

جامعة عمار تليجي الأغواط

كلية علم الاجتماع

قسم علم اجتماع و ديموغرافيا



مذكرة بعنوان:

# الاتصال الغير رسمي والاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية

تصور ميداني في مؤسسة سوناطراك بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم و عمل.

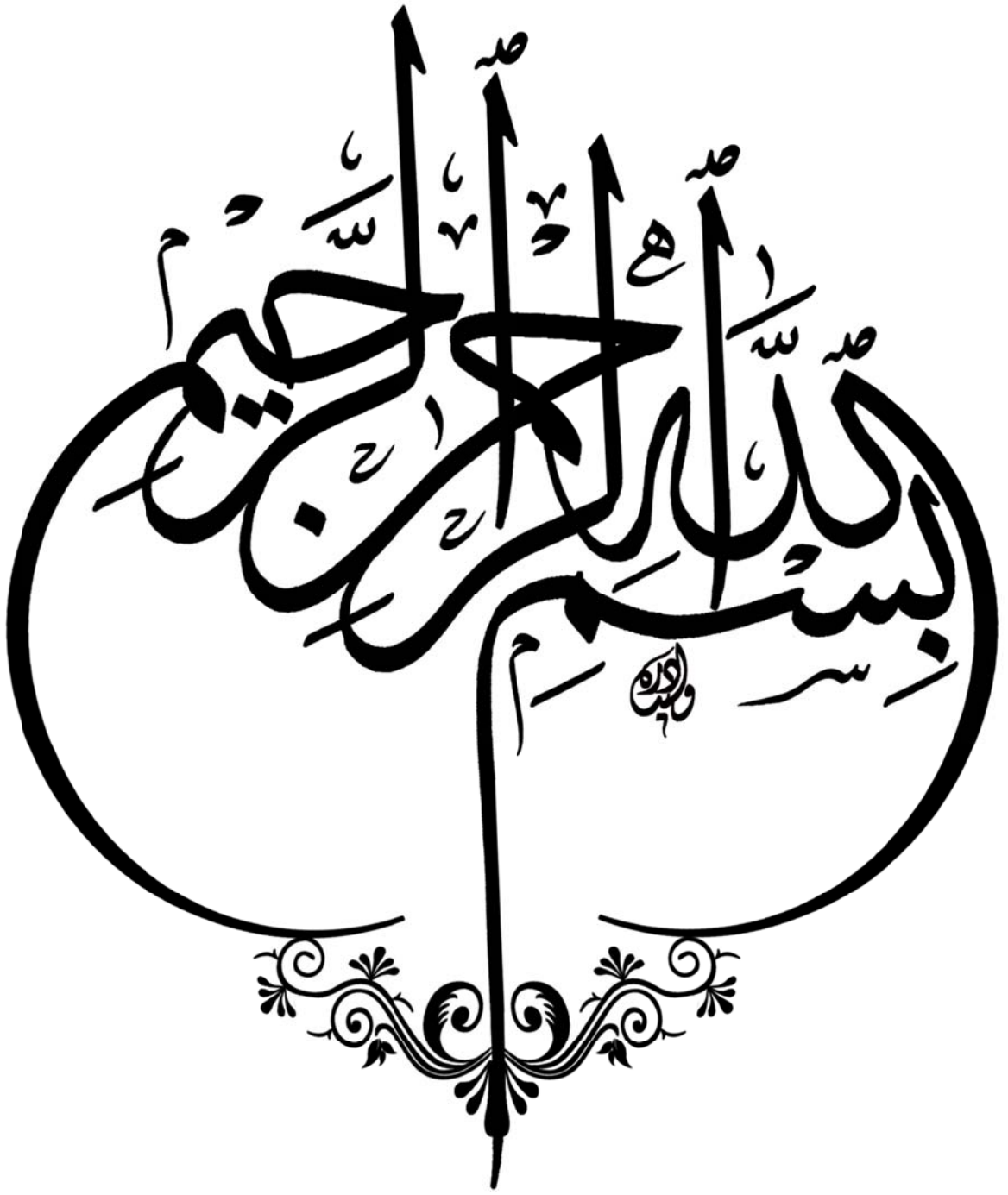
إشراف الأستاذ:

د/محمد كروم

إعداد:

☆ خالد تفرار

السنة الجامعية: 2019-2020



# شكر وتقدير



(ربّي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي ، وأن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) النمل الآية 19

الشُّكر لله كله، فله الحمد والمنة على توفيقه لنا وتسديد خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في تقديم يد عون لنا وخاصة الاستاذ المشرف

و الى مدير وعمال مؤسسة سوناطراك بالأغواط

الى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لأجل رفع معنوياتنا ..

نقول للجميع: ألفه شكر....ولله الحمد أولا و أخيرا

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
و صلى الله على سيدنا محمد

أشرف المرسلين

إلى الوالدين الكريمين، عسى أن يكون  
تخرجنا فخرا لهم و ثمرة من ثمار تعبهم

المستمر لأجل راحتنا

إلى كل أفراد العائلة .. كل باسمه

إلى كل الاصدقاء.

# فهرس الدراسة

الصفحة	العناوين
	بسملة
	اهداء
	تشكر
	ملخص الدراسة
أت	فهرس الدراسة
أب	مقدمة
الاطار المنهجي للدراسة	
05	01/ اسباب اختيار الموضوع
05	02/اهمية الموضوع
06	3-الإشكالية
08	4/التساؤلات الفرعية
08	5/ اهداف الدراسة
08	6/ الفرضيات
09	7/تحديد المصطلحات و المفاهيم
10	8/الدراسات السابقة
14	9-صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الاتصال الغير رسمي و الاداء الوظيفي	
16	تمهيد



17	المبحث الاول: مفهوم الاتصال الاداري في المؤسسة.
17	المطلب الاول: ماهية الاتصال و عوامل تحسينه
19	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الفعال في نجاح المؤسسة الاقتصادية.
20	المبحث الثاني: مفهوم الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة.
20	المطلب الاول: ماهية الاتصال الغير رسمي وخصائصه
27	المطلب الثاني: أنواع و قنوات الاتصال الغير رسمي.
29	المطلب الثالث: تقييم الاتصال الغير رسمي سلبياته و ايجابياته.
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الاول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
34	المطلب الاول: تعريف المؤسسات الاقتصادية.
34	المطلب الثاني: مكونات المؤسسات الاقتصادية.
35	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية.
35	المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية و استراتيجية الاتصال داخلها.
35	المطلب الاول: وظائف المؤسسة الاقتصادية.
37	المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
39	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
41	تمهيد

42	المبحث الأول: مجالات الدراسة.
42	المطلب الاول: المجال الزمني.
42	المطلب الثاني: المجال البشري.
42	المطلب الثالث: المجال المكاني.
48	المبحث الثاني: العينة وطريقة اختيارها.
48	المطلب الاول: تعريف العينة.
48	المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات.
49	المطلب الاول: الملاحظة.
49	المطلب الثاني: الاستمارة.
51	المبحث الرابع: المنهج المتبع في الدراسة.
51	المطلب الأول: تعريف المنهج.
52	المطلب الثاني: منهج الدراسة.
55	خاتمة
57	قائمة المصادر و المراجع
61	الملاحق



## ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أكثر على علاقة الاداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك بولاية

الأغواط بالاتصال الغير رسمي داخلها،

و لأغراض هذه الدراسة تم استخدام أسلوب الملاحظة و الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة لكن لم يتم

توزيعها بسبب أوضاع العالم جراء انتشار الفيروس كوفيد 19،

و عليه فقد جاءت دراستنا الميدانية كتصور ميداني رفقة الاستاذ المشرف، بسبب اتخاذنا

للإجراءات الوقائية و الحجر داخل البيوت.

## **الكلمات المفتاحية:**

الاتصال الغير رسمي - الاداء الوظيفي.

## **Summary in english:**

This study aimed to know more about the relationship of job performance within the Sonatrach institution in the state of Laghouat with informal contact within it

of observation and questionnai For the purposes of this study, the method was used to collect the required information, but it was not distributed due to ,the world's conditions due to the spread of the virus, Covid 19

study came as a field visualization accompanied by the Accordingly, our field supervising professor, due to our taking of preventive measures and .quarantine inside homes



key words:

job performance –Informal communication



# مقدمة

يتميز الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتعدد اتجاهاته و أطرافه، و بسهولة مرور الرسالة بينهم، في ظل قيادة ديمقراطية نسبيا، و باستخدام أساليب و وسائل منصوص عليها في التشريع الذي لم يغفل أي جانب من جوانب العملية التواصلية و بالمقابل يحتاج الاتصال الخارجي إلى المزيد من الاهتمام و الدراسة و التخطيط و التقييم لأنه يعبر عن صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي الذي يعكس بدوره على قدرتها و مردوديتها و يربطها بمحيطها الذي تتفاعل معه للنجاح في أداء وظيفتها، و عليه بينما يهدف الاتصال الخارجي لأي مؤسسة إلى ربطها بمحيطها وبيئتها الخارجية لتتفاعل معها وتؤثر فيها ولبناء صورة جلية وجيدة في أذهان متعاملها وشركاءها ، وأفراد المجتمع ككل هناك ايضا اتصال داخلي ينسق التواصل داخل المؤسسة بين عمالها، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف هناك أساليب ووسائل تتبناها المؤسسات عموما تكون في شكل أنشطة اتصالية، كالاجتماعات والمجالس والتقارير، و المعارض و التظاهرات، والمحاضرات والمجلات ،اللافئات، الإشهارية..... إلخ قد يكون جزءا منها رسميا و يكون بعضها غير رسمي.

و من بين نجاح العملية الإتصالية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يكون باعتمادها لأساليب و وسائل و غير رسمية وهي التي لا تعتمد قواعد قانونية وإدارية وتتنبثق عن العلاقات غير الرسمية في التنظيم، لأن القواعد القانونية قد تغفل بعض الجوانب الإنسانية و العاطفية التي تعطي للعملية الإتصالية بعدا إضافيا يحقق الأهداف المرجوة منها، و هو يتمثل بالاوامر او التحادث الشفهي بين نفس اطراف الاتصال ولكن ليس بشكل موثق ولاعن طريق احد طرق الاتصال الرسمي، كالتخاطب الالكتروني او المكتوب على ورق رسمي وانما بشكل شفهي ويحدث غالبا بين المستويات الافقية للهرم التنظيمي ضمن المستويين الاوسط والادنى، ويستخدم غالبا لتسيير الامور وتنفيذ اوامر الادارة الاعلى ولكن بين الموظفين انفسهم او التنفيذيين و الذي ينتج عنه انجاز للاعمال لكي تترجم الى تحقيق الهدف والذي يتم ارساله ضمن الاتصال الرسمي فيما بعد..



و منه فإن الاتصالات التي تتم خارج الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية، والتي يعبر عنها الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ومن ثم فهي تعبر في معظمها عن علاقات شخصية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير شعبان : مصطلحات في الإعلام و الاتصال ، الجزائر، دار اللسان العربي 2000، ص 56.



# الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

اسباب اختيار الموضوع

اهمية الموضوع

الإشكالية

التساؤلات الفرعية

اهداف الدراسة

الفرضيات

تحديد المصطلحات و المفاهيم

الدراسات السابقة

صعوبات الدراسة

## الاطار المنهجي للدراسة:

### 01/ اسباب اختيار الموضوع:

من أهم دوافع اختياري للموضوع هي الرغبة في البحث عن علاقة الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسات الاقتصادية و انعكاسها بالتالي على الأداء الوظيفي...وكيف يمكننا تفعيل هذا الاتصال نحو تحقيق أداء أفضل..

✓ ملاحظتنا لنقص عملية الاتصال بين الافراد داخل بعض المؤسسات الاقتصادية في ولايتنا.

✓ نقص الدراسات و قلتها في هذا المجال في الجزائر.

✓ ملاحظتنا لتدهور المؤسسات الاقتصادية مؤخرا.

✓ موضوع جديد بالتسبة لجامعتنا.

### 02/اهمية الموضوع:

أهمية أي دراسة أو بحث يقوم به الطالب يجب أن تتوفر فيه القيمة الظاهرة التي يدرسها وجوهرها العلمي، وما يصبو إلى تحقيقه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتكمن أهمية هذا البحث في:

#### الاهمية النظرية:

01-تزويد المكتبة والباحثين بهذا الموضوع نظرا لاهمية الاتصال داخل المؤسسات بصفة عامة.

02- يعتبر موضوع الاتصال الغير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع التي لها اهمية كبيرة و التي يتطلب دراستها.

03- مدى اهمية الاتصال الغير الرسمي في تحسين و تيسير الأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية.

الاهمية التطبيقية:

- 01- الرفع من المنتوجات الاقتصادية في البلاد.
- 02- تطوير المؤسسات الاقتصادية.
- 03- منافسة الدول المجاورة.
- 04- الوقوف ضد تدهور المؤسسات الاقتصادية.

**3-الإشكالية:**

يعتبر الاتصال ذو أهمية في المجتمعات الكبيرة، فإنه بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية، خدمة كانت أو صناعية، فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين، أو العلاقات الخارجية و جميع المستويات.

والاتصال الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح، ومتبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الإتصال<sup>1</sup>.

عملية الاتصال، تعد العصب الرئيسي للعمل داخل المؤسسات، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الإتصال، ويبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الإتصال فهو يقود إلى التعارض ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، وما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الإدارة لمهارات الإتصال الفعال، الذي يمثل حياة المؤسسة، وبدونه يشعر

<sup>1</sup> بن داود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G -عين السمارة - قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة. كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا. الجزائر، 2008، ص39.

الناس بأنهم وحيدون ومنعزلون، فالحالة المعنوية للعاملين تتوقف في مختلف المستويات الإدارية وكذلك في إنتاجيتهم على فعالية الإتصال وكفاءته في المؤسسة حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، وكذلك الطريقة الملائمة لإنجازها. فنجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على الكفاءة.

ففي كل المستويات الاقتصادية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات، والمشاعر، والأحاسيس بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض<sup>1</sup>.

و من بين انواع المؤسسات الادارية التي تتم فيها عملية الاتصال الغير الرسمي المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة، هذه المؤسسات التي تعمل على تشكيل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة والإصلاح، و تعتبر العنصر الاساسي لكل مسعى في التطور الاقتصادي فهي تتحكم في المستقبل الاقتصادي

و تركز على عدة مهام التنظيم، التخطيط، الرقابة و خاصة الاتصال الفعال في مجال التسيير الفعال في مجال الإتصال لتسهيل الأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسات.

وهذا ماسيتم التطرق اليه في الدراسة الحالية وبالتالي يكمن صياغة التساؤل العام للدراسة كالتالي:

هل يؤثر الإتصال غير الرسمي على أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

وتتفرع هذه الاشكالية العامة الى اسئلة فرعية:

<sup>1</sup> العربي بن داود، مرجع سابق، ص 20

#### 4/التساؤلات الفرعية:

- 1-هل للاتصال الصاعد والنازل دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك الاقتصادية؟
- 2-مامدى تأثير الاتصال الشفهي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك ؟

#### 5/ اهداف الدراسة:

- ☒ معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية وبين الاتصال الغير الرسمي للعاملين بها.
- ☒ معرفة كيفية تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ☒ معرفة دور أنواع الاتصال الغير رسمي في تسهيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

#### 6/ الفرضيات:

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات بالشكل

على النحو الآتي:

فرضية عامة:

-للاتصال الغير الرسمي دور في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

(1) للاتصال الصاعد والنازل دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك الاقتصادية.

(2) يؤثر الاتصال الشفهي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك.

## 7/تحديد المصطلحات و المفاهيم:

-الاتصال: يعرف بأنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الإتصالية بمنظمة الأعمال<sup>1</sup>.

- **التعريف الإجرائي:** الاتصال عملية ديناميكية تتم باللغة اللفظية وغير اللفظية بين المرسل والمستقبل لنقل محتوى رسالة معينة من خلال القنوات المناسبة بغرض تحقيق أهداف معينة.

-الاتصال غير الرسمي: الاتصال الذي يتم بين الأفراد او الجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة و واضحة، و يتميز بسرعته قياسا بالاتصال الرسمي<sup>2</sup>.

-**التعريف الاجرائي:** يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق اشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الانسانية.

- **الأداء الوظيفي:** الأداء هو مفهوم متعدد الجوانب ففيه جوانب عقلية، ونفسية وجسدية تتشابك مع بعضها البعض<sup>3</sup>.

-**التعريف الاجرائي:** للأداء تأثير كبير على نجاح المنظمات أو فشلها وانعكاسها على المجتمع إن الدراسات الأولى في العلوم الادارية أعطى مؤشرا راسخا على إن أداء الأفراد يعد بعدا جوهريا باقي في منظمات الأعمال جميعها ويحتل جزءا كبيرا من اهتمام الإدارة العليا في المنظمة على التعامل مع التغيير والتجديد الذين لهما الأثر على بقائهما وتطورها، وكذلك يحدد مدى الاستجابة لذلك التغيير

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية ط1 ، 2000، ص 19.

<sup>2</sup> خليل محمد، حسن الشماع خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ط1، ص209 .

<sup>3</sup> Yan, And Gray ; B Bargaining Power, Management Control, And Performance In United States « China Jointventures : Acomparative Case Study, Academy Of Management Journal. Vol 37 ;N6,1994,P1474.

والتجديد الحاصل في البيئة وقد اهتم الباحثين بالأداء من خلال دراساتهم إلا أنه لم يتم التوصل إلى اجتماع حول مفهوم محدد للأداء.

## 8/الدراسات السابقة:

قمنا بالإطلاع على التراث النظري ودراسات حول موضوع البحث الحالي حيث تم إيجاد مواضيع حديثة ومهمة تخدم الدراسة الحالية، كما تم تلخيص محتوى هذه الدراسات كالتالي:

### 📖 دراسات جزائرية:

1-دراسة قام بها العربي بن داود بعنوان (فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية)<sup>1</sup> دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف C.P.G -عين السمارة قسنطينة- وهدفت الدراسة الى ما يلي:

- الكشف عن أنماط الإتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الإتصالية.
  - كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية إتصالية.
  - إبراز مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال.
  - معرفة أهمية الإتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها والوسائل.
- ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للبحث في عن فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة. ولهذا استخدم :

- الملاحظة: لملاحظة سلوك المبحوثين اثناء ملء الاستمارة في كل سؤال يطرح.
- المقابلة: قسمها الباحث الى مرحلتين:\*المرحلة الاولى للالتقاء بالمسؤولين و الثانية لمقابلة العمال و رؤساء الاقسام و الورشات.

<sup>1</sup> العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، جامعة قسنطينة.

- الوثائق و السجلات: و هذا من اجل الحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بالعدد الاجمالي للعمال و مراتبهم الادارية.

- الاستمارة: و استعمل الباحث طريقتين في التوزيع:

الاولى استمارة المقابلة و طبقت على المسؤولين و الاطارات لان البعض منهم لايفهم اللغة العربية مما يتطلب من الباحث الترجمة و التوضيح، اما الثانية استمارة الاستبيان ووزعت على العمال التنفيذيين متكونة من 40 سؤال.

وكان حجم العينة كما يلي :الاطارات8. عمال التحكيم 23. عمال التنفيذ 69. بمجموع 100 و هي عينة عشوائية.

و اسفرت نتائج الدراسة الى ما يلي:

- على الادارة اعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل وكذا اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

- تميز العلاقة بين العمال و الادارة بالطابع التسلطي.

-الاتصال يلعب دورا هاما و حاسما من اجل الوصول الى الانسجام داخل المؤسسة و تحقيق اهدافها.

2-دراسة من إعداد الطالب بوخاري محمد لسنة 2010، تحت عنوان فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية<sup>1</sup>، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، إشكالياتها مفادها: إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن أسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المدير داخل المدرسة يؤثر بشكل كبير ومباشر على علاقات العمل مع الأساتذة والتي تظهر من خلال أدائهم الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد بوخاري، فعالية الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية، ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011.

-اهتمام المدير بتوفير مناخ عمل مناسب وتلبية انشغالات الأساتذة تزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.

-كلما زادت العلاقات الاتصالية بين عناصر العملية التربوية زاد أدؤهم الوظيفي.

-زيارات الأولياء للمدرسة يمثل دعم معنوي من شأنه زيادة الأداء الوظيفي للأساتذة.

### 3-دراسة الطالب بوعطيط جلال الدين 2009/2008 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي<sup>1</sup>، وتدور إشكالية هذا الموضوع حول الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد ارفق الحياة الإنسانية والهدف من الدراسة منذ البداية معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وقد تم اعتماد المنهج الوصفي وهو الأكثر كفاءة في الكشف عن الحقيقة الظاهرة وابرار خصائصها.

ولقد تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة حيث يضم 214 فرد والعينة ليست مجرد جزء من المجتمع فقد تمت مراعاة قواعد أو اعتبارات علمية لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والمعطيات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة والتقنية أو الوسيلة المعتمد علميا تتوقف أساسا على طبيعة الموضوع إذ تعتبر الاستمارة من أكثر الوسائل شيوعا وأنسبها استعمالا في الحصول على المعلومات..ومن بين النتائج المتوصل إليها : يوجد هناك علاقة ارتباطية وموجبة متوسطة في جدول الدلالة إحصائية لمعامل الارتباط لا بين الاتصال والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، 2009/2008.

4-دراسة افروجن غنية، التسيير الاداري وعلاقته بالاداء الرياضي النخبوي 2005<sup>1</sup>، حيث طبق الباحث استبيان حول الموضوع على عين قواهم حالة: نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، وهدفت هذه الدراسة الى ما يلي:

-الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية.  
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم.  
-الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.

-إظهار أهمية البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري و النقائص الموجودة.  
-ترسيخ الاتجاهات الإيجابية نحو الاهتمام بالجانب القانوني.  
-الكشف عن الحواجز البيروقراطية أو مدى مرونة الإدارة الرياضية في تأطير رياضة كرة القدم.  
-الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجع وفعال.  
-إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى.  
توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم.

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للبحث عن واقع تطبيق الوظائف الادارية على مستوى النوادي بما فيه الجانب القانوني، وهذا باستخدام اداتين استمارة استبيان و مقابلة.

•استمارة استبيان: مكونة من 21 سؤال موجهة للاعبين و مدربين و مسيرين.  
•المقابلة: اعتمدت لتدعيم البيانات التي استمدتها الباحثة من وسيلة البحث الاولى و متكونة من 4 اسئلة رئيسية و 11 سؤال فرعي موجهة للمسيرين.

<sup>1</sup> افروجن غنية، التسيير الاداري وعلاقته بالاداء الرياضي النخبوي، جامعة الجزائر، 2005.

وكان حجم العينة 126 مقسمين كما يلي: 6 مسؤولين و 120 عامل بالنوادي من اداريين و عمال ولاعبين و مدربين.

حيث اسفرت نتائج الدراسة الى:

- التسيير الاداري السائد حاليا في النوادي النخبوية غير ملائم للرفع من مستوى الاداء الرياضي وعدم التحكم الجيد في اداء اهم الوظائف الادارية.
- انعدام التخطيط و سوء التنظيم والتنسيق.
- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الجانب القانوني غير ملائم للتسيير الجيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الاداء.

## الفصل الثاني:

### الاتصال الغير رسمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الاول: مفهوم الاتصال الاداري في المؤسسة

المبحث الثاني: مفهوم الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة

### تمهيد:

في ايامنا يشهد العالم تبدلات على مستوى مقاربات العمل والتصميم وغيره، مما انعكس حتى على أساليب التواصل داخل المؤسسة.. فالاجتماعات تم استبدالها محادثات عبر الانترنت مثلا، و المذكرات إستبدلت بالرسائل النصية وغيرها، الكثير من الأمور التي عدلت في شكل الإتصال داخل المؤسسات كضرورة يهدف مواكبة التطور العالمي لأن طبيعة الأعمال والموظفين تبدلت بدورها، واذا كان الاتصال الرسمي هو التواصل الذي يمر من خلال قنوات محددة بشكل مسبق و تبادل للمعلومات والتعليمات بشكل هرمي داخل المؤسسة، مما يوجب اتباع التعاليم حرفيا من قبل الموظفين و في اتجاهات محددة سواء من المدير نحو الموظفين أو الموظفين نحو المسؤولين او من الموظفين نحو بعضهم بشكل تقليدي، كالاجتماعات الفعلية، الحديث وجها لوجه، والالتزام بالقوانين المحددة للتواصل وغيرها.. فإن الاتصال الغير رسمي هو الذي يسير بإتجاهات مختلفة وبحرية داخل المؤسسة، هذا النوع من الاتصال أسرع بكثير من الاتصال الرسمي، وهو طبيعي لدرجة أنه يجعل العاملين داخل المؤسسة يتفاعلون بشكل أكبر مع بعضهم البعض على جميع الأصعدة، بحيث يعتمد وبشكل كبير على التكنولوجيا من دون عقد كثير من الاجتماعات.

المبحث الاول: مفهوم الاتصال الاداري في المؤسسة.

المطلب الاول: ماهية الاتصال و عوامل تحسينه.

### 1- ماهية الاتصال:

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها و تنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع، ويتعامل الفرد في ممارسة بعض جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعتها النشاط، والهدف من قياسها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تضطلع بها المنظمة، و تحتاج المؤسسة في مزاولة أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المنظمة العديد من الإتصالات على مستويين، يتمثل المستوى الأول في الإتصال بين الإدارة والعاملين من حيث المهام الإعلامية والإنضباطية و الإقناعية، حيث تصدر الإدارة القرارات والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة واجباته ومسؤولياته، أما المستوى الثاني من الإتصال فيتم بين الأفراد داخل المؤسسة وبين مختلف الفئات المهنية وبين كل فئة مهنية لتبادل المعلومات و المعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة، حيث الفرق بين الاتصال والتواصل يكمن في أن الاتصال يسير في اتجاه واحد من مرسل إلى مستقبل أو العكس أما التواصل فهو عملية تواصلية بين المرسل والمستقبل، فالإتصال إذن هو الشبكة التي من خلالها تتأكد وتتطور العلاقات الإنسانية ومن وظيفته الأساسية تحقيق النوايا من أجل التجسيد او الوصول إلى هدف محدد مسبقا، كما تفترض كل عملية تواصل نشاطا متبوعا بال رد سواء أكان إيجابيا أو سلبيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد وطاس، أهمية الوسائل التعليمية في عملية التعليم عامة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988 ، دون طبعة، ص332.

### 2- عوامل تحسين الاتصال الاداري.

من خصائص الاتصال الاداري الكفو والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي:

شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصره الأساسية للاتصال مركزين على شكل وطريقة ارسال الرسالة إلى الطرف المرسل بحيث يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.
- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها و استيعابها.
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه.
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة<sup>1</sup>.

و لتحسين فعالية الاتصال الاداري لابد من:

1- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تتسجم مع الهدف من الاتصال و تكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.

2- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة.

3- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.

<sup>1</sup> هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 247

- 4- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.
- 5- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.
- 6- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: معوقات الاتصال الفعال في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

يقصد بنجاح المؤسسة تمكنها من أداء مهامها بصورة كاملة، ويعتبر نجاح المؤسسة كذلك من العوامل المساعدة على ارتباط العمال بمهامهم الوظيفية، ذلك أن نجاح المؤسسة وارتفاع سمعتها على نطاق واسع مثلا يجعل المستخدمين فيها يثقون في قدرتها على تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحسين ظروفهم، مما يحثهم على الارتباط بها والاعتناء بمهامهم ويرفع من معنوياتهم، خصوصا إذا كانوا يعتقدون بأن النجاح سوف يعود عليهم بالفائدة.

#### 1- معوقات الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:

أولا/ المعوقات الشخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان

<sup>1</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص166-169.

الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الاداري مايلي:

1- **صعوبات اللغة:** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه<sup>1</sup>.

2- **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترانت وهواتف وغيرها.

3- **تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمستقبل:** قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

4- **الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:** تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص76.

ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

### 5- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية

التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

### 6- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من

اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله<sup>1</sup>.

**ثانيا/ المعوقات التنظيمية:** يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 79.

و يؤثر تعدد المستويات الادارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين..وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة<sup>1</sup>.

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن ثواب الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

وهذا ما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية، ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين..بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة<sup>2</sup>.

**ثالثا/ المعوقات البيئية:** ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 178

المنظمة أو خارجها، فمثلا عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب<sup>1</sup>.

### 2- اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال.

يعتبر اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال فيها واعتنائها بهم من العوامل التي تحثهم على الاعتناء بمهامهم، فعندما يتأكد العمال من اهتمام إدارة المؤسسة بشؤونهم وعملها على حل مشاكلهم تزداد ثقتهم فيها ويميلون إلى الاعتناء بأعمالهم.

### 3- حسن العلاقة مع زملاء العمل و المشرفين على تسيير المؤسسة.

تعتبر العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة وأساليب التعامل فيما بينهم من العوامل المؤثرة في توافقتهم مع مهامهم ومع الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه على وجه الخصوص، حيث يساعد الانسجام و حسن التعامل بين العمال على تكييفهم مع ظروف العمل و بيئته الاجتماعية، كما و تعتبر العلاقة بين العمال و المسؤولين على تسيير المؤسسة كذلك من العوامل المؤثرة في توافق العمال مع مهامهم.

هناك نقاط ايضا تزيد من أهمية وفاعلية الاتصال داخل المؤسسة نذكرها:

-**كفاءة المسؤولين:** قد لوحظ أيضا أن قلة كفاءة و خبرة المشرفين على تسيير المؤسسة كثيرا ما تجعل العمال يميلون إلى عدم الثقة في توجيهاتهم، وبالتالي التذمر و عدم الرضا على الوضعية التي آلت إليها مؤسساتهم.

<sup>1</sup> شعبان فرج، مرجع سابق، ص 179.

-التسلية: تعتبر التسلية من العوامل النفسية المؤثرة في اتجاهات العمال نحو عملهم ونحو بيئتهم الاجتماعية، إذ تساعد على التخفيف من مللهم أثناء العمل وجعل الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه أكثر مرحا وترفيها، مما يساعد على انسجامهم مع الوسط الاجتماعي للعمل وتقبلهم لظروفه ويزيد في ارتباطهم به.

-التنويه بمجهودات العامل الإيجابية: تعتبر رغبة الفرد في التنويه و الإشادة بنشاطاته و أعماله الناجحة داخل المؤسسة التي يشغل فيها كذلك من العوامل المؤثرة في تصرفاته واتجاهاته أثناء العمل وهذه الرغبة ترتبط في الحقيقة بحاجة الفرد الدائمة إلى التقدير و الاحترام من طرف الآخرين.

-تماسك الجماعة: يعتبر تماسك جماعات العمل المتمثل في ترابط العمال و تفاهمهم و تضامنهم وتطابق اتجاهاتهم، كذلك من العوامل المساعدة على تحقيق التوافق الاجتماعي بينهم وتمكينهم من التكيف مع ظروف العمل ومحيطه.

-الشعور بالرضى المهني: يتمثل الرضى المهني في تقبل الفرد لعمله وتمسكه به باعتباره النشاط المفضل لديه، وذلك نتيجة تطابق هذا العمل مع ميوله و حاجاته و اتجاهاته، ويعتبر رضى الفرد بعمله شرطا أساسيا لتوافقه مع عمله.

**المبحث الثاني: مفهوم الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة.**

**المطلب الاول: ماهية الاتصال الغير رسمي وخصائصه.**

**1- ماهية الاتصال الغير رسمي.**

الاتصال غير الرسمي يتمثل بالأوامر او التحادث الشفهي بين نفس اطراف الاتصال ولكن ليس بشكل موثق ولا عن طريق احد طرق الاتصال الرسمي كالتخاطب الالكتروني او المكتوب على ورق رسمي<sup>1</sup> وانما بشكل شفهي ويحدث غالبا بين المستويات الافقية للهرم التنظيمي ضمن المستويين الاوسط

<sup>1</sup> محمد وطاس، مرجع سابق، ص 328.

## الفصل 02: الاتصال الغير رسمي والاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

والادنى ويستخدم غالبا لتسيير الامور وتنفيذ اوامر الادارة الاعلى ولكن بين الموظفين انفسهم او التنفيذيين والذي ينتج عنه انجاز للأعمال لكي تترجم الى تحقيق الهدف والذي يتم ارساله ضمن الاتصال الرسمي فيما بعد..

ومنه فإن الاتصالات التي تتم خارج الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي للمؤسسة، والتي يعبر عنها الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، ومن ثم فهي تعبر في معظمها عن علاقات شخصية<sup>1</sup>.

يستند الاتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية و التي يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الاتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الاتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة... غير أن سمات الاتصال والتنظيم الرسمي بصفة عامة التي منها الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء و العقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتحرر من الضغوط الرسمية لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يتم به الاتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الانسانية<sup>2</sup>..

<sup>1</sup> خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام و الاتصال ، الجزائر، دار اللسان العربي 2000، ص 56.  
<sup>2</sup> الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، ص 126.

ونحن بذلك نشير إلى ايجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الاتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر تهديد لهم ولتنظيم بسبب السرية التي تميزه ولافتراض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة وبالمؤسسة.

ينشأ الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بسبب نشوء التنظيم غير الرسمي، بحيث تتكون ثنائية التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي، والاتصال الرسمي مقابل الاتصال غير الرسمي، أو بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى إن لم يكن لها هدف واضح في البداية وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والاشتراك في الخصائص الاجتماعية والشخصية وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين وبالتالي ازداد احتمال تكون الاتصال غير الرسمي<sup>1</sup>.

### 2- خصائص الاتصال الغير رسمي.

- 1) عدم وضوح و تحديد قنوات الاتصال غير الرسمي بصفة عامة.
- 2) عدم الدقة في تقصي الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي وذلك نظرا لعدم وجود حدود للمسؤولية.
- 3) غياب نظام مكتوب للاتصال غير الرسمي بمعنى أنو لا توجد مفاهيم ثابتة ومكتوبة لمساعدة الافراد على إنجاز الأهداف.

<sup>1</sup> الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص 127-128.

المطلب الثاني: أنواع و قنوات الاتصال الغير رسمي.

### 1-أنواع الاتصال الغير رسمي.

الاتصال غير الرسمي يعتمد وبشكل كبير على التكنولوجيا، حيث لا وجود للمعنى التقليدي للاجتماعات ولا حتى لآلية إنجاز الأعمال بشكلها القديم المتعارف عليه، ونميز أن هناك 04 أنواع لهذا النوع من الاتصال وهي<sup>1</sup>:

**السلسلة الواحدة المتصلة:** هو الاتصال حيث يبلغ شخص ما شخص آخر معلومات معينة وهذا الآخر ينقلها لثالث وهكذا حتى تصل المعلومة للجميع.

**السلسلة العنقودية:** هو الاتصال حيث يبلغ شخص ما معلومة ما لمجموعة قليلة من الأشخاص الذين يبلغون المعلومة هذه لمجموعة أخرى وهكذا.

**سلسلة الاحتمالية:** هو الاتصال حيث يقوم شخص ما باختيار آخر بشكل عشوائي ويقوم بإبلاغه بتمرير المعلومات للآخرين.

**سلسلة الترثرة:** هو التواصل الذي يشبه مبدأ الترثرة، يبدأ بشخص ينقل معلومة لشخص آخر ثم يتم تمريرها وبسرعة بالغة لأكثر عدد ممكن من الأشخاص.

### 2- قنوات الاتصال الغير رسمي.

من الأسباب التي تؤدي إلى مزاوله أنماط الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسات:

▪ تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي

▪ الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003 ،دون طبعة ، ص153.

▪ تحقيق الارتباط بين أهداف الأفراد والجماعات..

كما تتميز هذه النوعية من الاتصالات بعدة سمات أبرزها:

- عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمية بوجه عام.
- إنها تتم بقصد إشباع رغبات الأفراد وتحقيق أهداف اجتماعية، ومن ثم يصعب تتبعها على هيكل التنظيم الرسمي.

▪ عدم الاستمرارية، نظرا للتغيرات التي تطرأ على أعضاء جماعات العمل غير الرسمية.

▪ صعوبة التحكم فيها بواسطة الإدارة العليا.

▪ عدم الدقة فينقص الحقائق التي يسفر عنها الاتصال الغير الرسمي.

▪ التطرف في محتوى الرسائل المتبادلة بين أطراف الاتصال غير الرسمي، نظرا لعدم وجود قيود أو ضوابط معينة.

▪ عدم وجود نظام مكتوب للاتصالات غير الرسمية.

▪ قد يتفق الاتصال غير الرسمي مع الاتصال الرسمي وقد يتعارض، ويتوقف ذلك على عدد من المتغيرات أهمها الصحة التنظيمية.

▪ المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية وبين متطلبات العمل. وتتعدد أنماط الاتصالات غير الرسمية.

ومن انماط الاتصال الغير رسمي الأكثر شيوعا في المؤسسة<sup>1</sup>:

**1- نمط الحبل أو السلسلة Single Strand:** الاتصال المباشر لنقل رسائل غير رسمية، والتي تمر

عبر سلسلة من الأعضاء الموثوق بهم.

<sup>1</sup> هناك حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 158.

2- نمط النجم **Star** : والذي تتسم عمليات الاتصال فيه، عكس النمط السابق، بوجود مصدر إشعاع ممثلاً في قائد المجموعة، والذي تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة.

3- النمط الاحتمالي: **Probability** والذي يشير إلى وجود شبكة. انتقائية تم تشكيلها بواسطة علاقات الزمالة داخل الوحدة التنظيمية المعنية.

4- النمط العنقودي **Cluster** : وهو أكثر انتقائية ويعتمد على التبادل الهادف للمعلومات بين الأفراد والمجموعات المؤثرة داخل التنظيم.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على استخدامات قنوات الاتصال الرسمي بحسب عدد افراد

الجماعة و طبيعة العمل وحجم المنظمة مثال ذلك مراسلات كتابية تجمعات اجتماعات غير الرسمية...الخ، ومهما كان حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لا بد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تقييم الاتصال الغير رسمي سلبياته و ايجابياته.

عند مقارنة تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على المؤسسات تبين أن قنوات الاتصال غير الرسمية ورغم أنها مفيدة جدا إلا أنها تأتي مع تكلفتها الخاصة، فالمؤسسات التي تعتمد الاتصال الرسمي مثل الاجتماعات بشكل التقليدي حيث هناك أجندة محددة تتطلب المشاركة الفعلية، فعالة أكثر وتتضمن هامش خطأ أقل بقليل من الاجتماعات التي تعتمد على الرسائل الإلكترونية والمكالمات الهاتفية، وتبين ايضاً بأن وسائل الاتصال الرسمية كانت أكثر فعالية وقللت من نسبة الأخطاء وقلصت هامش التأخير وذلك لأنها أزلت أي غموض أو ارتباك قد يحدث، ورغم أن قنوات الإتصال غير الرسمية كانت ضرورية وهامة حين كانت تقع حوادث لم تكن في الحسبان ولكن أهميتها انحصرت

<sup>1</sup> هـاء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 159.

## الفصل 02: الاتصال الغير رسمي والاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

بحوادث كارثية نادرا ما تحدث بينما الحوادث الأخرى التي قد تحدث في مواقع العمل فهي تحدث بشكل دوري مع نتائج متوقعة..و لكن في المقابل رغم كون الاتصال الرسمي فعالا فإنه لم يكن المفضل لدى العاملين، فالذين يعملون على الأرض يفضلون قنوات الاتصال غير الرسمية وبالتالي بالنسبة إليهم الحديث عبر الهاتف أو إرسال بريد إلكتروني أفضل بأشواط من التواجد فعليا في الإجتماعات بسبب رغبتهم في التواصل العفوي بالنسبة لهم.

-**سلبيات الاتصال غير الرسمي:** من بينها انتشار الشائعات و المعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فيؤدي أحيانا إلى انخفاض روح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا<sup>1</sup>..وعليه يتطلب على المؤسسة و مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي لتفادي الصراعات و النزاعات القائمة داخل التنظيم.

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص211 .

### خلاصة الفصل:

من خلال كل العناصر الواردة في فصل الاتصال الغير رسمي في المؤسسة نخلص إلى أن هذا النوع من الاتصال عبارة عن عملية معقدة جدا ولا بد من دراستها قبل محاولة تطبيقها في اي مؤسسة أو محاولة الدمج بين النوعين الرسمي و الغير رسمي للاتصال بهدف تكاملهما.

## الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية و استراتيجية الاتصال

داخلها.

### تمهيد:

المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، فهي عمود الإقتصاد الوطني حيث لا يمكن تحليل واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا بالنظر الشامل لبعض العناصر المتعلقة بمكوناتها، و حتى تطورها التاريخي..

ذلك أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الوسيلة الأساسية من أجل قيام القطاع العام الاقتصادي في أي دولة من دول العالم بما فيها الجزائر..و نظرا لأهميتها و مكانتها في الإقتصاد الوطني، فلا بد من اختيار نوع الاتصال الداخلي بين عمالها من أجل أداء وظيفتها بأحسن وجه.

**المبحث الاول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.**

**المطلب الاول: تعريف المؤسسات الاقتصادية.**

-اصطلاحا: يعرفها M.Truchy بأن المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.

و يعرفها François Peroux بأن المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته<sup>1</sup>.

تعرف على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد<sup>2</sup>.

و تعتبر أيضا المؤسسة كوحدة إقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي<sup>3</sup>.

-**إجرائيا:** المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه.

**المطلب الثاني: مكونات المؤسسات الاقتصادية.**

**1-الموارد المادية:** و هي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات و مباني و مواد أولية.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 09.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 1998، ص10

<sup>3</sup> عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

2-الموارد البشرية: و هي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية و الفكرية لعمال المؤسسة.

3-مركز القرار: و هو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

4-التنسيق: هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع

مادية، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

بما أن المؤسسة الاقتصادية هي كل منظمة تتفاعل فيها الموارد البشرية و المادية و المالية و

تنشط في المجال الاقتصادي تهدف إلى تحقيق الاستمرارية و الربح، فهي تكاد تشترك في بعض

الخصائص وهي<sup>1</sup>:

☆ تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية قانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات و

المسؤوليات.

☆ القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

☆ القدرة على البقاء و التكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكانياتها.

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية و استراتيجيات الاتصال داخلها.

### المطلب الاول: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

1-الوظيفة المالية: تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، فمن دونها لا تقوم بنشاطها من إنتاج

وتسويق، فعدم توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق، فالوظيفة المالية هي

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص25.

مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية<sup>1</sup>.

2- **وظيفة التمويل:** التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة<sup>2</sup>، و وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين:

أ - **مهمة الشراء**<sup>3</sup> : هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة و الأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

ب - **مهمة التخزين**<sup>4</sup> : هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

3- **وظيفة الإنتاج:** ولأن الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

4- **وظيفة التسويق:** التسويق هو المفهوم الذي يجذب اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود لأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق..فالتسويق هو مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 19  
<sup>2</sup> إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص5.  
<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 21 :  
<sup>4</sup> علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية ، بيروت، 1995 ، ص20

في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

6-وظيفة الموارد البشرية: تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وظيفة الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.

### المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

تعتبر أهم نقطة يجب أن توليها المؤسسات الاقتصادية بالدرجة الأولى على المناخ الاتصالي السائد لذلك و لهذا الغرض فانه من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس و إلا فلا يمكن أن تكون هنالك قيادة إستراتيجية أبدا لا للجمهور العامل و لا للخطوات الممهدة، لتحقيق الأهداف البعيدة من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة تتم صياغتها اعتمادا على مناهج و أدوات علمية تنطلق كما تمت الاشارة من الواقع الاتصالي الداخلي للمؤسسة المرغوب تطويره و من بين أهم التقنيات المعتمدة الاتصال الغير رسمي، فمصلحة الاتصال الداخلي متكونة من المسؤول و أعوان له أين يكون توزيع المهام بالإمكان محترما للبنية التخطيطية الكلاسيكية رئيس مصلحة المسؤولون الفرعيون ... و بشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن يستعين بأعوان كأن ينشغل احدهم بصياغة الرسائل الكتابية مثلا، الآخر بتنظيم التظاهرات، آخر بالعلاقات مع المرافعات الإدارية...و بشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن تكون له أعين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية و مستخدميها.

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005 ، ص 226 .

ومن جهة أخرى الاتصال الداخلي مهمة الجميع حيث المقصود وراء ذلك أن كل فرد داخل النظام يعتبر عضوا فعالا و مؤثرا في النسق الاتصالي الداخلي، انطلاقا من المؤطرين الذين يجب عليهم إتباع الطرق المثلى للاتصال بالمستخدمين و مراعاة نوعية المعلومات المقدمة، فالجو العام الذي تم فيه العمليات الإعلامية له دور أكثر من مهم في التأثير على نوعية الاتصال الداخلي، كذلك فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي لمؤسساتهم إذ يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الخادمة للاتصال أحسن داخل النظام فيما تعلق بالمستخدمين البسطاء، وحتى يقومون بتصميم الرسائل الاتصالية فيجب على القائم على الاتصال داخل المؤسسة أن يحاول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا و الهياكل القاعدية للتنظيم عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات و تجنب الكتمان و لغة الصمت لان هذا سيؤدي إلى ظهور مرض الإشاعات التي تضر في العديد من الأحيان بمصلحة المؤسسة الداخلية كما أن الجمهور الداخلي في حالة الكتمان سيضطر إلى اقتفاء المعلومات خارج محيط المؤسسة الأمر الذي سيؤدي إلى فقدان الثقة في إدارته و بالتالي تراجع رغبته في الإدارة..

بالإضافة الى انتقاء المعلومة فالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة بسيطة ومهمة، و أن تكون اختيارية فليست كل المعلومة مهمة و ضرورية لكل فرد.

إن إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة اقتصادية نفعية كانت أو خدمتية لتحقيق النجاح المسطر له لأن أي مشروع ناجح لا يمكن أن يكون له أن يتم إلا إذا كان بالتوازي مع سيولة اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة وحتى المشاريع التي تربطها طبيعتها أكثر بعوامل خارج المؤسسة إلا أنها تتأثر بشكل مباشر بمدى الاستقرار الداخلي لهذه الأخيرة فالذي ينطلق أولا من حالة الاتصال و واقعه.

### خلاصة الفصل:

عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة إصلاحات عبر مختلف مراحل تطورها، و هذا نتيجة المشاكل التي واجهتها في كل مرحلة، إلا أن هناك بعض النقائص بقيت تلاحقها إلى يومنا هذا، غير أن الأهم يبقى تفعيل نوعية الاتصال المناسب داخل بين موظفيها و ذلك لما له من دور في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين الأداء الوظيفي.

## تمهيد:

بعد عرض الاطار النظري لدراستنا والذي يهيء الارضية لمشكلة موضوعنا وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة الاتصال الغير رسمي و علاقته بالاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية سوناطراك وهذا حتى تعطى له الصبغة العلمية والمنهجية، و عليه فقد جاءت دراستنا الميدانية كتصور ميداني رفقة الاستاذ المشرف، نظرا للظروف العالمية و التي تطلبت منا اتخاذ الاجراءات الوقائية و الحجر داخل البيوت، جراء انتشار فيروس كوفيد 19 ..

**المبحث الأول: مجالات الدراسة.**

**المطلب الاول: المجال الزمني.**

تم إجراء الدراسة ميدانيا في السنة الجامعية 2020/2019 من السداسي الثاني ابتداء من شهر جانفي ونظرا لظروف العالم المحيطة جراء انتشار مرض الكوفيد 19 فقد تعذر علينا توزيع الاستمارة، و تم وضع تصور ميداني رفقة المشرف، حيث اكملنا عملنا هذا بتاريخ 12 جويلية 2020.

**المطلب الثاني: المجال البشري.**

لقد أردنا من خلال الاحتكاك المباشر مع العمال داخل سوناطراك وبعض مشرفيهم خصوصا في مصلحة الموارد البشرية لتوفرها على الشروط المطلوبة لإتمام دراستنا، ولكن لم يتسنى لنا مقابلتهم بسبب انتشار الفيروس كوفيد 19.

**المطلب الثالث: المجال المكاني.**

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة كزيارة استطلاعية بهدف تكوين فكرة أولية عن شركة سوناطراك الواقعة في مدينة الاغواط 400 كم جنوب العاصمة الجزائر، بهدف التعرف عليها عن قرب و جمع معلومات حولها و لمعرفة أي من مصالحها التي تتناسب ومتطلبات دراستنا.

الميدان بطبيعة الحال هو امتداد للتفكير النظري ..وبالتالي فإن هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل والنشاط الإمبريقي له تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل البنائي للبحث إلى حد كبير.

لقد تم البحث على الميدان النموذجي الأكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف كما سبق الذكر إلى الكشف على علاقة الاتصال الغير رسمي بالأداء الوظيفي داخل مؤسساتنا، ومن أجل هذا قد قمنا بزيارة استطلاعية في إطار جمع البيانات والتعرف على الميدان الأنسب لإجراء بحثنا، حيث خلصنا أخيرا إلى:

- تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة DML سوناطراك بولاية الأغواط، وقد كان نزولنا إلى ميدان الدراسة كزيارة استطلاعية في اوائل شهر جانفي سنة 2020 و ذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المنشأة و التعرف عليها عن قرب و جمع معلومات حولها و لمعرفة أي من مصالحها التي تتناسب ومتطلبات دراستنا، ولكن مستجدات العالم و الجائحة COVID19 حالت دون اتمامنا دراستنا.

### **1-صعوبات الدراسة:**

لقد واجهتنا في دراستنا هذه بعض الصعوبات كانت بمثابة عقبات متوقعة أما اي باحث، تحول دون بلوغ مرام هذه الدراسة زادتنا أكثر عزيمة ودفعت بنا على بذل جهد أكبر لتحدي هذه الحواجز وتذليل صعوبات..

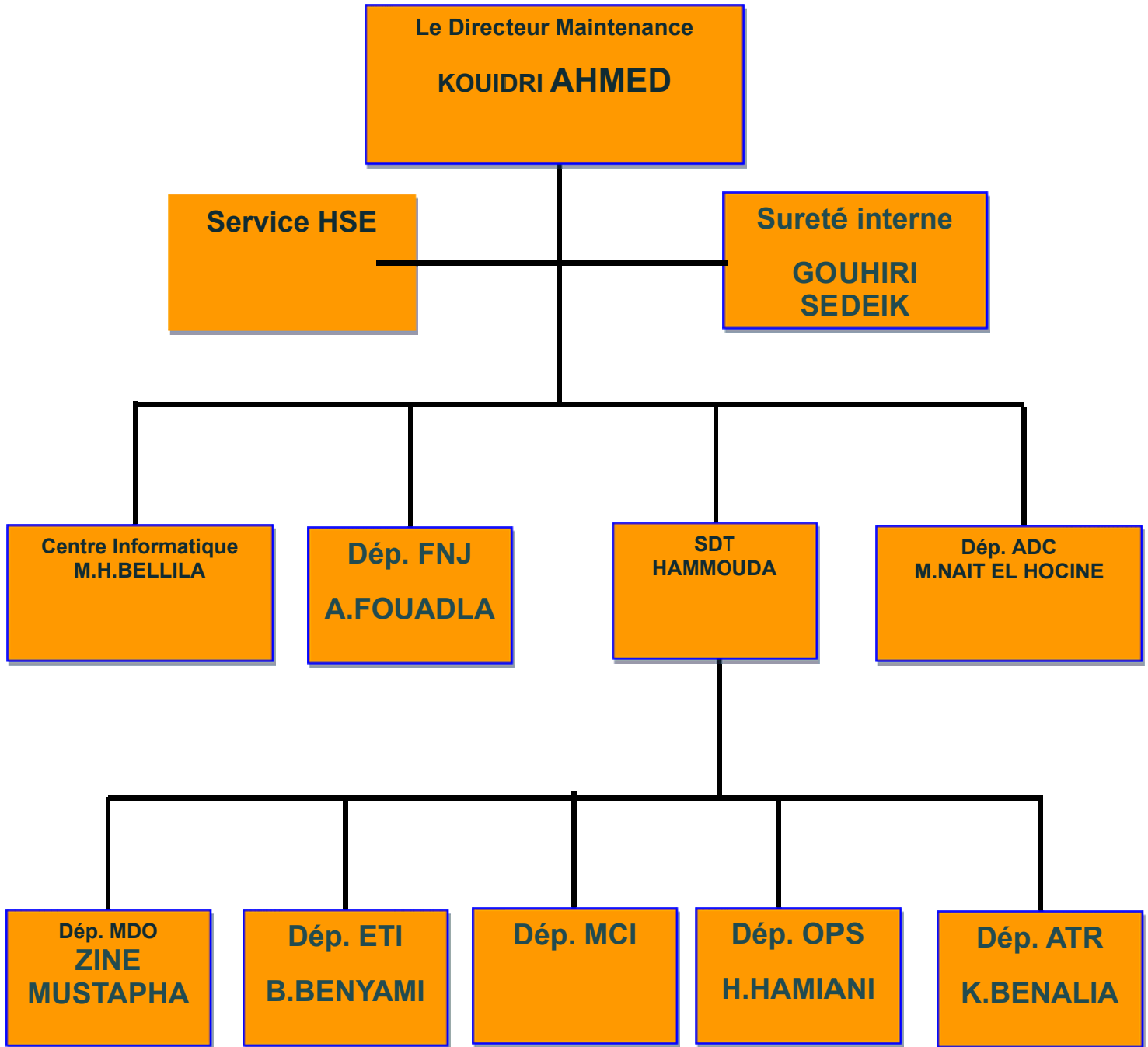
لقد تمحورت هذه المعوقات في قلة المراجع المحلية المتخصصة، كما ان العائق الكبير الذي واجهناه في اعداد هذه الرسالة هو صعوبة ضبط اسئلة اشكاليتنا و فرضياتنا، وكثرة المصطلحات المتعلقة بالاتصال الغير رسمي، ضف الى هذا عدم تمكننا من التحقق الميداني بسبب وضع العالم في ازمة مرض المستجد كورونا وبالتالي صعوبة التواصل مع الجهات الرسمية المعنية.. ولكنه ولم يزدنا هذا الامر الا اصرارا على العمل أكثر لتحقيق هذا البحث.

### **2-تقديم عام لمؤسسة سوناطراك:**

من خلال الدراسة الميدانية نقوم بإعطاء فكرة وتقديم شامل فيما يخص شركة سوناطراك التي هي نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحققه من انجازات وامكانيات تضعها

في صدارة مجال نشاطها، و لذلك فسننظر الى الهيكل العام للمؤسسة ومختلف المصالح و المكاتب المشكلة لها، و التعريف بمنتجاتها.

3-الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة DML سوناطراك بمدينة الأغواط:



الشكل 01: الهيكل التنظيمي الاداري لمؤسسة DML سوناطراك بمدينة الأغواط.

#### 4-التعريف بمنتجات سوناطراك و عملائها.

تتميز سوناطراك بكونها مجمع طاقوي له العديد من المنتجات التي يتم تسويقها وطنيا و دوليا، مما يستوجب في هذا الاطار التعريف بمنتجاتها المجمع وبأسواق هذه المنتجات.

أولاً- التعريف بمنتجات سوناطراك: لسوناطراك مجموعة من المنتجات تتنوع ما بين المحروقات<sup>1</sup> \* و مشتقاتها كهرباء واتصالات مياه البحر المحلاة، خدمات مالية و بيئية، ومنتجات منجمية، الا انها تركز على المحروقات كمنتجات رئيسية و اساس نشاطها، و التي تتمثل فيما يلي:

-النفط (البترو): كلمة النفط هي فارسية الاصل "نافاتا" تعني القابلية للسريان، أما كلمة البترول Petroleum فهي لاتينية الاصل تتألف من مقطعين، هما Peter وتعني الصخر، و Oleum التي تعني زيت، وبذلك تعني في مجملها (البترو) زيت الصخر<sup>2</sup>.

يتكون النفط عبر مراحل متتالية بصورة تدريجية بطيئة، ففي أولى مراحلها تتحول البقايا لعضوية عبر ملايين السنين بفعل مستوى الضغط و الحرارة التي تنشط البكتيريا المساعدة على تحليلها الى ما يعرف بالكيروجين<sup>3</sup> \*\*، وهي مادة هلامية تمثل النفط غير التام، ويبدأ هذا الأخير في التكون بتحول الكيروجين الى اسفلت (أردء انواع النفط لأنه أقلها نضجا) الذي يتحول بدوره الى النفط الثقيل ثم الخفيف ويزداد درجة خفته بطول فترات تكوينه و يتسرب النفط من خلال الطبقات الأرضية المسامية التي تتسم بارتفاع نسبة الرمل و الجير بها، ليجتمع في النطاقات المعروفة "بمصادر النفط"، وتتحدد درجة جودته من خلال معياري (ثقله أو خفته / مرارته او حلاوته) حيث يتحدد معيار الثقل أو الخفة تبعاً لكثافته، أما معيار المرارة أو الحلاوة فتبعاً لكمية عنصر الكبريت فيه فأجودها الخفيف الحلو (قليل الكبريت)، وللنفط أكثر من 150 نوعا، ويدخل في انتاج أكثر من 400 الف منتج.

<sup>1</sup> سميت المحروقات hydrocarbures بذلك لاحتوائها على عنصري الهيدروجين و الكربون.  
<sup>2</sup> محمد خميس الزوكة، جغرافيا الطاقة بين الواقع و المأمول، دار المعرفة، الاسكندرية، 2001، ص 71.  
<sup>3</sup> إذا سخنت مادة الكيروجين في درجة حرارة 900 درجة فهرنهايت ينتج عنه نفطا ثقيلًا.

-الغاز الطبيعي: بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعا لاستمرار توافر الظروف السابقة الذكر الى أن يتحول الى غاز طبيعي، يكون إما مصاحباً للنفط في مصايده، وإما أن يكون في مصايد نفطية ثم تحولها كلياً إلى غاز طبيعي<sup>1</sup>.

أ- مرحلة الانتاج: تمر عملية انتاج المحروقات بالمراحل التالية:

1-التنقيب: وتتم من خلال: 105 مؤسسة على المستوى الوطني و 49 على المستوى الدولي، حاضرة في العديد من الدول، من اهمه: البيرو ، انكلترا، اسبانيا، ايطاليا، مالي، النيجر، مصر، و ليبيا<sup>2</sup>.  
كما يقدر حجم عمالة مجمع سوناطراك بحوالي 120 الفا، و يحتل الصدارة عالميا من خلال كونه<sup>3</sup>:

- ✓ أول شركة نفطية و غازية في افريقيا
  - ✓ أول شركة غاز في البحر الابيض المتوسط
  - ✓ ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع GPL
  - ✓ رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع GNL
  - ✓ خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي
  - ✓ سادس شركة عالميا من حيث احتياطات و انتاج الغاز الطبيعي
  - ✓ في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية، والخامسة و العشرون من حيث عدد الموظفين.
- إلا أن مهامها استمرت كما يلي:

تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من اولوياتها.

تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة و الغازية و الطاقة عامة.

ضمان تنمية صناعة المحروقات (شرط استمراريتها).

<sup>1</sup> المرجع السابق، نفسه، ص 74.

<sup>2</sup> Sonatrach: sonatrach an integrated oil and gas company, baosem, alger, 2013, p: 08.

<sup>3</sup> سوناطراك: التعريف بالمؤسسة، متاح على: <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html>

ثانيا: أهداف سوناتراك:

للسوناتراك مجموعة من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، من اهمها:

☆الابقاء على نمو سوناتراك و تعزيز قيادتها في الجزائر و افريقيا، ومكانتها بين قادة الصناعة و

التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة و الغازية.

☆الاسراع و الانتهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة الت يحددها قانون المحروقات الجديد

(07/05) للتقدم الى المعايير العالمية.

☆التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية

للمحروقات، وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

☆الاستمرار في جعل أنشطة المنبع AMONT أساس تقدم سوناتراك، ومحور اساسي لتوسيع

احتياطات الجزائر و تدعيم نشاطها في الخارج.

☆تتويج أنشطة المصب AVAL ورفع مساهمتها في ارباح الشركة بالجزائر و خارجها.

المبحث الثاني: العينة وطريقة اختيارها.

المطلب الاول: تعريف العينة.

تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، و هي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة<sup>1</sup>.

و في الدراسات الميدانية عندما يكون مجتمع الدراسة صغيرا ومتجانس الافراد لا يمكن العمل على كل وحدات المجتمع الأصلي بل اختيار العينة أمر لا مناص منه.

-تعريف العينة العشوائية البسيطة:

هي مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الاحصائي حيث أن جميع افراد المجتمع لديهم فرصة اختيارهم ضمن العينة بسبب كون المجتمع متجانس، و هي العينة التي يسعى الباحث من خلالها لتحقيق هدف او غرض معين من دراسته فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم و يحقق هذا الغرض.

المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات.

من المسلم به أن نجاح أي عمل عملي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك، وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي انطلقنا منها منذ بداية الدراسة.

<sup>1</sup> لوشن، نور الهدى. مباحث في علم اللغة و مناهج البحث اللغوي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000 ، ص 284.

فللبرهنة على مشكلة دراسة ما هناك عدة تقنيات وآليات يعتمد عليها الباحث ليتحقق من اشكاليته و تقنيات البحث تختلف باختلاف المواضيع والمناهج التي اعتمد عليها الباحث، ففي دراستنا هذه اعتمدنا على تقنية المقابلة لأنها الوسيلة الأنجح في مناهج دراسة الحالة و التي يمكن من خلالها التعرف ووصف نظام الاتصال داخل المؤسسة، وعلى أداة الملاحظة

وتعرف أدوات جمع البيانات بأنها نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تمكنه من جمع المعلومات<sup>1</sup>..ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنيات يستعين بها الباحث في جمع المعطيات و تحليلها و عرض نتائجها ولهذا الموضوع تم استخدام مايلي:

### **المطلب الاول: الملاحظة.**

اعتمدنا هذه الاداة أثناء تواجدها في ادارة مؤسسة سوناطراك وزيارتنا الميدانية من خلال نظرة عامة حول علاقة الاتصال الغير رسمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، لكن لم يكتمل عملنا بسبب عدم حضور أغلب عمال المؤسسة الاقتصادية سوناطراك لانتشار الفيروس.

### **المطلب الثاني: الاستمارة.**

هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب من المفحوص الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث<sup>2</sup> وتعتبر الاستمارة من أدوات البحث الأساسية الشائعة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية وخاصة في علوم الإعلام والاتصال، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه الا بعد اجراء هذه الاسئلة على

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص220 .  
<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص82 .

المبحوث، وترجع أهمية الاستمارة من حيث الاستخدام بما يتوافق مع موضوع الدراسة إلى استعمال الطرق الاحصائية مع مراعاة ضرورة التحقق من الصياغة الدقيقة للأسئلة التي تحقق اهداف الدراسة<sup>1</sup>.

فالاستبيان أو الاستفتاء أو الاستقصاء هو عبارة عن استطلاع للرأي للإجابة عن مجموعة من

الأسئلة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة و يمر بناء الاستبيان بالخطوات التالية:

1-تحديد هدف الاستبيان.

2-تحديد محاور الاستبيان.

3-وضع فقرات لكل محور من محاور الاستبيان ترتبط بهدفه، وصياغته صياغة دقيقة ومناسبة لمستوى

العينة و جذابة في محتواها وطريقة عرضها<sup>2</sup>.

4-وبالتالي فالاستبيان هو وسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق

استمارة، حيث تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، تقوم بتوزيعها على أفراد

العينة لتعبئتها بكل مصداقية لكي نحصل في الأخير على نتائج دقيقة وصحيحة تتماشى مع هدف

دراستنا.

5-وقد قمنا بصياغة هذه الاستمارة من خلال إشكالية البحث والتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية

حيث تم تحديد محاور الاستمارة بما يمكن الإجابة عليها.

وعليه فقد تم تقسيم الاستمارة إلى مجموعة من المحاور توافق موضوع دراستنا كانت كالتالي:

المحور 01 : بيانات سوسيوديمغرافية.

المحور 02: للاتصال الصاعد والنازل دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك

<sup>1</sup> محمد جمال أبو شنب، مرجع سابق، ص148.

<sup>2</sup> محمد عوض العايدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، مع دراسة عن مناهج البحث، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005، ص144

المحور 03: يؤثر الاتصال الشفهي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك .

تم تصميم اسئلة الاستمارة بما يوافق موضوع دراستنا لموضوع الاتصال الغير رسمي و علاقته بالاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية سوناطراك وهذا حتى تعطى له الصبغة العلمية والمنهجية.

### المبحث الرابع: المنهج المتبع في الدراسة.

#### المطلب الأول: تعريف المنهج.

هو الطريقة التي ترتبط بظاهرة قصد وصفها وصفا دقيقا، وتفسيرها تفسيريا علميا، و هو يدرس الظروف أو الظواهر أو المواقف أو العلاقات كما هي موجودة في الواقع، ويهدف هذا المنهج إلى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات، ويهدف أيضا إلى التعرف على الاتجاهات والقيم عند الأفراد والجماعات، ودراسة خصائص النمو والتطور لدى الأفراد.

حيث يتطلب إعداد البحث العلمي معرفةً وإلمامًا تامين بأكثر من منهج من مناهج البحث العلمي، وكذلك طريقة مُحددة المعالم لإعداد البحث، أو ما يسميه البعض بمصطلح أكاديمي، وهو "منهجية البحث"، التي اختلف الخبراء في تعريفها؛ فهناك من أشار إلى أن منهجية البحث عبارة عن علم دراسة وتأسيس المناهج العلمية بوجه عام، وآخرون أوضحوا أن المنهجية تتمثل في الإجراءات المستخدمة في كتابة البحث العلمي من أدوات وأساليب وغيرها من الآليات المدروسة... إلخ، وفي ضوء التعريف الأخير يمكن أن نطلق على منهجية البحث العلمي اللاتحة التنفيذية، وبالطبع يختلف ذلك عن مفهوم المنهج العلمي، والأخير عبارة عن عموميات لطريقة تفكير معينة.

## المطلب الثاني: منهج الدراسة.

لقد تحددت الدراسة الحالية بالمنهج الوصفي لان دراستنا وصفية تصورية للموضوع المراد دراسته، هذا المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وهو من أكثر المناهج شيوعاً و استخداماً في البحوث النفسية و التربوية، كما أننا و بسبب الوباء تم الاستغناء الجانب الميداني و بالتالي الجانب التحليلي للدراسة.

خاتمة

من خلال دراستنا هذه حاولنا إبراز العلاقة الوطيدة بين الاتصال غير الرسمي و فاعلية الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية سوناطراك، إذ عرفنا الاتصال غير الرسمي على أنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة و واضحة و يتميز بسرعته قياسا بالاتصال الرسمي، و هو يعد مكمل له،

ايضا الأداء إذ يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة فهو تعبير عن قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، و توصلنا إلى أن الإدارة داخل مؤسسة سوناطراك لاقتصادية هي مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي و التعاوني، بقصد توفير المناخ الفكري النفسي و المادي الذي يساعد على حفز الهمم و يبعث الرغبة في العمل،

في دراستنا هذه أثناء تواجدنا في ادارة مؤسسة سوناطراك وزيارتنا الميدانية من خلال نظرة عامة حول علاقة الاتصال الغير رسمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، لم يكتمل عملنا بسبب عدم حضور أغلب عمال المؤسسة الاقتصادية سوناطراك لانتشار الفيروس كوفيد 19.

# قائمة المراجع والمصادر

1-كتب باللغة العربية:

- (1) الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر
- (2) افروجن غنية، التسيير الاداري وعلاقته بالاداء الرياضي النخبوي، جامعة الجزائر، 2005.
- (3) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009
- (4) جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، 2009/2008.
- (5) خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام و الاتصال ، الجزائر، دار اللسان العربي 2000
- (6) خليل محمد، حسن الشماع خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ط1
- (7) سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005
- (8) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009
- (9) العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، جامعة قسنطينة.
- (10) علي الشرفاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية ، بيروت، 1995
- (11) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993
- (12) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993
- (13) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- (14) محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية ط1 ، 2000

- (15) محمد وطاس، أهمية الوسائل التعليمية في عملية التعليم عامة ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988 ، دون طبعة
- (16) ناصر دادي عدون ،إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية، 1998
- (17)هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل ،ط1،عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2009
- (18) هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003،دون طبعة
- 2-كتب باللغة الاجنبية:
- 19) Yan, And Gray ; B Bargaining Power, Management Control, And Performance In United States « China Jointventures : Acomparative Case Study, Academy Of Management Journal. Vol 37 ;N6,1994.
- 3-رسائل جامعية:
- (20) إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003
- (21)بن داود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف. C.P.G -عين السمارة - قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم

الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و

الإجتماعية. قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا. الجزائر، 2008،

(22) محمد بوخاري، فعالية الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية،

ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011

ملاحق



جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية علم الاجتماع

قسم علم اجتماع و ديموغرافيا

## استمارة الاستبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم و عمل بعنوان: **الاتصال الغير رسمي والاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.**

وتهدف هذه الدراسة الى الوقوف على معرفة كيف يتم الاتصال الغير رسمي بين العمال داخل مؤسسة سوناطراك وكيف له أن يطور من الأداء الوظيفي بها.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

اشراف الاستاذ: د/ محمد كروم

الطالب: خالد تقار

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور 01: معلومات شخصية.

1-الجنس.

ذكر  أنثى

2-العمر.

أقل من 30 سنة  من 31 الى 40 سنة  أكثر من 41 سنة

3-رتبة العمل: .....

4-سنوات الخبرة:

أقل من 03 سنوات  من 03-05 سنوات  من 6-10 سنوات

المحور 02: للاتصال الصاعد والنازل دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك؟.

الاسئلة	نعم	أحيانا	لا
5- هل للاتصال الغير رسمي بين العمال أثر على جودة العمل؟			
6- هل ينعكس الاتصال بين العمال على آفاق الاداء الوظيفي في سوناطراك ؟			
7- هل تكون صداقات مع فئة مهنية أخرى من أجل العلم بالمستجدات؟			
8- هل بينك وبين زملائك قرابة؟			
9- هل تعتقد أن العلاقات الغير رسمية تشجع على طرح أفكار و معتقدات الزملاء؟			

			10- هل ترى أن العلاقات غير الرسمية تساعد في فهم الأمور والتعليمات وبالتالي تؤثر على المعلومات.
			11- هل سبق وأن دخلت في نزاع بسبب اخفائك لمعلومة ما؟
			12- هل بعد غيابك عن العمل تستطيع الحصول على المعلومات و المستندات؟
			13- هل يمكنك مناقشة قضايا العمل بطريقة عادية مع جميع الزملاء؟
			14- أعتقد أن الاتصال الصاعد والنازل يسهل من الاداء الوظيفي بين عمال مؤسسة سوناطراك؟

### المحور 03: يؤثر الاتصال الشفهي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك ؟

15- هل الاتصال الغير رسمي بأسلوبه الشفهي له دور في كفاءة تسيير المؤسسة سوناطراك ؟

نعم  لا

16- هل يمكنك التواصل مع زملائك خارج دوام العمل بالمؤسسة؟

نعم  لا

17- بهدف تحسين اداء العمال الوظيفي بسوناطراك هل يعتبر الاتصال الشفهي كافيا؟

نعم  لا

18- إذا كانت الاجابة بنعم حدد كيف ذلك ؟

.....  
.....

19- يمكن أن يكون الأداء الوظيفي فعال بطريقة الاتصال شفهيًا؟

نعم  لا

20- في رأيك هل هناك علاقة بين تدهور أداء مؤسسة سوناطراك وعدم تفعيل اساليب الاتصال بين العمال داخلها ؟

نعم  لا

21- في تسهيل العملية الاتصالية داخل مؤسسة سوناطراك هل تفضل الاتصال الكتابي أم الشفهي؟

لوحات و اعلانات  الاتصال الشفهي

22- هل هناك علاقة بين أسلوب الاتصال الغير رسمي و حسن تسيير أداء سوناطراك؟

نعم  لا

23- كيف يتحكم الاتصال الغير رسمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك ؟

الاتصال الشفهي  عن طريق كتابة اعلانات ولوحات

25- من أجل تسيير ناجح و فعال هل تؤمن بضرورة وجود اتصال غير رسمي بين العمال؟

نعم  لا

شكرا على تعاونكم معنا.