

# مذكرة ماستر

العلوم الانسانية  
علوم الاعلام والاتصال  
اتصال وعلاقات عامة

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:  
عبد العالي شتخ  
يوم: 06/07/2021

فعالية العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية  
بمؤسسة سليم حدود لتوضيب المنتوجات الفلاحية طولقة - بسكرة

## لجنة المناقشة:

رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	سعاد سراي
مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح ب	محمد طه فريجة
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	آمال رحمانى



﴿ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ

هَدَانَا اللَّهُ ﴾

سورة الأعراف، الآية: 42.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

" حديث شريف "

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل وسخر لنا أسباب ذلك...

أحمدك ربي حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لك ربي حتى ترضى وإذا رضيت وبعد الرضى، وصلي اللهم وسلم وبارك وأنعم على سيد الأولين والآخريين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه الطاهرين والتابعين له بإحسان إلى يوم الدين.

يسرنا أن نتقدم بخالص شكرنا و تقديرنا لأستاذنا الفاضل الدكتور: \*محمد طه فريجة\* المشرف على هذه المذكرة والذي كان نعم المشرف ونعم الموجه ونعم الأخ ولمسنا ذلك

في تواضعه معنا وفي مساعدته وتوجيهه لنا في وقوفه معنا

... فلا نملك إلا أن نعترف لها بجميله علينا ...

الى الأساتذة: د. هشام عبادة ، د. نهلة حفيظي

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد من إخوة وأخوات و أساتذة وزملاء دراسة و زملاء عمل و مسؤولين ونخص بالذكر أخي وعمي وصديقي احمد شتح، وأخي ابن خالي الشهم رجل المواقف الأستاذ الدكتور عمار مومي والأخ الصادق الفاضل الأصيل ابن الأصول مسؤولي في العمل السيد حطابي الطيب رئيس دائرة طولقة، وأخي وصديقي الطبيب إبراهيم دلهوم، وأخي فتحي زيدي. الى أخواتي: العزيزة الوفية المخلصة مفتاح شهرة، الفاضلة الصادقة سعيدة روان، الغالية سولاف عكادي، الشمس سعاد سعودي، الحرة الشهمة الأصيلة نادية سبع، المرحمة سعيدة صوطي- الى اميرة-فطيمة-صبرينة-نجلاء فلهم كل التحية والتقدير.

# إهداء

إلى الوالدين الغاليين الرحيمين الذين تعبوا من أجلي... ومهما حييت

و قلت وفعلت فلن اوفيها حقهما...

الى روح جدي عمار الى روح جدتي مباركة رحمهما الله...

الى روح أختي هيبه زموري رحمها الله...

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه والذين كانوا سندا لي...

إلى كافة أفراد أسرتي الذين وقفوا بجنبي...

إلى كل من لهم فضل علي فأحسن الله إليهم خير الإحسان.

عبد العالي.

# خطة البحث:

مقدمه.

الإطار المنهجي.

1. الإشكالية.

2. أسباب اختيار الموضوع.

3. أهمية الدراسة.

4. أهداف الدراسة.

5. الدراسات السابقة.

6. تحديد المفاهيم.

7. منهج الدراسة.

8. أدوات الدراسة.

9. مجال الدراسة.

الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الرسمي.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الرسمي.

المطلب الثاني: عناصر وأشكال الاتصال الرسمي.

المطلب الثالث: أساليب وشبكات الاتصال الرسمي.

المطلب الرابع: وظائف وأهمية الاتصال الرسمي.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الرسمي.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال غير الرسمي.

المطلب الأول: تعريف الاتصال غير الرسمي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في ظهور الاتصال غير الرسمي.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال غير الرسمي.

المطلب الرابع: شبكات الاتصال غير الرسمي.

المطلب الخامس: أهمية الاتصال غير الرسمي.

خلاصة.

الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها.

المطلب الثاني: وظائف وخصائص المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: جمهور ومحيط المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: أهمية العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: أهمية وأهداف العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: أشكال الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات.

1. عرض وتحليل الجداول البسيطة.

2. عرض وتحليل الجداول المركبة.

3. نتائج الدراسة.

خاتمه.

قائمة المراجع.

ملاحق.

مقدمه:

## مقدمة.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة، بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف محددة.

وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ، أو كمسؤولين على مهام يؤديونها انطلاقاً من خطط وبرامج محددة مسبقاً، وتسمح لهم هذه الاتصالات في الواقع بتحقيق هدفين أساسيين هما:

• إمكانية الحياة والحركة في نفس الإطار التنظيمي، بما يوفره الاتصال والإعلام عامة، فيما بينهم من نقل لمشاعر ومعاني، تفيد في الانسجام والتنسيق في الحركات، حتى يتمكنوا من الاتجاه كمجموعة تكون نظاماً حياً، ولا يستطيع أن يستمر دون وجود مستوى من التنسيق بين وحداته المختلفة، وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه أي مؤسسة.

• وهو خاص بالمؤسسة الاقتصادية لاعتبارها ذات خصائص وأهداف محددة، وعلى رأسها تحقيق الثروة التي تأخذ عدة أشكال تلخص عادة فيما يمكن أن يسمى الربح، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو إبقاء المؤسسة.

## مقدمة.

وتعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية التي تتميز بتوجهها نحو الكبر والتعقيد، بعد أن كانت الوحدات الحرفية والمؤسسات الرأسمالية التي يملكها ويديرها شخص واحد، والذي أدى ذلك إلى حتمية وجود عدة مستويات إدارية، وإلى زيادة عدد الأفراد المشتغلين فيها، وأيضا إلى ضخامة الموارد المستعملة، الأمر الذي استدعى تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب مشترك في مجموعة لأداء ما تم تطويره من خلال الخطط الاستراتيجية.

ومن ثم فالالاتصال يعتبر أداة مكملة للعملية الإدارية، لذلك وحتى تقوم المؤسسة بالمهام المنوطة بها لا بد أن تهتم بالاتصال وجوانبه النظرية لتتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة والتقييم.

ضف إلى ذلك دور الموارد البشرية فيها ليس فقط كعامل عاقل وبفكر، بل لأنه يتميز بخصائص ثقافية ومعنوية تتحكم وتؤثر على نشاطه، لذلك فهو يحتاج إلى الاتصال كظاهرة حيوية، خاصة ضمن ظروف المؤسسة الحالية المتميزة بالتعقيد أكثر فأكثر.

ومن ثم فإن كل هذا وغيره يدل على أن العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية يجدر الاهتمام بها، بل وتستحق الوقوف عندها.

لهذا سنتناول في الدراسة ما يلي:

## مقدمة.

---

**الإطار المنهجي:** وهو يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة وكل ما يتعلق به من طرح  
للاشكالية وتساؤلاتها، وأمور متعلقة بموضوع الدراسة في حد ذاته، إلى عرض الدراسات  
السابقة وتحديد المفاهيم الأساسية، وصولاً إلى أدوات الدراسة الميدانية وما يتعلق بها.

**الفصل الأول:** و يتعلق بالعلاقات الاتصالية بشقيها الاتصال الرسمي والاتصال  
غير الرسمي، وتعرضنا فيه للمقصود بها، لأشكالها، لوظائفها وأهميتها... الخ مما يمكن  
أن يجعل في خانتها.

**الفصل الثاني:** والذي كان يدور حول العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية،  
وفيه تم التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية وما يدور في محتواها ومحيطها هذا من جهة،  
ومن جهة أخرى عن الأهمية والأهداف والعوامل المؤثرة والأشكال المتعلقة بالعلاقات  
الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

**الفصل الثالث:** المتعلق بعرض وتحليل البيانات إضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية حول  
المؤسسة محل الدراسة.

الإطار المنهجي.

# الإطار المنهجي.

## 1. الإشكالية:

تعتبر الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إستراتيجية تسعى لتحقيقها، ومن ثم تحقيق نجاحها، هذا الأخير لا يمكن أن يتأتى إلا بتظافر مجموعة من العوامل، وملائمة الظروف، إذ يمكن أن تتوفر العوامل لكن لعدم سماح الظروف يحول دون ذلك، كما يمكن أن تتوفر العوامل وتسمح الظروف، لكن عدم استغلالها والتحكم فيها قد يعيق ذلك أيضا.

من هذا أمكن القول إن الاستغلال الجيد والقدرة على التحكم والتخطيط والتنسيق، كلها عناصر لها أهمية بالغة في نجاح المؤسسات من عدمه، وإن كانت لا تظهر إلا بشكل غير مباشر، ولا تعتبر أولوية في حد ذاتها.

وذلك هو الشأن بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المنتظر منها أداء عدة وظائف وعلى مستويات مختلفة - نفعية مادية بحتة - خدماتية واجتماعية - حيث أنها مطالبة بالإنتاج والتسويق والمنافسة والتحسين في الأداء، وكذلك تقوم بالتعامل وتلقي الخدمات من مؤسسات مالية وإدارية وحتى خدماتيه، كتحويل الأموال والقيام ببعض الإجراءات والتأمينات ... وغيرها، وتقوم أيضا بتلبية حاجات الجمهور المستهلك والحفاظ عليه، هذا الذي يمكن تسميته بالوصول إلى رضا الزبون عن المنتج ومنه عن المؤسسة المنتجة، والذي يعتبر أحد أهم أهدافها.

## الإطار المنهجي.

وبالتالي فإن بلوغ هذا المستوى فيه دلالة واضحة على وجود احتكاكات وتفاعلات، أو بالأحرى علاقات بين الإدارة ومصالحها، بين الإدارة وعمالها، بين العمال وزملائهم، بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي، هذا ما يسمى بالعلاقات الاتصالية، وقد أخذنا في دراستنا هذه كنموذج مؤسسة سليم حدود لتوضيب المنتوجات الفلاحية التي وبالنظر إلى حجمها وإنتاجها ... وغيره نجد أن لها ارتباطات دولية أكثر منها محلية، مما يؤكد على وجود علاقات اتصالية ذات أبعاد مختلفة فيها، وتسيير في فلكها أعمالها، لكن يحدث أن نجدها (أي العلاقات) ضعيفة أو قوية متذبذبة، وهذا ما سنحاول تلمسه ومعرفته في المؤسسة محل الدراسة.

ومن هنا جاء السؤال الرئيسي كالتالي:

• ما مدى فعالية العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية؟

وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي:

• فيما تتجلى أهمية ومكانة العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية؟

• ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟

• ما مدى مساهمة العلاقات الاتصالية في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر الاتصال عامل من أهم العوامل التي تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة سواء كان رسمياً أو غير رسمي، بل لا يمكن الحديث عن النجاح في غياب الاتصال، لذلك كان موضوع فعالية العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات الاقتصادية جدير بالبحث، وعليه جاءت دراستنا هذه نتيجة لأسباب نذكرها:

# الإطار المنهجي.

1. عدم وجود هيكل واضح للعلاقات العامة في عدة مؤسسات جزائرية هذا وإن كنا نسجل حضورها في مؤسسات معينة.
  2. التباين في العلاقات الاتصالية على مستويات مختلفة في المؤسسات الاقتصادية.
  3. اختلاف العلاقات الاتصالية داخل مؤسسات النشاط الواحد أو المشابه.
  4. الموضوع محل الدراسة يخدم إلى حد كبير مجال التخصص.
3. أهمية الدراسة:

يتوقف نجاح المؤسسة وكذا تحقيق أهدافها على مدى فعالية العلاقات الاتصالية بها، ووجود تكامل وتوافق بينها، فاهتمام الإدارة بالاتصال على اختلاف أنواعه ومستوياته، وفتح المجال لطرح الاستفسارات والانشغالات والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة المباشرة بالمؤسسة، هو اهتمام من شأنه أن يحافظ على استقرار المؤسسة ماديا ومعنويا، وعليه فإن أهمية الدراسة تكمن في:

- الوقوف على مدى فعالية ونجاعة العلاقات الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية التي ينتظر أن يكون حجم تعاملها كبير إلى حد ما.
- تطبيق المعارف النظرية المكتسبة ميدانيا.

# الإطار المنهجي.

## 4. أهداف الدراسة:

تم تحديد مجموعة من الأهداف لهذه الدراسة أهمها:

- معرفة أهمية وفعالية العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية
- محاولة التعرف على مدى التأثير الذي يؤديه كل من الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي إن كان أحدهما غالبا على الآخر، أو إن كان اعتمادهما بشكل متقارب.
- التعرف على كيفية تطبيق العلاقات العامة " العلاقات الاتصالية " وكذا الوقوف على واقع وحقائق ذلك في المؤسسات الاقتصادية، من خلال الاحتكاك الميداني بها.

## 5. الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى<sup>1</sup>:

مذكرة ليسانس، إعداد: شوقي كريمة، لكحل مباركة، دراسة ميدانية أجريت على مؤسسة سونلغاز تحت عنوان " أساليب الاتصال الرسمي ومعوقاته في التنظيم، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.

- وكان السؤال الرئيسي فيها هو: ما مدى نجاح أساليب الاتصال الرسمي؟ وما هي أبرز المعوقات التي تحد دون ممارسته في التنظيم؟

---

<sup>1</sup>.شوقي كريمة، لكحل مباركة، أساليب الاتصال الرسمي ومعوقاته في التنظيم، مذكرة ليسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004.

# الإطار المنهجي.

## • وتحته أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هي مختلف الأساليب الاتصالية المتبعة في التنظيم؟
- كيف تؤثر الأساليب الاتصالية على فعالية العملية الاتصالية في الإدارة؟
- ما طبيعة المعوقات التي يمكن أن تحد من الاتصال الفعال؟

## • وقد خلصت الدراسة إلى الناتج التالية:

- أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تعاملاتها على الاتصال الشفوي أكثر من الكتابي.

- أن لأسلوب الاتصال الكتابي في المؤسسة أهمية تنظيمية لا غير.
- أن لأسلوب الاتصال الشفوي فعالية أكبر من الاتصال الكتابي.
- عملية الاتصال في المؤسسة تعترضها معوقات تنظيمية واجتماعية.

- وقد استفدنا من هذه الدراسة في معالجتها للاتصال الرسمي داخل المؤسسات على اعتبار أن العلاقات الاتصالية تتضمن الاتصال الرسمي والذي يعتبر محورا هاما في المؤسسات المختلفة.

## الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

- مذكرة ليسانس، إعداد: نجاة قريشي، صونية عريش، دنيا زاد غيابة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية، مؤسسة الكوابل بسكرة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.

<sup>1</sup>.نجاة قريشي، صونية عريش، دنيا زاد غيابة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، مذكرة ليسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.

# الإطار المنهجي.

- التساؤل المحوري: هل يتوقف تحقيق أهداف المنظمة على مدى فاعلية الاتصال؟ وما طبيعة العلاقة بين فاعلية الاتصال الرسمي وتحقيق أهداف المنظمة؟
- الفرضيات:
  - توجد علاقة طردية بين كفاية الاتصال الرسمي وبين تحقيق المنظمة لأهدافها.
  - توجد علاقة طردية بين تكامل الاتصال الرسمي وبين تحقيق المنظمة لأهدافها.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.
- نتائج الدراسة:
  - هناك علاقة موجبة بين فاعلية الاتصال الرسمي والفاعلية التنظيمية.
  - هناك علاقة طردية موجبة بين فاعلية الاتصال الرسمي في المنظمة وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
  - هناك علاقة طردية موجبة بين درجة التكامل الاتصالي الرسمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- واستفدنا من هذه الدراسة في معالجتها للاتصال الرسمي وعلاقته بالفاعلية هذه الأخيرة كانت ضمن دراستنا.

# الإطار المنهجي.

## الدراسة الثالثة<sup>1</sup>:

منكرة ليسانس، إعداد: رحمانى منيرة، سعدي فريدة، الاتصال التربوي وعلاقته بالخدمة البيداغوجية في مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر، دراسة ميدانية بسكرة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.

### • التساؤل المحوري:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التربوي والخدمة البيداغوجية في مؤسسة التعليم الثانوي؟

### • التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التربوي والنتائج الدراسية المحصل عليها.

- هل توجد علاقة بين الاتصال التربوي وظروف التمدرس.

• المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

### • نتائج الدراسة:

- إثبات وجود علاقة بين الاتصال التربوي بالتحصيل الدراسي.

- تم التأكد ميدانيا أن ظروف التمدرس المتوفرة تؤثر بصفة مباشرة على العملية التربوية.

- الكشف عن العلاقة بين الاتصال التربوي وكيفية استعمال الوقت داخل المؤسسة التعليمية.

---

<sup>1</sup>رحمانى منيرة، سعدي فريدة، الاتصال التربوي وعلاقته بالخدمة البيداغوجية في مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر، مذكرة ليسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.

# الإطار المنهجي.

6. تحديد المفاهيم:

أ. الفعالية:

• التعريف الاصطلاحي:

- هي قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

- هي درجة تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة الأمد في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم الجيد مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.

- هي مدى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيقها<sup>1</sup>.

- هي تحقيق جل النتائج المتوقعة أو المحتملة دون النظر إلى الوقت أو الجهد المبذول.

- هي الإبداع في إيجاد البدائل.

- الحد الأعلى من استخدام الثروات.

- تحقيق النتائج.

- تحقيق أعلى نسبة من الثروات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 218.

<sup>2</sup>. 20-01-2010 هشام أحمد، نظرة عامة عن مفهوم الفعالية. [www.midale-est.emc.com](http://www.midale-est.emc.com)

# الإطار المنهجي.

## • التعريف الإجرائي:

هي مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها وكسب رضا جمهورها الداخلي، من خلال قيام الإدارة ومروسيها بالتسيير الحسن للعلاقات الاتصالية.

## ب. العلاقات الاتصالية:

## • التعريف الاصطلاحي:

هي تلك العملية التي يتم من خلالها تحقيق التفاعل والتواصل بين جميع أفراد مؤسسة ما، سواء كانوا رؤساء أم مرووسين، خدمة لمصالحها أو مصالحهم، وتتم هذه العملية وفقا للنظم واللوائح والقواعد العامة للمؤسسة، ووفقا للبناء التنظيمي الذي يحكمها، وغالبا ما تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها في الهيئات والمنظمات الإدارية، وتتسم بالثبات والاستقرار<sup>1</sup>.

أو تتم (أي العملية) بين أفراد المؤسسة من خلال الأفكار والمعلومات ومختلف وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم أو تتصل بعملهم وتتم خارج منافذ الاتصال الرسمي، كلقاءات غير رسمية في المناسبات ... وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.هالة منصور، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 53.

<sup>2</sup>.سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر،

2003، ص 391.

# الإطار المنهجي.

## التعريف الإجرائي:

المقصود بها هي عملية التفاعلات والتبادلات واللقاءات والاتصالات التي تحصل في مؤسسة اقتصادية معينة مكانا وزمانا، والتي تتم بين الإدارة ومصالحها المختلفة وبين الإدارة وميدان الإنتاج، وبين زملاء ميدان الإنتاج في حد ذاتهم، وسواء كانت تلك العملية في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات محددة ورسمية، أو في شكل تبادل للأفكار وإبداء الانشغالات والاقترحات والاستفسارات خارج الأطر الرسمية، وعلى المستويات الثلاث النازلة والصاعدة والأفقية، والتي تصب في صالح المؤسسة ككل.

## ت. المؤسسة الاقتصادية:

### - التعريف الاصطلاحي:

- هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية المختلفة، والتي تشتغل فيما بينها، وفق تركيب معين، ونمط محدد الإنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع<sup>1</sup>.

- هي عبارة عن فرد أو جماعة يعملون عملا عاديا لأجل تأمين حاجات الإنسان في المآكل والمشرب والملبس والمسكن وما شابه ذلك.

- هي عبارة عن مجموعة من العناصر الإنتاجية البشرية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير، وبواسطة وسائل مختلفة.

<sup>1</sup>.باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد بن عبد الله، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، مصر، ب

# الإطار المنهجي.

- هي مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة، لأداء بعض الوظائف، وذلك من خلال تفيد عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع والخدمات في السوق<sup>1</sup>.

## التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن تنظيم ذو صبغة وطبيعة اقتصادية، يتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة، ولها بناء يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد الممارسة لإنجاز الأعمال، ووضع السياسات والخطط الرامية إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وكذا إنشاء علاقات اتصالية تصب في صالح المؤسسة ككل.

## 7. منهج الدراسة:

• تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تعتبر أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم واتجاهاتهم<sup>2</sup> ومنه المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات هو منهج المسح الاجتماعي الذي نعرضه في الآتي:

<sup>1</sup>.(بدون صاحب المقال). 21:30، 21-01-2010، www.mountadaelmouhandis.com

<sup>2</sup>.محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 2000، ص 135.

# الإطار المنهجي.

## • منهج المسح الاجتماعي:

- هو منهج يمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك<sup>1</sup>.
- ويُعرف المسح الاجتماعي على أنه محاولة منظمة لتقرير وتصوير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو مجتمع في الوقت الحاضر للوصول إلى بيانات مرتبة يمكن تفسيرها للاستفادة منها في المستقبل<sup>2</sup>.
- ويعرف أيضا على أنه عملية جمع البيانات بطريقة منظمة في مجتمع أم عينة محددة منه، وذلك عن طريق استخدام أدوات المقابلة وغيرها<sup>3</sup>.
- ويعرف في اللغة الفرنسية على أنه منهج التحقيق العلمي، الذي يستخدمه الباحث في دراسة موقف معين، من خلال بحث الشواهد والتجار والوثائق المكونة لموضعه الطبيعي، لجمع البيانات والمعلومات المحققة للعرض العلمي المنشود<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>. أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الأعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص ص 286-287.

<sup>2</sup>. السيد عبد العاطي وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 1999، ص ص 227، 228.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه.

<sup>4</sup>. أحمد بن مرسللي، مرجع سبق ذكره، ص ص 286، 287.

# الإطار المنهجي.

## 8. أدوات الدراسة الميدانية:

### • الملاحظة:

إن الملاحظة كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي " لَحَظَ "، وهي تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء، ويقابلها في اللغة الفرنسية مصطلح **Observation**. أما الملاحظة في البحث العلمي فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات تفاعلات المبحوثين، وأيضاً من التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية، أي بعبارة أدق هي ملاحظة ليست عامة كما يفعل الرجل العادي أثناء تجوله في مكان ما، بل هي عملية مقصودة، تسير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع، هدفها ينحصر في الجوانب الخاضعة للدراسة، ليس بالمعنى التسجيلي السلبي لهذه الجوانب عبر استخدام الحراس، بل يتعدى إلى تدخل العقل في إجراء المقارنات واستخلاص النتائج. لذلك تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات البحث العلمي لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة في الظاهرة عن قرب، في إطار ظروفها الطبيعية العادية غير المصطنعة<sup>1</sup>، وتعد أيضاً مصدراً أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وموضوعها، وهي تستخدم كثيراً في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص ص 203، 204.

<sup>2</sup>. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص ص 186، 187.

## الإطار المنهجي.

وقد استخدمنا هذه الأداة من خلال نزولنا الميداني إلى المؤسسة محل الدراسة وملاحظتنا لمجريات الاتصال الذي يحدث بين أفراد جمهورها الداخلي، وتسجيل بعض المؤشرات على ذلك.

### • المقابلة:

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، في إطار إنجازها للبحث، والمقابلة لغة مشتقة من الفعل " قابل " بمعنى واجه، وهي بذلك المواجهة من حيث قيامها على مراجعة الشخص، أي مقابلته وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل حوار، يتم بطرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم أجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس.

ومن ذلك فإن المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة.

وتعرف المقابلة في اللغة الفرنسية بمصطلح **L'entrevue de recherche**

وحسب موريس أنجرس فإن المقابلة هي أداة بحث مباشرة تستخدم في مسألة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا، قصد لحصول على معلومات كيفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص ص 213، 241.

## الإطار المنهجي.

وقد استخدمنا هذه الأداة في المؤسسة محل الدراسة من خلال القيام بمقابلات مع رؤساء مصالحها المختلفة، كما لمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين والسكرتاريا...

### • استمارة الاستبيان:

إن الاستمارة هي تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة، وتعريفها من جوانبها المختلفة.

وتعتبر الاستمارة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، خاصة في علوم الإعلام والاتصال حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.

وهي تقدم للمبحوث وفق تصور معين ومحدد الموضوعات، قصد الحصول على معلومات خاصة بالبحث، في شكل بيانات كمية تفيد الباحث في إجراء مقارنات رقمية، للحصول على ما هو بصدد البحث عنه أو في شكل معلومات كيفية تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين من قضية معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره ، ص ص 220، 221.

# الإطار المنهجي.

وقد استخدمنا هذه الأداة في دراستنا والتي كانت عبارة عن أسئلة تم التوجه بها إلى عمال المؤسسة محل الدراسة، وهي تحتوي على أربعة محاور:

**المحور الأول:** بيانات عامة.

**المحور الثاني:** أهمية ومكانة العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

**المحور الثالث:** الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

**المحور الرابع:** مساهمة العلاقات الاتصالية في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية.

وقد تم تحكيم الاستمارة من طرف الأستاذين: فوزي بحري، قدور دوباخ، وقد كانت لهما بعض الملاحظات والاقتراحات حولها التي تمت مناقشتها مع الأستاذ المشرف.

## 9. مجال الدراسة:

**أولاً: المجال البشري:**

**أ. مجتمع الدراسة:**

ككل دراسة وكل بحث علمي لا بد من تحديد المفردات والبيانات، تلك المفردات يطلق عليها "مجتمع البحث أو الدراسة"، والذي يعرف في لغة العلوم على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2004، ص 298.

## الإطار المنهجي.

- وهو " مجموعة من عناصر لها خاصيتها أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي "1.
- وهو أيضا تجمع الأفراد أو لأشياء تشترك في صفة أو صفات معينة تهم البحث، وبعبارة أخرى هو مجموع وحدات البحث التي يريد الباحث الحصول على بيانات منها أو عنها<sup>2</sup>.
- ومجتمع الدراسة هو مجموع عمال مؤسسة سليم حدود لتوضيب المنتوجات الفلاحية، ويتكون من 120 فرد متوزعين على عدة فرق عمل تتكامل فيما بينها لتغطية نشاط المؤسسة.

### ب. عينة الدراسة:

إن المستحسن في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نهتم بدراسته، إلا أنه ولاعتبارات قد يقتضيها البحث، فلا بد من سحب جزء من مجتمع البحث، هذا الجزء يطلق عليه بـ:

<sup>1</sup>.المرجع نفسه.

<sup>2</sup>.عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي الاجتماعي في المجال التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 1424 هـ - 2003م، ص 102.

# الإطار المنهجي.

" عينة البحث أو الدراسة " والتي تعرف:

- على أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين<sup>1</sup>.
- وتعرف أيضا بأنها جزء من المجتمع الأصلي يختار بطريقة أو بأخرى بقصد دراسة المجتمع الأصلي من خلال خصائص تلك العينة، وهذه الطريقة أكثر شيوعا في البحوث العلمية<sup>2</sup>.
- وقد تم اختيار عينة دراستنا بواسطة طريقة السحب العشوائي والتي تعتبر الأنسب لموضوع الدراسة، وقد قدرت نسبتها بـ 30% أي 40 عامل من مجموع 120 عامل.

ثانيا: المجال المكاني:

تعريف المؤسسة:

وهي تحمل تسمية " مؤسسة سليم حدود لتوضيب المنتوجات الفلاحية "، وتتمثل طبيعة منتجاتها أساسا في التمور على أنواعها المختلفة، ويتواجد مقرها بـ منطقة النشاطات بمدينة طولقة التي تبعد عن مقر ولاية بسكرة بـ 36 كلم شمالا. وأنشأت سنة 1990 وكانت بدايتها كمؤسسة صغيرة تمارس نشاط تجاري محلي على مستوى الوطن، في مساحة تقدر 3600 م<sup>2</sup> المستعمل منها هو 1500 م<sup>2</sup>. تحتوي على غرفة تبريد واحدة، تسييرها إدارة لها مكتبين هما مكتب المدير ومكتب الأرشيف.

<sup>1</sup>.موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup>.عبد الرحمان عبد الواصل، مرجع سبق ذكره، ص 103.

## الإطار المنهجي.

وفي سنة **1991** بدأت عملية التصدير إلى فرنسا والمغرب الأقصى بكمية قدرت بـ **4** حاويات ثم راحت المؤسسة تتوسع في المساحة حيث تضاعفت كما تطور نشاطها وتعددت مصالحها، وتتوعدت مناطق التصدير لتشمل فرنسا بنسبة أكبر، وبلدان المغرب العربي، واسبانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، بلجيكا، الإمارات انجلترا، الهند، كندا. والمؤسسة كغيرها من المؤسسات خاضعة للضرائب التي تضعها الدولة ولها سجل تجاري، ولها علاقة بالبنوك والمؤسسات المالية من حيث التصدير واستيراد العتاد والأجهزة الالكترونية.

- يشتغل بالمؤسسة **120** عاملا منهم **110** عاملة، و **10** عمال.
- وفيما يخص العطل فهي تخضع لنظام الوظيف العمومي بـ **40** يوما، وتطمح المؤسسة للارتقاء والتطور إلى أكثر وأفضل مما عليه.
- كما لا يفوتنا التذكير أن المؤسسة ذات صيت عالمي وتشرفت باستقبال عدة وفود أجنبية وشخصيات وطنية ودولية يمثلون مؤسسات حكومية وغير حكومية.

## الإطار المنهجي.

---

ثالثاً: المجال الزمني:

وقد امتدت فترة الدراسة من شهر ديسمبر 2019 إلى غاية شهر ماي 2020، وقد

كانت على مراحل هي:

- من ديسمبر إلى منتصف مارس وفيها تم البحث وجمع المعلومات عن موضوع

الدراسة والإمام بكل جوانبه.

- من أواخر مارس إلى منتصف أبريل تم وضع أسئلة الاستمارة وضبطها وتوزيعها

على عينة الدراسة واسترجاعها.

- من أواخر أبريل إلى منتصف ماي تفرغ بيانات الدراسة في الجداول المركبة

والبسيطة والتعليق عليها، واستخلاص نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

العلاقات الاتصالية من منظور  
مؤسساتي.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

---

تمهيد:

يعتبر الاتصال من العمليات الأساسية التي تحكّم إليها الإدارة في جميع مراحلها ووظائفها وبرامجها، حيث تهدف إلى تجميع وتوفير وإنتاج البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار المؤسسة وبقائها في السوق وقيامها بوظائفها المختلفة، وكل هذا يتم بالتناسق والتكامل والتساند بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

وهذا ما يصطلح عليه بالعلاقات الاتصالية، والتي عرضناها في هذا الفصل المكون من مبحثين، الأول منهما متعلق بالاتصال الرسمي من تعريفه إلى أشكاله ووظائفه إلى أهمية... إلى غير ذلك، أما المبحث الثاني فهو غير متعلق بالاتصال غير الرسمي وفيه أيضا تعريفه وأهميته وخصائصه... إلخ.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الرسمي.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الرسمي.

تتمثل عملية الاتصال الرسمي غالباً في تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية، وفقاً للنظم واللوائح والقواعد العامة للمنظمة، ووفقاً للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمها، وغالباً ما تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها في الهيئات والمنظمات الإدارية<sup>1</sup>.

وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار، ولذلك فإنه يمثل الطريق الرسمي للاتصال في المنظمات الإدارية<sup>2</sup>.

والاتصالات الرسمية تتم عبر القنوات التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات والتي توجد في الهيكل التنظيمي، وعليه فهي تأخذ أشكالاً أساسية هي:

أ. من أعلى إلى أسفل = اتصال نازل.

ب. من أسفل إلى أعلى = اتصال صاعد.

ت. من مستويات متشابهة = اتصال أفقي<sup>3</sup>.

وقد حظي هذا النوع من الاتصالات باهتمام أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة، والذي يرون أنه الوحيد الذي يمكنه أن يحقق أهداف المؤسسة.

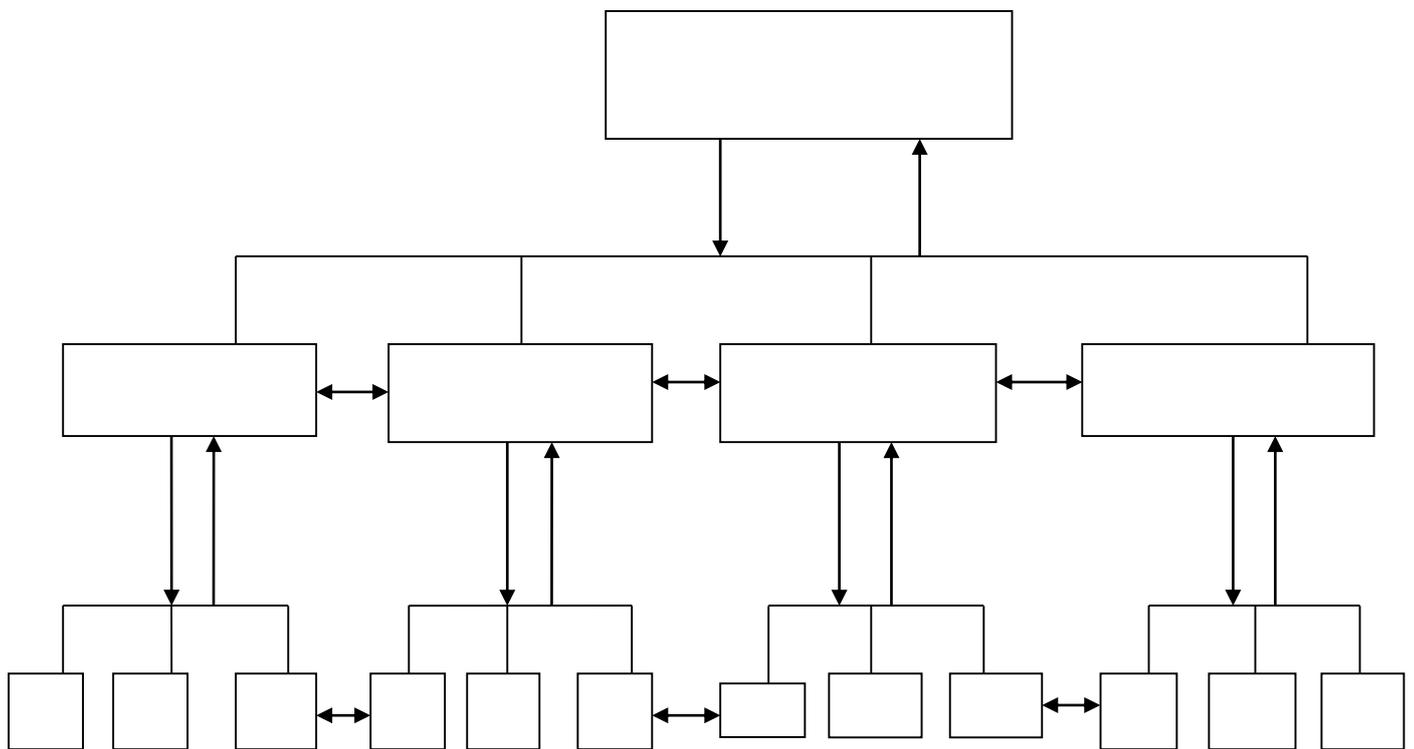
<sup>1</sup> هالة منصور، إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 284.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 395، 396.

<sup>3</sup> هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

ويعتبر الاتصال الرسمي أهم أنواع الاتصال في الإدارة والتنظيمات وأكثرها تأثيراً في سلوك أفراد التنظيم، وهو كعملية إدارية تسعى لإنتاج وتوفير البيانات والمعلومات ونقلها وتبادلها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، والشكل التالي يوضح اتجاه الاتصالات الرسمية في المنظمة:



↑ اتصال صاعد  
↓ اتصال نازل  
↔ اتصال أفقي

شكل يمثل الاتصالات الرسمية في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط1، مصر، ب س، ص

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

المطلب الثاني: عناصر وأشكال الاتصال الرسمي.

أولاً: عناصر الاتصال الرسمي:

إن عملية الاتصال تتألف من عدة عناصر لا بد من توفرها، والتي تتمثل في:

**1. المصدر (المرسل):** قد يكون شخصاً أو جماعة، وهو يتمثل في الأوساط المرسله، ففي المؤسسة يقوم الأفراد بتأدية أدوارهم، من خلال إرسال الرسائل التي تخدم أهدافه المؤسسة، فالأمر الإداري مثلاً عبارة عن رسالة مصدرها المدير المختص، أو قد تكون شكوى مصدرها العامل<sup>1</sup>.

**2. المستقبل (المتلقي):** وهو الذي يتلقى الرسالة من المصدر ويقوم بتحليل وتفسير المعلومات ومحاولة إعطاء المعاني والدلالات لها.

**3. الرسالة:** وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى رموز ذات دلالات مشتركة بين المرسل والمستقبل في شكل صور لغوية أو إيماءات أو إيماءات أو إشارات...

**4. القناة (الوسيلة):** هي الوسيلة التي يتم من خلال نقل الرسالة بشكل يودي إلى فهم مضمونها، وتكون أكثر تأثيراً وفاعلية على المستقبل لها، وفي المؤسسة تهتم وسائل الاتصال المستخدمة فيها، فمنها المقابلات الشخصية - الاجتماعات - الندوات - اللوائح، التقارير - الإعلانات...، وتستخدم هذه الوسائل حسب معايير معينة ومدى تحقيقها للهدف.

<sup>1</sup>.المرجع نفسه، ص 620.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

5. رجع الصدى (التغذية الراجعة): وتتمثل في التأثير الذي أحدثته الرسالة في المستقبل ومدى فهمه لمضمونها من عدمه، وهذا يظهر من خلال رجع الصدى الذي يرسله المستقبل<sup>1</sup>.

ثانياً: أشكال الاتصال الرسمي.

إن الاتصال الرسمي داخل المؤسسات يأخذ ثلاث أشكال أساسية هي:

### 1. الاتصالات النازلة:

وهي تلك الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل في ثناياها تعليمات - أوامر - توجيهات - قرارات - معلومات...، تشرح سياسات المؤسسة وأهدافها وإجراءاتها التنظيمية<sup>2</sup>.

ويتم هذا النوع من الاتصال بعدة وسائل منها:

- بطاقة وصف الوظائف والتعريف بها.
- لوحة الإعلانات (اللوائح).
- المنشورات الدورية.
- التقارير والمجلات...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدر الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 243.

<sup>2</sup> رونالدي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص 333.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 353.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

ولعل أبرز مزايا هذا الاتصال تتمثل في أنه يقوم بتعليم الموظفين أو العمال وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يقضي على مخاوفهم وشكوكهم، ويمكنهم من الدخول والتعود على الجو العام للمؤسسة، صف إلى ذلك فهو يمكن العمال من الشعور بأنهم محل اهتمام المؤسسة وتقدير الإدارة العليا، وهو ما يعطيهم ثقة أكبر، وأيضا فهو يمكن العاملين من متابعة التغييرات والمستجدات التي تكون مؤسستهم معنية بها، وبالتالي المساعدة في الحفاظ على توازن المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2. الاتصالات الصاعدة:

وهي تلك الرسائل المتجهة من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى المستويات العليا، ويتكون معظمها من معلومات عن مستويات الإنتاج أو مشكلات العمل أو الشكاوي، وكذا الاقتراحات.... وغيرها، ولهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه يعطي للمرؤوسين فرصة للمشاركة في توجيه عمل المؤسسة<sup>2</sup>.

إلا أن هذا النوع لم يحظ بالاهتمام اللازم في النظم الكلاسيكية التقليدية، فلقد بدأ الاهتمام به يتزايد مع تنامي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، فقد أكدت البحوث المهمة بهذا المجال على أهمية وأثره على رفع معنويات العاملين في المؤسسة وتوفير المناخ الملائم والذي يبسر للمنظمة تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، ط1، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 217.

<sup>2</sup>. رونالدي ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 334.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

فقد أوضح كل من (بلانتر وماركوفر) أن الاتصالات الصاعدة تساعد على توضيح مدى تقبل العمال للاتصال النازل، وتسهيل عملية قبول المستجدات والاقتناع وتطبيقها، وكذا إشعار المرؤوسين بمكانتهم وأهميتهم، بالإضافة إلى أنه يمكن الإدارة من التعرف على اتجاهات العاملين وميولهم<sup>1</sup>.

وعلى ذلك فإن أهم مزايا الاتصال الصاعد هي:

- أنه يمكن الإدارة من اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم أو السياسات والتخطيطات الموضوعية، ودرجة الرضا من عدمه.
- يمكن الأفراد من التعبير عن إحساسهم واتجاهاتهم ورغباتهم....
- كذلك يمكن من اكتشاف الأخطاء أو الأوضاع غير المرغوب فيها، قبل استفحالها وانتشارها أو وصولها إلى مرحلة الخطر، ومن ثم معالجتها<sup>2</sup>.

### 3. الاتصالات الأفقية:

وهي تلك الاتصالات التي تحدث بين زملاء العمل الواحد، أو بين من هم في نفس المستوى التنظيمي، وغالبا ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء مهما للغاية خاصة إذا كان التبادل ضروريا للتنسيق بينهم لانجاز واجبات معينة، وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، كما يمكن أن تحدث الاتصالات الأفقية بين قسمين أو مصلحتين أو أكثر في نفس المؤسسة، كالتي يمكن أن تحدث بين قسم الإنتاج وقسم مراقبة الجودة... إلخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>.هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 234، 235.

<sup>2</sup>.عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>3</sup>.رونالدي ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 334.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

وعلى ذلك فإن أهم مزايا الاتصال الأفقي تكمن في:

- أنه يسمح بوضوح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمدربين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ القرارات بالاستناد في معلومات كافية.

- إنه يساعد على زيادة الروح المعنوية للموظفين وبيئتها.

- يعالج المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب وسائل الاتصال المباشر.

- يخفف الضغط على الاتصال العمودي<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: أساليب وشبكات الاتصال الرسمي.**

**أولا: أساليب الاتصال الرسمي.**

إن للاتصال الرسمي عدة أساليب تستخدم وتهتم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولما أهمية كبيرة أيضا في ربط كافة أرجاء الجهاز الإداري مع بعضها البعض، وتصنف هذه الأساليب حسب نوع الرسائل المستخدمة في الاتصال، وهذه الأساليب تتمثل في: أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال الشفوي، أسلوب الاتصال المصور، ونعرضها كالتالي:

### **1. أسلوب الاتصال الكتابي:**

وتكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إرسالها عن طريق البريد، أو بصفة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع الاستشارة بها مستقبلا.

<sup>1</sup>. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 1999، ص 283.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

كما أنه تتصف بدقة التعبير مقارنة مع الاتصال الشفوي، فهي تتيح الفرصة لمرسل للتعبير عن أفكاره بشكل جيد، وكذا تمنح الوقت للمستقبل للدراسة والفهم، وهي أيضا لأقل عرضة للتغيير والتبديل<sup>1</sup>.

ومع ذلك فإن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا وتحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية، ويأخذ الاتصال المكتوب أشكالا منها:

• **التبليغات:** عن السياسة العامة للمنظمة، وعن مسائل الإدارية وعن الإجراءات ... وغيرها التي تتطلب التبليغ كتابة.

• **النشرات العامة:** تحوي معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهي تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية.

• **الخطابات الإدارية الخاصة:** وتكون موجهة لبعض الإداريين وتحوي معلومات خاصة بهم<sup>2</sup>.

• **التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات العليا:** وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي وتعتبر الأكثر فعالية في الاتصال الرسمي، فهي تستخدمه لغة أرقان رسمية تذكر فيها الحقائق، ويتم التعليق من قبل المنفذين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ص 288.

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 245.

<sup>3</sup> محمد مرعي، دليل التحفيز في الإدارات، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2000، ص 49.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

### 2. أسلوب الاتصال الشفوي:

وهي تتميز بالسرعة والحركية والتفاعل باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم والتواصل عن طريق الاتصال مباشرة لفهم الاستجابة الملائمة للعمل الواجب تأديته، وهذا النوع من الاتصال يأخذ أشكال منها:

• **الاتصال الشخصي المباشر:** وذلك عن طريق المقابلات التي تعتبر الوسيلة الأساسية للإدارة، فالمقابلات تفسح المجال للمناقشة والتفاهم المتبادل، وتخلق جو من الثقة ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، كما تسمح بعودة مباشرة للمعلومات وفهم الرسالة بصورة أوضح<sup>1</sup>.

• **الاتصال الهاتفي:** وهو أقل مباشرة من الأول، وله بعض ميزاته، فالتغذية الراجعة فورية وعملية الاتصال ثنائية الاتجاه، إلا أنه غير ملائم للمحدثات الطويلة أو المعقدة إذ يتطلب تفكيراً فورياً.

• **الاجتماعات الرسمية:** وتعتبر من أكثر وسائل الاتصال شيوعاً في إدارة وتسيير الأعمال ويتم فيها تبادل الآراء فيما يخص ظروف العمل وأدواته وصعوباته، مما يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المنظمة، ومن بين إيجابيات هذا النوع أنه يمكن من استخدام وسائل أكثر وضوحاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.محمد مرعي، دليل التحفيز في الإدارات، ص 49.

<sup>2</sup>.رونالدي ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 323.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

### 3. أسلوب الاتصال المصور:

وفيه يتم التعبير عن مضمون الاتصال بالتصوير، ومن وسائل التي يعتمد عليها هذا النوع ما يلي:

- **لوحة الإعلانات:** وهي تمثل الطريقة الأكثر بدائية في نقل الرسائل وسط مؤسسة ما، وهي نقطة تجمع مركزي تكون فيها المعلومات المقترحة للجميع، وتقوم لوحة الإعلانات بدور بث وتنتشر الإعلانات الرسمية، وأخبار العاملين بالأمر الهامة والعاجلة، وقواعد العمل والقوانين التي تحكمه وكذا التغييرات الممكن حدوثها على مستويات مختلفة.
- **المجلة:** وتستخدم كوسيلة لإخبار العاملين بالأنشطة التي كما تعرف الوسط الخارجي بأنشطة المنظمة وأهدافها<sup>1</sup>.

من ذلك كله أن استخدام أي أسلوب من أساليب الاتصال بعدة عوامل منها:

- **طبيعة الرسالة التي سيتم نقلها:** فطبيعة الرسائل تحدد الأسلوب المناسب.
- **موقف المرسل من المستقبل:** فالمواقف الشخصية تتحكم في اختيار الأسلوب الاتصالي، وهذا ما نجده في العلاقة بين المديرين ومرؤوسيه.
- **مركز المرسل:** فالمدير أو الرئيس أو المسؤول الأول هو الذي يقرر الأسلوب المناسب الذي يريد به مخاطبة مرؤوسيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 357، 358.

<sup>2</sup>.صالح خليل أبو الأصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2002، ص ص 62، 63.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

ثانيا: شبكات الاتصال الرسمي:

عندما نتعرض للاتصالات بين مجموعات من الأفراد داخل المؤسسة الواحدة فنحن نركز على دراسة الاتصال بين أعضاء جماعات العمل المختلفة، ويطلق على هذا النوع من الاتصال بمصطلح " شبكات الاتصال " والتي تعرف بأنها القنوات التي يتم من خلالها نقل المعلومات، وتتدفق وفق تسلسل السلطة، وتكون محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات<sup>1</sup>.

ويؤثر في تدفق الاتصالات عوامل منها:

- التقارب المكاني: بمعنى وجود العمال مع بعضهم البعض.

- العوامل التي من يحق لها الاتصال بمن.

- القواعد المرتبطة بالعمل أو الوظيفة في حد ذاتها كالتكاليف والواجبات.

- والمكانة التنظيمية كما هي محددة في الهرم التنظيمي.

ولتحديد شبكات الاتصال الرسمي، فقد تم إجراء العديد من الدراسات والبحوث المختلفة، حظيت خمس منها باهتمام الدرسين نعرضها في هذا المخطط ثم نتطرق إليها بالتفصيل:

-1-  
○

-2-

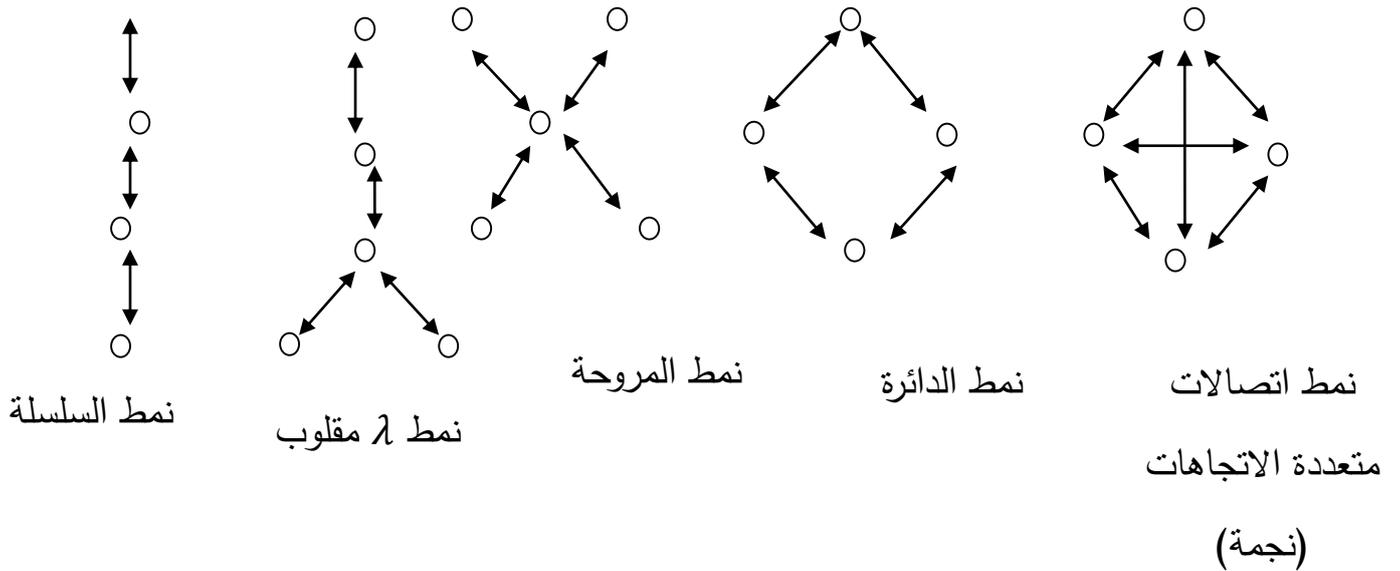
-3-

-4-

-5-

<sup>1</sup>.محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 247.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.



### شكل يمثل شبكات الاتصال الرقمي<sup>1</sup>.

وهنا نتعرض لتلك الشبكات بشيء من التفصيل كل على حدا ولنبدأ بـ:

**1. السلسلة:** وهي تمثل هرما تنظيميا يتكون من عدة أفراد، كل فرد يمكنه الاتصال بالذي يليه، إلا أن الشخصين في طرفيها لا يتسنى لها الاتصال إلا بشخص واحد، وتسير الرسالة وفق طريق محدد، وكمثال على ذلك: رسالة تتعلق بتغيرات على طريق حساب الراتب الشهري، ففي هذه الحالة يقوم إدارة الموارد البشرية بإعلانها إلى مدير دائرة الرواتب الذي يتولى هو بدوره إبلاغها إلى المسؤول على صرف الرواتب، ثم يبلغها إلى الموظف التنفيذي الذي يقوم بالتغيرات اللازمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.رونالدي ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup>.المرجع نفسه، ص 243.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

2. شبكة الحرف المقلوب: تمثل شبكة الاتصال هذه أربعة مستويات تنظيمية مختلفة، حلقتها الأخيرة تتضمن انتقال الرسائل إلى أكثر من شخص. وكمثال على ذلك:

رئيس مؤسسة معينة يصدر أمر إلى مدير عام العمليات الذي يقوم بنقله إلى المشرف على العمل التنفيذي هذا الأخير الذي يقوم بدعوة العاملين ويوجه الأوامر مباشرة لهم، كما يقوم أيضا بجمع المعلومات من العمال وإرسالها إلى القمة.

3. شبكة المروحة: وفيها يقوم شخص يمثل مركز المروحة ومستوى أعلى بالاتصال بأربعة الأشخاص من مستويات أدنى وإبلاغهم بمجموعة من الرسائل، وكمثال على ذلك: مدير مبيعات وأربعة

من الباعة يتسلم كل منهم تعليماته مباشرة من مدير المبيعات شخصيا ويرسل إليه ما لديه من معلومات عن المبيعات، وأي اتصال يتم من خلال المدير<sup>1</sup>.

### 4. شبكة الدائرة:

وهي تجسد الاتصال بين الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى بعضهم البعض، وكل موظف في هذه الشبكة يستطيع أن يبدأ برسالة معينة، وحيث أنه لا توجد قواعد تتحكم في الاتجاه الذي يمكن أن تنتقل إليه الرسالة، فمن الصعوبة معرفة مصدر الرسالة الأول، كما أن المعلومات تنتقل بسرعة عالية نسبيا في هذا النمط.

<sup>1</sup>.رونالدي ريجيو، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

5. شبكة الاتصالات متعددة الاتجاهات: وفي هذه الشبكة يستطيع أي عضو من الأعضاء الاتصال بحرية مع الأعضاء الآخرين، وفي هذا النوع تكون الاتصالات سرية، وهناك فرصة كبيرة للحصول على تغذية راجعة سريعة، وكمثال على ذلك: مجالس إدارات الشركات<sup>1</sup>.

وبعد عرضنا لهذه الشبكات الاتصالية يتأكد لنا أنه لها عدة وظائف تقوم بها منها:

- التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد والوحدات.
- تسهيل عملية تبادل المعلومات داخل المنظمة
- الإبقاء والحفاظ على خطوط السلطة والقيادة
- تسهيل عملية انسياب وتدفق البيانات الموجهة نحو النظام والبيئة الخارجية وجمهور وزبائن المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.رونالدي ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>2</sup>.برنت براون، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة إبراهيم الشاعر، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، السعودية، 1991، ص 414.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

المطلب الرابع: وظائف وأهمية الاتصال الرسمي.

أولاً: وظائف الاتصال الرسمي:

إن المقصود بوظائف الاتصال هو مدى استعماله في مختلف الظروف لتحقيق أهداف محددة ومعينة، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- الإنتاج: لا يمكن أن يتم فصل الاتصال الرسمي في المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث الكم والنوعية، كما تحدد التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالتنفيذ والأداء كإعطاء الأوامر وتوجيه الإنذارات بسبب التغيب أو التقاعس في العمل، وإبداء الرضا عن التنفيذ والإعلان عن مكافآت للأداء الجيد، وإرسال المذكرات والتقارير أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج، وتحسين النوعية، وهذا ما بينته العديد من الدراسات والبحوث وعن مدى تأثير عملية الاتصال في عملية الإنتاج.

- الإبداع: إن المقصود هو إنشاء ووضع أفكار سلوكية جديدة لتحسين السلوك والآراء داخل المنظمة وكذا تطويرها، غير أن وظيفة الإبداع تعتبر أقل الوظائف الاتصالية ممارسة، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير داخل المؤسسة، فالروتين والنمطية والتقنين والعادة، تعتبر من أهم العقبات التي تواجه الإبداع.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

ووظيفة الإبداع ترتبط ببعدين هما:

أ. تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

ب. عملية تطبيق البعد الأول<sup>1</sup>.

- الصيانة: ويتمثل دور الاتصال أو وظيفته المتعلقة بالصيانة في أداء ثلاث مهم

رئيسية هي:

أ. حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب. تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث بينهم على مستوى

الأفقي والعمودي.

ت. ضمان الاستمرارية والسيرورة في عمليتي الإنتاج والإبداع.

ومن ثم فإن هذه الوظائف " الإنتاج، الإبداع، الصيانة " لها مساهمة ودور في التطوير

والحفاظ على المؤسسة، وكل هذا يبقى مناط ومتوقف على عملية الاتصال<sup>2</sup>.

ثانيا: أهمية الاتصال الرسمي:

إن عملية الاتصال لها دور هام وريادي داخل المؤسسة، كون كافة العمليات

الإدارية تعتمد عليها سواء ظاهريا أو ضمنيا، ولذلك فأهميته تتجلى في أنه يقوم بـ:

- إعلام أعضاء المؤسسة بخطط العمل وإمكانيات وتطلعات وكل أهداف المؤسسة.

- إيصال التوجيهات والأوامر والقرارات إلى العمال.

<sup>1</sup>.مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1992، ص ص 142،

143.

<sup>2</sup>.المرجع نفسه، ص 144.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

- توضيح المستجدات والتغييرات التي تحدث.
- شرح كيفية أداء الأعمال داخل المؤسسة.
- التنسيق بين الزملاء أو بين الأقسام في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تدعيم وتشجيع التعاون بين مختلف أطراف المؤسسة.
- رفع المعلومات عما تم إنجازه، وكل الاستفسارات والمقترحات والتوقعات والشكاوى<sup>1</sup> ... ومن ثم فإن الاتصال الرسمي تبرز أهميته في أنه يمثل همزة وصل بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والعاملين، وبين الإدارة والأفراد، وبين الرؤساء والمرؤوسين<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الرسمي.

- إن مختلف المؤسسات نجدها تعمل لتحقيق اتصال فعال وناجح، إلا أن هذا الأخير قد تعترضه عدة معوقات تحول دون قيامه بأدواره وما يجب عليه، أو على تعرقل سيرورته، ومن تلك المعوقات ما يلي:
- عدم وجود هيكل تنظيمي قائم بحد ذاته ومؤسس، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
  - عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات وتصنيفها وتوزيعها، ومنه التأثير على عملية الاتصال.

<sup>1</sup>.أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 345، 346.

<sup>2</sup>.هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص 54.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

- إن الاختصاصات المختلفة وتصنيفها غالبا ما تستخدم لغة خاصة بها، مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها باللغة ذاتها.
- الضعف أو القصور في ربط المؤسسة بالبنية الخارجية، التي تزود المؤسسة بالمعلومات وكل ما يتعلق بالمستهلكين والعملاء وسوق العمل، وتزودها بالمصادر والموارد البشرية والمادية.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية والمفاجئة، مما يؤثر على توفير مناخ ملائم للاتصال، ويؤدي إلى زعزعة الثقة بين العمال، ويضعف العلاقات القائمة بينهم<sup>1</sup>.  
كل هذا كمعوقات تنظيمية، وكمعوقات شخصية نذكر:
- التباين في الإدراك للمواقف بين الأفراد راجع إلى الفروق الفردية والانتماءات المختلفة، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني والأحكام التي يعطونها للأشياء<sup>2</sup>.
- الاتجاهات السلبية التي يمكن أن يحملها المرسل كانهوائه على ذاته، وطريقة تعامله مع المعلومات من عدم الإدلاء بها أو الإفراط فيها، وكذلك في ضغطه غير المرغوب على المرؤوسين، وأيضا في تخطيه لما تحفز له السلطة المعطاة له.
- الإدراك الانتقالي من قبل المستقبلين أثناء عملية الاتصال حيث أنهم يميلون إلى ما يتناسب ومعتقداتهم وأفكارهم وغاياتهم، ويعملون على إعاقة ما يتعارض مع ذلك.
- سوء العلاقات بين العمال يجعل المعلومات المتبادلة ناقصة ومعرفة، وهذا من شأنه عرقلة سبل التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة، ومن ثم يؤدي إلى صعوبة الاتصال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>.محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup>.كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>3</sup>.محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 134.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال غير الرسمي.

المطلب الأول: تعريف الاتصال غير الرسمي.

هناك عدة تعريفات للاتصال غير الرسمي نتعرض للبعض منها فيما يلي:

• هو اتصال يحدث خارج قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعد للاتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالاتصال النازل أو الصاعد أو الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون، فما لم يمن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصال غير رسمي.

• ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو المؤسسة وحتى خارجها من المعلومات قد تكون صحيحة، أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج المؤسسة، مثل الإشاعات واختلاق الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير العام أو استقالته مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن عدد من الموظفين<sup>1</sup>.

• " هو اتصال يتم بين عمال أو موظفين مؤسسة ما، عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات ومختلف وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم أو تتصل بالنشاط الذي يمارسونه، كل هذا يتم بطريقة غير رسمية، أي خارج منافذ الاتصال الرسمي كاللقاءات غير الرسمية التي تحصل في المؤتمرات أو المناسبات ... وغيرها"<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 391.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

• ويعرف كذلك على أنه اتصال يحدث كغيره من الاتصالات في المؤسسات، وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة، ويطلق هذا الاسم لأنه يحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، وفي معظم الأحيان يكون من خلال مراكز عفوية وغير مختصة، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك بحسب الأحوال والأمور التي يحدث فيها، وهو أيضا في معظم الأحيان يكون إلى جانب الاتصال الرسمي المتبع داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تضم عوامل اجتماعية ونفسية مساعدة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في ظهور الاتصال غير الرسمي.

هناك عدة عوامل لها دور في وجود الاتصال غير الرسمي نذكر منها:

- وجود حاجات ورغبات وانشغالات لدى العمال يرغبون في إشباعها، ولا يتسنى للاتصال الرسمي تلبيةها.
- الاتصال الرسمي لا يتمتع بالمرونة والسلاسة حيث يخضع أثناء حدوثه إلى عدة إجراءات حتى يكتمل، وذلك ما يجعل العمال يبحثون عن بديل آخر والذي يوجد في الاتصال غير الرسمي.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المؤسسة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للعمال.

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

- عدم الوقوف والالتزام بقنوات المؤسسة الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها<sup>1</sup>.

- عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المؤسسة، الأمر الذي يستدعي الاتصال غير الرسمي<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الاتصال غير الرسمي.

للاتصال غير الرسمي عدة خصائص نوردتها فيما يلي:

1. إن للمعلومات والبيانات المنقولة من خلال الاتصال غير الرسمي تكون صادقة في معظم الحالات، وهذا ما دلت عليه الدراسة التي أجراها العالم الإداري " كيث دانيس Keith Danis "، والتي أكد من خلالها أن 75 % من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الاتصال غير الرسمي هي معلومات صحيحة وصادقة، ودقيقة وواضحة ومؤثرة، ولكن يجب ملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحياناً تتسرب عبر الاتصال غير الرسمي، لذا يجب التنبه لها ومعالجتها أولاً بأول، حتى لا تضر به.
2. تتصف المعلومات والبيانات والأخبار المنقولة بالاتصال غير الرسمي بالفعالية حيث أنها تنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم اهتمامات أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات والبيانات والأفكار إليهم، سواء كان هؤلاء من داخل المنشأة ويعملون بها أو من خارجها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>2</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

3. يتصف الاتصال غير الرسمي ويتميز بالسرعة في نقل المعلومات أكثر من نقل المعلومات بأسلوب الاتصال الرسمي، فمن الشائع أن أخبار المنشأة وخاصة السارة منها مثل: الترقيات وزيادات الرواتب أو توزيع أرباح أو أسهم على العاملين في المنشأة، تصل إلى علم العاملين في المؤسسة قبل أن تصدر رسمياً، وتبلغ بالاتصال الرسمي وأساليبه المعروفة.

4. يعمل الاتصال غير الرسمي على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الاتصال الرسمي، حيث أن الاتصال غير الرسمي قد يكون أحياناً ضرورياً لتوضيح أسباب اتخاذ قرارات إدارية معينة، وظروف اتخاذ هذه القرارات، فمثلاً قد ينقطع المدير عن العمل رغبة منه في ترك المؤسسة لأسباب صحية، لكن يأتي الاتصال غير الرسمي ليكشف الحقيقة التي قد تكون عكس ما أعلن عنه رسمياً<sup>1</sup>.

5. من خصائص الاتصال غير الرسمي عدم استمرار وتدفق المعلومات التي تنتقل بواسطته، وذلك بسبب أن العلاقات الناتجة عن التنظيمات غير الرسمية أكثر عرضة للتغيير من تلك الناتجة عن التنظيمات الرسمية، فالمعلومات التي تأتي عن طريق الاتصال الرسمي تظل مستمرة في التدفق ما دام العاملون باقين في وظائفهم، أما المعلومات التي تأتي عن طريق الاتصال غير الرسمي فقد ينقطع تدفقها بسبب التغييرات الكثيرة الممكن حصولها في العلاقات الشخصية بين الموظفين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 58.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

6. الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير، يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي<sup>1</sup>.
7. تزداد فاعلية الاتصال غير الرسمي في أوقات الشدة، والشعور بالقلق وعدم الأمان.
8. تنقل البيانات والمعلومات في الاتصال غير الرسمي بصفة أساسية شفهيًا.
9. الاتصال غير الرسمي يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، فهو يمتد وينتشر داخل المؤسسة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي فيها.
10. الأفراد في الاتصال غير الرسمي يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جديدة.
11. يتميز الاتصال غير الرسمي بأنه دائم الحركة وكثير التغير، ولا يسير طبقا لترتيب معين ... وينتقل في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات<sup>2</sup>.  
وكأمثلة عن الاتصال غير الرسمي نذكر الآتي:  
- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عند آمالهم وتمنياتهم، أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم، وتستحوذ على تقاليدهم<sup>3</sup>.  
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزي وآخرون، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1994، ص 22.

<sup>2</sup> مصطفى الصيرفي، الاتصالات الإدارية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 132.

<sup>3</sup> السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي

الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، ب.س، ص 377.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

---

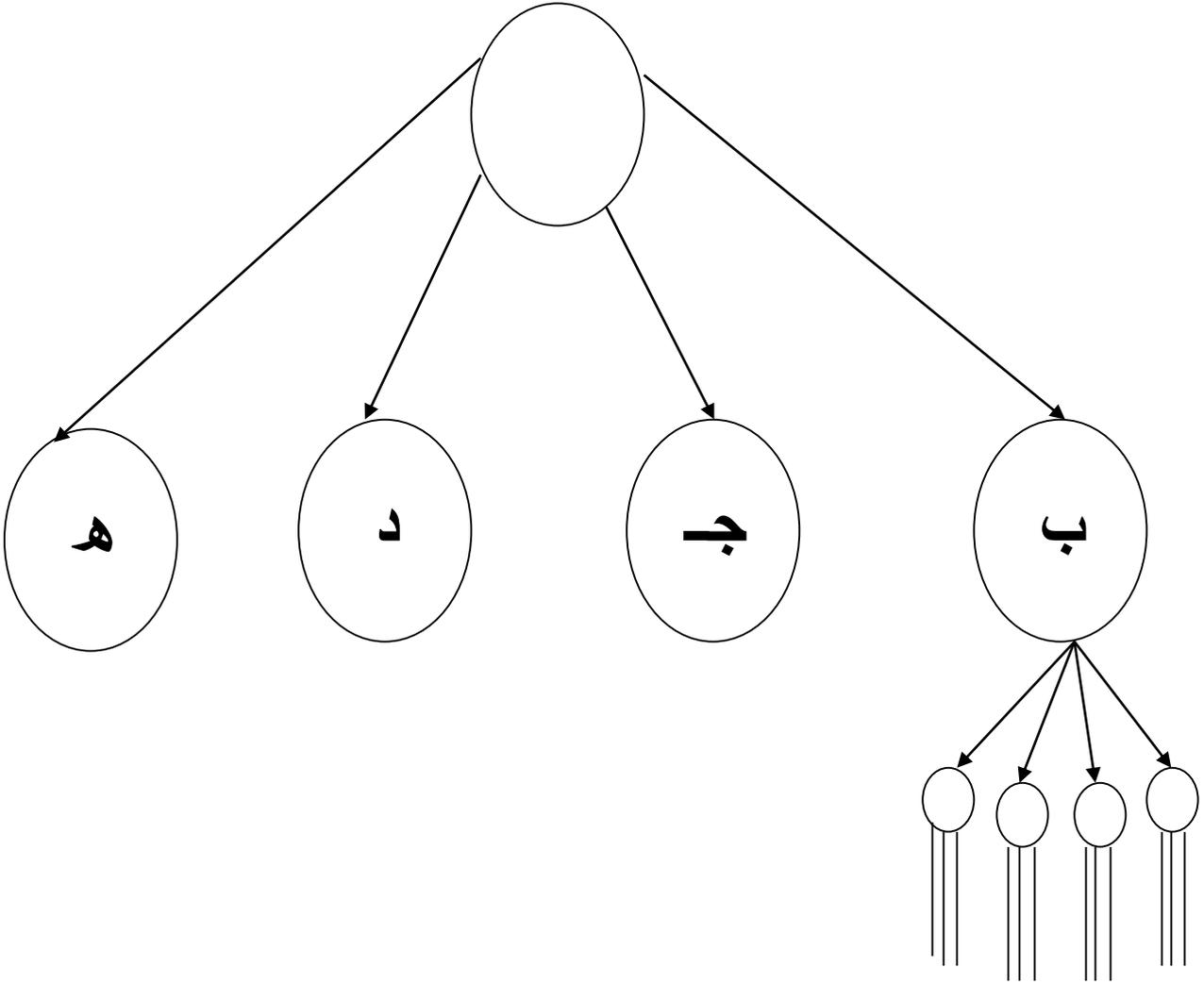
- الشكاوى والمظالم التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المسؤولين الكبار، ومن في حكمهم، متخطين في ذلك المستويات الرئاسية المعروفة.
- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين والمشرفين على أمور السكرتاريا، والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ بعض الشحنات الانفعالية التي تفرضها قيود وظائفهم<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: شبكات الاتصال غير الرسمي.

يوضح الشكل التالي الشبكة المعتادة للاتصال غير الرسمي، حيث يتضح منها المقدرة العالية لهذا النوع من الاتصال على نشر المعلومات:

---

<sup>1</sup>.مرجع سبق ذكره، ص 377.



شبكات الاتصال غير الرسمي<sup>1</sup>.

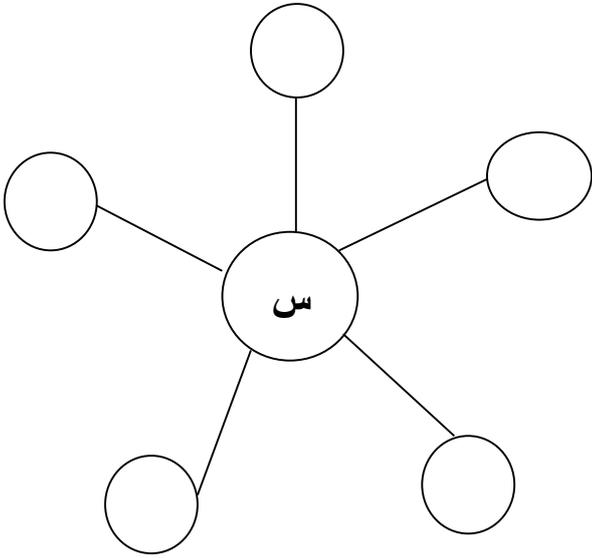
---

<sup>1</sup>.مصطفى الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

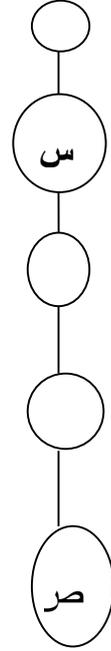
## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

هذا يلاحظ أن " كيث ديفينز " قد توصل إلى ممارسات لشبكة الاتصال غير

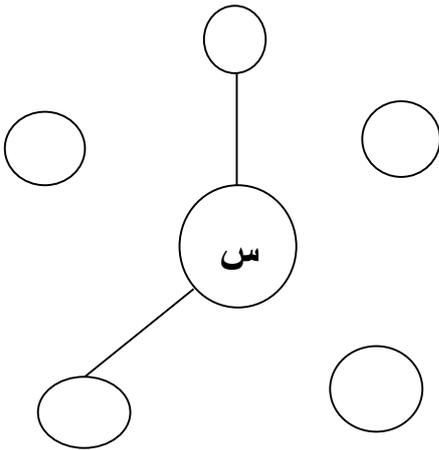
الرسمي هي:



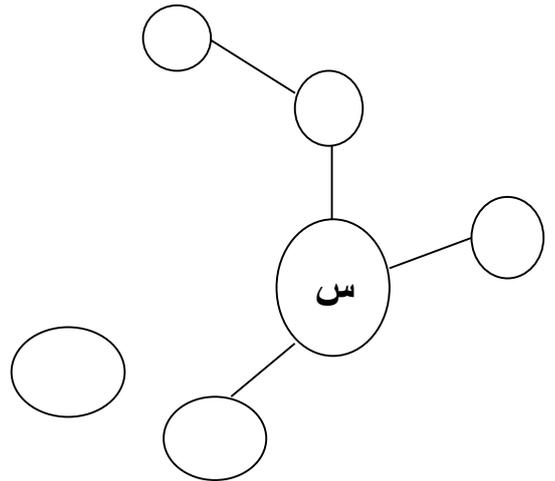
مسار التثرية



مسار الحبل ذو العقدة الواحدة



مسار العقود



مسار الاحتمالات

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

وهنا يجب التنويه على أن:

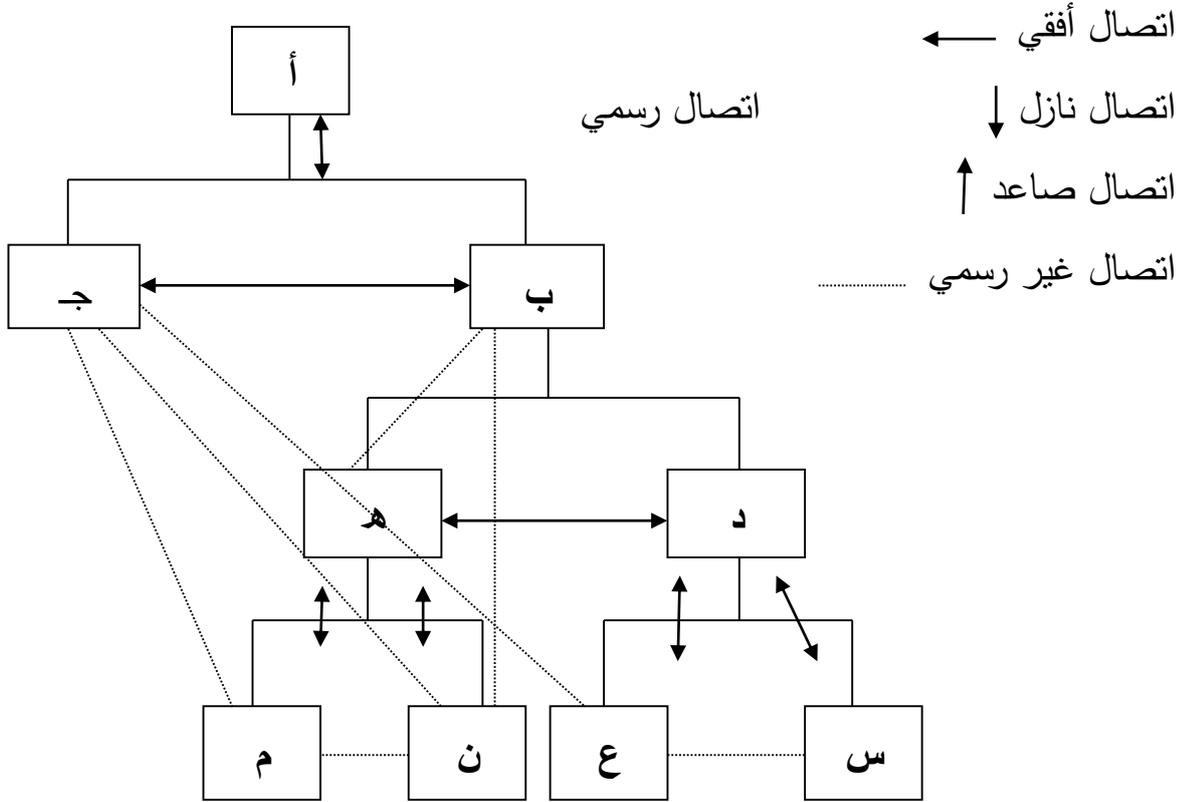
1. مسار الحبل ذو العقد الواحدة يتم فيها الاتصال (س) بفرد واحد هو (ص) من خلال عدد من الأفراد الموجودين على الحبل.
2. في الشبكة أو مسار الترتبة يقوم الفرد بالاتصال بالجميع دون استثناء<sup>1</sup>.
3. في شبكة الاحتمالات فإن اتصال الفرد بالآخرين يتم عشوائيا طبقا لقوانين الاحتمالات.
4. وأخيرا فإنه في شبكة العنقود الفرد لا يتصل إلا بمن يثق فيهم فقط. وبصفة عامة فإن أنماط الاتصال غير الرسمي تأخذ أشكالا عدة عندما:
  - تكون الأنباء حديثة فيتحدث عنها الأفراد أكثر.
  - يتحدث الأفراد عن تلك الأشياء التي تؤثر في عملهم.
  - يتحدث الأفراد عن هؤلاء الذين يعرفونهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.مصطفى الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 134، 135.

<sup>2</sup>.المرجع السابق، ص 135.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

### مخطط تبسيطي للاتصال غير رسمي<sup>1</sup>.



<sup>1</sup>.مصطفى الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

المطلب الخامس: أهمية الاتصال غير الرسمي.

إن للاتصال غير الرسمي أهمية تتجلى في:

- أنه من الصعب على المدراء تغذية قنوات الاتصال الرسمي بكل أنواع المعلومات، لأن ذلك يؤدي إلى مضاعفة جهودهم ويستنزف أوقاتهم، وهنا يقوم الاتصال غير الرسمي بإسناد وتوسيع محتوى الاتصال الرسمي، وهناك جزء مهم من المعلومات عن أعمال الأفراد ووظائفهم وسياسات الإدارة التي يجري نقلها بشكل غير رسمي.

كما أن الاتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرعوسين وتجاوبهم مما يزيد من فهم المدير لها، ومن فعالية الاتصال ككل<sup>1</sup>.

- إن الاتصال غير الرسمي يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتنفيذ وأيضا في عملية التطوير وتحقيق الأهداف.

- ينمي الاتصال غير الرسمي الشعور بالانتماء لدى العمال عن طريق العلاقات الاجتماعية التي تتكون بينهم.

- إنه يعمل على إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق ويهيئ الجو المناسب للعمل، من خلال إتاحة الفرصة للعمال لإفراغ مشاعرهم ومتاعبهم...

- الاتصال غير الرسمي يحقق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>2</sup> محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني رؤية في انثروبولوجيا الاتصال، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 193.

## الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي.

- إن للاتصال غير الرسمي تأثيراً قد يكون أكبر من الاتصال الرسمي، لأن إمكانية التحدث في اللقاءات غير الرسمية كبيرة جداً، وتعطي النتائج بصورة بسرعة لحد كبير، وذلك في مستويات الإدارة العليا التي لها الصلاحيات والقوة في التأثير، حيث يذكر بعضهم البعض بمواضيع مضت منذ مدة، فتتجزر في لقاءات عابرة<sup>1</sup>.

### خلاصة:

من خلال محتويات الفصل الثاني يتبين لنا أن الاتصال المؤسساتي يبقى قائماً على الاتصال الرسمي، ومن ثم فإنه لا توجد مؤسسة معاصرة تقتصر العلاقات الاتصالية فيها على الناحية الرسمية فقط، ومهما كانت الإدارة ملتزمة بالأوضاع الرسمية فلا بد أن يظل الاتصال غير الرسمي موجوداً، ولو بدرجة محدودة داخل العمل، والتي تتضاعف خارجه.

وعموماً يمكن القول أن لكليهما أهمية تخدم المؤسسة بشكل أو بآخر، لذلك فالعلاقة بينهما هي علاقة تكاملية، كل واحد منهما يخدم الآخر.

<sup>1</sup>. عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 219.

# الفصل الثاني:

العلاقات الاتصالية في  
المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

### تمهيد:

إن الدراسات في عصرنا الحالي أصبحت تختلف عما مضى، حيث تنوعت وتوسعت أنشطتها، ويات لكل واحدة منها قطاع تصنيف فيه، إذ نجد مؤسسة تنتمي إلى القطاع التربوي وأخرى إلى القطاع الديني وثالثة على القطاع الاقتصادي... وهذا الأخير في حد ذاته فيه أنواع فمنها المؤسسات الخدمائية والتجارية والإنتاجية... ومن البديهي أنه لما كانت هذه المؤسسات على هذا الشكل من التعقيد والكبر، فالمؤكد أن لها طاقات وموارد بشرية تتصل فيما بينهما وتتفاعل، لتشرف عليها وتقوم على شؤونها، أي أن هذا الاتصال والتفاعل هو المحرك الظاهر الخفي للمؤسسات ككل.

وقد تناولنا في هذا الفصل المؤسسة الاقتصادية من تعريف بها، وذكر لأنواعها وخصائصها و وظائفها، وانتهاء بجمهورها ومحيطها، كل هذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني منه فقد تناولنا أهمية وأهداف العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية والعوامل المؤثرة فيها اتصاليا، ووصولاً إلى أشكال الاتصال على وجه الخصوص في المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

يجد القارئ باللغة العربية عدة مصطلحات تعبر عن المؤسسة الاقتصادية ومن بينها المنظمة الشركة المقولة، التنظيم، المشروع، المنشأة.

وبهدف رفع الالتباس وتدقيق العبارات نسجل النقاط التالية:

أ. إن تعدد العبارات موجود أيضاً في اللغات الأجنبية مثل الانجليزية والفرنسية غير أن الاستعمال فيهما أدق بكثير.

ب. عبارة تطلق على تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة **l'organisation** المنظمة اجتماعية كانت أم اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك، فنهتم بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه أو طبيعته **Société** أو **Firm** الاقتصادية والقانونية وبالتالي توجد عدة مفاهيم للمؤسسة استطعنا الإلمام بمجموعة مهمة منها:

**التعريف الأول:** هي عبارة عن تعامل متعامل اقتصادي له مكانه متميزة وهي العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

**التعريف الثاني:** يعرف (فرانسوا بيرو) المؤسسة على أنها هي المكان الذي يتم فيه عملية الدمج بين العناصر المختلفة للإنتاج من أجل الحصول على منتج يتم بيعه في السوق<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** تعتبر المؤسسة مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف، وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول غلى بيع السلع و الخدمات في السوق وتتميز بما يلي:

<sup>1</sup> (بدون صاحب المقال). 21:30. 21-01-2010, www.mountadaelmouhandis.Com

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

- أ. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة كشخص معنوي له حقوق وعليه واجبات.
  - ب. القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها القدرة على البقاء.
  - ت. التحديد الواضح للأهداف و البرامج وأساليب العمل.
  - ث. يجب أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها لتضمن أداء مهمتها في أحسن الظروف.
  - ج. تعتبر وحدة اقتصادية لها أهمية كبيرة باعتبارها مصدر رزق العديد من فئات المجتمع.
  - ح. التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل ولكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها.
- **تعريف آخر:** وتعرف المؤسسة أيضا كذلك كمنظمة مستقلة تستعمل الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج السلع أو الخدمات متخصصة لسوق أو للبيع.

- **تعريف آخر:** ويمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية التي تستخدم و تدير تنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع،

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية وجداول المؤشرات<sup>1</sup>.

ثانيا: أنواع المؤسسات الاقتصادية.

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معايير مختلفة منها: تصنيف حسب القطاع، حسب الحجم، حسب الوضع المالي، وحسب الشكل القانوني، ولنبدأ بـ:

**1. تصنيف المؤسسات حسب القطاع:** وتصنف عادة على ثلاث قطاعات هي:

أ. **القطاع الأولي:** يمثل هذا القطاع المؤسسات التي يتميز نشاطها بعلاقة متينة مع الطبيعة، إذ نجد ضمن هذا الصنف المؤسسات الاستخراجية، المؤسسات الزراعية، وكذلك مؤسسات الصيد البحري.

ب. **القطاع الثانوي:** ويضم هذا القطاع المؤسسات التحويلية للقطاع، وكذلك مؤسسات البناء والأشغال العمومية.

ت. **قطاع الخدمات:** ويضم هذا القطاع مؤسسات التوزيع والتسويق، مؤسسات النقل بمختلف أنواعه، مؤسسات التأمين، البنوك... والبعض يرى ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة والذي يشمل الاتصال بمختلف أنواعه، وكذا الإعلام الآلي.

**2. تصنيف المؤسسات حسب الحجم:** إن المعيار المستعمل عادة لتصنيف

المؤسسات حسب الحجم هو عدد العمال، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

<sup>1</sup>. مرجع سبق ذكره، www.mountadaelmouhandis.Com

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

أ. المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد العمال فيها ما بين واحد (01) إلى عشرة (10)، و يعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو إلى شخص واحد، وصاحب هذه المؤسسة في هاته الحالة هو المسؤول الأول.

ب. المؤسسات المتوسطة: وتستخدم ما بين عشرة (10) إلى خمسين (50) عامل، وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي، وكذا توفير مناصب الشغل، ولهذا تساعد في إنشائها وترقيتها<sup>1</sup>.

ت. المؤسسات الكبيرة: وتوجد على أشكال مختلفة لهذه المؤسسات نذكر منها المؤسسات متعددة الجنسية، وتستخدم هذه المؤسسات عددا كبيرا من العمال، كما تعتمد على موارد مالية ضخمة وتعود ملكيتها في الغالب إلى عدد كبير من الأشخاص قد يكونون من جنسيات مختلفة.

### 3. تصنيف المؤسسات حسب وضعها المالي وأدائها:

تقسم إلى أربعة أقسام هي:

أ. المؤسسات الممتازة: هي مؤسسات ذات الأداء العالي، تعمل في السوق تنافس المؤسسات الكبرى، ولا تحتاج إلى إعادة هيكليّة، لها ثروة مالية، ورأس مال لا بأس به، يمكننا من احتلال مكانة هامة في السوق.

ب. المؤسسات المتوسطة: تتكون من مجموعتين:

<sup>1</sup>العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2001،

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

- المجموعة الأولى: تحقق أداء مرضيا في ظل المنافسة، ويمكن انتقال ملكيتها على القطاع الخاص.

- المجموعة الثانية: تحقق أداء مرضيا في ظل الاحتكار، ومن المحتمل أن ينخفض أداؤها المالي، إذا ما قورنت خصوصتها بزيادة المنافسة، وهي تحتاج على إعادة الهيكلة.  
ت. المؤسسات الضعيفة: وتتكون هي الأخرى من مجموعتين:

- المجموعة الأولى: تحقق أداء ضعيفا في ظل المنافسة، وهي تحتاج لنقلها على القطاع الخاص<sup>1</sup>.

- المجموعة الثانية: تحقق أداء مرضيا في ظل الاحتكار بمختلف درجاته، وقد يتدهور أداؤها مع الانتقال على سوق المنافسة، لذلك فهي بحاجة إلى إعادة هيكلة بدرجة كبيرة.

4. تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني: أن من أهم التصنيفات حسب الشكل القانوني هو التصنيف حسب الملكية:

أ. المؤسسة العمومية: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها على الدولة أو إلى الجماعات المحلية بإنشاء تلك المؤسسات لعدة أسباب سياسية اقتصادية و اجتماعية.

ب. المؤسسة الخاصة: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى الشخص الواحد أو إلى مجموعة من الأشخاص، وتوجد ضمنها مؤسسة الاقتصاد المختلط، وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها على القطاع الخاص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.العربي دخموش، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

<sup>2</sup>.العربي دخموش، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: وظائف وخصائص المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي كما يراها " فايول " و المتمثلة في:

1. الوظيفة الإدارية: وهي محتوية على مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم وتحكم ورقابة.
2. الوظيفة المالية: الجامعة لأوجه الاستخدام المالي لرأسمال والحسابات المالية.
3. الوظيفة المحاسبية: المنطوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلد.
4. الوظيفة التقنية: المسؤولة على نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وحفظ التكاليف.
5. الوظيفة التسويقية: المعنوية بشؤون السوق وما يتبعه، وبفضلها تتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن، وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين (وظيفة الشراء ووظيفة البيع).

6. الوظيفة الأمنية: وهي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وسلامة وسائل الإنتاج.

وجود إحدى هذه الوظائف مرهون بوجود مصلحة تتولى الإشراف على جميع العمليات المتعلقة بتلك الوظيفة، هذه المصلحة تضم مجموعة من الوسائل المادية والبشرية الملائمة لنشاط الوظيفة، لكن في بعض الأحيان نجد عدة وظائف تشرف عليها مصلحة

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

واحدة (حالة المنشآت الصغيرة الفردية) وقد يكون غير ذلك، وظيفة واحدة مشتركة بين جميع المصالح (حالة الوظيفة الإدارية)<sup>1</sup>.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

أ. المؤسسة وحدة إنتاجية:

نجد في كل بلد عدد كبير من المؤسسات التي تختلف من حيث الشكل القانوني، الحجم أو الطبيعة النشاط، وللمؤسسة دورا هاما في الاقتصاد السوق إذ أنها تقوم بإنتاج سلع، وخدمات، وبتوزيع إيرادات وكذلك بتوفير مناصب الشغل وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها الإنتاجي، العمل والموارد الأولية، منتجات مصنعة، طاقة، وتستخدم عوامل إنتاج مختلفة وهي تجهيزات إنتاج.

وتحول هذه العوامل إلى منتجات أو خدمات تقدمها إلى السوق والمؤسسة بحاجة إلى معلومات وموارد مالية وتتحصل المؤسسة على كل هذه العناصر من الأسواق المختلفة لعوامل الإنتاج وعندما تبيع المؤسسة إنتاجها فتتحقق القيمة المضافة التي ظهرت خلال عملية الإنتاج والتي تساوي قيمة إنتاج منقوصا منها الاستهلاكات الوسيطة والجزء الكبير من هذه القيمة المضافة تقوم المؤسسة بتوزيعه على بعض المتعاملين الاقتصاديين والذي يمثل بالنسبة لهم دخل إيرادات والتي تصنف كما يلي:

<sup>1</sup>.www.mountadaelmouhandis.Com , 21-01-2010, 2.2:00 (بدون صاحب المقال)

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

- الضرائب التي تسدد للدولة و الجماعة المحلية.
- الاشتراكات التي تدفع إلى الضمان الاجتماعي وإلى صندوق التقاعد.
- أجور العمال.
- الفوائد التي تسدد إلى المقرضين ومنهم البنوك.
- الأرباح التي توزع على أصحاب المؤسسة<sup>1</sup>.

### ب. المؤسسة خلية اجتماعية:

بما أن المؤسسة خلية اجتماعية توفر مناصب شغل لمجموعة من الأشخاص فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية، تتمثل هذه الأخيرة في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات المستأجرين نذكر منها: الاستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية والتكوين... وتعد الحاجات التي ينتظر العمال تلبيتها من طرف المؤسسة وتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو اجتماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، ويساهم كل عضو في المؤسسة في تحقيق الأهداف المشتركة المحددة من طرف مديرية المؤسسة.

### ت. مركز اتخاذ القرارات:

تلعب المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد والسوق بحيث أنها تعتبر مركز اتخاذ القرار الاقتصادي فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات وأسعارها وبكمية ونوعية المواد الأولية المستعملة في عملية إنتاج هذه القرارات تكفل اختيارات اقتصادية، أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحددة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى، وتدعم القرارات المتخذة من طرف المؤسسة بالحساب الاقتصادي الذي يتمثل في

<sup>1</sup>.مرجع سبق ذكره , www.mountadaelmouhandis.Com

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معين والذي يستلزم جمع المعلومات واستعمالها كتقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار.

وتتوقف سلطة القرار في المؤسسة على الاستقلالية التي تتمتع بها وتكتسبها المؤسسة نتيجة لحرية استعمال ممتلكاتها، أي تتوقف هذه السلطة على حق الملكية لأصحاب المؤسسة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: جمهور ومحيط المؤسسة الاقتصادية.**

**أولاً: جمهور المؤسسة الاقتصادية:**

تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع جماهير مختلفة كما يلي:

- أ. **الحكومة:** لما تفرضه من نظام عام وعقيدة سياسية واقتصادية عليا، وقوانين ترسم الخطوط الأساسية والتفصيلية لكيفية إنشاء المؤسسة وتخطيط أهدافها عملها.
- ب. **جمهور المؤسسين:** بما يتبعونه من سياسيات وخطوط وأساليب إنتاج وفقا لمحددات النظام العام والبيئة الاجتماعية، وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة.

ت. **جمهور المالكين:** وهم حملة الأسهم في القطاع المختلط والقطاع الخاص، وهم يختلفون عن المؤسسة من حيث أن حقوقهم محددة بعدد الأسهم التي يحملها، وأن مشاركتهم في مجالس الإدارة وفي الهيئة الإدارية تتناسب مع مقدار مساهمتهم المالية في المؤسسة، وهؤلاء يساهمون في اجتماعات الهيئة العامة، كما يساهمون بصورة فردية وأنية في توجيه سياسة وخطط المؤسسة.

<sup>1</sup>.مرجع سبق ذكره , [www.mountadaelmouhandis.Com](http://www.mountadaelmouhandis.Com)

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

ث. **جمهور العاملين:** وهم الموظفون الإداريون والفنيون العاملون في الإنتاج داخل المؤسسة، الذين يساهمون بمقدار ملحوظ في توجيه وتنشيط وتعديل الخطط الفنية والإدارية بتقاريرهم ومقترحاتهم المستمرة خلال أداء العمليات الإنتاجية<sup>1</sup>.

ج. **جمهور المستهلكين:** وهم أهم أنماط الجماهير الذين تسعى المؤسسة إلى الأخذ بوجهات نظرهم وردود أفعالهم اتجاه الأنماط الإنتاجية للسلع والخدمات التي تقدمها مصالحهم، من حيث الشكل، الحجم، الجودة، النوعية، الفوائد، والسلع وتوفير الصيانة والتسليم العاج للبضائع السليمة وغير التالفة إلى الناقصة، وتقديم الخدمات السريعة المضمنة لهم.

ح. **جمهور المجهزين:** وهم أولئك الأفراد الذين تعتمد عليهم المؤسسة في إعداد عملياتها الإنتاجية بمختلف المواد والآلات، وربما الأبنية اللازمة لتحقيق عملياتها الإنتاجية، ويظهر أثر التعامل مع هذا النمط من الجماهير والأخذ بتوجيهاته وتنفيذ رغباته، في أهمية استمرار وتدفق وسائل الإنتاج اللازمة للمؤسسة، واعتماد ذلك بالاحتفاظ بالعلاقات العامة والطيبة مع جمهور المجهزين.

خ. **جمهور الناقلين:** وهم من يقوم بنقل السلع والخدمات من المؤسسة على المستهلكين والأسواق، ومن أهم ما يجب أن يتميز به هو سرعة التسليم وضمان سرعة وصول وسلامة السلع والخدمات.

د. **جمهور الوكلاء:** وهم الأشخاص الذين يواجهون جمهور المستهلكين لمواجهة مباشرة من خلال المنتجات وكيفية استخدامها<sup>2</sup>.

ثانيا: محيط المؤسسات الاقتصادية:

<sup>1</sup> فريد كورتل، التسويق في المؤسسة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، قسنطينة، الجزائر، 1997، ص 64.

<sup>2</sup> فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 64.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

• **تعريف محيط المؤسسة:** المحيط هو كل ما يوجد خارج المؤسسة من خلال هذا التعريف نقول أن محيط المؤسسة هو جميع العناصر الخارجية لهذه المؤسسة التي يمكن أن تؤثر على نشاطها و لا يوجد فرق بينها المحيط والبيئة فمحيط المؤسسة هو نفسه البيئة المتواجدة فيها المؤسسة ومن الصعب تحديد محيط المؤسسة بصفة دقيقة لذا نقتض بذكر جوانب المحيط ذات الأهداف القصوى بالنسبة للحياة اليومية للمؤسسة.

أ. **المحيط التكنولوجي:** يلعب المحيط التكنولوجي دورا هاما خاصة وهو يتطور باستمرار وسرعة ويفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو أن تتوسع حصتها السوقية يجب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج منتج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة ذات أكبر مردودية من طرف أحد منافسيها.

ب. **المحيط الاقتصادي:** ويشمل المحيط الاقتصادي مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطورات أو المحيط كما يتضمن المحيط النمو الاقتصادي للبلاد وقد تكتل هذه الخصائص هيكل البيئة مثل الركود، النمو الاقتصادي أيا الظروف الاقتصادية الراهنة ... التضخم.

ت. **المحيط السياسي والقانوني:** يحدد المحيط القانوني والسياسي جميع القواعد المتعلقة بالنشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب وتؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيث تحدد السياسة نسبة الضرائب

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

المستحقة بالنسبة للفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف، سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية.

ث. **المحيط الاجتماعي:** ويمثل المحيط الاجتماعي مجال حاجات ورغبات العمال إزاء المؤسسة والمتعاملين الأساسيين في هذا الميدان هم العمال والمؤسسات النقابية.

ج. **المحيط الثقافي و القيم الأخلاقية الشائعة للمجتمع:** و يتضمن أسلوب المعيشة الذي توجد فيه المؤسسة، وتؤثر الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها، وعلى صورة المؤسسة في المجتمع.

**المبحث الثاني: أهمية العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.**

**المطلب الأول: أهمية وأهداف العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة:**

في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو المؤسسات وخارجها، لان طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميته ودوره في إنجاز كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، لأن تجاهل العمل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة الحياة أي تنظيم فبدون

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

الاتصالات الجيدة يشعر الناس أنهم وحيدون، لأنها عملية تعادهم على التماسك ببعضهم البعض في وحدة متكاملة<sup>1</sup>.

إن الفرد في الاتصالات الدائمة مع غيره في المؤسسة فهناك الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، ومع الزملاء، يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعملائها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصعب ذلك شرحا وافيا وتفسير كامل وتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة بما يقطع الطريق على مروج الشائعات والإخبار الكاذبة التي تعكر صفوة العلاقات العمل خلال المشروع ولا يخف، لما لذلك من آثار السيئة على معنويات العاملين بالتالي إنتاجيتهم، من هنا قيل إن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات وإنهائها.

إما الاتصال فهو محييا ومدعما نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفين الاتصال، بمعنى أن يفهم المتصل به تماما لما يقصده المتصل وبهذا فقط يتم الاتصال الجيد والفعال والناجح غنما يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا، وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الإداري، وإذا حدث ولم تعترف الإدارة بهذا التباين والذي في الحقيقة موجود في تنظيم سواء كان تنظيما رسميا أو غير رسميا، والمتمثل في الاختلافات بين جماعات العمل وخاصة منه أنماط التفكير، فسيفتح المجال بظهور نوع آخر من الاتصالات الغير رسمية وعلى رأسها الإشاعات كما سبق وأن ذكرتم.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006،

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

فالإشاعات هي نوع من أنواع الاتصالات وفيها يتم تداول الأخبار بين العاملين والموظفين بطريقة غير رسمية، من أهم مميزاتها أنها سريعة التداول، والانتشار فمادامت مرنة وشخصية فإنها تنتشر المعلومات بطريقة أسرع من أي وسيلة اتصال أخرى تستخدمها الإدارة<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

• **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة<sup>2</sup>.

• **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم<sup>3</sup>.

• **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلا تجد قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

<sup>1</sup>.صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup>.المرجع نفسه، ص 67.

<sup>3</sup>.صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 67.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يتمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة<sup>1</sup>.
- ويمكن أن ندرج هدفا آخر للاتصال الفعال الذي لا يقلل أهمية عن سابقه، والمتمثل في التقليل في الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية قدمها كل من " سعيد عامر وعلى محمد بن عبد الوهاب"<sup>2</sup>.

- توكي الإخلاص والصدق عند مزولة عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارة الإصغاء والحديث.
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون المحاباة.
- عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
- معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.

<sup>1</sup>.المرجع نفسه، ص 68.

<sup>2</sup>.صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 68.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

- تطابق القول مع القول.
- توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا هاما في مزولة الاتصال.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

نجد أن لعملية الاتصال و كأى عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد، عوامل مؤثرة فيها ( بغض النظر عن نوعية التأثير، سلبيا كان أم ايجابيا) وفيما يلي نعرض بعض التأثيرات كما حددها " أحمد خاطر " في كتابه " مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية " و ذلك بتصريف شديد:

#### ● طبيعة العمل:

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير رسمية كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل بين أفرادها<sup>1</sup>.

#### ● درجة التعقيد التنظيمي:

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر على الاجتماع، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 95.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

### • حجم المنظمة:

إن كبر المؤسسة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيدا، لذلك ينصح في هذه الحالة أن تكون البيانات والمعلومات صادرة من مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

### • اتجاهات الرئيس في العمل<sup>1</sup>:

إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد على حد بعيد نمط الاتصالات في المؤسسة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين.

مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أعمالهم، فيصحبون معامل هدم بدلا من وسائل بناء المؤسسة على عكس كما في كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارات مرؤوسيه والأخذ بأرائهم الصائبة<sup>2</sup>.

### • عمر المنظمة (المؤسسة):

من المعروف أن كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصال وشكلها، لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها، بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المؤسسة

<sup>1</sup> فيصل دليلو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 95، 96.

<sup>2</sup> فيصل دليلو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أشكال الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.

عند الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي من الاتصالات، وهناك من يقسمها إلى اتصالات رئيسية صاعدة ورئيسية نازلة وجانبية، إلا أن هذه التقسيمات كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة وليس أساسا إلى أنواع الاتصال الموجودة.

وهذه الأنواع الموجودة في المؤسسة والتي تأخذ إحدى القنوات المذكورة أعلاه يمكن حصرها في ثلاث أنواع:

**1. الاتصال بين الأفراد:** يعبر هذا النوع على الاتصالات من شخص إلى آخر، وهو ما يحدث بين أفراد في المؤسسة، لان الأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص كما أن هذا النوع من الاتصال تدخل فيه الاتصالات غير الواعية أين يتمكن الأشخاص من استقبال أو إصدار معلومات أو رسائل بطرق مختلفة شفوية أو كتابية أو غيرها، و قد لا يكونون يهدفون حقيقة إلى تمرير تلك الرسائل، كما أن هذا النوع قد يكون رسميا أو غير رسميا وغي اتجاهات مختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.المرجع نفسه، ص 95.

<sup>2</sup>.ناصر داودي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، الجزائر، 2004،

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

2. الاتصالات الوظيفية: هي نقل تلك الرسائل في إطار عمل المصالح والوحدات أو المؤسسة ككل، وهي تفترض على الأقل مرسلا واحدا ومستقبلا واحدا، وتتستر عن المعلومة، بوجود التغذية المرتدة من المستقبل والتي تؤثر على المرسل في إعادة النظر وتكييف الرسائل المقبلة.

على عكس النوع السابق الذي يتخذ عدة أشكال كالرسمية و غير الرسمية والتي تدخل ضمن العمل العادي أو الاتصال الشخصي فان هذا النوع عادة ما يكون ضمن شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه من رئيس إلى مرؤوس أو العكس أو فيما بين مشرفين في نفس المستوى أو مستويات مختلفة أحيانا، و كذا وسائل نقلها والأفراد أو المناصب المعنيين بها، وهذا الاتصال يؤدي مختلف المهام الإدارية التي ترتبط به<sup>1</sup>.

3.الاتصال الجماعي: ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين يكونون عموما بأعداد كبيرة لا يمكن معها تحديدهم أحيانا، وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة، سواء الرسمية أو غير رسمية أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي قد تنطلق لسبب ما في المؤسسة<sup>2</sup>.

والملاحظة أن كلا من هذه الأشكال من الاتصال تخضع لمبتدئ ومميزات عملية الاتصال التي تم التطرق إليها سابقا، وتتوقف درجة أدائها على مستوى فعالية وجودة الاتصال في حد ذاته.

ص 34.

<sup>1</sup>.المرجع نفسه، ص 36.

<sup>2</sup>.ناصر داودي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص 36.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

---

### خلاصة:

من خلال استعراضنا في هذا الفصل للمؤسسة الاقتصادية والعلاقات الاتصالية فيها، يتبين لنا هذا الأخيرة لها دور كبير فيها، ولا يمكن الاستغناء عنها، وهذا على عكس ما هو شائع فيما يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية من كونها أن شغلها الشاغل هو الربح، ومنه فلا مكانة وبهذا المستوى للاتصال وعلاقاته، وهذه خاطئة ويفندها الاحتكاك بالواقع.

# الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

1. عرض و تحليل الجداول البسيطة:

المحور الأول: بيانات عامة.

الجدول الأول : يمثل متغير السن.

النسبة	التكرار	الإجابة
42.5 %	17	من 20 إلى 30 سنة
30 %	12	من 31 إلى 40 سنة
27.5 %	11	من 40 سنة إلى ما فوق
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 42.5 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة، لتأتي في المرتبة الثانية الذي تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة و بنسبة 30 %، وأخيرا الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة فما فوق و نسبتهم كانت 27.5 %، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عمال المؤسسات أغلبهم من الشباب.

الجدول الثاني: يمثل متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الإجابة
24.5 %	11	متوسط
30 %	16	ثانوي
27.4 %	13	جامعي
100 %	40	المجموع

## الفصل الثالث:

### عرض وتحليل البيانات.

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 40 % من عينة الدراسة مستواهم ثانوي، و ما نسبتهم 32.5 % من عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي، أما ذوي المستوى المتوسط فكانت نسبتهم 24.5 %.

الجدول الثالث: يمثل متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الإجابة
32.5 %	13	أقل من 05 سنوات
35 %	14	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
32.5 %	13	أكثر من 10 سنوات
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 35 % عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات، أما الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات، أو أكثر من 10 سنوات فكانت نسبتهم 32.5 % على التوالي.

المحور الثاني: أهمية ومكانة العلاقة الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول الرابع: يمثل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
37.5 %	15	الاتصال الرسمي
17.5 %	7	الاتصال غير رسمي
45 %	18	الاثنين معا
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 45 % من عينة الدراسة يرون أن الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة هو الاتصال الرسمي و غير الرسمي معا، في حين كانت نسبة استخدام الاتصال الرسمي 37.5 %، أما عن الاستخدام الاتصال غير رسمي فكانت نسبته 17.5 %، وهذا ما تم التأكد منه ميدانيا، وتم إرجاع ذلك إلى خصوصية العمل.

الجدول الخامس: يمثل الاتصال المفضل لدى عمال المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
65 %	26	الاتصال الرسمي
5 %	2	الاتصال غير رسمي
30 %	10	الاثنين معا
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا لجدول يتبين لنا أن ما نسبته 65 % من عينة الدراسة يفضلون الاتصال الرسمي، هذا كنتيجة أولى، وما نسبته 30 % منها يفضلونها معا وهذا كنتيجة ثانيا، وكنتيجة ثالثة نجد ما نسبته 5 % منها أيضا يفضلون الاتصال غير الرسمي، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى رؤية العمال لمصادقة الاتصال الرسمي أكثر من غيرها.

الجدول السادس: يمثل الكيفية التي تم بها الاتصال بين زملاء العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
67.5 %	27	مضبوط
32.5 %	13	تلقائي
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن الاتصال الذي يحدث بين زملاء العمل إنما هو اتصال مضبوط أكثر منه تلقائي، وهذا ما تؤكدته نسبة 67.5 % من عينة الدراسة، في حين كانت نسبة من ترى 32.5 %، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى اعتبارات العمل وما يتطلبه من تركيز ودقة، حيث وأنه من خلال مقابلتنا مع أحد رؤساء المصالح بالمؤسسة أكد لنا أن العمل فيها لا بد أن يكون مضبوط بما في ذلك الاتصال حتى يتم ضمان السير الحسن، ولا بأس إن كانت هناك نوع من التلقائية.

الجدول السابع: يمثل مدى ضرورة الاتصال بين زملاء العمل من عدمها.

النسبة	التكرار	الإجابة
75 %	27	نعم
00 %	00	لا
25 %	10	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين أن ما نسبته 75 % من عينة الدراسة يرون في اتصالهم فيما بينهم أنه ضروري وكانت إجاباتهم نعم، أما من كانت إجاباتهم أحيانا فنسبتهم 25 %، في حين كانت نسبة من أجابوا بـ لا معدومة أي 00 %، ويمكن إرجاع هذا إلى أن العامل لا يمكنه القيام بنشاطه دونما وجود حد أدنى من الاتصال بينه وبين زملائه، ولو بشكل مضبوط.

المحور الثالث: الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول الثامن: يمثل ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الرتبة	المجموع	تكرار المعامل	المعامل	التكرار	النسبة	الإجابة
1	199	132	6	22	1	مقابلة مباشرة
		35	5	7	2	
		16	4	4	3	
		9	3	3	4	
		6	2	3	5	
		1	1	1	6	
4	181	90	6	15	1	الوساطة
		50	5	10	2	
		20	4	5	3	
		12	3	4	4	
		6	2	3	5	
		3	1	3	6	
5	136	0	6	0	1	التقارير
		35	5	7	2	
		40	4	10	3	
		45	3	15	4	
		12	2	6	5	
		4	1	4	6	
6	126	6	6	1	1	المراسلات
		25	5	5	2	
		4	4	10	3	
		33	3	11	4	
		18	2	9	5	
		4	1	4	6	
3	188	78	6	13	1	الإعلانات
		70	5	14	2	
		20	4	5	3	
		15	3	5	4	
		4	2	2	5	
		1	1	1	6	
2	189	90	6	15	1	الهاتف
		55	5	11	2	
		20	4	5	3	
		18	3	6	4	
		6	2	3	5	
		0	1	0	6	

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن وسيلة المقابلة المباشرة حلت في المرتبة الأولى من بين الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة، يليها الهاتف، ثم الإعلانات، ثم الوساطة وخامسا التقارير وأخيرا المراسلات، ويمكن تفسير هذه النتيجة وحلول المقابلة في المرتبة الأولى دون غيرها من خلال ملاحظتنا الميدانية والتي مفادها أن الاتصال يتم مباشرة بين العمال ورؤساء عملهم وغيرهم، وأيضا يرجع ذلك إلى سرعة في رجع الصدى الذي تتميز به كل من وسيلتي المقابلة المباشرة والهاتف.

الجدول التاسع: يمثل ترتيب الوسائل التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال.

الرتبة	المجموع	تكرار المعامل	المعامل	التكرار	النسبة	الإجابة
1	128	80	4	20	1	رؤساء العمل
		33	3	11	2	
		12	2	6	3	
		3	1	3	4	
4	11	60	4	15	1	المقابلات
		30	3	10	2	
		18	2	9	3	
		6	1	6	4	
3	117	64	4	16	1	الإعلانات
		27	3	9	2	
		22	2	11	3	
		4	1	4	4	
2	124	76	4	19	1	الهاتف
		30	3	1	2	
		16	2	8	3	
		2	1	2	4	

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن وسيلة رؤساء العمل حلت في المرتبة الأولى من بين الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال، وجاء في المرتبة الثانية الهاتف، وثالثا الإعلانات، وأخيرا المقابلة، ويمكن تفسير هذه النتيجة على اعتبار أن رؤساء العمل هو حلقة وصل بين العمال والإدارة، فكل ما تريد الإدارة إبلاغه العمال يقوم به رؤسائهم بالدرجة الأولى، لتليها الوسائل الأخرى.

الجدول العاشر: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال لاتصال الإدارة بهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
35 %	14	رؤساء العمال
35 %	14	المقابلة
5 %	2	الإعلانات
25 %	10	الهاتف
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 35 % من عينة الدراسة يفضلون وسيلتي رؤساء العمال والمقابلة بالتساوي لاتصال الإدارة بهم، ثم تأتي وسيلة الهاتف في المرتبة الثالثة بنسبة 25 %، وأخيرا الإعلانات بنسبة 5 %، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى الفاعلية والقدرة على التبليغ التي تتيحها تلك الوسيلتين حسب نظر العمال أكثر من غيرها، من خلال اتصال الإدارة بهم.

الجدول الحادي عشر: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال للاتصال بالإدارة.

النسبة	التكرار	الإجابة
15 %	6	طلبات مكتوبة
20 %	8	رؤساء العمل
22.5 %	9	الهاتف
42.5 %	17	المقابلة
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 42.5 % من عينة الدراسة يفضلون الاتصال بوسيلة المقابلة، ثم تأتي وسيلة الهاتف بنسبة 22.5 %، ثم وسيلة رؤساء العمل بنسبة 20 %، وأخيرا وسيلة طلبات مكتوبة بنسبة 15 %، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى رؤية العمال لجدوى المقابلة كوسيلة اتصالية أكثر من غيرها كونها تضمن رجوع صدى فوري، وتتيح فرصة النقاش والحوار والاستفسار مقارنة بالوسائل الأخرى.

الجدول الثاني عشر: يمثل مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في

المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
37.5 %	15	دائما
57.5 %	23	أحيانا
5 %	2	نادرا
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 57.5 % من عينة الدراسة يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة أحيانا، في حين كانت النسبة 37.5 % ممن يرون أنها ملائمة دائما، أما من يرون أنها ملائمة نادرا فكانت نسبتهم 5 %، ويفهم من هذا أن الوسائل الاتصالية تحتاج إل تعديل وتقويم.

المحور الرابع: مساهمة العلاقات الاتصالية في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية.

الجدول الثالث عشر: يمثل مساهمة الاتصال السائد في المؤسسة في تفعيل نشاطها.

النسبة	التكرار	الإجابة
67.5 %	27	بدرجة كبيرة
32.5 %	13	بدرجة متوسطة
00 %	0	بدرجة ضعيفة
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 67.5 % من عينة الدراسة يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة يساهم في تفعيل نشاطها بدرجة كبيرة، أما الذين يرون أن مساهمتهم متوسطة فنسبتهم 32.5 %، في حين كانت نسبة من يرون أنها تساهم بدرجة ضعيفة معدومة أي 00 %، وذلك فيه دلالة على أهمية الاتصال ودوره في المؤسسة، وأنه لا يعقل أن تتم كل تلك الأنشطة والأعمال بدون الاتصال.

الجدول الرابع عشر: يمثل سبب نجاح المؤسسة في السوق.

النسبة	التكرار	الاجابة
20 %	8	الاعتماد على العلاقات الاتصالية بشكل كبير
20 %	8	نوعية الخدمات
60 %	24	الاثنين معا
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين لنا أن ما نسبته 60 % من عينة الدراسة يرون أن سبب نجاح المؤسسة في السوق راجع إلى الاعتماد على العلاقات الاتصالية ونوعية الخدمات معا، أما من يرجعونها إلى الاعتماد على العلاقات الاتصالية أو نوعية الخدمات فكانت نسبتهم 20 % لكل واحدة منها وهذا يمكن تفسيره بأن هناك تكامل بين الاتصال وما هو مقدم من خدمات، إذا لا يمكن تصور نجاح مؤسسة باتصال دون خدمات، كما لا يمكن حصول رواج للخدمات دون اتصال يصب في صالحها.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الخامس عشر: يمثل مدى مساهمة الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
65 %	26	بشكل كبير
27.5 %	11	بشكل متوسط
7.5 %	3	بشكل ضئيل
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 65 % من عينة الدراسة يرون أن الاتصال بين زملاء العمل يساهم في تفعيل نشاط المؤسسة بشكل كبير، أما الذين يرون أن مساهمته متوسطة فنسبتهم 27.5 %، والذين أن مساهمته ضئيلة فنسبتهم 7.5 %، وهذا يدل على أن الاتصال بين زملاء العمل فيه مساهمة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه، وإذا سجلنا ميدانياً أن حدوث ذلك الاتصال فيه اختصار للوقت والجهد المبذول ويحافظ على روتينية العمل الإيجابية، وذلك من صالح المؤسسة.

الجدول السادس عشر: يمثل مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
62.5 %	25	مقبولة ويجب الحفاظ
37.5 %	15	يجب تعديلها
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين لنا أن ما نسبته 62.5% من عينة الدراسة يرون إن مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة مقبولة ويجب الحفاظ عليها، أما الذين أجابوا بوجوب تعديلها فكانت نسبتهم 37.5%، وهذا يدل على أهمية الاتصال الرسمي كونه يوفر نوع من المصداقية والضبطية.

الجدول السابع عشر: يمثل مدى مساعدة الاتصال في المؤسسة على إبداء وجهات نظر العمال و اقتراحاتهم وانشغالاتهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
87.5%	25	مقبولة ويجب الحفاظ
12.5%	15	يجب تعديلها
100%	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 87.5%، من عينة الدراسة يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة يساعدهم على إبداء وجهات نظرهم وغيرها، في حين كانت نسبة من يرون عكس ذلك 5%، وهذا يدل على أن الاتصال وعلى العموم فيه مرونة وقابلية للحوار والنقاش، يحدث هذا على الرغم من غالبية الرسمية في الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول الثامن عشر: يمثل تقييم الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
52.5 %	25	جيد
42.5 %	15	متوسط
5 %	2	ضعيف
100 %	40	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن ما نسبته 52.5 % من عينة الدراسة يرون أن الاتصال داخل المؤسسة جيد، في حين كانت نسبة الذين أن متوسط 42.5 %، أما الذين يرون أنه ضعيف فكانت نسبتهم 5 %، وهذا فيه دلالة على أن الاتصال وعلى العموم مقبول من طرف العمال.

2. عرض و تحليل الجداول المركبة:

الجدول الأول: يمثل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

المجموع		الاثنين معا		الاتصال غير رسمي		الاتصال الاسمي		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
42.5	17	20	8	5	2	17.5	7	من 20 إلى 30 سنة	السن
30	12	10	4	12.5	5	7.5	3	من 31 إلى 40 سنة	
17.5	11	15	6	00	0	12.5	5	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>17.5</b>	<b>7</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	
22.5	11	12.5	5	7.5	1	7.5	3	متوسط	المستوى التعليمي
45	16	20	8	2.5	3	17.5	7	ثانوي	
32.5	13	12.5	5	7.5	3	12.5	5	جامعي	
<b>100</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>17.5</b>	<b>7</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	
32.5	13	12.5	5	5	2	15	6	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
27.5	11	12.5	5	5	2	1	4	من 5 إلى 10 سنوات	
40	15	20	8	7.5	3	12.5	5	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>17.5</b>	<b>7</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة و علاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول وجدنا على مستوى متغير السن أن ما نسبته 20 % من عينة الدراسة من الذين يبلغون سن 20 إلى 30 يرون أن الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة هو الاتصال الرسمي و غير الرسمي معا، و هذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فتم تسجيلها عند الذين يبلغون سن 40 سنة فما فوق و هي 00 % تمثل إجابة عن الاتصال الرسمي، و يرجع ذلك إلى اعتبار هذا النوع هو الأنسب لمثل هذه المؤسسات ليعطي أكثر فاعلية لنشاطها، ولا يمكن أن يتم ذلك بالاتصال غير الرسمي فقط.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة فيتبين لنا أن ما نسبته 20 % من ذوي المستوى الثانوي أجابوا بالاتصالين معا وهي أعلى نسبة، وكأدنى نسبة نجد 2.5 % عند ذوي المستوى المتوسط، و قد أجابوا بالاتصال غير الرسمي، و هذا يرجع إلى أن الاتصال غير الرسمي يبقى يسير بجانب الاتصال الرسمي على الرغم من اختلاف المستويات التعليمية.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بالاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة فيتبين لنا أن ما نسبته 20 % ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ترى أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي هما الأكثر استخداما وهي أعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت 5 % عند الفئتين المتبقيتين وقد أجابوا بالاتصال غير الرسمي، وهذا يرجع إلى أن عامل الخبرة المهنية كان له دور في التميز بين مختلف الاتصالات، و ذلك بالنظر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الثاني: يمثل الاتصال المفضل لدى عمال المؤسسة.

المجموع		الاثنين معا		الاتصال غير رسمي		الاتصال الاسمي		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40	16	10	4	2.5	1	27.5	11	من 20 إلى 30 سنة	السن
32.5	13	10	4	0	0	22.5	9	من 31 إلى 40 سنة	
27.5	11	10	4	2.5	1	15	6	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>	
25	10	7.5	3	2.5	1	15	6	متوسط	المستوى التعليمي
45	18	15	6	2.5	1	27.5	11	ثانوي	
30	12	7.5	3	0	0	22.5	9	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>	
37.5	15	7.5	3	0	0	30	12	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
27.5	11	7.5	3	0	0	20	8	من 5 إلى 10 سنوات	
35	14	15	6	5	2	15	6	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول الاتصال المفضل وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، من خلال قراءة الإحصائية للجدول وجدنا على مستوى متغير السن أن ما نسبته 27.5% من عينة الدراسة من الذين يبلغون سن 20 إلى 30 سنة، يرون أن الاتصال المفضل هو الاتصال الرسمي وهذا كأعلى نسبة، وأدنى نسبة فتم تسجيلها عند الذين يبلغون من 31 سنة إلى 40 سنة و هي 00% وتمثل إجابة عن الاتصال غير الرسمي، ويرجع ذلك إلى الكون الفئة الشبابية وهي قليلة التجربة ترى أن العمل والاتصال بالرسمية هو الأكثر مصداقية على عكس الاتصال غير الرسمي.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالاتصال المفضل في المؤسسة فتبين لنا أنما نسبته 27.5% من ذوي المستوى الثانوي أجابوا بالاتصال الرسمي وهي أعلى نسبة، وكأدنى نسبة نجد 00% عند ذوي المستوى الجامعي، فيما يخص الإجابة عن الاتصال غير الرسمي، وهذا يرجع إلى أن الوضع الداخلي للعمل يفرض النشاط والاتصال بشيء رسمي.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بالاتصال المفضل في المؤسسة فيتبين لنا أن ما نسبته 30% من خبرتهم أقل من 5 سنوات تفضل الاتصال الرسمي وهي أعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فكانت 00% عند الفئتين المتبقيتين، وقد أجابوا بالاتصال غير الرسمي، وهذا يرجع إلى قلة الخبرة المهنية تحتاج وتؤدي إلى العمل والاتصال بأكثر رسمية حتى تضمن السير الحسن لنشاط المؤسسة وهذا لا يتأتى إذا تم تفضيل الاتصال غير الرسمي فقط.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الثالث: يمثل الكيفية التي يتم بها الاتصال بين زملاء العمل.

المجموع		تلقائي		مضبوط		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
42.5	17	12.5	5	30	12	من 20 إلى 30 سنة	السن
32.5	13	12.5	5	20	8	من 31 إلى 40 سنة	
25	10	7.5	3	17.5	7	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>32.5</b>	<b>13</b>	<b>67.5</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	
22.5	9	7.5	3	15	6	متوسط	المستوى التعليمي
42.5	17	12.5	5	30	12	ثانوي	
35	14	12.5	5	22.5	9	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>32.5</b>	<b>13</b>	<b>67.5</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	
37.5	15	12.5	5	25	10	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
32.5	13	7.5	3	25	10	من 5 إلى 10 سنوات	
30	13	12.5	5	22.5	7	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>32.5</b>	<b>13</b>	<b>67.5</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول الكيفية التي يتم بها الاتصال بين زملاء العمل وعلاقتها بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول وجدنا على مستوى متغير السن أن ما نسبته 30 % من عينة الدراسة الذين يبلغون من 20 إلى 30 سنة يرون أن الاتصال مضبوط وهذا كأعلى نسبة، وأدنى نسبة تم تسجيلها عند الفئتين المتبقيتين وهي 5 % والتي ترى أن الاتصال تلقائي، لأنه ذلك الضبط والالتزام يعطي أكثر تنظيم و تنسيق بين عمال المؤسسة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بكيفية الاتصال بين زملاء العمل قد فيتبين لنا أن ما نسبه 30 % من ذوي المستوى الثانوي يرون أن الاتصال مضبوط وهي أعلى نسبة، وأدنى نسبة نجدها 7.5 % عند ذوي المستوى المتوسط والذين كانت إجاباتهم — تلقائي، وذلك أن المستوى الثانوي يرى أن الأمور لما تكون مضبوطة تساعد على الجدية في العمل، على عكس المستوى المتوسط.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بكيفية الاتصال بين زملاء العمل فيتبين لنا أن ما نسبته 25 % عند الفئتين الأوليتين ترى أن الاتصال مضبوطة وهي أعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت 7.5 % عند الفئة الثانية والتي ترى أن الاتصال تلقائي، وهذا يرجع إلى ما لاحظناه ميدانيا حيث أن كل العمال على اختلاف خبراتهم يعلمون في نطاق واحد و مشترك.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الرابع : يمثل ضرورة الاتصال بزملاء العمل من عدمها.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40	16	7.5	3	00	0	32.5	13	من 20 إلى 30 سنة	السن
30	12	10	4	00	0	20	8	من 31 إلى 40 سنة	
30	12	7.5	3	00	0	22.5	9	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>00</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	
22.5	9	7.5	3	00	0	15	6	متوسط	المستوى التعليمي
47.5	19	7.5	3	00	0	40	16	ثانوي	
30	12	10	4	00	0	20	8	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>00</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	
32.5	13	0	0	00	0	32.5	13	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
35	14	12.5	5	00	0	22.5	9	من 5 إلى 10 سنوات	
32.5	13	12.5	5	00	0	20	8	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>00</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول مدى ضرورة الاتصال بزملاء العمل من عدمها وعلاقتها بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته **32.5 %** من عينة الدراسة من الذين يبلغون من **20** إلى **30** سنة يرون أن الاتصال بزملاء العمل ضروري وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة نسجها في الإجابة بـ لا وهي **00 %** عند الفئة الثلاث، ويرجع ذلك إلى الكون العمل داخل المؤسسة وحتى يتم القيام به لا بد وأن يتصل العمال مع بعضهم البعض على الرغم من تباين أعمارهم إلا أننا نجد إجاباتهم متقاربة وهذا ما تعكسه النسبة **00 %**.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بضرورة الاتصال بين زملاء العمل من عدمها فيتبين لنا أن ما نسبته **40 %** من ذوي المستوى الثانوي أجابوا بـ نعم وهي أعلى نسبة، أما أدنى نسبة نجدها **00 %** عند الفئات الثلاث حول الإجابة بـ لا، وهذا يرجع إلى كون الظروف المحيطة بالعمل والتي تتعلق بالحركة والتنقل من مكان إلى آخر .... وغيرها من المهام تتطلب الاتصال بين زملاء العمل على اختلاف مستوياتهم التعليمية.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بضرورة الاتصال بين زملاء العمل من عدمها فيتبين لنا أن ما نسبته 32.5% ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات ترى أن الاتصال بين زملاء العمل ضروري وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت 00% عند كل الفئات والتي تدور حول الإجابة بـ لا، وهذا يرجع إلى أن الخبرة المهنية مهما زادت أو نقصت فإن الاتصال يبقى حتمية في المؤسسة ولابد منها، ونجد ذلك يتجسد أكثر عند الفئة الأولى والتي يرجع ذلك إلى نقص الخبرة المهنية والتي تحتاج إلى وقت واتصال أكثر.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الخامس: يمثل ترتيب الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة.

المتغير	الإجابة	مقابلة مباشرة		الوساطة		التقارير		المراسلات		الإعلانات		الهاتف		المجموع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
السن	من 20 إلى 30 سنة	20	8	2.5	1	0	0	2.5	1	0	0	7	17	42.5
	من 31 إلى 40 سنة	2	8	2.5	1	0	0	0	0	2.5	1	3	7	35
	من 41 سنة فما فوق	12.5	5	0	0	2	2	2.5	1	2.5	1	1	2.5	22.5
<b>المجموع</b>														
المستوى التعليمي	متوسط	15	6	0	0	0	0	0	0	0	1	3	7.5	27.5
	ثانوي	22.5	9	2.5	1	0	0	2.5	1	2.5	1	5	12.5	45
	جامعي	15	6	2.5	1	2	2	2.5	1	2.5	0	3	7.5	27.5
<b>المجموع</b>														
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	17.5	7	2.5	1	0	0	2.5	1	2.5	1	2	5	30
	من 5 إلى 10 سنوات	25	10	0	0	0	0	0	0	0	0	4	10	35
	أكثر من 10 سنوات	10	4	2.5	1	2	2	2.5	1	2.5	1	5	7.5	35
<b>المجموع</b>														

يمثل الجدول ترتيب الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته 20 % من عينة الدراسة من الذين يلعبون 20 إلى 30 إلى 40 سنة يرون أن الوسيلة الأكثر استخداما للاتصال داخل المؤسسة هي وسيلة المقابلة المباشرة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة نجد 00 % عند نفس الفئتين وحول وسيلة التقارير، ويرجع ذلك إلى كون وسيلة المقابلة تتميز بسرعة رجوع الصدى والفورية والتي وجدنا بالفعل أن الإدارة و رؤساء العمل وكذا العمال يتعاملون بها أكثر من غيرها.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة فيتبين لنا أن ما نسبته 22.5 % من ذوي المستوى الثانوي أجابوا عن وسيلة المقابلة المباشرة وهي أعلى نسبة، أما أدنى نسبة 00 % يشترك فيها من ذوي المستوى المتوسط والثانوي والجامعي حول الإجابة على وسيلة كل من الوساطة والتقارير والإعلانات، ومنه نرجع أعلى نسبة إلى أهمية تلك الوسيلة كما ذكرنا أنفا مقارنة مع غيرها من الوسائل على الرغم من اختلاف المستوى التعليمي كما تأكد لنا من بعض المقابلات التي قمنا بها ميدانيا مع العمال.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بالوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة فينتبين لنا أن ما نسبته **25 %** ممن خبرتهم ما بين **5** إلى **10** سنوات ترى أن الوسيلة الأكثر استخداما هي المقابلة المباشرة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فهي **00 %** عند الوسائل المتبقية ما عدا الهاتف الذي يأتي في المرتبة الثانية، هذا يرجع وبحكم الخبرة المهنية إلى الدور الذي تلعبه وتؤديه تلك الوسيلة مقارنة مع غيرها.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول السادس: يمثل ترتيب الوسائل التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال.

المجموع		الهاتف		الإعلانات		المقابلة		رؤساء العمل		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
37.5	15	15	6	5	2	7.5	3	10	4	من 20 إلى 30 سنة	السن
27.5	11	7.5	3	0	0	5	2	15	6	من 31 إلى 40 سنة	
35	14	7.5	3	2.5	1	10	4	15	6	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>7.5</b>	<b>3</b>	<b>22.5</b>	<b>9</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>المجموع</b>	
20	8	5	2	2.5	1	2.5	1	10	4	متوسط	المستوى التعليمي
40	16	10	4	2.5	1	7.5	3	20	8	ثانوي	
40	16	15	6	2.5	1	12.5	5	10	4	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>7.5</b>	<b>3</b>	<b>22.5</b>	<b>9</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>المجموع</b>	
28	13	10	4	5	2	5	2	12.5	5	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
37	13	5	2	2.5	1	7.5	3	17.5	7	من 5 إلى 10 سنوات	
35	14	15	6	0	0	10	4	10	4	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>7.5</b>	<b>3</b>	<b>22.5</b>	<b>9</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول ترتيب الوسائل التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته **15%** من مختلف الفئات العمرية الثلاث يرون أن الوسيلة الأولى التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال هي الهاتف عند الفئة الأولى، ورؤساء العمل عند الفئتين المتبقيتين وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت **00%** عند الفئة الثانية حول الإجابة على وسيلة الإعلانات، وهذا يرجع إلى إدراك الإدارة لطبيعة العمل وما يتطلبه من وسائل اتصالية تتناسب وتلبي احتياجاتها بغض النظر عن اختلاف الأعمار.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالوسيلة التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال فتبين لنا أن ما نسبته **20%** من ذوي المستوى الثانوي يرون أن الوسيلة التي تستخدمها الإدارة هي رؤساء العمل وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت **2.5%** عند كل المستويات التعليمية حول الإجابة على وسيلة الإعلانات، وهذا يرجع إلى ما تأكد لنا ميدانيا في اتصال الإدارة بالعمال حيث تستخدم رؤساء العمل ثم الهاتف لتأتي بعدها بقية الوسائل.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بالوسيلة التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال فيتبين لنا أن ما نسبته **17.5%** ممن خبرتهم ما بين **5** إلى **10** سنوات ترى أن وسيلة رؤساء العمل هي التي تستخدمها الإدارة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت **00%** عند الفئة الأخيرة حول وسيلة الإعلانات، وهذا يرجع إلى أن وسيلة الإعلانات أصبحت كلاسيكية وبحكم الخبرة، أما رؤساء العمل والهاتف فهي وسيلة ذات نجاعة وفعالية عند مختلف الخبرات المهنية خاصة الثانية.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول السابع: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال لاتصال الإدارة بهم.

المجموع		الهاتف		الإعلانات		المقابلة		رؤساء العمل		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
35	14	12	5	0	0	1	4	12.5	5	من 20 إلى 30 سنة	السن
32.5	13	5	2	5	2	10	4	12.5	5	من 31 إلى 40 سنة	
32.5	14	7.5	3	0	0	15	6	10	4	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>المجموع</b>	
22.5	9	5	2	2.5	1	7.5	3	7.5	3	متوسط	المستوى التعليمي
45	18	15	6	0	0	12.5	5	17.5	7	ثانوي	
32.5	13	5	2	2.5	1	15	6	10	4	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>المجموع</b>	
32.5	13	5	2	2.5	1	7.5	3	17.5	7	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
37.5	15	10	4	2.5	1	10	4	15	6	من 5 إلى 10 سنوات	
30	12	10	4	0	0	17.5	7	2.5	1	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول الوسيلة التي يفضلها العمال لاتصال الإدارة بهم وعلاقتها بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته 15 % من عينة الدراسة الذين يبلغون سن 41 سنة فما فوق يفضلون وسيلة المقابلة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجدها عند الفئة الأولى والأخيرة وهي 00 % في الإجابة على وسيلة الإعلانات، ونرجع نسبة 15 % تلك إلى عامل السن الذي وفر نوع من الألفة بين الإدارة والعمال.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالوسيلة المفضلة لدى العمال فيتبين لنا أن ما نسبته 17.5 % من ذوي المستوى الثانوي يفضلون وسيلة رؤساء العمل وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت 00 % عند نفس المستوى في الإجابة على وسيلة الإعلانات، وذلك يرجع إلى تقارب مستوى رؤساء العمل مع العمال خاصة وأنهم يشاركونهم العمل والنشاط الذي يقومون به.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بالوسيلة المفضلة فتبين لنا أن ما نسبته 17.5 % ممن خبرتهم ما بين 5 سنوات يفضلون وسيلة رؤساء العمل، ونفس النسبة نجدها عند من خبرتهم أكثر من 10 سنوات يفضلون فيها المقابلة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجدها عند الفئة الأخيرة في الإجابة عن وسيلة الإعلانات وهي 00 %، وهذا يرجع إلى كون الخبرة المهنية المنخفضة نوعاً ما تؤثر على اختيار الوسيلة المفضلة، وعن النسبة الثانية المتعلقة بوسيلة المقابلة فهذا راجع إلى الأقدمية المكتسبة والتي جعلت من اتصال الإدارة بهم مباشرة أمراً عادياً.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الثامن: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال للاتصال بالإدارة

المجموع		المقابلة		الهاتف		رؤساء العمل		طلبات مكتوبة			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40	16	12.5	5	10	4	7.5	3	10	4	من 20 إلى 30 سنة	السن
30	12	15	6	5	2	7.5	3	2.5	1	من 31 إلى 40 سنة	
30	12	15	6	7.5	3	5	2	2.5	1	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>42.5</b>	<b>17</b>	<b>22.5</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>المجموع</b>	
22.5	9	7.5	3	7.5	3	7.5	3	0	0	متوسط	المستوى التعليمي
37.5	17	15	6	12.5	5	5	2	10	4	ثانوي	
40	14	20	8	2.5	1	7.5	3	5	2	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>42.5</b>	<b>17</b>	<b>22.5</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>المجموع</b>	
30	12	10	4	2.5	1	7.5	3	10	4	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
37.5	15	20	8	7.5	3	10	4	0	0	من 5 إلى 10 سنوات	
32.5	13	12.5	5	12.5	5	2.5	1	5	2	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>42.5</b>	<b>17</b>	<b>22.5</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول الوسيلة التي يفضلها العمال للاتصال بالإدارة وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته 15 % من عينة الدراسة للفئتين الأخيرتين يفضلون وسيلة المقابلة وهذا كأعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فهي 2.5 % عند نفس الفئتين حول الإجابة عن تفضيل وسيلة طلبات مكتوبة، وهنا نلاحظ أن هناك شبه اتفاق وتقارب في النسب حول تفضيل وسيلة المقابلة على الرغم من اختلاف السن.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالوسيلة المفضلة فيتبين لنا أن ما نسبته 20 % من ذوي المستوى الجامعي يفضلون وسيلة المقابلة وهذا كأعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فنجد 00 % عند ذوي المستوى المتوسط حول الإجابة على وسيلة طلبات مكتوبة، وهذا يرجع إلى إجابة ذوي المستوى الجامعي للمقابلة كوسيلة اتصالية، أما عن الطلبات المكتوبة وما يتعلق بالمستوى المتوسط فهي تحتاج إلى تمكن منها، لذلك فهي غير مفضلة لديهم.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بالوسيلة المفضلة فيتبين لنا أن ما نسبته 20 % ممن خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات يفضلون المقابلة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد 00 % عند نفس الفئة حول الإجابة على وسيلة طلبات مكتوبة، وهذا يرجع إلى أن الخبرة المكتسبة أثبتت نجاعة وسيلة كوسيلة شفوية مباشرة أكثر من غيرها.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول التاسع: يمثل مدى ملاءمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة.

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
37.5	15	2.5	1	20	8	15	6	من 20 إلى 30 سنة	السن
42.5	17	2.5	1	27.5	11	12.5	5	من 31 إلى 40 سنة	
20	8	0	0	10	4	10	4	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>57.5</b>	<b>23</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	
25	10	5	2	10	4	10	4	متوسط	المستوى التعليمي
47.5	19	0	0	30	12	17.5	7	ثانوي	
27.5	11	0	0	17.5	7	10	4	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>57.5</b>	<b>23</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	
30	1	0	0	12.5	5	17.5	7	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
35	14	0	0	30	12	5	2	من 5 إلى 10 سنوات	
35	14	5	2	15	6	15	6	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>57.5</b>	<b>23</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول مدى الملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته **27.5 %** من عينة الدراسة الذين يبلغون **31—40 سنة** يرون أن الوسيلة الاتصالية ملاءمة أحيانا، وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد **00 %** عند الفئة الثالثة وقد أجابت بـ نادرا، وهنا نلاحظ أن عمال السن لم يكن إشكالا بالقدر الذي يحتاج الوقوف عنده.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بمدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة، فيتبين لنا أن ما نسبته **30 %** من ذوي المستوى الثانوي يرون ملاءمتها أحيانا وهذا كأعلى نسبة، كأدنى نسبة فنجد **00 %** عند الفئتين الأخيرتين حول الإجابة ب نادرا، وهنا نسجل أن المستوى الثانوي بما أنه الغالب في المؤسسة وبحكم احتكاكه أكثر بالوسائل وتعامله بها لذلك إجابتهم على ذلك النحو وهذا ما تعكسه الإجابة ب نادرا.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بالوسيلة الاتصالية وملاءمتها فنجد أن ما نسبته **30 %** ممن خبرتهم ما بين **5 إلى 10 سنوات** يرون ملاءمتها أحيانا وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت **00 %** عند نفس الفئة حول الإجابة بـ نادر وهنا نسجل أن الوسائل الاتصالية كما لاحظنا ميدانيا مقبولة على العموم وعلى اختلاف الخبرة المهنية ولو كانت غير ذلك لتعطلت أو ضعفت مصالح المؤسسة.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول العاشر: يمثل مدى مساهمة الاتصال السائد في المؤسسة في تفعيل نشاطها.

المجموع		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسط		بدرجة كبيرة		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
35	14	0	0	12.5	5	22.5	9	من 20 إلى 30 سنة	السن
35	14	0	0	12.5	5	22.5	9	من 31 إلى 40 سنة	
30	12	0	0	7.5	3	22.5	9	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32.5</b>	<b>13</b>	<b>67.5</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	
22.5	9	0	0	10	4	12.5	5	متوسط	المستوى التعليمي
45	18	0	0	15	6	30	12	ثانوي	
23.5	13	0	0	7.5	3	25	1	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32.5</b>	<b>13</b>	<b>67.5</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	
32.5	23	0	0	15	6	17.5	7	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
35	14	0	0	7.5	3	27.5	11	من 5 إلى 10 سنوات	
32.5	13	0	0	1	4	22.5	9	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32.5</b>	<b>13</b>	<b>67.5</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول مدى مساهمة الاتصال السائد في تفعيل نشاط المؤسسة وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته **22.5%** من عينة الدراسة من كل الفئات العمرية يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة يساهم في تفعيل نشاطها بدرجة كبيرة، وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد **00%** عند كل الفئات أيضا في الإجابة بدرجة ضعيفة، وهنا نرجع ذلك إلى أنه على الرغم من اختلاف الأعمار فهناك اتفاق معين على أهمية ومساهمة الاتصال في المؤسسة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بمدى مساهمة الاتصال السائد في تفعيل نشاط المؤسسة فتبين لنا أن ما نسبته **30%** من ذوي المستوى الثانوي يرون أن الاتصال السائد يساهم في ذلك بدرجة كبيرة وهذا كأعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فنجدها **00%** عند كل المستويات في الإجابة بدرجة ضعيفة، وهذا يرجع إلى أن التنقل والحركة التي يتطلبها العمل تؤدي إلى تلك الأهمية ويظهر هذا بشكل جلي عند الثانويين.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بمدى مساهمة الاتصال السائد في المؤسسة في تفعيل نشاطها فنجد أن ما نسبته **27.5%** من الذين تتراوح خبرتهم ما بين **5** إلى **10** سنوات يرون أنها ملاءمة بدرجة كبيرة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجدها **00%** عند كل الفئات في الإجابة بـ نادرا، وهذا يدل على أن الاتصال ساهم بشكل أو بآخر بين العمال ذوي الخبرات المهنية المختلفة في نشاط المؤسسة ولم يؤثر ذلك الاختلاف فيها.

الجدول الحادي عشر: يمثل سبب نجاح المؤسسة في السوق.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

المجموع		إليهما معا		نوعية الخدمات		الاعتماد على العلاقات الاتصالية بشكل كبير		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40	16	27.5	11	7.5	3	5	2	من 20 إلى 30 سنة	السن
30	12	17.5	7	10	4	2.5	1	من 31 إلى 40 سنة	
30	12	15	6	2.5	1	7.5	5	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	المجموع	
22.5	9	15	6	2.5	1	5	2	متوسط	المستوى التعليمي
32.5	18	17.5	7	10	4	7.5	3	ثانوي	
45	13	27.5	11	7.5	3	7.5	3	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	المجموع	
25	11	20	8	2.5	1	2.5	1	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
35	14	17.5	7	10	4	7.5	3	من 5 إلى 10 سنوات	
40	13	2.5	9	7.5	3	10	4	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	المجموع	

يمثل الجدول سبب نجاح المؤسسة في السوق وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته 27.5% من عينة الدراسة في الفئة الأولى يرجعون سبب نجاح المؤسسة إلى الاعتماد على العلاقات الاتصالية وإلى نوعية الخدمات معا، وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجدها 2.5% عند الفئة الثانية في الإجابة على الاعتماد العلاقات الاتصالية، وأيضا عند الفئة الثالثة في الإجابة بـ نوعية الخدمات، وهذا يرجع إلى قلة التجربة نوعا ما التي أدت إلى الإجابة تلك، إذ أن المعروف نظريا أن الاتصال الجيد ينبغي أن يؤدي إلى خدمات نوعية، أما عن نسبة 2.5% فهي لم تؤثر على بقية الإجابات.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بسبب نجاح المؤسسة في السوق فنجد ما نسبته 27.5% من ذوي المستوى الثانوي يرجعون ذلك إليهما معا وهذا كأعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فنجد 2.5% عند المستوى المتوسط حول الإجابة على نوعية الخدمات، وهذا يرجع إلى أن المستوى الجامعي كان مدركا بأن نجاح المؤسسة لم يكن بعامل دون آخر، أما نسبة المستوى المتوسط فترجع إلى أدراك الأمور السطحية فقط من حصول تعاملات ومبادلات كبيرة لا غير.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بسبب نجاح المؤسسة في السوق فنجد أن ما نسبته 22.5% ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات أجابوا بالاعتماد عليها معا وهذا كأعلى نسبة، وأما أدنى نسبة فنجد 2.5% عند الفئة الأولى للإجابتين المتبقين وهنا يظهر جليا عامل الخبرة وكيفية إدراكه لسبب نجاح المؤسسة.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الثاني عشر: يمثل مدى مساهمة الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط المؤسسة.

المجموع		بشكل ضئيل		بشكل متوسط		بشكل كبير		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40	16	2.5	1	7.5	3	30	12	من 20 إلى 30 سنة	السن
30	12	2.5	1	10	4	17.5	7	من 31 إلى 40 سنة	
30	12	2.5	1	10	4	17.5	7	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>7.5</b>	<b>3</b>	<b>27.5</b>	<b>15</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>	
22.5	9	2.5	1	5	2	15	6	متوسط	المستوى التعليمي
40	16	2.5	1	17.5	7	20	8	ثانوي	
37.5	15	2.5	1	5	2	30	12	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>7.5</b>	<b>3</b>	<b>27.5</b>	<b>11</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>	
30	12	0	0	5	2	25	10	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
37.5	15	2.5	1	7.5	3	27.5	11	من 5 إلى 10 سنوات	
32.5	13	5	2	15	6	12.5	5	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>7.5</b>	<b>3</b>	<b>27.5</b>	<b>11</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول مدى مساهمة الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط المؤسسة وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته 30 % من عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى أجابوا بـ شكل كبير، وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد 2.5 % عن الفئات العمرية الثلاث حول الإجابة بـ شكل ضئيل، وهذا يرجع فعلا إلى أن صغر السن وقلة التجربة مقارنة مع غيرهم هو الذي جعلهم يحتاجون إلى الاتصال بشكل كبير.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بمدى مساهمته الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط المؤسسة، فنجد أن ما نسبته 30 % من ذوي المستوى الجامعي أجابوا بـ شكل كبير وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فكانت 2.5 % عند المستويات الثلاثة وحول الإجابة بـ شكل ضئيل، وهذا يرجع إلى كون الجامعيين أدركوا فعلا وبحكم مستواهم أن زيادة نشاط المؤسسة لا يأتي إلا بالاتصال والاعتماد عليه.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بمساهمة الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط المؤسسة، فنجد أن ما نسبته 27.5 % ممن خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات أجابوا بـ شكل كبير وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد 00 % عند الفئة الأولى، وهذا إلى كون الفئة الثانية لا هي حديثة الخبرة ولا هي قديمة، لذلك فإنها تحتاج إلى الاتصال بشكل كبير إلى الاتصال بشكل كبير حتى تزيد فعالية نشاط المؤسسة.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الثالث عشر: يمثل مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة.

المجموع		يجب تعديلها		مقبولة		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40	16	17.5	7	22.5	9	من 20 إلى 30 سنة	السن
27.5	11	5	2	22.5	9	من 31 إلى 40 سنة	
32.5	13	15	6	17.5	7	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>62.5</b>	<b>25</b>	<b>المجموع</b>	
20	9	10	5	10	4	متوسط	المستوى التعليمي
45	17	12.5	4	32.5	13	ثانوي	
35	14	15	6	20	8	جامعي	
<b>100</b>	<b>4</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>62.5</b>	<b>25</b>	<b>المجموع</b>	
32.5	13	10	4	22.5	9	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
37.5	15	12.5	5	25	10	من 5 إلى 10 سنوات	
30	12	15	6	15	6	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>37.5</b>	<b>15</b>	<b>67.5</b>	<b>25</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة وعلاقته بمتغيرات السن،

المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته

22.5% عند الفئة العمرية الأولى والثانية أجابوا بأن الاتصال الرسمي مكانته مقبولة،

وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد 5% عند الفئة الثانية والتي أجابت بـ يجب

تعديلها، وهذا يرجع إلى أن صغر السن نوعا ما يجعل من الأمور الرسمية مقبولة وتوفر

نوع من الثقة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بمكانة الاتصال الرسمي فيتبين لنا أن ما نسبته **32.5 %** من ذوي المستوى الثانوي أجابوا بأنها مقبولة وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجدها عند ذوي المستوى المتوسط وهي **10 %** وبأنه مقبولة أيضا، وهذا يرجع إلى أن الاتصال الرسمي يبقى عاملا يوفر نوعا من الطمأنينة والاستقرار على الرغم من اختلاف المستويات التعليمية.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بمكانة الاتصال الرسمي فنجد أن ما نسبته **25 %** ممن خبرتهم ما بين **5** إلى **10 سنوات** يرونها مقبولة وهذا كأعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فنجد **10 %** عند الفئة الأولى ممن أجابوا بـ تعديلها وهذا يرجع إلى كون الاتصال الرسمي هو المعمول به في المؤسسة في غالب الأحيان وهذا ما أكده لنا أحد رؤساء المصالح بالمؤسسة محل الدراسة لذلك لم يؤثر متغير الخبرة المهنية بالشكل الكبير.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الرابع عشر: يمثل مدى مساعدة الاتصال في المؤسسة على إبداء وجهات نظر العمال و اقتراحاتهم و انشغالاتهم.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40	16	7.5	3	32.5	13	من 20 إلى 30 سنة	السن
37.5	15	5	2	32.5	13	من 31 إلى 40 سنة	
22.5	9	0	0	22.5	9	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>12.5</b>	<b>5</b>	<b>87.5</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
25	10	7.5	3	17.5	7	متوسط	المستوى التعليمي
47.5	19	5	2	42.5	17	ثانوي	
27.5	11	0	0	27.5	11	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>12.5</b>	<b>5</b>	<b>87.5</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
35	14	7.5	3	27.5	11	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
35	14	5	2	30	12	من 5 إلى 10 سنوات	
30	12	0	0	30	12	أكثر من 10 سنوات	
<b>10</b>	<b>40</b>	<b>12.5</b>	<b>5</b>	<b>87.5</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول مدى مساعدة الاتصال السائد في المؤسسة العمال على إبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم وانشغالاتهم وعلاقتها بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته **32.5%** من عينة الدراسة من الفئة الأولى والثانية أجابوا ب نعم، وهذا كأعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فنجد **00%** عند الفئة الأخيرة، وهذا يرجع إلى المرونة الموجودة في الاتصال داخل المؤسسة والتي تسمح بذلك ولم تجعل من عامل السن عائقا لذلك.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بذلك، فيتبين لنا أن ما نسبته **42.5%** من ذوي المستوى الثانوي أجابوا ب نعم وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد **00%** عند ذوي المستوى الجامعي، وهذا فيه دلالة على أن المستوى التعليمي له دور كبير في إبداء وجهات النظر والاقتراح وغير ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بمنتج المؤسسة أو ما هو محيط به.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته أيضا بذلك، فنجد أن ما نسبته **30%** عند الفئة الثانية والثالثة وحتى الأولى بنسبة قريبة جدا أجابوا ب نعم وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد .. **0%** عند الفئة الأخيرة حول الإجابة بـ لا، وهذا يرجع إلى أن كل ما يصب المؤسسة ويحافظ على استقرارها سواء تعلق الأمر بالعمال أنفسهم أو نشاط المؤسسة فهو مقبول أن يصرح به بغض النظر عن الخبرة المهنية بشرط أن يكون ذلك مضبوط، وهذا ما أكده لنا رئيس المصلحة مستخدمين.

## الفصل الثالث:

## عرض وتحليل البيانات.

الجدول الخامس عشر: يمثل تقييم الاتصال داخل المؤسسة.

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		الإجابة	المتغير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
37.6	15	2.5	1	17.5	7	7.5	7	من 20 إلى 30 سنة	السن
27.6	11	0	0	17.5	7	10	4	من 31 إلى 40 سنة	
35	14	2.5	1	7.5	3	25	10	من 41 سنة فما فوق	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>42.5</b>	<b>17</b>	<b>52.5</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>	
21.5	9	2.5	1	12.5	5	7.5	3	متوسط	المستوى التعليمي
42.5	17	0	0	17.5	7	25	10	ثانوي	
36	14	2.5	1	12.5	5	20	8	جامعي	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>42.5</b>	<b>17</b>	<b>52.5</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>	
32.5	13	2.5	1	17.5	7	12.5	5	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
30	12	0	0	10	4	20	8	من 5 إلى 10 سنوات	
37.5	15	2.5	1	15	6	20	8	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>52.5</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>	

الجدول يمثل تقييم العمال للاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول نجد على مستوى متغير السن أن ما نسبته 25 % من عينة الدراسة ممن أعمارهم أكثر من 40 فما فوق سنة يرون أن الاتصال جيد، وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد 00 % عند الفئة العمرية الثانية وحول الإجابة بـ ضعيف، وهذا راجع إلى تجربتهم في الحياة ومرورهم بعدة أجواء اتصالية دفعتهم للإجابة على ذلك النحو مقارنة بالفئتين اللتين أجابتا بـ متوسط.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي وعلاقته بذلك أن ما نسبته 25 % من ذوي المستوى الثانوي أجابوا بـ جيد وهذا كأعلى نسبة، أما أدنى نسبة فنجد 00 % عند نفس الفئة في الإجابة بـ ضعيف، وهذا يرجع إلى أن المستوى الثانوي أو الجامعي له دور كبير في فاعلية الاتصال على عكس من يكون مستواه منخفض نوعا ما خاصة إذا كان العمل يتطلب نوع من التركيز و الجدية.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية وعلاقته بذلك فنجد أن ما نسبته 20 % عند الفئة الثانية والثالثة ترى أنه جيد، وهذا كأعلى نسبة، أما كأدنى نسبة فكانت 00 % عند الفئة الثانية حول الإجابة بـ ضعيف، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية وفاعلية الاتصال داخل المؤسسة ككل وهذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة المستخدمين أيضا.

### 3. نتائج الدراسة:

بعد القيام بتحليل البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى

النتائج التالية:

أولاً: فيما يتعلق بالتساؤل الفرعي الأول وهو:

- فيما تتجلى أهمية ومكانة العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية؟

وجدنا:

- أن الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة هو الاتصال الرسمي وغير الرسمي معاً، وهذا ما أكدته نسبة 45% من عينيه الدراسة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل ونشاط المؤسسة.

- وعلى الرغم من أن الاتصاليين يستخدمان معاً، إلا أن الاتصال الرسمي هو المفضل، ونسبة 65% من عينيه تثبت ذلك، وهذا مرده إلى أن العمل ذو الطابع الرسمي يعد الأكثر ضماناً للعمال في حد ذاتهم، والذي ينعكس على العمل ككل.

- أما فيما يخص الاتصال بزملاء العمل فهو مضبوط وذلك أكدته نسبة 67.5% من عينة الدراسة، وعلى الرغم من ذلك، وبالإضافة إلى خصوصية منتج المؤسسة ووجهته النهائية، والتي تحتاج إلى نوع من التركيز والدقة خاصة عمليتي الفرز والتعبئة، إلا أن الاتصال يبقى ضروري، هذا ما أثبتته النسبة 75% المحصل عليها من عينة الدراسة.

ومنه نخلص إلى العلاقات الاتصالي تحتل أهمية ومكانة بالغة في المؤسسة الاقتصادية، ولا يمكن الاستغناء أو القليل من دورها بأي حال من الأحوال.

ثانياً: فيما يتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني وهو:

- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟

وجدنا:

- أن الوسيلة الأكثر استخداماً في الاتصال داخل المؤسسة هي المقابلة المباشرة بنسبة **52.5 %** لتأتي بعدها بقية الوسائل الأخرى، وهذا مرده إلى المراقبة المستمرة، والتي يحتاجها نشاط المؤسسة، وكذا إعطاء التعليمات والتوجيهات، والقيام بإدخال وإخراج المنتج ... وغيرها سواء من المسؤولين أو العمال كلها أنشطة تحتاج إلى وسيلة اتصالية مثل المقابلة المباشرة، وهذا بصفة عامة.

- وفيما يخص الوسيلة التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال نجد عملية الاتصال عن طريق رؤساء العمل وذلك بنسبة **40 %** ثم تليها بقية الوسائل ويرجع هذا إلى أن رؤساء العمل هم الأكثر دراية بميدان العمل بحكم احتكاكهم الدائم به إضافة إلى أنهم يمثلون واسطة ما بين الإدارة والعمال.

- وعن الوسيلة التي يفضلها العمال لاتصال الإدارة بهم نجدهم يفضلون وسيلتي المقابلة ورؤساء العمل، وذلك بنسبة **35 %** لكل واحد منهما، وهذا يرجع إلى أن هناك من العمال من ليس لديه رغبة في اتصال الإدارة به مباشرة ونمهم من يرى أن ذلك يجعله علا بين من أمره سواء في عمله أو غيره (المقابلة).

- أما إذا أرادوا هم الاتصال بالإدارة إنهم يفضلون المقابلة بدرجة أولى وذلك بنسبة **42.5 %** وهذا يرجع إلى موضوع ومضمون ما يراد الاتصال بشأنه من جهة، ومن جهة أخرى إلى فورية وسرعة هذه الوسيلة أكثر من غيرها.

ومنه نخلص إلى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة والمفضلة بشكل عام للاتصال داخل المؤسسة هي رؤساء العمل والمقابلة وذلك لاعتبارها وسائل تتلائم وطبيعة نشاط المؤسسة.

**ثالثا: فيما يتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث وهو:**

- ما مدى مساهمة العلاقات الاتصالية في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية؟

وجدنا:

- إن الاتصال السائد في المؤسسة يساهم وبدرجة كبيرة، وبنسبة 67.5 % في تفعيل نشاطها، وهذا فيه دلالة على أن فعالية النشاط لا يمكن أن تحدث في غياب الاتصال.
- وعن نجاح المؤسسة في السوق فقد تم رده إلى الاعتماد على العلاقات الاتصالية ونوعية الخدمات معا، وذلك بنسبة 60 % وهذا مؤشر على أن نجاح مؤسسة ما لا يمكن الحكم عليه من زاوية دون أخرى، بل إنه لا يمكن تصور على الأقل وفي حدود ما يمكن أن يكون هناك اتصال جيد أو مقبول دون نوعية الخدمات والعكس صحيح.
- وفيما يتعلق باتصال زملاء العمل مع بعضهم البعض نسجل أن الاتصال يساهم في زيادة نشاط المؤسسة، وذلك ما تؤكدته نسبة 65 % على مساهمة كبيرة، وهذا ما لاحظناه ميدانيا خاصة في الفترة المسائية حيث يكون نقص طبيعي في الجهد المبذول، إلا أن بقاء الاتصال بين زملاء العمل يعطي نوع ما حيوية لذلك، وهذا ما له تأثير على نشاط المؤسسة ككل.

- ضف إلى ذلك أن هذا الاتصال السائد في المؤسسة يساعد على إبداء وجهات نظرهم وغيرها ... والتي تخدم المؤسسة، هذا ما تؤكدته نسبة 87.5 % وعلى الرغم من

أن كل هذا يتم في كنف الاتصال الرسمي أكثر منه في الاتصال غير الرسمي، إلا أن مكانة الأولى تبقى مقبولة ويجب المحافظة عليها، وهذا ما أكدته نسبة 62.5 %، الشيء الذي يدل على أن الأمور ذو الطابع الرسمي أكثر مصداقية من غيرها.

- ولما كانت هذه المؤشرات كذلك، فإن الاتصال في المؤسسة ككل يبقى جيد بدليل نسبة 52.5 % المعبرة عن ذلك.

ومنه نخلص إلى كون العلاقات الاتصالية في المؤسسة تساهم بشكل أو بآخر في تفعيل نشاط المؤسسة أو زيادته.

ومما سبق ذكره يمكن القول أن العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية لها فعالية وأدوار ريادية تقوم بها، إن لم نقل أن نشاطها يكون مرتبط بها، وهذا إن كانت تحتاج إلى مراجعات وتحسين أو تطوير أكثر.

**خاتمه:**

## خاتمه.

وفي الأخير وفي ختام دراستنا هذه تبين لنا أن الاتصال المؤسساتي أو العلاقات الاتصالية سواء كانت رسمية أو غير رسمية ذات فعالية في المؤسسات الاقتصادية، ذلك ما تم إثباته بالبحث والدراسة، حيث برزت فعلا أهمية ومكانة ومدى قيمة الاتصال ككل، سواء بين العمال أو بين مرؤوسيههم، أو بين الإدارة ومن تشرف عليهم، ويتجلى ذلك في التناسق والتكامل بين فرق العمل المختلفة، وعليه فإن تلك الأهمية لم تكن لتأتي دونما وجود وسائط ساعدت على ذلك، وتمثلت في عدة وسائل اتصالية، أنجعها المقابلة المباشرة ورؤساء العمل، بالإضافة إلى الهاتف، والتي كانت بمثابة المحرك والمنشط للعلاقات الاتصالية، هذه الأخيرة ساهمت بشكل أو بآخر في تفعيل وزيادة نشاط المؤسسة، وذلك من خلال ملاءمة الجو الاتصالي إلى حد ما، والذي مكن من ارتفاع كمية الإنتاج بل حتى التنويع فيه.

غير أن ذلك لا يمنع من القول أن تلك الفعالية كاملة ولا نقص فيها، بل تبقى في حاجة إلى تقويمات وتعديلات معينة تسمح باستمرارية الاتصال بالشكل المرغوب والمحقق لأهداف المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع:

## قائمة المراجع.

أولاً: الكتب.

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2003.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. باركو وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد بن عبد إله، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، مصر، ب، س.
5. برنت براون، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة: إبراهيم الشاعر، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، السعودية، 1991.
6. جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط1، مصر، ب. س.
7. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 1999.
8. رونالدي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
9. سامية محمد جابر، نعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.

## قائمة المراجع.

10. السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، ب.س.
11. السيد عبد العاطي السيد وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة، ط1، مصر، 1999.
12. صالح بن نوار، فعالية التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006.
13. صالح خليل أبو الأصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
14. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي الاجتماعي في المجال التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 1424 هـ، 2003 م.
15. عبد الرحمان عزي وآخرون، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1994.
16. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، ط1، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
17. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.

## قائمة المراجع.

18. فريد كورتل، التسويق في المؤسسة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، قسنطينة، الجزائر، 1997.
19. فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، ط1، الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003.
20. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
21. كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
22. العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2001.
23. محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني رؤية في انثروبولوجيا الاتصال، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 1999.
24. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
25. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002.
26. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 2000.

## قائمة المراجع.

27. محمد مرعي، دليل التحفيز في الإدارات، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2000.
28. مصطفى الصيرفي، الاتصالات الإدارية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008.
29. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1992.
30. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2004.
31. ناصر داودي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، ب. س، 2004.
32. هالة منصور، الاتصال الفعال أساليبه ومهاراته، دار المعرفة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000.
33. هالة منصور، إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1999.
34. هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
35. يوسف عبد الأمير طباحة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، ط1، بيروت، لبنان.

# قائمة المراجع.

ثانيا: المذكرات.

1. رحمانى منيرة، سعيدي فريدة، الاتصال التربوي وعلاقته بالخدمة البيداغوجية في مؤسسات التعليم الثانوي، مذكرة ليسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2. سعيد بوغوم وآخرون، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
3. شوقي كريمة، لكل مباركة، أساليب الاتصال الرسمي ومعوقاته في التنظيم، مذكرة ليسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.
4. مطلق إسماعيل وآخرون، دور الاتصال في تحسين الصورة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
5. نجاة قريشي وآخرون، الاتصال الرسمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، مذكرة ليسانس، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

## قائمة المراجع.

---

ثالثا: الأترنت.

1. [www.mountadaelmouhandis.Com](http://www.mountadaelmouhandis.Com) ,21-01-2010,  
(بدون صاحب المقال) .21:30.
2. هشام الأحمد نظرة عامة عن مفهوم [www.midale-est.emc.com](http://www.midale-est.emc.com),  
. 20:00 ، 20.01.2010 الفعالية

الملاحق:

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال  
تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول:

فعالية العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سليم حدود لتوضيب المنتوجات -

طولقة - بسكرة

الرجاء أن تتفضلوا بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة التي تدخل في إطار إعداد مذكرة التخرج  
لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، وذلك بوضع  
العلامة (X) في الخانة المناسبة.

ونحيطكم علماً أن ما ستدلون به سيبقى في كنف السرية، ولن يستغل إلا لأغراض عملية فقط.

إشراف الأستاذ:

- د. محمد طه فريجة .

إعداد:

• عبد العالي شتج.

السنة الجامعية: 1442/1441 هـ

2021/2020 م.

المحور الأول: بيانات عامة.

1. السن:

- من 20 إلى 30 سنة

- من 31 إلى 40 سنة

- من 41 سنة فما فوق

- متوسط

2. المستوى التعليمي:

- ثانوي

- جامعي

- أقل من 5 سنوات

3. الخبرة المهنية:

- من 5 إلى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أهمية ومكانة العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.

4. ما هو الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

- الاتصال الرسمي

- الاتصال غير الرسمي

- الاثنين معا

5. وأيهما تفضل؟

- الرسمي

- غير الرسمي

- الاثنین معا

6. هل اتصالك بزملائك في العمل؟ - مضبوط

- تلقائي

7. وهل ترى أن اتصالك هذا ضروري؟ - نعم

- لا

- أحياناً

المحور الثالث: الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

8. رتب الوسائل الأكثر استخداماً في الاتصال داخل المؤسسة؟

- مقابلة مباشرة

- الوساطة

- التقارير

- المراسلات

- الإعلانات

- الهاتف

9. رتب الوسائل التي تستخدمها الإدارة للاتصال بكم؟

- رؤساء العمل

- المقابلة

- الإعلانات

- الهاتف

10. وأيها تفضل؟

11. ما هي الوسيلة التي تفضل استخدامها للاتصال بالإدارة؟

- طلبات مكتوبة

- رؤساء العمل

- الهاتف

- المقابلة

12. هل ترى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة ملائمة؟

- دائما

- أحيانا

- نادرا

المحور الرابع: مساهمة العلاقات الاتصالية في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية.

13. هل ترى أن الاتصال السائد في المؤسسة يساهم في تفعيل نشاطها؟

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

14. هل نجاح المؤسسة في السوق يمكن إرجاعه إلى؟

- الاعتماد على العلاقات الاتصالية بشكل كبير

- نوعية الخدمات

- إليهما معا

15. ما مدى مساهمة الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط المؤسسة؟

- بشكل كبير

- بشكل متوسط

- بشكل ضئيل

16. في رأيك هل مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة؟

- مقبولة ويجب الحفاظ عليها

- يجب تعديلها

17. هل الاتصال في المؤسسة يساعدكم على إبداء وجهات نظرکم واقتراحاتکم وتقدير

إسهاماتکم التي تخدم المؤسسة؟

- نعم

- لا

18. كيف تقيم الاتصال داخل المؤسسة؟

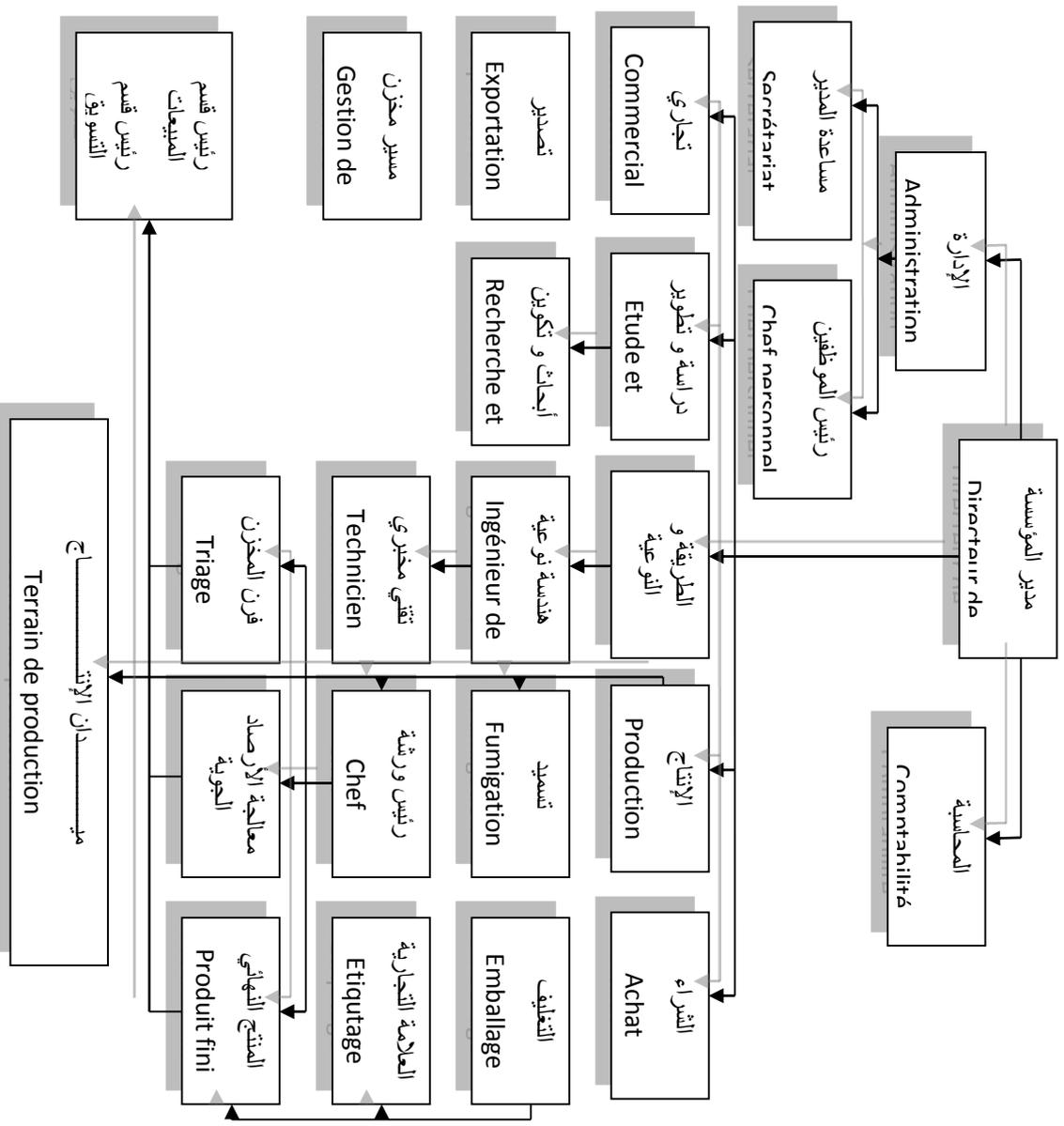
- جيد

- متوسط

- ضعيف



Organigramme de l'ETS  
Slim Haddoud



القهر من :

# الفهرس.

مقدمة.....	4
الإطار المنهجي.....	4
1. الإشكالية.....	5
2. أسباب اختيار الموضوع.....	6
3. أهمية الدراسة.....	7
4. أهداف الدراسة.....	8
5. الدراسات السابقة.....	8
6. تحديد المفاهيم.....	12
7. منهج الدراسة.....	15
8. أدوات الدراسة الميدانية.....	17
الملاحظة.....	17
المقابلة.....	18
استمارة الاستبيان.....	19
9. مجال الدراسة.....	20
أولاً: المجال البشري.....	20
أ. مجتمع الدراسة.....	20
ب. عينة الدراسة.....	21
ثانياً: المجال المكاني.....	22
ثالثاً: المجال الزمني.....	24

# الفهرس.

- 25.....الفصل الأول: العلاقات الاتصالية من منظور مؤسساتي
- 26.....تمهيد
- 27.....المبحث الأول: ماهية الاتصال الرسمي
- 27.....المطلب الأول: تعريف الاتصال الرسمي
- 29.....المطلب الثاني: عناصر وأشكال الاتصال الرسمي
- 33.....المطلب الثالث: أساليب وشبكات الاتصال الرسمي
- 41.....المطلب الرابع: وظائف وأهمية الاتصال الرسمي
- 43.....المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الرسمي
- 45.....المبحث الثاني: ماهية الاتصال غير الرسمي
- 45.....المطلب الأول: تعريف الاتصال غير الرسمي
- 46.....المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في ظهور الاتصال غير الرسمي
- 47.....المطلب الثالث: خصائص الاتصال غير الرسمي
- 50.....المطلب الرابع: شبكات الاتصال غير الرسمي
- 55.....المطلب الخامس: أهمية الاتصال غير الرسمي
- 56.....خلاصة
- 57.....الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية
- 58.....تمهيد
- 59.....المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية
- 59.....المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها

# الفهرس.

المطلب الثاني: وظائف وخصائص المؤسسة الاقتصادية.....	64.
المطلب الثالث: جمهور ومحيط المؤسسة الاقتصادية.....	67.
المبحث الثاني: أهمية العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.....	71.
المطلب الأول: أهمية وأهداف العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.....	71.
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.....	74.
المطلب الثالث: أشكال الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.....	76.
خلاصة.....	78.
الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات.....	79.
عرض وتحليل الجداول البسيطة.....	80.
عرض وتحليل الجداول المركبة.....	94.
نتائج الدراسة.....	127.
خاتمة.....	131.
قائمة المراجع.....	133.
الملاحق.....	140.
استمارة الاستبيان.....	141.
مخطط هيكل للمؤسسة محل الدراسة.....	148.
الفهرس.....	149.
فهرس الجداول.....	154.

# فهرس الجداول:

## فهرس الجداول.

- الجدول البسيطة.....80.....
- الجدول الأول: يمثل متغير السن.....80.....
- الجدول الثاني: يمثل متغير المستوى التعليمي.....80.....
- الجدول الثالث: يمثل متغير الخبرة المهنية.....81.....
- الجدول الرابع: يمثل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.....81.....
- الجدول الخامس: يمثل الاتصال المفضل لدى عمال المؤسسة.....82.....
- الجدول السادس: يمثل الكيفية التي يتم بها الاتصال بين زملاء العمل.....83.....
- الجدول السابع: يمثل مدى ضرورة الاتصال بين زملاء العمل من عدمها.....83.....
- الجدول الثامن: يمثل ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة.....84.....
- الجدول التاسع: يمثل ترتيب الوسائل التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال.....87.....
- الجدول العاشر: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال لاتصال الإدارة بهم.....88.....
- الجدول الحادي عشر: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال للاتصال الإدارة بهم.....89.....
- الجدول الثاني عشر: يمثل مدى ملاءمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة  
تفعيل نشاطها.....89.....
- الجدول الثالث عشر: يمثل مساهمة الاتصال السائد في المؤسسة في تفعيل نشاطها.....90.....
- الجدول الرابع عشر: يمثل سبب نجاح المؤسسة في السوق.....91.....
- الجدول الخامس عشر: يمثل مدى مساهمة الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط  
المؤسسة.....92.....
- الجدول السادس عشر: يمثل مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة.....92.....

## فهرس الجداول.

- الجدول السابع عشر: يمثل مدى مساعدة الاتصال في المؤسسة على إبداء وجهات نظر العمال واقترحاتهم وانشغالاتهم.....93.....
- الجدول الثامن عشر: يمثل تقييم الاتصال داخل المؤسسة.....94.....
- الجدول المركبة.....94.....
- الجدول الأول: يمثل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.....95.....
- الجدول الثاني: يمثل الاتصال المفصل.....96.....
- الجدول الثالث: يمثل الكيفية التي يتم بها الاتصال بين زملاء العمل.....99.....
- الجدول الرابع: يمثل مدى ضرورة الاتصال بين زملاء العمل من عدمها.....101.....
- الجدول الخامس: يمثل ترتيب الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة.....104.....
- الجدول السادس: يمثل ترتيب الوسائل التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال.....107.....
- الجدول السابع: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال للاتصال الإدارة بهم.....109.....
- الجدول الثامن: يمثل الوسيلة التي يفضلها العمال للاتصال بالإدارة.....111.....
- الجدول التاسع: يمثل مدى ملاءمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة.....113.....
- الجدول العاشر: يمثل مدى مساهمة الاتصال السائد في المؤسسة في تفعيل نشاطها.....115.....
- الجدول الحادي عشر: يمثل سبب نجاح المؤسسة في السوق.....117.....
- الجدول الثاني عشر: يمثل مدى مساهمة الاتصال بين زملاء العمل في زيادة نشاط المؤسسة.....119.....

## فهرس الجداول.

---

- الجدول الثالث عشر: يمثل مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة.....121.
- الجدول الرابع عشر: يمثل مدى مساعدة الاتصال في المؤسسة على إبداء وجهات نظر العمال واقتراحاتهم وانشغالاتهم.....123.
- الجدول الخامس عشر: يمثل تقييم الاتصال داخل المؤسسة.....125.