

قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

## واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

"دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسة انتاج الاسمنت الشرق  
بلدية الماء الأبيض"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

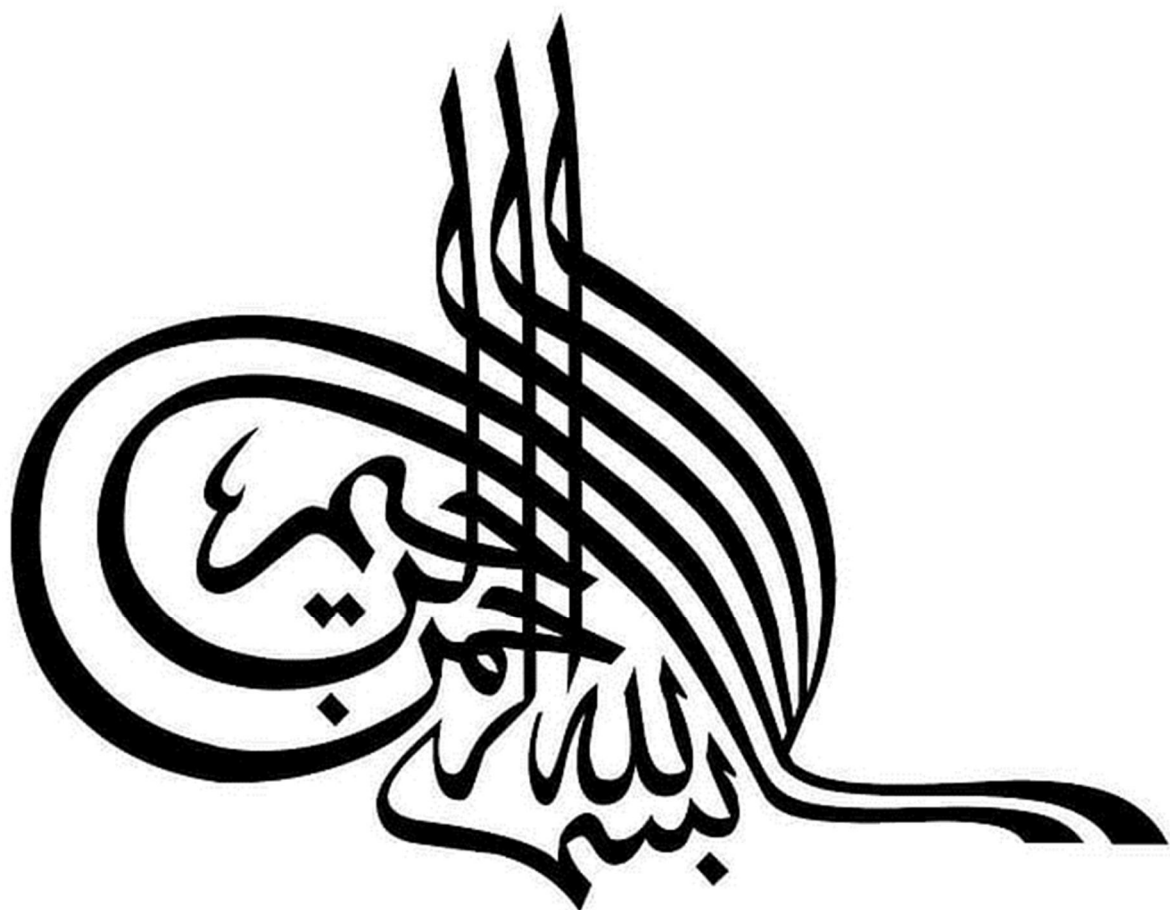
إشراف الدكتور:  
بن مهدي مرزوق

من اعداد:

- بوراس أمينة
- فضة رحمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد الطيب بلغيث	أستاذ محاضراً	رئيساً
بن مهدي مرزوق	أستاذ محاضراً	مشرفاً ومقرراً
نورية آيت محمد	أستاذ مساعد أ	عضواً مناقشاً







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université Larbi Tebessi – Tebessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales



Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ المشرف بن مهدي عزرووح

الرتبة: إستاذ محاضر أ

أشهد أن المذكورة المبنونة عواثيق إعلاتصال العيزال رسميا في المؤسسة لإلاقتصادية  
مؤسسة مد ايلة مؤسسة اه بمنته نفسه ايسمع بالقبض  
العلمي للمؤسسة العوجبة للمناقشة العلية

والمكاملة متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص ! إصل تنمحيها  
من إعداد

الطالب: بوراس أمينة

الطالب: فضة راحة

تتوفر فيها جميع الشروط العلمية والمنهجية والشكلية التي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد تحديد لجان المناقشة  
لسنة الجامعية 2022/2021، وعاليه يمكن طبع العمل وإيداعه لدى إدارة القسم وفقا للشروط المحددة مسبقا.

تبسة في: 2022/05/26

توقيع الأستاذ:

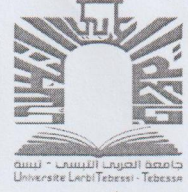
الدكتور: بن مهدي عزرووح  
أستاذ محاضر  
بجامعة العربي التبسي





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



Université Larbi Tebessi – Tebessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب: رحمة فضة - 1994/08/13 - 119940365017570001  
والمعد لمذكرة التخرج الموسومة: معيقات التمهيد عن الترشيد  
في المؤسسات الاقتصادية - شركة آلا سميت  
- الماء الأبيض - تبسة  
في 2009  
المكملة لمطالبات نيل شهادة الماستر في تخصص: إتمال تنظيمي  
وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والمتضمن القواعد المتعلقة بالوقاية من  
السرققات العلمية ومكافحتها، لا سيما المواد 03-07-19-35  
أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل وأشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال  
الغير أو اقتباس غير منسوب لصاحبه، وترجمة دون ذكر المصدر ووضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور  
دون الإشارة للمصدر.

تبسة في: 2022/05/29

قرأت وأتعهد بما ورد أعلاه  
التوقيع والبصمة



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
وبتفويض منه: وراس غ. الحميد  
عن إدارة الأقليمية





Université Larbi Tébessi – Tébessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب: أمينة بوراس - 1999/03/06 - 119990365004060007  
والمعهد لمذكرة التخرج الموسومة: تعهد آني

المكاملة لتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص:

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والمتضمن القواعد المتعلقة بالوقاية من

السرققات العلمية ومكافحتها، لا سيما المواد 03\_19\_07\_35

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل وأشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير أو اقتباس غير منسوب لصاحبه، وترجمة دون ذكر المصادر ووضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة للمصدر.

تبسة في: 29 ماي 2022

قرأت وأتعهد بما ورد أعلاه  
التوقيع والبصمة



عن رئيس المجلس العلمي  
وبفويض منه: بوراس غ. الحميد  
عون ادارة الاقليمية



## شكر وتقدير

لا يفوتنا أن توجه بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذ المشرف الدكتور:  
بن مهدي مرزوق الذي كان خير مرشدا لنا وقدم لنا يد العون ولم  
يبخل بنصائحه وإرشاداته، كما نتوجه بجزيل الشكر لأعضاء  
اللجنة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا العمل  
وإلى كل أساتذة وطلبة جامعة العربي التبسي

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الذي ما كنا بدونه لنقف مقامنا هذا الحمد  
الله الذي وهبنا التوفيق و السداد و منحنا الثبات و زرع فينا الشغف للوصول  
لا سعادة تضاهي لذة الوصول و تكتمل تلك السعادة إلا بمن شاركونا الرحلة  
...أهديكم نجاحي المتوج بوجودكم إلى جانبي ، من لم ييخلوا بشيء من أجل الدفع  
بي نحو طريق النجاح . إلى العظيمة " أمي " و إلى الرجل الذي لن يكرره الزمن "  
أبي "أهديكما نجاحي المبارك بدعائكما ، دمتما لقلبي دهرًا  
.إلى توأم روحي " إيناس و زوجها " إلى غالية و زهرة قلبي " ريان " إلى مدلل العائلة  
" يوسف " دمتم سندا لا يميل و لا يمل . إلى من كان لهما المكانة بعد الوالدين في  
قلبي و العز ذاته ، لمن أعتبرهم عائلتي الثانية العزيز على قلبي " الحاج عثمان " و  
زوجته الطيبة " نجود " طبتم و طابت عشرتكم ودا لا ينتهي ..إلى إخوتي الذين لم  
تنجبهم أمي بل أنجبتهم المواقف الطيبة " أيوب ، و محمد إلى السند و الحب و  
الصدقة الغاليات على قلبي بنات عمي " مفيدة ، مليكة ، جهينة ، شيماء ، إيمان ،  
إبتسام ، رجاء ، بثنية ، " بنات عمتي " صنية ، مروة ، عفاف ، عواطف  
إلى الذكرى الخالدة في قلبي " عمي الغالب " رحمه الله و طيب ثراه .  
إلى جدي طبت و طابت ذكراك العطرة سلاما على روحك الطاهرة



إلى جدتي قطعة من قلبي أطال الله عمرها و أمدّها الصحة و العافية  
إلى شقائق جنتي أخوالي حفظهم الله بحفظه و رعايته إلى خالتي حفظك الله و  
رعاك . إلى خالتي التي شاء القدر أن لا تبقى بيننا ألف نور و رحمة لروحك الطاهرة  
إلى الحنونات عماتي حفظكم الله ورعاكم  
إلى كل عائلي من بعيد أو قريب إلى كل من كان لهم معي سابق معرفة أهدىكم  
نجاحي إلى رفيقات الدرب " منار ، عبير ، سعاد ، إيمان ، هاجر ، منال ، أميرة  
صبرينة " دمتن رفيقات عمر لا درب .

إلى من جمعني بهم الصدف فصاروا للقلب أقرب ... قطعنا الشوط معا لنشهد على  
بعضنا أننا لم نستسلم حتى بلغنا " فريدة ، ريم ، ضحى ، زينب ، مروى ، عبير ،  
أسماء ، عواطف ، خولة ، أمال ، إيمان ، انتصار ، رباب ، صوفيا ، لجين ، آية ،  
هادية ، لويذة ، دعاء ، رقية " ... إلى من أوصى بهم الرسول صلى الله عليه وسلم  
خييرا إلى جيرانى الذين كانوا و لازالوا عشرة طيبة إلى " عمي عمار " و " خالتي زهرة  
" إلى " خالتي زينة " و " عبير " و " سماح " إهداء استثنائي " :إليگ " .. إلى كل من  
سهى عنهم قلبي أهدىكم نجاحي و فرحة عمري .. إلى القدر الجميل و الطيب و  
الحب الذي تأتي به الصدف .... إلى الجميلتين قلبا و قالبا " إكرام ، مريم "



# إهداء

الإهداء قالى تعالى : "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين احسانا " انا بقلمى  
خصصت لهما أرفع مكان وفي طريقي أسمى عنوان ،وعلى صفحتي أحلى ذكرى  
ومقام ،وفي قلبي أجمل حكاية ، أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا :  
إلى من ضمتني عيناها واحتوتني يمانها ،إلى من حملتني وهنا على وهن أمي مداد  
القلب لن يكفي لأكتب به لإرضائك وخفق الروح لن يجزي عبيرا فاح بعطائك ،ما  
انا وما أهديه لكي إلا مواهب الماء إلى البحر والضوء للقمر إلى من كان عوننا لي في  
الحياة وتحدى معي كل الصعوبات وآنار لي دربي وكل الإتجاهات وعلمني أن الإجتهد  
ثمرة النجاح إلى ابي العزيزالذي فعل كل شئ إليا سندي وملجئي الأمن ،داعمي  
ومشجعي الدائم حين ينادونني باسمه اسعد وازدهي بانني ابنته وثمرته إلى اخوتي  
وأخواتي وكل عائلتي وصديقاتي العزيزات إلى كل من نسيتهم أحرفي ولم ينساهم قلبي  
ومخيلتي كما أشكر استاذي الفاضل بن مهدي مرزوق الذي لم يبخل علينا بأى  
تسهيلات بخصوص الدراسة الميدانية كما لن أنسى كل من كان له فضل في إنجاز  
هذه المذكرة من قريب او بعيد شكرا جزيلاً لكم



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
4	1. الاشكالية
5	2. التساؤلات الفرعية
5	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهمية الدراسة
6	5. أهداف الدراسة
7	6. تحديد المفاهيم
9	7. الدراسات السابقة
11	8. أدوات جمع البيانات
12	9. المنهج المستخدم
13	10. عينة الدراسة
13	11. مجالات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
15	المبحث الاول : ماهية الاتصال
15	المطلب الاول : مفهوم الاتصال
15	المطلب الثاني : أهمية الاتصال



16	المطلب الثالث: اهداف الاتصال
17	المطلب الرابع: خصائص الاتصال
17	المطلب الخامس: شروط الاتصال
18	المطلب السادس: وظائف الاتصال
20	المبحث الثاني : الاتصال التنظيمي
20	المطلب الاول: تعريف الاتصال التنظيمي
21	المطلب الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي الغير الرسمي
21	المطلب الثالث: اهمية واهداف الاتصال التنظيمي
22	المطلب الرابع: انواع واساليب الاتصال التنظيمي
23	المطلب الخامس : هيكل الاتصال التنظيمي
24	المطلب السادس : دوافع الاتصال التنظيمي الغير الرسمي
25	المطلب السابع :سلبيات الاتصال التنظيمي الغير الرسمي
25	المطلب الثامن : معوقات الاتصال التنظيمي الغير الرسمي
27	المبحث الثالث : الاتصال الغير الرسمي
27	المطلب الاول: مفهوم الاتصال الغير الرسمي
27	المطلب الثاني: خصائص الاتصال الغير الرسمي
28	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الغير الرسمي
29	المطلب الرابع: اسباب الاتصال الغير الرسمي
29	المطلب الخامس : انواع الاتصال الغير الرسمي
30	المطلب السادس: قنوات الاتصال الغير الرسمي
35	المبحث الرابع : المؤسسة الاقتصادية
35	المطلب الاول : تعريف المؤسسة
35	المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الاقتصادية
35	المطلب الثالث : خصائص المؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الرابع : اهداف المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الخامس : وظائف المؤسسة الاقتصادية



41	المطلب السادس : إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
42	المطلب السابع: الهيكل التنظيمي المؤسسة الاقتصادية
الفصل الثالث دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسة انتاج الاسمنت الشرق و تقييم عراقيل الاتصال الغير رسمي بها	
44	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
46	ثانياً: جدولة وتحليل النتائج
76	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
80	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع
87	ملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
46	الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب السن
47	الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب النوع
48	الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
49	الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الخالة الاجتماعية
50	الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
51	الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
52	الجدول رقم 07: هناك تواصل دائم مع بقية الموظفين في المؤسسة
53	الجدول رقم 08: هل هناك اهتمام من المسؤولين بالمشكلة الشخصية داخل المؤسسة
54	الجدول رقم 09: هل تشجعكم المؤسسة من اجل الاتصال بها في كل الحالات التي تستدعي اتصالا
55	الجدول رقم 10: تسعى المؤسسة من اجل إيجاد الحلول اللازمة عند الاتصال بها
56	الجدول رقم 11: هناك مكلف بالاتصال داخل المؤسسة
57	الجدول رقم 12: طبيعة الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة
58	الجدول رقم 13: وسائل الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة
59	الجدول رقم 13: رضى الموظف على مستوى الاتصال بالمؤسسة
60	الجدول رقم 14: الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة يساهم في تحسين اداء العمال بها
61	الجدول رقم 15 - العلاقة التواصلية بين العامل وبين باقي العمال بالمؤسسة
62	الجدول رقم 16: هناك تنسيق في التواصل بينك وبين
63	الجدول رقم 17: طريقة تأثير العلاقة مع العمال على اداء العمل
64	الجدول رقم 18: الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة
65	الجدول رقم 19: ماذا يفضل اغلب العمال
66	الجدول رقم 20: اي من التطبيقات تستخدم في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟
67	الجدول رقم 21: كيف يتم الاتصال بكم من طرف المسؤولين بالمؤسسة؟
68	الجدول رقم 22: أنواع الاتصال المفضلة



69	الجدول رقم 23: هناك تجد صعوبة فالاتصال بينك وبين الادارة
70	الجدول رقم 24: العراقيل الاتصالية التي يواجهها العمال داخل المؤسسة
71	الجدول رقم 25: وسائل الاتصال الجديدة تشكل عائقا على الاتصال
72	الجدول رقم 26: إذا كانت الإجابة بنعم فإلى ما يعود سبب ذلك
73	الجدول رقم 27: السبب الذي أدى بالوسائل الجديدة لتشكيل عائقا فالاتصال داخل المؤسسة
74	الجدول رقم 28: تصغي المؤسسة الى اتصالاتكم

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
30	الشكل 01 رقم: الاتصال الدائري
30	الشكل رقم 02: اتصال السلسلة
31	الشكل رقم 03: اتصال العجلة
32	الشكل رقم 04: اتصال النجمة
34	الشكل 05 رقم: شبكة الاتصال العنقودية
36	الشكل رقم 06: يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل
45	الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي
46	الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب السن
47	الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
48	الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
49	الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الخالة الاجتماعية
50	الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
51	الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
52	الشكل رقم 14: هناك تواصل دائم مع بقية الموظفين في المؤسسة
53	الجدول رقم 15: هل هناك اهتمام من المسؤولين بالمشكلة الشخصية داخل المؤسسة
54	الشكل رقم 16: هل تشجعكم المؤسسة من اجل الاتصال بها في كل الحالات التي تستدعي اتصالا
55	الشكل رقم 17: تسعى المؤسسة من اجل إيجاد الحلول اللازمة عند الاتصال بها
56	الشكل رقم 18: هناك مكلف بالاتصال داخل المؤسسة
57	الشكل رقم 19: طبيعة الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة
58	الشكل رقم 20: وسائل الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة
59	الشكل رقم 21: رضى الموظف على مستوى الاتصال بالمؤسسة
60	الشكل رقم 22: الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة يساهم في تحسين اداء العمال بها



61	الشكل رقم 23 - العلاقة التوافقية بين العامل وبين باقي العمال بالمؤسسة
62	الشكل رقم 24: هناك تنسيق في التواصل بينك وبين
63	الشكل رقم 25: طريقة تأثير العلاقة مع العمال على اداء العمل
64	الشكل رقم 26: الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة
65	الشكل رقم 27: ماذا يفضل اغلب العمال :
66	الشكل رقم 28: اي من التطبيقات تستخدم في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟
67	الشكل رقم 29: كيف يتم الاتصال بكم من طرف المسؤولين بالمؤسسة؟
68	الشكل رقم 30: أنواع الاتصال المفضلة
69	الشكل رقم 31: هناك تجد صعوبة فالاتصال بينك وبين الادارة
70	الشكل رقم 32: العراقيل الاتصالية التي يواجهها العمال داخل المؤسسة
71	الشكل رقم 33: وسائل الاتصال الجديدة تشكل عائقا على الاتصال
72	الشكل رقم 34: إذا كانت الإجابة بنعم فألى ما يعود سبب ذلك
73	الشكل رقم 35: السبب الذي أدى بالوسائل الجديدة لتشكل عائقا فالاتصال داخل المؤسسة
74	الشكل رقم 36: تصغي المؤسسة الى اتصالاتكم



# المقدمة



مقدمة:

يعتبر الاتصال أحد أهم العمليات التي تسعى إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الجماهير مما يدعم الروابط والعلاقات الاجتماعية ويسعى إلى المحافظة عليها وتعميقها وذلك بتبادل مجموعة الأدوار والإشارات بين أفرادها، ويعد المجتمع كيانا محصلا لعملية الاتصال وراعيها وليس معدم لها، فهو لا يرقى للتخلي عن جميع التداولات والتعاملات بدونها، فمع انتشار العولمة لم تبق هناك حدود لعملية التواصل وصرنا نعيش زمن انفجار الاتصال كما وصفها العالم "فيليب بروتون"، مما طور ذلك الانفجار من مفهوم الاتصال ونقله من المفهوم العادي إلى ابعد التعاريف والمستويات.

وتتماشى تطور الإتصال مع التطورات الأخرى في مجالات الحياة كالمجال الاجتماعي والمجال السياسي والمجال الثقافي والمجال الإقتصادي، وبالحديث عن هذا الأخير فإن التطور الذي حصل في مجال الاقتصاد مثلته المؤسسات الاقتصادية باختلاف أهدافها و مواردها، هذه المؤسسات التي انطلقت من مفهوم مجموعة الافراد والوسائل المجتمعة لتحقيق اهداف معينة الى المفهوم التكنولوجي الذي يرى بأن المؤسسة هي مجموعة افراد ووسائل و تطبيقات و بيانات وتكنولوجيا تسعى من اجل تقديم خدمة او منتج من اجل تحقيق ربح مادي او سيطرة تسويقية، واعتمد القائمون على المؤسسات الاقتصادية على الاتصال من خلال الاهتمام به وتطويره و القيام بالدراسات المتعددة من اجل التمحو حوله و تقنيته ليحقق الاستراتيجيات الرامية لتحقيق اهداف المؤسسة المسيطرة ، وتحقيق الرفاهية المالية و الريادة في السوق الاقتصادية.

وبالحديث عن الاتصال ودوره داخل المؤسسات بصفة عامة فإن اغلب الدراسات قامت على دراسة الاتصال عبر مستوياته الرسمية الذي يمر عبر القنوات المنفق عليها في النظام الاساسي للمؤسسة، سواء كان صاعدا او نازلا او افقيا، كذا دراسة الوسائل المستخدمة في ذلك ومذى حداتها، واساليب الاتصال من كتابية وشفاهية وغيرها، وغالبا ما يلجا الباحثون الى الإشارة الى بعض النتائج التي تمت ملاحظتها وتدوينها من خلال المقابلات او الاسئلة المفتوحة في الاستثمارات وهي اشارة افراد العينة المدروسة الى اشكال الاتصال الغير الرسمي و تبيان اثرها على الاداء و الفاعلية والراحة اثناء العمل، الامر الذي دفع الكثير من الباحثين الى دراسة الاتصال الغير الرسمي بالمؤسسات لاسيما الاقتصادية منها، حيث توصلت الدراسات الى ان الإتصال الغير رسمي له دور كبير في تحسين اداء الأفراد بالمؤسسة و خلق جو عائلي بينهم مما يرفع فاعلية الانتاج ويحقق الاستراتيجية التي سطرت بكل حذافيرها، واعتبر الباحثون ان اهمية الاتصال الغير رسمي لا تقل اهمية عن الاتصال الرسمي بالمؤسسات الاقتصادية.

وانطلاقا من ان الاتصال الغير رسمي يحقق بعض الاهداف التي لا تحققها القنوات الرسمية وعدم اتباعه لنظام معين، فإننا سوف نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الاتصال الغير الرسمي من خلال تقييمه بالمؤسسة الاقتصادية و رصد العراقيل التي تعيق سيرورته ونجاحه، هذا التوجه الى موضوع معيقات الاتصال الغير رسمي بالدراسة كان نتيجة توصيات العديد من الباحثين و طريقة مثلى من اجل تقييم تلك المعيقات و السعي من اجل ايجاد حلول للقضاء عليها او الحد منها، لنظمن بذلك سير ونجاح عملية



الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة، وقد اخترنا في دراستنا هذه المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت ومشتقاته الواقعة شرق البلاد، بولاية تبسة منطقة الماء الابيض كعينة للدراسة، والقيام بتريص ميداني لتقييم عملية الاتصال والتركيز على معيقات الاتصال الغير رسمي وقد توصلنا الى عدة نتائج من شأنها ان تفيد الوعاء الفكري العام للباحثين، وتفيد القائمين على المؤسسة في التعرف على مجمل المعوقات التي تعيق الاتصال الغير رسمي وايجاد الحلول اللازمة لها من اجل المحافظة على سيرورة المؤسسة وضمان نجاحها في المجال الاقتصادي الوطني بالجزائر.



الفصل الأول  
مرتكزات الدراسة المنهجية



يعتبر الاتصال وسيلة اساسية في حياة الافراد و دافع اساسي من اجل سيرورة الحياة الاجتماعية منذ القدم، فمنذ تواجد البشر تم التواصل فيما بينهم بالكلام او بالإشارات او اي كان نوع الاتصال، هذا وقد رافق الاتصال المجتمعات في تطورها بل وكان له دور كبير فيما وصل اليه العالم اليوم من تطور وتقدم تكنولوجي وتعدد انماط العيش على غير ما بدأ الفرد حياتهه فالقدم.

والتطور الذي مس جميع انماط الحياة كان يتماشى ضروريا مع تطور الاتصال كذلك ، الى ان اصبح علم يدرس ويتسابق الباحثون في انشاء مختلف الدراسات عليه وتأطيره ووضع المقاربات والاسس والنظريات التي تحلل طريقة انتقاله وتشكله بين مختلف القائمين بعملية الاتصال استقبالا او اصدارا، كما ان هؤلاء الباحثين قد وضعوا تصنيفا للاتصال على حسب نوعه. ويذكر التطور الذي مس مختلف المجتمعات ، وكان للجانب الاجتماعي والثقافي و الاقتصادي تنقلا كبيرا من الطرق البدائية الى ما وصل عليه اليوم كل جانب ، ويمكن اعتبار الجانب الاقتصادي للمجتمع اهم تلك الجوانب التي ذكرناها لأنه بطبيعة الحال يساهم في سيرورة حياة الانسان وأحد أهم الاقطاب في المجتمعات التي تشكل سكان العالم اجمع، فبعد الاشكال البدائية للاقتصاد ، ظهر مع تطور الاتصال عدة اشكال استثمارية واصبح رجال العمال يتنافسون من اجل السيطرة على الجانب الاقتصادي للمجتمع.

وظهرت المجموعات الاقتصادية كشكل من اشكال التطور الاقتصادي في العالم وسميت تلك المجموعات بالمؤسسات أو الشركات، هذه الاخير جعلت من الاتصال ركيزة اساسية لها ورهانا على نجاحها و تقدمها ، وذلك من خلال القيام بدراسة مستوى الاتصال و الآليات الممكنة من أجل تحقيق تواصل اجتماعي داخل تلك المجموعات او ما يسمى بالمؤسسات الاقتصادية.

ان الباحثين في مجال الاتصال عندما يتعلق الامر بالمؤسسات الاقتصادية قسموا الاتصال الى نوعين رئيسيين ، اتصال رسمي واتصال غير رسمي وادرجوا لكل نوع مميزاته وخصائصه وآليات التي من شأنها رفع مستوى العمل والاداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية.

والجزائر كباقي دور العالم ورغم التخبط السياسي والحدثة في الاستقلال إلا أنها استطاعت ان تضع مكانا بين كبرى الدول والقيام بإنشاء مختلف المؤسسات والتجمعات الاقتصادية المختلفة وسطرت لتلك المؤسسات مخططات استراتيجية لضمان التواصل الجيد بين مختلف انماط المجتمع من وكلاء او جمهور او



## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

حتى العمال ، ومن بين المؤسسات الاقتصادية بالجزائر هي مؤسسة انتاج وتعليب الاسمنت بمنطقة الماء الابيض ولاية تبسة،

وتعتبر مؤسسة انتاج الاسمنت بالماء الابيض من أكثر المؤسسات الاقتصادية نشاطا في المنطقة، لها العديد من الشركاء الاجتماعيين والعديد من العمال ايضا ، وهو ما جعلنا نوجه الانظار اليها من اجل دراسة حالة الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية وهته المؤسسة كنموذج يتم القيام بالدراسة بداخله ، ولان الاتصال كموضوع بحث كبير على ذلك ولا يمكن الإحاطة به في دراسة واحدة فقط ، فاننا سوف نستهدف الاتصال الغير رسمي للمؤسسة والعراقيل التي تحول دون نجاحه وسيروورته كمتغير للدراسة ، ومن كل هذا يتوجب عليا طرح التساؤل التالي :

- ماهي العراقيل التي تواجه الاتصال الغير رسمي بمؤسسة انتاج الاسمنت بالماء الابيض ؟

### 2- التساؤلات الفرعية:

- ماهو واقع الاتصال الغير رسمي بمؤسسة انتاج الاسمنت بالماء الابيض؟
- ماهي اشكال الاتصال الغير رسمي بمؤسسة انتاج الاسمنت بالماء الابيض؟
- ماهي العراقيل التي تواجه الاتصال الغير رسمي بمؤسسة انتاج الاسمنت بالماء الابيض

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث اكاديمي لابد من اسباب ودوافع جعلت الباحث يقدم على القيام بالدراسة ويمكن القول ان اسباب الدراسة هي تلك الدوافع التي ادت بالباحث الى البحث في الموضوع الذي يثير انتباهه وفضوله العلمي ، و قد قسمنا اسباب الدراسة في بحثنا هذا الى نوعين اسباب ذاتية واسباب موضوعية وهي :

#### - اسباب ذاتية:

- ✓ رغبتنا في التعرف على مجمل العراقيل التي تواجه الاتصال الغير رسمي بالمؤسسات الاقتصادية
- ✓ ميول الباحثين الى مثل هذه الدراسات التي تربط بين الاتصال و الاقتصاد
- ✓ الرغبة في تقديم الاضافة الى لرصيد المعرفي حول الاتصال في المؤسسات الاقتصادية

## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

اسباب موضوعية:

- ✓ الارتباط المباشر بالموضوع نتيجة التخصص (تخصص اتصال)
- ✓ توفير مجموعة من البيانات عن الظاهرة المدروسة
- ✓ نقص الدراسات فيها محاولة ايجاد حلول لمعالجة الموضوع محل الدراسة (العراقيل التي تواجه الاتصال الغير رسمي في المؤسسات الاقتصادية)

### 4- أهمية الدراسة:

لكل دراسة بحثية اهمية تتحصر فيها مجمل الفوائد الضرورية التي تستقى من القيام بالدراسة ، وتكمن اهمية دراستنا في التعرف على معظم العراقيل التي تواجه الاتصال الغير رسمي بمؤسسة انتاج الاسمنت الماء الابيض ، كما تكمن اهمية الدراسة في ان مثل هذه الدراسات يمكن ان تقدم اضافات عديدة في مجال تحسين الدخل للمؤسسات وذلك بمراعاة معظم النقاط التي من شأنها ان تحافظ على استقرار التواصل والاتصال داخل المؤسسات والتجمعات الاقتصادية

### 5- أهداف الدراسة:

للدراسة عدة اهداف يمكن ان نضعها على شكل نقاط كالتالي:

- الاحاطة بموضوع الاتصال من جانب العوائق والعراقيل
- ايجاد المشاكل التي تواجه العملاء والعمال على حد سواء في عملية الاتصال
- التعرف على مستوى الاتصال بمؤسسة انتاج الاسمنت الماء الابيض بنسبة
- تقديم بعض الاضافات للمؤسسة بعد الدراسة والتي من شأنها ان تحسن من الاداء الوظيفي داخلها
- اثبات قيمة الاتصال الغير الرسمي كعامل له دور كبير في الاقتصاد الدولي

## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

### 6- تحديد المفاهيم:

#### - التعريف اللغوي:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الاتصال منذ ظهور هذا المصطلح إلى الآن، وسنحاول الآن تقديم أهم التعاريف التي أحاطت بمفهوم الاتصال.

حيث يرجع أصل كلمة "اتصال" communication "إلى الكلمة اللاتينية communis، ومعناها common أي "مشترك" أو "عام"، وبالتالي فإن: "الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما، أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب، على أنها مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه" ويعني أيضا "المواصلات والبلاغ" .

#### التعريف الاصطلاحي:

الاتصال عبارة عن علاقة تقام بين متعاملين عن طريق وسيلة نقل تسمح بتبادل معلومات رمزية بين هذين المتراسلين.

- عرف شاركولزي في مطلع القرن الماضي الإتصال، بأنه الآلية التي توجد فيها العلاقات الانسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز التي تصدر بين العقل ووسائل نقلها وحفظها<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: هي نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر و آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة ، أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي إذن هي بمقابلة خطوط تربط اوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربط ديناميكية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أنظر: فضيل دليو: تاريخ وسائل الاعلام والاتصال، دار أقطار للفكر، ط3 ، دار ألفا للوثائق، دون بلد نشر، 2018، ص 11.

<sup>2</sup> - جمال محمد ابوشنب، نظريات الاتصال والاعلام (المفاهيم المداخل النظرية القضايا)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 12

<sup>3</sup> - عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، ط06، 2009، ص 20.



## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

### التعريف الاجرائي:

الإتصال هو عملية نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات، حيث يتم هذا التبادل بين مرسل ومستقبل على اختلاف صفة كل واحد منهما سواء كان شخص مادي أو معنوي (مؤسسة).

### الاتصال غير الرسمي:

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، ما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية<sup>1</sup>.

### المؤسسة الاقتصادية:

هي وحدة اقتصادية منظمة بغرض انتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى السوق، وقع ذلك فالمؤسسات الاقتصادية ذات أحجام وأشكال قانونية مختلفة وتنتمي إلى قطاعات مهنية مختلفة جدا، وهي كيان معقد له بعد اقتصادي (رحي بالدرجة الأولى) واجتماعي وانساني، فالمؤسسة هي وحدة انتاج تقوم بتحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات، وهي أيضا وحدة توزيع، وتشارك في القيمة المضافة التي تم انشاؤها بين الموظفين والدولة، وهي أيضا وحدة من النفقات التي تستهلك وتستقر من أجل تنفيذ عملية الانتاج<sup>2</sup>.

### التعريف بالمؤسسة انتاج الاسمنت الماء الأبيض:

ظهرت في بلادنا العديد من المؤسسات الاقتصادية والتي دعمت وجودتها في بلادنا العديد من المؤسسات الاقتصادية والتي دعمت وجودتها في السوق بشكل قياسي ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة اسمنت الشرق بتبسة، هذه الأخيرة استطاعت وبإمكانيات بسيطة مقارنة بما تملكه المؤسسات الأخرى أن تثبت وجودها وتحقق نتائج جيدة على المستوى المحلي أو الدولي، كما تعمل هذه المؤسسة على إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت ومواد البناء داخل الوطن وخارجه.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار النشر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، ص11.

<sup>2</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، دار النشر، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص259.

## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

### 7- الدراسات السابقة:

#### الدراسة الاولى:

مذكرة ماستر من اعداد الطالبين عبيد اسماعيل و بن كعبيش ياسين، تحت عنوان ( واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لبريد الجزائر مستغانم) ، تخصص صحافة مكتوبة واتصال بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، سنة 2019/2018

جاءت الدراسة تحت الاشكالية التالية:

- ماهو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

والذي تفرع بدوره الى عدة اسئلة فرعية وهي:

- ماهي طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر مستغانم؟

- ماهو دور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر مستغانم؟

- ماهي الصعوبات التي تواجه التطبيق الفعلي للاتصال الرسمي ببريد الجزائر مستغانم ؟

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان والمقابلة كأداه لجمع والبيانات ، والمنهج دراسة حالة كاسلوب بحث.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

✓ ان كل مستويات الاتصال ( النازل والصاعد والافقي ) معتمدة بالمؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر

مستغانم معتمدة الوسيلة الانسب للاتصال كانت الوسائل المكتوبة من تقارير و اعلام و..... الخ

✓ ان الاتصال الرسمي قد ساهم في تنظيم عملية التواصل داخل المؤسسة و ساهم في القضاء او

الحد من الاشاعات ايضا ان المعوقات تمثلت في الاستغلال الخاطئ للمناصب ووجود تكتلات داخل

المؤسسة وقد استفدت من الدراسة في رسم صورة ذهنية عن موضوع دراستي وتحديد النقاط الهامة

في المعوقات للتركيز عليها.

## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

### الدراسة الثانية:

مذكرة ماجستير من إعداد الطالبة نور الدين مبني، تحت عنوان (الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف)، تخصص علوم الاعلام والاتصال بجامعة منتوري قسنطينة، سنة 2008-2009، جاءت الاشكالية كالتالي:

- هل تلتزم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأساسيات الاتصال التسويقي؟

والذي تفرع بدوره إلى عدة اسئلة فرعية وهي:

- هل تستعين المؤسسة بأشكال الاتصال التسويقي؟

- هل تتوفر المؤسسة على جهة مكلفة بالاتصال؟

- هل تعمل المؤسسة على توظيف متخصصين في الاتصال؟

واستخدم الباحث كلا من الاستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق كأدوات لجمع البيانات، ومعتدا على المنهج الوصفي في دراسته، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اقتصار عملية التكوين على مندوبي البيع فحسب، والعمال التقنيين.

- عدم الاستعانة بوكالات اعلانات أو مكاتب استشارية، إلا في حالة الطبع.

وقد استفدت في دراستي في رسم صورة توضيحية عن موضوع الدراسة، وبناء الرصيد المعرفي عن الاتصال غير الرسمي ايضا.

### الدراسة الثالثة:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر من إعداد الطالبة ابتسام عقبي، تحت عنوان ( أثر الإتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في إبتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يوسف "جامعة") تخصص علم اجتماع التربية بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي باتنة 2014-2015، جاءت الإشكالية التالية:

## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الاتصال غير الرسمي في أداء الإدارة المدرسية؟ والذي تفرع بدوه إلى عدة أسئلة فرعية وهي:

- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي إلى أداء الإدارة المدرسية؟

- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى توفير شروط العمل المناسبة للعاملين في الوسط المدرسي؟

- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى القدرات لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية؟

واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومعتمدا على المنهج الوصفي في دراسته، وتوصلت الدراسية إلى أن للاتصال غير الرسمي دور في مساعدة إدارة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها والرفع من أدائها البيداغوجي وأنه في كثير من الحالات يعتمد على الاتصال غير الرسمي بهذه تحقيق بهدف تحقيق فاعلية أداء إدارته المدرسية، فهو يسعى إلى توفير شروط العمل اللازمة.

وقد استفدت في دراتي في رسم صورة توضيحية عن موضوع الدراسة، وبناء الرصيد المعرفي عن الاتصال الرسمي.

### 8- أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في كل بحوثه على أدوات تساعده في جمع المعلومات الكافية عن الظاهرة المراد دراستها، وتتنوع الأدوات وتتعدد أيضا، وفي دراستنا اعتمدنا على أداتين من أدوات جمع البيانات هما المقابلة والاستبيان ونعرفهما على التوالي:

**المقابلة:** تعتبر المقابلة من أكثر وسائل الحصول على البيانات شيوعا ويتوقف نجاحها على مستوى التخطيط لها من جهة، وعلى الكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات والبيانات وجها لوجه مع المبحوث والتعرف على صورة النفس البشرية مستعرضة بدرجة تسمح بالإلمام بظروف تنشئة المبحوث الاجتماعية ومتعمقة بدرجة تسمح للباحث بالكشف عن دوافعه ومشاعره واتجاهاته وعقائده وقيمه وآماله ورغباته، وهذا ما يصعب الحصول عليه عن طريق الوسائل الأخرى بجمع البيانات<sup>1</sup>.

(الاستبيان): يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات، أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الاستفسارات المتنوعة

<sup>1</sup> غريب سيد أحمد، علم اجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص42.



## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.<sup>1</sup>

ومن أهم ما يميز الاستبيان، هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث، وهو وسيلة لجمع المعلومات، المتعلقة بموضوع معين، عن طريق إنجاز استمارة يتم ملأها من خلال عينة ممثلة في أفراد. **الملاحظة:** هي أداة هامة للبحث العلمي، تسمح بمشاهدة حيثيات الدراسة عن قرب، يعرفها محمد عبيدات وآخرون بأنها " عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها، واتجاهاتها وعلاقتها بهدف تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة".<sup>2</sup>

### 9- المنهج المستخدم:

لكل ظاهرة بحثية لابد من الاستعانة بالمنهج المناسب لذلك، وقد اعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأنه الأكثر شمولاً لموضوع الدراسة كما يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً .

ويعرف على أنه: " المنهج الذي يصف الظاهرة وموضوع الدراسة ويحلل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، حيث يعرف هذا المنهج بأنه يصف قضية أو حدث موجود حالياً يمكن الحصول منه على معلومات تجيب على التساؤلات التي يطرحها الباحث خلال موضوعه دون تدخل الباحث فيها"<sup>3</sup> ..  
ومما سبق يتضح لنا ما يلي:

- تهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع.
- تهتم البحوث الوصفية بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث ولذلك في ضوء قيم أو معايير معينة، واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء المعايير أو القيم.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، 1997، ص66.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي (القواعد - المراحل - التطبيقات) ، الأردن ، دار وائل ، ط2 ، 1999، ص73.

<sup>3</sup> أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006، ص146

## الفصل الأول: مرتكزات الدراسة المنهجية

### 10- عينة الدراسة

تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، والفرق بين هذه العينة والعينات الأخرى هو أن جميع الأعضاء في المجتمع الأصلي تتاح لهم الفرصة المتساوية للدخول في العينة، لذلك تم التركيز على جملة الموظفين بمؤسسة اسمنت تبسة، أي ما يعادل % 10 من المجموع الكلي للعمال. المجتمع الإحصائي هو حوالي 400 عامل.

معدل المعاينة % 10 =  $100 \div (400 \times 10) = 40$  عينة الدراسة هي 40 موظف بالتقريب، بعد توزيع الاستمارات عليهم تم استرجاع منها 35 استمارة

### 11- مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة المفتاح التعريفي لها من حيث المكان والزمان وأعضاء العينة، أو يمكن القول بأنها مثل المفتاح في الخريطة ومجالات دراستنا تتمثل في:

- **المجال الزمني:** أقيمت الدراسة في الموسم الجامعي 2022/2021 من شهر أكتوبر إلى غاية شهر ماي
- **المجال المكاني:** أقيمت الدراسة بمؤسسة انتاج الإسمنت بدولة الجزائر ولاية تبسة بالضبط ببلدية الماء الأبيض
- **المجال البشري:** أقيمت الدراسة على مجموعة من عمال مؤسسة انتاج الإسمنت بالماء الأبيض ولاية تبسة

### - صعوبات الدراسة:

تعد صعوبات الدراسة مجمل العراقيل التي تواجه الباحث أثناء قيامه بالبحث سواء كانت عراقيل ميدانية أو فكرية ويمكن أن نقول أنه أكبر عائق واجهناه في دراستنا هذه هو الفيروس الذي انتشر عبر كل نقطة من الكرة الأرضية "فيروس كوفيد 19" والذي تسبب لنا بغلق المكتبات والجامعات مما صعب عملية الوصول إلى المراجع والتواصل مع المشرف أيضا، كذلك تسبب في التحفظ الإداري للمؤسسات من كل الفرضيات الميدانية خوفا من الاحتكاك ونقل العدوى، إلا أننا والحمد لله نقاوم ونصل إلى المعلومات التي تقدم الفائدة للبحث العلمي بإذن الله.



## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للدراسة



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول : ماهية الاتصال

المطلب الاول : مفهوم الاتصال

هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه واتجاه تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها.

يتضمن الاتصال عدة تعريفات: "عملية تحويل المعاني بين افراد المجتمع" أو بناء الفهم المتبادل في إطار التفاعل بين شخصين أو أكثر، تبادل المعاني عبر نقل المعلومات أو صيرورة إشراك المعلومات والمشاعر بين الناس عبر تبادل الرسائل اللفظية أو إنشاء فهم مشترك من خلال التفاعل بين شخصين أو أكثر... ويعرفه البعض ببساطة على انه قضايا اجتماعية أساسا وعامة فإن القدرة على الاتصال مع الآخرين يعزز فرصة الفرد في الحياة في حين ان غيابها يعتبر شكلا من أشكال الشخصية المرضية<sup>1</sup>. "الاتصال هو العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا و تبادل الأفكار و التجارب فيمل بينهم<sup>2</sup>.

هناك اتفاق بين العلماء بأن الاتصال هو كل ما يتعلق بانتقال الأفكار و المعلومات من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو علمية و سواء كانت تتصل بالناس أنفسه أو بالبيئة لبتي يعيشون فيها.

"الاتصال يعني التبادل مع الآخرين و هو يعني النقل و التفاعل مع فرد أو جماعة"<sup>3</sup>

المطلب الثاني: أهمية الاتصال

تتمثل أهمية الاتصال في أنه يساهم في الانخراط بالآخرين والابتعاد عن العزلة التي تجسد داخل المجتمعات، كما يساهم الاتصال بالآخرين في التقريب وتقوية العلاقات فيما بينهم، بالإضافة إلى شعورهم بالأمان وإحساسهم بالطمأنينة التي تساهم في تحقيق التماسك الاجتماعي، بالإضافة إلى أن الاتصال ما بين الأفراد مظهر من مظاهر التعبير القوي في العملية الاتصالية، كما يساهم في قيام علاقات اجتماعية ايجابية ما بين الأفراد في المجتمع، بحيث يكون ذلك من خلال عملية الاتصال المستمرة بشكل يومي. يساهم الاتصال بالفرد في اكتساب السمات والخصائص المجتمعية، وذلك على اعتبار أن الفرد جزء من المجتمع

1 - عبد الرحمن عزي، المصطلحات الحديثة في الاعلام والاتصال، الدار المتوسطة للنشر، ط1، 2011، ص11.

2 - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التوعية و الإقناع، مركز التوجيه و التنمية، 1998، ص09

3 - عبد الله سنومي، الاتصال في عصر العولمة. الدور والتحديات، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص34.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الذي يعيش فيه، كما يلعب دور في الانتماء إلى المجتمع، وبالإضافة إلى ذلك، فهو يساهم في اكتساب العادات، التقاليد المجتمعية بالإضافة إلى الثقافات السائدة في المجتمع الذي يقطن فيه، كما يلعب دور في التنشئة الاجتماعية، والتكيف الاجتماعي.

إنّ عملية الاتصال ما بين الأفراد، ذات تأثير كبير على المكانة الاجتماعية والدور الاجتماعي، بالإضافة إلى أنّه يؤثر على حاجة الفرد في التخفيف عن كافة الأعباء اليومية التي يتعرض لها، بالإضافة إلى هروبه من الواقع الذي يعيش فيه، حيث يلجأ الأفراد إلى التعرض لكافة الوسائل الإعلامية، حيث تعتبر وسيلة التلفزيون، الإذاعة، السينما، المسرح، الصحافة، وسائل مؤثرة في الفرد، بحيث يتم التعرض لها من أجل تحقيق مجموعة من الوظائف من أهمها الترفيه والتسلية<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اهداف الاتصال

إن الاتصال هو الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة وأعضائها بدم الحياة التنظيمية (المعلومات والأفكار والآراء والمقترحات) ، وإن الأهداف الأساسية للاتصال ثلاثية الأبعاد وهي:

✓ الاستعلام والتحري: هو أن يبحث الرئيس (رئيس الاتحاد الرياضي) ويحصل على المعلومات مثال ذلك تحريه عن مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها

✓ الإخبار: تزويد المرؤوسين بالمعلومات وتنمية الفهم وتوسيعه ، مثال ذلك تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات

✓ التأثير: يدعم الرئيس الاتجاهات والتصرف لدى مرؤوسيه ، إذ إن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض من بينها تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل فضلاً عن تدريبهم<sup>2</sup>

1 - ما هي أهمية الاتصال؟ عبر الموقع الالكتروني، <https://e3arabi.com/?p=620375>، تاريخ الزيارة، 2022/04/20

2 - رياض أحمد اسماعيل، ثابت احسان أحمد، الخصائص الإبداعية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، مج 18، ج59، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، 2012، ص100.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الرابع: خصائص الاتصال

تتعدد خصائص الاتصال نذكر منها: <sup>1</sup>

#### الاتصال عملية ديناميكية :

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.

#### الاتصال عملية مستمرة :

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

#### الاتصال عملية موضوعية وواقعية:

الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما لا يخضع للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين . وعليه فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

### المطلب الخامس: شروط الاتصال

تساعد شروط الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على 4 جوانب للاتصال:

نوعية الرسالة - ظروف استقبالها - الحفاظ على الجهود المنظمة - الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي  
مبدأ الوضوح: حتى يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بالتعبير بطريقة مفهومه سواء كتابة أو كلام.

مبدأ الاهتمام: أي توجيه كل الاهتمام و التركيز لاستقبال الرسالة للتغلب على الإهمال.

مبدأ التكامل و الوحدة: للوصول إلى أغراض و أهداف الاتصال

مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: الاستفادة منه في نقل و نشر المعلومات المكتملة للاتصال

الرسمي <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مدخل مفاهيمي في الاتصال، محاضرات لطلبة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم الاعلام والاتصال، جامعة سطيف 2، 2016/2017، ص2.

<sup>2</sup> - جمال أبو شنب، الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005،

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- لكي يتحقق لعملية الاتصال النجاح لا بد أن تركز على مجموعة من المقومات أو الركائز وهي<sup>1</sup>:
- ✓ لا بد أن تكون الفكرة المراد نقلها واضحة ومحددة في ذهن المرسل.
  - ✓ يجب أن يكون الشخص المستقبل مستعداً ومهيأً لاستقبال الفكرة التي يقوم المرسل بإرسالها.
  - ✓ يجب أن يتوافر للمستقبل القدرة على تنفيذ ما جاءت به الرسالة.
  - ✓ إزالة العوائق والحواجز التي تعترض الرسالة أثناء عملية الاتصال.
  - ✓ ومن أجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال وهي:
  - ✓ اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
  - ✓ محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
  - ✓ تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالشكل الأمثل.
  - ✓ تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل).

### المطلب السادس: وظائف الاتصال

- إن الاعتماد على الاتصال كوسيلة رئيسية في الإدارة يمكن إدراكها من خلال المهام المؤداة عند مزاولته وعلى حد قول بيتر أن الاتصال ينفرد ب 4 مهام رئيسية هي :
- 1- الوظيفة الإعلامية : نجد في المؤسسة مستويات تنظيمية إدارية متوسطة تأطيرية وعلية تنفيذية فمهمة الاتصال تكمن في نقل المعلومات بينها وتزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم وإعلامه للإدارة المتوسطة والتنفيذية لتنفيذه كذلك نقل المعلومات غير المتعلقة بالمنظمة بين العاملين .
  - 2- الوظيفة الانضباطية: يعتمد سير العمل بالمنظمة على الرقابة والتنسيق والضبط إذ يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالاتصال<sup>2</sup>.
  - 3- الوظيفة الاقناعية : لا تكفي قوة السلطة للإدارة لضمان سير العمل بل يجب تكفلها للعاملين حرية التعبير والموافقة أو الرفض وهذا يرتبط بالمهمة الاقناعية التي تتم بالاتصال وتظهر أبعادها في منح الفرصة للمستقبل بإجراء المزيد من الاستفسارات للاقتناع بشيء معين .

<sup>1</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، بدون

سنة، ص188

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص102.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

4- الوظيفة التكاملية: تتبع أبعادها من كون الاتصال تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس للتكامل الذاتي والجماعي وتساعد في سيادة روح الوحدة للمنظمة مما يوجب توفير وسيلة لتعرف الموظف على ذاته من خلال الانتساب إلى مجموعة معينة في المنظمة<sup>1</sup>.

**المطلب السابع: انواع الاتصال (رسمي وغير رسمي)**

**الاتصال الرسمي:**

➤ عرّف الاتصال الرسمي على أنه: "نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة وهو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"<sup>2</sup>.

➤ "هو الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بطرق الرسمية المنفرد عليها في نظمها وتقاليدها، ويعد أهم وظائف الإدارة ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكة الإتصال الرسمي"<sup>3</sup>.

**الاتصال غير الرسمي:**

هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم واتجاواتهم<sup>4</sup>.

كذلك هو الذي يتم بوسيلة غير معتمدة وغالبا ما تتعلق بأمر بعيدة عن مجال عمل المنظمة<sup>1</sup>.  
الاتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، المرجع السابق، ص103.

<sup>2</sup> - صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976، ص 120.

<sup>3</sup> - المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص150.

<sup>4</sup> - ربحي مصطفى عليات، أسس الإدارة المحاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 266.

<sup>5</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادار المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005، ص 227.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الثاني : الاتصال التنظيمي

#### المطلب الاول: تعريف الاتصال التنظيمي

" هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتمكن الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>1</sup>

كما يعرفه حنفي بأنه : « نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم»<sup>2</sup>

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه « الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة يختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم، وفي نفس السياق يعرفه " إبراهيم أبو عرقوب " بأنه عبارة عن (الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين) وهو اتصالا رسميا (هابطا، صاعدا، أفقيا) أو غير رسمي.ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة(المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسس..) الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة ..واما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في الهاتف والتلكس، الفاكس، التلكس(نظام اعلامي يتم بواسطته بث متجدد ومتواصل للمعلومات على شاشة التلفزيون بشكل صفحات الكترونية، الاجتماعات بالهاتف، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد...الانترنت(شبكة معلوماتية خاصة بالمؤسسة) والاكسترانت) مع تعاملها.<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة المهنية بصفة رسمية أو غير رسمية، حيث يساعد الاتصال الرسمي في المحافظة على إحكام نظام العمل واستمرار نشاط المؤسسة بينما الاتصال غير الرسمي(الاتصال الشخصي) في تسهيل وتفادي بعض الصعوبات المواجهة.

<sup>1</sup> - بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية . ع 23، 2004، صص118

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، اتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص8

<sup>3</sup> - محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2000،

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

كما يضيف هذا التعريف الوسائل التي يتم بواسطتها الاتصال التنظيمي وهي كثيرة ومتنوعة فقد تكون وثائق مكتوبة ترسل أو تعلق كما قد تكون شفوية تتم بشكل شخصي أو عن طريق الاجتماعات، كما قد تكون مسموعة أو مرئية وقد يحدث ذلك بشكل رسمي يدخل في نطاق المهام المنوطة أو غير رسمي يتم بشكل عشوائي وتلقائي بين العمال . كما قد تكون مسموعة أو مرئية تقليدية أو حديثة تعتمد بحسب الحاجة

### المطلب الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم ، الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية واهداف الاتصال التنظيمي

#### أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

إن أهمية الاتصال التنظيمي تتبع من كونه أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، والجماعات في المؤسسة، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات، والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد، والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.<sup>2</sup>

تعتبر أيضاً عملية الاتصال التنظيمي بجوانبها الاجتماعية، والسلوكية ضرورية لاستمرار العملية الإدارية بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد، والجماعات في المؤسسة بالبيانات الضرورية للتأثير أو التعديل من سلوكهم أو توجيهه وجهة معينة.<sup>3</sup>

كما أن الاتصال يساهم في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة، وهذا شأنه أن يزيد معدلات المشاركة في المشاريع التي تقوم بهاو يساهم في زيادة انتماء العاملين أو الموظفين إلى محيط المؤسسة أي محيط عملهم و تحسين أدائهم.<sup>4</sup>

إن وجود سبل الاتصال يساعد الإدارة في إطلاعها على ما يقع من أحداث ووقائع فيما دونها من مستويات، وبالتالي يساعد الإدارة على حل مشاكل التنفيذ وعلاج أسباب شكاوي العاملين، ونتيجة لذلك ترتفع مستويات العاملين ويتحسن أدائهم ويزداد تعاونهم مع الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد عبد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 54.

<sup>2</sup> - هادي نهر، أحمد الخطيب، أداة الاتصال والتواصل، علم الكتب للنشر والتوزيع، 2009، ص 216.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2008، ص 211.

<sup>4</sup> - صالح نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، 2006، ص 117.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي:

تتعد أهداف الاتصال التنظيمي نذكر منها:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الإدارة العليا.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.
- اتخاذ القرارات اللازمة.
- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- الاستشارة ومناقشة المشاكل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أنواع واساليب الاتصال التنظيمي

#### الاتصال الرسمي:

ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات للكيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات، والاختصاصات الوظيفية، وهو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات، والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.<sup>2</sup>

#### الاتصال الهابط أو النازل:

وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب التسلسل الهرمي، وتتضمن عادة الأوامر والتعليمات وقرارات العمل، والتقارير المنشورة والإعلانات...إلخ. ويعتبر التسلسل التنظيمي في المنظمة من أهم العوامل التي تحكم سير و تحرك الرسالة في المنظمة فيما يتعلق بالاتصال الهابط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان 2007، ص239.

<sup>2</sup>- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 69.

<sup>3</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 31.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات الأقل في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا، بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين، وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة، ومن الشكاوى والمقترحات، وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم و شروط خدمتهم.<sup>1</sup>

### الاتصالات الأفقية:

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد، والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا على تنسيق العمل، وتبادل المعلومات وحل المشكلات والإقلال من الصراعات، والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين.<sup>2</sup>

### الاتصال غير الرسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر الأنواع شيوعا في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصالات علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضا.<sup>3</sup>

### المطلب الخامس : هيكل الاتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات

<sup>1</sup> - محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 156.

<sup>2</sup> - عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري و الحوار، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص 24.

<sup>3</sup> - حميد الطائي وبشير علاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014، ص 50.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الوظيفية، وجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات. بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.<sup>1</sup>

### المطلب السادس : دوافع الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

توجد عوامل ودوافع تجعل الأف ارد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:<sup>2</sup>

1. وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
2. إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
3. رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
4. عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
5. اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
6. عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

ويترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).
- فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلاً من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازماً للاتصال

<sup>1</sup> -بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية لاسورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 15.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص26.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعاً من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية<sup>1</sup>

### المطلب السابع: سلبيات الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى<sup>2</sup>:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.
- من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم الإداري للموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

### المطلب الثامن : معوقات الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

#### معوقات شخصية:

مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه، وعليه الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.<sup>3</sup>

#### معوقات تنظيمية: (بيئة العمل)

كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة، مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.<sup>4</sup>

عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات واستقبالها، حتى لا يحدث التضارب وسوء الفهم، وأيضاً نطاق الإشراف حيث يتم تحديد العدد الغير مناسب من العاملين الذين يستطيع المشرف أو الرئيس أن

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم، المرجع السابق، ص36.

<sup>2</sup> - بشار حزي، المرجع السابق، ص27.

<sup>3</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص225.

<sup>4</sup> إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، الجندي للنشر والتوزيع، 2013، ص 36.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يخضعهم لإشرافه، ويتوقف تحديد هذا العدد بالدرجة الأولى على توفير إمكانيات الاتصال الدائم بهم، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى الفشل في ضمان كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### معوقات مستويات الإدارة:

إن كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي تسبب الكثير من المشاكل بسبب نزول وصعود المعلومات، وكثرة تغيير المديرين يسبب العديد من المشاكل بسبب اختلاف أسلوب كل منهم في طريقة الاتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد العبد أبو السعيد، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> محمد بن دليم الفحطاني، بيئة عمل الشركات، دار نشر التزيعاني، 2019، ص 47.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الثالث : الاتصال الغير الرسمي

#### المطلب الاول: مفهوم الاتصال الغير الرسمي

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي<sup>1</sup>.

الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة<sup>2</sup>.

كذلك هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة تمتاز بسرعتها قياسيا بالاتصالات الرسمية<sup>3</sup>.

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

ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتبار ردفا أو مدساعدا للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: خصائص الاتصال الغير الرسمي

- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 80.

<sup>2</sup> - محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص 157.

<sup>3</sup> - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، جدار الكتاب العالمي، عمان، د.س، ص 34.

<sup>4</sup> \_ علي محمد. عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000، ص 107.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.
- الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.
- يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي.
- يتم غالبا بشكل شفهي.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي تظر لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا<sup>1</sup>.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- الحركة والتعبير تنتظر لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال الرسمية في كثير من المواقف.
- يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم.
- يعبر عن اهتمامات وانتقالات الأفراد<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الاتصال الغير الرسمي

يمتلك كل تنظيم هيكلا غير رسمي يطلق عليه البعضى شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية الغنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزاولة الاتصالات غير الرسمية:

#### — الحصول على معلومات إضافية:

كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غير الرسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وهذا لوجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يكسد الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية<sup>3</sup>.

— **تسهيل التفاعل الاجتماعي:** بما أن العمال يلتقون بوميا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري وآخرون، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ص88.

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري وآخرون، المرجع نفسه، ص88.

<sup>3</sup> - رغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 235.

<sup>4</sup> - روية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص282.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو بأمورها اهتماما شخصيا وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: اسباب الاتصال الغير الرسمي

يمتلك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات ظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزاولة الاتصالات غير الرسمية<sup>1</sup>:

#### - الحصول على معلومات إضافية:

كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غير الرسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وهذا الوجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يكسد الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية.

#### - تسهيل التفاعل الاجتماعي:

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

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

### المطلب الخامس : انواع الاتصال الغير الرسمي

يختلف الاتصال غير الرسمي باختلاف أسس تصنيفه، و فيما يلي هذه الأنواع<sup>2</sup>:

- حسب الاتجاه: اتصال في اتجاه واحد و اتصال في اتجاهين.

- حسب القناة : الصاعد والنازل والأفقي

<sup>1</sup> - راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 2

<sup>2</sup> - بن طاهر حمزة ورحاب مختار، المنظومة القيمية و الظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)

، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، جوان 2016 ، ص 210.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- حسب اللغة: منه الاتصال اللفظي (الشفهي أو الكتابي) والاتصال غير اللفظي (الإشارات والحركات والإيماءات).

- حسب الأطراف المشاركة: الذاتي كالإدراك والتذكر، الشخصي (وجهاً لوجه)، والاتصال الجماهيري

### المطلب السادس: قنوات الاتصال الغير الرسمي

إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، وإنما تتخذ أشكالاً أكثر تعقيداً تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال. الشبكة تعد الهيكل الذي تنتقل من خلاله المعلومات عبر الأطراف المتعددة في التنظيم، أو أنها: الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد، والشبكة هي تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات، لشبكات الاتصال أشكال مختلفة تستعرض فيما يلي أهمها، مع توضيحها بمخططات تفصيلية<sup>1</sup>، ولعل أبرز هذه الشبكات:

#### 1- شبكة الإتصال الدائري:

تتمثل ميزتها الرئيسية في أنها تسمح لشخصين أو أكثر بالتواصل معاً دون اشتراك القائد معهما، مما يوفر الوقت، وهذا النوع من الشبكات يميل إلى اللامركزية فيستطيع أي فرد فيها الاتصال بالعضوين المجاورين له<sup>2</sup>.

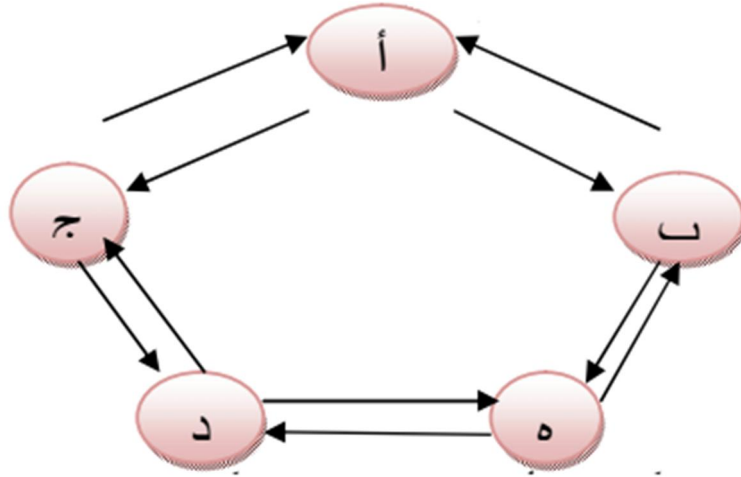
ويطلق عادة على هذا النوع من الإتصال بالإتصال شبه تام (الكامل) إذ يستطيع المدير الإتصال بشخص واحد و هؤلاء أيضاً قادرون على الإتصال مع بعضهم البعض وهكذا<sup>3</sup>، ويمكن شرحه في الشكل التالي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص. 77

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص82.

<sup>3</sup> صالح خليل، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص59





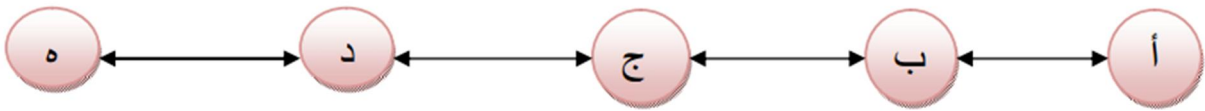
الشكل 01: الاتصال الدائري

المصدر : من إعداد الطالبين

### 2- شبكة إتصال السلسلة:

هي قراءة عميقة للاتصالات الرأسية الهابطة، توضح تدرجها، يشير أعلاها على المرسل ويشير آخرها إلى ملقّي الرسالة أو المستقبل، إذن المعلومة هنا تنتقل في اتجاه واحد عمودي عبر عدد من الأفراد<sup>1</sup>. وهذا النمط يمكن الرئيس من الإتصال بمساعدين له، إلا أن المساعدين في طرفي السلسلة لا يقدران على الإتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم إستلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط بالبطء الشديد<sup>2</sup>.

ويمكن إعطاء أكثر تفاصيل لهذا النوع من الاتصال في الشكل التالي:



الشكل 02: اتصال السلسلة

المصدر : من إعداد الطالبين

### 3- شبكة إتصال العجلة:

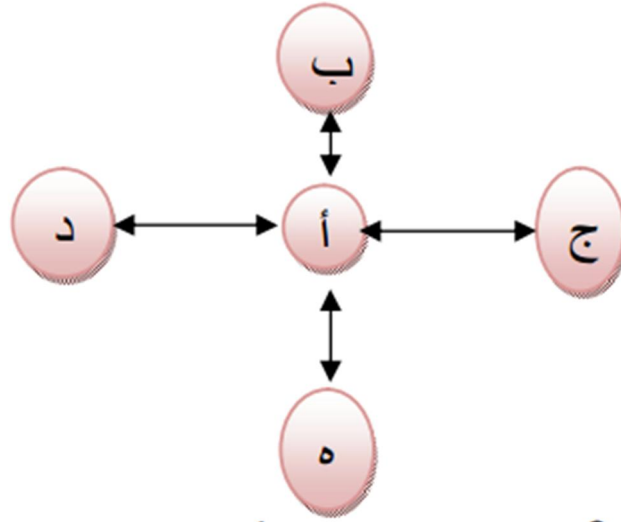
في هذه الشبكة يوضح أحد الأعضاء في نقطة المركز، ثم يوضع أربعة أعضاء أو أكثر حول المركز الذي يمثل القائد، وهذا النوع يمثل المركزية الشديدة، حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال بعضهم البعض

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي ، المرجع السابق، ص80.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الوائل، عمان، د.س، ص249.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

فقط، والذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة<sup>1</sup>. تتميز بوجود شخص في مركز عملية الإتصال عادة ما يكون القائد أو الرئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الإتصال فيما بينهم إلا عن طريق قناة ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الإتصالية وبالتالي تنسيق و متابعة كل عمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أوفي القسم الذي يشرف عليه<sup>2</sup>. ويمكن شرح هذا النوع الاتصال أكثر في الشكل الموالي:



الشكل 03: اتصال العجلة

المصدر : من إعداد الطالبين

### 4- شبكة إتصال النجمة:

هذه الشبكة تضم مجموعة أفراد يمكن لكل واحد منهم الإتصال مباشرة بكل عضو آخر في المجموعة، وهي تمثل اللامركزية الشديدة، كما أنها يمكن أن تمثل شبكات الإتصال غير الرسمية، حيث يتم الإتصال بين مستويات مختلفة بصورة مباشرة وبدون المرور بأشخاص معينين<sup>3</sup>. وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الإتصال فيما بينهم و لأن المعلومات متوفرة لأي منهم، بحيث يمكن القول أنها تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية ففنون

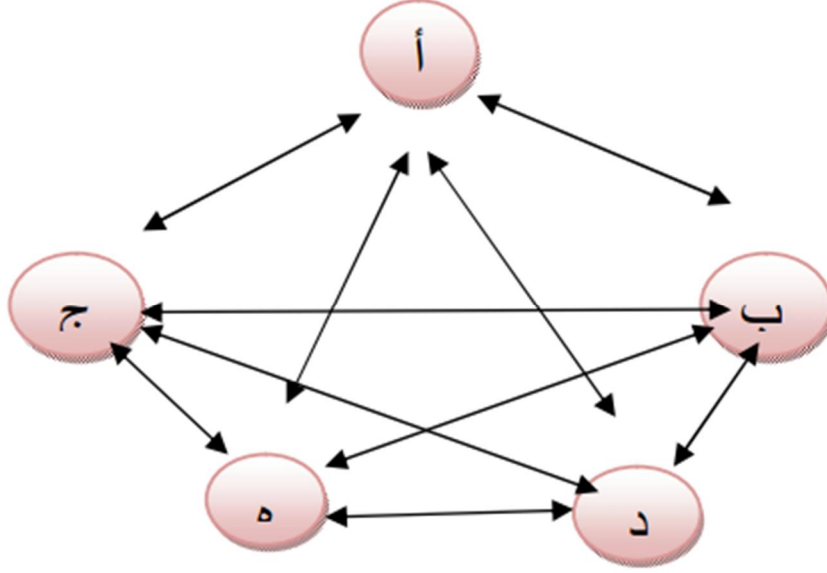
<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي ، المرجع السابق، ص 81.

<sup>2</sup> اصغر قاسمي، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2011، ص 2.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي ، المرجع السابق، ص 82.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الإتصالات هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الأفقية .كل مراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها و كذلك فهي ترسل البيانات إلى المراكز أخرى<sup>1</sup>.  
ويمكن شرح هذا النوع الاتصال أكثر في الشكل الموالي:



الشكل 04: اتصال النجمة

المصدر : من إعداد الطالبين

### 5- شبكة الإتصال العنقودية:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير ( الرئيس ) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها بطرفين مساعدين، وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره<sup>2</sup>.  
كما يمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس الإتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة إذ أن الرئيس يتصل بمساعديه والرئيس نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الإتصال<sup>3</sup>.

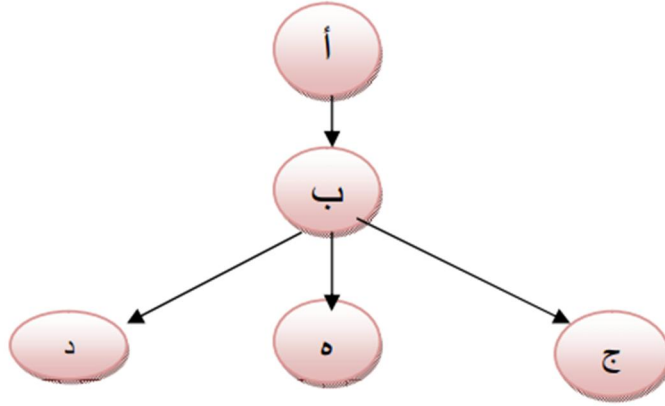
<sup>1</sup> مصطفى الحجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1990، ص137

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص212.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص12.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ويمكن شرحه في الشكل الموالي:



الشكل 05: شبكة الاتصال العنقودية

المصدر : من إعداد الطالبين

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الرابع : المؤسسة الاقتصادية

#### المطلب الاول : تعريف المؤسسة

يعرف ناصر دادبي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن القول بأن تعريف المؤسسة عرف تطور منذ ما يقارب ثلاثة قرون، بعدما كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمؤسسة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية بسيطة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال.

من خلال ما سبق يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية:

- المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة أشخاص مهيكليين على شكل هرمي، بهدف إنتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة، بهدف تحقيق أقصى ربح.
- يعرفها تريوشي M.Truchy "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"<sup>2</sup>
- منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها.

يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها: منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيه القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

#### المطلب الثالث : خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

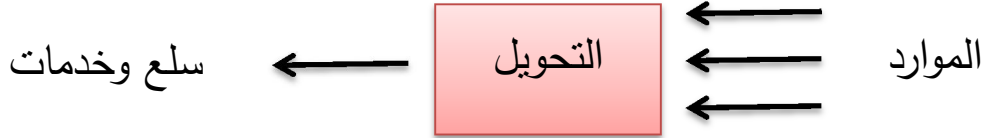
<sup>1</sup> - ناصر دادبي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

<sup>2</sup> - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، 1429 هـ - 2008م، ص [05-08]

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. المؤسسة مركز للتحويل: إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) ، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الافراد

الشكل رقم (06) يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل.



2. المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات.<sup>1</sup> وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الاعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الاجراء.
- الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
- مستحقات الايجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
- دفع مستحقات الموردين.

3. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من اجل الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال(3/1) او أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي الى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة امل، رضاء .... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

4. المؤسسة شبكة للمعلومات: ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص [10 - 09]



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها الى المقررين (نظام اتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة<sup>1</sup>

5. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال، .... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لان المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

6. المؤسسة مركز للمخاطرة: ان المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن ان تخسر جزء أو كل تسبقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل<sup>2</sup> كذلك يمكن استخلاص خصائص أخرى:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة .
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تصنع أهداف معينة.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع : اهداف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الأهداف عن النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب الكاتب سكوت يمكن تعريف الأهداف على أنها :تصورات لنهاية مرغوبة- ظروف وحالات- يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء

<sup>1</sup> - فرحات، مرجع سابق، ص[10 - 11]

<sup>2</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص[11 - 12]

<sup>3</sup> - د عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة ، 2008، [ص 25]

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

واجباتهم"، كما عرفها الكاتب بيرو على أنها: "تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها"، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب ان تفعله المؤسسة. ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

### 1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل اهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

أ. تحقيق الربح: يعتبر الربح من اهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا الى حاجة المؤسسة الى أموال من اجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث ان تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب. تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي(السلع)وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت :

- تحقيق طلبات المجتمع(المستهلكين).

- تحقيق الأرباح.

ت. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج<sup>1</sup>، ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والارباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

### 2. الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة).

- الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

### 3. الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص[12-13]

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال(المسرح، المكتبات، الرحلات...) لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر .

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع، أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم(سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.<sup>1</sup>

- تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلاً عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية.

4. الأهداف التكنولوجية : من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

بينما صنف الكاتب جرينلي أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:

➤ الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

- قيادة السوق وتقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الابداع، التقدم التقني.  
- الانتشار السوقي ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.

- خدمة المنتفعين وتقاس ب: فائدة المنتج، جودة المنتج، موثوقية المنتج.

➤ أهداف ادائية: وتتمثل فيما يلي:

- النمو(التوسع) ويقاس ب: عائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح.  
- الربحية وتقاس ب: العائدات على رأس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على أموال المساهمين.<sup>2</sup>

➤ الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة وتقاس ب: المبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان، السيولة.

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص[13-14]

<sup>2</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص[14-15]

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- شؤون العاملين وتقاس بـ: علاقات العاملين ومعنوياتهم، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

➤ أهداف خارجية: تتمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية تقاس بـ: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/الربح، استخدام الموارد، النشاط العام.

بناء على ما سبق يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو الأولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجياً.

### المطلب الخامس : وظائف المؤسسة الاقتصادية

(1) الوظيفة التجارية: تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تتشكل من الأقسام والورشات التي تتغير

من حيث الكم والحجم، حسب متطلبات الانتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك.

وتهتم الوظيفة التجارية بحسن التدبير في استخدام القدرة المتاحة، بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

(2) الوظيفة التموينية: إن عملية التمويل تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين:

الأولى في عملية الشراء والأخرى في عملية تسيير المخزونات، فالأولى تتم في السوق الداخلية أو الخارجية، غير أن المشتريات التي يتم اقتناءها من الخارج تمثل أكبر جزء من عمليات الشراء التي تتم على نطاق المؤسسة، أما عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم العمليات التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التمويل وعملية الإنتاج وعملية التسويق.

(3) وظيفة الصيانة: تعتبر عامل رئيسي لضمان صيانة الآلات والاستفادة من سير عملية الإهلاك وإطالة عمر الآلات وعليه استمرار العملية الإنتاجية، والملاحظ هنا على العموم هو عدم قدرة الكفاءة الوطنية على التحكم في تسيير معداتها حيث نجد المؤسسات الوطنية تعاني من تعطيل كبير، وهذا راجع إلى ندرة الخبرة الفنية.

(4) الوظيفة التسويقية: تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، ومن أجل معالجتها في أسرع وقت، لتمكن من تعظيم الربح أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

(5) **الوظيفة الإدارية:** تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، ومن أجل بلوغ هذا المبتغى نظم التسيير والتنظيم المتبعة داخل المؤسسة وهي تشمل مايلي:

التمويل ، البيع، التنظيم العلمي للعمل، مراقبة التسيير وبصفة عامة نجد أن التنظيم يمثل أحد العناصر المكونة للتسيير .

(6) **الوظيفة التمويلية:** تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارة التشغيلية.

كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تسدها والأغراض التي ستوجه لها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الانسجام الحكيم والعقلاني للأموال.<sup>1</sup>

### المطلب السادس : إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

تحتاج المؤسسة للإستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها فالمؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق، إذن فإن أرادت البقاء يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لذلك تجعل إبعادها من السوق صعب ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تتوفر المؤسسة على شيء إضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضلية التنافسية (Avantage concurrentiel ) (يمكن أن تخص الإنتاج ، التسويق، التموين، بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية فهي:" عبارة عن مستوى تطور أو تنظيم معين أو تقنيات إنتاجية تجعل من الصعب إخراج المؤسسة من السوق أي يحميها وبقائها، إذن فهذه الإستراتيجية هو الحصول على الأفضلية التنافسية لمدى طويل ،" وهذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الإستراتيجية

ويمكن أن تكون موجودة فإذا كانت موجودة فالإستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتتطلق منها للبقاء في السوق أما إذا كانت غير موجودة فيجب خلق هذه الأفضلية ثم الانطلاق منها، يمكن للمؤسسة أن تواجه المنافسين وهو ما يسمى بالإستراتيجية الهجومية أما إذا لم يمكنها ذلك فيجب الدفاع عن البقاء في السوق

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص[15-16]

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وهي الإستراتيجية الدفاعية فالأفضلية هي التي تفرق بين مؤسسة وأخرى لذلك يجب على المؤسسة أن تستغل أفضليتها ولأطول فترة ممكنة فالأفضلية تسمح بزيادة أرباح إضافية للمؤسسة<sup>1</sup>

### المطلب السابع: الهيكل التنظيمي المؤسسة الاقتصادية

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والدارسين على تعريف محدد لمفهوم الهيكل التنظيمي، وذلك بسبب اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها ويتأثرون بأفكارها

وفي هذا السياق لقد ركز فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) على تعريف الهيكل التنظيمي على أساس التخصص، من خلال تقسيم العمل في الشركات بين مجموعة من المديرين المتخصصين، وإعطاء كل واحد منهم صلاحيات وسلطات واسعة تمكنه من القيام بواجباته.

أما علماء المدرسة السلوكية فقد ركزوا في تعريف الهيكل التنظيمي على التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ من التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، وذلك إلى جانب التنظيم الرسمي ، وبنفس السياق فقد رأى (Stears,R) بأن الهيكل التنظيمي يشير إلى أنماط التفاعل بين العاملين والتنسيق بينهم والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة

وأضاف مفكرون آخرون أن عملية اختيار الهيكل التنظيمي لأي منظمة تعتمد على العوامل الموقفية الخاصة بها، حيث منهم من عرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن محصلة لتفاعل محيط المشاركة context الذي تعمل فيه المنظمة، وهو عبارة عن مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة، مثل الحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية والاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر الإطار<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-درحمن هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص31.

<sup>2</sup> - الكساسة، وصفى عبدالكريم ، أثر حجم المنظمة على تعقيد الهيكل التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة العامة في الأردن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع3، 2012، ص 589.





## الفصل الثالث

دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسة انتاج الاسمنت الشرق و

تقييم عراقيل الاتصال الغير رسمي بها



لقد اكدت الدراسات الحديثة والمطلع عليها في المنتديات الالكترونية ان التواصل مع العمال في المؤسسات الاقتصادية والاستماع لمعظم انشغالاتهم يزيد من الاداء الوظيفي داخل المؤسسة، لذا تركز اغلب المؤسسات اليوم على الاهتمام بعملية الاتصال الداخلي وتركز على نوع الاتصال الذي يستهدف علاقات العاملين و اشباغاتهم والذي يمكن حصره في الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة الاقتصادية والذي نحن بصدد تقييم معيقاته ومحاولة ايجاد الحلول الناجحة من اجل سيرورته على اكمل وجه في المؤسسة الاقتصادية عينة الدراسة. وعلى اثر ذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل المقارنة بين ما تم تناوله في الفصل السابق وبين النتائج التطبيقية الميدانية، ومحاولة سرد النتائج المتحصل عليها في العملية.

يحتوي هذا الفصل التطبيقي على ثلاثة أجزاء، الاول يتحدث عن التعريف بالمؤسسة، أما الثاني فخصصناه لجدولة النتائج، والثالث بعنوان: النتائج العامة للدراسة

#### أولاً: التعريف بمؤسسة انتاج الاسمنت الشرق وهيكلها التنظيمي

ظهرت في بلادنا العديد من المؤسسات الاقتصادية والتي دعمت وجودها في السوق بشكل قياسي ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة اسمنت الشرق بتبسة، هذه الأخيرة استطاعت ولو بإمكانيات بسيطة مقارنة بما تملكه المؤسسات الأخرى أن تثبت وجودها، وتحقق نتائج جيدة على المستوى المحلي أو الدولي، كما تعمل هذه المؤسسة على إنتاج و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء داخل الوطن وخارجه .

استقينا بعض المعلومات حول مؤسسة اسمنت الشرق بتبسة، تفيد بالتعريف بهذه المؤسسة وأماكن تواجد فروعها وكذا تطورها التاريخي منذ بدء تأسيسها والتي سننطرق إليها في هذا المطلب. أولاً/ مؤسسة اسمنت تبسة (مكان الدراسة): شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، الغرب والشلف و تمثل م.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت است مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض. ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقعر 800.000.000 دج للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية و الان الدخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء E DIMCO كما تعود فكرة إنشاء و اختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها :

- وجود الكلس بالمنطقة و الذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن بره الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم.
- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الونزقون المعلق ببيئر الكاهنة، و الجبس من دائرة بيئر العاتر - جبل العلق دائرة بيئر العاتر - جبل العنق كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة

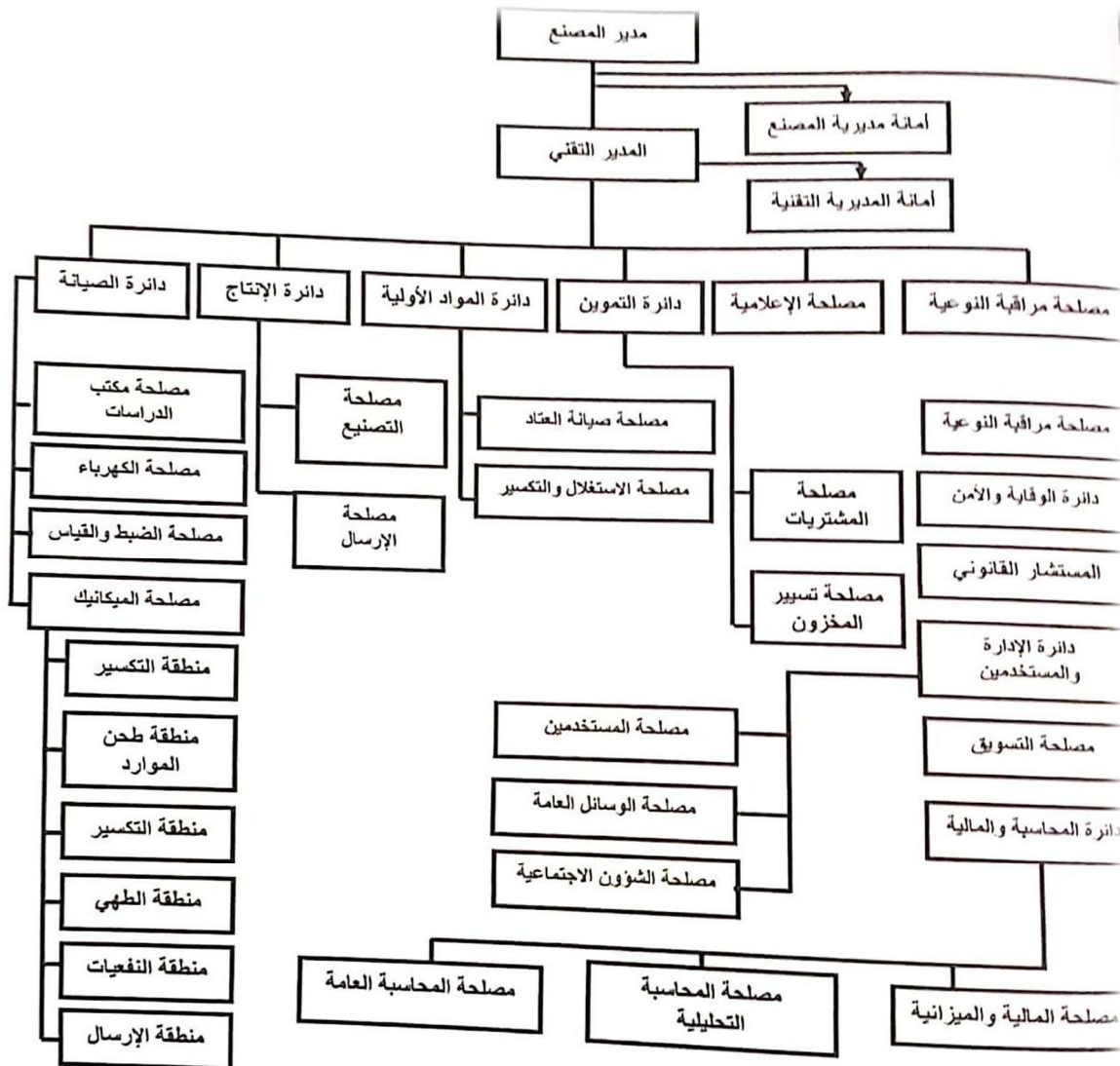
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسة إنتاج الإسمنت الشرق و تقييم عراقيل الاتصال الغير رسمي بها

### أهداف الشركة

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : « إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا و غير مباشر بمادة الإسمنت » إلى جانب ذلك هناك أهداف اخرى ظاهرة وضمنية. نجملها فيما يلي :

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي :
- تغطية العجز الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت و مواد البناء.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

### الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

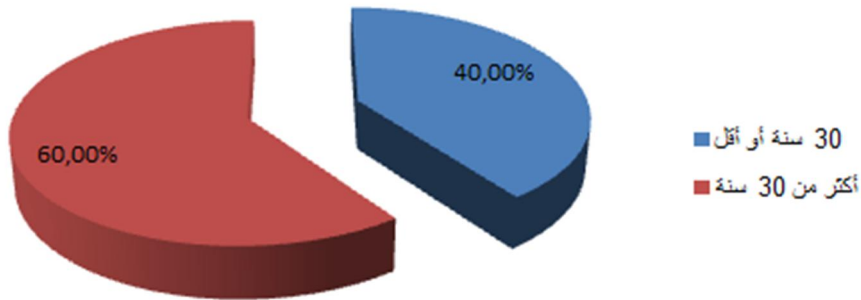
ثانيا: جدولة وتحليل النتائج

نتائج محور البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب السن

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة أو أقل	14	40.00
أكثر من 30 سنة	21	60.00
المجموع	35	%100

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن



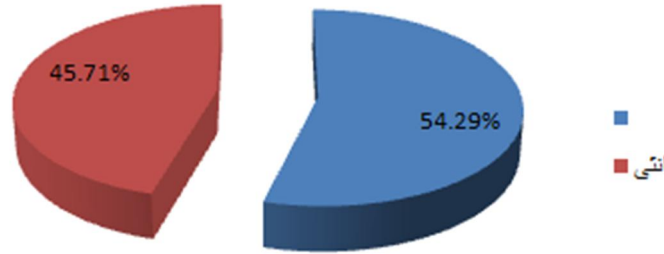
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن نسبة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 30 سنة بلغت 60%، في حين نسبة 40% الباقية عادت للفئة التي تقل أو تساوي أعمارها عن 30 سنة وهذا يدل على أن هناك مزيج بين الخبرة والشباب بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	54.23
انثى	16	45.71
المجموع	35	%100

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



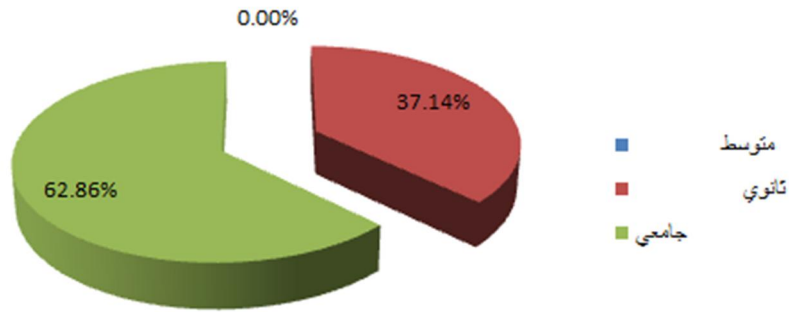
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بـ 54.23% من الذكور، تليها نسبة 45.71% من الإناث، وهذا بسبب أن المجتمع الاحصائي بشكل عام يغلب أفراد من الذكور

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	13	37.14
جامعي	22	62.86
المجموع	35	%100

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



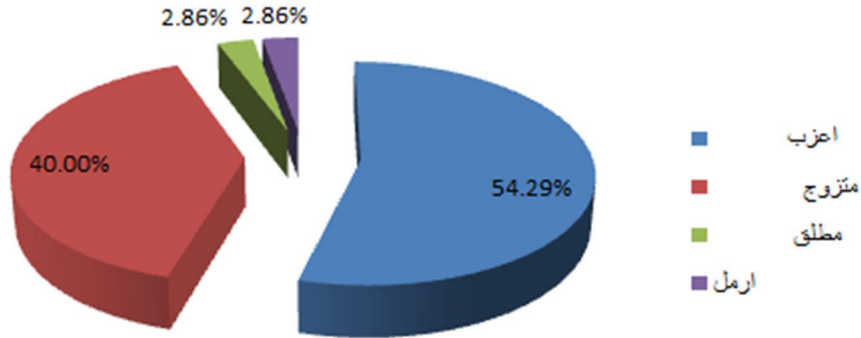
### المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة، يتبين أن غالبية المبحوثين يحوزون على مستوى جامعي، وبلغت نسبتهم 62.86%، تليها نسبة المستوى الثانوي 37.14%، فيما لم يتم تسجيل أي مفردة تحوز على المستوى المتوسط، وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة المبحوثة يحوزون على مستوى تعليمي مرتفع تبعا لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الخالة الاجتماعية:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	19	54.29
متزوج	14	40.00
مطلق	1	2.86
ارمل	1	2.86
المجموع	35	%100

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الخالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الطالبتين

لاحظنا من خلال النتائج المسجلة أن النسبة العظمى من المبحوثين هم من فئة العزاب وبلغت 54.39%، تليها نسبة المتزوجين التي هي الأخرى مرتفعة وبلغت 40%، في تم تسجيل مفردتين فقط مطلق وأرمل بنسبة 2.86% لكل منهما.

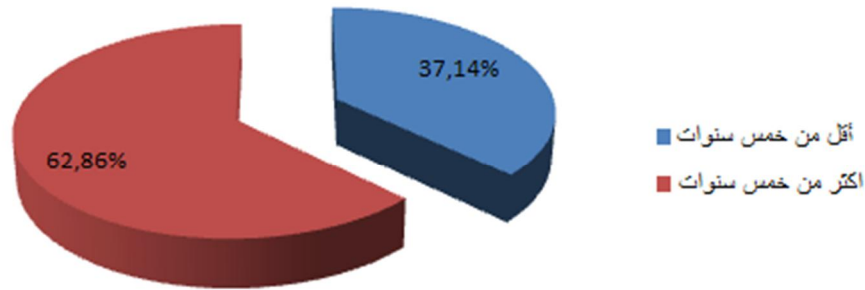
وبالتالي فئة العزاب والمتزوجين غالبية وتكاد تكون متقاربة بالمؤسسة حسب النتائج السابقة.



الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من خمس سنوات	13	37.14
اكثر من خمس سنوات	22	62.86
المجموع	35	%100

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:



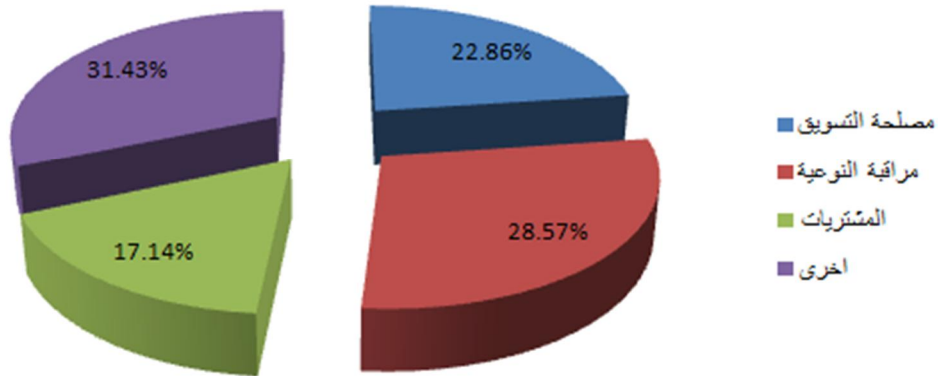
#### المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح لنا مما تسجله أعلاه أن النسبة العظمى من العينة المبحوثة والمقدرة بـ 62.86% تمتلك أكثر من خمس سنوات خبرة، تليها نسبة 37.14% من لها أقل من 5 سنوات خبرة، وبالتالي فالعمال بمؤسسة الاسمنت بالماء الأبيض في غالبهم عمال ذوي أقدمية لا تقل عن خمس سنوات وهي خبرة مهنية معتبرة

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة التسويق	8	22.85
مراقبة النوعية	10	28.57
المشتريات	6	17.14
اخرى	11	31.43
المجموع	35	%100

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:



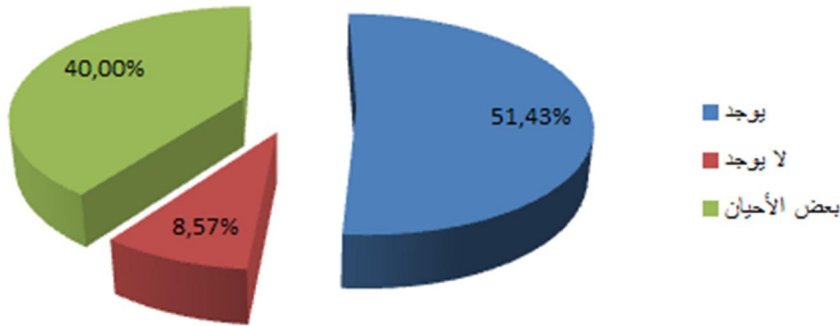
### المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتبين أن هناك تنوعا في نوع الوظيفة الذي يمتلكه أفراد العينة المبحوثة، فنجد من من يشتغلون بمصلحة مراقبة النوعية بنسبة 28.57%، ومنهم من يعمل في مصلحة التسويق وبلغت نسبتهم 22.85%، تليها نسبة الموظفين بقطاع المشتريات بنسبة 17.14%، غير أن النسبة الأكبر عادت لوظائف أخرى بنسبة 31.43% على غرار وظيفة المحاسبة والمالية ووظيفة النظافة والأمن الصناعي وغيرها.

المحور الثاني: واقع الاتصال الغير رسمي في مؤسسة إنتاج الاسمنت الماء الأبيض تبسة  
الجدول رقم 07: هناك تواصل دائم مع بقية الموظفين في المؤسسة:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
يوجد	18	51.43
لا يوجد	3	40.00
بعض الأحيان	14	8.57
المجموع	35	%100

الشكل رقم 13: هناك تواصل دائم مع بقية الموظفين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

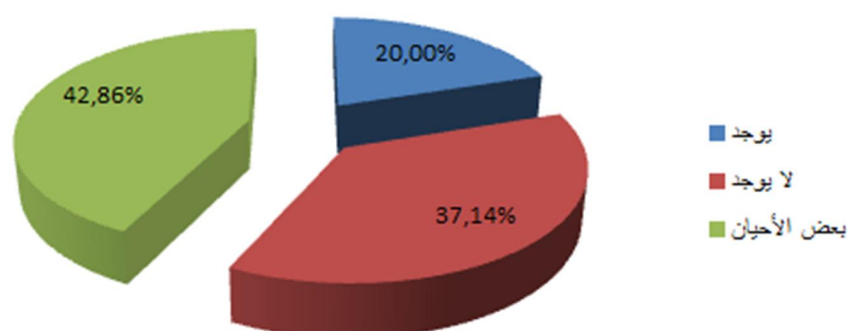
توصلنا من خلال النتائج أعلاه أن نسبة 51.43% من المبحوثين أكدوا على أنه هناك تواصل بينهم وبين بقية الموظفين بالمؤسسة، تليها نسبة 40% من نفوا وجود هذا النوع من التواصل، وأخيرا نسبة 8.57% أكدوا وجوده في بعض الأحيان.

إذ أن عملية الاتصال تعد من الضرورة بمكان، إذ أن تواجدها في أي مؤسسة اقتصادية يعتر أمرا أساسيا يسعى من خلاله الموظفون والعمال لتبادل الآراء والتعاون المستمر في ميدان العمل والوظيفة الشاغرة التي يشتركون في أداء مهامها

الجدول رقم 08: هل هناك اهتمام من المسؤولين بالمشكلة الشخصية داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
يوجد	7	20.00
لا يوجد	13	37.15
بعض الأحيان	15	42.86
المجموع	35	%100

الجدول رقم 14: هل هناك اهتمام من المسؤولين بالمشكلة الشخصية داخل المؤسسة



#### المصدر: من إعداد الطالبتين

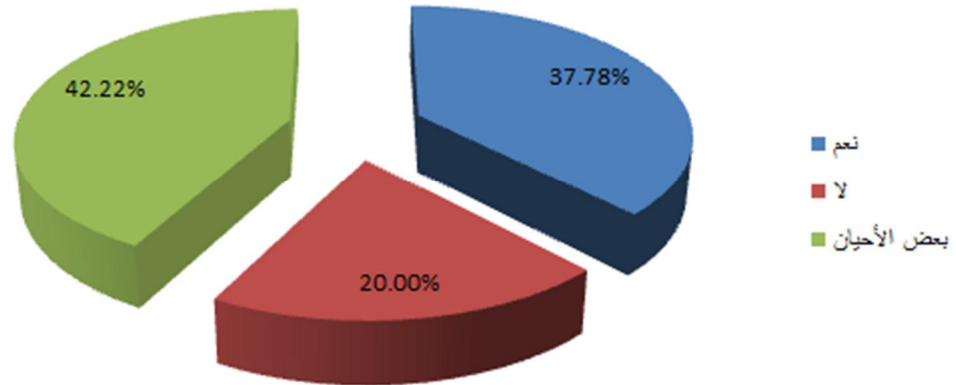
من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح جليا أن النسبة الأعلى عادت لأفراد العينة الذين أفادوا بأنه هناك اهتمام من قبل المسؤولين بمشكلته الشخصية في بعض الأحيان وقدرت نسبتهم %42.86 نليها نسبة %37.15 من أكدوا الغياب التام لهذا الاهتمام، أما النسبة الباقية %20 فانفقوا على وجود هذا الاهتمام وهي نسبة ضئيلة.

وبالتالي فإن غالبية المبحوثين يرون بعدم جدية المسؤولين في ابداءهم لاهتمام خاص بالمشاكل الشخصية التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة والتي تخص ميدان عمله

الجدول رقم 09: هل تشجعكم المؤسسة من اجل الاتصال بها في كل الحالات التي تستدعي اتصالاً؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	37.78
لا	9	20.00
بعض الأحيان	19	42.22
المجموع	35	%100

الشكل رقم 15: هل تشجعكم المؤسسة من اجل الاتصال بها في كل الحالات التي تستدعي اتصالاً؟



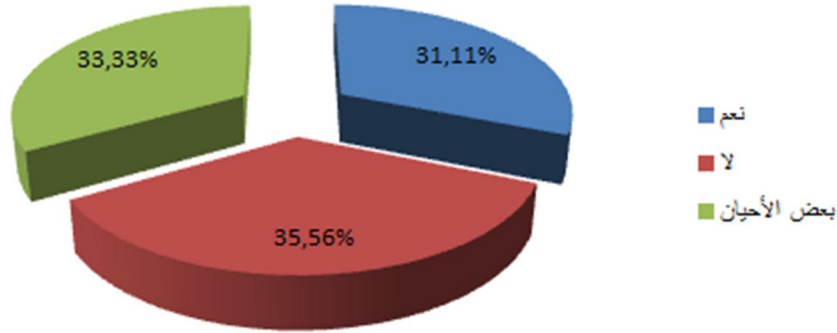
#### المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة في هذا السؤال يتبين أن غالبية المبحوثين البالغة نسبتهم 42.22% أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتشجيعهم من أجل الإتصال بها في كل الحالات التي تستدعي اتصالاً ويتم هذا بعض الأحيان، تليها نسبة 37.78% من أكدوا وجود هذا الاهتمام المطلق، في حين النسبة الباقية 20% نفوا تماماً وجود هذا النوع من الاهتمام، وبالتالي فإن هناك إدراك جزئي وفي بعض الأحيان من قبل الساهرين على المؤسسة لأهمية تشجيع عملية الاتصال بينها وبين العمال في حالة ما دعت الحاجة والضرورة لذلك

الجدول رقم 10: تسعى المؤسسة من اجل إيجاد الحلول اللازمة عند الاتصال بها

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	31.11
لا	16	35.56
بعض الأحيان	15	33.33
المجموع	35	%100

الشكل رقم 16: تسعى المؤسسة من اجل إيجاد الحلول اللازمة عند الاتصال بها



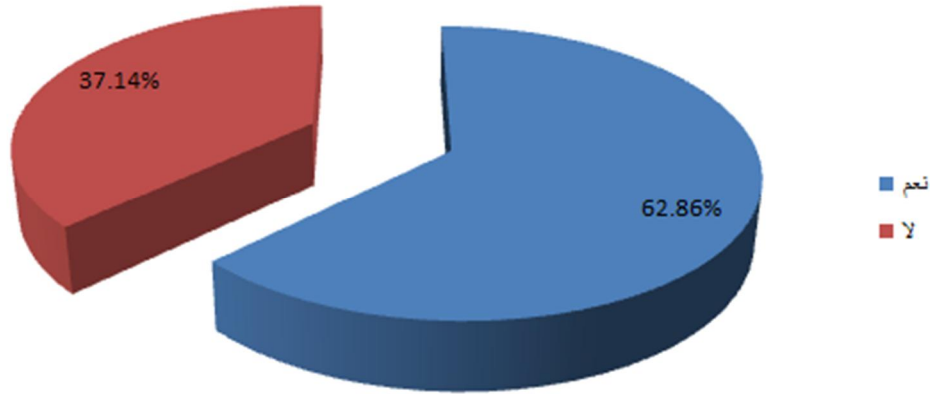
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تقارب كبير في إجابات المبحوثين، فنسبة 35.56% منهم إجابات بأن المؤسسة لا تسعى إلى إيجاد حلول لازمة في حال الاتصال بها، ثم نسبة 33.33% من أجابوا ببعض الأحيان، في حين أن نسبة 31.11% من أكدوا ذلك، وبالتالي يمكن استخلاص أن هناك تضارب في آراء المبحوثين بالنسبة لهذا السؤال، إذ أن كل مفردة منهم أجاب بتجربة مرت عليه فمنهم من لمس استجابة من المؤسسة ومنهم من لم يجد هاته الاستجابة ومنهم من تجاوزت مع المؤسسة في بعض الأحيان

الجدول رقم 11: هناك مكلف بالاتصال داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	62.86
لا	13	37.14
المجموع	35	%100

الشكل رقم 17: هناك مكلف بالاتصال داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

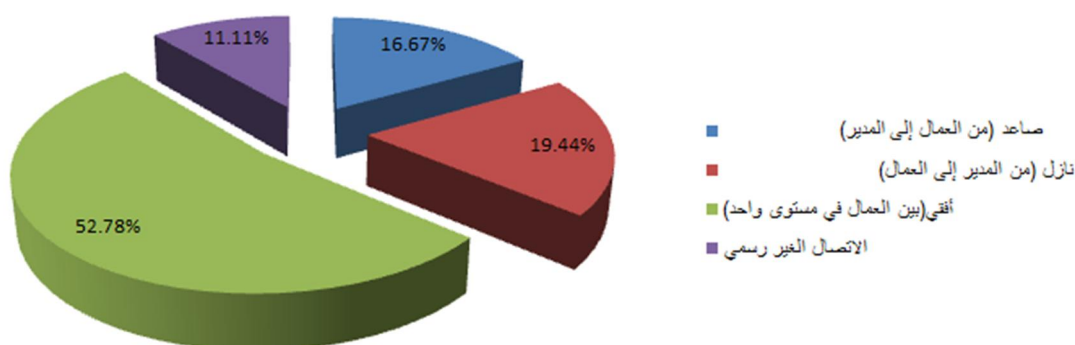
أكد غالبية الأفراد المبحوثة من العينة أن هناك مكلف بالاتصال داخل المؤسسة وبلغت النسبة 62.86%، تليها نسبة 37.14% من أكدوا العكس، وبالتالي يمكن القول بوجود موظف مهمته الاشراف على عملية الاتصال بالمؤسسة غير أن هناك من الموظفين من يجهل تواجهه إنما لغيابه أو عدم ملاحظة العمال لطبيعة عمله



الجدول رقم 12: طبيعة الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
صاعد (من العمال إلى المدير)	6	16.67
نازل (من المدير إلى العمال)	7	19.44
أفقي (بين العمال في مستوى واحد)	19	52.78
الاتصال الغير رسمي	4	11.11
المجموع	35	%100

الشكل رقم 18: طبيعة الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة



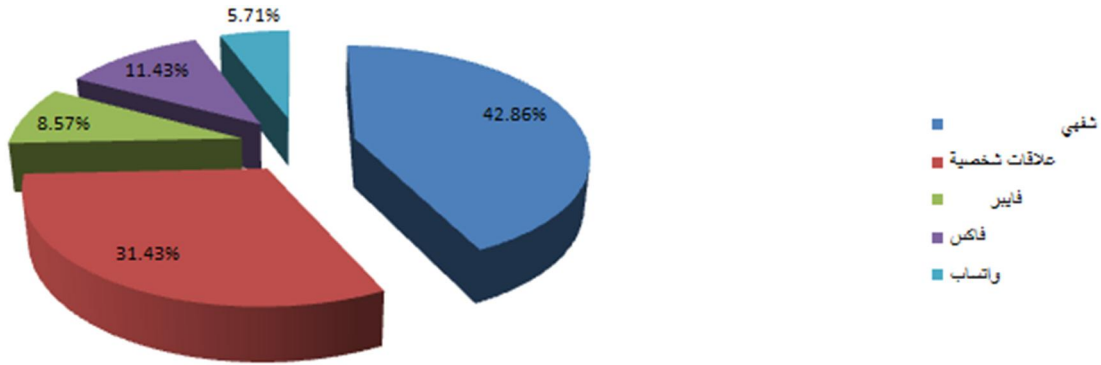
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن الاتصال السائد بالمؤسسة محل الدراسة هو الاتصال الأفقي وبلغت نسبة العينة الذين أكدوا ذلك 52.78%، تليها نسبة 19.44% من أكدوا بأنه اتصال نازل، ونسبة 16.76% من وافقوا على أنه اتصال صاعد، وأخيرا النسبة الباقية 11.11% ومن قالوا بأنه اتصال غير رسمي. وبالتالي يمكن القول بوجود العديد من الأنواع الخاصة بالعملية الاتصالية بالمؤسسة، غير أن النوع الذي يتم على مستوى العمال فيما بينهم وهو الاتصال الأفقي هو الاتصال السائد

الجدول رقم 13: وسائل الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
شفهي	15	42.86
علاقات شخصية	11	31.43
فايبر	3	8.57
فاكس	4	11.43
واتساب	2	5.71
المجموع	35	%100

الشكل رقم 19: وسائل الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة



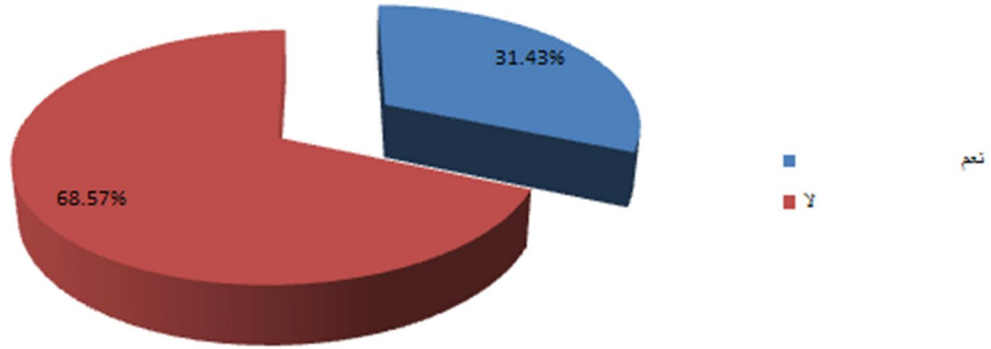
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة في الجدول يتبين أن الاتصال الشفهي هو الإتصال الغالب بالمؤسسة، وبلغت نسبة العينة التي أكدت ذلك 42.86%، تليها نسبة 31.43% من أكدوا على وجود علاقات شخصية ثم نسبة 11.11% للفاكس، و 8.57% لتطبيق الفايبر وأخير 5.71% تطبيق الواتساب. ومنه يمكن القول أن للاتصال الشفهي أهمية واسعة بالمؤسسة نظرا لكثرة استخدامه وانتشاره بين الموظفين محل الدراسة

الجدول رقم 13: رضى الموظف على مستوى الاتصال بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	31.43
لا	24	68.57
المجموع	35	%100

الشكل رقم 20: رضى الموظف على مستوى الاتصال بالمؤسسة



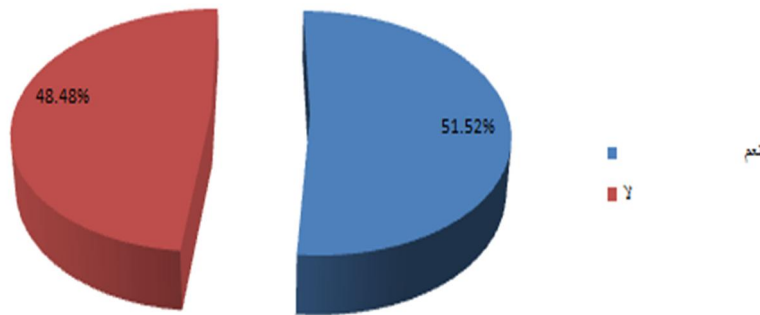
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال ما تم تسجيله أعلاه يتبين أن النسبة العظمى من الأفراد المبحوثين أكدوا أنه لا يوجد رضا على مستوى الاتصال بالمؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 31.35%، تليها نسبة 31.43% من أكدوا ذلك عكس ذلك، وبالتالي فإن الموظفين بالمؤسسة يرون بأن القائمين على المؤسسة لم يستطيعوا تحقيق الرضا الكافي للموظفين حتى يتمكنوا من تحقيق رضا تام بالنسبة لهم فيما يخص عملية الاتصال

الجدول رقم 14: الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة يساهم في تحسين اداء العمال بها

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	51.52
لا	16	48.48
المجموع	35	%100

الشكل رقم 21: الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة يساهم في تحسين اداء العمال بها



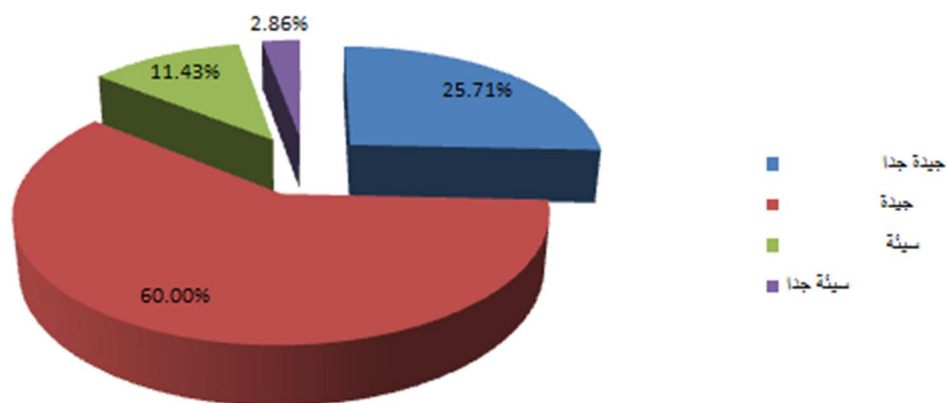
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول يتبين أن النسب المتقاربة بين أفراد العينة المبحوثة، فنجد نسبة 51.52% عادت للأفراد الذين أكدوا على أن الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة يساهم في تحسين أداء العمال بها، في حين النسبة الباقية 48.48% أجابوا بالعكس، وبالتالي فهناك انقسام بين أفراد العينة المبحوثة لإجابة هذا السؤال حيث ترى الفئة الأولى بإيجابية الاعتماد على الاتصال غير الرسمي في تحسين أداءهم والفئة الأخرى ترى بسلبيته

الجدول رقم 15 - العلاقة التواصلية بين العامل وبين باقي العمال بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
جيدة جدا	9	25.71
جيدة	21	60.00
سيئة	4	11.43
سيئة جدا	1	2.86
المجموع	35	%100

الشكل رقم 22 - العلاقة التواصلية بين العامل وبين باقي العمال بالمؤسسة



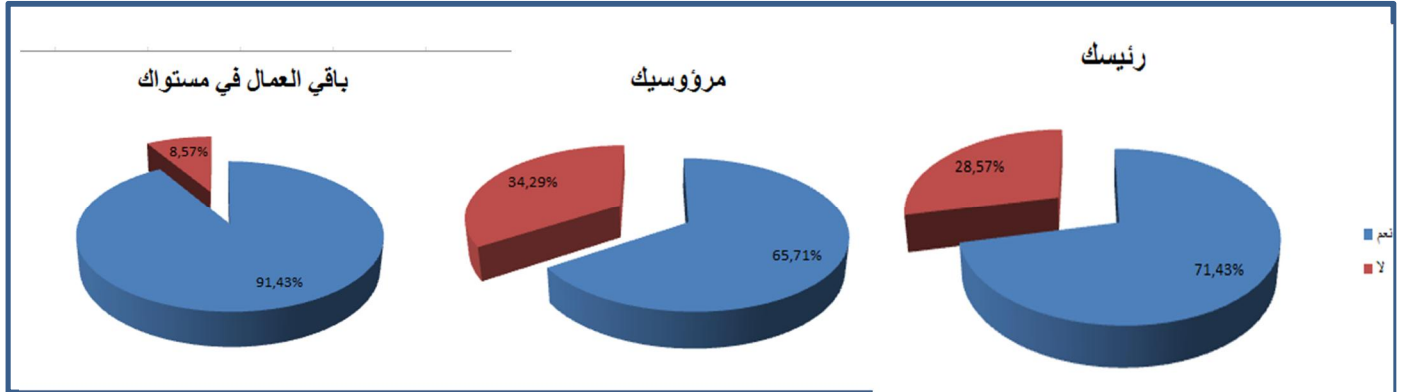
المصدر: من إعداد الطالبتين

أكدت نسبة 60% من العينة المبحوثة وهي نسبة مرتفعة بأنهم على علاقة تواصلية جيدة فيما بينهم داخل المؤسسة، تليها نسبة 25.71% من يرون بأنها جيدة جدا، وباقي النسبة توزعت بين من يرون بأنها سيئة بنسبة 11.43% ومن يرون بأنها سيئة جدا بنسبة 2.86%، وهذا يدل على الأهمية التي تكتسيها العملية التواصلية بالمؤسسة وإدراك العمال لها

الجدول رقم 16: هناك تنسيق في التواصل بينك وبين:

باقي العمال في مستواك:		مرؤوسيك		رئيسك		الاجابة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
91.46	32	65.71	23	71.43	25	نعم
8.57	3	34.29	12	28.57	10	لا
%100	35	%100	35	%100	35	المجموع

الشكل رقم 23: هناك تنسيق في التواصل بينك وبين:



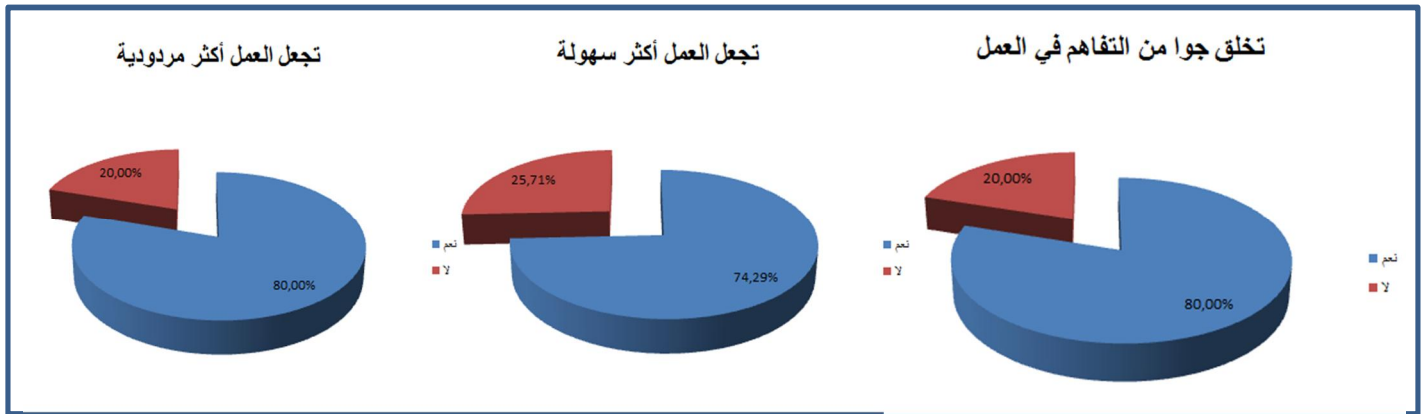
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال هذا الجدول والشكل يتبين أن هناك تقارب في إجابات العينة فيما يتعلق بالعلاقة مع مرؤوسيهم أو رئيسهم في حين النسبة الأكبر والمرتفعة عادت لإجابات العينة المتعلقة بالعلاقة بينهم وبين باقي العمال في مستواهم، وهذا يفسر كون العمال الذين يشتغلون في نفس المصلحة أو يمتلكون نفس الدرجة ونفس طبيعة العمل غالبا ما يحدث انسجام وتفاهم بينهم وتناسق في توزيع المهام نظرا للتعود على العمل معا بشكل يومي

الجدول رقم 17: طريقة تأثير العلاقة مع العمال على اداء العمل:

تجعل العمل أكثر مردودية		تجعل العمل أكثر سهولة		تخلق جوا من التفاهم في العمل		الاجابة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
80.00	28	74.29	26	80.00	28	نعم
20.00	7	25.71	9	20.00	7	لا
%100	35	%100	35	%100	35	المجموع

الشكل رقم 24: طريقة تأثير العلاقة مع العمال على اداء العمل:



المصدر: من إعداد الطالبتين

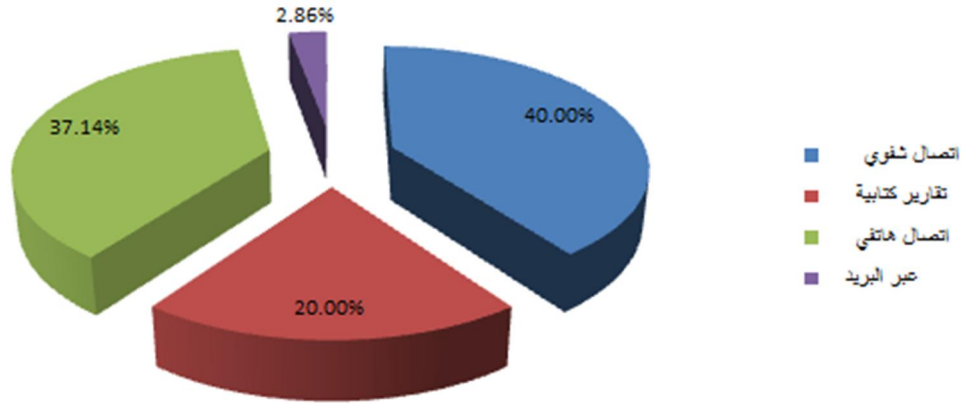
يبين لنا الشكل والجدول أعلاه تقارب واضح في النتائج المسجلة من قبل أفراد العينة المبحوثة محل الدراسة، إذ أنهم تقريبا اتفقوا على أن العلاقة مع العمال تؤثر في أداءهم على ثلاث أشكال؛ أولاً أنها تخلق جوا من التفاهم في العمل، ثانياً تجعل العمل أكثر مردودية (وهذا ما أكدته نسبة 80%) وأخيراً تجعل العمل أكثر سهولة

المحور الثالث: أشكال الاتصال الغير رسمي داخل مؤسسة إنتاج الاسمنت بالماء الأبيض تبسة.

الجدول رقم 18: الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اتصال شفوي	14	40.00
تقارير كتابية	7	20.00
اتصال هاتفي	13	37.14
عبر البريد	1	2.86
المجموع	35	%100

الشكل رقم 25: الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه يتبين أن النسبة الغالبة من العينة المبحوثة والمقدرة بـ40% أكدوا على أن الاتصال الشفوي هو الغالب بالمؤسسة، تليها نسبة 37.14% عن طريق الهاتف، ثم مسبة 20% عادت للتقارير الكتابية وأخيرا نسبة 2.86% عبر البريد.

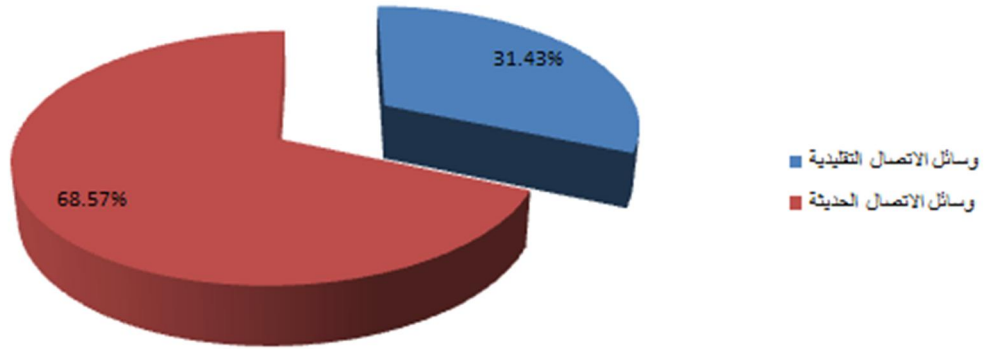
فالاتصال الشفوي يعد أحد أسهل الوسائل الاتصالية القائمة بأي مؤسسة، إذ أنه لا يحتاج إلى أدوات وتقنيات اتصالية بل إنه فقط يحتاج إلى التواصل مباشرة مع المتلقي بواسطة الحديث وطرح الانشغال، أما الهاتف فهو عبارة عن اتصال لاسلكي سهل العديد من العقبات التي كانت تعترض في السابق، فهو أداة اتصالية سهلة الاستخدام ذات حجم صغير يتيح التواصل بين الأفراد في كل مكان وزمان



الجدول رقم 19: ماذا يفضل اغلب العمال :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
وسائل الاتصال التقليدية	11	31.43
وسائل الاتصال الحديثة	24	68.57
المجموع	35	%100

الشكل رقم 26: ماذا يفضل اغلب العمال :



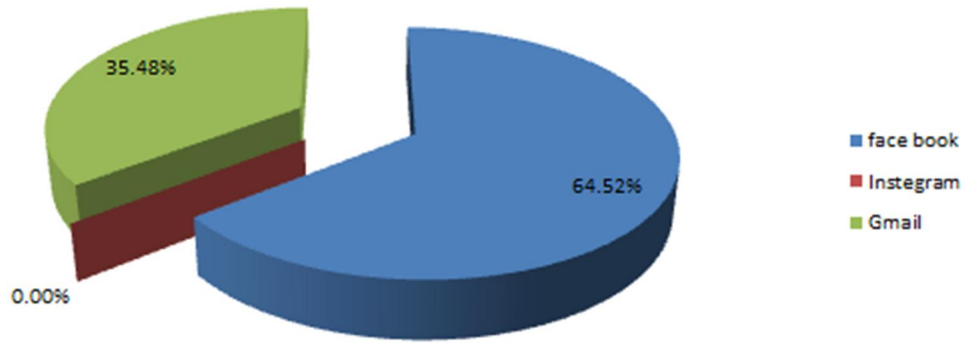
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المحصلة يتبين أن وسائل الاتصال الحديثة نالت رأي أغلبية العمال داخل المؤسسة وبلغت النسبة 68.37%، تليها نسبة 31.33% لوسائل الاتصال التقليدية. إذ أن وسائل الاتصال الحديثة سهلة الاستخدام كثيرة المزايا والمنافع، حيث أن تقرب المسافات ومريحة للوقت كما تتيح الاستفادة من العديد من الميزات التي تجعل منها محل اهتمام بالمؤسسة

الجدول رقم 20: اي من التطبيقات تستخدم في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
face book	24	64.52
gmail	11	35.48
المجموع	35	%100

الشكل رقم 27: اي من التطبيقات تستخدم في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟



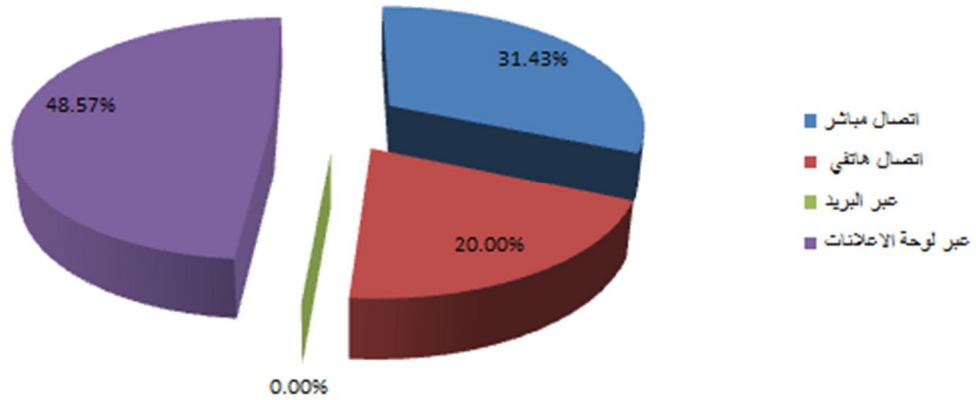
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن تطبيق Facebook في مقدمة التطبيقات المعتمدة من قبل عينة الدراسة أثناء عملية الاتصال، يليها تطبيق gmail بنسبة 35.48% فتطبيق الفايسبوك يتيح العديد من المميزات للمستخدم على غرار رفع الصور والفيديوهات وتبادل الدردشات والتواصل في كل وقت وحين بالمجان لذلك فأغلب العاملين يلجؤون إليه، في حين أن برنامج gmail هو عبارة عن تطبيق من شركة غوغل الشهيرة يتيح إنشاء بريد الكتروني والإرسال أو الاستقبال من قبله لذا فهو يحظى أيضا ببعض الاهتمام من العينة المبحوثة

الجدول رقم 21: كيف يتم الاتصال بكم من طرف المسؤولين بالمؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اتصال مباشر	11	34.43
اتصال هاتفي	7	20.00
عبر لوحة الاعلانات	17	48.57
المجموع	35	%100

الشكل رقم 28: كيف يتم الاتصال بكم من طرف المسؤولين بالمؤسسة؟



المصدر: من إعداد الطالبتين

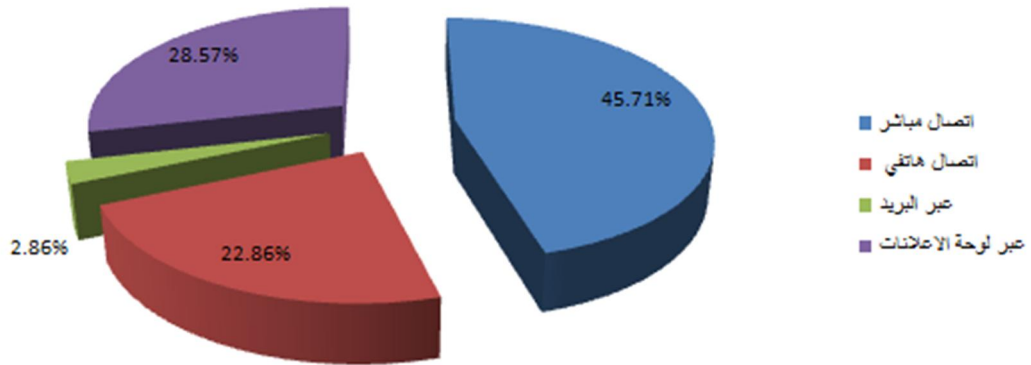
من خلال النتائج الواضحة يتبين أن النسبة الغالبة من أفراد العينة المبحوثة أكدوا على أن الاتصال بهم يتم من طرف المسؤولين بالمؤسسة عن طريق لوحة الاعلانات وبلغت نسبتهم 48.57%، تليها نسبة 34.43% للاتصال المباشر ونسبة 20% للاتصال الهاتفي.

أي أن المسؤولين في المؤسسة يعتمدون على لوحة الإعلانات بشكل اساسي كوسيلة اتصالية مع العمال إضافة إلى الاتصال المباشر والهاتفي

الجدول رقم 22: أنواع الاتصال المفضلة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اتصال مباشر	16	45.71
اتصال هاتفي	8	22.86
عبر البريد	1	2.86
عبر لوحة الاعلانات	10	28.57
المجموع	35	%100

الشكل رقم 29: أنواع الاتصال المفضلة



المصدر: من إعداد الطالبتين

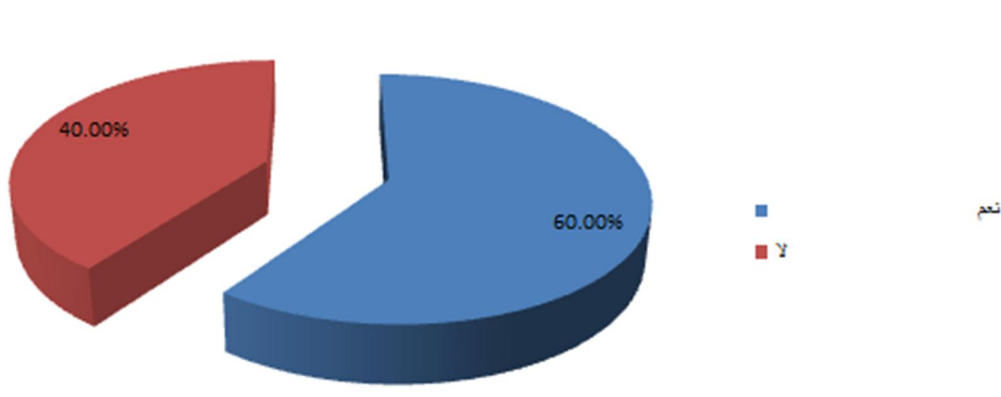
من خلال النتائج المسجلة يتبين أن نسبة 45.71% من المبحوثين وهي النسبة الأكبر يفضلون الاتصال المباشر كنوع مفضل من أنواع الاتصال السائدة بالمؤسسة، تليها نسبة 28.57% عبر لوحة الاعلانات ونسبة 22.86% للاتصال المباشر، في حين بلغت نسبة البريد 2.86% وبالتالي فأنواع الاتصال السائدة متنوعة لكنها تتفاضل بالنسبة للعمال بمؤسسة اسمنت الماء الأبيض وأغلبيتهم يفضلون الاتصال المباشر مع المسؤول

### المحور الثالث: العراقيل التي تعيق الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة

الجدول رقم 23: هناك تجد صعوبة فالاتصال بينك وبين الادارة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	60.00
لا	14	40.00
المجموع	35	%100

الشكل رقم 30: هناك تجد صعوبة فالاتصال بينك وبين الادارة



المصدر: من إعداد الطالبتين

أكد أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ60% بأنه هناك صعوبات تحول بينهم وبين عملية الاتصال مع إدارة المؤسسة، أما النسبة الباقية 40% فأكدوا العكس.

إذ من البديهي أن تواجه عملية الاتصال عدة عراقيل تجعل منها عملية صعبة التجسيد على أرض الواقع قد تمس بالمرسل أو المستقبل أو الرسالة.

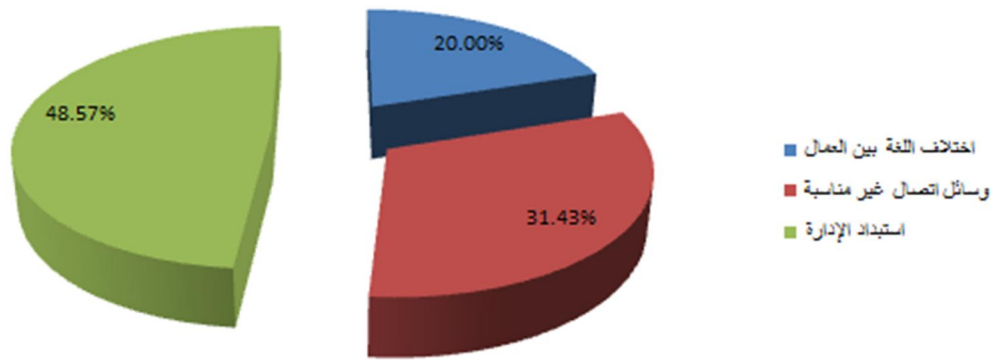
- إذا كانت الإجابة بنعم ففي ما تتمثل هذه الصعوبات:

تتمثل هذه الصعوبات أساسا في عدم إدراك الإدارة لتطلعات الموظفين ومختلف انشغالاتهم، كذلك عدم الاستفادة بالشكل الكافي من الادوات الاتصالية السائدة بالمؤسسة كالاتصال الشهوي أو أدوات أخرى مثل الهاتف

الجدول رقم 24: العراقيل الاتصالية التي يواجهها العمال داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اختلاف اللغة بين العمال	7	20.00
وسائل اتصال غير مناسبة	11	31.43
استبدال الإدارة	17	48.57
المجموع	35	%100

الشكل رقم 31: العراقيل الاتصالية التي يواجهها العمال داخل المؤسسة



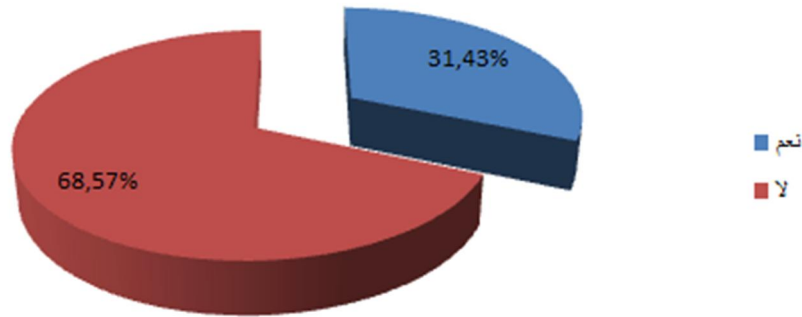
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة في الجدول والشكل السابقين يتبين أن النسبة الغالبة من المبحوثين والمقدرة بـ 48.57% تؤكد على أن استبدال الإدارة على رأس العراقيل التي تواجه عملية الاتصال، كذلك نجد أن وسائل الاتصال غير مناسبة تعد هي الأخرى أحد هاته العراقيل وقدرت النسبة بـ 31.43%، وأخيرا اختلاف اللغة بين العمال بنسبة 20% وبالتالي تنتوع العراقيل التي تواجه عملية الاتصال بالمؤسسة

الجدول رقم 25: وسائل الاتصال الجديدة تشكل عائقا على الاتصال:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	31.43
لا	24	68.57
المجموع	35	%100

الشكل رقم 32: وسائل الاتصال الجديدة تشكل عائقا على الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبتين

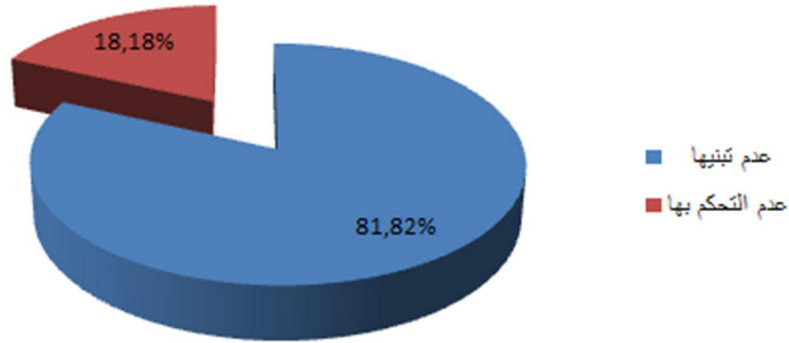
من خلال ما تم تسجيله في هذا الجدول، نلاحظ أن الغالبية من المبحوثين أكدوا على وسائل الاتصال الجديدة لا تشكل عائقا أمام نجاح عملية الاتصال وبلغت النسبة هنا 67.57%، في حين أن النسبة الباقية من المبحوثين المقدرة بـ31.43% أكدوا عكس ذلك.

وبالتالي يمكن القول أن وسائل الاتصال الحديثة تم انشاءها خصيصا لتكون في صالح المستخدم وتسهل له عملية الاتصال بدلا من الطريقة القديمة التقليدية التي كانت تواجه العديد من المعوقات

الجدول رقم 26: إذا كانت الإجابة بنعم فألى ما يعود سبب ذلك:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم تبنيها	9	81.82
عدم التحكم بها	2	18.18
المجموع	11	%100

الشكل رقم 33: إذا كانت الإجابة بنعم فألى ما يعود سبب ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة في الجدول السابق يتبين أن نسبة 81.82% أكدوا على السبب الرئيس وراء تشكيل وسائل الاتصال الحديثة عائقا أمام نجاح عملية الاتصال يكمن في عدم تبنيها، في حين أن النسبة الباقية 18.18% من أكدوا عدم التحكم بها.

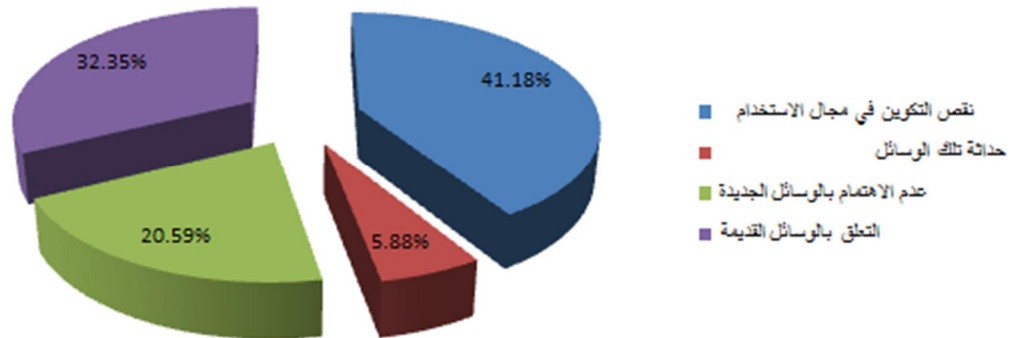
أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تخلو من الوسائل الاتصالية الحديثة غير أنها غير مفعلة وبالتالي لا يمكن الاستفادة من الخدمات التي تقدمها في تسهيل العملية الاتصالية بالمؤسسة



الجدول رقم 27: السبب الذي أدى بالوسائل الجديدة لتشكل عائقا فالاتصال داخل المؤسسة:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نقص التكوين في مجال الاستخدام	14	41.18
حادثة تلك الوسائل	2	5.88
عدم الاهتمام بالوسائل الجديدة	7	20.56
التعلق بالوسائل القديمة	11	32.35
المجموع	35	%100

الشكل رقم 34: السبب الذي أدى بالوسائل الجديدة لتشكل عائقا فالاتصال داخل المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

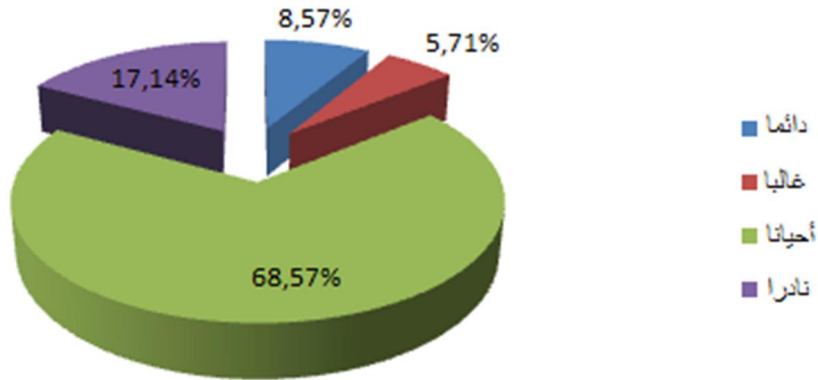
من خلال النتائج أعلاه يتبين أن النسبة الغالبة من العينة المبحوثة أكدت على أن نقص التكوين في مجال استخدام الوسائل الحديثة بالمؤسسة هو السبب الأساسي الذي يشكل عائقا أمامها، حيث بلغت نسبة العينة التي أجابت كذلك 41.18%، تليها نسبة 32.35% من أكدوا أن السبب هو التعلق بالوسائل القديمة، في حين نسبة 20.56% أكدوا عدم الاهتمام بهاته الوسائل الحديثة، والبقية 5.88% أكدوا على حادثة هذه الوسائل.

وبالتالي تتعدد الاسباب التي كانت وراء عدم تبني الوسائل الحديثة والتي جعلت منها عائقا امام عملية الاتصال

الجدول رقم 28: تصفي المؤسسة الى اتصالاتكم؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	3	8.57
غالبا	2	5.71
احيانا	24	68.57
نادرا	6	17.14
المجموع	35	%100

الشكل رقم 35: تصفي المؤسسة الى اتصالاتكم؟



المصدر: من إعداد الطالبتين

من النتائج المسجلة يتبين أن المؤسسة أحيانا ما تستمع لاتصالات الموظفين وبلغت النسبة الخاصة بالعينة التي اجابت كذلك 68.57%، في حين كانت بقية الاجابات موزعة بين نادرا 17.14%، دائما 8.57% وغالبا بنسبة 5.71%.

وبالتالي عندما يقوم الموظف برفع انشغاله للإدارة ففي بعض الأحيان يتم الاصغاء له وأخذ إنشغاله بعين الاعتبار، أما في أحيان أخرى فلا يتم ذلك

- في رأيك ما هي الاقتراحات المناسبة لتحسين عملية الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة:

جعلنا هذا السؤال مفتوحا أمام أفراد العينة المبحوثة، وتنوعت الاقتراحات المقدمة من طرفهم، منهم من أكد ضرورة اشراك الموظف في العملية الاتصالية من خلال الاستماع لمختلف انشغالاته والتكفل بها، إضافة إلى توجيه الموظفين إلى مختلف أدوات الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة، حتى يتحصلوا على فكرة واضحة حول الوسائل الاتصالية وطريقة لتفعيلها داخل المؤسسة

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

1- نتائج محور البيانات السوسيوديموغرافية

- سجلنا تقارب في نسب العمال الذين تتجاوز أعمارهم سن 30 أو تقل عن ذلك، وبالتالي فالمؤسسة تعرف مزيجا بالنسبة متغير السن الخاص بالعمال
- النسبة الأكبر من أفراد العينة المبحوثة من الذكور ، وهذا بسبب أن المجتمع الاحصائي بشكل عام يغلب أفراده من الذكور
- غالبية المبحوثين لديهم على مستوى جامعي، أي أنهم يحوزون على مستوى تعليمي مرتفع تبعا لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها
- النسبة العظمى من المبحوثين هم من فئة العزاب و، تليها نسبة المتزوجين التي هي الأخرى مرتفعة
- النسبة العظمى من العينة المبحوثة تمتلك أكثر من خمس سنوات خبرة، وبالتالي فالعمال بمؤسسة الاسمنت بالماء الأبيض في غالبهم عمال ذوي أقدمية لا تقل عن خمس سنوات وهي خبرة مهنية معتبرة
- هناك تنوعا في نوع الوظيفة الذي يمتلكه أفراد العينة المبحوثة، فنجد من يشتغلون بمصلحة مراقبة النوعية بن، ومنهم من يعمل في مصلحة التسويق، وكذا قطاع المشتريات ، غير أن النسبة الأكبر عادت لوظائف أخرى على غرار وظيفة المحاسبة والمالية ووظيفة النظافة والأمن الصناعي وغيرها.

2- نتائج المحور الثاني: واقع الاتصال الغير رسمي في مؤسسة إنتاج الاسمنت الماء الأبيض تبسة

- إذ أن عملية الاتصال تعد ضرورية ووجودها بالمؤسسة أمر حتمي وأساسي يسعى من خلاله الموظفون والعمال لتبادل الآراء والتعاون المستمر في ميدان العمل والوظيفة الشاغرة التي يشتركون في أداء مهامها
- غالبية المبحوثين يرون عدم جدية المسؤولين في ابداءهم لاهتمام خاص بالمشاكل الشخصية التي يعاني منا العامل داخل المؤسسة والتي تخص ميدان عمله
- هناك إدراك جزئي وفي بعض الأحيان من قبل الساهرين على المؤسسة لأهمية تشجيع عملية الاتصال بينها وبين العمال في حالة ما دعت الحاجة والضرورة لذلك

- هناك تضارب في آراء المبحوثين بالنسبة لهذا السؤال، إذ أن كل مفردة منهم أجاب بتجربة مرت عليه فمنهم من لمس استجابة من المؤسسة ومنهم من لم يجد هاته الاستجابة ومنهم من تجاوزت مع المؤسسة في بعض الأحيان
- هناك موظف مهمته الاشراف على عملية الاتصال بالمؤسسة غير أن هناك من الموظفين من يجهل تواجهه إنما لغيابه أو عدم ملاحظة العمال لطبيعة عمله
- هناك العديد من الأنواع الخاصة بالعملية الاتصالية بالمؤسسة، غير أن النوع الذي يتم على مستوى العمال فيما بينهم وهو الاتصال الأفقي هو الاتصال السائد
- يمكن القول أن للاتصال الشفهي أهمية واسعة بالمؤسسة نظرا لكثرة استخدامه وانتشاره بين الموظفين محل الدراسة
- الموظفين بالمؤسسة يرون بأن القائمين على المؤسسة لم يستطيعوا تحقيق الرضا الكافي للموظفين حتى يتمكنوا من تحقيق رضا تام بالنسبة لهم فيما يخص عملية الاتصال
- من الموظفين من يرى بإيجابية الاعتماد على الاتصال غير الرسمي في تحسين أداءهم والفئة الأخرى ترى بسلبيته
- العمال الذين يشتغلون في نفس المصلحة أو يمتلكون نفس الدرجة ونفس طبيعة العمل غالبا ما يحدث انسجام وتفاهم بينهم وتناسق في توزيع المهام نظرا للتعود على العمل معا بشكل يومي
- العلاقة مع العمال تأثر في أداءهم على ثلاث أشكال؛ أولا أنها تخلق جوا من التفاهم في العمل، ثانيا تجعل العمل أكثر مردودية وأخير تجعل العمل أكثر سهولة

### 3- نتائج المحور الثالث: أشكال الاتصال الغير رسمي داخل مؤسسة إنتاج الاسمنت بالماء الأبيض تبسة.

- الاتصال الشفوي هو الغالب بالمؤسسة يعد أحد أسهل الوسائل الاتصالية القائمة بأي مؤسسة، إذ أنه لا يحتاج إلى أدوات وقنوات اتصالية بل إنه فقط يحتاج إلى التواصل مباشرة مع المتلقي بواسطة الحديث وطرح الانشغال،
- وسائل الاتصال الحديثة سهلة الاستخدام كثيرة المزايا والمنافع، حيث أن تقرب المسافات ومريحة للوقت كما تتيح الاستفادة من العديد من الميزات التي تجعل منها محل اهتمام بالمؤسسة
- تطبيق الفايسبوك يتيح العديد من المميزات للمستخدم على غرار رفع الصور والفيديوهات وتبادل الدردشات والتواصل في كل وقت وحين بالمجان لذلك فأغلب العاملين يلجؤون إليه، في حين أن

- برنامج gmail هو عبارة عن تطبيق من شركة غوغل الشهيرة يتيح إنشاء بريد الكتروني والإرسال أو الاستقبال من قبله لذا فهو يحظى أيضا ببعض الاهتمام من العينة المبحوثة
- أي أن المسؤولين في المؤسسة يعتمدون على لوحة الإعلانات بشكل اساسي كوسيلة اتصالية مع العمال إضافة إلى الاتصال المباشر والهاتفي
  - أنواع الاتصال السائدة متنوعة لكنها تتفاضل بالنسبة للعمال بمؤسسة اسمنت الماء الأبيض وأغلبيتهم يفضلون الاتصال المباشر مع المسؤول
- 4- نتائج المحور الثالث: العراقيل التي تعيق الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة
- تواجه عملية الاتصال بالمؤسسة عدة عراقيل تجعل منها عملية صعبة التجسيد على أرض الواقع قد تمس بالمرسل أو المستقبل أو الرسالة.
  - تتمثل هذه الصعوبات أساسا في عدم إدراك الإدارة لتطلعات الموظفين ومختلف انشغالاتهم، كذلك عدم الاستفادة بالشكل الكافي من الادوات الاتصالية السائدة بالمؤسسة كالاتصال الشهوي أو أدوات أخرى مثل الهاتف
  - وسائل الاتصال الحديثة تم انشاءها خصيصا لتكون في صالح المستخدم وتسهل له عملية الاتصال بدلا من الطريقة القديمة التقليدية التي كانت تواجه العديد من المعوقات
  - لا تخلو المؤسسة محل الدراسة من الوسائل الاتصالية الحديثة غير أنها غير مفعلة وبالتالي لا يمكن الاستفادة من الخدمات التي تقدمها في تسهيل العملية الاتصالية بالمؤسسة
  - تتعدد الاسباب التي كانت وراء عدم تبني الوسائل الحديثة والتي جعلت منها عائقا امام عملية الاتصال
  - عندما يقوم الموظف برفع انشغاله للإدارة ففي بعض الأحيان يتم الاصغاء له وأخذ إنشغاله بعين الاعتبار، أما في أحيان أخرى فلا يتم ذلك
  - تنوعت الاقتراحات المقدمة من طرف العمال لمجابهة العراقيل التي تواجه العملية الاتصالية بالمؤسسة، منهم من أكد ضرورة اشراك الموظف في العملية الاتصالية من خلال الاستماع لمختلف انشغالاته والتكفل بها، إضافة إلى توجيه الموظفين إلى مختلف أدوات الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة، حتى يتحصلوا على فكرة واضحة حول الوسائل الاتصالية وطريقة لتفعيلها داخل المؤسسة



خاتمة



## خاتمة

### خاتمة:

في نهاية الدراسة لا يمكننا القول اننا قد تمكنا في الاحاطة بموضوع الاتصال الغير رسمي من خلال معيقاته بالمؤسسة الجزائرية لانتاج الاسمنت ومشتقاته بشكل كامل، لان موضوع الاتصال الغير رسمي ومعيقاته هو موضوع كبير ومتواتر، اذ ان العراقيل تتجدد كل فترة زمنية معينة خاصة ونحن في زمن الادارات الرقمية فإن اي اثر وتطور في مجال التكنولوجيا يؤثر هو الاخر على عملية الاتصال داخل المؤسسة، سواء بالسلب او بالايجاب، وعلى العموم يمكن ان نقول اننا قد تمكنا من تقييم وضع الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة و رصد مختلف المعوقات التي كانت تحول دون سيرورته على الشكل السليم، كما اننا اقترحنا بعض الحلول من خلال ما تعلمناه من اتصال وادارة الازمة خاصة بالمؤسسات الاقتصادية، و يمكن ان تكون النتائج المقدمة في الدراسة فاتحة من اجل التوصل الى بعض المقاربات او النظريات للباحثين الذين لديهم اهتمام بالاتصال المؤسساتي والتنظيمي، و محور نتائج تنويرية تقييم الوضع الراهن للاتصال داخل الادارة وتعطي حولا جذرية لتجاوز مختلف المعوقات التي تحول دون نجاحه و سيرورته.

ان الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة الوطنية لانتاج الاسمنت ومشتقاته بالماء الابيض تبسة يسير وفق نظام تراكمي، اذ ان الدراسة الميدانية اثبتت نجاعة هذا النوع من الاتصال و اجماع اغلب الافراد بالمؤسسة على ضروريته اثناء العمل، فمن المعروف على ان التزام العاملين بالقنوات المتفق عليها في عملية الاتصال امر بالغ الصعوبة لأن طبيعة العمل والظروف المحيطة به تحتم احتكاك الافراد في المؤسسة بإختلاف مستوياتهم، كما ان ارباب العمل في المؤسسات الانتاجية يعتمدون على الاتصال الغير رسمي اعتماد كبير من اجل التوصل الى الاخبار والمعطيات التي تهمة خاصة كما يتعلق بطروف العمل والعاملين من الطريقات التي يمكن ان تمثل العقبات صعوبة في الاحتكاك بها او صعوبة فهم الرسائل التي تصل عبر رسائل مكتوبة لاختصارها في العبارات وعدم ربط الكلمات مع تعبير الوجه والجسم، وبإختصار فإن الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة الوطنية لانتاج الاسمنت و مشتقاته بتبسة، يسير وفق نظام تراكمي يكون كثيفا احيانا و يقل احيانا مع تواجد العديد من المعوقات التي تحول دون استمراره ونجاه والتي تمت الاشارة اليها في نتائج الدراسة.

وتوصياتنا فأنا نوصي بدراسة الاتصال الغير رسمي من ناحية تنظيمه و العمل تخصيص وسائل معينة له، لأن الاتصال الغير رسمي بالمؤسسات الجزائرية غير مقنن وقد يندرج ضمنه حتى العلاقات التواصلية الخارجية أي ان توصياتنا هي العمل على فصل البيانات التي تحدث عبر الاتصال الغير رسمي



## خاتمة

---

على البيانات الغير متعلقة بالمؤسسة وميدان العمل، كما نوصي بالموصلة في دراسة معيقات الاتصال الغير رسمي وتقييمها والانطلاق من نتائج دراستنا الى حين التوصل الى نتائج جديدة، ومقارنة الدراسة بين مؤسستين خاصة بين القطاع الاقتصادي العام والقطاع الاقتصادي الخاص بالجزائر



قائمة المصادر

والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، الجندي للنشر والتوزيع، 2013
2. اصغر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2011
3. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية لاسورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
4. جمال أبو شنب، الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005
5. جمال أبو شنب، الاتصال والاعلام والمجتمع (المفاهيم والقضايا والنظرية)، دار المعرفة الجامعية الازريرية، مصر، 2005
6. جمال محمد ابوشنب، نظريات الاتصال والاعلام (المفاهيم المداخل النظرية القضايا)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006
7. حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985
8. حميد الطائي وبشير علاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014
9. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005
10. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002
11. د عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة ، 2008
12. راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012
13. رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المحاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 266
14. رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1 ، دار صفاء للنشر، عمان
15. رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005
16. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، جدار الكتاب العالمي، عمان، د05

## قائمة المصادر والمراجع

17. رضوان بلخيري وآخرون، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر
18. رغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012
19. رويبة حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013
20. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، دار النشر، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص259.
21. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020
22. صالح خليل، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص59
23. صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976
24. عبد الرحمن عزي، المصطلحات الحديثة في الاعلام والاتصال، الدار المتوسطة للنشر، ط1، 2011
25. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري و الحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015
26. عبد الله سنومي، الاتصال في عصر العولمة. الدور والتحديات، دار النهضة العربية، بيروت، 2001،
27. عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط06، 2009
28. علي محمد. عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000
29. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الوائل، عمان، د.س
30. غريب سيد أحمد، علم اجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، 2000
31. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، 1429 هـ - 2008م
32. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادار المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005
33. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2008
34. محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018
35. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، دار نشر التريعاتي، 2019
36. محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971

## قائمة المصادر والمراجع

37. محمد عبد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
38. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التوعية و الإقناع ، مركز التوجيه و التنمية ، 1998
39. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، 1997
40. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2000، ص18.
41. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص225.
42. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
43. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، بدون سنة.
44. مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1990
45. المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004
46. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998
47. ناصر قاسيمي، اتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011
48. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار النشر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية
49. هادي نهر، أحمد الخطيب، أداة الاتصال والتواصل، علم الكتب للنشر والتوزيع، 2009  
الرسائل الجامعية:
1. أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006
2. درحمن هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005

## قائمة المصادر والمراجع

المجلات :

1. الكساسية، وصفى عبدالكريم ، أثر حجم المنظمة على تعقيد الهيكل التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة العامة في الأردن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع3، 2012
  2. بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية . ع 23، 2004
  3. رياض أحمد اسماعيل، ثابت احسان أحمد، الخصائص الابداعية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاولمبية العراقية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مج 18، ج59، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، 2012
  4. صالح نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، 2006
  5. بن طاهر حمزة ورحاب مختار، المنظومة القيمية و الظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، جوان 2016
- المواقع الالكترونية

1. ما هي أهمية الاتصال؟ عبر الموقع الالكتروني ، [https //e3arabi.com/?p=620375](https://e3arabi.com/?p=620375) تاريخ الزيارة، 2022/04/20



الملاحق





جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



## إستمارة الاستبيان

تحت عنوان :

معيقات الاتصال الغير رسمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

"دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسة انتاج الاسمنت الشرق بلدية الماء الأبيض"

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الدكتور:

من اعداد:

بن مهدي مرزوق

- بوراس أمينة

- فضة رحمة

إخوتي الأعزاء ، إن المعلومات التي ستقدمونها سرية ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فلا تترددوا  
فالمساهمة معنا في إتمام هذه الدراسة "وشكرا لكم".

السنة الجامعية : 2022/2021 م



## المحور الاول: البيانات الشخصية:

السن:.....

- الجنس:  ذكر  انثى
- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
- الخالة الاجتماعية:  اعزب  متزوج  مطلق  ارمل
- الخبرة:  اقل من خمس سنوات  اكثر من خمس سنوات
- الوظيفة:  مصلحة التسويق  مراقبة النوعية  المشتريات
- اخرى اذكرها: .....

## المحور الثاني: واقع الاتصال الغير رسمي في مؤسسة إنتاج الاسمنت الماء الأبيض تبسة

- 1- هل هناك تواصل دائم بينك وبين بقية الموظفين في المؤسسة:
- يوجد  لا يوجد  بعض الأحيان
- 2- هل هناك اهتمام من المسؤولين بمشكلاتك الشخصية داخل المؤسسة؟
- يوجد  لا يوجد  بعض الأحيان
- 3- هل يوجد تشجيعكم المؤسسة من اجل الاتصال بها في كل الحالات التي تستدعي اتصالا؟
- يوجد  لا يوجد  بعض الأحيان
- 4- هل تسعى المؤسسة من اجل إيجاد الحلول اللازمة عند الاتصال بها؟
- نعم  لا  بعض الأحيان
- 5- هل هناك مكلف بالاتصال داخل مؤسستكم؟
- نعم  لا

6- ما طبيعة الاتصال الأكثر استخداما داخل مؤسستك:

- صاعد (من العمال إلى المدير)
- نازل (من المدير إلى العمال)
- أفقي (بين العمال في مستوى واحد)
- الاتصال الغير رسمي

7- ما هي وسائل الاتصال الغير رسمي بمؤسستك

- شفهي
- علاقات شخصية
- فايبر
- فاكس
- واتساب

اخرى اذكرها: .....

8- هل أنت راض على مستوى الاتصال بمؤسستك:

- نعم
- لا

9- هل تعتقد بان الاتصال الغير رسمي بالمؤسسة يساهم في تحسين اداء العمال بها:

- نعم
- لا

10- كيف ترى العلاقة التواصلية بينك وبين باقي العمال بمؤسستك:

- جيدة جدا
- جيدة
- سيئة
- سيئة جدا

11- هل هناك تنسيق في التواصل بينك وبين:

- رئيسك:  نعم  لا
- مرووسيك:  نعم  لا
- باقي العمال في مستواك:  نعم  لا

12- كيف تؤثر علاقتك مع العمال على اداء عملك:

- 1- تخلق جوا من التفاهم في العمل  نعم  لا

- 2- تجعل العمل أكثر سهولة  نعم  لا
- 3- تجعل العمل أكثر مردودية  نعم  لا

أخرى اذكرها: .....

المحور الثالث: أشكال الاتصال الغير رسمي داخل مؤسسة إنتاج الاسمنت بالماء الأبيض تبسة.

1 - ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة؟

اتصال شفوي

تقارير كتابية

اتصال هاتفي

عبر البريد

أخرى اذكرها: .....

2 - ماذا يفضل اغلب العمال :

وسائل الاتصال التقليدية

وسائل الاتصال الحديثة

3 - اي من التطبيقات تستخدم في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

gmail

instagram

face book

4 - كيف يتم الاتصال بكم من طرف المسؤولين بالمؤسسة؟

اتصال مباشر

اتصال هاتفي

عبر البريد

عبر لوحة الاعلانات

.....  
المحور الثالث:العراقيل التي تعيق الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة

1-هل تجد صعوبة فالاتصال بينك وبين الادارة

نعم  لا

2-اذا كانت الإجابة بنعم ففي ما تتمثل هذه الصعوبات:

.....  
3-ما هي العراقيل الاتصالية التي تواجهونها داخل المؤسسة:

اختلاف اللغة بين العمال   
وسائل اتصال غير مناسبة   
استبدال الإدارة

أخرى اذكرها:.....

4-هل تعتقد أن وسائل الاتصال الجديدة تشكل عائقا على الاتصال:

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فالى ما يعود سبب ذلك:

عدم مواكبة تلك الوسائل   
عدم تبنيها   
عدم التحكم بها

5-في رأيك ما هو السبب الذي أدى بالوسائل الجديدة لتشكّل عائقا فالاتصال داخل المؤسسة:

نقص التكوين في مجال الاستخدام:   
حدائة تلك الوسائل:   
عدم الاهتمام بالوسائل الجديدة:   
التعلق بالوسائل القديمة:

أخرى أذكرها:.....

6- هل تسغي المؤسسة الى اتصالاتكم؟

دائما  غالبا  احيانا  نادرا

في رأيك ما هي الاقتراحات المناسبة لتحسين عملية الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة:

شكرا لتعاونكم معنا

من خلال الدراسة حاولنا تسليط الضوء على موضوع معوقات الاتصال الغير رسمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسة انتاج الاسمنت الشرق بلدية الماء الأبيض"، وهدفنا إلى معرفة إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسة والتي تؤثر في عملية الاتصال غير الرسمي داخل مؤسسة اسمنت تبسة، ولدراسة اشكالية الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي معتمدين على استمارة الاستبيان وعينة مكونة من 40 عامل بالمؤسسة، حيث توصلنا في الأخير إلى أن عملية الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة تواجه العديد من العراقيل تتعلق بالمرسل والمستقبل والرسالة ومنها عدم الاستفادة بالشكل الكافي من الوسائل الاتصالية وكذلك عدم تبني الوسائل الحديثة لتفعيل عملية الاتصال غير الرسمي، وتنوع الاقتراحات التي تسعى إلى الحد من هاته المعوقات من بينها اشراك الموظفين بفعالية في العملية الاتصالية بالمؤسسة

كلمات مفتاحية: الاتصال غير رسمي، المؤسسة الاقتصادية، معوقات، عراقيل، وسائل اتصالية، الموظفين

**Abstract:**

**Through the study, we tried to shed light on the issue of impediments to informal communication in the Algerian economic institutions, "a field study for the workers of the East Cement Production Corporation, the Municipality of ELMAA LABIOD". TEBESSA, and to study the problematic of the study, we followed the descriptive approach, relying on the questionnaire and a sample of 40 workers in the institution, where we came to the conclusion that the process of informal communication in the institution faces many obstacles related to the sender, the receiver and the message, including the lack of adequate use of the means of communication as well as the failure to adopt the means Modern methods to activate the informal communication process, and the diversity of suggestions that seek to reduce these obstacles, including the effective participation of employees in the communication process in the institution**

**Key words: informal communication, the economic institution, obstacles, obstacles, means of communication, employees**