

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الانسانية والإسلامية والحضارة



واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز الأغواط -

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين : إشراف الأستاذ:

- ثامري صفية سليم معيزة

-كميتي عائشة

لجنة المناقشة

أ/ جودي بن قيط.....رئيسا

أ/ محمد حجار مناقشا

أ/ سليم معيزةمشرفا ومقررا

السنة الجامعية : 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نتوجه الي الله تبارك وتعالى بالحمد والثناء والشكر علي توفيقنا

في إنجاز هذا العمل المتواضع ، فما كنا فيه من صواب

فهو من فضل الله سبحانه وتعالى ومنه علينا فله الحمد والشكر

ونسأل الله العفو والغفران

نتقدم بالشكر الخاص الي كل الاساتذة الذين منوا علينا بمساعداتهم

وتوجيهاتهم القيمة ومعلوماتهم المفيدة و إلى عبد القادر الذي ساعدنا في

إتمام هذا العمل المتواضع كما نشكر حميدة

واليكم كلكم اخلص التشكرات



الإهداء

اللهم لك الحمد في يقظتي وفي غفوتي عدد ما خلقت يا رب اهدي إليك
شيئاً من جزيل عطائك فاجعله لقلبي ضياء ولصبري جلاء
بكل صفاء الكلمة ونبضة القلب وتردد الأنفس اهدي هذا العمل المتواضع
إلى من غمرتني بفيض حنانها وأحضان رعايتها
إلى اغلي وأعظم إنسانة في الكون إلى الأم الحبيبة
إلى الذي جاهد لأجلي وقهر الظروف والمحن ليهدي لي بسمة الأمل والذي
حفظه الله وأدامه فخرا لي
إلى اغلي ما املك في الوجود أختي بشرى وإختوتي
جلال وزوجته ،علاء، مهدي إلى بسمة قلبي سرين ومحمد
إلى بسمة، صفاء إلى جدي وعمتي
إلى من لمست فيهم معاني الصداقة: عائشة، شهرزاد،حنان، سعاد،
إلى زوجي وقرّة عيني عبد القادر .
إلى جميع الأصدقاء في القسم الدراسي
إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

صفية

الاهداء

والدي العزيز

الى من كلله الله بالهبة و الوقار
الى من علمني العطاء بدون انتظار
الى من احمل اسمه بكل افتخار
ارجو من الله ان يمدد في عمرك
لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار
ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و الى الابد

امي الحبيبك

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب الى معنى الحنان
الى بسمه الحياة و سر الوجود
الى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي
الى اعلى الحباب
الى من اظهر لي ما هو اجمل من الحياة اخوتي :
مريم ، سمية ، حميدة ، سجود ، احمد ، علال ، اسلام
الى من تذوقت معها اجمل اللحظات : صفية .
الى كل من يعرفني من قريب او من بعيد .

الأفلام
الرائجة

الصفحة	
	التشكر
	الإهداء
	الفهرس
	فهرس الجداول والأشكال
أ - ب - ج	مقدمة
	الاطار المنهجي
15	أولا: إشكالية
15	ثانيا: أسئلة الدراسة
16	ثالثا: الفرضيات
16	رابعا: أسباب الدراسة
17	خامسا: أهمية الدراسة
17	أهداف الدراسة
17	سادسا: تحديد المفاهيم
18	سابعا: حدود الدراسة
19	ثامنا: المنهج والأدوات
22	تاسعا: مجتمع البحث والعينة
22	عاشرا: الدراسات السابقة
	الاطار النظري
	الفصل الأول : - الاتصال - مفاهيم وتعريف
27	المبحث الأول : مفهوم الاتصال
27	المطلب الأول : تعريف الاتصال
28	المطلب الثاني: عناصر الاتصال
30	المطلب الثالث: نماذج الاتصال
34	المطلب الرابع: أهمية الاتصال
35	المبحث الثاني : مفهوم الاتصال الرسمي
35	المطلب الأول : تعريف الاتصال الرسمي
36	المطلب الثاني : اشكال الاتصال الرسمي

42	المطلب الثالث : شبكات الاتصال الرسمي
46	المطلب الرابع : اساليب الاتصال الرسمي
52	الفصل الثاني : الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية
52	المبحث الاول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
52	المطلب الأول : التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية
54	المطلب الثاني : مفهوم المؤسسة الاقتصادية
55	المطلب الثالث : أنواع المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الرابع : وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية
58	المبحث الثاني : دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية
58	المطلب الأول : وظائف الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الثاني : أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الثالث : أهداف الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الرابع : معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية
الاطار التطبيقي	
62	نقلم مؤسسة سونلغاز الأغواط
68	عرض وتحليل البيانات
79	نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
79	نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
79	نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة
80	الاستنتاجات العامة
81	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

مجلس
العلماء
والدعاة
بمكة
المكة

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	شكل يوضح الاتصال الرسمي وإتجاهاته	01
38	شكل يبين الاتصال الرسمي النازل	02
40	شكل يبين الاتصال الرسمي الصاعد	03
41	شكل يوضح الاتصال الرسمي الافقي	04
42	شكل يمثل الإتصال الرسمي القطري	05
43	شكل يظهر الشبكة التسلسلية	06
43	شكل يبين الشبكة الدائرية للإتصال	07
44	شكل يوضح شبكة العجلة	08
45	شكل يظهر شبكة النجمة في الاتصال	09
45	شكل يوضح الشبكة علي شكل Y	10
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط	11

فهرس الجداول:

رقم	العنوان	صفحة
01	يوضح تكرار نسبة الجنس	68
02	يوضح تكرار نسب السن	68
03	يوضح المستوى التعليمي للأفراد:	69
04	يوضح الأقدمية في الوظيفة	69
05	يوضح طبيعة الوظيفة	70
06	يوضحالإتصال الرسمي يسهل لك عملك	70
07	يمثل اتصال رئيس المؤسسة بالعمال شخصيا	71
08	يمثل التفاعل أثناء الاتصال بالمسؤول	71
09	يمثل التواصل مع المسؤولين المباشرين	72
10	يمثل وسيلة التواصل مع المسؤول	72
11	يمثل الحالات التي يستعمل فيها الاتصال الرسمي	73
12	مشاركة المسؤول العمال في اتخاذ قراراتهم	73
13	الشفافية فينقلالمعلومات	74
14	الآلية في تبليغ انشغالات واقتراحات العمال للمسؤولين	74
15	تحقيق الرضى الوظيفي:	75
16	تأثير عامل خبرة المسؤول على طبيعة الاتصال مع العامل	75
17	أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة	76
18	دور الاتصال الرسمي في فعالية العمل داخل المؤسسة	76
19	لصعوبات التي تعيق الاتصال بين العامل والإدارة	77
20	حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل خلال الاتصال بالمؤسسة	77
21	اقتراحات لتحقيق اتصال ناجح داخل المؤسسة	78

مجلس
العلماء

مقدمة :

مع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لزيادة عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم محتوي اطر وعمليات الاتصال الإنساني، حيث يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المنظمة و الاتصال وسيلة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بحيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء و الأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وقد أشارت الدراسات والأبحاث بان عملية الاتصال تشكل ما يقارب خمسة وسبعون بالمائة من نشاط المنظمة ولذلك يمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة حيث انه بدون الاتصالات بصفة عامة، والاتصال في المنظمة بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الرسمي ولذلك سنتناول في هذه الدراسة واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز بالأغواط، فقد قسمنا الدراسة إلى اطار منهجي واطار نظري واطار تطبيقي .

الاطار المنهجي : واختص بتناول الإشكالية والفرضيات ثم أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها وبعد ذلك انتقلنا إلى تحديد المفاهيم ثم مجالات الدراسة ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وتطرقنا بالإضافة إلى ذلك إلى مجتمع البحث والعينة وفي الأخير تناولنا الدراسات السابقة .

أما في الاطار النظري فقسمناه إلى فصلين :

الفصل الأول : بعنوان ماهية الاتصال ،وقد تم تقسيمه إلى مبحثين الأول كان بعنوان مفهوم الاتصال وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب أما المبحث الثاني كان بعنوان مفهوم الاتصال الرسمي بأربعة مطالب .

أما الفصل الثاني الذي كان عنوانها لاتصال الرسمي في الاقتصادية فقسم إلى مبحثين الأول كان بعنوان ماهية المؤسسة الاقتصادية المقسم إلى أربعة مطالب أما بالنسبة للمبحث الثاني كان عنوانه دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية المقسم أيضاً إلى أربعة مطالب لننتهي بذلك الاطار النظري .

ونشرع الآن في سرد والحديث عن الجانب التطبيقي والذي كما سبق وتكلمنا انه كان في مؤسسة سونلغاز الأغواط وتم توزيع 60 استمارة استبيان تم استرجاع 50 استمارة من مجموع العاملين في المؤسسة البالغ عددهم 60 كادر فشرعنا في تعريف المؤسسة وتبيين تاريخ ميلادها وكذلك فروعها

لنشرع بعد ذلك في عملية تقديم الجداول الإحصائية وترجمتها إلى إجابات بالمبحوثين ثم بعد ذلك قمنا بعرض وتحليل النتائج المقدمة والإجابة عن التساؤلات العامة والفرعية وكذا أثبات الفرضيات وبذلك نكون قد ختمنا دراستنا ونرجو أن نكون قد وفقنا في هذه الدراسة البسيطة .

الإطار النظري

الأطار النظري

أولاً: الإشكالية

تعتبر الظاهرة الاتصالية ظاهرة قديمة صاحبت الإنسان في جل مراحل تكوين المجتمع البشري اذا يعتمد تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال بالدرجة الأولى حيث لا يمكن الاستغناء عنه، لان أي نشاط اجتماعي أو تقديم أنساني يستدعي حتما وجود هذا العنصر الهام .

كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تحتاج للاتصال مهما كان نشاطها وذلك لتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية، ثم تحكم في سير هذه المعلومات داخا بنائها التنظيمي باعتباره (الاتصال) العملية الاجتماعية داخل المؤسسة

وبناء على ذلك تتشكل قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للموارد المادية والبشرية للمؤسسة في إطارها الداخلي وكسب رضا الجمهور وولائه والاستحواذ على متعاملين جدد وكذا دعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة المفتوحة في إطارها الخارجي وهذا ما يضمن لها البقاء في ظل سوق العمل والمنافسة

كما تعتبر المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا داخل تنظيم هيكلي يساهم في تطوير وزيادة إنتاجها كما تنظر إليها كمنظمة اجتماعية من خلال اتخاذ القرار مواقف وتصرفات الأفراد واتصالاتهم داخلها ويعد الاتصال الرسمي من اهم الخطوات التي تتبعها المؤسسة في سيرورة عملها لتحقيق أهدافها ورغم هذا نجد صعوبات ومعوقات تحد من سيرورته في المنظمة ويرجع السبب في ذلك إلى عدم التطبيق الفعلي لمبادئ وأساسيات الاتصال الرسمي، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز الأغواط .

وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل التالي : ما هو واقع الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط ؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز؟
- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز ؟
- هل توجد صعوبات تواجه تطبيق الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز؟

ثالثا: الفرضيات :

- يستخدم الاتصال الرسمي بجميع أنواعه في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز .
- للاتصال الرسمي دور فعال في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز .
- توجد صعوبات تواجه الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز .

رابعا: أسباب الدراسة

أن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا بل كان نتيجة لعدة أسباب ذاتية وموضوعية.

أ - الأسباب الذاتية :

- الميل لاكتشاف المؤسسة الجزائرية من حيث أشكالات الاتصال.
- أثناء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول الدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك.
- ضرورة معرفة الاتصال الرسمي وكل مجالات عمله داخل التنظيمات.

ب - الأسباب الموضوعية:

أما عن الأسباب الموضوعية نذكر منها:

- معرفة أهمية الاتصال الرسمي لدى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز الأغواط في تحقيق أهدافها .
- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال السائد في المؤسسة الاقتصادية ودوره في كفاءة المؤسسة.
- معرفة كل نواحي الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط.
- معرفة الدور الكبير للاتصال في تنمية المؤسسات الاقتصادية .
- الاهتمام المتزايد بالاتصال الرسمي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للاتصال الرسمي وكذا لأهميته في المؤسسة الاقتصادية والدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في المنظمات الحديثة وخاصة المؤسسات الاقتصادية منها ، حيث لا

تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال الرسمي ولان الاتصال الرسمي دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم فيؤدي إلى زيادة خبرات الأفراد فتتسع خبرة كل طرف أن يشارك زميله فيها وكذا تبادل الأعمال فيما بينهم

سادسا: أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة لإبراز جملة من الأهداف.

- إبراز مكانة الاتصال الرسمي في التسيير الحسن للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز
- معرفة دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز
- تبيان وإيضاح إسهامات الاتصال الرسمي في نشاط المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها .
- تشخيص العراقيل التي تواجه المؤسسة الاقتصادية سونلغاز والتي تحد من فعالية الاتصال الرسمي داخلها .

سابعا: تحديد المفاهيم

الاتصال لغويا : مشتق من الكلمة اللاتينية communication أي بمعنى وصل الشيء بالشيء وصلا أي نقله

اصطلاحا: هو نقل المعاني من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمينا للطرفين¹

إجراءيا: هو عملية نقل وتبادل المعلومات وإرسال المعاني والمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للأخريين أو التأثير في سلوكياتهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات داخل المنظمة وخارجها أو تغيير في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق مجموعة من أهداف إنسانية واجتماعية أو تنظيمية كانت .

¹ بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، ط1، 2011، ص 103

2- الاتصال الرسمي :

اصطلاحا : هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها ويعد اهم وظائف الإدارة ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكة الاتصال الرسمي¹

إجرائيا: هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل أي انه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة.

3- المؤسسة الاقتصادية:

اصطلاحا : هي جميع أشكال المنظمة الاقتصادية المستقلة كليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بانها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي²

إجرائيا : هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة م ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج وهي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق والبيع .

سابعاً: حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تم تحديد مكان الدراسة بمؤسسة سونلغاز الأغواط

الحدود البشرية: اقتصرته هذه الدراسة على موظفي سونلغاز الأغواط.

الحدود الزمانية: لقد بدأت دراستنا الاستطلاعية من شهر فيفري إلى غاية شهر افريل حيث قمنا

بدراسة استطلاعية حول واقع الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

¹ محمد منير حجاب، المعجم الإعلاني، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص47

² دادي عدوان ناصر ، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1999، ص13

ثامنا: منهج الدراسة والأدوات

المنهج المستخدم : يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية في إعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً.

المنهج ترجمة لكلمة الإنجليزية Method وللکلمة الفرنسية Method وللکلمة نظائرها في مختلف اللغات، استعملها أفلاطون بمعنى البحث أو النظر أو المعرف واستخدمها أرسطو بمعنى البحث واستخدمها ابتداء من عصر النهضة الأوربية بمعنى الطائفة من القواعد العامة المصوغة من اجل الوصول إلى الحقيقة في الحقيقة في العلم واستخدمها لأن لتشير الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيئ على سير العقل وتحدد عماليته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹ ويعرف المنهج بانه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، اذا هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه، ومن خلال هذا المنطلق نرى أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة حالة للملاءمة الموضوع الخاص بالدراسة .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة

منهج دراسة حالة : تعتبر احد أساليب البحث والتحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة، وقد تكون الحالة المدروسة : شخصا، جماعة، مؤسسة ، مدينة .

فعالم النفس يستخدم الفرد كحالة لدراسة في تحليل النفس، وقد تكون المؤسسة كحالة لدراسة في مجالات علمية مختلفة، فقد ندرسها من الناحية البشرية أو المالية أو الإنتاجية وذلك حسب مجال اختصاص الباحث وطبيعة وأهداف البحث.²

¹ عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة ربهية، مصر، القاهرة، ط1، 1976، ص 210.

² رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002، ص119.

أدوات جمع البيانات: هناك أدوات كثيرة لجمع المعلومات في البحث العلمي يمكن التمييز بينها على أساس ما تعتمد عليه كل منها في عملية جمع البيانات والأداة هي الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة¹، فنجد الملاحظة التي تعتمد على الحواس وغيرها من امتدادات للحواس، وهناك المقابلة الشخصية التي تعتمد على الكلمة والسؤال والحوار شرط أن لا يفخر التبادل الباحث اطراف الحديث مع المبحوث وبدون وجود ادنى تفاعل بينهما².

تتكامل كل هذه الأدوات لأداء دورها في البحث وفق منهج محدد، وذلك من خلال الإجراءات المنهجية التي يتبعها الباحث بدءاً باستطلاع ميدان الدراسة والتعرف عليه وتحديد مجالاته، وقد كان استخدامنا لهذه الأدوات كالتالي:

. المقابلة :

تختلف أهمية المقابلة طبقاً لمجال البحث الذي يجمع عند البيانات ففي بعض الأبحاث يتحتم وجود الباحث وجهاً لوجه أمام المبحوث لكي يسجل تغيراته وظروفه أكثر من مجرد الكلمات التي ينطق بيها لان الباحث في الحقيقة مطالب بان يسجل كل ما يقوله المبحوث بدقة تامة وكذا تسجيل ملاحظاته عن مدى صدق المبحوث وانفعالاته والموقف الاجتماعي الذي تتم فيه المقابلة، وتوضح أهمية ذلك بصفة خاصة في البحوث الاجتماعية ويعرف: English, HBEnglishAG المقابلة بانها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع اخرأو مع أفرادآخريين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها في البحث العلمي أو الاستفادة منها في التشخيص والعلاج أو التوجيه" ويميز "سليبتز" وزملائه بين نوعين رئيسيين من المقابلة:

1. المقابلة المقننة: وفي هذا النوع يلتزم الباحث في توجيه أسئلة الاستمارة بنفس الكلمات والترتيب لجميع المبحوثين منها لتأثير الشخصي للباحثين .

2. المقابلة الغير مقننة: وهذا النوع من المقابلات لا يحتاج إلى الالتزام بترتيب محدد للأسئلة، فهو يتيح للباحث حرية ومرونة في إدارة المقابلة بطريقة تسمح بتعرف على أعماق المبحوث ودراسة اتجاهاته

¹ علي عبد الرزاق جلي، تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص251 .

² فخر الدين خيرى خمس، علم اجتماع الموضوع والمنهج مع التركيز على المجتمع العربي، ط1 دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص284 .

ودوافعه دراسة متعمقة، وهذه المقابلات مفيدة في دراسة الحالات الفردية وفي الدراسات الاستطلاعية كما تتطلب هذه المقابلات أن يقوم بها باحثون على مستوى عالي من الكفاءة أو القدرة على فهم الطبيعة البشرية لأشخاص الدلالات الصحيحة ورؤية جميع الأبعاد التي تتضح من خلال المقابلة، ولكي تنجح مقابلة لا بد أن يراعي مايلي :

1. أن يكون الباحثون على قدر كبير من الفهم لظروف البيئة التي يتم فيها البحث
 2. يتم تدريب الباحث على إجراءات المقابلة وأسلوب توجيه الأسئلة أو تفسيرها للمبحوثين
 3. ينبغي على الباحث مراعاة الظروف المساعدة لإنجاز المقابلة، من حيث الوقت، المكان، السلوك الشخصي، سرعة التكيف مع المواقف المختلفة حيث يكسب ثقة المبحوثين ويحظى بتعاونهم.¹
- . الاستمارة :

وتعرف بانها "وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومسارته"²

حيث اعتمدنا على استمارة موجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط واشتملت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة في صورة أربعة محاور متمثلة فيما يلي :

- المحور الأول (الأسئلة من 1-5) تضمنت البيانات الشخصية للمبحوث
- المحور الثاني (الأسئلة من 6-11) الذي يتناول طبيعة الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط
- المحور الثالث (الأسئلة من 12- 17) حيث تتضمن دورا الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط
- المحور الرابع (الأسئلة من 18 - 21) شملت معوقات الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط

¹ - علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيقية، مرجع سابق، ص71

² - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر بيروت 1982، ص183

وقد خضع هذا لتحكيم من طرف من الأساتذة من بينهم الأستاذ النوعي عبد القادر ،طريف عطاء الله والاستاذ المشرف سليم معينه اللذين ابدوا ملاحظات عليه وبعد إجراء بعض التعديلات عليهم تم إعدادها إلى الصورة النهائية.

تاسعا: مجتمع البحث والعينة

. **مجتمع البحث** : هو المجتمع المراد تناوله بالدراسة والذي يعمل على تعريف وتفصيل أفراده والمجتمع المدرس هنا هو مجتمع العاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط وهو عبارة عن مجال عملي ومجتمع الدراسة في دراستنا هذه هي كوادر مؤسسة سونلغاز الأغواط .

. **العينة**: هي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع المدرس يتم اختيارها وفق طرق معينة وإجراء الدراسة عليها ثم استخدام النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة. ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية المتمثلة في 60 مفردة.

العينة القصدية : يختقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها ،وهذه عينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة .¹

عاشرا: الدراسات السابقة

دراسة صابرينة رماش 2008-2009 الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة حيث قامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

- هناكتأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفاعلية الاتصالية داخل المؤسسة .
- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة .
- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة .

¹ زياد احمد الطويسي ، **مجتمع البحث والعينات** ، مديرية تربية لواء البتراء ، 2001، ص06.

- هناك تحسين نوعية لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق

- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية

- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة المقابلة والاستبيان والوثائق والسجلات والملاحظة وهذه الدراسة مشابهة لدراستنا حيث تناولت الاتصال في المؤسسة الاقتصادية¹.

. دراسة قادر محمد 2010/2009 الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخذف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة أبي بكر بالقائد - تلمسان - قامت على الإشكالية التالية: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها والى أي مدى يتحكم الاتصال في نجاعة وحسن تسييرها .

التساؤلات:

. ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة ؟

. ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي وما تأثيرها على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة

الفرضيات :

- يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة له أهمية بالغة وضرورية وله تأثير مباشر للتسيير الحسن للمؤسسة.

- أن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة.²

صابرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2008-2009 ص ص 10-19.¹
قادر محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير تلمسان، 2009-2010 ص ص 08-18.²

واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ولقد استعان بمذكرته بالأدوات التي إقتضاها العمل الميداني بكثرة وهي الاستبيان إضافة إلى الملاحظة¹.

. دراسة خنيفر وفاء 2014/2013 دور الاتصال في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA برقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية تخصص تسويق الخدمات

الإشكالية العامة:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

التساؤلات الفرعية :

ما المقصود بالاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟

ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟

الفرضيات :

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال

. وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأدوات المستخدمة في المقابلة².

. دراسة ناصر دادي عدون 2013-2014 الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية والذي كانت

دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الوطنية من حيث دراسة أنماط الاتصال وأشكال ودور

الاتصال في المؤسسة وكفاءتها واعتمدت في دراسته على المنهج الوصفي وكذلك منهج دراسة حالة

¹ المرجع السابق، ص18.

وفاء خنيفر، دور الاتصال في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية 2013-2014، صص 15-26.

معتمد في ذلك على نظريات الاتصال ل، وكذلك النظريات وعلاقتها المؤسسات الاقتصادية مثيرا
مجموعة من التساؤلات طرح منها :

. هل تتحكم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجموعة اتصالات عمالها ؟

. هل للاتصال دورا بارز في الكفاءة الاقتصادية ؟

. ماهو دور البيروقراطية في المؤسسة الجزائرية ؟

. هل تعمل الوسائل التقنية في المؤسسة الاقتصادية بشكل متميز وفعال ؟

ثم خلص بعد ذلك الإجاباتالتالية:

. المؤسسة الجزائرية تترك مبدا الحرية في اتصالات كما لها عدا الاتصالات النازلة

. للبيروقراطية مميزاتا في نظام المؤسسة الاقتصادية

. للاتصال دور فعال وبارز في كفاءة المؤسسة الاقتصادية

. الوسائل التقنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متأخرة عن مثيلاتها في العالم المتطور .

الفصل الأول :- الاتصال - مفاهيم وتعريف

المبحث الأول : مفهوم الاتصال

المطلب الأول : تعريف الاتصال

- هو عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدود ومن شخص لآخر تتطلب مرسل ومستقبل لها.¹
- هو وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهما الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.
- أما علماء نظم المعلومات ينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية الإحصائية والهندسية، أن الشيء الذي هو محل الاتصال هي المعلومات ويتم استقبالها أو إرسالها ويتم تخزين المعلومات وفق نظام محدد للتوثيق.²
- كما يعرفه قاموس "روبار الصغير" بمعنى: "ان يكون على علاقة مع..." وحسب قاموس "الاروس الصغير" فيقول: "الاتصال هو ثقل المعارف وإعطائه انقسام، إقامة علاقة، ارتباط" في حين عرفها مختار القاموس بأنها: " وصل الشيء بالشيء وصلا" معنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو عرض معين.³
- كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على انه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية "Communication" ويقصد به: " مقاسمة المعنى وجعله عاملا بين شخصين أو مجموعة أو جماعات".⁴

¹ - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص19.

² - أحمد ماهر، الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص26.

³ - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعملية واقعية، المكتب الجامعة الحديث، الأزراطة، مصر، 1999، ص10.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الإسكندرية، 2000، ص230.

المطلب الثاني : عناصر الاتصال

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية "الاتصال" إلا إذا بيّنا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال.

1- المرسل:

هو الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرداً أو جماعة داخل المؤسسة، وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون احد المرؤوسين الذين يتولى عملية بحث هذه لمعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار.

ولاشك في أن الأفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية له من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية كما أنها أيضاً تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه وهذا يعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.¹

ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين:

* يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء و الاتجاهات لمن يرغب بإيصالها له الآخرين ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

* يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء و الاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالاً يجب عليه مراعاة ما يلي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه فيكون عاجز عن شرحها لأي شخص.

- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة فالمعنى الذي سيحصل عليه، المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.

- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.

¹ - علي عياصر وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2006، ص50.

- أن يتمتع بثقة المستقبل.
- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.
- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقوم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.
- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل.¹

2- الترميز:

ضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة أو الرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال .

3- الرسالة:

هي جوهر عملية الاتصال، وأي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة أو تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستوى اللغوي.²

4- القناة أو الوسيلة:

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع القنوات من بينها:

أ - القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

ب - القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ت - القناة التقنية: الهاتف بنوعية الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو،... الخ

ث - القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.³

¹ - أمين عبد العزيز حسن، في إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، أرقباء للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 2001، ص176.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار واكل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص241.

³ - مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الانسانية والإدارة، دار الطبيعة، بيروت، ط1، 1982.

5- المستقبل:

هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل حتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة إيجابيا أو سلبيا فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى. أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، بالابتسامة عريضة أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي.... الخ.¹

6- فك الرموز:

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

7- التغذية الرجعية:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.²

المطلب الثالث: نماذج الاتصال

1- نموذج (هارولد لازويل):

يقترح " هارولد لازويل " خمسة أسئلة للتعبير عن الاتصال هي:

-من؟

-بأي وسيلة؟

-لمن؟

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ط4، 2004، ص255.

² - خوجاة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180-181.

-وبأي تأثير؟

2- نموذج (جورج جرينر):

يتضمن نموذج "جرينر" عشرة عناصر للاتصال هي:

-شخص.

-يدرك حدثا.

-ويستجيب

-في موقف ما

-عبر وسائل.

-ليصنع مواد مناسبة.

-بشكل ما.

- ينقل محتوى.

- له نتائج.

3- نموذج (شانون و ويفر):

يعتمد هذا النموذج على نظرية المعلومات التي قدمها الباحث "شانون" عام 1948 وتقوم هذه النظرية

على مفاهيم رياضية تجعل الاتصال شبيها بعمل الآلات التي تنقل المعلومات والمكونات الأساسية التي

تضع النظام الإتصالي وفقا لهذا النموذج هي:

1 -مصدر المعلومات.

2 -عبر جهاز إرسال.

3 -عبر جهاز إرسال.

4 -يحمل الإشارات والرموز.

5 -يحدث تشويش.

6 -جهاز استقبال يتلقى الإشارة.

7 -الهدف.¹

¹ - حسن عماد مكاوي و ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار القاهرة، المصرية اللبنانية، 2002.

ويتضح من ذلك وجود مصدر يختار رسالة ويضعها في كود (رموز) بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إشارات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع الهدف (المتلقي) أن يستقبلها، والتغيرات التي تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال وجهاز الاستقبال ترجع إلى التشويش الذي يشير إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث اختلافات بين العلامات والإشارات التي تدخل جهاز الإرسال وتخرج من جهاز الاستقبال.²

4- نموذج (ديفيد برلو):

يتضمن نموذج "برلو" للاتصال أربعة عناصر رئيسية هي:

-المصدر

-الرسالة

-الوسيلة

-المتلقي

ويحتوي هذا النموذج على عنصرين فرعيين هما: الرمز الذي يضع الرسالة في شكل رموز مثل الجهاز الصوتي في الإنسان في حالة الاتصال الشفوي أو الآلة الميكانيكية أو الإلكترونية في حالة الاتصال المطبوع أو المسموع والمرئي والعنصر الثاني هو جهاز فك الشفرة الذي يقوم بفك رموز الرسالة ... مثل: الأذن في حالة الاتصال الشفوي اللفظي أو العين في حالة الاتصال غير اللفظي.

النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه)

حيث نصف أمراً ما على أنه عملية فنحن نعني بذلك أنه ليس له بداية أو نهاية، فالعملية هي أي ظاهرة تتغير بشكل مستمر بمرور الوقت، والاتصال البشري ليس عملية واحدة بل هو موكب أو تجميع للعديد من العمليات أو القوى المعقدة والمستمرة التي تتفاعل في ظرف ديناميكي ليس له بداية أو نهاية. وتطالب النظر إلى الاتصال كعملية مراعاة العديد من الاعتبارات مثل: الجماعات واتجاهات الفرد، والظروف الاجتماعية وليس فقط الرسالة الإعلامية كما كان الوضع وفقاً لنماذج الاتصال الخطية التي ترى في الاتصال عملية أحادية الاتجاه وليس عملية تفاعلية ثنائية الاتجاه وسوف نكتفي بعرض نموذجين للاتصال التفاعلي هما:

² - سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 36.

1 نموذج "روس":

يعتمد نموذج "روس" التفاعلي على ستة عناصر أساسية هي:

1 - المرسل.

2 - الرسالة

3 - الوسيلة

4 - المتلقي

5 - رجوع الصدى

6 - السياق

يبدأ المرسل في وضع أفكاره ي كود يتضمن المنبهات التي تتفق مع وجهات نظره ويعمل الظرف الذي يحدث فيه الاتصال كمؤشر يحدد المعنى العقلي للفكرة، ويتسم نقل فكرة الرسالة في شكل منبهات من خلال القنوات والوسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي، ثم يفك المتلقي رموز الرسالة ويستوعبها، وتتضمن عملية فك الكود اختيار المنبهات التي تتفق مع ثقافة وخبرة المتلقي.

ويؤكد الباحث "روس" على أهمية الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال، ويتضمن هذا السياق العام مشاعر واتجاهات وعواطف كلا من المرسل والمتلقي ويدخل "روس" في نمودجه أيضا الرموز واللغة وترتيب المعلومات ويسمى هذا المناخ العام أو الظرف الإتصالي.

2 نموذج "وليور شرام":

استخدم "وليور شرام" في نمودجه التفاعلي الذي قدمه سنة 1954 ثم طوره سنة 1971 العناصر الأساسية في نمودج "شانون وويفر" مع إضافة عنصرين جديدين هما: رجوع الصدى والخبرة المشتركة، وأضاف إلى النظام البنائي الذي أشار إليه "شانون" النظام الوظيفي أي تأثير التعلم على السلوك والجوانب الدلالة وتأثيرها في نمودج جديد يطرح مفاهيم هامة مثل: الإطار الدلالي للمرسل والمتلقي، وأهمية الخبرة المشتركة في تسهيل الاتصال وتوصيل المعاني.

ويذهب "شرام" إلى أن المصدر حين يسعى إل نقل معلوماته أو مشاعره إلى شخص آخر عليه أن يضع تلك المعلومات في شكل يمكن نقله.¹

¹ - حسن عماد مكاي، مرجع سابق، ص42.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال

إن أهمية الاتصال والمقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء، النجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به كما طان عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا.

إن وجود المجتمع واستمراره متوقف على النقل الشامل للعادات، الأفكار المشاعر من جيل لآخر. وأن استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد، ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل فيما يلي:

- 1- الإعلام : أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامه عما يدور حوله من احداث.
 - 2- التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه من ظروف الوظيفة.
 - 3- الترقية: بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
 - 4- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.
- وحول أهمية الاتصال في الإدارة فتعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية والغير رسمية) على درجة عالمية من الأهمية في المؤسسة.
- وقد أشارت الأبحاث والدراسات إلى أن الاتصالان تمثل ما يقارب من (75%) من نشاط المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي:

-تساهم الاتصالات في إحكام السيطرة ومتابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، حتى يتمكن المدير من الوقوف على نقاط القوة و الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها لرفع كفاءة أداء المنظمة.

-تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية في تغيير السلوك الفردي والاجتماعي للعاملين في المنظمة.

-من خلال الاتصال يتم نقل المعلومات، البيانات، الإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القدرات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.¹

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص45-46.

المبحث الثاني : الاتصال الرسمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة ومؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقليدها، ويعد من أهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات الاتصال الرسمية إذ يتضمن: البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري ومشكلات الأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات، والتجارب، المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.¹

هو الذي يتم من خلال شبكات الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.²

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبع في هذه المنظمة.³

هو كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمات متدرجة من الأعلى إلى الأسفل تحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض.⁴

- أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص15.

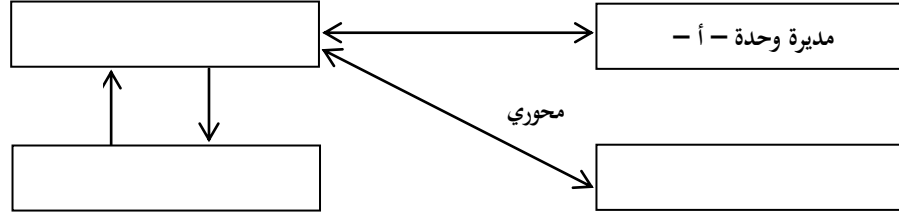
² - عمرو صفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، منار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.

³ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.

⁴ - الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، دون سنة، ص24.

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الرسمي:

يتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



وستستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

1- الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو اعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى. أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.¹

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات، مجالات الحائط، التقارير النمطية... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السلمية والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الرجعية.

¹ - محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، الطاش سلت للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص183.

ويمكن التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في ما يلي:

أ/- مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟ يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا ما يخلف لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.¹

ب/- معوقات الاتصال النازل:

إن فشل هذا النوع من الاتصال يرجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة لعاملين.

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أو يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية وهذا ما شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،



شكل رقم (2) يوضح الاتصال الرسمي النازل

2- الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من " ليسيو ليود" في أربع نقاط والمتمثلة في¹:

1 -معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
2 -مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها الفاعل.

3 -أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

4 -معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.²

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في ما يلي:

أ- مزايا الاتصال الصاعد: نذكر منها ما يلي:

-تمكين الأفراد من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحائها أو وصولها إلى مرحلة الخطر ومعالجتها.

¹ - طريف شوقي فرح وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص289.

² -المرجع السابق، ص289.

-المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.¹

ب/- معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.²

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

-التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.³

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999ص224.

² - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 1999، ص283.

³ - محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 187-188.



شكل رقم (3) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

3- الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق وبين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.¹

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية²، ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ - التنسيق للقيام بمهمة.

ب - حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

ج - تبادل المعلومات (المشاركة).

د - حل الصراع ويتمثل في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليتناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل

إدارة أو بين إدارتين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات

المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.³

ويمكن الإشارة إلى مزايا الاتصال الأفقي ومعوقاته كالتالي:

أ- مزايا الاتصال الأفقي:

¹ - الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 219.

² - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 225.

³ - محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 188-189.

-يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الامر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

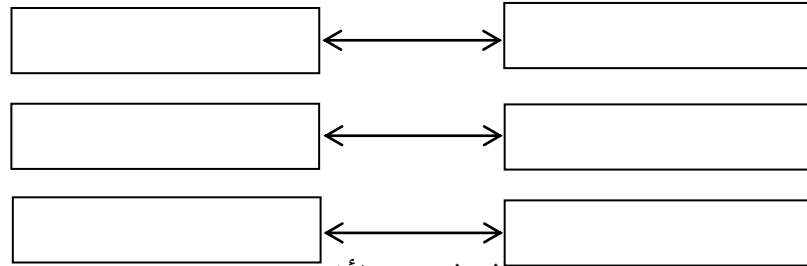
-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزون كشركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع والطاعة.¹

ب/- معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أداؤها الفعال وهي:

-إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

-إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.²



الشكل رقم (4) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي

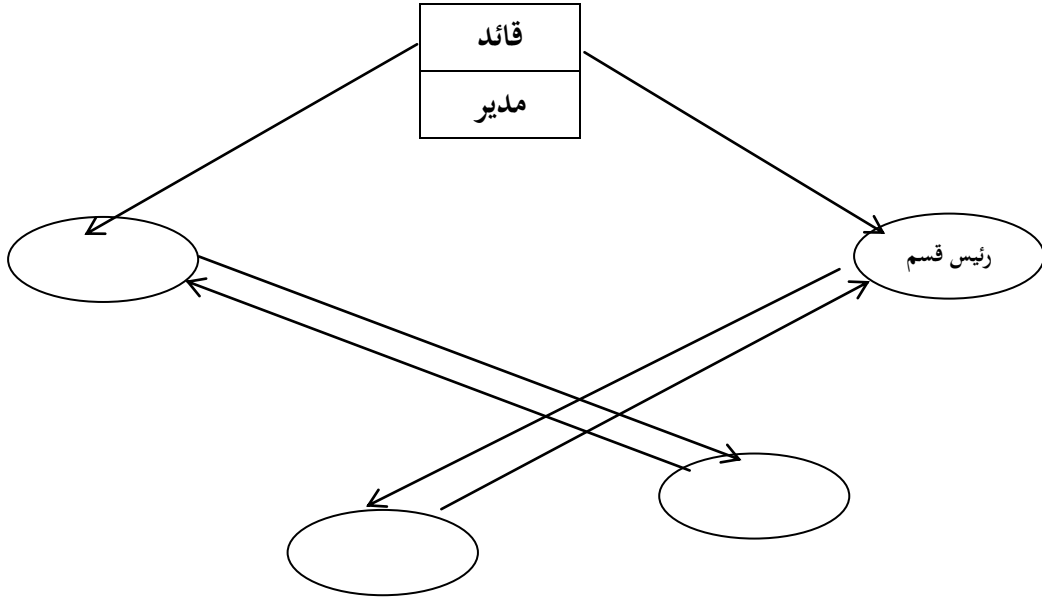
4- الاتصالات القطرية:

هي الاتصالات التي تكون بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس ويقصد بهذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محدودة بهدف اختصار الوقت والجهد.³

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 225.

² - محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 190.

³ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 230.



الشكل رقم (5) يمثل الإتصال القطري

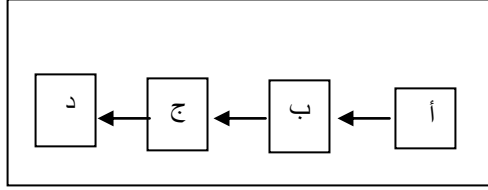
المطلب الثالث: شبكات الاتصال الرسمي:

ربما يستعمل العاملون الاتصال في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكون على وعي بها أو يقصدونها وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تنبيه أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يلي:

● الشبكة التسلسلية:

هي التي تنظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذبك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فكلما كانت الدرجات سليمة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية أيضا ومن عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية وقد تؤدي أحيانا التشويش إلى صعوبة التحكم ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصلب المرؤوس هو الشخص واحد فقط.

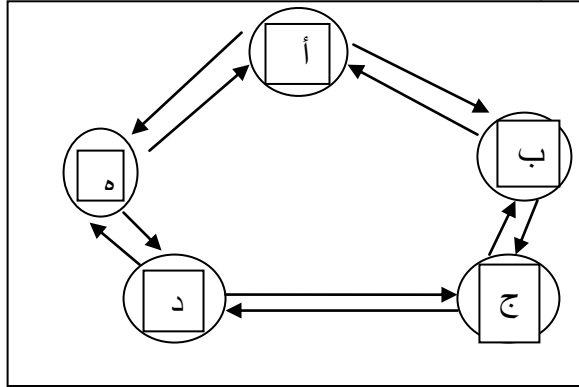
الشكل رقم: (06) الشبكة التسلية



● الشبكة الدائرية:

هي اتصال في شكل دائري، وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري، بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.¹

الشكل رقم (07): الشبكة الدائرية للاتصال

● شبكة العجلة:² تتميز بوجود شخص في مركز عماية الاتصال عادة ما يكون

القائد أو رئيس المصلحة مثلا: يتبعه مجموعة فيما بينهم، إلا عن طريقه أو عن

طريقه فناعته ويعتبر موقعه في المركز منبيا جد لتحريك وتنشيط العملية

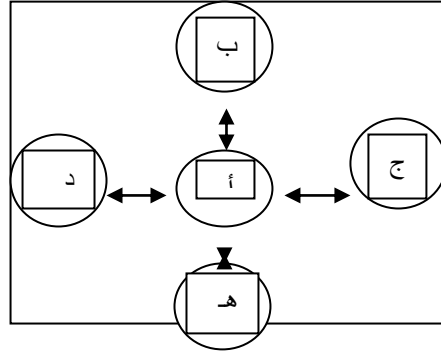
الاتصالية، وبالتالي تنسيق متابعة كل العمليات الخاصة التسيير في المؤسسة أو

في القسم الذي يشير عليه.

¹ناصر قاسميه، الاتصال في المؤسسة ودراسته نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 23-24

²المرجع السابق، ص 25.

الشكل رقم (08): يوضح شبكة العجلة

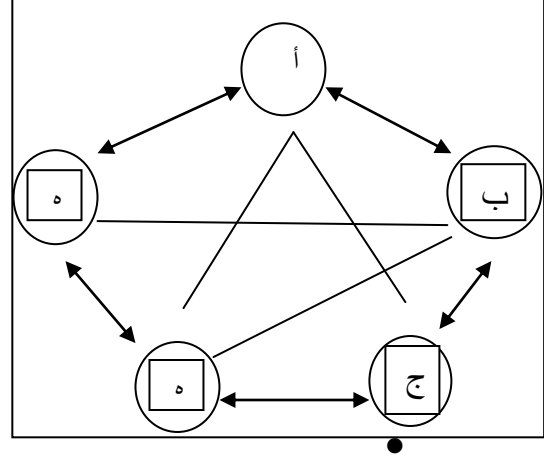


● شبكة النجمة:

تعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم. بحيث تمكن أنها "تلك الشبكة" التي تميز العلاقات الديمقراطية، ففنون الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية والأفقية كالمراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة بعملها في هذه الحالة يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهدر من الوقت نتيجة لحيه سرعان المعلومات، كما قد ينتج عنها الضوضاء، يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات: لأعداد محدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسر إن لم يكن مستحيلًا التمسك بها.¹

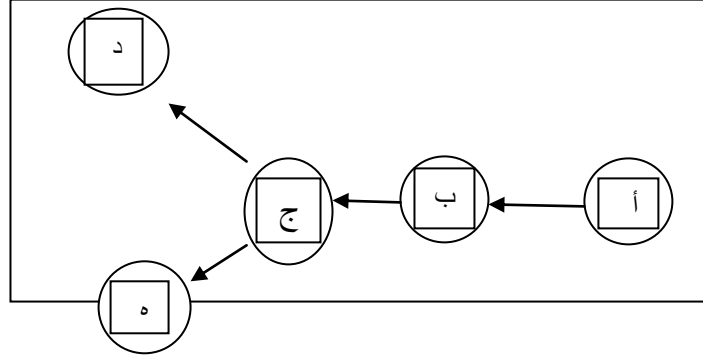
¹-مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقة الإنسانية والإدارة، المؤسسة المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت 1990، ص 137.

الشكل رقم (09): يوضح شبكة النجمة في الاتصال



تتجمد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج)، والذين بدورهم يتصلون بالمرؤوسين.¹

الشكل رقم (10): الشبكة على شكل (Y) الشبكة العنقودية



¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق ص26.

المطلب الرابع: أساليب الاتصال الرسمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

1 - الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التقيد إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالان صوراً عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... إلخ.¹

أ - طرق الاتصال الكتابي:

التقارير : يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل

- التقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير غير الموجهة توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.²
- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة بذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.³

¹ - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية ط7، 1987، ص271.

² - خيري خليل، الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1797 ص 143-144.

³ - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة الغربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص 143.

- النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياساتها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءة والتخصصات المختلفة...إلخ.

وتنقسم النشرات إلى:-

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

- الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة و إخراج رائع المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا ويكامل تفاصيله.

- الشكاوي:

وتعتبر الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.

وتعد هذه الوسيل ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

- ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين:

✓ القسم الأول: للتعليمات الدائمة والخبر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 08 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلف بالعمل.¹

✓ مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى ممكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى ممكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.
- تتصدق بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحرير بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات الاتصال بعدد كبير من الأفراد.²
- إمكانية متابعة الاتصال.

الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.³

معوقات الاتصال التالي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا يغفل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى فهم المستلم مزي الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.⁴

¹ - عبد الكريم درويش وليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأجلو مصرية، القاهرة 1976 ص 490.

² - محمد يسري وإبراهيمدعبس، الاتصال والسلوك التنظيمي، سلسلة 18، الطاس سنتر للنشر و التوزيع، 1999، ص 197.

³ - جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الجزائر 2002، ص 610.

⁴ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص 245.

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.

- احتمالات التحريف الكبيرة فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وحبته في العمل.

دحمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه الملتقى (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.¹

2 - الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشر بالاتصال وجها لوجه بين المرسل الملتقى عن طريق المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو واتجاهه، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ - الاجتماعيات:

وتعدد هذه الوسيلة الهامة في الاتصالات الشفهية بين ا لإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشرة على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة لإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.²

¹ - محمد يسري وإبراهيم دعسي، مرجع سابق، ص 197.

² - المرجع السابق، 252.

الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

وهم الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين أو بواسطة التلفون مثلا: وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.¹

ب - مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

- يتميز بأنه أثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تغيرات الوجه وانفعالات المستمع.

- تقوي الروابط وتهيء المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.²

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تشرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

ت - عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عيوب منها:

يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا مما يهيأ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها مما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منها للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.³

- صعوبة استخدامه مع الإعدادات الكبيرة.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 247.

² - طارق مجدوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، دار الجامعة لطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 521-522.

³ - سلمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص 270.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المخلفة.

4-الاتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات الرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.¹

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 228.

الفصل الثاني : الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة المختلفة لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل ظهرت نتيجة لتغيرات وتطورات مستمرة ومتوازنة مع التطورات في النظام الاقتصادية بمختلف أنواعها وخاصة الإنتاجية أو الضياء منها أن يطلع على تطورها لما له دور قيادي في حركة النشاط الاقتصادي ونمو المجتمعات وفيها يلي مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية.

1 الإنتاج الأسري البسيط:

لقد سادت الحياة البدائية البسيطة منذ الإنسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي القرن الثامن عشر، وتميزت الحياة في أحقاب متواصلة والاكتفاء بالفلاحة وقد استغل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة التي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، وهذا النشاط يتم داخل الأسر في الحقول رغم أن هذه الأخيرة لم يكن لها وجود واسع.

2- ظهور الوحدات الحرفية:

لقد تميأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفع الطالب نوعا ما على المنتجات الحرفية بالإضافة إلى ظهوره لأول مرة عمال بأعمال مستقلة في أماكن خاصة، كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج سلع معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدامهم في الحرفة في شكل أسري يغيب فيه الاستغلال والقسوة .

ومع مر العصور فإن عملية التدرج من صانع إلى معلم أصبحت تستغرق وقتا طويلا حتى أصبح تجميد الصانع في مرتبة أحيانا طول حياته، هذا ما أدى إلى انتقال الصنع إلى عامل أجير، ونشأت جمعيات من العمال من أجل ضمان حقوقهم لدى المعلمين، ورغم أن الورشات كانت تخضع إلى الكنيسة في تحديد الأجور والأسعار والأرباح إلا أن هيمنتها على الحياة الاجتماعية و الاقتصادية أخذت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الصناعية والثقافية في أوروبا، وهذا مل ساعد على ضعف نظام الطوائف الحرفية تدريجيا رغم أنه يحتفي نهايا إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل.¹

3-النظام المنزلي للحرف:لقد أدى ظهور التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على

منتجاتها وبيعها في ظروف مرضية/ ومن بين الطرق المستعملة بالإضافة إلى التعامل منح المجموعات الحديثة الاتصال بالأسر في المنازل وتموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة.

¹ - فريد كورتل، إلهام بوجلطة، الاتصال واتخاذ القرارات، كنوز المعرفة، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص8 .

ومع مرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل غذا استعمل في ذلك إغراء الحرفيين بالدفع النقدي الفوري أو المسبق، ما أدى إلى ارتباطهم به شكل غير مباشر، ثم أصبح يطالبهم بمضاعفة الإنتاج والمواصفات والكميات التي يرغب فيها وكذا تحديد مواعيد تسليمها فوجد العامل في المنزل نفسه أمام قيود جديدة جعلته يستغل كل أسرته، ثم أدخل تعديلات على طرق إنتاجية من أجل مواجهة طلبات التاجر، وهكذا أصبح لأول مرة عمال حرفيون المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس الأموال وقد عايش هذا النوع من الإنتاج النوع الآخر وهو نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية.

4- ظهور المانيفاكتور:

إن تراكم التغيرات التي شاهدها طرق الإنتاج الحرفي المنزلي، والآثار التي كانت للتجارة وارتفاع طلب المجتمع الأوروبي نظر التطور الأذواق والمستوى الحضري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وكذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية وما كان لها من آثار على تراكم الثروة واستراد المواد الأولية، أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاجية يدوية، وعملوا على إيجارها للأفراد وللأسر داخل المنازل ومن أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يوفرون لها المواد الأولية ويطالبون بتنفيذهم في أوقات وبمواصفات مناسبة تجعلهم أكثر ضمانا لوجودهم في السوق وفي وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقدموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي LA MANUFACTURE تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات السابقة.

5- المؤسسة الصناعية الآلية:

بعد أن توفرت الأسباب من اكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق أكثر فأكثر، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيفاكتور.¹ إن التطور التاريخي للمؤسسة رافقه تطور في مفهومها وهذا ما سنسلمه من خلال استعراض التعاريف المخالفة للمؤسسة.²

¹ المرجع السابق، ص 9.

² - فريديكورتل، إلهام بوغليظة، مرجع سابق، ص 40.

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى الكيانات التي وضعها الإنسان من أجل تلبية حاجاته بمختلف أنواعها، حيث عرفها الدكتور عبد الرؤوف بن حبيب على أنها منظمة اقتصاديا واجتماعيا مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني لذلك حظيت بالقسط الوافي من الاهتمام والدراسات التي حاولت فهم مختلف الظواهر المحيطة لها، لذلك تعددت التعاريف التي تطرقت إليها.

1- المؤسسة الاقتصادية في علم الاقتصاد:

أما علماء الاقتصاد فكان لهم باع أكبر في شرح وتفسير مختلف النقاط والعناصر والمرتبة بإحدى أهم مفاهيم الدراسة في مجال أبحاثهم، حيث يرى البعض على أنها عبارة عن تنظيم اقتصادي، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم يتم بيعها في السوق لتحقيق: اربح المحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي والتكلفة الكلية.¹

2- المؤسسة الاقتصادية في التشريع الجزائري:

اعتبر المشرع الجزائري وبموجب القانون التشريعي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية، العمومية رقم 88/01 والذي معناه أن تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية، الوسيلة المفضلة لإنتاج الوارد والخدمات وتراكم رأس المال وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور المنموط بها.

أما القانون المحدد للقواعد الخاصة، المطبقة على المؤسسات الاقتصادية رقم 88/04 والذي ينص على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية أشخاص معنوية تخضع للقانون التجاري والمعدلة لأمر 77/55، المتضمن القانون التجاري ولذلك من أجل إبراز العناصر الذاتية المكونة لتلك المؤسسة بالإضافة إلى معايير التحكم ومراقبة رأس المال.²

¹ - عبد الفتاح بوخمحم، تحليل وتقييم أداء المنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2000، ص160
² - رشيد واضح، المؤسسة الاقتصادية في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجائر، ط1، 2003، ص 26.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية:

تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معايير مختلفة وهي:

1- تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب الحجم: وتصنف وفق هذا المعيار

• المؤسسات الصغيرة:

يتراوح عدد عمالها من فرد إلى عشرة أفراد، وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عائلة أو شخص واحد ويعتبر صاحب المؤسسة المسؤول الأول.

• المؤسسات المتوسطة:

وتستخدم من 10 أفراد إلى 50 فرد، وهي مؤسسات نشيطة تمتاز بالإبداع والابتكار في نشاطها الإنتاجي، كما أنها تساهم في توفير مناصب شغل.

• المؤسسات الكبيرة:

وتستخدم عدداً أكبر من العمال تعتمد على مواد مالية ضخمة ومن أنواعها الجمعيات الوطنية وغيرها من المؤسسات الوطنية، أما ملكيتها للدولة أو للخواص.

2- تطبيق حسب الشكل القانوني:

تصنف حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- مؤسسات فردية: وتكون ملكيتها فردية وتتميز بـ:

✓ سهولة الإنشاء والتنظيم.

✓ تسيير وتنظيم المؤسسة يخضع لمالكها.

- الشركات:

وتكون ملكيتها لشخصين أو أكثر سواء كانا شخصين طبيعيين أو معنويين وتنقسم إلى نوعين وهما:

✓ شركات الأشخاص: مثلاً شركة التضامن وتكون ذات مسؤولية محددة.

✓ شركات الأموال كشركات المساهمة.

• تصنيف حسب الملكيات: تنقسم حسب هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي:¹

- المؤسسات الخاصة:

¹العربي دخموش، اقتصاد المؤسسة، منشورات جامعة منصورى، قسنطينة، 2001 ص 28.

هي المؤسسات التي تكون ملكيتها لشخص واحد أو لعدة أشخاص وتكون غير تابعة للدولة بمعنى الاستقلالية عندها فيما يخص الجانب المالي، سياسات اتخاذ القرار

المؤسسات العمومية:

تعود ملكيتها للدولة وتحت تصرفها وتأتي المؤسسة العمومية بعدة أسباب:

✓ المساهمة في الاقتصاد الوطني.

✓ ملكية بعض القطاعات الاستراتيجية.

- المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص ومثال علي ذلك نذكر مؤسسة سوناطراك والمؤسسة الوطنية لمواد التنظيف.¹

المطلب الرابع: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

1-وظائف المؤسسة الاقتصادية:

من بين التصنيفات التي وضعت لتحديد وظائف المؤسسة نجد:

أ تصنيف فايول: درس فايول كيفية تحسين العمل الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية فقام بوضع وظائف تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية وحددها كمال يلي:

- الوظيفة التقنية: تتمثل في وظيفة الإنتاج وتطوير طرق العمل، لكي تكون أحسن من حيث الأداء وأقل تكلفة.

- الوظيفة التجارية: تتمثل في تزويد المؤسسة بكل ما هو ضروري وأساسي للعملية الإنتاجية أي شراء من حيث الأداء وأقل تكلفة.

- الوظيفة المالية: تتمثل في البحث رؤوس الأموال واستعمالها بكيفية تحقق لها مردودية عالية من الأموال.

- وظيفة المحاسبة: وتعتبر المقياس الدقيق للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة.

- الوظيفة الأمنية: وهي عملية تجنب الأخطار التي ممكن أن تتعرض لها المؤسسة والمتعلقة باتخاذ القرار

كالاستثمار في القطاعات غير مربحة إلى الدخول كذلك المشاريع غير المربحة وغير مضمونة النتائج.

- الوظيفة الإدارية: فقد أكد عليها فايول فحددها في مهام: التخطيط، القيادة والتنسيق والرقابة.

ب - تصنيف قراقوف: وحدد وظائفها فيما يلي:

¹ - المرجع السابق، ص29.

- الوظيفة الإدارية: هي الوظيفة المسيرة أو القائدة، وذلك بتحديد الأهداف والسياسات وتنظيم الإجراءات العلمية لتنفيذها، وتمثل هذه الوظائف في التخفيض للاتصال التنظيم والمراقبة.
- وظيفة التوزيع: تتمثل في توفير السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة للمستهلكين وتشمل في الوظائف المتعلقة بتحليل وتخطيط ومراقبة عملية الإنتاج وكذا ضمان حسن أداء المنتجات عند المستهلكين.
- وظيفة الإمداد: تعني هذه الوظيفة توفر للمؤسسة كل الموارد المادية والبشرية الضرورية تتمثل فيما يلي:
 - ✓ وظائف التموين والتجهيز والصيانة:
 - ✓ وظائف تسيير الأفراد عن طريق الاقتناء، التكوين التوجيه.¹

2 أهداف المؤسسة الاقتصادية:

- الأهداف الاقتصادية:

- أ تحقيق الربح: هو من الأهداف الأساسية لضمان تحقيق الربح واستمرار نشاط المؤسسة وتوسيع نشاطها ويعتبر من المعايير الأساسية بقوة المؤسسة الاقتصادية.
- ب - تحقيق متطلبات المجتمع: فالمؤسسة تقوم بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية (خدمات)، وعليه تغطي الطلبات سواء محليا أو جهويا أو وطنيا.
- ت - عقلنة الإنتاج: وذلك بالاستعمال الرشيد لوسائل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق ومراقبة عمالية التنفيذ، وهذا مالا يأتي الأمن خلال توظيف متخصصين كل في مجاله.

- الأهداف الاجتماعية:

- معيشة تحسين مستوى العمال وكذا الفكري لديهم..
- إقامة أنماط استهلاكية معينة عن طريق التأثير في أذواق الجماهير وذلك بتقديم منتجات جديدة.
- تحقيق تماسك الجمهور الداخلية للمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفية.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006 ص 25.

-الأهداف التكنولوجية:

البحث العلمية من أجل تطوير المنتجات، ومسايرة التطور التكنولوجي لضمان وجودها في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية.¹

المبحث الثاني: دور الاتصال الرسمية في المؤسسة الاقتصادية:

المطلب الأول: وظائف الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

- أ **التخطيط**: الاتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات والتوقع.
- ب - **التنظيم**: حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين حياة التي تمدّها بالدماء اللازمة وتبادل المعلومات بين الوظائف في المؤسسة بل وفي قطاعاتها وإرادتها المختلفة.
- ت - **التوجيه**: تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإرادة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.
- ث - **الرقابة**: تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم.²
- ج **التنسيق**: هو التوفيق بين الجهود المختلفة، التي يلزم أداؤها دائما لبلوغ أهداف وهذا التوفيق يستلزم الاعتماد على نظام ملائم من الاتصال، في مختلف الاتجاهات لأحداث تكامل بين التخصصات الملموسة.
- ح **القيادة**: يختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، وكذا تحفيزهم وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتنافس وتتفق مع مجهودات ورغباتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- خ **اتخاذ القرار**: عملية منظمة في حل مشكل وبلوغ الهدف وهناك يعمل الاتصال الجيد دور في خلق التفاعل واشتراك العاملين في وضع القرار.³

¹ - ناجي ابن حسن، نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة 1997، ص 87.

² - يحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2005، ص،40.

³ - سارة صالح، نور الهدى غيلاني، الاتصال الرسمي في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة نفضال مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، فسم علوم الإعلام والاتصال 2013/2012، ص 20.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

- أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.
- أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو مكونات، إشاعات أو معوقات تتصل بالاجتماع المحلي المحيطة بها.
 - وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - يعمل على خلق فرص الاحتكاك والتجارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.¹

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

- توجيه وتدريب وتحفيز وتقييم العاملين وحل المشاكل العائدة أو المرتبطة بعملهم.
- تحسين سير العمل وتوزيع المسؤولية ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
- تعريف العاملين لما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم والثقة مما ينعش على زيادة الإنتاج.
- تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات لتقليل من الشائعات.
- تقديم المعلومات المتعلقة بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الرابع : معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية

1 - عوائق تنظيمية:

- غموض أدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.
- تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.
- درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.
- مدن تكامل ودعهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.²

2 - عوائق تتعلق بالرؤساء:

- اهتمام كثير من رؤساء بديارية طرق مسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.

¹ - المرجع السابق، ص 20.

² - محمد الصربي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات المؤسسة الورد العالمية للشؤون للجامعية، 2006 ص 96.

- النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصمم عمل الإدارة
- تطور بعض الرؤساء أن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الالتفات إلى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيهـم.
- إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنساني في الاتصالات.

3 - معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

- تعتبر التغذية عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية ومنه فغن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الاتصالية كليا ويمكن اختصار مشكلات ومعوقات الاتصال بالنسبة للتغذية العكسية فيما يلي:
- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم اهتمام بالنتائج المنتظرة.
 - افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.
 - تركيز المرسل إلى الأهداف والحاجات التي يسعه لبلوغها دون النظر إلى أهداف مستقبلية وتطلعاته
 - عدم الاهتمام بالرسائل الغير اللفظية التي تعطي مؤشرات عند وصول الرسالة من عدمها.
 - تعالي المرسل على المستقبل وعدم استعداد المرسل للنظر او الاستماع إلى وجهات نظر المستقبل.¹

¹ المرجع السابق، ص 97.

الإطار التنظيمي

تقديم مؤسسة سونلغاز الأوغاوط

لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز الأوغاوط

بدأت مدينة الأوغاوط باستعمال الكهرباء منذ سنة 1928 وهي أولى المدن التي أدخلت لها الكهرباء وحددت خطوطها سنة 1930 وكانت المؤسسة تسمى شعبة أو وحدة الأوغاوط للكهرباء والغاز .

وقد اصطلح على تسميتها حاليا بمركز الأوغاوط ، وقد سمي كذلك بعد إعادة هيكلة المؤسسة بمركز التوزيع ، حيث اختص في توزيع الكهرباء والغاز .

يعتبر مركز الأوغاوط لتوزيع الكهرباء والغاز أحد المراكز التسعة التابعة لمنطقة ورقلة للتوزيع ، وتتمل في ورقلة ، تمراست ، غرداية ، بسكرة ، الوادي ، بشار يدير مركز الأوغاوط لتوزيع الكهرباء والغاز ثلاثة وكالات وهي : وكالة الأوغاوط وكالة آفلو ، وكالة حاسي الرمل .

مهام المؤسسة

يعتبر مركز الأوغاوط لتوزيع الكهرباء والغاز الصورة المصغرة للمديرية المركزية للتوزيع حي يمثلها في الولاية ويسهر على تنفيذ استراتيجيات على المستوى المحلي لم يقوم به من وظائف يمكن أن نحفظها فما يلي : يتلقى طلبات الزبائن الخاصة بالربط في الشبكة الكهربائية والغازية ويقوم بالاستجابة إلى هذه الطلبات مهما كان نوعها ، موقعها في التراب الولائي ومعالجتها في أقصر وقت ممكن

إدارة وصيانة شبكات التوزيع واستغلالها لانشغالها ومشاكلهم وحلها وذلك بتحسين، وذلك تحسين نوعية والخدمات والتقليل من التكاليف التي يتحملها المشترك.

استعمال أحدث الوسائل التكنولوجية العصرية (وسائل ربط حديثة، إعلام آلي، أدوات قياس متطورة) وذلك لمواكبة التطور الحاصل في مجال توزيع الكهرباء والغاز ضمانا للراحة وأمن المستهلك.

متابعة السياسة التجارية المتعلقة بالأسعار والكميات المضمونة من الطاقة الموزعة للمشاركين إدارة عملية الفتورة الخاصة بالاستهلاكات والتقليل من الأخطاء لتفادي انزعاج المشاركين يساهم المركز في الانتعاش الاقتصادي المحلي بما يقدمه من خدمات لصالح الإدارات العمومية والمصانع .

يسهر المركز على سلامة وأمن المستهلك بتقديمه للنصائح والإرشادات الخ خاصة باستعمال الطاقة .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمركز المتواجد بمدينة الأغواط لتوزيع الكهرباء والغاز مرتبط ارتباطا مباشرا بالمديرية الجهوية على مستوى ولاية ورقلة والتي تقدم توجيهات متعلقة بالقضايا البسيطة ، وتبقى عملية اتخاذ القرارات من اختصاصه لهذا فإننا سوف نقدم لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم وهيكلها التنظيمي .

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب الأمر رقم 54-69 بتاريخ 28 جويلية 1969 خلافا لشركة الكهرباء والغاز الجزائر EGA التي أنشأت بموجب قوانين التأميم الجزائرية بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وأصبحت الشركة اليوم تحمل إثم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وهذا التغيير ناتج عن :

- أصبحت ذات طابع تجاري تتجه نحو السوق وبالتالي الاعتماد على التمويل الذاتي
- تقديم خدمات للزبائن ويتضمن الملحق الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز : ويضم المركز العديد من الأقسام كغيره من المراكز التي تقوم بالعديد من المهام المختلفة وتمثل فيمايلي :

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

أ - استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب - فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشأة

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :
* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

* تسيير المحولات الكهربائية .

* تسيير المنشآت .

* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين .

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

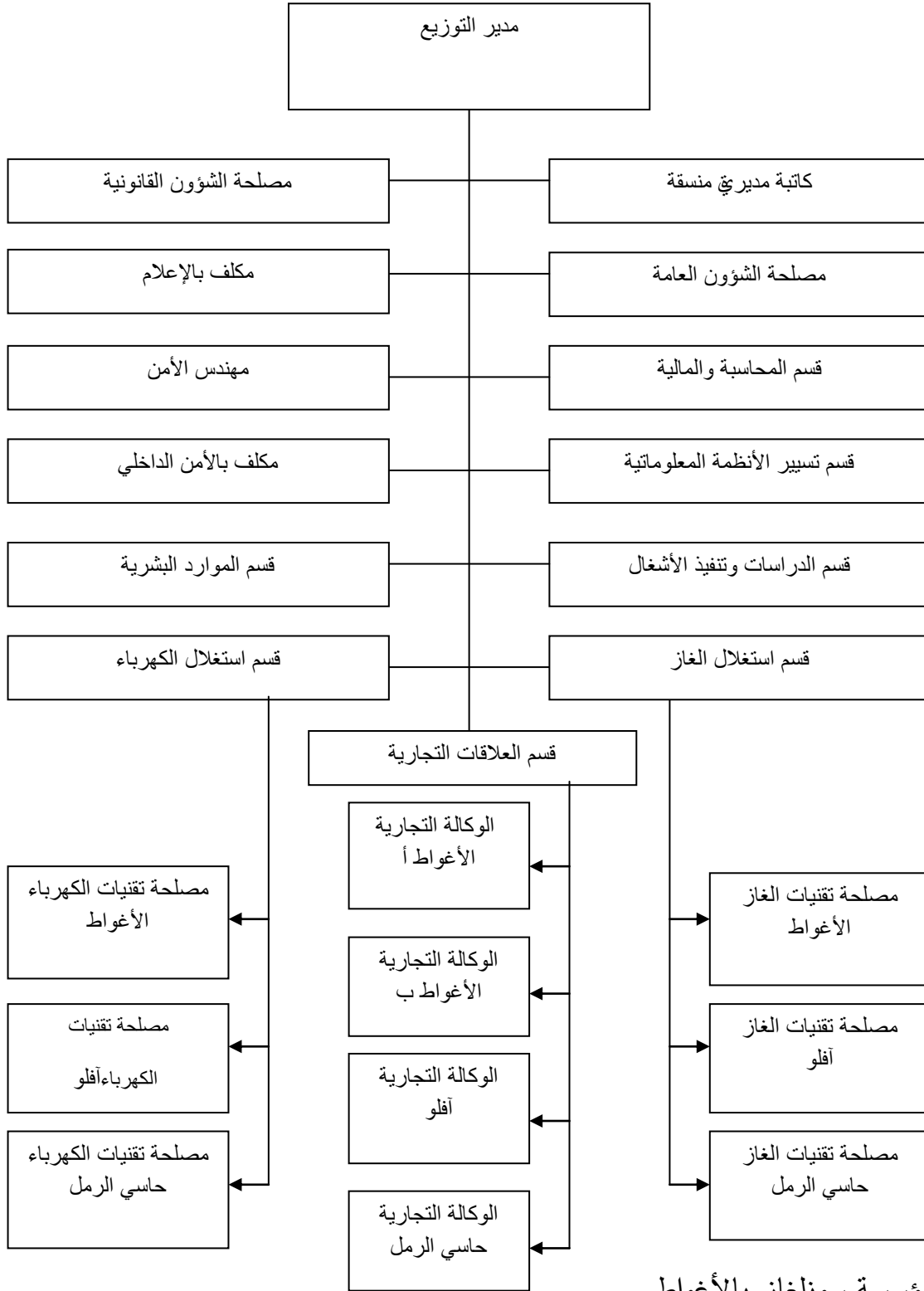
يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



مصدر: مؤسسة سونلغاز بالأغواط

عرض و تحليل البيانات:

المحور الأول : البيانات الشخصية

- جدول رقم (1) يوضح تكرار نسبة الجنس:

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول فيما يخص الجنس داخل المؤسسة نجد عدد الموظفين الذكور يفوق الإناث أي أن أغلبية الموظفين ذكور إذ يقدر ب 39 موظف بنسبة 78% أما الإناث قدر عددهن 11 موظفة أي بنسبة 22%، يرجع ارتفاع إلى طبيعة العمل السائدة داخل المنظمة التي تحتاج إلى العنصر الذكري.

- جدول رقم (2) يوضح تكرار نسب السن :

المتغير	التكرار	النسبة
من 20-29	10	20%
من 30-39	22	44%
من 40-49	14	28%
أكثر من 50	04	8%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن 22 عامل تتراوح أعمارهم من 30-39 بنسبة 44% و 14 عامل يتراوح أعمارهم بين 40-49 بنسبة 28% و 10 عمال تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 8%، حيث نلاحظ غالبية المبحوثين من الفئة الشبابية، وبهذا فإن المؤسسة تعمل على تجديد الإطارات .

- جدول رقم (3) يوضح المستوى التعليمي للأفراد:

المتغير	التكرار	النسبة
المستوى الجامعي	41	82%
مستوى ثانوي	08	16%
أقل من ثانوي	01	2%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (3) أن 41 موظف ذوي المستوى الجامعي بنسبة 82% حيث نلاحظ أنها أكبر نسبة من الباحثين، و 8 موظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 16% وموظف واحد أقل من ثانوي بنسبة 2% من أفراد العينة وهذا ما يبرر أن عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط يمتلكون مؤهل علمي. وأن المؤسسة لا تعتمد على الأشخاص الذين يمتلكون مستوى تعليمي ضعيف.

- جدول رقم (4) يوضح الأقدمية في الوظيفة :

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	30%
من 5 إلى 10	14	28%
أكثر من 10	21	42%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (4) أن الفئة السائدة هي الأكثر من 10 سنوات حيث قدر عددهم ب 21 عامل بنسبة 42% وهي مدة زمنية جد مشرفة للمؤسسة والعمال ولا مجال لدوران العمل وتركه في هذا الإطار تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 30% وهي نسبة مشرفة وبعدها نجد الفئة التي تنحصر بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 28% وهذا شيء إيجابي للمؤسسة على اعتبار أنها لا تزال تحافظ على سياسة التشغيل واستقطاب العمال وتحاول المؤسسة المحافظة على عمالها وتشجيعهم على البقاء بالاستناد إلى النسب المرتفعة.

- جدول رقم (5) يوضح طبيعة الوظيفة :

المتغير	التكرار	النسبة
مؤقت	01	2%
دائم	49	98%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن 49 عامل من المبحوثين لديهم عقد عمل دائم بنسبة 98% في حين نجد أن عامل واحد من المبحوثين لديه عقد عمل مؤقت، وهذا ما يدل على أن المؤسسة سونلغاز الأغواط تتبع الأسلوب القديم في التوظيف نظرا لاحتياجها للخبرة في العمل فإنها تعتمد على عقد العمل الدائم.

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز

- جدول رقم (6) يوضح تسهيل الإتصال الرسمي بالعمل:

متغير	تكرار	النسبة
دائما	21	42%
أحيانا	28	56%
نادرا	01	02%
المجموع	50	100%

يفسر الجدول أعلاه أن 28 موظفا أدلو بأن الاتصال الرسمي أحيانا ما يسهل العمل بنسبة 56%. و 21 موظف أجابوا بدائما بنسبة 42% من أفراد العينة وهي نسبة متقاربة وهذا ما يؤكد لنا بأن الاتصال الرسمي يساهم في تسهيل العمل في مؤسسة سونلغاز الأغواط، في حين أن موظف واحد أجاب بنادرا بنسبة 02%

- جدول رقم (07) يمثل اتصال رئيس المؤسسة بالعمال شخصيا:

المتغير	التكرار	نسبة
نعم	أوامر	5
	قرارات	3
	تعليمات	6
	أخرى تذكر	3
لا	33	66%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن 33 موظف بنسبة 66% أجابوا بعدم اتصال رئيس المؤسسة بهم شخصيا و 17 موظف بنسبة 34% أجابوا باتصال رئيس المؤسسة بهم شخصيا، حيث نجد أن 5 موظفين كان اتصال المدير بهم على شكل أوامر بنسبة 10% في حين نجد أن 3 موظفين كان اتصال الرئيس بهم في شكل قرارات وهذا ما قدر بنسبة 3% و 6 موظفين كان الاتصال بهم في شكل تعليمات بنسبة 12% و 3 موظفين أجابوا بأخرى تذكر بنسبة 6% وعلى هذا الأساس نلاحظ بأن الرئيس المؤسسة لا يتصل بأغلبية العمال.

- جدول رقم (08) يمثل التفاعل أثناء الاتصال بالمسؤول:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 38 عامل أجابوا بأن هناك تفاعل حين اتصالهم بمسؤوليهم بنسبة 76% في حين نجد أن 12 عاملا أجابوا بأنه لا يوجد تفاعل أثناء الاتصال بمسؤوليهم بنسبة 24% .
ومنه نلاحظ بأن هناك تفاعل بين المسؤولين والموظفين أثناء عملية الاتصال .

- جدول رقم (09) يمثل التواصل مع المسؤولين المباشرين:

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	37	74%
أحيانا	10	20%
نادرا	03	06%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 37 عاملا أدلو بأن المسؤولين المباشرين يتصل بهم دائما بنسبة 74% من أفراد العينة في حين نجد أن 10 من العمال أدلو بأنه يتصل بهم أحيانا بنسبة 20% من أفراد العينة أما البقية فيتصل بهم نادرا. حيث نلاحظ أن المسؤولين المباشرين لديهم اتصال مع العمال لتبليغهم بالتعليمات والأوامر وهو ما يؤكد لنا وجود الاتصال النازل في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

- جدول رقم (10) يمثل وسيلة التواصل مع المسؤول :

المتغير	التكرار	النسبة
إلكترونية	10	20%
كتابية	15	30%
شفهية	25	50%
المجموع	50	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (10) نجد أن أكبر عدد من الموظفين أجابوا بشفهية حيث قدرت ب 25 عامل بنسبة 50% من المبحوثين وتليها الوسيلة الكتابية التي قدرت ب 15 عامل بنسبة 30% من أفراد البحث في حين نجد أن 10 عمال يستخدمون الوسيلة الإلكترونية في التواصل مع المسؤولين حيث قدرت بنسبة 20% من المبحوثين.

- الجدول رقم (11) يمثل الحالات التي يستعمل فيها الاتصال الرسمي:

المتغير	التكرار	النسبة
قرارات	12	24%
تعليمات	30	60%
مذكرات	02	4%
برقيات	01	2%
رسائل إدارية	05	10%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 30 من العمال وكأعلى نسبة قدرت بـ 60% تستعمل التعليمات في الاتصال رسمي في المؤسسة، في حين نجد أن العمال الذين يستعملون القرارات في الاتصال رسمي يصل عددهم إلى 12 عامل بنسبة 24%، بينما الرسائل الإدارية لا يستعملها سوى 5 عمال في الاتصال رسمي في المؤسسة بنسبة 10%، أما المذكرات فيتواصل بها رسمياً عاملان فقط بنسبة 4%، وكأدنى عدد نجد عامل واحد فقط يستعمل البرقيات كاتصال رسمي في المؤسسة بنسبة 2%.

نرى أن أكبر عدد من العمال (30 عامل) يستخدمون التعليمات في الاتصال الرسمي وذلك لأنها لا تخدم العامل والمسؤول، أما باقي الحالات فهي لا تلائم الاتصال بين المسؤول والعامل في مؤسسة واحدة.

المحور الثالث: دور الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

الجدول رقم 12: مشاركة المسؤول العمال في اتخاذ قراراتهم.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم "12" نسبة الأشخاص الذين يشاركونهم المسؤول في اتخاذ قراراته حيث نلاحظ أن نصف عدد العمال (25 عامل) بنسبة 50% يشاركونهم المسؤول في اتخاذ قراراته عكس النصف الآخر. ويفسر هذا بخبرة بعض العمال وقدرتهم على مشاركة المسؤول في اتخاذ قراراته.

الجدول رقم (13): الشفافية في نقل المعلومات

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم (13): نسبة استخدام الشفافية في نقل المعلومات الي العمال حيث أقر 24 عامل باستخدام الشفافية في نقل المعلومات داخل المؤسسة بنسبة 48%، في حين أن 26 عامل يرون أن مسؤول مؤسستهم لا يستخدم الشفافية في نقل المعلومات

الجدول رقم (14): الألية في تبليغ انشغالات واقتراحات العمال للمسؤولين

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم 14: من خلال البيانات أن 30 من العمال أقروا بأنه توجد ألية لتبليغ انشغالاتهم واقتراحاتهم للمسؤولين أي بنسبة 60% في حين نجد أن 20 من العمال أي بنسبة 40% من الأفراد أقرت بعدم وجود ألية لتبليغ انشغالاتهم واقتراحاتهم للمسؤولين .

- جدول رقم (15) تحقيق الرضى الوظيفي:

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	09	%18
أحيانا	34	%68
نادرا	07	%14
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن 34 من العمال بنسبة %68 أجابوا بانه عملية اتصال المرؤوسين بهم أحيانا ما تحقق الرضى الوظيفي في حين نجد 9 عمال بنسبة %18 أجابوا بأن عملية الاتصال المسؤولين بهم دائما ما تحقق الرضى الوظيفي و 7 عمال بنسبة %14 أجابوا بأنه نادرا ما يحقق الرضى الوظيفي.

- جدول رقم (16) تأثير عامل خبرة المسؤول على طبيعة الاتصال مع العامل :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	35	%70
لا	15	%30
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن 35 موظف بنسبة %70 يرون أن عامل الخبرة لدى المسؤولين له تأثير على طبيعة الاتصال بينهم نجد أن 15 موظف بنسبة %30 يرون عكس ذلك أي أن الخبرة لا تؤثر على طبيعة اتصال المسؤول معهم.

- جدول رقم (17) أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة
الاطلاع على المستجدات داخل المؤسسة	10	20%
نقل المعلومة بطريقة سهلة وذات مردودية	18	36%
تحقيق الأهداف	04	8%
حسن سير العمال	03	6%
دون إجابة	15	30%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن 18 مبحوث بنسبة 36% أقرروا أن أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة تكمن في نقل المعلومة بطريقة سهلة وذات مردودية أما 15 مبحوث بنسبة 30% كانت دون إجابة، في حين نجد 10 مبحوثين بنسبة 20% تكمن أهمية الاتصال لديهم في الاطلاع على المستجدات داخل المؤسسة وكانت إجابة 4 مبحوثين بنسبة 8% أن الاتصال الرسمي يحقق الأهداف. كما نجد 3 مبحوثين بنسبة 6% يرون أن أهمية الاتصال الرسمي في فعالية العمل داخل المؤسسة

- جدول رقم (18) دور الاتصال الرسمي في فعالية العمل داخل المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم (18) أن 45 من أفراد العينة بنسبة 90% بأن للاتصال الرسمي دور في فعالية العمل داخل المؤسسة في حين نجد أن 5 من أفراد العينة بنسبة 10% اقرروا عكس ذلك.

المحور الرابع : الصعوبات التي تواجه الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز.

- الجدول رقم (19): الصعوبات التي تعيق الاتصال بين العامل والإدارة.

المتغير	التكرار		النسبة
نعم	عدم الشفافية	12	%24
	عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	09	%18
	التماطل في نقل المعلومة	10	%20
لا		19	%38
المجموع		50	%100

يوضح الجدول رقم 20 أن 31 مبحوث أكدوا بأنه توجد صعوبة تعيق اتصالهم بالإدارة حيث نجد أن 12 موظف ينسبه %24 بأن الصعوبة التي تواجه اتصالهم بالإدارة هي عدم الشفافية في حين نجد أن 10 موظفين بنسبة %20 أقرروا بأن نوع الصعوبة التي تواجه اتصالهم هي التماطل في نقل المعلومة. و 3 موظفين بنسبة %6 كانت نوعية الصعوبة التي تواجه اتصالهم هي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بعدم وجود صعوبة يقدرون ب 19 موظف بنسبة %38 .

- جدول رقم 20: حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل خلال الاتصال بالمؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	22	%44
أحيانا	26	%52
نادرا	02	%04
المجموع	50	%100

يبين الجدول رقم (20) أن نسبة 26 موظف أجابوا بأحيانا ما تحل مشاكلهم من خلال اتصالاتهم داخل المؤسسة بنسبة %52 في حين نجد 22 موظف بنسبة %44 أجابوا بدائما ما تحل مشاكلهم من خلال

اتصالاتهم داخل المؤسسة أما البقية والمقدرة ب 2 موظف بنسبة 4% كانت إجابتهم نادرا ما تحل مشاكلهم من خلال اتصالاتهم بالمؤسسة.

- جدول (21) اقتراحات لتحقيق اتصال ناجح داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة
فتح قنوات الحوار والتشاور	15	30%
إنشاء موقع رسمي خاص بالشركة	10	20%
فتح صناديق للرسائل واقتراحات العمال	5	10%
بدون إجابة	20	40%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) 30 موظف بنسبة 60% كل مبحوث ووجهة نظرتة الخاصة فكانت جل الاقتراحات متقاربة فنجد 15 مبحوث بنسبة 30% كانت اقتراحات متمثلة في فتح قنوات الحوار والتشاور، أما 10 مبحوثين بنسبة 20% كانت اقتراحاتهم بإنشاء موقع رسمي خاص بالمؤسسة ونجد 5 مبحوثين بنسبة 10% اقترحوا فتح صناديق للرسائل واقتراحات العمال، أما 20 مبحوث بنسبة 40% لم يقدموا أي اقتراح.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا بعد توزيعنا للاستبيان وتحليلنا للنتائج لاحظنا أن اغلب افراد العينة أجابوا بان عملية الاتصال في المؤسسة أحيانا ما تسهل مهامهم بنسبة 56% كما أكد أغلبية المبحوثين أن المدير لا يتصل بهم شخصيا بنسبة 66% أما من لا يتصل بهم المدير شخصيا يمثلون نسبة 34% وهذا ما يدل على وجود اتصال نازل في مؤسسة سونلغاز الأغواط ، وكذلك أكد جل أفراد العينة أن هناك تفاعل أثناء عملية الاتصال بمسؤوليهم بنسبة 76% وهذا راجع إلى أن هناك اتصال ناجح في مؤسسة الأغواط وهذا ما أدى إلى وجود تفاعل بين المسؤولين و الموظفين أثناء عملية الاتصال ، في حين تبين لنا أن أغلبية الموظفين يستخدمون الاتصالات الشفوية في اتصالمهم مع المدير بنسبة 50% في حين تليها الاتصالات الكتابية بنسبة 30% . ونستنتج من خلال كل ما تقدم انه هناك اتصال رسمي في المؤسسة ويجسد بكل مستوياته وهذا ما يوضح تحقيقا للفرضية الأولى طبيعة الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز .

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية :

تبين لنا من خلال تحليلنا للمحور الثالث بحسب آراء المبحوثين الذين تمت عليهم عملية البحث أكدوا أن للاتصال الرسمي دور فعال في العمل داخل المؤسسة ،هدفه الأول لديهم هو زيادة الكفاءة كما أكد أفراد العينة أن للاتصال الرسمي أهمية داخل المؤسسة حيث تمكن الموظف من الاطلاع على المستجدات وتوضيح المهام بالإضافة إلى نقل المعلومة بطريقة سهلة وكذلك حسن سير العمل وتحقيق الأهداف . ومن خلال هذا نستنتج أن الاتصال الرسمي يلعب دور كبير مؤسسة سونلغاز الأغواط من خلال زيادة الفعالية في العمل وتحسين أداء العاملين ومنه يمكن القول أننا توصلنا إلى صحة الفرضية الثانية .

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة :

كشفت نتائج تساؤلات المحور الرابع انه يوجد هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال بينهم وبين الإدارة وهذا بنسبة 62% قد تمثلت هذه المعوقات في عدم الشفافية بنسبة 24% التي تقدر اعلى نسبة والتماطل في نقل المعلومات بنسبة 20% وكذلك عدم المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 18% ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها أن للاتصال الرسمي معوقات داخل مؤسسة تحد من فعالية الاتصال ومنه تحققنا من صحة الفرضية هناك معوقات عديدة تواجه الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط .

الاستنتاجات العامة :

تؤكد الدراسة التيقناهما أن الاتصال الرسمي يعتمد عليه المستوى النازل، حيث كانت نسبة وسيلة في هذا المستوى هي الوسائل الشفوية، وتتجلى مساهمة الاتصال الرسمي في هذا المستوى في تنظيم التواصل من خلال الأعمال الجماعية والمساعدة على القضاء على أنواع الإشاعات. وهذا ما يبرز الدور الإيجابي للاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط ورغم المساهمة الكبيرة للاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط إلا أن هذا لا يضمن وجود صعوبات عميقة تواجهه من بينها وجود تكتلات داخل المؤسسة وهذا ما يحد من التواصل الجيد فيما بينهم.

الجامعة
الاسلامية
بمكة

خاتمة:

بعد الدراسة والعمل الجاد نتمم هذه الدراسة بفضل الله تعالى وبركاته وبفضل جهد كبير ومما سبق وبعد الدراسة المعمقة في الموضوع نستنتج ونتأكد منه أن للاتصال الرسمي دور هام في زيادة تحقيق الكفاءة الفعلية الكبيرة من اجل ادراك أهداف المؤسسة التي تضمن لها الاستمرار فالاتصال الرسمي يعمل عمل الحلقة الرابطة بين العمل والإدارة والعاملين فيها بينهم وكذلك بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي فرغم تنوعه وتعدد أشكاله ووسائله إلا انه كان محل اعتماد لدى المؤسسة وفي الأخير كان استنتاجنا أن مؤسسة سونلغاز الأعواط تجسد الاتصال الرسمي في عملها وذلك من خلال تبليغ الأوامر ونقل القرارات بكل أنواعه وهذا ما يرجع لأهمية الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز الأعواط لمساهمته في تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وسيرورة الاتصال ويقضي على كل أنواع الإشاعات التي قد تمس بالنظام الداخلي لها ولكن هذا لا يمنع وجود معيقات تعيق السير بطريقة قانونية وبذلك نكون قد أنهينا هذا العمل المتواضع فنرجو أن نكون قد وفقنا في طرحه بأسلوب أكاديمي بحثي بغية الاستفادة فمعذرة أن كنا قد قصرنا في إيصال معلومة من معلومات هذا الموضوع.

فلا تظن انك
فلا تظن انك

قائمة المراجع :

- 1 - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر بيروت 1982.
- 2 - بخوش أحمد، الاتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008.
- 3 - بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، ط1، 2011 .
- 4 - بوخمحم عبد الفتاح ، تحليل وتقييم أداء المنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2000.
- 5 - جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الجزائر 2002.
- 6 - حجاب محمد منير ، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 7 - الحجازي مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقة الإنسانية والإدارة، المؤسسة المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت 1990.
- 8 - حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار القاهرة، المصرية اللبنانية، 2002.
- 9 - حلفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990،
- 10 - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 1999.
- 11 - خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
- 12 - خيرى خليل، الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1797 .
- 13 - دادى عدوان ناصر ، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1999.

- 14 - دخمش العربي ، اقتصاد المؤسسة، منشورات جامعة منصورى، قسنطينة، 2001 .
- 15 - درويش عبد الكريم وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأجلو مصرىة، القاهرة 1976 ص 490.
- 16 - دعبس محمد يسرى إبراهيم ، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، اليطاشسلتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 17 - رشيد واضح، المؤسسة الاقتصادية في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، ط1، 2003.
- 18 - زرواني رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002،
- 19 - سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005،
- 20 - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعملية واقعية، المكتب الجامعة الحديث، الأزرايطة، مصر، 1999.
- 21 - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين الشمس، الاسكندرية ط7، 1987،
- 22 - صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006 .
- 23 - الصرني محمد ، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات المؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006 .
- 24 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، 2000،
- 25 - طارق مجدوب الإدارة العامة، العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاحالاداري، دار الجامعية لطباعة والنشرة بيروت، 2000،
- 26 - طريف شوقي فرح وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة ، بدون سنة.

- 27 - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة رهبة، مصر، القاهرة، ط1، 1976.
- 28 - عبد العزيز أمين حسن، في إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، أرقباء للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 2001.
- 29 - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة الغربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971.
- 30 - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 31 - عبيدات محمد إبراهيم، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ط4، 2004.
- 32 - عجوة علي، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، عالم الكتاب، القاهرة، 2001.
- 33 - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 34 - علي عبد الرزاق جلي، تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1995.
- 35 - علي عياصر وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2006.
- 36 - عمرو صفى عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، منار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 37 - فخر الدين خيرى خمس، علم اجتماع الموضوع والمنهج مع التركيز على المجتمع العربي، ط1 دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999 .
- 38 - فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999
- 39 - قاسميه ناصر ، الاتصال في المؤسسة ودراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .

- 40 - كورتل فريد، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، كنوز المعرفة، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- 41 - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 219.
- 42 - ماهر أحمد، الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 43 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار واكل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 44 - ناجي ابن حسن، نظام الاعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة 1997.
- 45 - يحيى مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2005.

المذكرات:

- 46 - صالحى سارة، نور الهدى غيلاني، الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسح علوم الاعلام والاتصال، 2012/2013.

الأفلاك

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية و الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول

واقع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز –الأغواط

حسب متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي.

ضع علامة : x في الإجابة الصحيحة

تحت إشراف:

سليم معيزة

إعداد الطالبتان :

- صفية ثامري

- عائشة كميتي

2017/2016

بيانات شخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: 20 - 29 30 - 39
40 - 49 أكثر من 50

3-المستوى التعليمي:
مستوي جامعي مستوي ثانوي أقل من ثانوي

4-الأقدمية في الوظيفة :
أقل من 5 سنوات من 5 الي 10 أكثر من 10

5-طبيعة الوظيفة :
مؤقت دائما

المحور الثاني : طبيعة الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز

6 - هل الاتصال الرسمي المستخدم يسهل لك عملك ؟

دائما احيانا نادرا

7-هل يتصل بك مدير المؤسسة ؟

نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم هل عملية الاتصال تكون في شكل (اذكر واحدة فقط)

أوامر طلبات تعليمات

أخرى تذكر.....

8-هل هناك تفاعل أثناء اتصالك بمسؤولك؟

نعم لا

9 - هل يتواصل معك مسؤولوك المباشرون ؟

نعم لا أحيانا

10 - بأي وسيلة يتواصل معك مسؤولوك ؟ (اذكر واحدة فقط)

إلكترونية شفوية كتابية

11 - ماهي الحالات التي تستعمل فيها الإتصال الرسمي في مؤسستكم؟ (اذكر واحدة فقط)

القرارات التعليمات المذكرات البرقيات الرسائل الإدارية

المحور الثالث: دور الإيصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط

12 - هل يلجا مسؤولوكم الى استشارتكم؟

نعم لا

13 - هل هناك شفافية وتقاليد واضحة في نقل المعلومة

نعم لا

14 - هل هناك الية لتبليغ انشغالاتك واقتراحاتك لمسؤوليك؟

نعم لا

15 - هل عملية اتصال المسؤولين بالعمال تحقق الرضى الوظيفي؟

دائما أحيانا نادرا

16 - هل عامل الخبرة لدى المسؤولين يؤثر على طبيعة الاتصال معكم؟

نعم لا

17 - فيما تكمن أهمية الاتصال الرسمي في مؤسستكم؟ اذكرها من فضلك

18 - هل ترى بان للاتصال الرسمي في فعالية العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

المحور الرابع : الصعوبات التي تواجه الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز

19 - هل توجد صعوبة في اتصالك بالادارة؟

نعم لا أحيانا

20 - ما نوعية الصعوبات التي تواجه اتصالك في المؤسسة؟ اذكرها من فضلك .

21 - هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك داخل المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا