sup>2</sup>.

**اصطلاحا :** يعرفها الاتصال من الناحية الاصطلاحية بشكل عام على أنه تبادل الرسائل بين المرسل والمستقبل، والمعنى الدقيق هو جملة العمليات التي ترمي إلى إرسال الرسائل لمختلف الجهات المستقبلية بهدف تغيير مستوى معارفهم، اتجاهاتهم أو سلوكياتهم، أما الاتصال في المؤسسة هو النشاط المعني بضمان إثباته تدفق البيانات والمعلومات بين نواحي المنظمة الداخلية المختلفة من جهة وضمان هذه الإنسانية بين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعة منتوري برج باجي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الدولة في اجتماع التنمية، تحت إشراف فضيل دليو، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 89.

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل، الاتصال وأشكاله المختلفة، معهد الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، حوليات، جامعة الجزائر، 1998، ص 78.

<sup>3</sup> خيرة حمادي، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيم، مجلة البحوث الإدارية والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص

تعريف اتصال المؤسسة :

هو نشاط إداري واجتماعي في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، بهدف خلق تماسك في وحداته وتحقيق أهداف المنظمة.

كما يقصد به الوسيلة الاجتماعية في تحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل لبناء داخل المنظمة في إطار تحقيق الأهداف المتفق إنجازها<sup>1</sup>.

11- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : دراسة ويسن **wessen** حول أثر تفاوت المكانات الاجتماعية على الإتصال

قام الباحث الأمريكي ويسن دراسة باحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1958 دامت 03 اشهر وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في السلطة و المكانة الاجتماعية يؤثر انتقال المعلومات بين افراد الجماعة بصورة حرة. و قد طلب الباحث من كل فرد من افراد العينة تسجيل اتصالات التي تحدث بينه و بين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة خمسة ايام ثم بعد ذلك قام الباحث بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالاضافة الى بيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة

و نذكر بعض النتائج التي تحصل عليها في دراسته:

أ. اتصال و تفاعل العاملين في المستشفى من اطباء و ممرضات و غيرهم يكون وفقا لمراكزهم و مكانتهم الاجتماعية حيث اقتصر اتصالات الممرضات على زملائهن و نفس الشيء لاحضه بالنسبة من يشغلون مراكز اجتماعية اقل و اكثر في المشفى.

ب. في حالة الاتصال بين الافراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فان اصحاب المكانات الاجتماعية الاقل يميلون الى توجيه تفاعلهم الى ذوي المكانات الاجتماعية العليا بنية التقرب منهم و كسب تقديرهم.

<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 38

ج. تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال نوعي و كمي أي ان ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من ارسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا و يتجلى ذلك من النتائج التالية:

- اعتقاد المرؤوسين ان اوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة
- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة و المحافظة على تكامل شخصياتهم تجاهل المرؤوسين منشورات الادارة العليا و عدم تطبيقها .

الدراسة الثانية : دراسة محمد علي محمد حول نظام الاتصال ووظائف في تحقيق الاستقرار للعامل و نظرتة تجاه الادارة.

قام بدراسة في مصر عام 1971 و في شركة النصر للأصول و المنتجات و الغاية منها هو التحقق من الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله و نظرتة تجاه الادارة.

كما هدفت الدراسة كذلك الى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات و البيانات و انعكاس ذلك على استقرار العمال و رفع مستوى ادائهم للعمل ، و شملت عينة الدراسات مجموعة من العمال في خمسة اقسام اساسية في التنظيم و من جملة النتائج التي توصل اليها :

- يحقق الاتصال في التنظيم الصناعية وظيفة هامة في التكامل و التوازن بين الوحدات و الاقسام المختلفة للمؤسسة.

— ان فشل في اتجاه شبكة قوية للإتصال الصاعد و تعدد المستويات الاشرافية و اتساع نطاق المسؤولية في التنظيم الكبير قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الايجابية الى الحالة السلبية و ادى في الوقت نفسه الى ظهور شبكة الاتصال غير رسمي

- ان ادراك مضمون الاتصالات يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال

— ان الادارة مضمون الاتصالات يختلف باختلاف الجماعة في تحقيق اعلى مستوى من الاستقرار للعمال و رفع مستوى ادائهم للعمل تتمثل في استخدام استراتيجية تسمح بتدعيم الاتصال الصاعد لتحقيق مزيد من الترابط و التفاهم بين العمال و الادارة.

ولاحظ الباحث ان الاتصال الرسمي الدموي هو الاكثر شيوعا و انتشارا داخل المؤسسة و رغم كل الصعوبات التي واجهت محمد علي محمد الا انها في النهاية من الدراسات الهامة لما يلعبه الاتصال في دور المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية و غيرها

### الدراسات الأجنبية :

#### الدراسة الأولى : دراسات أو كجارب هاوثورن 1927

بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات التجارب في مصنع هاوشورن بولاية شيكاغو التابع لشركة ويشرف الشريك، أضافت أبعادا جيدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فرق من الباحثين يقودهم التون مايو ورونلتز برج من جامعة هارفارد بختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود الفعل هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بازدياد نسبة منخفضة ولكنه ازداد، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي :

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن النشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجت العاملين غير الاقتصادية من

تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة راء للقدرة في العمل والرغبة في العمل.

- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عادات وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف وتقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي مجند ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها<sup>1</sup>.

### الدراسة الثانية : دراسة كاتركوبي وموريس 1950

بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال العال أن تقنع العاملين بضرورة احضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الانتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الانتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع<sup>2</sup>.

### 12- صعوبات الدراسة :

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهتني في إعداد دراستي هذه في :

- الاختلاف بين المراجع في المعلومات.
- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع في مكتبة الكلية.
- عدم القدرة على الوصول إلى مجتمع البحث.
- عدم امتلاك القدرات المادية اللازمة.

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتيرة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 20.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

#### تمهيد

1.2 مفهوم جماعة العمل

2.2 خصائص جماعة العمل

3.2 أهمية جماعة العمل

4.2 أنواع جماعة العمل

5.2 أركان جماعة العمل

6.2 مواصفات جماعة العمل

7.2 إنجازيات جماعة العمل

خلاصة الفصل

## تمهيد :

تعتبر دراسة جماعة العمل داخل منظمات من المجالات التي شغلت اهتمام الكثير من العلماء والباحثين في العلوم السلوكية وكذلك السلوك التنظيمي ، لا سيما أن أغلب النشاطات اليومية والتفاعلات تحدث في اطار الجماعات وقد ازدادت أهمية الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعد ما ساد الاعتقاد ولفترة من الزمن أن الوسائل والآلات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول الى الأهداف المحققة وتحقيق والفعالية اللازمة.

وانطلاقا من أهمية جماعة العمل بالمؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية ، هذا الفصل يهتم بتبيان ماهية جماعات العمل خصائصها ومشكلة التي تواجه الجماعات والمفاهيم المرتبطة بها .

## 1.2 مفهوم جماعة العمل :

**تعريف الجماعة :** يمكن تعريف الجماعة بأنها : شخصين أو أكثر تربطهم علاقات نفسية ظاهرة، ويطلق اصطلاح الجماعة على أي صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالانتماء لجماعة معينة، وكذا دوافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والعضوي بين أعضاء الجماعة.

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مقبولا للجماعة، فيرى أنها : جماعة ليس لها قواعد أو أهداف أو قيادات ذات تحديد رسمي وتتميز عموما بالتلقائية، وصغر الحجم والطابع المؤقت، وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، والاتصال المباشر الودي ويمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية.

ويرى زهير الكايد بأن الجماعة هي أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة وكذا دوافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط كالمادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها.

أما هير "Hair" يعرفها بأنها : أي عدد من الأفراد يتم بينهم التفاعل وجها لوجه في معالجة واحدة أو مقابلات متعددة بحيث يؤثر كل فرد من الأفراد الآخرين ويتأثر بهم، وقد يتراوح عدد أفراد الجماعة الصغيرة بين فردين وعشرين ويركز هذا التعريف على التفاعل المباشر الذي يؤدي إلى التأثير بصرف النظر من طول مدة التفاعل مع الإشارة إلى الحجم المتوقع للجماعة.

ويرى عبد الله أن الجماعة تشير إلى عدد من الناس يعيشون في بقعة جغرافية محددة، ويشتركون في مجموعة من القيم والاتجاهات والمعتقدات ويقومون بأدوار محددة، ويشعرون بالانتماء نحو جماعتهم<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي :** الجماعة مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات ذات أهداف محددة، يمارسون سلوكهم وفق قيم مختلفة مما يحسم بالانتماء إلى الجماعة، ولديهم هوية واحدة ومعايير وأهداف مشتركة لها دور كبير في تماسكهم.

<sup>1</sup> حامسية فوزية، تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف بن فرحات غزالة، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2016-2017، ص ص 13-14.

تعريف جماعة العمل :

إن تواجد مجموعة من الأفراد ف غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع ما لا يفني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التصرف والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، وبذلك توافرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأجيال وهم يشكلون جماعة، بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعماً مكملًا لعمل الآخر مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي<sup>1</sup>.

2.2 خصائص جماعة العمل :

تتمتع الجماعات الأولية وهي جماعات العمل في منظمات الأعمال بعدة خصائص منها :

**1- التفاعل أو الاتصال المتبادل :** الاتصال المتبادل بين الأفراد للجماعة عنصر حيوي في فعالية الجماعة والاتصال قد يكون بالكلام أو الإشارة أو بالصورة.

**2- أهداف مشتركة :** لابد من وجود هدف لكل عضو من الجماعة من انضمامه لهذه المجموعة وتلقي أهداف الأفراد مع بعضها لتشكيل وحدة في العمل والتوجه يساعد على التفاعل بينها.

**3- وجود معايير :** كل مجموعة لديها معايير تحكم سلوك أفراد المجموعة على الأفراد الالتزام بهذه المعايير، فهناك معايير بخصوص أوقات الراحة وسرعة العمل ومعايير التعامل بين الأفراد.

**4- المعرفة بالعضوية :** لابد لكل عضو في الجماعة أن يشعر بهذا الانتماء ويحرص على تنميته حرصاً على تقويته وتفعيله لزيادة أثره في العمل وفعاليتها.

**5- الحجم :** إن تحديد الحجم المناسب للمجموعة كان مسار نقاش دراسة وجدل بين الباحثين وفي الغالب أن حجم المجموعة يتراوح بين 04-09 خاصة إذا كانت مجموعة سوف تتخذ قدرات بالمنظمة.

من خصائص الجماعة أيضا :

1- عدد أفراد الجماعة محدد نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.

2- يقوم الأفراد بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> عثمان حمود لخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص ص 155-162.

- 3- لدى هؤلاء هدف أو رسالة مشتركة أي أن الجماعة تتشكل لتحقيق هدف مشترك.
- 4- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- 5- كل فرد عضو في الجماعة يعني ويدرك الفرد الآخر.
- 6- تطور الجماعة قواعد ومعايير تنظيم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة وتحدد ماهو السلوك المتوقع والمرغوب فيه والسلوك غير المرغوب<sup>1</sup>.

### 3.2 أهمية جماعة العمل :

تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان يتفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء، وبالتالي فهم ما يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم، وقد أوصفت الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون<sup>2</sup> :

- أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.
- يحاول التأثير على أهداف وقدرات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما.
- أكثر تجاوبا واتصالا مع أعضاء الجماعة.
- أكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به.
- أكثر استعداد للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة.

يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها ف التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية، تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، فبالإضافة إلى التعرف على الجماعات الموجودة ومدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها، يفترض على الإدارة للتطوير أساليب تعاملية تساعد في السيطرة

<sup>1</sup> نصره علي موسى محمد، أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية علم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، فرع شندي، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال، إشراف هيثم طلعت موسى، جامعة شندي، السودان، 2017، ص ص 12-13.

<sup>2</sup> عامر عوض، عمل الجماعة الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 109.

على تلك الجماعات أو على الأقل على تطويرها لوجيه سلوكه وأنشطتها الرسمية وغير الرسمية الموجهة المطلوبة، والتي نصب في خانة أهداف المؤسسة دون تجاهل لأهداف الأفراد في الوقت نفسه<sup>1</sup>.

لأنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأي حال من الأحوال يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية، الأهداف الرسمية على حساب أهدافهم الشخصية غير الرسمية ولعل انصياعهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيقهم للأهداف التنظيمية لا يكون إلا إذا اقتنعوا إلى الأفراد بأنه من خلال ذلك يتم تحقيق حاجاتهم المختلفة، وهنا تأتي كفاءة الإدارة في دراسة وفهم ما يجري داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية بغية التوصل لتحديد المعايير السائدة والحاجات المختلفة للأعضاء واستخدامها، وبالتالي في سبيل تحقيق الأهداف الرسمية بمعنى أن أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد يجب أن يسير في خط متوازي وبوتيرة متقاربة، وإلا يحدث الخلل في الأداء، وما دام السبيل إلى ذلك كما أوضحت يمكن في اكتشاف حاجات الأفراد باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني فمن الضروري على الإدارة الاحتكاك بالأفراد وجماعات العمل وإدارتها بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم والاتفاق المتوازي بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم والجماعات والأفراد لتستمر عملية الإنقاذ والتطور<sup>2</sup>.

## 4.2 أنواع جماعة العمل :

إن دراسة أنواع الجماعات تفيدنا في توجيه الجماعة والعمل معها، وهناك عدة تقسيمات للجماعات ظهرت نتيجة اختلاف العاملين في ميادين العمل مع الجماعات، وهذه التقسيمات تتوقف على الدليل أو المحور الذي يقوم عليه التصنيف وسنستعرض أهم هذه التقسيمات:

### 4-2-1- الجماعات الأولية والثانوية:

كان تشارلز كولي C.Cooley أول من وضع هذا المصطلح، وقسم الجماعات الإنسانية على أساس تماسك درجة أعضائها إلى قسمين:

**1- الجماعات الأولية:** وقد عرفها كولي بأنها: " الجماعة التي تتصف بعلاقات الوجه لوجه و الحميمة و الجماعية التعاونية، وأنها أولية بمعان عدة، ومن أهمها، أنها أساسية في تكوين الطبيعة الاجتماعية المثالية للفرد ". ويضيف

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر ل جامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 46.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، جماعة العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 104.

كولي "أن العلاقات الحميمة تؤدي إلى ذوبان الفرد في الكل المشترك، مما يجعل ذات الفرد جزءاً من حياة وغرض الجماعة، ولعل أبرز الطرق للإشارة إلى هذا التوحد هو القول ب (نحن) والتي تنطوي على التعاطف والانتماء المشترك، ويعيش الفرد في شعور الجماعة، ويجد الهدف الأساسي لإرادته في مثل هذا الشعور"<sup>1</sup>.

وقد ورد هذا التقسيم للجماعات الذي اقترحه كولي في كتابه "الطبيعية البشرية والنظام الاجتماعي بين الجماعات الأولية والجماعات الثانوية"<sup>2</sup>.

وهذه الجماعات كان أساس قيامها الأصل المشترك كالجنس، والسن، واللون، والمكان الجغرافي وغير ذلك.

ويعتبر استخدام كلمة (نحن) بدلا من كلمة (أنا) دليلاً حياً على شعور العضو بالارتباط النفسي لانتمائه إلى الجماعة وإحساسه بالتوحد والتضامن مع بقية زملائه من أعضاء الجماعة ممن يتشابه معهم في الخصائص الديمغرافية والخلفية الاجتماعية والثقافية، فضلاً عن الوضع الاقتصادي، ولهذا كان "الارتباط أو التماسك الآلي" هو سمتها، وقد يبلغ هذا التضامن بين أعضائها إلى حد التفاني، هذه الجماعة تعتبر بالنسبة لأفرادها غاية في ذاتها وليست أداة لبلوغ غايات أخرى، ولذا غالباً ما نجد أفراد هذه الجماعات لا يسعون وراء منافعهم الخاصة إلا إذا كانت هذه المنافع لحساب مصلحة الجماعة. ومن أهم الجماعات الأولية هناك الأسرة، وجماعة الجوار، وجماعة أصدقاء اللعب، والدراسة فضلاً عن القرية و المجتمع المحلي.

وأهم خصائص الجماعات الأولية ما يلي:

- أن أساس ارتباط الأعضاء انفعالي عاطفي و ليس عقلائي.
- إن طبيعة العلاقات غير محددة بقانون، مما يفسح المجال أمام القرارات الآنية العفوية.
- إن الجماعة تتحول إلى غاية في ذاتها، أكثر من كونها وسيلة لغاية.
- وعليه يحدد العضو مصالحه بمصالح هذه الوحدة الجماعية، وبهذا لا يسعى العضو المتابعة مصلحة ذاتية إذا تعارضت مع مصلحة الجماعة.

<sup>1</sup> ابراهيم عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2004، ص127.

<sup>2</sup> توم بوتومور، تمهيد في علم الاجتماع، تج: محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف ط5، القاهرة-مصر، 1981، ص142.

- إن العلاقات الحميمة بين الأعضاء لا تنفي وجود مستويات من التنافس وأحيانا الصراع بين الأعضاء.
- إن كل جماعة تبلور مع الزمن ثقافة اجتماعية، وإن هذه الثقافة توضح إلى حد ما علاقات الأعضاء، ومسؤولياتهم وحقوقهم، المرتبطة ببناء يتضمن توزيع الأدوار وما يرتبط بها من مكانات.

## 2- الجماعات الثانوية:

يقصد بالجماعة الثانوية تلك التي تتكون بالقصد والاختيار وتقوم بوظيفة معينة لأعضائها. ولذلك فهي تتطلب تنظيما وتنسيقا يفوق ما تتطلبه الجماعات الأولية، ومن أمثلتها الحزب السياسي، الجمعيات العلمية والنقابات المهنية<sup>1</sup>.

ويطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثال ذلك أصدقاء العمل، المعارف، أعضاء النقابات، وعادة لا يتواجد الأعضاء مع بعضهم البعض طوال الوقت، وأيضا يكون الاتصال بصفة عرضية وسريعة.

ويلاحظ أن الجماعة الأولية هي أولى الجماعات التي يرتبط بها الفرد في حياته، فمنذ ولادته ترعاه الأسرة، وتستحوذ على شخصيته، وتحدد سلوكه. ولكن عندما يكبر الطفل، يحدث تفاعل اجتماعية آخر بينه وبين أفراد آخرين خارج الأسرة، ويرتبط بجماعات ثانوية تؤثر أيضا في سلوكه، مثال ذلك جماعة العمل وجماعة الأصدقاء والنادي،... الخ.

ولو أن هذا النوع يلعب دورا في تكوين شخصية الإنسان، إلا أنها لا تعتبر مسؤولة مباشرة عما تتميز به الشخصية من خصائص أساسية. ويمتاز هذا النوع من الجماعات بخصائص نوضحها في التالي:

- معظم الجماعات الثانوية قصيرة البقاء إذ ينتمي إليها الفرد فترات من حياته ثم يتركها إلى غيرها.
- أنها تتكون من عدد كبير من الأفراد، وقد لا يعرف بعضهم البعض الآخر ولذلك غالبا ما لا تكون العلاقات بينهم مباشرة.

- أن العلاقات بين الأفراد أو الجماعات قد لا تكون مباشرة بين جميع الأفراد.

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2002، ص 187.

- أن الأعضاء يجمعهم هدف مشترك قد يسبق وجود الجماعة.

- التفاعل في هذه الجماعات يقوم على أساس من التنظيم واللوائح المتفق عليها<sup>1</sup>.

برغم اختلاف طبيعية العلاقات بين النوعين، إلا أنه يمكن أن تتحول العلاقة الأولية إلى ثانوية، كما يمكن أن يحدث العكس، فعلاقتك بسابق حافلة أو مدرس تتصف على الأقل في البداية بالثانوية، ولكنها قد تتحول مع الزمن إلى علاقة أولية تمثل في نوع من الصداقة، وقد تتحول علاقة صداقة، كصداقة مدرسية بعد العمل في مؤسسة واحدة إلى علاقة ثانوية.

#### 4-2-2- الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

في ظل نسق المصنع الحديث يمكن أن نميز بين نموذجين من الجماعات الاجتماعية هما:

الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية، وتنمو هاتان الجماعتان منفصلان عن بعضهما، بالرغم من ارتباطهما.

**1- الجماعات الرسمية:** وهي جماعات تتكون من المنظمات الرسمية لتحقيق أهداف معينة ترتبط بمصلحة تلك المنظمة، ويتم إنشاؤها بمقتضى قرارا من السلطة الرسمية أو القانون، نوفيها يحدد دور كل فرد وفقا لطبيعة وظيفته، كما يبدو فيها تقسيم العمل بشكل أكثر وضوحا. ويظهر ذلك في تمشي أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة الاجتماعية، وفي توزيع اختصاصاتها و أفرادها، فضلا عن خصائصها البنائية المعينة التي تتحدد طبيعة الاتصال بين الأفراد داخلها سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها، وهو ما يشار إليه على أنه تسلسل الأوامر والقيادة داخل المؤسسة أو الوحدة، والجماعة الرسمية رغم أنها تحدد السلوك المتوقع من كل فرد، إلا أن طبيعة الاتصالات فيها لا تسمح بالاختلاط والتفاعل الاجتماعي، وتبادل المشاعر والتعاطف بين أفرادها وتكوين العلاقات الإنسانية العميقة والحميمة<sup>2</sup>. وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين، ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين. وتتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلا، وعادة توضح الخريطة التنظيمية للمنظمة حدود العلاقة بين الطرفين.

<sup>1</sup> جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات: أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 90.

<sup>2</sup> محمد شفيق زكي، محمد فتحي عكاشة، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، دس، ص 26.

- الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معا في قسم معين الانجاز واجبات معينة، تحت رئاسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة، ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.

وتتميز الجماعات الرسمية بالميزات الآتية:

- بناء وتركيب اجتماعي محدد.

- لها تنظيم خاص بها.

- لها دستور مكتوب.

- لها معايير محددة معروفة.

- تتسم عادة بالاستقرار<sup>1</sup>.

**2- الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفته اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة<sup>2</sup>.

والجماعات غير الرسمية هي جماعات تتكون داخل المنظمة الاجتماعية بشكل تلقائي نتيجة لتواجد الأفراد في مكان واحد لمدة طويلة وهي تجمع أفرادا معينين في ترابط اجتماعي وعلاقات إنسانية من أجل إرضاء وإشباع حاجاتهم المختلفة، من خلال الاختلاط وتبادل الحديث والتعبير عن الذات وحل المشكلات والتعاون ومناقشة أحوالهم السائدة. وقد تعدد هذه الجماعات داخل المنظمة الواحدة. كما أنها قد تكون مؤقتة أو عابرة لمدة طويلة، ولا يتحدد لها غالبا اسم معين، كما لا ترتبط بتقسيم العمل أو توزيع الأدوار وتحديد وظائف الأفراد والاختصاصات في المؤسسة. كذلك لا يكون الاتصال بين أفرادها مرتبطا بتسلسل رئاسي معين، ومثل هذه الجماعات يكون لها نفوذ كبير في داخل المؤسسة الاجتماعية وتأثير جوهري على أفرادها وعلى مجتمع العاملين بتلك المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلمي محمد جمعة، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999، ص 54.

<sup>2</sup> الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 112.

<sup>3</sup> محمد شفيق زكي، محمد فتحي عكاشة، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، دس، ص 27.

ويمكن تعريف الجماعة غير الرسمية في المنظمة بأنها شبكة من العلاقات غير الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي، وتنشأ بعيدا عنه، وترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام.

وقد حدد شنيدر جماعة العمل الرسمية بأنها جماعة توصف بالتفاعل التلقائي لعدد من الأفراد وعادة ما يكون هذا العدد صغيرا وذلك في فترة محددة من الزمن.

وحدد إدوارد جروس E.Gross سمات الجماعة غير الرسمية، فإلى جانب أنها تتكون تلقائيا وتختلف في طبيعتها حسب ظروف العمل، أضاف سمة أخرى، هي الأنساق والشعور بالتقارب والتضامن في الأزمات وتلك الجماعات يمكن أن تتكون من أفراد ذات مهن ومستويات مختلفة ومتمايزة<sup>1</sup>.

وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

**2-1- جماعة الصداقة:** وهي عادة تتكون من أفراد يتماثلون معا في بعض الصفات، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة، الديانة، ... الخ، وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات.

**2-2 - جماعة المصلحة:** وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن أهداف معينة، وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمؤسسة التي يعملون فيها<sup>2</sup>.

وتتميز الجماعات غير الرسمية بالميزات الآتية :

✚ ليس لها بناء اجتماعي واضح.

✚ ليس لها اسم محدد.

✚ ليس لها قواعد ومعايير معروفة.

✚ ليس لها غرض محدد.

✚ قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة.

✚ ليس لها دستور مكتوب.

✚ قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة الأمد، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، البناء الاجتماعي: الأنساق والجماعات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 272.

<sup>2</sup> الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 113.

<sup>3</sup> سلمى محمد جمعة، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999، ص 54.

و تسود هذه الجماعات علاقات التضامن أو الارتباط و التعاطف والمودة (كما يحدث عند التقاء المصالح المشتركة) أو مركزها (كما في حالات الصداقة) ويسودها كذلك العلاقات المباشرة أو المواجهة.

تتسم كذلك بصغر حجمها، حيث يمكن أن توجد داخل بناء الجماعات الرسمية، وبالتالي فإنه كلما كبر حجم الجماعة كلما اتجه تنظيمها إلى الطابع الرسمي ومع ذلك فهناك جماعات ذات طبيعة دينية وسياسية ذات حجم كبير وإن كانت تتسم بعدم رسمية القواعد التي تحكم سلوكهم.

وجود نوع من المصلحة المشتركة خارج مجال الصناعة، مثل علاقة الجوار أو الاشتراك في نادي رياضي واحد أو الانتماء إلى نفس الحزب السياسي.

وقد تنقلب الجماعة الغير رسمية إلى جماعة رسمية ذات قواعد محددة للمسؤوليات والواجبات وطرق العمل المؤدية للأهداف، وقد تتطور جماعة رسمية إلى جماعة بيروقراطية تتركز فيها الرقابة في عدد محدود من الأفراد هم الذين لديهم السلطات المقابلة للمسؤوليات، وهم الآمرون وبقية الأعضاء منفذون.

#### 4-2-3- الجماعات المفتحة والمنغلقة:

يمكن تصنيف الجماعات طبقا لدرجة انفتاحها وانغلاقها ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منغلقة أو منغلقة التمييز هنا درجة التغيير أكثر من درجة الرسمية<sup>1</sup>.

#### 1- الجماعات المفتحة:

هي التي تحدث تغيرات مستمرة في عضويتها وهناك أعضاء جدد ينضمون إلى الجماعة بصفة منتظمة وهناك أعضاء قدامى قد ينسحبون منها مثال ذلك العلاقة بين الطلبة الذين يسكنون معا في المدن الجامعية سرعان ما يتخرج بعضهم ويأتي طلبة جدد في شهر سبتمبر في كل عام تنشأ روابط جديدة، وعضوية الإقامة في المدينة الجامعية لا تقتصر على مجموعة أفراد (طلبة دائمين) بل يتغير الأعضاء على فترات مختلفة وفقا لظروف في دراستها<sup>2</sup>.

وهذا التغيير المستمر في عضوية الجماعة، يجب أن لا يكون له أي تأثير في عملها الجماعي، ودون أن يكون لذلك أي تأثير على استمراريتها وتحقيق أهدافها، ولا يشترط وجود عدد ثابت في أعضاء المؤسسة، وبالتالي يتحدد إطار الجماعة وفقا لعضوية أعضائها المتغيرة فيها.

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات - بن النظرية او التطبيق، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2007، ص155.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004، ص155.

ويؤثر تغيير عضوية الأفراد في هذه الجماعات إما بالانضمام إليها أو الانسحاب منها تأثيرا سلبيا على التأثيرات الإنسانية المتبادلة بين سلوكيات الأعضاء في هذه الجماعات بالجدية في علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة، طالما أن العضوية في الجماعات المفتوحة تتغير بسهولة، وبسرعة فإن الأعضاء في هذه الجماعات غالبا لا ينتظرون الأهداف طويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل و نتائج ملموسة في الوقت الحاضر. مثال ذلك الأعمال المشتركة التي تربط بين جماعة من الطلبة في السنة الدراسية الأولى، غالبا ما تنتهي هذه السنة الدراسية، كذلك بالنسبة لجماعات الدروس الدينية في المساجد بعد صلاة العصر أو صلاة المغرب ومثيلاهما.

## 2- الجماعات المغلقة:

تتميز بثبات استقرار عضويتها فنادرا ما يضم أعضاء جدد للجماعة وأيضا قد لا يستحب الأعضاء القدامى بسهولة يكونوا دائمين ومعتمدين على بعضهم البعض وقد لا يسمحوا لأي شخص بالانضمام إليهم إلا بشروط معينة. تتكون الجماعات المغلقة من هؤلاء الأفراد الذين وجدوا واصلا بداية تكوينها، ومنذ البدء في مقابلاتها بحيث لا يمكن لأي عضو جديد أن يلحق بها بعد ذلك. ومن ثم فهي قاصرة على عدد ثابت من الأعضاء لا يتغير منذ بدء تكوينها حتى وقت حلها. ويتحتم على أعضاء هذه الجماعات حضور مقابلاتها بصفة مستمرة دون انقطاع منذ نشأتها الأولى وحتى اتخاذ قرار جماعي من كل الأعضاء بانتهاء مقابلاتها وحل تكوينها بعد مرور فترة زمنية معينة ومحددة متفق عليها من قبلهم كلهم بلا استثناء. وتخلق هذه الشروط جوا من الاستقرار البيئي للعمل الجماعي كل باعتبارها وحدة لها كيان مستقل عن كيان أعضائها.

ويتميز العمل داخل الجماعات المغلقة بتوازن التأثيرات الإنسانية المتبادلة والمواجهة السلوكيات أعضائها بداخلها حيث يتكيف الأعضاء مع البيئة النفسية التي تحيط بهم ويتوافق سلوكهم في إطارها وتمثل الجماعات المغلقة في جماعات الإرشاد والعلاج النفسي في العيادات الداخلية بمستشفيات الصحة النفسية،... الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، البناء الاجتماعي: الأنساق والجماعات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 279-280.

تتميز الجماعات المفتوحة بأن الأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكارا وقيما واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة، في حين لا تتمتع الجماعات المغلقة بهذه الميزة غالبا ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلا من التطور والحدثة في أساليب العمل.

#### 2-2-4- الجماعات الدائمة والمؤقتة:

خلافًا للتقسيم السابق، فإن هذا التصنيف ينهض على أساس الفترة الزمنية التي يستغرقها التفاعل بين أعضاء الجماعة، بمعنى مدى استمرارية الجماعة أو طابعها المؤقت. ووفق هذا المحك تعتبر الأسرة والعشيرة والقبيلة والأمة تلك التي ترتبط ببعضها إما برابط واحد حيوي كجماعات السلالات ذات الأصل المشترك أو ترتبط بعامل ثقافي أو اجتماعي كبرابط اللغة أو الدين، هذه كلها تعتبر جماعات تتسم بالديمومة والاستمرارية<sup>1</sup>.

في حين تعتبر جماعات مؤقتة، تلك التي تتكون لتنفيذ مهام محددة أو بهدف تحقيق مصالح معينة، والتي ما تلبث أن تنغض عندما تؤدي غرضها الذي لا يستغرق عادة وقتا طويلا. ومن أبرز أمثلتها الجماعات النقابية والحزبية والمهنية<sup>2</sup>.

يتم تحديد أنواع هذه الجماعات بين دائمة ومؤقتة على أساس درجة ثبوتها واستمرارها. فبعض الجماعات تنشأ لسبب عارض، مثل جمهور المشاهدين لكرة القدم، أو تجمعهم الناس لوجود حادث في الطريق، وهذا ما ينطبق على الجماعات المؤقتة. في حين نجد أن الأسرة وأفرادها يجتمعون لفترة طويلة يكتسب فيها الفرد تنشئة اجتماعية، قيمه واتجاهاته، ويكون عاداته، ويتعلم أساليب السلوك المختلفة التي يواجه بها مختلف الظروف والمواقف، وبين أفرادها يوجد نوع من الترابط القوي على عكس الجماعة المؤقتة فتأثيرها ضعيف ووقتي وأهدافها لا تدوم إلا من خلال الموقف الوقتي فقط وبقاؤها قصير.

#### 4-2-5- الجماعات الداخلية والخارجية:

جاء تصنيف هذه الجماعات في كتاب ويليام جراهام سمنر. W. Sumner عن "العادات الشعبية" Folkways، وقد قسم الجماعات إلى نوعين: جماعات داخلية وأخرى خارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طلعت همام، سين و جيم عن علم الاجتماع، مؤسسة الرسالة، بيروت/لبنان، 1984، ص70.

<sup>2</sup> عبد السلام الشيخ، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية / مصر، 1992، ص33.

<sup>3</sup> عبدالله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع - النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1999، ص233.

## 1- الجماعات الداخلية:

هي "الجماعة التي يشعر كل عضو من أعضائها بكيانها ويدرك أهمية انتمائه لها، ويسعى إلى تحقيق أهدافها، ويؤمن بإيجابية مشاركته في عملها ويحس بفعالية وجوده فيها، ويعمل جاهدا على استمرار تكوينها حتى يصل في النهاية إلى استخدام كلمة "نحن" معبرا بها عن نفسه كمثل للجماعة التي يدرك انتمائه إليها بدلا من كلمة "أنا" التي تدل على فرديته وانفصاله عن جماعته..."<sup>1</sup>.

ويتضمن الشعور بالانتماء للجماعة، إدراك الفرد أنه متشابه مع زملائه، من حيث القرابة أو الجنس أو الديانة، المواطن الأصلي أو غير ذلك من الاعتبارات الذاتية، هذا وتجدر الإشارة إلى أن ذلك الإدراك قد سمي "بالشعور بالنوع" على يد العالم جينجيز F.H, Giddings في السنين الأولى لنمو علم النفس الاجتماعي.

وبالنسبة ل "أدامس Adams " فإن شعور الجماعة الداخلية" ينشأ عن القرابة والجوار، والارتباط في الاتصال اليومي أو الدوري. وهو شعور بالمصلحة المشتركة ورابطة من روابط الثقافة أو ضرورة اقتصادية، وهو كذلك ارتباط نفسي بأفراد ذوي مكانة معينة"<sup>2</sup>.

## 2- الجماعات الخارجية:

هي الجماعة التي يشعر الشخص بالغيرة عنها. (نبيل توفيق السمالوطي، 1985، 239). والجماعة الخارجية تتضمن كل شخص آخر لم تضمنه كلمة "نحن".

ففي المجتمع الريفي الذي يعيش في مجتمعات صغيرة معزولة، كانت وما تزال القرابة هي التي تحدد طبيعة الجماعة الداخلية والجماعة الخارجية، فعندما يتقابل شخصان غريبان، فإن أول شيء يعملانه هو إقامة علاقة قرابة، فإن كان يمكن إقامة علاقة قرابة إذن يكونان أصدقاء كل منهما يصبح عضو في جماعة داخلية، وإذا لم يكن بالإمكان إقامة تلك العلاقة، فإنه في كثير من المجتمعات يصبحون أعداء ويسلكون طبقا لذلك<sup>3</sup>.

والجماعة الخارجية تعكس المفهوم المضاد للجماعة الداخلية والتي لا ينتمي إليها الفرد ولا يشاركها مثلها العليا دائما.

<sup>1</sup> ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية/ مصر، ط2، 1992، ص236.

<sup>2</sup> إيكه هولتكرانس، قاموس مصطلحات الأنثولوجيا والفلكلور، تج: محمد الجوهري وحسين الشامي، دار المعارف ط2، القاهرة-مصر، 1937، ص240.

<sup>3</sup> محمود فؤاد حجازي، البناء الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1979، ص110.

#### 4-2-6- الجماعات الاختيارية والإجبارية:

والجماعات تنقسم من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها إلى جماعات اختيارية وجماعات إجبارية.

**1- الجماعات الاختيارية:** وهي التي ينتمي إليها الفرد بمحض اختياره ووفق إرادته ويكون بقاؤه فيها أو انسحابه منها رهن مشيئته، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات: الأندية، جماعات اللعب، جماعات الأصدقاء، الجماعات التعاونية، والجماعات السياسية<sup>1</sup>.

**2- الجماعات الإجبارية:** وهي التي ينتمي إليها الفرد دون أن يكون له دخل في تقرير هذا الانتماء ويصبح لا مفر له من أن ينتمي إلى هذه الجماعة سواء أراد أم لم يرد.

فالإنسان يولد في أسرة ويجد نفسه عضوا فيها إجباريا، وينتمي إلى جنس معين دون أن يكون له أدنى اختيار في الانتماء إلى هذا الجنس، وإلى جماعات قرابية ودينية وقومية، بعيدا عن إرادته الخاصة أو الذاتية ولذا فهي جماعات إجبارية.

كما أنه من الممكن تقسيم الجماعات إلى:

#### 4-2-7- الجماعات الاجتماعية وغير الاجتماعية:

تحدد الجماعات الاجتماعية عن طريق النشاط الذي تقوم به خاصة وأن هذا النوع من الجماعات يشترك في مختلف أنواع النشاط ومع الجماعات الأخرى، وتسهم في بناء المجتمع بنسبة كبيرة وتعمل على تقدمه ورفاهيته.

أما الجماعات غير الاجتماعية، فهي الجماعات التي تعيش بمعزل عن غيرها من الجماعات كما يحدث أو يوصف بذلك بعض الجماعات المهنية أو العرفية.

<sup>1</sup> ضياء الدين إبراهيم نجم، لامفهومات والعناصر الأساسية في طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000، ص 327.

4-2-8- جماعات الواقع وجماعات الغرض:

1- جماعات الواقع:

ويقصد بها الجماعات التي يجد الفرد نفسه منتميا إليها. ولا تمارس هذه الجماعات ثقلا يشعر الفرد بالنفور من عضويته بها، بل أن هذه العضوية مهما كانت مظاهر نشأتها ودوافع الانجذاب إليها ودرجة الحرية في الانتماء إليها - تعتبر من مقتضيات الحياة الإنسانية وتذوب شيئا فشيئا داخل نسيج العلاقات الاجتماعية. ومن أبرز جماعات الواقع الجماعات التالية: (جماعة الأسرة، الجماعة الدينية، الجماعات الطبقية، الجماعة السكنية)<sup>1</sup>.

2- جماعات الغرض:

الإنسان ككائن حي لا يستطيع أن يكتفي بعضويته التي استلزمها الواقع الإنساني والاجتماعي، وإنما يجد نفسه مدفوعا إلى إنشاء جماعات الغرض ويتطلع إلى جماعات قائمة بالفعل فظاهرة الانضواء في جماعات من أهم ظواهر الحياة الديناميكية. ويعتبر الانضمام للجماعات والانسلاخ عنها إحدى العمليات المستمرة في كافة المجتمعات الإنسانية ويظهر هذا الانضواء والانسلاخ بصورة مستمرة في كافة جماعات الغرض فما دامت هذه الجماعات هادفة بطبيعتها فإنه من الطبيعي أن تكون ذات قوى جاذبية في حدود عضويتها بصورة مستمرة.

ويتطلع الناس إلى الانتماء لجماعات الغرض لأن الحياة الاجتماعية هي التي تهيئ للفرد المثيرات التي تجعله بحاجة ملحة إلى الاجتماع بغيره. ولكن هذه المثيرات ليست نابعة من مجرد دوافع بيولوجية أو دافع حب البقاء كما يفسر البيولوجيون وإنما يرجع إلى بواعث وقوى اجتماعية تبررها وتثيرها طبيعة الوجود الإنساني نفسه، فالانتماء إلى جماعات الغرض ليس من قبيل الدوافع القطعية التي نشاهدها في الحيوان وإنما تشكلها تفاعلات عدة، بعضها يرتبط بمقومات شخصية الفرد وأساليب حياته ودرجة التنشئة الاجتماعية التي وصل إليها. فالفرد ذو الشخصية الانطوائية مثلا - لا نتيجة في الغالب إلى الاشتراك في كثير من جماعات الغرض وإن اشترك في إحداها تحت ضغوط معينة لا يمارس نشاطا إيجابيا داخل الجماعة، إنما يظل بمنأى عن عمليات الأخذ والعطاء، ويميل إلى العزلة وارتقاب الفرص التي تضعه أمام الأضواء المباشرة. فأصحاب هذا النمط من الشخصية يميلون إلى العيش على هامش حياة الجماعة التي ينتمون إليها تحت تأثير عوامل جذب معينة، بينما ينتظر من أصحاب الشخصية الانبساطية الإقدام على تكوين

<sup>1</sup> ضياء الدين إبراهيم نجم، مرجع سابق، ص 327-328.

الجماعات والانتماء إليها والمساهمة الايجابية في نشاطها. وقد يتطرق أصحاب الشخصية الانبساطية فيتجاوزون في نشاطها الحدود التي تقوم الجماعات من أجلها فيعرضون أنفسهم أو جماعاتهم الكثير من المواقف التي تسبب لهم أو للجماعة شيئاً من الحرج أو الضرر.

#### 4-2-9- الجماعات المنظمة وغير المنظمة:

ويتمثل ذلك في تصنيف بيترم سوروكن حيث قسم الجماعات إلى جماعات منظمة وجماعات غير منظمة.

**1- الجماعات المنظمة:** فهي إما جماعات ذات رابط واحد؛ وهذا الرابط قد يكون حيويًا كجماعة جنس واحد أو سن أو نوع. وقد يكون رابطًا ثقافيًا، اجتماعيًا كرابط اللغة أو الدين أو السياسة أو المهنة. وإما جماعات ذات أربطة متعددة، مثل الأسرة، العشيرة، القبيلة والأمة.

**2- الجماعات غير المنظمة:** فهي تتمثل في الجمهور والجمهرة أو الحشد أو المظاهر<sup>1</sup>.

#### 4-2-10- الجماعات البسيطة والجماعات المركبة:

ذهب إميل دوركايم في كتابه "تقسيم العمل" إلى تقسيم الجماعات إلى جماعات بسيطة وجماعات مركبة.

**1- الجماعات البسيطة:** هي المجتمعات التي يتشابه فيها الأفراد في مكاناتهم وأدوارهم، ويؤدي هذا التشابه الموجود بين الأفراد إلى تقوية المشاركة الوجدانية بينهم، وإلى ظهور علاقات اجتماعية تنشأ بطريقة تلقائية، وتؤدي إلى خلق نوع من التضامن الاجتماعي يقوم على فناء شخصية الفرد في شخصية الجماعة ويطلق عليه دوركايم اصطلاح التضامن الآلي أو الميكانيكي. ولا تعرف هذه المجتمعات البسيطة تقسيم العمل.

**2- الجماعات المركبة:** فيظهر فيها تقسيم العمل بصورة واضحة، وينقسم الناس إلى فئات مهنية تتخصص كل منها في جانب من جوانب النشاط الاقتصادي والاجتماعي وتعتمد على غيرها في بقية الجوانب ولذلك تأخذ العلاقات في هذه الجماعات الطابع التعاقدية الذي يخضع للقانون، ويقوم على تبادل المصلحة واعتماد الأفراد بعضهم على بعض، مما يزيد من تماسكهم الاجتماعي، حيث يشعر كل فرد بأنه محتاج في وجوده إلى الآخرين.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، البناء الاجتماعي: الأنساق والجماعات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2007، 275-276.

ويطلق دوركايم على هذا النوع من التماسك أو التضامن اصطلاح التضامن العضوي أي يشعر كل فرد بأنه يؤدي دورا مختلفا عن بقية أفراد الجماعة، ويعتمد عليه الآخرون، كما يعتمد هو على غيره من الأعضاء<sup>1</sup>.

#### 4-2-11- الجماعات المرجعية:

وهي الجماعات التي يرجع إليها الفرد في تقييم سلوكه الاجتماعي، ويشترك معها في دوافعها وميولها واتجاهاتها، كما أنها الجماعة التي يهتم الفرد برأيها واتجاهاتها وقيمتها. ويؤكد الخضرا (1981) أن الجماعة المرجعية قد استخدمت كمفهوم من قبل هيمان Hymen عام 1942 لأنها تشكل مرجعا أو إطارا محددًا للتفكير وتزود الفرد بمجموعة من المعايير التي تحدد السلوك المقبول. ويشير الجبالي (2003) أن الجماعة المرجعية تلعب دورا هاما في تحديد مستويات طموح أعضاء الجماعة وتحديد أنواع السلوك المقبول وغير المقبول اجتماعيا، فقد تمنعه من سلوك يتعارض مع معايير الجماعة أو تدفعه إلى المزيد من الالتزام بقيم الجماعة واتجاهاتها، كما تساعد الفرد على الإحساس بالأمن والرضا والقبول الاجتماعي.

وتقسم الجماعات المرجعية إلى عدة أنواع مرتبة تنازليا من حيث الأهمية والقدرة على التأثير على سلوك الفرد وهي:

**1- الجماعات المرجعية العضوية:** وهي جماعات يتفاعل معها الفرد بشكل مباشر وتتميز بأثر كبير على سلوك الفرد. وهي جماعات تشبه الجماعات الأولية من حيث الخصائص كجماعات الأسرة والرفاق.

**2- الجماعات المرجعية الآلية:** وهي جماعات ينتمي إليها الفرد بشكل جبري أو قسري بحكم الجنس أو العمر أو الصف أو المرحلة أو السكن وغيره.

**3- الجماعات المرجعية المتوقعة أو المنتظرة:** وهي الجماعات التي يطمح الفرد في الانتماء إليها ولكنه ليس عضوا فيها الآن، كالانتماء لجمعية علم النفس أو نقابة الأطباء أو المهندسين بعد التخرج من الجماعة أو الطالب الجامعي الذي يطمح بالنجاح في انتخابات مجلس الطلاب. أن هذا النوع من الاتصال - الاتصال الدائري - يؤدي إلى الإبداع.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 277-278.

## 5.2 المشكلات التي تواجه الجماعات:

تتكون الجماعات من أفراد مختلفي القدرات والخصائص والصفات، ومن أجل العمل لتحقيق أهداف الفرد والجماعة يتكون بناء الجماعة وتتحدد أنماط الاتصال وعمليات التفاعل الاجتماعي وتتضح قوة تأثير العلاقات الاجتماعية... الخ.

ومن الطبيعي أن تواجه الجماعة أثناء الحياة الاجتماعية بعض الصعوبات والمشاكل التي تعترضها أثناء قيامها بالعمل المنوط بها ومحاولتها للوصول إلى أهدافها، وقد تستطيع الجماعة بجهودها التغلب على تلك المشكلات والمواقف التي تتعرض لها. لذا فإننا سنتناول مشكلات الجماعة من خلال:

### 5-1-1- الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة:

**5-1-1- القيادة المتسلطة:** إذا لم تتوفر للجماعة القيادة الصالحة فإن الجماعة قد تتعرض بعض الشيء لأن القائد يساعد الجماعة في تشخيص المشكلة واستعراض البدائل وتقييم الحلول هذا من جانب ومن جانب آخر إذا كانت المهارة لدى القائد محدودة فإن الجماعة ستفشل في تحقيق أهدافها، كما أن تسلط القائد واتخاذ قرارات منفردة بعيدا عن الجماعة قد يؤدي ذلك إلى فشل الجماعة وظهور المشكلات في الجماعة<sup>1</sup>.

**5-1-2- شيوع المسؤولية:** في بعض الأحيان تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية، وإلى صعوبة تحديد من يستحق الثناء ومن يستحق اللوم. فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيرا ما يحوي درجة عالية من المجازفة والمخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية.

**5-1-3- السرعة في اتخاذ القرارات:** ففي موافق الأزمات والطوارئ قد لا تتاح للجماعة فرصة اتخاذ قرار صائب يتعلق بمصيرها ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملحا وتكون السرعة من العوامل التي تؤدي إلى حدوث مشكلات في الجماعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، دس، 1999، ص93.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص94.

5-1-4- عدم رغبة الأعضاء للمشاركة في أنشطة الجماعة: فمن العوامل التي تضعف من رغبة الأعضاء للمشاركة في نشاط الجماعة وجود مشاعر الكراهية وعدم اقتناع الأعضاء بأهداف الجماعة، وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.

5-1-5- عدم وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأعضاء: تساعد الأعمال الجماعية على إيجاد أنواع من العلاقات تؤدي إلى التعاون بين أعضاء الجماعة وغياب هذه الأعمال يؤدي إلى وجود مشكلة الصراع والنزاع في الجماعة، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بطريقة جماعية، ويؤدي ذلك إلى شعور الأعضاء بالسعادة المشتركة.

5-1-6- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية: من العوامل التي تساعد على بقاء الجماعة واستمرارها وتماسكها هي أن تساعد الجماعة الأفراد على إشباع حاجات أفرادها فإذا كانت الجماعة لا يمكنها أن تشبع حاجات أفرادها فإنها سوف تواجه عدد من المشاكل تؤدي تفككها.

5-1-7- عدم ملائمة التنظيم الأعمال الجماعة: تحتاج الجماعة إلى نوع من التنظيم التقييم بأعمالها من خلال ذلك التنظيم ولكن المغالاة في التنظيم قد يؤدي إلى وجود مشكلات، كما أن غياب هذا التنظيم يؤدي أيضا إلى وجود مشكلات في الجماعة<sup>1</sup>.

ويرى محمد شمس الدين أحمد أن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة تتمثل فيما يلي:

1. أسباب تتعلق بالفرد.
2. عدم المبادرة إلى علاج المشكلات الصغيرة.
3. التنظيم الخطأ أو المغالاة في التنظيم.
4. عدم وضوح أغراض الجماعة.
5. زيادة حجم الجماعة.
6. قيام الجماعة بأعمالها بسرعة زائدة.
7. كثرة العمل والإجهاد.
8. سوء توزيع العمل على الأشخاص.

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2002، ص 221.

9. عدم الأمانة في تقييم أعمال الجماعة.
10. عدم اشتراك الجماعة في حل مشكلاتهم.
11. عدم فهم الأعضاء لقانون ولوائح الجماعة.

## 6.2 نظريات تكوين الجماعات:

لم تعد النظرة إلى ظاهرة تكوين الجماعات الصغيرة في نطاق المنظمة على أنها عفوية أو استثنائية وإنما صارت النظرة إليها على أنها تشكل بذاتها حقيقة أساسية تبعا لطبيعة الجماعة ولذا فقد اهتم الباحثون والمتخصصون في الجوانب النظرية التي تؤدي إلى تكوين الجماعات ومن النظريات البارزة في هذا المجال ما يلي:

**1- نظرية القرب:** ترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام إلى جماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على ماكنة إنتاجية واحدة، أو في مكتب خدمي متقارب وهكذا، وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن التقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى خلق مثل هذه الجماعات<sup>1</sup>.

## 2- نظرية هومانس لتكوين الجماعة:

تقوم نظرية هومانس على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **الأنشطة:** وتمثل المهمات أو تصرفات وأفعال الأشخاص داخل الجماعة.
- **التفاعل:** ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم الانجاز المهمات داخل الجماعة.
- **المشاعر:** وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يدركون العالم المحيط بهم، وللمشاعر عناصر ومظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضر كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2000، ص150.

وتفاعل هذه العناصر مع بعضها بصورة مباشرة مما يسهم في خلق تكوين حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد، وتدعيم التعاون، وتقليص صور التوتر والتفكك وتقوية حالة التماسك وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد<sup>1</sup>.

### 3- نظرية الاتزان :

تقتزن هذه النظرية بإسم نيوكومب، وتقوم على افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبيل تحقيقها، إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تحمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، فالأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد لها دور بارز في تكوين الجماعات البشرية، لأن المصالح أو الأهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.

### 4- نظرية التبادل:

تعقد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المحققة للفرد من وجوده في الجماعة، مقابل كلفة انتمائه لها، إذ كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة كلها زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها، وبالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما أدى إلى تفكك الارتباط الجماعي وهكذا، وتوجد العديد من المبررات الأخرى التي تسهم موضوعيا في تكوين الجماعات، كالدوافع الاقتصادية والسياسية والنفسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 151.

## 7.2 أركان جماعة العمل :

هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي وهي :

**العلاقات بين الأعضاء :** وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد ولتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها.

**1- الأدوار :** التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة، والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عليها، فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة ويتوق توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، وعمره وخبرته، وقدرته وميوله وخصائص الشخصية ومدى ارتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها.

**2- القيم :** هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من وجدها، فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة ، والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إتباعهم للقيم السائدة فيها.

**3- قواعد السلوك :** هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض أو إرشاد أحد إلى الصواب إذا أخطأ، وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيد بها.

**4- المشاعر :** هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تنور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقائهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره وإقبال وإعراض وصلاح ونزاع، فإذا اكتمل عقد الجماعة، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار، فإنه يمكن أن يقدم عدة أعراض هامة منها أن يوفر للعاملين فرصة للتعرف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمر ابن العابد ببلدية سيدي عمران، ولاية الوادي، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والتنظيم، إشراف فريجة محمد، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، ص 89.

## 8.2 مواصفات جماعة العمل :

هناك عدة مواصفات تتميز بها مجموعات العمل تتمثل فيمايلي :

(أ)- **تحديد القواعد** : تضم مجموعة العمل قواعد وتطور لاستعمالها كموجه للأفراد يعرفهم على نوع السلوكيات والتصرفات التي يجب إتباعها من طرف أعضاء المجموعة وتجب على جميع تساؤلاتهم، وتشير الكثير من الدراسات في ميدان الإدارة إلى أن مجموعة العمل تحدد كذلك مستوى الإنتاجية المقبول المعمول به من قبل أعضائها ويمكن أن يكون هذا المستوى مختلف عن الذي يحدده المسير المسؤول.

(ب)- **التماسك بين الأعضاء** : يختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى والمجموعة المتماسكة هي تلك التي تعطي أفرادها خبرا ما كبيرا لتفاديها، يتقبلون سهولة أهداف المجموعة والعقوبات المفروضة.

(ج)- **حجم المجموعة** : كلما توسعت المجموعة تتعقد عملية التسيير ابتداء من علمية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت مشاركة جميع الأعضاء ضرورية، كما تصبح عملية الاتصال الأكثر أهمية.

(د)- **المواصفات الشخصية للمجموعة** : إن نجاح مجموعة العمل مرتبط بالمواصفات الشخصية لأفرادها، السن، الجنس، الكفاءة، الخبرة المعارف، مستوى التعليم، وتتصف المجموعة المتجانسة بعلاقات عمل جيدة، كما تطور بعض القيم المشجعة كالروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية... الخ، أما المجموعة غير المتجانسة فهي تميل إلى أن تكون أكثر إنتاجية باختلاف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول وأفكار جيدة، وتعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة من الفروقات ما بين المجموعات<sup>1</sup>.

## 9.2 إيجابيات جماعة العمل :

إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدد أغراض منها :

- يوفر للعاملين فرص التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.
- يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات.
- يمد أعضائه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء.
- يساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه.
- يعتبر مجال لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 89-90.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 90.

## خلاصة الفصل:

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق إشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة للعاملين، ذلك أنه إذا حسن بالإدارة التعامل مع الجماعة فإنها يمكن أن تجعل منها أداة لإيجاد روح التعاون والألفة بين العاملين، وأداة تكييف تساعد العاملين على التعايش مع المتغيرات التنظيمية المختلفة، كما أنها يمكن أن تجعل من روح التنافس ظاهرة إيجابية بحيث تحفز أعضائها على المزيد من العمل.

## الفصل الثالث

### الاتصال التنظيمي

مهيّد

- 1.3- مفهوم الإتصال التنظيمي
- 2.3- أهمية الاتصال التنظيمي
- 3.3- وظائف الاتصال التنظيمي
- 4.3- معايير الاتصالات التنظيمية
- 5.3- خصائص الاتصال التنظيمي
- 6.3- وسائل الاتصال التنظيمي
- 7.3- أهداف الاتصال التنظيمي
- 8.3- مبادئ الاتصال التنظيمي
- 9.3- أنواع الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه . فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فان كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال و الاتصالات . وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون

القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات . ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكله في التنظيم: الرسمي واللا رسمي ونتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

### 1.3- مفهوم الإتصال التنظيمي

تختلف تعاريف الاتصال التنظيمي من طرف الباحثين والدارسين في علوم الاعلام والاتصال إذن يعرف الاتصال التنظيمي على أنه كل " كل العمليات التي من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات و أفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو خارجه.

فاذن تعتبر عملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم ب بين الأفراد داخل التنظيم، حتى أنه أُعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة"<sup>1</sup>

حسب تعريف الباحث طبيش ميلود : هو عمليات تدفق البيانات والمعلومات والأفكار وتبادلها بين العاملين في إطار هيكل تنظيمي داخل المؤسسة المهنية يتم بشكل رسمي وباستخدام وسائل متنوعة كتابية أو شفوية على المستوى الفردي أو الجماعي لتقوية العلاقات الاجتماعية والتعاون بين العاملين والمسؤولين وتنظيم أعمالهم مما يساهم في تطوير أساليب العمل وتحقيق أهد.

كما عرفها أيضا : هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين العمال والمسؤولين في المنظمة من اجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية، لها درجة من التكامل تسمح لهم بالقيام بنشاطهم في المنظمة بصور تحقق أهدافها<sup>2</sup>.

### 2.3- أهمية الاتصال التنظيمي:

تعد الاتصالات بشكل عام وبأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، على درجة عالية من الأهمية في المنظمات والمؤسسات مهما كان شكلها ونشاطها، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات بما يلي :

- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار

عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي،الاتصال في المؤسسة،دراسة نظرية تطبيقية،ص8-9.

<sup>2</sup> طبيش ميلود،الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص الاتصال في 15. ص،2010،2011،المن

- يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة .
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة للمنظمة .
- يقوم الاتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات و الأوامر إلى العاملين من رؤوسهم والتعرف على ردات الفعل (رجع الصدى) ومعنى أوضح فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية .
- الحصول على المعلومات والبيانات و الاستفسارات والتوقعات و المقترحات والمشكلات والشكاوي .
- يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي ، مما يؤدي الى توسيع آفاق الفرد المعرفية وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع لديه .
- يقوم الاتصال بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها و تطلعاتها.
- يقوم الاتصال بتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف<sup>1</sup>

### 3.3- وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا أساسيا حيث يشهد احد الباحثين بآراء المؤلفين " كاتز وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان انه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه ،و يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى ثلاث وظائف رئيسية:

<sup>1</sup> رجب الطاهر مسعود الختوشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب العدد الرابع والعشرون الجزء الثاني ديسمبر 2017، ص2

## 1- وظيفة الإنتاج :

للاتصال التنظيمي وظائف عديدة نذكر منها : وظيفة الإنتاج وهي وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات و الأقوال ، و يعزز بعضها بما يسمى الاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات و النظرات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبل الرضا و الاشمزاز ، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم من موقع جيد في المنظمة و تمنحهم نوعا من السلطة و وظيفة الإبداع عرف فراس وآخرون الإبداع بأنه ، إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنشأة ، و تعد هذه الوظيفة اقل ممارسة<sup>1</sup>.

داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة ، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي ، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر و أشد ، و ترتبط وظيفة الإبداع ببعدين

رئيسي

- البعد الأول : هو تقديم الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة ،
- البعد الثاني : هو عملية تنفيذها تبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة و الإبداعات التي تتطلب انخراطا ووفقا حولها لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة و المبدعة و الحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة و الفاعلين.

<sup>1</sup> جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة الاتصال في إنجاحه مجلة جامعة دمشق - مجلد 26 العدد الأول + الثاني - 2010 ص 404

## 2- وظيفة المحافظة :

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين و تقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة و مدى تكيفها مع البيئة و يبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس : يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن و روح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها . الإدارة تجاههم مثل . بعث رسائل الشكر و المدح ، و الزيارات الميدانية و لوحات التقدير ، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة و التعلق بها أكثر .

تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم : يرى " كورت لوين " أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه ) مع البيئة الموجود فيها أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص و ظروف بيئة العمل داخلها ، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه و لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه<sup>1</sup> ، يرى نفسه معزولا فيها ، فالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة.

ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية : المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضا كذلك ، و على هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي : العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين ( الإنتاج و الإبداع ) و ذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل و المناخ الملائم و المستقر للتجديد و الإبداع داخل المنشأة باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن و التكيف مع البيئة الموجودة فيها ، هذه المميزات هي . الانفتاح (الاتصال بالبيئة ، ) التطور ( القضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية ، ) المرونة ( التكامل بين الاتصال الرسمي و غير الرسمي ) ( الغائية ، ) وضوح الهدف و دقته ، ( هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي ( هيكل الاتصال ) ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة .) العملية

<sup>1</sup>المرجع نفسه،405

الاتصالية ) و أهدافها ، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات و الأشكال و المستويات التي تتحرك فيها المعلومات ، مما يسمح بتكوين شبكات و قنوات للاتصال ، و لهذه الأسباب عرض هيكل الاتصال التنظيمي .

### 4.3- معيقات الاتصالات التنظيمية

أهم معيقات الاتصالات التنظيمية : هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي

**أولاً: معيقات شخصية :** وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له .

**ثانياً: معيقات تنظيمية :** ويرجع أساسها إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية .

**ثالثاً: معيقات بيئية :** ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة .<sup>1</sup>

### 5.3- خصائص الاتصال التنظيمي

- **عملية إنسانية :** تؤدي دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير .
- **عملية ديناميكية :** متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية، والنفسية والثقافية في الاعتبار ، فضلاً عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام لعملية تفاعل بين طرفين: سواء كان بين

<sup>1</sup> رويم فائزة، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد خاص ملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص4

شخصين أو شخص ومجموعة، والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها .

- **عملية مستمرة:** بمعنى أنها تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة بل تصاحبها ومنه فإن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة ، أي أنها دائمة التغير والحركة . نستنتج من خلالها ما سبق أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تتضمن تبادل الفهم والإدراك المشترك بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.
- **عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند<sup>1</sup>.

### 6.3- وسائل الاتصال التنظيمي

تتعدد و تختلف وسائل الاتصال التنظيمي في المنظمات و من بينها مايلي :

- **الوسائل الشفهية للاتصال**

المقابلة الشخصية : حيث تتم المواجهة بين المرسل و المستقبل وجها لوجه ، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق و ، المناقشة و ، الاستفسار و ، للإبلاغ بالقرارات الهامة . ومن عيوبها أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات و الحقائق التي يمكن التوصل إليها و ، يرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل ، والمستقبل و مدى التقارب و ، الثقة فيما بينهما. كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر

الاتصال الهاتفي : ذوه ه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال؛ مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية و الضرورية.

<sup>1</sup> : إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1993، ص 50.

## • وسائل الكتابة للاتصال

التقارير: وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الإدارة و تتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق و ، الوضوح في عرضها ، وتحليلها و ما تتضمنه من معلومات المدكرات : وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

الأوامر و التعليمات: تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة<sup>1</sup>

صحف الحائط: إرشادات، وتوجيهات، و تضم معلومات، وأخبار، و موضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعى فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون، وتعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، و تعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار، والمعلومات، والتعليمات، و الأنشطة المختلفة للمنظمة

وسائل الاتصال المصورة و الملاحظة : يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام ، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة اذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام . و يتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة و ، التوقيت المناسب لاستخدام أو الاستعمال الوسيلة و ، درجة السرية المطلوبة في المعلومات و عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم . وأما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم و ، توفير السجلات و ، زيادة عدد المستقبلين و ، تخفيض الاختلافات . ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال للأساليب التكنولوجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أميمة عناب ، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر أساتذة، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة و تسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الموسم الجامعي 2013/2014، ص98

<sup>1</sup> أميمة عناب ، المرجع نفسه ، ص99

### 7.3- أهداف الاتصال التنظيمي

تهدف عملية الاتصالات التنظيمية في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي :

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي .
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات .
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها .
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها . هذا وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإدارية بطرق عدة على نحو التالي:
- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية إتصالاتهم برؤسائهم، وفي تقديم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط السلوك أعضائها
- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين ألدتها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.
- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم اجتماعية ومن شأن ذلك أن ينجم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد . ونجاحاتهم وأما المعلومات التي يحتاجها المدير الفعال أو القائد الفعال والتي تشكل محور عملية الاتصال فهي عديدة ومنها :

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم .

- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة .
- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل به.<sup>1</sup>

### 8.3 - مبادئ الاتصال التنظيمي:

#### • مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء لكتابة أو الكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء على حد سواء

#### • مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي لابد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من اجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة.

#### • مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية فالالاتصال لنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي انه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها وفي هذه الحالة فان المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق لمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيما لسلطته.

<sup>1</sup> بوترعة حياة واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية ب ثانوية نواورية عبد الله واد الشحم - قلمة - مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة السنة الجامعية: 2020/2019، ص82

• مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي:

أصبحت التنظيمات الغير رسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لا بد من العمل بها وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع الرسائل<sup>1</sup>.

### 9.3- أنواع الاتصال التنظيمي

تمم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالاتصال نوعان هما :

✓ اتصال رسمي.

✓ اتصال غير رسمي.

**الاتصال الرسمي :** ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح و القرارات المكتوبة ،حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات . وتنقسم بدورها إلى :

أ- الاتصال النازل: ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى

المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم "كاتز وكاهن"

العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

✓ تعليمات الوظيفة : وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

✓ التبدير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم.

<sup>1</sup>فاطمة دريدي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07 / العدد: 02) ديسمبر

- ✓ الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة.
- ✓ المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة.
- ب- الاتصال الصاعد: وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل:
- ✓ تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- ✓ الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- ✓ رفع الشكاوى.

الاتصال الأفقي : هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في <sup>1</sup> عمليات التنسيق داخل الإدارة ( يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الاتصال الصاعد خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة الاتصال الأفقي هي حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، حيث يساهم الاتصال الأفقي في:

- ✓ عمليات التنسيق داخل الإدارة.
- ✓ إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارة المنظمة.
- ✓ تغيير المبادرات والتحسينات.

<sup>1</sup> بوترة حياة واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية ب ثانوية نواورية عبد الله واد الشحم - قلمة - مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة السنة الجامعية: 2020/2019، ص25

الاتصال غير الرسمي : هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد القنوات الاتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى. تعريف Anni Bartoli العلاقات ما بين شخصية وتبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال و يتمثل في:

✓ اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع و هذا خارج الإطار الرسمي.

✓ الحوار المتبادل داخل المكاتب

لا يمكن أن تنحصر الاتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم. ذلك أمر طبيعي، وهو في أوجهه الايجابية لصالح المؤسسة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فاعلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه ص26

## خلاصة الفصل :

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، كما تعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض ، كما تمثل أيضا أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على إختلاف أهدافها . وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

## الفصل الرابع

دراسة ميدانية عن جماعة العمل وأثرها  
على الاتصال داخل محافظة الغابات لولاية  
غرداية

1.4- الموقع الجغرافي لولاية غرداية

2.4- نبذة عن محافظة الغابات لولاية غرداية

3.4- الموقع الجغرافي لمحافظة الغابات لولاية غرداية

4.4- منهجية الدراسة

5.4- عرض نتائج الدراسة

خلاصة الفصل



جدول رقم 1 : مساحات بلديات غرداية

المساحة كلم <sup>2</sup>	البلدية	المساحة كلم <sup>2</sup>	البلدية
306.47	غرداية	5.010.12	متليلي
6.875.39	حاسي الفحل	23.920.68	المنيعة
27.698.92	حاسي القارة	2.234.94	ضاية بن ضحوة
4.812.55	المنصورة	2.609.80	بريان
778.92	بونورة	1.946.23	زلفانة
4.366.82	سبب	3.382.27	القرارة
<b>84.660.12</b>	<b>المساحة الإجمالية</b>	<b>717.01</b>	<b>العطف</b>

المصدر : مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية 2022

2.4- نبذة عن محافظة الغابات لولاية غرداية :

تعتبر إدارة الغابات من الإدارات العمومية المترابطة حول كامل التراب الوطني وهي الإدارة المكلفة بحماية وتعتبر وتوسيع الثروة الوطنية الغابية (صندلي عبد الله، 2017).

أنشأت محافظة الغابات لولاية غرداية سنة 1995 طبقا للمرسوم رقم 95-333 المؤرخ في 25 أكتوبر 1995 المتضمن إنشاء محافظة ولائية للغابات ويحده تنظيمها وعملها المعدل والمتمم، حيث بدأت نشاطها بصورة فعلية سنة 1996 وهي تحت إشراف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية العامة للغابات) أمنا الصفة القانونية فهي المؤسسة ذات طابع إداري (محافظة الغابات، 2022).

مقر المحافظة في منطقة النوميترات منذ سنة 2012 بعد أن كان في بلدية العطف قبل سنة 2008.

3.4- الموقع الجغرافي لمحافظة الغابات لولاية غرداية :

يحددها :

جنوبا : الطريق الوطني

شمالا : جبل

شرقا : المركب الرياضي

غربا : لحزام الأخضر

صورة رقم 2 : الموقع الجغرافي لمحافظة الغابات لولاية غرداية



المصدر : Google Carth

1- هيكل مؤسسة محافظة الغابات :

- يتم تنظيم الحفاظ على الغابات في شكل خدمات ومكاتب وفقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 29 جويلية 1997 الذي يتضمن تنظيم :

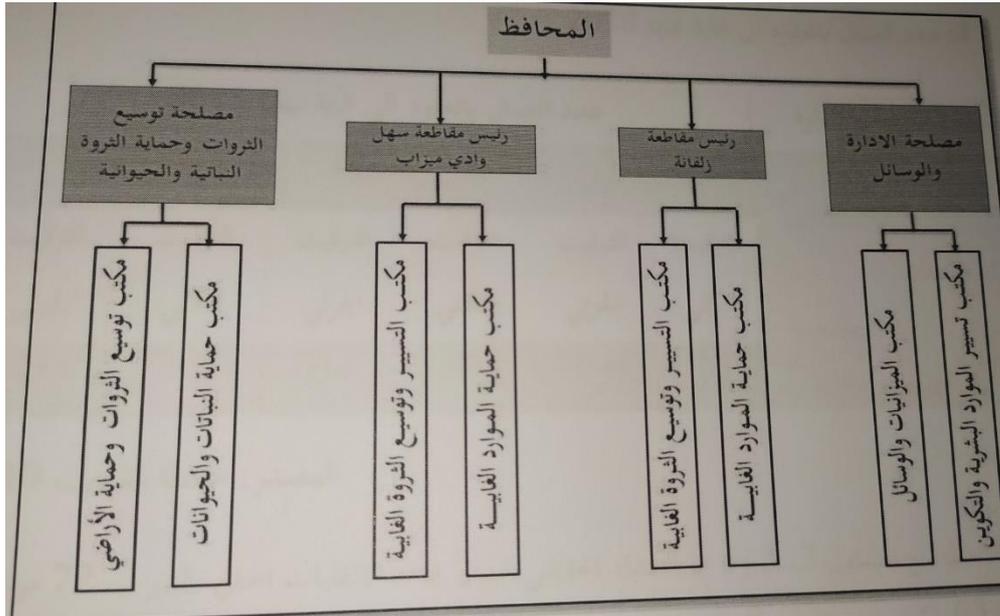
(أ) - مصالح محافظة الغابات : تنظم محافظة الغابات لولاية غرداية المصالح التالية :

- مصلحة توسيع الثروات وحماية النباتات والحيوانات: وتضم هذه المصلحة المكتبين التاليين الصورة رقم 03:
  - مكتب توسيع الثروات وحماية الأراضي.
  - مكتب حماية النباتات والحيوانات.
- مصلحة الإدارة والوسائل : تضم هذه المصلحة المكتبين التاليين (الصورة 03) :
  - مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين.
  - مكتب الميزانية والوسائل.

- ما تشمل المحافظة الغابات لولاية غرداية على مقاطعين للغابات : تضم كل وحدة منهما المكتبين التاليين (الصورة 03) :

- مكتب التيسير والتوسيع الثروة الغابية.
- مكتب حماية الموارد الغابية.

صورة رقم 3 : مخطط الهيكل الإداري (محافظة الغابات لولاية غرداية 2022)



الموارد البشرية :

جدول رقم 2 : التعداد الحقيقي لعمال محافظة الغابات

التعداد الحقيقي 2022/03/27			
المجموع	أنثى	ذكر	المؤسسة العمومية والادارة
87	21	66	محافظة الغابات

المصدر : محافظة الغابات 2022

جدول رقم 3 : عدد العمال إلى غاية نهاية 2022

عدد العمال إلى غاية نهاية 2022			المؤسسة العمومية والإدارة
المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المتوفرة	
27	73	100	محافظة الغابات

المصدر محافظة الغابات 2022

جدول رقم 4 : عدد العمال بالعقود إلى غاية نهاية 2022

عدد العمال بالعقود إلى غاية نهاية 2022						مؤسسة العمومية والإدارة
المناصب الشاغرة		المناصب المشغولة		المناصب المتوفرة		محافظة الغابات
التوقيت الجزئي	التوقيت الكلي	التوقيت الجزئي	التوقيت الكلي	التوقيت الجزئي	التوقيت الكلي	
00	03	04	10	04	13	

المصدر : محافظة الغابات 2022

نلاحظ من الجدول 4.32 أن العدد الحقيقي لعمال المحافظة الغابات الحالي يقدر 87 موظف، بما في ذلك 66 ذكور بينما الإناث 21 كما نلاحظ أنه لغاية نهاية سنة 2022 شعور 27 منصب مالي وهو ما سبب عجز للموارد البشرية لمحافظة الغابات بولاية غرداية وذلك ما يؤثر سلبا على الأداء الحسن من طرف الموظفين بالمحافظة حتى ولو تم الاستعانة ببعض مناصب عمل عقود والتي بلغ عددها نهاية 2022 إلى 14 منصب 10 منهم دوام كلي و04 دوام جزئي.

1- الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات :

محافظة الغابات لولاية غرداية مؤسسة حكومية في تنظيمها الإداري تابعة لوزارة الفلاحة والتنمية وبشكل مباشر المديرية العامة للغابات، في سنة 1997 يأمر من الجهات المختصة وهي المديرية العامة للغابات تقرر أن محافظة الغابات تشمل مقاطعتين وهما مقاطعة الغابات لسهل وادي ميزاب، والتي تشمل كل من البلديات التالية : القرارة، بريان، غرداية، ضاية بن ضحوة، العطف وبنورة، كما هو موضح في الصورة 04، أما المقاطعة الثانية فهي

مقاطع زلفانة وتشمل كل من البلديات التالية : زلفانة، متليلي، المنصورة، حاسي الفحل، المنيعه، حاسي القارة وسبب كما هو موظف في الصورة 04.

حسب المرسوم التنفيذي رقم 95-333 المؤرخ في أكتوبر 1995، المحدد لتشكيلة محافظة الغابات، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 97-93 المؤرخ ف 17 مارس 1997، تضم محافظة الغابات لولاية غرداية مقاطعتين وأربع أقاليم، إقليم ضاية بن ضحوة، إقليم بريان، إقليم متليلي وإقليم المنيعه، كما أن كل إقليم يحوي فرز أو فرزين ثم نجد أنه ينحدر من كل فرز فرق.

المقاطعة الغابية هي عبارة عن هيئة إدارية تتمثل كما أسلفنا إدارة الغابات على مستوى الدائرة أو الدوائر والتي تشملها اختصاصات طبقا لما يجري عليه التنظيم الإقليمي المتفق عليه (صدلي عبد الله 2017).

يعد رئيس المقاطع الممثل الرسمي لإدارة الغابات في إطار الحدود الإدارية والشريك المميز للهيئات على مستوى الدائرة والسلطات العمومية وكذا الهيئات القضائية.

وتقسم مقاطع الغابات إلى مكتبين وهما :

- مكتب التسيير وتوسيع الثروة الغابية.
- مكتب حماية الموارد الغابية.

بالإضافة إلى ما رأينا أنه يوجد مقاطعات هناك أيضا الأقاليم وهي عبارة عن جهاز مصغر للسلم الذي يبدأ بالمحافظة كلها أجهزة تسعى للحفاظ على الثروة الغابية، أما عن حدودها فهي تطابق مع حدود البلديات الإدارية الموجودة مثل نطاق اختصاصها.



- محافظ رئيسي للغابات.

- محافظ قسم الغابات.

(ب)- سلك ضباط الغابات : ويضم الرتب الآتية :

- مفتش رئيس للغابات.

- مفتش للغابات.

- مفتش فرقة للغابات

(ج)- سلك ضباط الصف للغابات : ويضم الرتب الآتية :

- عريف رئيس للغابات.

- عريف للغابات.

(د)- سلك أعوان الغابات : ويضم الرتب الآتية :

- عون للغابات.

**2- الرتب :**

**رتبة عون غابات :**

حسب المادة 546 من القانون رقم 11-127 الصادر في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 22 مارس سنة 2011 الجريدة الرسمية الجزائرية المتضمن القانون الأساسي الخاص للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، الفصل الثالث المتعلق بالتوظيف والترقي في الدرجة في فرعه الأول، يقول المشرع في هذه المدة أنه يوظف في رتبة عون الغابات على أساس الشهادة المترشحون الذين تابعوا بنجاح التكوين لمدة سنة واحدة لدى مؤسسة تكوين متخصص يتم الالتحاق بالتكوين المتخصص عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات من المترشحين البالغين يتسع عشر (19) سنة على الأقل وعلى الأقل وثمان وعشرين (28) سنة على الأكثر عند تاريخ إجراء المسابقة الذين يثبتون مستوى الرابعة متوسط مستوفاة وما يعادلها.

**رتبة مفتش للغابات :**

حسب المادة 69 من القانون رقم 11-127 الصادر في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 22 مارس سنة 2011 بالجريدة الرسمية الجزائرية المتضمن للقانون الأساسي الخاص للأملاك الخاصة بإدارة الغابات، الفصل الثالث

المتعلق بتوظيف والتريص والترسيم والترقية في الدرجة في فرعه الأول، يقول المشرع في هذه المادة أنه يوظف أو يرقى في رتبة متفش للغابات عن طريق مسابقة على أساس الاختيارات في حدود المناصب المطلوب شغلها المترشحون الحائزون لشهادات الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سامي أو شهادة معادلة لهما في أحد التخصصات منصوص عليها في المادة 28 أعلاه.

### رتبة محافظ قسم للغابات :

حسب المادة 80 من القانون رقم 11-127 الصادر في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 22 مارس 2011 جريدة الرسمية الجزائرية المتضمن القانون الأساسي الخاص للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، الفصل الثالث المتعلق بالتوظيف والتريص والترسيم والترقية في الدرجة في فرعه الأول، يقول المشرع في هذه المادة أنه يوظف أو يرقى في رتبة محافظ قسم الغابات عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات في حدود المناصب المطلوب شغلها المترشحون الفائزون شهادة الماجستير شهادة تعادلها في أحد التخصصات المنصوص عليها في المادة لأن أعلاه شروط أخرى.

زيادة على الشروط المنصوص عليها في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 بمادة الثانية عام 1427 الموافق 15 جويلية سنة 2006 والمذكور أعلاه لا يمكن أن يوظف أي كان في الأسلاك الرتب التي يسري عليها هذا القانون الأساسي الخاص في مادته 25 أنه ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

- ألا تقل قامته من 1.66 بالنسبة للرجال و1.58 بالنسبة للنساء.
- أن يبلغ مجموع حدة بصره 10/15 دون تعديل بالنظارات والعدسات ودون أن يكون الحد الأدنى 08 حدى للعينين أقل من 10/7.
- أن يكون متشبعا بقدرات بدنية ونفسانية تتماشى والوظيفة المراد الالتحاق بها.
- إثبات وضعيته تجاه الخدمة الوطنية وألا يكون معفيا منها لأسباب صحية.

### 3- الشهادات المقبولة للتوظيف في محافظة الغابات :

وفقا للمادة 28 من القانون رقم 11-127 الصادر في 17 ربيع الثاني عم 1432 الموافق لـ 22 مارس سنة 2011 الجريدة الرسمية الجزائرية المتضمن القانون الأساسي الخاص للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، الفصل الثالث المتعلق بالتوظيف والتريص والترسيم والترقية في الدرجة في فرعه الأول، يقول المشرع في هذه المادة أنه يتم التوظيف في أسلاك الضباط للغابات والضباط الساميين للغابات من بين المترشحين الحائزين لشهادات في التخصصات الآتية:

- علم الغابات.
- البيئة وحماية الطبيعة.
- التنوع البيولوجي والتيسير المستخدم للأوساط الطبيعية.
- المحافظة على الطبيعة والبيئة.
- تامين الموارد النباتية.
- التنوع النباتي والحيواني.
- التنمية الريفية.
- الهندسة الريفية.

#### مهام محافظ الغابات :

تتمثل مهمة محافظة الغابات في القيام بمهام تطوير الثروة الغابية والحلقاتية وإدارتها ورفع شأنها وحمايتها وتسييرها في إطار السياسة الغابية الوطنية كما تكلفت بتنفيذ البرامج والتدابير في مجال حماية الأراضي المعرضة للانجراف والتصدير، بالإضافة إلى توسيع الشروط الغابية وحماية النباتات والحيوانات.

وفي هذا الإطار تميز قطاع الغابات خلال سنة 2015 بإنجاز العمليات المسجلة في مختلف البرامج التنموية

المتمثلة في :

- البرامج القطاعي.
- برامج دعم النمو.
- البرامج الخاص لتنمية مناطق الجنوب.
- الصندوق الخاص لتنمية مناطق الجنوب.
- المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المنتهجة التي شملت كل بلديات الولاية حسب خصوصياتها ومستلزمات المناطق المختلفة ونوع العلامات المسجلة.

وبهذه الصفة تكلف على الخصوص بما يأتي :

- تنفيذ البرامج والتدابير في مجال تطوير الثروة الغابية والحلقاتية وحمايتها وتوسيعها، وتحافظ كذلك على الأراضي المعرضة للانجراف والتصحر.

- تنظم وتراقب استغلال المنتوجات الغابية والحلفائية، وكذلك الاستعمالات الأخرى في الميدان الغابي ضمن إنجاز مخططات التهيئة والتعمير.
  - تنظيم وتابع وتراقب بالاتصال مع المصالح المهنية الأخرى عمليات الوقاية من حرائق الغابات والأمراض الطفيلية وهجوماتها ومكافحة ذلك.
  - تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم الممارس على الميدان الغابي وتنظم تدخل أسلاك إدارة الغابات في مجال الشرطة الغابية.
  - تدرس بالاتصال مع المصالح الخارجية المعنية الملفات المتعلقة بطلبات الرخص المنصوص عليها في التشريع والتنظيم في السجل الغابي والحلفائي.
  - تضبط باستمرار جرود الموارد الغابية والحلفائية والصيدية.
  - تنفذ البرامج والتدابير في سجل تنمية الثروة الصيدية وحمايتها.
  - تقدير برامج الإرشاد والتوعية والتنشيط المتعلقة بالمحافظة على الثروة الغابية والحلفائية والصيدية.
  - تجمع وتعالج وتنشر المعلومات المتصلة بميدان اختصاصها وتعد الحصائل والتقارير الدورية من تقييم أنشطتها.
- كما تشرف على تنفيذ البرامج التنموية الإستراتيجية التالية :
- البرامج القطاعية المختلفة.
  - برامج التنمية الريفية المندمجة.

#### 4.4- منهجية الدراسة

استعراض أهم خطوات المنهجية والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها وذلك من خلال: مراحل الدراسة، تحليل البيانات الشخصية، تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

##### أ- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتمثل في جميع عمال مؤسسة الغابات بغرداية، وتتكون العينة من 60 عامل من داخل المؤسسة.

##### ب- جمع بيانات الدراسة

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع جماعة العمل وأثرها على الاتصال داخل المؤسسة من وجهة نظر عمال مؤسسة الغابات بغرداية، حيث تعتبر هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وكانت هذه الاستمارة عبارة عن استبيان موجه للعمال للإجابة عليه، والهدف من الاستبيان دراسة جماعة العمل وأثرها على الاتصال داخل المؤسسة.

تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها على أربعة أقسام:

##### القسم الأول: معلومات عامة (بيانات شخصية)

الجنس: على المستويين الذكر والأنثى.

العمر: على سبع مستويات، أقل من 25 سنة، من 26 إلى 30 سنة، من 31 إلى 35 سنة، من 36 إلى 40 سنة، من 41 إلى 45 سنة، من 46 إلى 50 سنة، أكثر من 51 سنة.

المستوى التعليمي: على ثلاث مستويات، متوسط، ثانوي، جامعي.

سنوات الأقدمية: على أربع مستويات، أقل من 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 15 سنة، من 16 سنة إلى 25 سنة، من 26 إلى 32 سنة.

الحالة الاجتماعي: على أربع مستويات، أعزب، متزوج، مطلق، أرمل.

#### القسم الثاني: بيانات الدراسة

وينقسم إلى ثلاث محاور وهي:

أولاً- طرق تشكيل الجماعة ويضم 9 فقرات.

ثانياً- اتجاهات الأفراد ويضم 9 فقرات.

ثالثاً- الاتصال التنظيمي ويضم 9 فقرات.

ت- ثبات أداة الدراسة وصدقها

من أجل التعرف على إجابات عمال مؤسسة الغابات بغرداية قد تم استخدام مقياس ليكرات الثنائي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

#### جدول رقم 5 : درجة مقياس ليكرات

لا	نعم	الاستجابة
2	1	الدرجة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 538.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات : تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي ( $\bar{x}$ ): وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

- الانحراف المعياري ( $\sigma$ ): وهو مقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.

- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.

- اختبار t test لعينة واحدة.

#### صدق الاستبيان:

بعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في جامعة غرداية، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

#### ثبات الاستبيان:

طريقة ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط؛ بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم 6 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
27	0.659

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات spss.

تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.659 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 7 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان

الرقم	بيانات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أولا	طرق تشكيل الجماعة	09	0.759
ثانيا	اتجاهات الأفراد	09	0.607
ثالثا	الاتصال التنظيمي	09	0.593
	كل فقرات الاستبيان	27	0.659

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

#### 5.4- عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان من خلال وصف عينة الدراسة تحليل البيانات الشخصية وتفسيرها تحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتحليلها.

#### أ- وصف عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

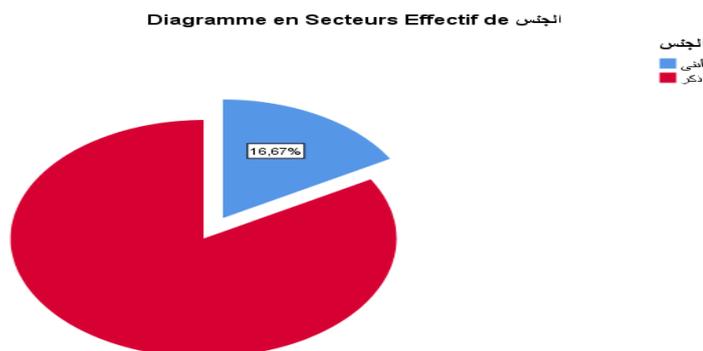
#### 1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم 8 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	تكرار	النسبة (%)
ذكر	10	16.7
أنثى	50	83.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 1 : توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الذكور يمثلون نسبة 16.7%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور ومنه أغلب عمال مؤسسة الغابات لولاية غرداية ذكور. من أفراد العينة، تقابلها نسبة الإناث سنبة 83.3%

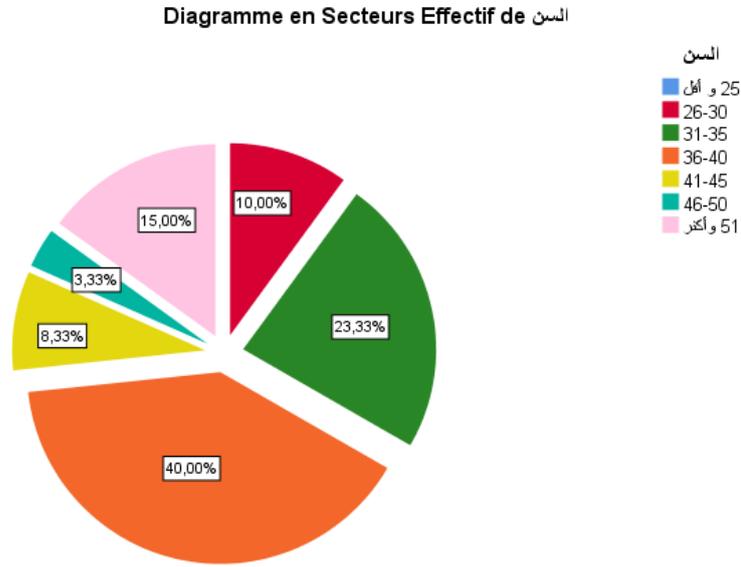
2- السن: قسمنا عينة الدراسة حسب العمر إلى ستة فئات وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 9 : توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 26 إلى 30 سنة	06	10
من 31 إلى 35 سنة	14	23.3
من 36 إلى 40 سنة	24	40
من 41 إلى 45 سنة	05	8.3
من 46 إلى 50 سنة	02	3.3
من 46 إلى 50 سنة	09	15
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 2 : توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أغلبية بين 36 و 40 سنة بحيث يمثلوا نسبة 40%، تليها عينة الدراسة التي أعمارهم بين 31 و 35 سنة بنسبة 23.3%، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 26 إلى 30 سنة يمثلون نسبة 10%، ونجد فئة الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 41 و 45 سنة بنسبة 8.3% وفي أخير نجد فئة الأفراد الذين سنهم أكثر من 51 سنة يمثلون نسبة 15%.

**3- المستوى التعليمي:** تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي تخصصات مختلفة موضحة حسب الجدول

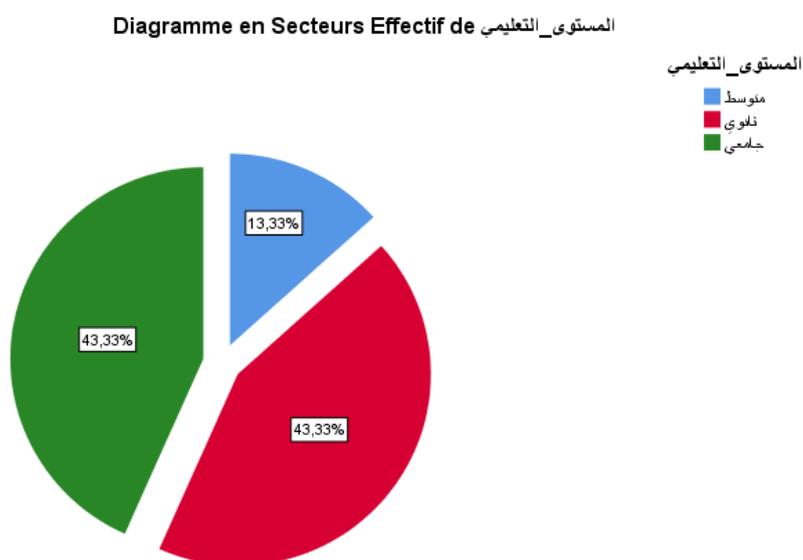
التالي:

شكل رقم 3 : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
13.3	08	متوسط
43.3	26	ثانوي
43.3	26	جامعي
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 4 : توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم ( ) والدائرة النسبية أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 43.3%، وتقابلها بنفس النسبة فئة الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط يمثلون نسبة 13.3%.

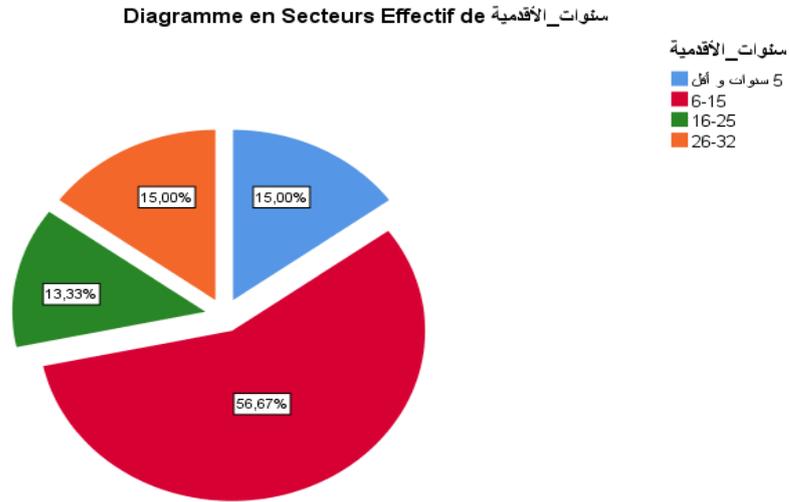
**4- سنوات الأقدمية:** تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي خبرة موضحة حسب الجدول التالي:

شكل رقم 5 : توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	09	15
بين 6 إلى 15 سنة	34	56.7
بين 16 إلى 25 سنة	08	13.3
بين 26 إلى 32 سنة	09	15
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 6 : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن 56.7% من عينة الدراسة تمثل العمال الذين يحملون بين 6 إلى 15 سنة الخبرة، تقابلها نسبة 15% تمثل الأفراد الذين يحملون خبرة أقل من 5 سنوات، ونفس النسبة تمثل العمال الذين يحملون عدد سنوات الخبرة بين 26 إلى 32 سنة خبرة، أما العمال الذين خبرتهم بين 16 إلى 25 يمثلون نسبة 13.3%.

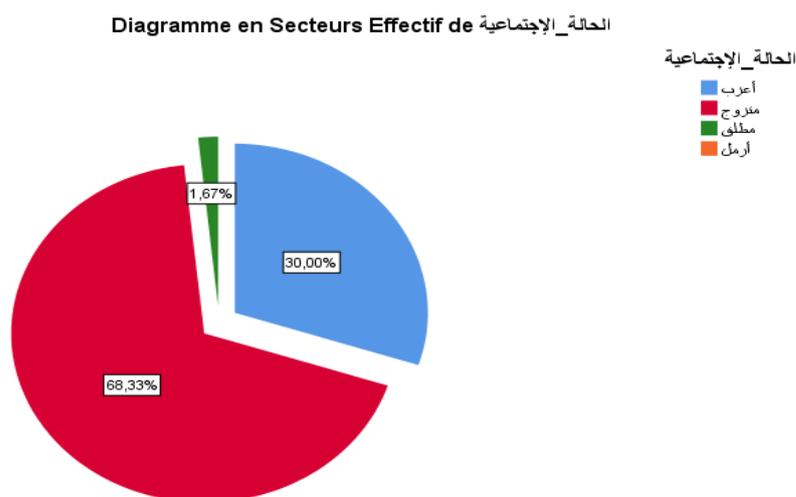
**5- الحالة الاجتماعية:** تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو حالة اجتماعية مختلفة موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 10 : توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	18	30
متزوج	41	68.3
مطلق	01	1.7
أرمل	00	00
مجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 7 : توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الشكل رقم ( ) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 68.3% حالتهم الاجتماعية متزوجون، تليها العمال الذين العزاب بنسبة 30%، أما العمال الذين حالتهم الاجتماعية مطلقون يمثلون نسبة 1.7%، أما الأفراد يمثلون 00% أي أن العينة لم تحمل ولا فرد أرمل.

#### ب- عرض وتحليل الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### أولاً- تحليل بيانات الدراسة:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بالأبعاد الدراسة أو العنوان، بعد تفرغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية SPSS<sub>v20</sub> (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science).

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكرات الثنائي الذي يعبر عن الخيارات (نعم، لا) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرات الخماسي (الحدود الدنيا والعليا).

#### جدول رقم 11 : إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	الاتجاه	مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة)
1	نعم	موافق
2	لا	غير موافق

#### 6.4- تحليل نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى: تشكلت جماعة العمل داخل المحافظة وفق المحابة والمناصب.

#### المحور الأول: طرق تشكيل الجماعة

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا المحور المتمثل في طرق تشكيل الجماعة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 12 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات طرق تشكيل الجماعة

الرقم	العبارات	التقدير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		نعم	لا		
01	العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال	58	02	1.033	0.181
02	العمل الذي تقوم به صعب مما يجعله يؤثر على أدائك ويجعل شركاء العمل يساعدونك	38	22	1.366	0.485
03	مؤهلك العلمي هو من ساعدك في الحصول على الوظيفة	49	11	1.183	0.390
04	إذا غاب أحد افراد جماعتك تقوم بتعويضه	47	13	1.216	0.415
05	يسعى أعضاء جماعة العمل لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم	48	12	1.200	0.403

06	ترى أسلوب القيادة الإدارية يخدم مصالح المؤسسة من خلال انضباط سلوك العمل	53	07	1.116	0.323
07	هناك اعتراف بمجهودات جماعة العمل وتشجيع الوصول الى غايتها من طرف الإدارة	43	17	1.283	0.454
08	أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة	51	09	1.150	0.360
09	هناك صراعات تؤثر على محيك عملك	26	34	1.566	0.499
المجموع	طرق تشكيل الجماعة			1.235	0.173

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول المتمثل في طرق تشكيل الجماعة بين (1.033 - 1.566)، بدرجة موافق وهو ما يشير إلى أن عمال مؤسسة الغابات لولاية غرداية موفقون على فقرات طرق تشكيل الجماعة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 1.235 وهي درجة موافق، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.173 وهي درجة موافق، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في طرق تشكيل الجماعة بين (0.180 - 0.499س) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور.

اختبار نتائج فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج Spss:

نص الفرضية: "تشكلت جماعة العمل داخل المحافظة وفق المحابة والمناصب"

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى

(0.05)

جدول رقم 13 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الأولى

الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t المحسوبة	قيمة (ت) t الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
تشكلت جماعة العمل داخل المحافظة وفق المحابة والمناصب	1.235	0.173	55.083	2.0322	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن جماعة العمل داخل المحافظة تشكلت وفق المحابة والمناصب، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الأول وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الأول بلغت 55.083، وهي بذلك دالة إحصائيا لذلك يتم قبول الفرضية، وعليه نؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : تتكون اتجاهات أفراد جماعة العمل وفق اختلاف الثقافات.

المحور الثاني: اتجاهات الأفراد

يتضمن هذا المحور تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة باتجاهات الأفراد، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم 14 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات اتجاهات الأفراد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقدير		العبارات	الرقم
		لا	نعم		
0.181	1.033	02	58	العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال	01
0.485	1.366	22	38	العمل الذي تقوم به صعب مما يجعله يؤثر على أدائك ويجعل شركاء العمل يساعدونك	02
0.390	1.183	11	49	مؤهلك العلمي هو من ساعدك في الحصول على الوظيفة	03
0.415	1.216	13	47	إذا غاب أحد افراد جماعتك تقوم بتعويضه	04
0.403	1.200	12	48	يسعى أعضاء جماعة العمل لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم	05
0.323	1.116	07	53	ترى أسلوب القيادة الإدارية يخدم مصالح المؤسسة من خلال انضباط سلوك العمل	06
0.454	1.283	17	43	هل هناك اعتراف بمجهودات جماعة العمل وتشجيع الوصول الى غايتها من طرف الإدارة	07
0.360	1.150	09	51	أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة	08
0.499	1.566	34	26	هناك صراعات تؤثر على محيك عملك	09
<b>0.173</b>	<b>1.235</b>			طرق تشكيل الجماعة	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني والمتمثل في اتجاهات الأفراد تراوحت بين (1.233 - 1.433) بدرجة موافق وهو ما يشير إلى أن أغلبية موظفون مؤسسة الغابات لولاية غرداية موافقون على محور اتجاهات الأفراد بنسبة كبيرة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بـ 1.331 وهي درجة مرتفعة نوعا ما، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.195 بدرجة موافق، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور والمتمثل في اتجاهات الأفراد بين (0.429 - 0.499) وتدل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

اختبار نتائج فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج Spss:

نص الفرضية: "تتكون اتجاهات أفراد جماعة العمل وفق اختلاف الثقافات"

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى

(0.05)

جدول رقم 15 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثانية

الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t الحسوبة	قيمة (ت) t الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
تؤثر اتجاهات أفراد جماعة العمل وفق اختلاف الثقافات	1.331	0.195	52.708	2.0322	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن اتجاهات أفراد جماعة العمل تتكون وفق اختلاف الثقافات، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثاني وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثاني بلغت 52.708، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم قبول الفرضية، وعليه نؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة : تؤثر العملية التفاعلية للجماعة على مبادئ العملية الاتصالية.

#### المحور الثالث: الاتصال التنظيمي

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالمحور الثالث الاتصال التنظيمي، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم 16 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الاتصال التنظيمي

الرقم	العبارات	التقدير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		نعم	لا		
01	لديك معتقدات مرتبطة بالوسائل والغابات التي تسعى إليها المنظمة	34	26	1.433	0.499
02	تشارك في الاجتماعات وتتقاسم المعرفة مع المشاركين فيها	42	18	1.300	0.462
03	تظن أن فئات العمل مفضلة على فئات أخرى	34	26	1.433	0.499
04	في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك	44	16	1.266	0.445

0.490	1.383	23	37	هناك اختلاف في اتجاهات الأفراد	05
0.480	1.350	21	39	هناك حجب للمعلومات عن طريق بعض الزملاء	06
0.480	1.350	21	39	اختلاف حول أهداف الجماعة يؤدي إلى الصراع	07
0.426	1.233	14	46	على أساس المصالح الخاصة نشأ خلافات بين الإدارة والعمال	08
0.426	1.233	14	46	عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة العلمية يشوش على عملية التفاعل بين العمال	09
<b>0.195</b>	<b>1.331</b>			<b>اتجاهات الأفراد</b>	<b>المجموع</b>

#### المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث والمتمثل في الاتصال التنظيمي تراوحت بين (1.133 - 1.300)، بدرجة موافق وهو ما يشير إلى أن عمال مؤسسة الغابات موافقين بنسبة كبيرة على فقرات هذا المحور، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 1.277 وهي درجة موافق، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.153، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في الاتصال التنظيمي بين (0.342 - 0.462) وتدلل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

#### اختبار نتائج فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج Spss:

نص الفرضية: "تؤثر العملية التفاعلية للجماعة على مبادئ العملية الاتصالية"

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى (0.05)

جدول رقم 17 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t المحسوبة	قيمة (ت) t الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
تؤثر العملية التفاعلية للجماعة على مبادئ العملية الاتصالية	1.227	0.153	61.889	2.0322	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن العملية التفاعلية للجماعة تثر على مبادئ العملية الاتصالية، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثالث وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثالث بلغت 61.889، وهي بذلك دالة إحصائيا لذلك يتم قبول الفرضية، وعليه نؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة حالة عمال مؤسسة الغابات بولاية غرداية وقد تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات البحث والمتعلقة بجماعة العمل وأثرها على الإتصال داخل المؤسسة داخل مؤسسة الغابات بولاية غرداية من ناحية كل معيار من المعايير الثلاثة حسب محاور الاستبيان، وهي طرق تشكيل الجماعة، اتجاهات الأفراد، الإتصال التنظيمي، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من عمال مؤسسة الغابات بولاية غرداية، حيث بلغ حجم العينة 60 موظف، وتم اختيارهم بطريقة قصدية.

خاتمة

خاتمة :

بعد عرض أهم نتائج التي توصلت اليها الدراسة والتحقق من مدى مطابقتها مع الفرضية العامة المقدمة لمعالجة الموضوع ، فانه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات ورفعها الى الإدارة التابعة للمؤسسة ( محافظة الغابات ) والتي أنصحها تأخذها بعين الاعتبار بغية رفع من مستوى رضا العمال عن عملهم وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي :

- الاهتمام بتكثيف الاتصال بين العمال من خلال دراسة عوائقه خاصة من حيث عوامل نقص الثقة ، طبيعة أولئك الذين لا يحبون الاحتكاك بالناس ومحاولة التصدي لهم والعمل على تشجيع التفاعل بين العمال .
- يجب أن يتمتع العمال بحرية أكبر في التعامل مع كل العمال دون قيد أو شرط هذا من جهة ومن جهة أخرى حتى لا يشعر كل عامل بعدم العدالة أو المساواة كون أن المعلومات المتوفرة لدى كل عضو تتوفر لدى الأعضاء وهذا يجعله يعرف كل شيء يدور حوله كما أنه لا يشعر بالاقتراب عن الجماعة .
- تشجيع التفاعل بين العمال من خلال تكليفهم بأعمال جماعية ، وهذا ما يقوي من التعاون ويعزز الثقة المتبادلة فيما بينهم .
- الاهتمام أكثر بحالات الصراع أو حالات سوء الفهم التي تحدث بين العمال مع بعضهم البعض والاهتمام بأسبابها وبكيفية حلها بطريقة جوهرية وليست سطحية ، بمعنى اخر معالجة الصراع من جذوره لمنع استفحاله من جديد ، وذلك بالاهتمام بمعرفة أسباب الصراع بين كل المال والمتصارعين والعمل على حلها .
- تنظيم المنتقيات وعقد الاجتماعات وفتح باب أمام الافراد للمساهمة في اتخاذ القرارات .

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا : الكتب

- إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1993.
- أحمد بن مرسلبي، الاتصال وأشكاله المختلفة، معهد الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، حوليات، جامعة الجزائر، 1998.
- بوحوش عمار ومحمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- بوسوش عمار ومحمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي، وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة الاتصالي في إنجاحه مجلة جامعة دمشق – مجلد 26 العدد الأول + الثاني – 2010 .
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر ل جامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- خضير كاظم حمود، جماعة العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

- خيرة حمادي، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيم، مجلة البحوث الإدارية والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، 2019.
- رنجي مصطفى عليا وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- رنجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- رجب الطاهر مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب العدد الرابع والعشرون الجزء الثاني ديسمبر 2017 .
- رويم فائزة، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد خاص ملتقى الدولي حول المعانة في العمل.
- عامر عوض، عمل الجماعة الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عثمان حمود لخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي لجماعة العمل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
- فاطمة دريدي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07 / العدد: 02 ديسمبر 2021 .
- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1437هـ-2016م، جامعة حماة.
- محمد العزازي أحمد إدريس، مقومات جماعة العمل للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر.

ثانيا : مذكرات الجامعية

- أميمة عناب ، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر أساتذة، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة و تسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الموسم الجامعي 2013/2014.
- بوترة حياة واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية ب ثانوية نواورية عبد الله واد الشحم -قالمة- مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة السنة الجامعية: 2019/2020 .
- بوترة حياة واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية ب ثانوية نواورية عبد الله واد الشحم -قالمة- مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة السنة الجامعية: 2019/2020 .
- بوعامر شريفة وباب الجريد نسرين، مكانة العلاقات العامة في تحقيق الاتصالات التسويقية المتكاملة، دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Le cont غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، اتصال وعلاقات عامة، جامعة غرداية، 2020-2021.
- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتيرة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

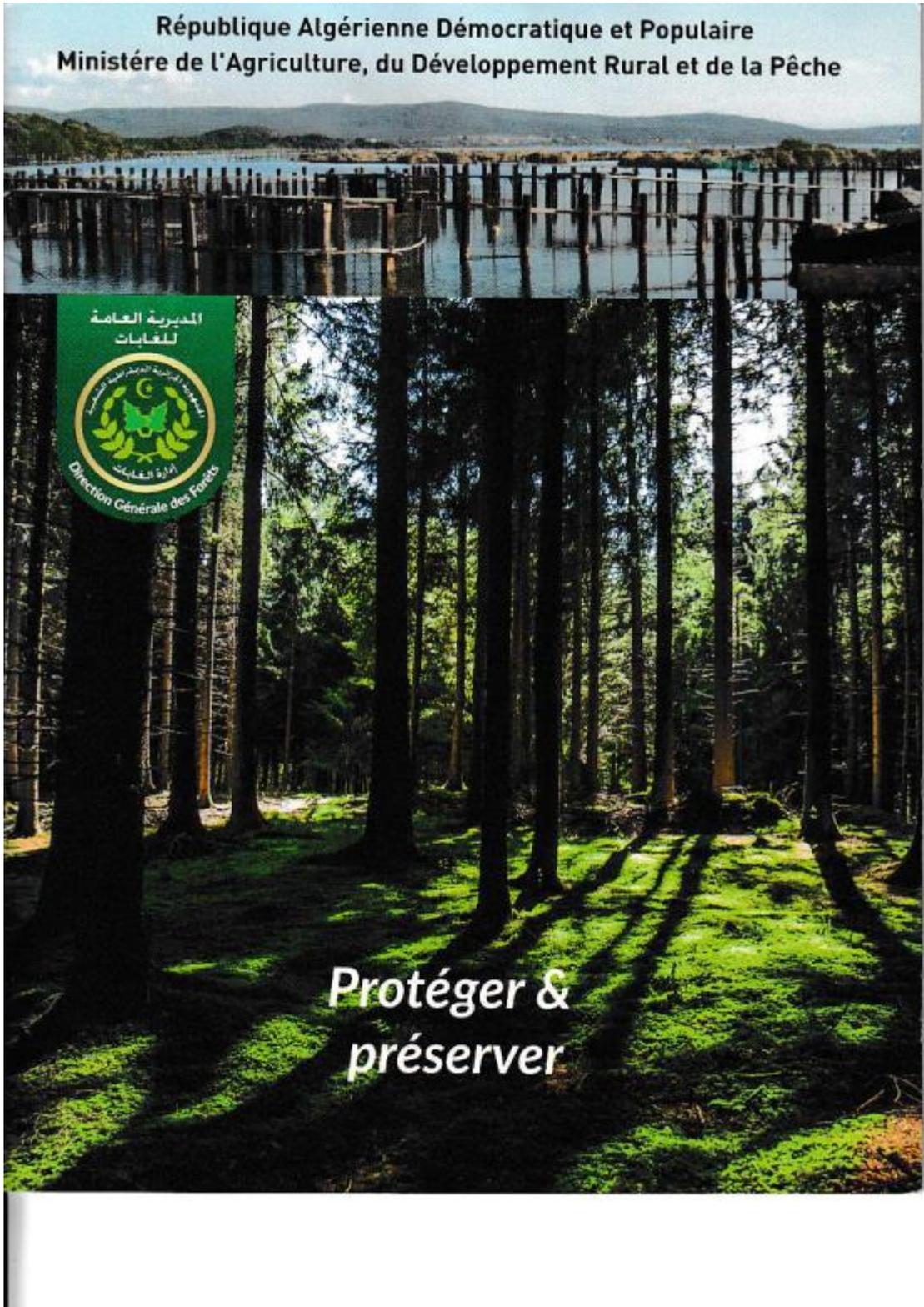
- حماسية فوزية، تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف بن فرحات غزالة، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2016-2017.
- شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمر ابن العابد ببلدية سيدي عمران، ولاية الوادي، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والتنظيم، إشراف فريجة محمد، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة.
- الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعة منتوري برج باجي مختار نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الدولة في اجتماع التنمية، تحت إشراف فضيل دليو، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص الاتصال 2010، 2011.
- نصره علي موسى محمد، أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية علم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، فرع شندي، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال، إشراف هيثم طلعت موسى، جامعة شندي، السودان، 2017.

ثالثا : المراجع الأجنبية

- La perrière A. L'observation directe, sous la direction Gauthier. B, recherche sociale, 5ème, ed, puo, 2009, p 136.

الملاحق







La forêt algérienne a un bon potentiel permettant de créer des activités économiques qui contribuent à l'économie nationale, générant de l'emploi et des revenus pour les collectivités locales.

La forêt algérienne est riche de part la biodiversité de sa faune et de sa flore qui peuvent être une source intarissable et renouvelable de capitaux, et donc de créations d'emplois.

La forêt algérienne dispose d'importants potentiels d'investissement dans l'éco-tourisme, l'alimentation bio, le tourisme scientifique, l'artisanat, l'industrie, l'agroforesterie, la médecine... Tous cela, pourrait apporter un plus à l'économie nationale.

Ce sont des secteurs où le monde développé est de plus en plus demandeur et dont l'Algérie pourrait être un fournisseur de qualité.

## La forêt n'est pas seulement une ressource mais aussi un placement

De nouvelles perspectives économiques s'ouvrent pour la valorisation des richesses offertes par les forêts



Le potentiel de bois exploitable peut servir dans de nombreux domaines tels que le sciage, la caisserie, les poteaux téléphoniques, la construction de chalets, la menuiserie, l'ébénisterie;



La transformation de bois peut servir dans la fabrication de panneaux de particules et de panneaux de fibres à densité moyennes (MDF).



Les produits forestiers peuvent permettre la création de micro entreprises qui contribueront à la diversification des exportations, à l'exemple du caroube, des pignons, du liège...



Le feuillage des arbres forestiers constitue de grandes réserves pour la distillation en vue de la production des huiles essentielles utilisées aussi bien dans l'industrie pharmaceutique que dans la fabrication des détergents.



Les produits forestiers sont la matière première pour plusieurs produits pharmaceutiques, cosmétiques, artisanaux, fourragères... ils peuvent être exploités et commercialisés, c'est le cas du charbon de bois, la souche de bruyère, la transformation du bois de certaines espèces arbustives comme la filaire, l'arbousier, l'oléastre, les glands de chênes, les châtaignes, les noix, la ronce des bois... ainsi que les plantes médicinales et aromatiques (myrte, lavandes, lentisque, cistes, ...), la gomme et la résine.



**L'alfa, matière première, peut constituer un créneau économique encore vierge**



En plus de l'utilisation classique de l'alfa dans l'industrie cellulosique, il existe des possibilités de sa transformation en aliment de bétail et dans l'artisanat.

**La forêt, c'est aussi la détente, le délassement et les découvertes**



Une grande partie de la population apprécie de pouvoir se détendre en forêt, aussi l'Etat veillera à dédier des forêts récréatives destinées à l'investissement dans le respect de la protection des ressources naturelles et des écosystèmes concernés. La valeur récréative des forêts est importante et dépend fortement de la qualité des services proposés aux visiteurs.

**L'exploitation de la chasse fournit un complément de revenus non négligeables**



Des zones de chasse nombreuses et pratiquement vierges sont destinées à la chasse touristique. Nous proposons aux agences de tourisme et de voyage d'organiser cette activité en partenariat avec les groupements des chasseurs et le secteur des Forêts.

**L'espace forestier est ouvert à tous dans le respect de l'équilibre naturel**

Le secteur des forêts met à la disposition de tout investisseur des parcelles de terrains nus à mettre en valeur par la plantation d'arbres forestiers (chênes liège, eucalyptus, frênes, peuplier, ...) para forestiers (caroubier, châtaignier, merisier, ...) et d'arbres fruitiers rustiques (l'amandier, le noyer, le figuier, le cerisier, ...) ainsi que pour la domestication des plantes aromatiques et médicinales et le développement des petits élevages (cuniculture, aviculture et apiculture) et des pépinières.





Pour toute information complémentaire  
veuillez contacter

Direction Générale des Forêts - BP n° 232 - Chemin  
Doudou Mokhtar - Ben Aknoun - Alger,  
Tél : 023-23-82-64/ 69 / 63

site web : <http://www.dgf.gov.dz/>

Facebook : [web.facebook.com/pg/dgforets](https://www.facebook.com/pg/dgforets)

Les conservations des Forêts de wilayas  
concernées par l'investissement.



## Modalités d'accès à l'investissement

### Vous souhaitez exploiter les produits forestiers ? \*Participez aux ventes par adjudication des produits forestiers\*

**Pour quels produits?**

Bois, liège, pignons, plantes aromatiques et médicinales

**Pour qui ? Conditions d'éligibilité :**

- Toute personne physique ou morale de nationalité algérienne spécialisée dans l'exploitation des forêts et/ou possédant une unité de transformation sur le territoire national.

**Comment ? Modalités d'octroi :**

- Les conservations des forêts de wilayas affichent régulièrement des avis de vente par adjudication de produits forestiers ;
- Dans certains cas prévus par la réglementation une convention de gré à gré pour l'exploitation des forêts est possible.

### Vous souhaitez organiser des chasses touristiques ? \*C'est désormais possible\*

**Pour qui ? Conditions d'éligibilité :**

L'exercice de la chasse touristique est autorisée par l'intermédiaire d'agences de tourisme et de voyages qui sont agréées et éligibles à l'organisation de cette pratique après autorisation délivrée par le ministre chargée de la chasse sur la base d'un cahier des charges.



**Comment ? Modalités d'octroi :**

- Ces agences doivent disposer d'un territoire de chasse amodié auprès de l'administration des forêts ou loué auprès de particuliers conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
- Les produits de chasse touristique faisant l'objet de transformation, et/ou de conditionnement et/ou d'exportation ne peuvent dépasser le nombre autorisé par la loi et selon des modalités précisées par voie réglementaire ;
- L'amodiation des territoires destinés à la pratique de la chasse touristique donne lieu à des redevances fixées conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.



## Modalités d'accès à l'investissement

**Vous voulez développer une activité de production ?  
\*Accédez aux parcelles de terre destinées à la mise en valeur\***

**Pour quelles activités et pour combien de temps ?**

- Activités d'élevages : ex. pépinière, élevage cynégétique, petits élevages
- durée de 20 ans ;
- Création de verger arboricoles : ex. amandier, pistachier, figuier, olivier...
- durée de 40 ans ;
- Plantation forestière : ex. pin pignon, châtaigner, chêne liège, noisetier, noyer, peuplier, robinier pseudo acacia...
- durée de 90 ans.

**Pour qui ? Conditions d'éligibilité :**

- Toute personne physique ou morale de nationalité algérienne intéressée par l'investissement en conformité avec les dispositions fixées par le cahier des charges.

**Comment ? Modalités d'octroi :**

1. Le dépôt des dossiers des postulants se fait au niveau de la circonscription des forêts ou se trouve le périmètre délimité ;
2. Un cahier des charges est signé entre la conservation des forêts et le bénéficiaire ;
3. L'autorisation d'usage pour la mise en valeur des terres du domaine forestier national donne lieu au paiement d'une redevance fixée conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

**Dossier à fournir :**

- Une demande d'octroi d'autorisation d'usage en précisant la localisation d'une ou plusieurs parcelles ;
- Un cahier des charges particulier ;
- Une étude technico-économique des activités projetées

**Vous souhaitez développer une activité de récréation ou d'écotourisme ?  
\*Accédez à l'autorisation d'usage des forêts récréatives\***

**Pour quelles activités et pour combien de temps ?**

- L'autorisation d'usage pour les forêts récréatives est consentie pour une durée maximale de vingt (20) ans. Elle peut être renouvelée à la demande du bénéficiaire ;

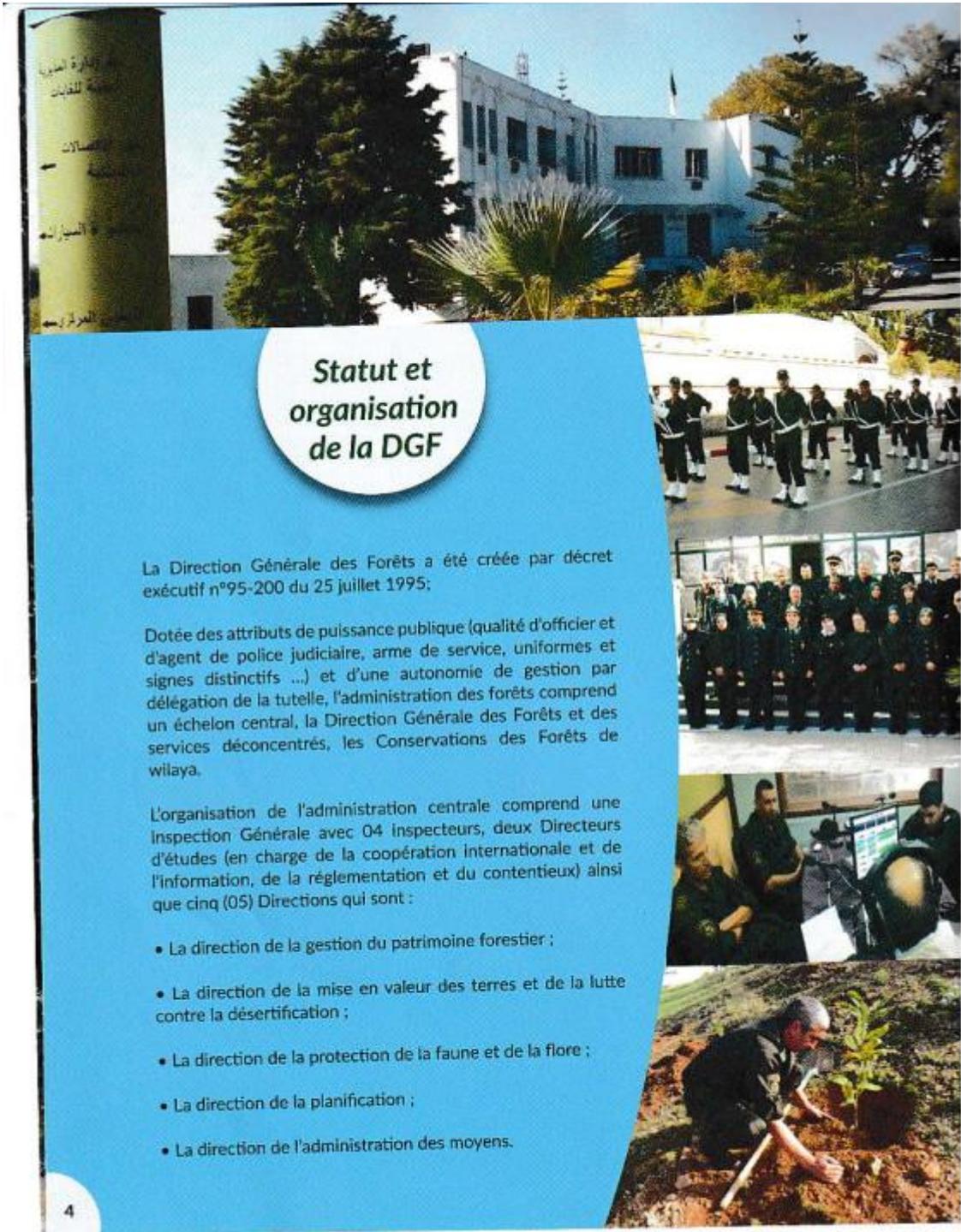
- Pour des activités de récréation, détente, loisirs et écotourisme compatibles avec le cadre naturel du lieu d'implantation ;
- Les infrastructures doivent être légères, démontables et/ou transportables, et s'intégrer avec le paysage de la forêt ;
- Les constructions en dur sont formellement interdites et constituent un cas de retrait de l'autorisation d'usage.

**Pour qui ? Conditions d'éligibilité :**

- Toute personne physique ou morale de nationalité algérienne intéressée par l'investissement en conformité avec les dispositions fixées par le cahier des charges.

**Comment ? Modalités d'octroi :**

- Répondre à l'appel à manifestation d'intérêt lancé par la conservation des forêts de la wilaya concernée ;
- Retirer les cahiers des charges et le plan d'aménagement et d'orientation générale de la forêt considérée de la conservation des forêts de la wilaya ;
- Le dépôt des offres s'effectue au niveau de la conservation des forêts ;
- L'autorisation d'usage des forêts récréatives donne lieu au paiement d'une redevance fixée conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.



**Statut et organisation de la DGF**

La Direction Générale des Forêts a été créée par décret exécutif n°95-200 du 25 juillet 1995;

Dotée des attributs de puissance publique (qualité d'officier et d'agent de police judiciaire, arme de service, uniformes et signes distinctifs ...) et d'une autonomie de gestion par délégation de la tutelle, l'administration des forêts comprend un échelon central, la Direction Générale des Forêts et des services déconcentrés, les Conservations des Forêts de wilaya.

L'organisation de l'administration centrale comprend une inspection Générale avec 04 inspecteurs, deux Directeurs d'études (en charge de la coopération internationale et de l'information, de la réglementation et du contentieux) ainsi que cinq (05) Directions qui sont :

- La direction de la gestion du patrimoine forestier ;
- La direction de la mise en valeur des terres et de la lutte contre la désertification ;
- La direction de la protection de la faune et de la flore ;
- La direction de la planification ;
- La direction de l'administration des moyens.

4



**Les services déconcentrés et les structures sous tutelle**

**L'organisation territoriale de la Direction Générale des Forêts repose sur :**

- 48 Conservations des forêts de wilaya ;
- 210 Circonscriptions des forêts ;
- 584 districts forestiers ;
- 1.369 triages forestiers.

**L'administration des forêts dispose également :**

- D'un dispositif de veille phytosanitaire et d'un dispositif de prévention et de lutte contre les feux de forêts pour la surveillance, l'alerte et la première intervention ;
- D'un dispositif de surveillance et de lutte contre les infractions et délits forestiers.
- D'un réseau national de communication radioélectrique et d'une station SIG ;

**Pour atteindre ses objectifs, la DGF s'appuie sur :**

**1- des établissements de conservation de la nature, de recherche et de formation :**

- 08 Parcs nationaux ;
- 04 Réserves de chasse ;
- 03 Centres cynégétiques ;
- 03 établissements de formation spécialisée ;
- L'Institut National de la Recherche Forestière ;
- L'Agence Nationale pour la conservation de la Nature ;

**2- deux partenaires :**

- Le Bureau National des Etudes pour le Développement Rural ;
- l'Entreprise Algérienne du Génie Rural.

5

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الاتصال والاتصال

16/06/2022

غرداية في 17 جواني 2022

إلى السيد: هيدريسي سة الفابان

**الموضوع: تسهيل مهنة لإجراء الدراسة الميدانية**

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكر: تخرج) لطلبة السنة الثانية ماستر

التخصص: ...

نرجو من سادتكم المحترمة تسهيل مهنة الطالب (ة) المذكور (ة) نناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدر

أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: ...

... ..

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	حيتير جينرة حنان	1997/12/12 بالسنوقر	358012683
02	حسبني + سلام	1992/05/23 فرندة	48439078923
03			

في الفترة الممتدة من: 2022/06/13 إلى غاية 2022/04/30م

رئيس قسم علوم الاتصال والإعلام  
مكاتبية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
جامعة غرداية

في الأخير لأم هذا التمشي عبارات التقدير والاحترام.

• الملحق رقم 10 :



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



التخصص: اتصال والعلاقات العامة

### استمارة استبيان

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال في تخصص اتصال وعلاقات عامة بجامعة غرداية اضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثي فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة تطرك، مع العلم أنه ليست هناك إجابة خاطئة و أخرى صحيحة، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة و لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم

جماعة العمل وأثرها على الإتصال داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الغابات بغرداية

تحت إشراف :

الطالبة:

\*د/مهيري

• خيثر منيرة حنان

دليلة

السنة الجامعية : 2022/2021

## الملاحق

### البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى  ذكر

السن : 25 و أقل  30-26  35-31  40-36

45-41  50-46  51 و أكثر

المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

سنوات الأقدمية : 05 سنوات و أقل  15-6  25-16

32-26

الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

ما هو المنصب الذي تشغله؟ .....

### المحور الأول : طرق تشكيل الجماعة

التقدير		العبارات
لا	نعم	
		<p>1. هل العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال؟</p> <p>2. هل العمل الذي تقوم به صعب مما يجعله يؤثر على أدائك ويجعل شركاء العمل يساعدونك؟</p> <p>3. هل مؤهلك العلمي هو من ساعدك في الحصول على الوظيفة؟</p> <p>4. إذا غاب أحد افراد جماعتك تقوم بتعويضه؟</p> <p>5. يسعى أعضاء جماعة العمل لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم؟</p> <p>6. هل ترى أسلوب القيادة الإدارية يخدم مصالح المؤسسة من خلال انضباط سلوك العمل؟</p> <p>7. هل هناك اعتراف بمجهودات جماعة العمل و تشجيع الوصول الى غايتها من طرف الإدارة؟</p> <p>8. أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة؟</p> <p>9. هل هناك صراعات تؤثر على محييك عملك؟</p>

### المحور الثاني : إتجاهات الأفراد

التقدير		العبارات
لا	نعم	

## الملاحق

		<p>1. هل لديك معتقدات مرتبطة بالوسائل و الغايات التي تسعى اليها المنظمة؟</p> <p>2. هل تشارك في الاجتماعات و تتقاسم المعرفة مع المشاركين فيها ؟</p> <p>3. تظن أن فئات العمل مفضلة على فئات أخرى؟</p> <p>4. في رأيك هل الإحساس بعدم الإلتواء الى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟</p> <p>5. هل هناك اختلاف في اتجاهات الأفراد؟</p> <p>6. هناك حجب للمعلومات عن طريق بعض الزملاء؟</p> <p>7. هل اختلاف حول أهداف الجماعة يؤدي الى الصراع؟</p> <p>8. هل على أساس المصالح الخاصة نشأ خلافات بين الإدارة و العمال؟</p> <p>9. هل عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العلمية يشوش على عملية التفاعل بين العمال؟</p>
--	--	--

### المحور الثالث: الإلتصال التنظيمي

التقدير		العبارات
لا	نعم	
		<p>1. هل هناك إلتصال بين الموظفين و الرئيس؟</p> <p>2. هل يهيئ لك الإلتصال التنظيمي المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة؟</p> <p>3. هل الإلتصال التنظيمي فعال في المؤسسة ؟</p> <p>4. هل سهل عليك الإلتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية مع افراد الجماعة داخل المؤسسة؟</p> <p>5. هل الإلتصال التنظيمي يحفز افراد الجماعة على العمل؟</p> <p>6. هل يعتبر التفاعل بين أعضاء الجماعة في المؤسسة من إيجابيات الإلتصال التنظيمي؟</p> <p>7. افتقار الأفراد لمهارات الإلتصال؟</p> <p>8. في رأيك هل اهمال الإدارة الى الإلتصال غير الرسمي يؤدي الى وجود نزاعات بين أفراد الجماعة في المؤسسة؟</p> <p>9. هل الإلتصال في المؤسسة يسير كل الاتجاهات صاعدا، نازلا، افقيا، عموديا؟</p>

• الملحق رقم 11 :

تحليل البيانات الشخصية:

1- الجنس:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	10	16,7	16,7	16,7
	ذكر	50	83,3	83,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

2- السن:

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	26-30	6	10,0	10,0	10,0
	31-35	14	23,3	23,3	33,3
	36-40	24	40,0	40,0	73,3
	41-45	5	8,3	8,3	81,7
	46-50	2	3,3	3,3	85,0
	51 وأكثر	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

3- المستوى التعليمي:

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	13,3	13,3	13,3
	ثانوي	26	43,3	43,3	56,7
	جامعي	26	43,3	43,3	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

4- سنوات الأقدمية:

سنوات\_الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5سنوات و أقل	9	15,0	15,0	15,0
6-15	34	56,7	56,7	71,7
16-25	8	13,3	13,3	85,0
26-32	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تحليل بيانات الدراسة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هل العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال؟	60	1,0333	,18102
هل العمل الذي تقوم به صعب مما يجعله يؤثر على أدائك ويجعل شركاء العمل يساعدونك؟	60	1,3667	,48596
هل مؤهلك العلمي هو من ساعدك في الحصول على الوظيفة؟	60	1,1833	,39020
إذا غاب أحد افراد جماعتك تقوم بتعويضه؟	60	1,2167	,41545
يسعى أعضاء جماعة العمل لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم؟	60	1,2000	,40338
هل ترى أسلوب القيادة الإدارية يخدم مصالح المؤسسة من خلال انضباط سلوك العمل؟	60	1,1167	,32373
هل هناك اعتراف بمجهودات جماعة العمل و تشجيع الوصول الى غايتها من طرف الإدارة؟	60	1,2833	,45442
أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة؟	60	1,1500	,36008

هل هناك صراعات تؤثر على محبك عمالك؟	60	1,5667	,49972
N valide (liste)	60		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هل لديك معتقدات مرتبطة بالوسائل و الغايات التي تسعى اليها المنظمة؟	60	1,4333	,49972
هل تشارك في الاجتماعات و تتقاسم المعرفة مع المشاركين فيها ؟	60	1,3000	,46212
تظن أن فئات العمل مفضلة على فئات أخرى؟	60	1,4333	,49972
في رأيك هل الإحساس بعدم الإنتماء الى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟	60	1,2667	,44595
هل هناك اختلاف في اتجاهات الأفراد؟	60	1,3833	,49030
هناك حجب للمعلومات عن طريق بعض الزملاء؟	60	1,3500	,48099
هل اختلاف حول أهداف الجماعة يؤدي الى الصراع؟	60	1,3500	,48099
هل على أساس المصالح الخاصة نشأ خلافات بين الإدارة و العمال؟	60	1,2333	,42652
هل عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العلمية يشوش على عملية التفاعل بين العمال؟	60	1,2333	,42652
N valide (liste)	60		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هل هناك إتصال بين الموظفين و الرئيس؟	60	1,2000	,40338
هل يهيئ لك الإتصال التنظيمي المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة؟	60	1,3000	,46212
هل الإتصال التنظيمي فعال في المؤسسة ؟	60	1,2667	,44595
هل سهل عليك الإتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية مع افراد الجماعة داخل المؤسسة؟	60	1,2667	,44595
هل الإتصال التنظيمي يحفز افراد الجماعة على العمل؟	60	1,1500	,36008

## الملاحق

هل يعتبر التفاعل بين أعضاء الجماعة في المؤسسة من إيجابيات الاتصال التنظيمي؟	60	1,1333	,34280
افتقار الأفراد لمهارات الاتصال؟	60	1,2500	,43667
في رأيك هل اهمال الإدارة الى الاتصال غير الرسمي يؤدي الى وجود نزاعات بين أفراد الجماعة في المؤسسة؟	60	1,2333	,42652
هل الإتصال في المؤسسة يسير كل الاتجاهات صاعداً، نازلاً، أفقياً، عمودياً؟	60	1,2500	,43667
N valide (liste)	60		

### Tableau croisé هل العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
هل العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال؟	نعم	10	48	58
	لا	0	2	2
Total		10	50	60

### Tableau croisé هل العمل الذي تقوم به صعب مما يجعله يؤثر على أدائك ويجعل شركاء العمل يساعدونك؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
هل العمل الذي تقوم به صعب مما يجعله يؤثر على أدائك ويجعل شركاء العمل يساعدونك؟	نعم	5	33	38
	لا	5	17	22
Total		10	50	60

### Tableau croisé هل مؤهلك العلمي هو من ساعدك في الحصول على الوظيفة؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
هل مؤهلك العلمي هو من ساعدك في الحصول على الوظيفة؟	نعم	8	41	49
	لا	2	9	11
Total		10	50	60

**Tableau croisé إذا غاب أحد أفراد جماعتك تقوم بتعويضه؟ \* الجنس**

	الجنس		Effectif Total
	أنثى	ذكر	
إذا غاب أحد أفراد جماعتك تقوم بتعويضه؟	نعم 8	39	47
	لا 2	11	13
Total	10	50	60

**Tableau croisé هل هناك اعتراف بمجهودات جماعة العمل و تشجيع الوصول الى غايتها من طرف الإدارة؟ \* الجنس**

	الجنس		Effectif Total
	أنثى	ذكر	
هل هناك اعتراف بمجهودات جماعة العمل	نعم 6	37	43
و تشجيع الوصول الى غايتها من طرف الإدارة؟	لا 4	13	17
Total	10	50	60

**Tableau croisé أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة؟ \* الجنس**

	الجنس		Effectif Total
	أنثى	ذكر	
أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة؟	نعم 8	43	51
	لا 2	7	9
Total	10	50	60

**Tableau croisé هل هناك صراعات تؤثر على محيك عملك؟ \* الجنس**

	الجنس		Effectif Total
	أنثى	ذكر	
	نعم 3	23	26

## الملاحق

هل هناك صراعات تؤثر على محبك عمالك؟	لا	7	27	34
Total		10	50	60

### Tableau croisé هل لديك معتقدات مرتبطة بالوسائل و الغايات التي تسعى اليها المنظمة؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
هل لديك معتقدات مرتبطة بالوسائل و الغايات التي تسعى اليها المنظمة؟	نعم	8	26	34
	لا	2	24	26
Total		10	50	60

### Tableau croisé هل تشارك في الاجتماعات و تقاسم المعرفة مع المشاركين فيها؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
هل تشارك في الاجتماعات و تقاسم المعرفة مع المشاركين فيها؟	نعم	5	37	42
	لا	5	13	18
Total		10	50	60

### Tableau croisé تظن أن فئات العمل مفضلة على فئات أخرى؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
تظن أن فئات العمل مفضلة على فئات أخرى؟	نعم	6	28	34
	لا	4	22	26
Total		10	50	60

### Tableau croisé في رأيك هل الإحساس بعدم الإنتماء الى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total

## الملاحق

في رأيك هل الإحساس بعدم الإنتماء الى	نعم	6	38	44
جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟	لا	4	12	16
	Total	10	50	60

### Tableau croisé هل هناك اختلاف في اتجاهات الأفراد؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
هل هناك اختلاف في اتجاهات الأفراد؟	نعم	5	32	37
	لا	5	18	23
	Total	10	50	60

### Tableau croisé هناك حجب للمعلومات عن طريق بعض الزملاء؟ \* الجنس

		الجنس		Effectif
		أنثى	ذكر	Total
هناك حجب للمعلومات عن طريق بعض الزملاء؟	نعم	6	33	39
	لا	4	17	21
	Total	10	50	60

اختبار الفرضيات:

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أولا	60	1,2352	,17370	,02242

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0				
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
				Inférieur   Supérieur

أولا	55,083	59	,000	1,23519	1,1903	1,2801
------	--------	----	------	---------	--------	--------

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ثانيا	60	1,3315	,19568	,02526

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ثانيا	52,708	59	,000	1,33148	1,2809	1,3820

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ثالثا	60	1,2278	,15367	,01984

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ثالثا	61,889	59	,000	1,22778	1,1881	1,2675

