

الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدمائية

Informal communication and its impact on organization decision making in the Service

الفضيل رتيمي
جامعة لونيبي علي البلدية2
frretimi59@yahoo.fr

فتيحة محمد أعر*
جامعة لونيبي علي البلدية 2
sihemmohamedamar@hotmail.fr

تاريخ القبول: 2021/07/08

تاريخ الاستلام: 2021/06/01

ملخص :

سوف نحاول في هذه الدراسة الإمبريقية البحث في اثر الاتصالات غير الرسمية على صناعة القرارات الإدارية داخل المنظمة بالتركيز على المنظمة الخدمائية "البلدية" من خلال فهم الاتصال غير الرسمي والتعرف على اهم خصائصه ضمن النسق التنظيمي والظروف المؤدية الى بلورته في اطار تشكل عصب اوجماعات غير رسمية داخل بيئة العمل ،هذه العصب التي يمكن ان تظم مختلف الفئات المهنية ،تشكلت بصفة تلقائية بفعل الاتصالات المتكررة الناجمة عن عملية التفاعل الاجتماعي القائم بين أطرافها وذلك من اجل تنسيق المهام الموكلة ،فنجدها أحيانا تشكل ضغط ونوع من التأثير على أصحاب القرار حتى تضمن تحقيق أهدافها ومتطلباتها ،فيتم السماح لها بالمشاركة فيعملية صناعة القرارات حتى تحافظ على تماسكها واستقرارها وعضويتها الدائمة داخل الجماعة في النسق التنظيمي الخدماتي .

الكلمات المفتاحية: الاتصال غير الرسمي ،صناعة القرار ، المنظمة، المنظمة الخدمائية.

Abstract

In this imperial study, we will try to find the impact of informal contacts on the management of decision-making within the organization by focusing on the 'municipal' service organization by understanding the informal communication and identifying its most important characteristics within the organizational format and the conditions leading to its development within the framework of the formation of leagues or informal groups within the working environment this leagues can organize different occupational groups spontaneously, formed spontaneously by the repeated contacts resulting from the process of existing social interaction between its parties and in order to coordinate the tasks assigned to them, it constitutes pressure and a kind of influence on the decision makers in order to achieve its objectives and requirements by allowing it to participate in the decision-making process in order to maintain its cohesion and stability and permanent membership within the community in the organizational service format.

Key words: informal contacts , decision-making, organization, the Service organization.

*المؤلف المرسل

مقدمة

يعبر الاتصال غير الرسمي عن تلك الاتصالات التي تحدث بين الأفراد ضمن جوانب الحياة اليومية المختلفة خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال داخل المنظمة، إذ أنها عملية إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات، وهو قائم على أساس العلاقات الشخصية فيظهر دور الفرد فيه من خلال قوة ودرجة تأثيره في اطراف اخرى من خلال تكوين عنصر الثقة بينهم أكثر من الاعتماد على السلطة التي يتمتع بها وأحيانا تستغل هذه السلطة لخدمت مصالحها وتحقيق أهدافها في المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت عامة او خاصة، فالمنظمات على اختلافها لا يمكنها ان تكون بمعزل عن محيطها الخارجي او عن البيئة الاجتماعية التي تنتمي اليها لذلك فهي تتأثر بالعديد من الانساق الثقافية والدينية والاجتماعية وتزود الفرد وتكسبه العديد من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والاعراف، هذه العناصر الاجتماعية الثقافية تعمل على توجيه أفكاره ومشاعره وبناء معتقداته وتشكيل أسلوبه في التفاعل مع الآخرين وينعكس ذلك على سلوكه داخل النسق التنظيمي خاصة في أداء عمله وعلاقاته مع باقي جماعات العمل في مختلف المستويات الإدارية وتؤثر في أسلوب اتصاله والنمط الذي يعتمد عليه وهذا ما لفتت اليه الانتباه مختلف الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجيا.

والمنظمات باختلاف أنواعها ونشاطاتها تسعى الى تحقيق خطتها المبرمجة التي وجدت من اجلها من خلال اتباع خطوط السلطة والمسؤولية الموضحة في الهيكل التنظيمي الرسمي، وحتى تستطيع تحقيق الفعالية في الأداء وتحقيق استراتيجياتها المنشودة كان ولا بد من التنسيق بين مختلف الأقسام والفئات المهنية الموضحة ضمن السلم التنظيمي من خلال الاعتماد على نمط معين من الاتصال والذي يكون في الغالب اتصال رسمي من خلال إتباع مسار الهيكل التنظيمي وبطريقة رسمية وأحيانا تحتاج في تنسيقها الى المهام الرسمية تفاعلات غير رسمية والتي تظهر في شكل اتصالات غير رسمية، هذا النمط من الاتصال يكون بطريقة عفوية وتلقائية ويحدث في ثنايا الاتصالات الرسمية، لان العامل داخل المنظمة يعيش ضمن مجموعة من الافراد وبطبعه الاجتماعي يعمل على تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية من اجل تحقيق انسجامه في النسق التنظيمي الذي ينتمي اليه، وللوصول الى هذا المبتغى يتوجب عليه تحديد النمط الاتصالي الذي يعتمد عليه والذي يكون في الغالب غير رسمي الذي يسهل عملية أداء المهام المنوطة به، ونجاح هذا النمط الاتصالي يتوقف على الثقافة الاجتماعية التي يكتسبها الفرد الفاعل ومن تنشئته الاجتماعية خلال مسار حياته.

وباعتبار المنظمة الخدمائية (البلدية) في غالب الأحيان معظم أعضائها تربطهم علاقات اجتماعية غير رسمية لانتمائهم الى نفس البيئة الجغرافية ولهم مجموعة من الخصائص التي تربطهم مع بعضهم البعض ما يسمح بتسهيل العملية الاتصالية ضمن نسقها التنظيمي الداخلي ويتكون بها مزيج بين الثقافات والبيئات الاجتماعية وكذا الأهداف الشخصية، فيصبح افرادها في تفاعل دائم ومستمر تفرضه طبيعة الوضعية وكذا المهام المشتركة فتنشأ عن ذلك تفاعلات مبنية على أسس غير رسمية وتكون عصبيات تبحث في تحقيق أهدافها الشخصية والجماعة التي تنتمي اليها داخل النسق التنظيمي او خارجه فتلجا الى العديد من الطرق كالإشاعة التي تسوقها داخل البيئة التنظيمية والتي تعتبر اهم ميزة للنمط الاتصالي غير الرسمي من اجل لفت انتباه أصحاب القرار الى بعض القضايا التي تهمهم، كما انها تلجا الى بناء علاقات غير رسمية مع أصحاب القرار من خلال القيام بالعمل التعاوني والتضامني في أداء المهام اليومية فتسمح بذلك بنسج تلك العلاقة غير الرسمية بين مختلف الفئات المهنية فتكسب ثققتها خاصة الافراد ذوي السلطة والمسؤولية وأصحاب القرار وتحاول التأثير فيها وفي قراراتها، هذا ما دفع بنا الى تبني الموضوع وطرح التساؤل العام التالي: هل الاتصال غير الرسمي يؤثر في صناعة القرار داخل المنظمة الخدمائية؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية

- هل الاشاعة تؤثر في عملية صناعة القرار المنظمة الخدمائية ؟
- هل العلاقات الشخصية مع أصحاب القرار يؤثر في صناعة القرار داخل المنظمة الخدمائية؟

التي يمكن ترجمتها الى الفرضيات التالية

- الاشاعة تؤثر في عملية صناعة القرار المنظمة الخدمائية
- العلاقات الشخصية مع أصحاب القرار تؤثر في صناعة القرار داخل المنظمة الخدمائية.

-وقد تهدف هذه الدراسة الى التعرف على النمط الاتصالي غير الرسمي وكيف تعمل كل من الاشاعة والمصالح الشخصية في التأثير على صناعات القرار وعلى عملية صناعة القرار بالنسق التنظيمي الخدمائي (البلدية)

اما فيما يخص المنهجية المعتمدة في اجراء هذا البحث فقد كانت كما يلي:
لقد ارتأينا في دراستنا هذه استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي ووصفها وصفا دقيقا من خلال النظر في الادبيات النظرية الخاصة بالموضوع وكذا التعبير عن ما هو موجود امبريقيا وبالتالي يمكن التعبير عن الظاهرة المدروسة كليا وكيفيا ، وهذا من اجل الوصول الى استنتاجات تساعد على فهم الواقع التنظيمي في المنظمات الخدمائية وكذا تحقيق اهداف الدراسة.

اما بالنسبة للعينة فقد تختلف طريقة اختيارها من بحث إلى آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس ومكان الدراسة ،وفيدراستنا هذه اعتمدنا على الحصر الشامل باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في الاتصال غير الرسمي إذ يعد ظاهرة تمس كل أفراد المجتمع المدروس بحيث لا تنفرد على طبقة دون سواها، أو فرد دون الآخر ،والحصر الشامل هو العملية التي يتم فيها الاتصال بكل فرد من أفراد المجتمع الذي نرغب في دراسته وجمع المعلومات المطلوبة منه، وبما أن المكان الذي أردنا القيام فيه بالدراسة والذي يتمثل في البلدية يحتوي على عدد قليل من العمال ارتأينا الاعتماد على هذه الطريقة لاختيار العينة .

وبالنسبة لحجم العينة فقد حددت ب130 مبحوث موزعة حسب الفئة المهنية كما يلي
12 اطار و 19 أعوان التحكم و 99 أعوان التنفيذ.

- ومن اجل جمع المعلومات الخاصة بالموضوع المدروس والتأكيد منها ميدانيا تم الاعتماد على تقنية الملاحظة كمرحلة أولية في بناء الموضوع وكذا تقنية الاستمارة والتي احتوت على نوعين من الأسئلة، أسئلة مفتوحة وأخرى المغلقة من اجل الامام بجميع معطيات وعناصر الموضوع المدروس.

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة: سوف نركز على المفاهيم الأساسية للدراسة

1. الاتصال غير الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون دون قواعد رسمية تنظيمية واضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط وإجراءات رسمية محددة.¹

ويعرف كذلك على أنه تلك الاتصالات التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وتنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم.² ومن خلال التعريف البسيطة السابقة يمكن تقديم تعريف عام للاتصالات غير الرسمية على أنه ذلك النوع من الاتصالات التي تحدث خارج الأطر الرسمية وخارج الهيكل التنظيمي وكذا التسلسل الوظيفي الموضح ضمن الخريطة التنظيمية للنسق التنظيمي، ويحدث بين جماعات العمل المختلفة بطريقة عفوية تلقائية ونتيجة لشيوع العلاقات الشخصية وكذا الإشاعة في الوسط التنظيمي.

2. صناعة القرار: يعرفه حسان حريم على أنه عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.³ كما يعرف على أنه نشاط إنساني يتعدى الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية والبشرية والزمنية والمكانية مضاف إليها الخبرة والحسابات الاستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية.⁴

ويعرف كذلك أنه البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات للإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.⁵ وانطلاقاً من التعريفات البسيطة السابقة يمكن تقديم تعريف عام للصناعة القرار: صنع القرار هو عبارة عن تلك الجهود الجماعية المتناسقة القائمة على عمليات التفاعل والتعاون والتشاور بين مختلف المستويات الإدارية في النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" من أجل التمكن من الوصول إلى عدد من البدائل أو الحلول لموضوع معين لتنتهي هذه العملية بقرار محدد ونهائي و فيه رضا للأطراف.

3. المنظمة: يعرفها تشيستر برنارد Chester Bernard على أنها نسق من الأنشطة المسبقة شعورياً أو أنها قوة منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف و المدروس.⁶

و يعرفها روبن "Robbins" على انها نظام او كيان اجتماعي مفتوح و منسق بطريقة واعية راشدة و له حدود معروفة و يعمل بصورة منتظمة و مستمرة الى حد ما لتحقيق اهداف مشتركة.⁷

وبالتالي يمكن تعريف عام للمنظمة يجمع بين مختلف خصائصها من خلال التعاريف السابقة على انها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد يتفاعلون مع بعضهم البعض من اجل التنسيق الاعمال ضمن هيكل تنظيم محدد وخطوط السلطة والمسؤولية واضحة من اجل تحقيق الهدف المشترك.

4. المنظمة الخدمائية: يعرفها بشير العلق على انها المنظمة التي تقوم بتقديم الخدمات للزيون ولا تهدف من ورائها الى تحقيق الربح المادي.⁸

كما يعرفها احمد شاكر العسكري على انها نظام يتكون من مجموعة من الموارد مادية والبشرية للمنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.⁹ ومن خلال التعاريف البسيطة السابقة يمكن تعريف المنظمة الخدمائية على انها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الجماعات ضمن هيكل تنظيمي رسمي محدد وخطوط للسلطة والمسؤولية واضحة متفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك يتمثل في تلبية خدمات المجتمع المحلي وتحفيز التنمية المحلية.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

لقد تم فرز الاستمارات وعرضها في جداول ثم قراءتها احصائيا ثم سوسيوولوجيا من خلال ربط المتغيرات مع بعضها البعض باستعمال برنامج spss

1. عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى: الاشاعة تؤثر في عملية صناعة القرار المنظمة الخدمائية.

هدفنا من هذه الفرضية هو البحث في كيفية انتشار الاشاعة بين جماعات العمل وكيف تؤثر في عملية صناعة القرار ونوع القرارات التي يمكن ان تؤثر فيها.

الجدول (01)

يبين أوقات تواصل جماعات العمل مع بعضها البعض حسب الفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية أوقات التواصل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
17.7	23	18.2	18	-	-	41.7	5	خارج أوقات العمل
73.1	95	70.7	70	94.7	18	58.3	7	أثناء العمل وخارجه
9.2	12	11.1	11	5.3	1	-	-	أثناء العمل فقط
100	130	100	99	100	19	100	12	المجموع

من خلال الجدول الخاص بأوقات تواصل جماعة العمل مع بعضها البعض نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يتصلون مع بعضهم البعض أثناء العمل وخارجه وذلك ب 73.1%، مدعمة بأعلى نسبة 94.7% كما نجد ان نسبة 17.7% صرحوا انهم يلتقون مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل مدعمة بأعلى نسبة 41.7% صرحت بها فئة الاطارات من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتصلون مع بعضهم البعض أثناء العمل وخارجه، وهذا يرجع إلى طبيعة المنطقة التي تنتمي إليها هذه البلدية التي تمت فيها الدراسة، فمعظم أفراد المنظمة ينتمون إلى نفس الجهة أو المنطقة الجغرافية ، وهذا الانتماء يشجع العمال في بناء علاقة اجتماعية غير رسمية وتبادل المصالح بينهم بفعل عملية التفاعل الدائم و المستمر بينهم اثناء العمل و خارجه و هذا ما أكدته فئة أعوان التحكم هذا ما يسمح ببروز نوع ثاني من الاتصالات، وهي الاتصالات غير الرسمية ، واتصالهم خارج محيط العمل يمكن الاستفادة منه من طرف فئات أخرى بعيدة عن مراكز القرار من خلال مناقشة المواضيع التي تشغل بال احد الأعضاء بحكم عنصر الثقة بين هاته الجماعة، بسبب الاشتراك في نفس الاتجاهات الفكرية و كذا نفس الأهداف .

الجدول (02)

يبين طريقة اتصال جماعة العمل بالرئيس في حالة عدم إتاحة الفرصة لهم للاتصال به حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
الاتصال بالرئيس		ت	%	ت	%	ت	%	
تتوسط أصدقاء الرئيس		1	8.1	6	31.6	24	24.2	31
تترك له رسالة شفوية		10	83.3	10	52.6	22	22.2	24
تتوسط الجماعة المقربة للرئيس في السلم		1	8.3	3	15.8	25	25.3	29
تتوسط رئيسك في المصلحة		-	-	-	-	28	28.3	28
المجموع		12	100	19	100	99	100	130

من خلال الجدول أعلاه الخاص بطريقة اتصال جماعة العمل بالرئيس في حالة عدم الإتاحة لهم الفرصة للاتصال به نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين 32.3% صرحوا بأنهم يتركون رسالة شفوية للرئيس مدعمة بأعلى نسبة 83.3% ، كما دلت البيانات الإحصائية ان نسبة 23.8% من المبحوثين صرحوا أنهم يتوسطون زملاء الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 31.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ ان هناك مجموعة من الطرق التي تلجا اليها جماعات العمل التي لم تتح لها الفرصة للاتصال برئيسهم في العمل و هذا بنسب متقاربة، منها توسط أصدقاء الرئيس و كذا الجماعة المقربة له في السلم التنظيمي وتوسط برؤساء المصالح و كذلك ترك رسالة شفوية ،هاته الأخيرة التي يمكن ان تتعرض للتشويه و التحريف في مضمون الرسالة لا نها لم توثق كتابيا و بطريقة رسمية من اجل الحفاظ على نوع المعلومات و اللجوء اليها عند الحاجة ،هذا ما يسمح بالزيادة في مضمون الرسالة او الانقاص منها حسب طبيعة ناقل الرسالة و علاقته الاجتماعية و الوظيفية و مطامعه أو إيصالها كما هي من أجل مساعدة احد أعضاء الجماعة على تحقيق مصلحة معينة .

الجدول (03)

يبين طريقة الاتصال بالمسؤول المباشر في حالة وجود مشكل.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية طريقة الاتصال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13.8	18	17.2	17	5.3	1	-	-	ترك رسالة
31.5	41	26.3	26	47.4	9	50	6	هاتف
21.5	28	25.3	25	15.8	3	-	-	اللجوء إلى الوساطة
33.1	43	31.3	31	31.6	6	50	6	مباشرة
100	130	100	99	100	19	100	12	المجموع

من خلال الجدول الخاص بطريقة الاتصال مع المسؤول المباشر في حالة وجود مشكلة نجد أن أعلى نسبة من مجموع المبحوثين 33.1% صرحوا أنهم يتصلون مع رئيسهم بطريقة مباشرة مدعمة بأعلى نسبة 50% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، كما دلت البيانات الإحصائية ان نسبة 31.5% من المبحوثين صرحوا أنهم يتصلون مع رئيسهم المباشر عن طريق الهاتف مدعمة بأعلى نسبة 50% عند فئة الإطارات .

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك وسائل عديدة تلجا إليها جماعة العمال من اجل الاتصال برئيسهم في حالة وجود مشاكل، حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يتصلون برئيسهم في العمل بطريقة مباشرة، وهذا راجع إلى نوعية هذه المنظمات الخدمائية التي تتميز بصغر حجمها وقلة مصالحها وعمالها بداخل نسقها التنظيمي ، مما يسهل عملية الاتصال بين أعضائها، خاصة فئة الإطارات اتصالها مباشر مع الرئيس نظرا لطبيعة العمل مما يعزز عملية التفاعل وانشاء علاقات غير رسمية مبنية على تلك الاتصالات المباشرة وكذا عن طريق الهاتف يعني بطريقة غير مباشرة وهذا ما يمكنه ان يعيق نقل مضمون الرسالة وتشويهاها ما يمكن ان يحدث سوء الفهم بين الطرفين ويتم نقل الرسالة بطريقة غير صحيحة و بالتالي يمكن ان تنتشر بين أوساط جماعة العمل.

الجدول (04)

يبين إمكانية تكوين العلاقات الشخصية من خلال الإشاعة حسب الفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20	26	68.7	19	21.1	4	25	3	نعم
32.3	42	35.4	35	15.8	3	33.3	4	لا
47.7	62	45.5	45	63.2	12	41.7	5	أحياناً
100	130	100	99	100	19	100	12	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين إمكانية تكوين العلاقات الشخصية من خلال الإشاعة نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين 47.7% صرحوا بأحياناً مدعمة بأعلى نسبة 63.2% عند فئة أعوان التحكم ، في حين نجد نسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا بلا مدعمة بأعلى نسبة 35.4% عند فئة أعوان التنفيذ، وفي الأخير نجد نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بنعم، مدعمة بأعلى بنسبة 25% عند فئة الإطارات.

يتضح من خلال قراءة معطيات الجدول إحصائياً هناك من يرى أنه في إمكانية تكوين علاقات شخصية من خلال الإشاعة و هذا من خلال تصريح نسبة عالية من المبحوثين بأحياناً هذا ما يدل على ان هناك جماعات غير رسمية تنشط الاشاعة وهذا عند الضرورة وعند الحاجة اليها من اجل تحقيق مصالحها الشخصية او التنظيمية خاصة لما يتعلق الامر بفئة الإطارات التي لها علاقة مباشرة مع أصحاب القرار والمشاركة في صناعته بينما نجد ان الفئات الدنيا في التنظيم تؤكد على وجود الاشاعة داخل التنظيم باعتبارها فئات بعيدة عن مراكز القرار فبمجرد وصول خبر ما يثير اهتمامها فتعمل على اشاعتها وسط فئتها المهنية ويصبح ينتقل من شخص الى اخر وكل شخص يتصرف في محتواها حسب رغباته وأهدافه الشخصية ما يسمح بتشويهها وتحريفها.

الجدول (05)

يبين نوع القرارات التي تؤثر فيها الاتصالات غير الرسمية حسب الفئة المهنية.

المجموع		عون التنفيذ		عون التحكم		إطار		الفئة المهنية القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
6.9	9	6.1	6	10.5	2	8.3	1	التوظيف
3.1	4	4.1	4	-	-	-	-	الترقية
44.6	58	47.5	47	36.8	7	33.3	4	قرارات المنح المالية والسكنية
4.6	6	6.1	6	-	-	-	-	قرارات التكوين
19.2	25	17.2	17	21.1	4	33.3	4	التحويل من المنصب
21.5	28	19.2	19	31.6	6	25	3	الخصم من الأجر
100	130	100	99	100	19	100	12	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بنوع القرارات التي تؤثر فيها الاتصالات غير الرسمية أن أعلى نسبة 44.6% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات تكمن في قرارات المنح المالية والسكنية مدعمة بأعلى نسبة 47.5% عند فئة أعوان التنفيذ، بينما نجد نسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بالقرارات هي قرارات الخصم من الأجر مدعمة بأعلى نسبة 31.6% عند فئة أعوان التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتصالات غير الرسمية تؤثر في بعض القرارات، ومن بين تلك القرارات المتعلقة بالمنح المالية والسكنية، وهذا ما أكده بعض المبحوثين حسب قوله نستعين "بالمعارف" من أجل اختيار الشخص ذو الأحقية في ذلك"، ثم وجد أن الاتصالات غير الرسمية تؤثر في قرارات الخصم من الأجر من خلال إيصال المعلومات الخاطئة للمسؤول، والمسؤول يتخذ قرار الخصم من الأجر دون التأكد من صحة الخبر، لكون المسؤول يثق في ذلك الشخص وترابطهم مع بعضهم علاقات اجتماعية غير رسمية.

2. تحليل وتفسير جداول الفرضية الثانية

المصالح الشخصية مع أصحاب القرار تؤثر في عملية صناعة القرار بالمنظمة. توجد داخل التنظيم جماعات على اختلاف تصنيفاتها داخل البناء التنظيمي تهدف الى تحقيق مصالحها الشخصية ومصالح الجماعات التي تنتمي اليها وذلك من خلال تكوين علاقات مع بعضها البعض وفق استراتيجية محكمة وواضحة بالنسبة لها من اجل الوصول الى مطامعها الشخصية على المصلحة العامة. وهدفنا من هذه الفرضية هو التعرف على خصائص هذه

الجماعات وسبب انضمامها الى جماعات معينة وكيف تستطيع ان تؤثر في صانع القرار حتى يجعل بعض القرارات لصالحها من خلال الاعتماد على الاتصال غير الرسمي.

الجدول (06)

خصائص جماعة العمل حسب الفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية الخصائص
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
30.8	40	27.3	27	31.6	6	58.3	7	متعاونة و متماسكة
25.4	33	29.3	29	15.8	3	8.3	1	متنافسة
26.2	34	27.3	27	26.3	5	16.7	2	المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة
17.7	23	16.2	16	26.3	5	16.7	2	متصارعة
100	130	100	99	100	19	100	12	المجموع

ومن خلال الجدول الخاص بخصائص جماعة العمل نلاحظ ان اعلى نسبة 30.8% من الباحثين صرحوا بانها جماعة متعاونة و متماسكة مدعمة بأعلى نسبة 58.3% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 26.2% من الباحثين الذين صرحوا بانها جماعات تبحث عن المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة مدعمة بأعلى نسبة 27.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ هناك مجموعة من الخصائص التي تميز جماعة داخل النسق الخدماتي واكثر خاصية تتميز بها هي التعاون والتماسك وهذا ما يميز فئة الإطارات بحكم طبيعة العمل التي تفرض ذلك التفاعل من اجل التنسيق في المهام وتحقيق الأهداف المرجوة، في حين نجد ان هناك عدد من الباحثين تبحث عن المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وهذا ما أكدته ادنى فئة في السلم التنفيذي وهي فئة أعوان التنفيذ وهذا ما يشجع على بناء علاقات قائمة على أسس مشتركة تعزز الاتصالات غير الرسمية وتدعمها.

الجدول (07)

سبب تفضيل جماعة العمل الانتماء الى جماعة معينة دون الأخرى حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	السبب
42.3	55	50.5	50	15.8	3	16.7	2	تحقيق الراحة النفسية و الشعور بالأمان
19.3	25	23.2	23	10.5	2	-	-	من اجل العمل الجماعي و تحقيق هدف المنظمة
12.3	16	13.1	13	10.5	2	8.3	1	من اجل قضاء مصالح شخصية
26.2	34	13.1	13	63.6	12	75	9	من اجل تكوين علاقات مع أصحاب القرار
100	130	%100	99	100%	19	100	12	المجموع

ومن خلال الجدول الخاص بسبب تفضيل الانتماء الى جماعة دون سواها نلاحظ ان اعلى نسبة 42.3% منالمبحوثين صرحوا بان سبب ذلك هو تحقيق الراحة النفسية والشعور بالأمان مدعمة بأعلى نسبة 50.5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 26.2% من المبحوثين الذين صرحوا بان السبب في الانتماء الى جماعة دون سواها هو من اجل تكوين علاقات مع أصحاب القرار مدعمة بأعلى نسبة 75% صرحت بها فئة الإطارات .

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول ان معظم المبحوثين صرحوا على انهم يفضلون الانتماء الى جماعة دون الأخرى من اجل البحث على راحتها النفسية و الشعور بالأمان الذي يعتبر حاجة أساسية للفرد حسب هرم الحاجات لماسلو من اجل القدرة على الاستقرار و التكيف داخل البلدية و هذا ناتج عن بعض الضغوطات التي تعاني منها فئة أعوان التنفيذ حسب الملاحظات التي تم التوصل اليها اثناء اجراء الدراسة ،في حين نجد جماعات تتبنى استراتيجيات من اجل تكوين علاقات مع أصحاب القرار ذوي الشرعية والسلطة الرسمية من اجل بلوغ اهدافها التي وضعتها في العلاقة غير الرسمية بين الافراد داخل النسق التنظيمي.

الجدول (08)

توافق الفرد و أعضاء الجماعة في بعض العناصر حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية توافق أعضاء الجماعة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26.4	34	19.2	19	47.4	9	50	6	المصالح المشتركة
41.5	54	46.5	46	21.1	4	33.3	4	في القيم و المعايير و الأهداف الشخصية
16.9	22	17.2	17	15.8	3	16.7	2	طريقة أداء العمل
15.4	20	17.2	17	15.8	3	-	-	الاهداف التنظيمية
100	130	%100	99	100%	19	100	12	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول الخاص بتوافق الفرد و الجماعة التي ينتمي اليها ان اعلى نسبة 41.5% منالمبجوثين صرحوا بان هناك توافق في القيم و المعايير الاجتماعية و الأهداف الشخصية مدعمة بأعلى نسبة 46.5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 26.4% من المبجوثين الذين صرحوا انهم يتوافقون في المصالح المشتركة مدعمة بأعلى نسبة 50% صرحت بها فئة الإطارات.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ ان هناك توافق بين الفرد والجماعة التي ينتمي اليها في القيم و المعايير وكذا في الأهداف المشتركة وهذا ما صرحت به ادنى فئة في البناء التنظيمي مما يسمح بتشكيل علاقات اجتماعية غير رسمية تبحث عن هامش حرية تتحرك فيه من اجل تحقيق مصالحها وأهدافها ، كما نجد انها تتوافق في المصالح المشتركة ،هذا الاشتراك يحدث علاقات غير رسمية وفق خطة استراتيجية رسمية متسترة دائما وراء القانون.

الجدول (09)

الجماعة القائمة بعملية المراقبة و الهدف من ذلك

المجموع	تنتمي الى نفس الجهة		جماعة تنتمي الى الحزب		جماعة المصالح		رؤساء المصالح		جماعة تشترك في نفس المكتب		أصدقاء الرئيس		الجماعة / سبب الرقابة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
13.8	18	20	4	25	8	25	3	3.3	1	4.5	1	7.1	1	تشويه سمعة جماعات تكون في صراع مها
29.2	38	45	9	43.8	14	52	3	13.3	4	22.7	5	21.4	3	من اجل التوصل الى ثقة و محبة الرئيس
13.1	17	-	-	6.3	2	16.7	2	6.7	2	40.9	9	14.3	2	التاثر بجماعات قامت بنفس الفعل
20	26	35	7	21.9	7	8.3	1	20	6	4.5	1	28.6	4	لا توجد رقابة من طرف أي جماعة
23.8	31	-	-	3.1	1	25	3	56.7	17	27.3	6	28.6	4	من اجل قضاء مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة
100	130	100	20	100	32	100	12	100	30	100	22	100	14	المجموع

من خلال الجدول الخاص بالجماعة القائمة بعملية المراقبة و الهدف من ذلك نجد ان اعلى نسبة 29.2% من المبحوثين صرحوا ان الهدف من المراقبة غير الرسمية هو من اجل التوصل الى ثقة الرئيس و محبته مدعمة بأعلى نسبة 52% صرحت به جماعات التي لا تنتمي الى نفس المنطقة الجغرافية للرئيس، ثم تليها نسبة 23.8% من المبحوثين الذين صرحوا بان الهدف من المراقبة هو السعي لقضاء مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة مدعمة بأعلى نسبة 65.7% صرح بها رؤساء المصالح.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول التالي نجد ان سبب قيان بعض جماعات العمل و التي توضح انها جماعة المصالح تهدف إلى مراقبة جماعات أخرى وذلك من خلال تزويده ببعض المعلومات بطريقة غير رسمية من اجل الوصول الى محبة الرئيس وثقته وتكوين علاقات غير رسمية مبنية على الرقابة غير الرسمية التي يستفيد منها أحيانا الرئيس وتكون لصالحه و بالتالي يستفيد القائم بعملية المراقبة في تحقيق أهدافه ،وبالتالي تصبح العلاقة شخصية بين الطرفين محمية بقوة وسلطة رسمية .

الجدول (10)

سبب تغيير القرارات الصادرة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لرد جميل لشخص او لجماعة اسدت لصاحب القرار خدمة	3	25	4	12.1	35	35.4	42	32.3
لتحقيق المصلحة الشخصية	5	41.7	5	26.3	27	27.3	37	28.5
لان القرار لم يكن لخدمة المنظمة	1	8.3	1	5.3	11	11.1	13	10
لتحقيق مصلحة جماعته الحزبية	2	16.7	4	21.1	17	17.2	23	17.7
لتحقيق مصلحة بعض الأعضاء تنتمي الى نفس المنطقة الجغرافية	1	8.3	5	26.3	9	19.1	15	11.5
المجموع	12	100	19	100%	99	%100	130	100

ومن خلال الجدول الخاص سبب تغيير القرارات الصادرة نجد ان اعلى نسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا بان سبب تغير القرارات هو رد جميل لشخص او لجماعة اسدت لصاحب القرار خدمة مدعمة بأعلى نسبة 35.4% ثم تليها نسبة 28.5% من المبحوثين الذين صرحوا

بان سبب تغيير القرار من اجل تحقيق المصلحة الشخصية مدعمة بأعلى نسبة 41.7% صرحت بها فئة الإطار.

نستنتج من ذلك ان تغيير القرارات الصادرة من السلطة الرسمية العليا واستبدالها بقرارات أخرى كان من اجل او لصالح جماعات او اشخاص اسدت له خدمة (كما وضحه الجدول السابق القائم بعملية المراقبة غير الرسمية) وهذا ما أكدته الفئات ذات المناصب الدنيا في الهيكل التنظيمي الرسمي من اجل الحفاظ على جماعته وعلى القيم والاهداف المشتركة التي تصبو الى تحقيقها، وكذا يكون تغيير القرار من اجل تحقيق المصلحة الشخصية لمتخذ القرار وكذا محتما السلطة الرسمية الممنوحة له.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة

1. نتائج الفرضية الأولى : تعتبر الاشاعة أحد أهم مميزات الاتصال غير الرسمي، والتي تكون نتاج الظروف التي تعيشها جماعة العمل داخل النسق التنظيمي، أو نتيجة بعض مطالب العمال تنتشر الإشاعة حتى تلفت انتباه المسؤولين لطلب معين و من بين العلاقات التي تساهم في انتشار الاشاعة بين أوساط العمال هي تلك اللقاءات بين العمال خارج محيط المنظمة وهذا بحكم طبيعة المنطقة التي ينتمون اليها تقريبا كل العمال البلدية وهذا ما توصلت اليه العديد من الدراسات الاجتماعية في هذا المجال منها دراسة الباحث حسان الجيلاني وكذا الباحث ناصر قاسيمي هذا ما ينمي بينهم تلك العلاقات غير الرسمية والتي لا تتأتى الا بفعل عملية الاتصال وحتما سيكون شفهيما مما يعرض مضمون الرسالة الى التحريف و التشويه وذلك حسب طبيعة كل فرد ناقل لمضمون الرسالة ومعناها وأهدافه الشخصية.

كما نجد كذلك استعمال جماعة العمل عدة أساليب ووسائل للاتصال داخل البناء التنظيمي بين جماعات العمل على اختلاف فئاتهم و مستوياتهم في النسق التنظيمي و التي حصرت في الاتصالات الشفوية و كذا الهاتف و الطرق المباشرة و هي وسائل غير موثقة ضمن وثيقة رسمية إذ انه لا يمكن الحفاظ عليها و على محتواها كما هو حتى نستطيع العودة اليه اثناء الحاجة ما يساعد على تشويه مضمون الرسالة و بمجرد انتشارها بين أعضاء التنظيم تصبح إشاعة.

كما تم التوصل كذلك الى ان هناك جماعات غير رسمية تنتمي الى البناء التنظيمي تتشظ الاشاعة عندما تكون بحاجة اليها و هي الجماعات الانى في السلم التنظيمي بعيدة في ترتيبها

عن ذوي السلطة وصناع القرار فبمجرد وصول خبر ما يثير اهتمامها تعمل على نقله في أوساط الجماعات التي ينتمي إليها ويتصرف في محتواها حسب رغباته واهدافه الشخصية ومن القرارات التي يمكن ان تؤثر فيها الاشاعة حسب نتائج الدراسة وهي قرارات المنح المالية والسكنية و كذا قرارات الخصم من الاجر .

ما يمكن تأكيده من خلال تحليل ومناقشة هذه الفرضية ان للإشاعة مجموعة من العمليات الاجتماعية التي تعمل على تنشيطها و تواجدتها بالنسق التنظيمي من اجل لفت انتباه المسؤولين صناع القرار لبعض القرارات فيعمل بناء على تلك المعلومات في اتخاذ قراراته.

2. نتائج الفرضية الثانية: تعتبر الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات اجتماعية مختلفة ويحدث بين أعضائها تفاعل نتيجة وجود عنصر الاتصال و الهدف من وراء تفاعل الجماعة هو تحقيق حاجاتها المتنوعة و كذلك تحقيق المصالح الشخصية المشتركة فيما بينها و من خلال تحليل و مناقشة جداول الفرضية الثانية الخاصة بتكوين علاقات شخصية مع أصحاب القرار يؤثر في عملية صناعة القرار نجد ان هناك العديد من الخصائص التي تميز جماعات العمل داخل البناء التنظيمي الخدماتي ومن بين اكثر الخصائص الظاهرة حسب نتائج الدراسة هي خاصية التعاون و التماسك بين الفئات العليا في السلم التنظيمي باعتبارها جماعات تمتلك السلطة الشرعية في صناعة القرارات وكذا اتخاذها وأحيانا تكون خدمة لمصالحها الخاصة وتعمل على فرضها على الفئات الدنيا في التنظيم ، كما نجد ان هناك خاصية ثانية تتميز بها جماعات العمل وهي البحث عن المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة وهذا حسب تصريحات المبحوثين الذين يحتلون مناصب ادنى في بالمنظمة والتي ترى ان القرارات وكذا الامتيازات سواء المادية اوالمعنوية تقتص على الجماعات العليا في التنظيم و بيض الجماعات التي تجمعهم علاقات غير رسمية في الفئات الدنيا وهذا حسب تصريح بعض المبحوثين اثناء اجراء الدراسة .

كما دلت نتائج الدراسة ان الفئات الدنيا في السلم التنظيمي تفضل الانتماء الى جماعات معينة من اجل البحث عن الراحة النفسية والشعور بالأمان من اجل الجلب الابتعاد عن ضغوط العمل والقدرة على التكيف والاستقرار في حين هناك جماعات تحتل مناصب عليا في التنظيم تفضل الانتماء الى جماعات ذات السلطة الرسمية في صناعة القرار من اجل القدرة على بلوغ أهدافها وتحقيق مصالحها الشخصية بطريقة غير رسمية باعتبار ان هذه الجماعات تشترك مع بعضها البعض في القيم والمعايير وكذا الأهداف والمصالح الشخصية المشتركة هذا ما يحدث علاقات غير رسمية داخل البناء التنظيمي الرسمي تبحث في تحقيق مصالحها الشخصية على حساب

المصلحة العامة وفق استراتيجية منظمة وموضحة لأعضاء الجماعة حتى تستطيع الحفاظ على أهدافها وتماسكها واستقرارها

كما اتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك جماعات تقوم بعملية الرقابة غير الرسمية وتنشيط الاتصالات غير الرسمية داخل البناء التنظيمي وهذا من اجل كسب ثقة الرئيس ومحبيه، هذه الجماعات التي تدين انها جماعات المصالح اليت تبحث عن مصلحتها الشخصية و مصلحة الجماعة التي تنتمي اليها خاصة لما تكون من أصحاب السلطة الرسمية في اطار غير رسمي متستر وراء القانون ومحتمية بالسلطة الرسمية الممنوحة له، لذا يعمل متخذ القرار على تغيير بعض القرارات من اجل رد جميل لهذه الجماعات القائمة بالرقابة غير الرسمية وخدمة لمصالحها الشخصية ولمصلحته هو الاخر من اجل الحفاظ على عضويته داخل الجماعة وكل ذلك من اجل تحقيق المصلحة الشخصية.

ومن خلال جمع بعض الإجابات من الأسئلة المفتوحة تم التوصل الى ان القرارات التي يمكن ان تتدخل فيها المصالح الشخصية هي قرارات الترقية وكذا التحويل من المنصب والخصم من الاجر وقرارات المنح المالية و السكنية .

وما يمكن تأكيده من خلال هذه الفرضية ان هناك جماعات داخل التنظيم من مختلف الفئات المهنية تتبنى العديد من الاستراتيجيات من اجل الوصول الى بناء علاقات مع أصحاب القرار وتصبح أعضاء ضمن مجموعتها فتكسبه الثقة وتشرکه في قيمها ومعاييرها وحتى مصالحها الشخصية وطبقا لذلك يندمج ضمنها وينصهر فيها وبالتالي يحقق مصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار وكذا تغيير بعض القرارات لمصلحه كونه عضو في مجموعتها محتمية في ذلك بالسلطة الرسمية في صناعة القرار واتخاذ.

خاتمة

من خلال دراستنا هذه نجد ان الاتصال غير الرسمي وما ينتجه من علاقات غير رسمية اصبح امر طبيعي ومعمول به من اجل تحقيق بعض المطالب والمصالح الشخصية والتي تكون أحيانا على حساب المصلحة العامة للمنظمة مما يعطل الأداء ويضعف جودة التسيير وهذا جانبه السلبي الذي عرف به هذا النوع من الاتصالات ،الا انه يعمل على تشكيل شبكة من العلاقات الاجتماعية المؤثرة في النسق التنظيمي فتعمل كقوة نشطة من اجل تحسين الأداء والعمل على جودة عجلة التسيير لذا لا بد من إعطاء أهمية كبيرة حين بروز بعض مميزات الاتصال غير الرسمي لاستغلالها لفائدة النسق التنظيمي خاصة في هذا النوع من المنظمات حتى تستطيع تحقيق التنمية المحلية .

قائمة المراجع

- 1- دليو فيصل ، (2003)، اتصال المؤسسة الإشرافية علاقات عامة،
علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.ص.28.
- 2- شيحا إبراهيم عبد العزيز ،(2004)، أصول الإدارة العامة، دار المعارف
للنشر، مصر، ص396.
- 3- حريم حسين ،(2017)، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات، وظائف
المنظمة، ط5، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص28.
- 4- سرير عبد الله رابع ، (2012)، القرار الإداري، ط1، دار حامد للنشر
والتوزيع، عمان، ص27.
- 5- Simon (H) , (1960). *The new science of management decision* ,
harper and row compagne new York.p50.
- 6- كشك جاد الله محمد بهجت ،(2010). المنظمات و أسس ادارتها ،المكتب
الجامعي الحديث ،مصر، ص115.
- 7- القريوتي محمد قاسم ،(2000)، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط1، دار وائل
للنشر و التوزيع ،عمان، ص38.
- 8- بشير العلاق، حميد الطائي،(2007) تسويق الخدمات مدخل
استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص43.
- 9- احمد شاكر العسكري،(2000)، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق
للنشر والتوزيع، عمان، ص15.