



جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

-دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

إشراف الأستاذ:

الحامدي عبد الحكيم

إعداد الطالبين:

- منال بخبخ.

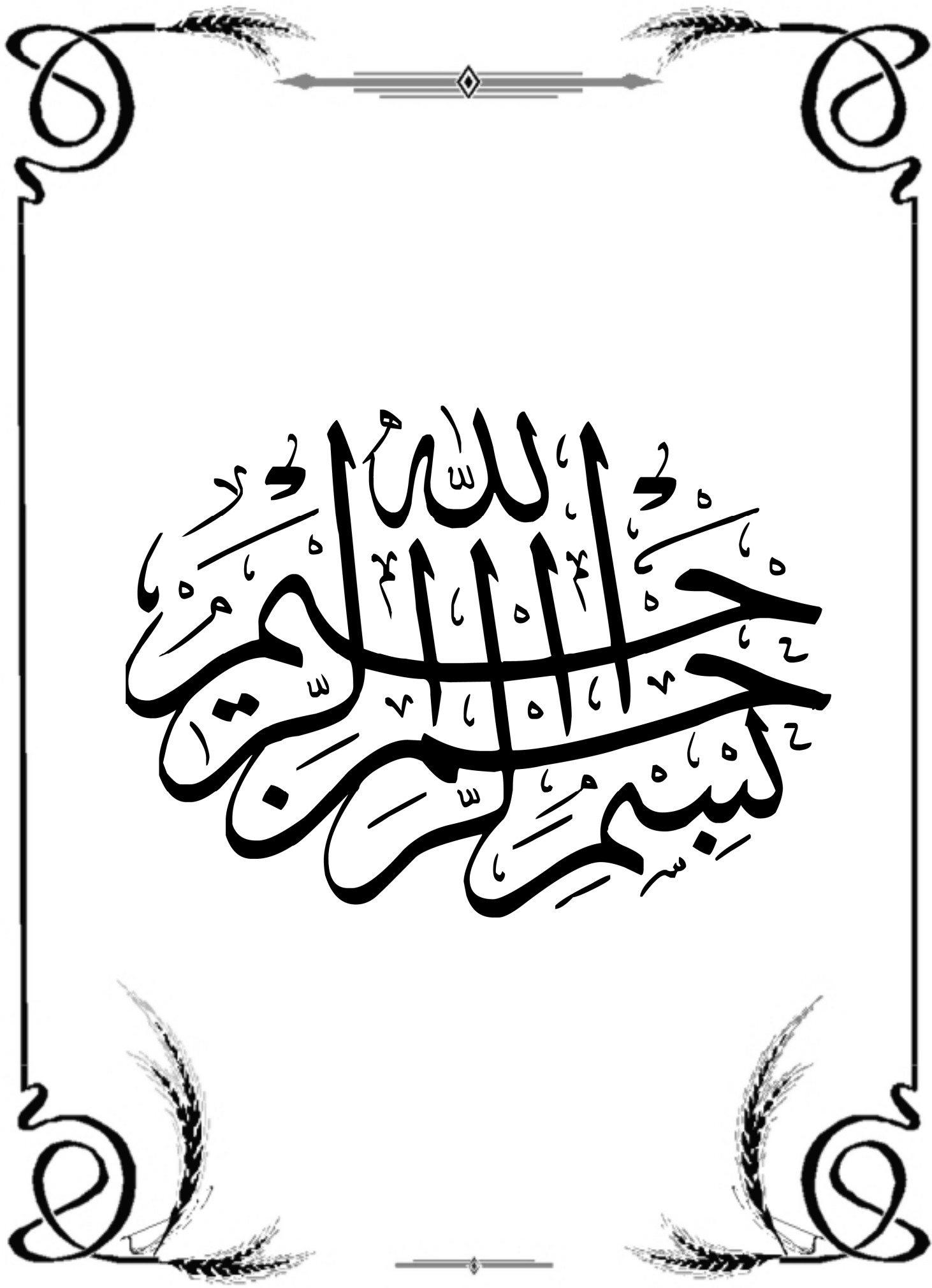
- وسام بلغياط.

لجنة المناقشة:

| الصفة        | الجامعة    | الأستاذ (ة)             |
|--------------|------------|-------------------------|
| رئيسا        | جامعة جيجل | -                       |
| مشرفا ومقررا | جامعة جيجل | - أ. الحامدي عبد الحكيم |
| مناقشا       | جامعة جيجل | -                       |

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة  
والسلام على أشرف خلق الله سيد المصلحين وإمام المرسلين  
صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.  
نشكر أولا وأخيرا الله عز وجل الذي وفقنا ومنحنا الإرادة لإنجاز هذا البحث الذي نتمنى أن يكون في  
المستوى.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمنا حرفا من الابتدائي إلى الجامعي.  
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "الحامدي عبد الحكيم"  
الذي لم يخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته  
جزاه الله كل خير.

كما نشكر أسرة قسم العلوم الاجتماعية عامة وكل الأساتذة والطلبة.  
كما لا يفوتنا أن نشكر عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير الذين لم يخلوا علينا بتقديم يد العون  
والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة  
وإلى كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد.

وسام + منال

# فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                  |
|--------|--|
|        | شكر وتقدير                               |
|        | الإهداء                                  |
|        | قائمة الجداول والأشكال                   |
| أ-ب    | مقدمة                                    |
|        | الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة      |
|        | المبحث الأول: موضوع الدراسة              |
| 04     | أولا: الإشكالية                          |
| 05     | ثانيا: فرضيات الدراسة                    |
| 05     | ثالثا: أسباب الدراسة                     |
| 06     | رابعا: أهداف الدراسة                     |
| 07     | خامسا: الدراسات السابقة                  |
| 12     | سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة              |
| 16     | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية        |
| 16     | أولا: حدود ومجالات الدراسة               |
| 17     | ثانيا: مجتمع البحث والعينة               |
| 18     | ثالثا: منهج الدراسة                      |
| 19     | رابعا: أدوات جمع البيانات                |
| 20     | خامسا: المقاربات النظرية                 |
| 25     | خلاصة الفصل                              |
|        | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة      |
| 27     | تمهيد                                    |
| 28     | المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة |

|    |   |
|----|---|
| 28 | المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي                           |
| 28 | أولا: أهمية الاتصال الداخلي                                   |
| 29 | ثانيا: أنواع الاتصال الداخلي                                  |
| 35 | ثالثا: وظائف الاتصال الداخلي                                  |
| 36 | المطلب الثاني: مضامين الاتصال الداخلي                         |
| 36 | أولا: شبكات الاتصال الداخلي                                   |
| 40 | ثانيا: تقنيات الاتصال الداخلي                                 |
| 46 | ثالثا: مهارات الاتصال الداخلي                                 |
| 49 | المطلب الثالث: العملية الاتصالية داخل المؤسسة                 |
| 49 | أولا: أهداف الاتصال في المؤسسة                                |
| 50 | ثانيا: استراتيجيات الاتصال                                    |
| 53 | ثالثا: معوقات الاتصال في المؤسسة                              |
| 58 | المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية                             |
| 58 | أولا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية                           |
| 60 | ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية                             |
| 63 | ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية                               |
| 64 | رابعا: أهداف المؤسسة الاقتصادية                               |
| 65 | خامسا: وظائف المؤسسة الاقتصادية                               |
| 66 | خلاصة الفصل   |
|    | الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة                         |
| 68 | تمهيد   |
| 69 | المبحث الأول: مجال الدراسة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير |
| 69 | أولا: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج                      |
| 75 | ثانيا: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج                   |
| 76 | ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة                           |

|     |   |
|-----|---|
| 86  | المبحث الثاني: تحليل النتائج                        |
| 86  | أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية                  |
| 91  | ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني |
| 99  | ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث |
| 104 | رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع |
| 109 | المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة                 |
| 109 | أولاً: مناقشة عامة للنتائج                          |
| 111 | ثانياً: مناقشة النتائج العامة في ضوء الفرضيات       |
| 113 | ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة      |
| 114 | رابعاً: توصيات الدراسة                              |
| 116 | خاتمة   |
| 118 | قائمة المراجع                                       |
| 126 | قائمة الملاحق                                       |
| 132 | ملخص الدراسة  |

# قائمة الجداول والأشكال



| رقم الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 32         | الاتصالات وهدفها داخل التنظيم   | 01         |
| 86         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس  | 02         |
| 87         | توزيع عينية الدراسة حسب متغيري الجنس والسن  | 03         |
| 88         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي                         | 04         |
| 89         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس الأقدمية في المؤسسة                        | 05         |
| 90         | توزيع أفراد عينية الدراسة حسب متغير الجنس والفئة الوظيفية                           | 06         |
| 91         | إجابات أفراد العينة حول كيفية سير عملية الاتصال في المؤسسة الإفريقية للزجاج         | 07         |
| 91         | مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العاملين في المؤسسة الإفريقية للزجاج       | 08         |
| 93         | يوضح إجابات المبحوثين حول عملية الاتصال بين موظفين المؤسسة حسب متغير الجنس          | 09         |
| 94         | عملية الاتصال بين أفراد العينة و رؤسائهم داخل المؤسسة حسب متغير الجنس               | 10         |
| 95         | المعلومات التي يستقبلها أفراد العينة من رؤسائهم                                     | 11         |
| 95         | مصدر المعلومات التي يتلقاها أفراد العينة داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج              | 12         |
| 96         | إجابات أفراد العينة حول أهمية المعلومات التي تصل أفراد العينة من طرف مديرية المؤسسة | 13         |

## قائمة الجداول والأشكال

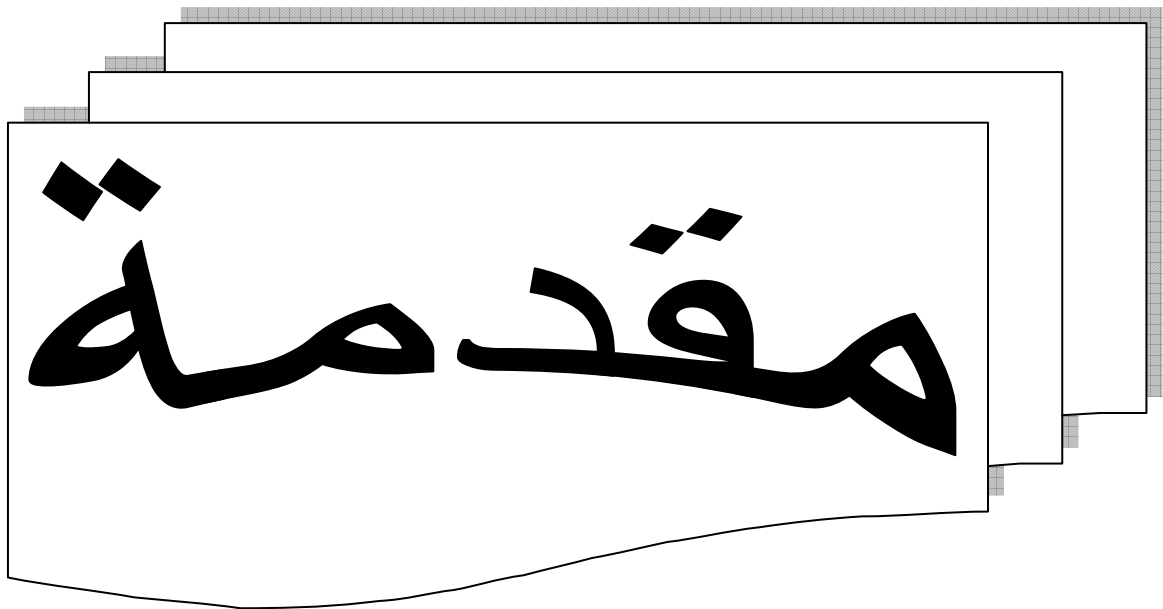
|     |  |    |
|-----|--|----|
| 97  | الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصالات الإدارية في المؤسسة الإفريقية للزجاج                                       | 14 |
| 98  | الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة الإفريقية للزجاج حسب متغير المستوى التعليمي                               | 15 |
| 99  | مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة الإفريقية للزجاج وكيفية طرحها                       | 16 |
| 100 | مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال في مؤسسة الإفريقية للزجاج حسب متغير الجنس | 17 |
| 101 | مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين سيرورة العمل في المؤسسة حسب متغير الجنس  | 18 |
| 101 | يوضح الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج: حسب رأي المبحوثين                          | 19 |
| 102 | دور الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإفريقية للزجاج حسب رأي أفراد العينة                                      | 20 |
| 104 | المشاكل التي تواجه المؤسسة الإفريقية للزجاج حسب متغير الفئة الوظيفية   | 21 |
| 105 | طبيعة المشاكل التي يعاني منها أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة (يخص الذين أجابوا بنعم أي لديهم مشاكل). | 22 |
| 106 | الصعوبات التي تواجه أفراد العينة عند تقديمهم الشكاوي للإدارة   | 23 |
| 106 | الجهة التي يعتمد عليها أفراد العينة في حل المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة التي يعملون بها                        | 24 |

## قائمة الجداول والأشكال

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 107 | استخدام المبحوثين لتقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي في المؤسسة            | 25 |
| 108 | الصعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة أثناء المهام داخل المؤسسة الإفريقية | 26 |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 31         | يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية                      | 01        |
| 34         | يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة                       | 02        |
| 37         | يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة  | 03        |
| 37         | يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة                                       | 04        |
| 38         | يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة  | 05        |
| 39         | يوضح نموذج الاتصال على شكل Y   | 06        |
| 39         | يوضح نموذج الاتصال على شكل نجمة  | 07        |
| 40         | يوضح تقنيات الاتصال الداخلي في المؤسسة                                 | 08        |
| 76         | يوضح يوضح رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير | 09        |



مقدمة

إن المجتمع الحديث أو ما يعرف في -وقتنا الراهن- بمجتمع المعلومة، يقوم على جملة من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن المجتمعات التقليدية الغابرة، فتختلف هذه البنى والركائز باختلاف نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها على أرض الواقع، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى أهم مكونات هذا المجتمع التي تطورت بدورها وتغيرت بالتوازي مع الأحداث والتطورات الراهنة التي شهدتها هذا العصر.

ويعتبر موضوع الاتصال في نسق المؤسسات الاقتصادية أكثر من ضرورة؛ ففوق أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر من المعطيات والبيانات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير ناجحة، لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكانياتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال الداخلي فيها وكذا فعالية هذا الأخير في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل أمثل للمشاكل. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة، تجند لها قوى بشرية مادية تعمل على توحيد المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

بما أن موضوع الاتصال الداخلي وموضوع المؤسسة الاقتصادية مرتبطان كلاهما بالموارد البشرية سنحاول في هذه الدراسة، معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير؛ حيث قسمنا بحثنا هذا إلى إطار منهجي وإطار نظري وآخر تطبيقي:

تناولنا في الإطار المنهجي مشكلة الدراسة وفرضياتها، أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، كما عالجنا ضمن هذا الجانب مجموعة من الدراسات المشابهة إضافة إلى عرض

مفاهيم الدراسة وأخيرا أدرجنا منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينة الدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات التي اعتمدها في دراستنا مع عرض أهم المقاربات العلمية التي تخدمنا في بحثنا هذا.

أما الإطار النظري للدراسة فقد ضم مبحثين حيث جاء الأول بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية والذي احتوى بدوره على ثلاث مطالب؛ الأول بعنوان ماهية الاتصال الداخلي حيث تناولنا فيه أهمية الاتصال الداخلي، أنواعه ووظائفه أما المطلب الثاني؛ المضامين الاتصال الداخلي تناولنا فيه شبكات الاتصال الداخلي؛ تقنياته ومهاراته، والمطلب الثالث جاء بعنوان العملية الاتصالية داخل المؤسسة؛ وفيه تطرقنا إلى أهداف الاتصال في المؤسسة، استراتيجيات الاتصال في المؤسسة وأخيرا معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

وجاء المبحث الثاني من الإطار النظري بعنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ وضم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، معايير تصنيفها، خصائص المؤسسة الاقتصادية، أهدافها ووظائفها.

أما الإطار التطبيقي لهذه الدراسة فقد احتوى على ثلاثة مباحث؛ الأول خاص بمجالات الدراسة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير والذي ضم بدوره؛ التعريف بالمؤسسة ونشأتها ومراحل تطورها كذلك نشاطات هذه المؤسسة وفروعها إضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأخيرا هيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فتناولنا فيه تحليل النتائج، وجاء فيه تحليل وتفريغ نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير إضافة إلى النتائج العامة، كما تناولنا في المبحث الثالث من هذه الدراسة مناقشة النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

المبحث الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

أولاً: حدود ومجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع البحث والعينة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: المقاربات النظرية

خلاصة الفصل

## المبحث الأول: موضوع الدراسة

## أولاً: الإشكالية

يعتبر الاتصال مقوماً من مقومات الحضارة البشرية، حيث يرى الباحثون أنه العملية التي يتم فيها نقل الأفكار الرسائل أو الرموز من مصدر إلى مستقبل أو أكثر، بقصد إحداث تغيير في السلوكيات أو المواقف والاتجاهات...، فحاجة الإنسان إلى التعامل مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم جعلت من الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد مكنتهم من تنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تعبر عن مضمون الاتصال.

وعليه فالمنظمات والمؤسسات والشركات على اختلافها نشاطاتها ومهامها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد مجرد ملاحق لتحسين الصورة العمومية لها؛ بل هو المكيئة التي تحرك هذه المؤسسة وتساعد على إصدار التعليمات والأوامر وإدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات كالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة مثلاً.

ويعتبر الاتصال الداخلي شكلاً من أشكال استمرار العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، فهو يعمل على تبادل المعلومات والبيانات التي تمكن المسيرين من تحسين وتفعيل الاتصال بشكل يضمن سيرورة العملية الإنتاجية خاصة داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى أهم مكونات المجتمع التي واجهت تغييرات مختلفة مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية، فحتى تقوم هذه المؤسسات بمهامها على أكمل وجه لا بد لها أن تولي الاتصال الداخلي أهمية معتبرة، حتى تتمكن من الاستفادة من تقنياته وآلياته في التأطير والتوجيه ومتابعة مختلف تحركاتها بدءاً بإعداد الخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية محددة سنحاول من خلالها الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:



ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالظاهير)؟

وتندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهير؟
- ما هو دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج؟
- ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه التطبيق الفعال للاتصال داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهير؟

ثانيا: الفرضيات

- يستخدم الاتصال الداخلي بجميع أنواعه في المؤسسة الإفريقية للزجاج-الظاهير.
- للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة الإفريقية للزجاج-الظاهير يظهر من خلال دوره في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- توجد معوقات متعددة تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهير تتنوع بين الصعوبات التنظيمية و التقنية والبيئية.

ثالثا: أسباب الدراسة

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية كانت سببا في اختيارنا لهذا الموضوع.

➤ الأسباب الذاتية:

- إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.
- رغبتنا في إجراء هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالاتصالات وإجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك.

- محاولة تطبيق ما درسناه على أرض الواقع.

- معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.

### ➤ الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة.

- إبراز دور الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- معرفة أهمية الاتصال الداخلي في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### رابعاً: أهداف الدراسة

من البديهي أن أي دراسة مهما كان مجالها ونوعها تقوم وتتأسس على أهداف معينة تسعى لتحقيقها، لدى فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق أهداف بحته.

ويمكن تلخيص أهداف الدراسة الراهنة في:

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها الاقتصادية.

- معرفة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

- محاولة معرفة المعوقات وتشخيص العراقيل التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة.

### خامساً: أهمية الدراسة

لقد تطورت عملية الاتصال في المؤسسة وأصبح ينظر إليها كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطاتها من الإعداد للخطط والاستراتيجيات إلى التنفيذ والمراقبة الجيدة، كما صارت من بين مميزات ومكونات المؤسسة الاقتصادية الحديثة؛ إذ تعتبر هذه العملية وسيلة فعالة لخلق الانسجام والتنسيق

بين أقسامها المختلفة، ولهذا فموضوع بحثنا هذا يكتسي أهمية بالغة؛ لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية، وعليه يمكن القول أن الاتصال الداخلي وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة أو المنظمة للوصول إلى أهدافها المسطرة.

سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة خنيفر وفاء، سنة 2013-2014، بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة.

تناول موضوع الإشكالية دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية حيث اعتمدت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية؟

والذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟
- 2- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟
- 3- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع بحثها؛ إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير في الظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكيفية والكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها.

## نتائج الدراسة

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ✓ الاتصال الداخلي في البنك الجزائري قائم على الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات أما الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر.
- ✓ تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الأنترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا أنه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب .
- ✓ يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي لوسائل الاتصال.
- ✓ كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل المحاضر، التقارير والتعليمات في الاتصال في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي يمكن أن تحدث والتكيف معه.

## الدراسة الثانية:

دراسة قادري محمد، سنة 2009-2010، بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.

حيث تناولت إشكالية الدراسة فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده "هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟"

واعتمد الباحث كأسئلة فرعية:

- 1- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟
- 2- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية وما هي أهميتها؟
- 4- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المتركة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.
- ✓ وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.
- ✓ الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الطاهر أجغيم سنة 2005، بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية بجامعة منتوري بقسنطينة.

وتضمنت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: "هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى إلى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟"

وأسئلتها الفرعية كانت:

- 1- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

2- هل للاتصال بأشكاله تأثير ايجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة

الجزائرية؟

3- أين يظهر هذا التأثير الايجابي للاتصال؟

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وطبيعة الفرضيات التقريرية وذلك للحصول على المادة التي استخدمها الباحث وتحليل الأبعاد وأثر عملية اتصال المؤسسة في الإدارة الجزائرية في الماضي والحاضر، واعتمد الباحث هذا المنهج لمبررات، أهمها أن الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي وأن المنهج يسمح استخدام أدوات جمع البيانات ويمكن تصنيفها وتفسيرها، وكون المنهج الوصفي يلاءم الدراسات الاجتماعية من نوع الدراسة الراهنة.

### نتائج الدراسة:

✓ تستخدم الجامعة -مجال الدراسة- في الاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي؛ الاتصال

الشفوي والكتابي معا وذلك حسب ما تتطلبه طبيعة المعلومات.

✓ توفر المؤسسة الجامعية على خلية الإعلام والاتصال، تقتصر مهمتها على تنظيم التظاهرات

العلمية من معارض وملتقيات.

✓ كما كشفت الدراسة أن أفراد البحث يجدون صعوبة في فهم الرسائل التي يتلقونها.

### الدراسة الرابعة:

دراسة زليخة بن عمارة سنة 2001، بعنوان "واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية" في

إطار إعداد رسالة الماجستير بجامعة باتنة، حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

وتضمن أسئلة فرعية كالتالي:

- 1- ما هي الأطر التنظيمية للاتصال في المؤسسة؟
- 2- هل يحسن استعمال وسائل الاتصال في المؤسسة؟
- 3- وما هي وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح بالعينة مبررة ذلك بطبيعة الدراسة الوصفية.

نتائج الدراسة:

✓ أن هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وقدرة القائد أو المسؤول على أداء مهامه الإدارية والتنظيمية.

✓ اتصال المؤسسة أصبح عملية أساسية لا غنى عنها في الإدارة الحديثة.

✓ الاتصال في المؤسسة الجامعية يتأثر إيجاباً بالوسائل التكنولوجية والتقنية المستخدمة في أعمال الاتصالات المكتبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

عموماً تطرقت الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي في المؤسسات باختلافها من حيث النوع أو الخدمة التي تقدمها وتلقى أضواء متفاوتة على جوانب كثيرة وهامة من مشكل البحث، وذلك من خلال الدور والوسائل المستخدمة في الإدارة والتنظيم أو لبناء العلاقات الإنسانية وتحسين الظروف في العمل، وتشاركت دراستنا مع هذه الدراسات في المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في استخدام تقريبا نفس أدوات جمع البيانات وهي "استمارة الاستبيان" وكذلك النتائج التي تؤكد على وجود اتصال داخلي في المؤسسة.

وتختلف هذه الدراسة من حيث الإشكالية دراستنا تركز على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وبعض الاختلاف وكذلك في نوع العينة فقد اخترنا في عينة بحثنا العمال والمسيرين في المؤسسة الاقتصادية من طبقة الإداريين حقيقة العمال العاديين.

وأفادتنا كذلك هذه الدراسات في جانبها النظري وذلك في الحصول على مراجع وضبط الخطة.

### سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية التي ينطلق منها الباحث لتحديد مسار بحثه وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم التي ينطوي عليها موضوع البحث.

### ✓ الواقع

أ- لغة: كلمة الواقع مشتقة من الفعل الثلاثي وقع، يقع، وقوعاً.<sup>(1)</sup>

ويقال واقع الأمر أو الحال، أي ماح صل منهما وفي الواقع أي في الحقيقة ومنه فالواقع هو الحاصل<sup>(2)</sup>.

ب- اصطلاحاً: يعرف على أنه فهم أحوال الناس والوقائع المعاصرة والأحداث الجارية عامة أو خاصة بمعرفة حقيقتها وأسبابها وأثرها<sup>(3)</sup>.

- كما يعرف أيضاً بأنه درجة دوام المعاني التي يتم اكتشافها في أي تجربة أو التي تتصل بأي شيء أو شخص أو فكرة أو وثيقة<sup>(4)</sup>.

(1) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 913.

(2) علي بن هداية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. ط7، 1991، ص 303.

(3) أمينة جعفر. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة يحي فارس، المدينة.

2015/2014م، ص 04.

(4) أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت. ط2، 1993، ص 347.



✓ الاتصال:

أ- لغة: يعود أصل كلمة الاتصال (communication) إلى الكلمة اليونانية (communis) معنى عام أو مشترك أو المشاركة (charing) فالاتصال هنا يعني الاشتراك في الاتجاهات والمعلومات والأفكار<sup>(1)</sup>.

ويعرف قاموس "أكسفورد" الاتصال: على أنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات<sup>(2)</sup>.

ب- اصطلاحاً:

- يعرف "فليبو" الاتصال بأنه: تلك العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب<sup>(3)</sup>.

- ويرى "جى ميلير" أن: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر<sup>(4)</sup>.

✓ الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث:

- عرفه أحمد لدوبعلی أنه: مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها<sup>(5)</sup>.

(1) محمد جمال الفار. المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. 2010، ص 07.

(2) معين محمد عياصرة. مروان محمد بني أحمد القايدة، الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، 2005، ص 162.

(3) محمد أبو سمر. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2009، ص 9.

(4) فضيل دليو. الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 2003، ص 15.

(5) مصطفى وآخرون. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان. ص 82.

- وعرفته منال طلعت محمود على أنه: الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها<sup>(1)</sup>.

- أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو: النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات<sup>(2)</sup>.

- التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

### ✓ المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت تعريفات المؤسسة نظراً لتنوع أهدافها وأنشطتها وكذا هياكلها حيث:

-عرفها جاك لوبستين بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل<sup>(3)</sup>.

- أما "فرانسوا بيروا" فيرى بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقرارات من أجل إنتاج السلع<sup>(4)</sup>.

(1) منال حلمت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة. 2002، ص22.

(2) فضيل دليو. مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر. 1998، ص17.

(3) يوسف سعدون. علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة. ص07.

(4) سلطان بلقاسم. العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. العدد5، فيفيري، 2004، ص29.

- كما تعرف أيضا بأنها: تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة لها، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه<sup>(1)</sup>.

#### - التعريف الإجرائي:

وعليه فالمؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص من ذوي كفاءات متنوعة تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية من أجل إنتاج سلعة ما، طبقا لأهداف محددة من طرف الإدارة.

<sup>(1)</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004، ص106.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

### أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر عملية تجديد مجالات الدراسة؛ خطوة ضرورية ومهمة يقوم بها الباحث من أجل إضفاء المصداقية لنتائج دراسته والموضوعية العلمية في تناول مشكلة بحثه، لهذا فالباحث ملزم بتحديد المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني لدراسته تحديداً دقيقاً.

### ❖ المجال الجغرافي:

هو المكان الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية وقد كان على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج منطقة أولاد صالح شمال شرق مدينة جيجل تتربع على مساحة قدرها 17 هكتار .

### ❖ المجال الزمني: هو المدة التي تستغرقها الدراسة من أول إلى آخر يوم، حيث استغرقنا في

دراستنا هذه والمعنونة ب "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية \_ دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير" حوالي أربعة أشهر عبر ثلاث مراحل .

**-المرحلة الأولى:** قمنا فيها بإعداد الجانب المنهجي من الدراسة ( الإشكالية - تساؤلاتها وفرضياتها- أسباب الدراسة وأهدافها ....) حيث قمنا بقراءات حول موضوع الدراسة وهذا من خلال التردد المستمر على المكتبات داخل الجامعة وخارجها وحتى في الجامعات المجاورة، للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية والاطلاع على الدراسات السابقة، من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة وكذا رسم خطة سليمة ننتهجها في بحثنا هذا، وقد استمر البحث في هذه المرحلة بداية من شهر جانفي، حتى أواخر شهر فيفري.

**-المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة، قمنا بإعداد الجانب النظري للدراسة، وذلك بعد جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات دراستنا المعنونة ب "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية \_ دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير \_" حيث تناولنا في هادا الجانب فصلين، تطرقنا في الأول

إلى عرض متغير الاتصال الداخلي بجميع أبعاده التي تخدمنا في بحثنا ( أنواع الاتصال الداخلي - أهدافه - أساليبه وتقنياته - ... ) أما الفصل الثاني فقمنا فيه بعرض أبعاد المتغير الثاني؛ ماهية المؤسسة الاقتصادية - مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - أهداف المؤسسة الاقتصادية وظائفها وتصنيفاتها... )، وقمنا في هذه المرحلة أيضا بزيارة استطلاعية للمؤسسة - موضوع الدراسة - والتي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بهذه المؤسسة. وقد استمرت هذه المرحلة طيلة شهر مارس.

-المرحلة الثالثة: أهم ما قمنا به في هذه المرحلة من عمر انجاز هذه المذكرة تصميم؛ استمارة البحث وتوزيعها على عينة دراستنا بالمؤسسة الإفريقية للزجاج، وبعد استعادة الاستمارة من الباحثين وتفريغ البيانات وتفسيرها وتحليلها، قمنا باستخلاص النتائج العامة لبحثنا الميداني مع إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وقد استغرقتنا في هذه المرحلة مدة زمنية قدرت بشهرين تقريبا.

### ثانيا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

➤ مجتمع البحث:

"هو المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث، وتعمم نتائجها عليها، والمفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات"<sup>(1)</sup>.

وقد تمثل مجتمع بحثنا في الموظفين داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير، والبالغ عددهم 96 موظفا موزعين على مختلف مصالح المؤسسة.

(1) شفيق العتوم. طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر، ط1، الأردن. 2007، ص22.

## ➤ عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث، يتم اختيارها بطريقة علمية منظمة، من جميع عناصر مفردات المجتمع وبنسبة معينة، بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي، بحيث تحمل نفس الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث"<sup>(1)</sup>.

ولهذا فعملية اختيار عينة الدراسة تعد عملية أساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث. وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية البسيطة كون مجتمع الدراسة متجانس، هذا وقمنا بتحديد حجم العينة على أساس نسبة اختبار 31% بحيث كان عدد أفراد مجتمع البحث هو 96 موظف.

## - تحديد النسبة:

$$30 = 100/31 \times 96 \text{ مفردة.}$$

## ثالثا: منهج الدراسة

تستوجب كل دراسة الاعتماد على منهج علمي واضح كي تتصف بالعلمية والعملية التي تسمح بالوثوق بنتائجها.

**والمنهج:** هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بغرض التوصل إلى إجابات عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة<sup>(2)</sup>.

وللإجابة عن إشكالية البحث المطروحة وللإلمام بأهم جوانبه\_ نظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع؛ استخدمنا "المنهج الوصفي التحليلي" فهو أكثر المناهج موافقة مع دراستنا والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية؛ حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية

(1) حسين محمد جواد الجوري. منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2013، 126ص.

(2) أحمد عبد اللطيف. مصطفى عمود أبو بكر، البحث العلمي، الدار الجامعية للنشر، مصر. 2007، ص43.

وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن تم استخلاص النتائج، بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، كما انتهجنا أسلوب "دراسة الحالة" نظرا لأننا نريد البحث عن معلومات بخصوص المؤسسة ككل، كما نريد الكشف عن واقع الاتصال الداخلي فيها؛ فالبحوث التي تعتمد أسلوب "دراسة الحالة" غابا ما تكون متعمقة وشاملة لجميع جوانب الحالات موضوع الدراسة.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

إن موضوع الدراسة والمنهج المستخدم؛ يحتم على الباحث الاستعانة بتقنيات معينة لجمع البيانات الضرورية من ميدان الدراسة حول أبعاد المشكلة موضوع البحث، وذلك لقياس متغيري المشكلة، مع الإشارة إلى دقة البيانات الميدانية التي يتم جمعها، وهذا يتوقف على حسن اختبار الباحث لهذه الأدوات، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أداتين من أدوات جمع البحث العلمي وهما الملاحظة والاستمارة :

**-الملاحظة:** حيث تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة<sup>(1)</sup>.

والملاحظة بنوعها "الملاحظة بالمشاركة"، وهي التي يشارك فيها الباحث المبحوثين سلوكياتهم وأعمالهم مباشرة، أما "الملاحظة دون مشاركة"، ففيها يكتفي فيها الباحث بالملاحظة عن بعد دون مشاركة المبحوثين في أعمالهم، مما يسمح له بجمع المعلومات الحقيقية الغير مصطنعة من حقل بحثه، ومنه اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة دون مشاركة، من خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة دون تحديد مواعيد لهذه الزيارات سلفاً وذلك من أجل الحصول على معلومات أكثر مصداقية وواقعية، من خلالها لاحظنا كيفية تواصل المبحوثين داخل مؤسسة البحث.

(1) إحسان محمد حسن. الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت. 1999، ص 55.

- الاستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو اجتماعية أو تربوية يجب عنها المبحوث بنعم أو لا أو بوضع علامة حول الإجابة المختارة، وهي تصلح للكشف عن الميول المهنية والثقافية والمعتقدات أو عن سمات خلفية واجتماعية<sup>(1)</sup>.

#### خامسا: المقاربات النظرية للدراسة

#### ❖ النظرية الوظيفية:

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين والتي تركز بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي و توجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام واستمراره وتطوره وتحديثه في نفس الوقت وهذا يتمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربي أمثال "أوجست كونت" " إيميل دوركام" و"هوبرت سبنسر" وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكي المعاصرين مثل "تالكوتبارستور" و"روبرت ميرتون" وغيرهم آخرون من رواد الجيل الثاني من علماء علم الاجتماع الرأسماليين الذين استمرت آرائهم حتى نهاية السبعينات من القرن العشرين<sup>(2)</sup>.

أسندت الأفكار الرئيسية للنظرية الوظيفية إلى فكرة سابقة دورها "هربرت سبنسر" كانت بين الكائن العضوي وبين المجتمع فالكائن الحي كائن كلي يتكون من مجموعة من الأعضاء والأجهزة التي يقوم كل منها بوظيفة معينة وتتضافر جميعها على استمرار بقاء الكائن الحي ثم استمرار نموه وتطوره وبمائل هذا النظام نظام المجتمع الإنساني من حيث أن هذا المجتمع يتكون من مجموعة من الأجزاء والأنساق تتضافر وتتكامل جميعا لحفظ التوازن في المجتمع فإذا اختلت وظيفة أحد الأنظمة أو أجزاء الجسم يصبح المجتمع في حالة لا توازن<sup>(3)</sup>.

(1) طلعت إبراهيم لطفى. أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غرب، القاهرة. 2001، ص 84.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان. الإعلام (المبادئ والأسس النظرية والمنهجية)، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية. 2004، ص 147.

(3) د. إبراهيم عثمان. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشرق، عمان. 2008، ص 41.



- كيفية توظيف المقاربة النظرية في دراستنا.

إن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن بنية؛ تتكون من مجموعة من الفروع التي تتمثل في الموارد البشرية والهياكل المادية إضافة إلى القوانين التنظيمية وغيرها، بحيث يؤدي كل واحد من هذه الفروع وظيفة معينة من أجل خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة ككل وإبقائها تسير وفق نظام صحيح وحسب ما هو محدد له من طرف مدراءها ومسؤوليها.

وعليه فإنه من خلال دراستنا للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يتبين لنا أن الاتصال الداخلي عبارة عن فرع يقوم بمجموعة من الوظائف التي تؤدي إلى تحسين الأداء وخلق الشعور بالانتماء للمؤسسة وزيادة فعاليتها ونجاعتها وتحسين كفاءتها.

- المبادئ التي تركز عليها النظرية البنوية الوظيفية:

تعتمد النظرية البنوية الوظيفية التي كان روادها كل من "هوبرت سبنسر" و"تالكوتبارسونز" و"روبرت ميرتن" و"هانز كبرثوسي" على مجموعة مبادئ متكاملة نذكر منها:

- يتكون المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن نوعها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة وبالرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة مع بعضها.

- المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يكمن تحليلها تحليلاً بنوياً وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية أي المؤسسة تتكون من أجزاء وعناصر لكل منها وظيفتها.

- أن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء إذ يغيرها من طور إلى طور آخر ولهذا بالرغم من إختلاف وظائف المؤسسة إلا أن هناك تكاملاً واضحاً بينهما.

-الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف هدامة أو بناءة، فزيادة أجور العمال لها وظيفة اقتصادية ظاهرة للعمال، بينما تأسيس نادي أو جمعية للعمال فهو سلوك له وظائف كامنة<sup>(1)</sup>.

- وجود نظام قيمي أو معياري تشيد البني الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله، فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين<sup>(2)</sup>.

-يشير مصطلح الوظيفة إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع.

وقد قام "روبرت ميرتون" 1957 بتلخيص العملية البنائية الوظيفية للمجتمع فيما يلي :

1- أن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة وأنه تنظيم للأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر<sup>(3)</sup>.

2-يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي وإذا حدث أي نوع من التناظر داخله فإن قوى معينة سوف تنشط من أجل استعادة التوازن.

3-تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره، وبمعنى آخر فإن كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دورا في استقرار النظام.

ومن الواضح تماما أن وسائل الاتصال أصبحت في الوقت الحالي جزءا مركزيا من هياكل مؤسساتنا، وهذا يعني أنها في الوقت الذي تمثل فيه بناءات قائمة بحد ذاتها، تغلغت بعمق داخل كل المؤسسات في المجتمع من مؤسسات اقتصادية وتعليمية وغيرها.

(1) إحسان محمد حسن. النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط2، عمان. 2010، ص52.

(2) المرجع نفسه، ص53.

(3) حسن عماد مكاوي. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة. 1998، ص125.

بالإضافة إلى ذلك تؤكد النظرية الوظيفية منذ مرحلة نشاطها على أهمية تحديد العلاقة المتبادلة بين وسائل ونظم الاتصال وبين النظم والأنساق الاجتماعية الأخرى.

3- كما اهتم أصحاب هذه النظرية باستخدام مفاهيم تعكس الإطار السيكولوجي العام لها؛ مثل المتطلبات الوظيفية وتحقيق الأهداف والمحافظة على النظام و غيرها من المفاهيم التي تعكس ضرورة الاهتمام بتوجيه الدور الوظيفي لوسائل الاتصال نحو تحقيق الوظائف والأهداف العامة التي تربط هذه الوسائل وتنظيماتها ومؤسساتها المختلفة، بحيث ركزوا على الدور الوظيفي لها<sup>(1)</sup>.

4- تطور ما يسمى بداية النظرية الوظيفية والتي عرفت فيما بعد بالبنائية الوظيفية والأساس هنا تفسير الوجود الاجتماعي واستمراره وظيفيا وقد ارتبط تصور المجتمع كوحدة كلية بمفهوم النسق الاجتماعي الذي يتضمن معناه في الحالة تشكل الوحدة النسقية من أجزاء مترابطة متساندة، يقوم كل جزء منها بوظيفة أو أكثر تلي حاجات النسق والأعضاء فيه<sup>(2)</sup>.

#### - نقد النظرية:

تعرضت نظرية البنائية الوظيفية لكثير من النقد؛ بوصفها نظرية محافظة أو نظرية النظام الرأسمالي، إذ أنها تسعى إلى تبرير الأوضاع القائمة لمصلحة الجهات الحاكمة؛ ذلك أنها لا تشير صراحة إلى مظاهر التباينات الكثيرة في البناء الاجتماعي وبحسب " روترمان " الأستاذ بجامعة هارفرد؛ فإن مدرسة التحليل البنائي الوظيفي لم تخلق أكثر من أطر يمكن فيها وصف النظام الاجتماعي متهما هذه الأخيرة بأنها ليست سوى صياغة نظرية في ثوب علمي لتحيزاته الإيديولوجية، فهي تدعو الناس إلى الانصياع للمعابد القائمة وتتجاهل الصراع الاجتماعي وتمهل دور المصالح المادية في التفاعلات الاجتماعية وتهتم بالتكامل والإجماع القيمي وتجنب الإشارة إلى التغيير الجذري بالمجتمع<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الله عبد الرحمن. مرجع سابق، ص 148.

(2) المرجع نفسه، ص 42.

(3) سمير نعيم أحمد. النظرية في علم الاجتماع، دار المعارف، ط5، القاهرة. 1985، ص 211.

❖ نظرية النظم (من نظريات الإدارة المعاصرة):

تعتبر هذه النظرية أن المنظمة تعمل بموجب نظام متحد، مؤلف من أجزاء متداخلة تعمل معا لهدف أو أهداف محددة<sup>(1)</sup>.

وهذه الأجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعتها نتيجة تفاعلها تركيبيا كليا مهدا، وبموجب هذه النظرية فان المؤسسة أو المنظمة تعمل لتكامل وفي الوقت نفسه كجزء فعال في محيطها، وتقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقات بين التنظيم والبيئة المحيطة به، والمنظمة بحد ذاتها نظام متحد وأقسامها يشكلون فروع في هذا النظام، والتنظيمات تتداخل فيما بينها وتنسق مهامها ونشاطاتها لتحقيق أهداف النظام الكلي.

فالمؤسسة الاقتصادية تتواجد في الأسواق من خلال منتجاتها؛ فقسم الإنتاج يعتمد على قسم التسويق للتعريف بالمنتجات، وقسم التسويق يعتمد على قسم المحاسبة للحصول على حصته من الموارد.

واعتبر رواد هذه النظرية "كنيثبولدنيغ" و"لوديك فان بورتفالي"، المنظمة مجموعة من الأجهزة العامة ذات الموارد المتنوعة والتي تشكل نظم عملها، وأن النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة تعمل ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>(2)</sup>.

(1) ضرار العتيبي وزملائه. العملة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. 2007، ص37.

(2) موسى خليل، الإدارة المعاصرة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت. 2005، ص74.

## خلاصة الفصل

وختاماً لهذا الفصل يمكن القول أن الإطار المنهجي دراستنا هذه، تعد خطوة الانطلاق التي بدأنا منها وهذا من خلال عرضنا أولاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، صياغة الفرضيات، مروراً بالأسباب الذاتية والموضوعية للدراسة التي تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع، وكذا وقفنا فيه على أهميتها والأهداف المتوقعة من هذا البحث، كما أدرجنا أهم مفاهيم ومصطلحات الدراسة وبعض الدراسات المشابهة التي تعزز بحثنا، وصولاً إلى المقاربات النظرية التي تُخدم الدراسة.

# الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

## تمهيد

المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي

ثالثاً: وظائف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: مضامين الاتصال الداخلي

أولاً: شبكات الاتصال الداخلي

ثانياً: تقنيات الاتصال الداخلي

ثالثاً: مهارات الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: العملية الاتصالية داخل المؤسسة

أولاً: أهداف الاتصال في المؤسسة

ثانياً: استراتيجيات الاتصال

ثالثاً: معوقات الاتصال في المؤسسة

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

رابعاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

خامساً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورية في بناء العلاقات الإنسانية، وقد عرف تطورا كبيرا عبر العصور وتطورت كذلك من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال ورافق ذلك الاتصال داخل المؤسسة، والمؤسسة من مهامها دمج أساليب الاتصال وتعتبر حقلا جيد لدراسة وذلك ما حضي باهتمام المسيرين والباحثين، ويعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة عملية أساسية حيوية من أجل ضمان استمرار المؤسسة و تحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وشبكاتة...

## المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

## المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

## أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصال في كونه نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات مما يحقق تماسك بين مكوناتها وبتالي تحقيق أهدافه، كما يتم من خلال هذه العملية أيضا اطلاع المدير أو الرئيس على نشاط المرؤوسين كما يستطيع التعرف أيضا على مدا تقبلهم لأرائه وأفكاره ووضع عمله داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

كما يمثل هذا النوع من الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال العامل اليومية و يقدر بعض الخبراء أنها تشتمل ما بين 75% إلى 95% من وقت الموظفين فضلا عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات<sup>(2)</sup>.

ولا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول souami Cherif أن "الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة و بذلك خلق ثقافة المؤسسة"<sup>(3)</sup>.

وللاتصال الداخلي أيضا بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، لأن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي<sup>(4)</sup>.

(1) حظير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2008، ص 351.

(2) بلال خلق السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2010، ص 335.

(3) souami cherif; Cotrol et gestion des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000, p 100.

(4) مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي. العدد 2، أم البواقي. ديسمبر 2014، ص96.



## ثانيا: أنواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال وعادة ما تنفرع إلى قسمين هما: اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

**1-الاتصال الرسمي:** وهو الذي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها "ونقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي<sup>(1)</sup>.

ويمكن أن تسير الاتصالات الرسمية على هذا النحو في الاتجاهات الآتية:

### ● الاتصالات الرأسية: والتي بدورها تنقسم إلى نوعين:

**أ- الاتصال النازل:** وهو الاتصال الذي يتم بين الرئيسي ومرؤوسيه وكما يحدده كاتز ورفيقه كاهن katz and kalan بأن أنماط الرسائل من المسؤول يمكن تضيفها بخمسة أصناف.

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.

- معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.

- رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.

**ب- الاتصال الصاعد:** الغرض من هذا الاتصال هو إعلام المدير أو الرئيس بأداء العمل داخل المؤسسة و هو يصعد من المستوى المنخفض إلى مستوى أعلى منه.

<sup>(1)</sup> محمد سيد فهمي. فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006 ، ص 138.

والمستويات المنخفضة عادة هي التي تتحكم دائما بزمام المبادرة فالرؤساء لا يسألون عن المعلومات بل ينتظرون سماعها.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال أن المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلف إلى أعلى لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الأبعاد في المؤسسة وما يحدث بالعمل بها<sup>(1)</sup>.

### • الاتصالات الأفقية:

الاتصالات الأفقية أو العرضية و يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم<sup>(2)</sup>.

كما أن هذا النوع من الاتصالات يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

### • الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية<sup>(3)</sup>.

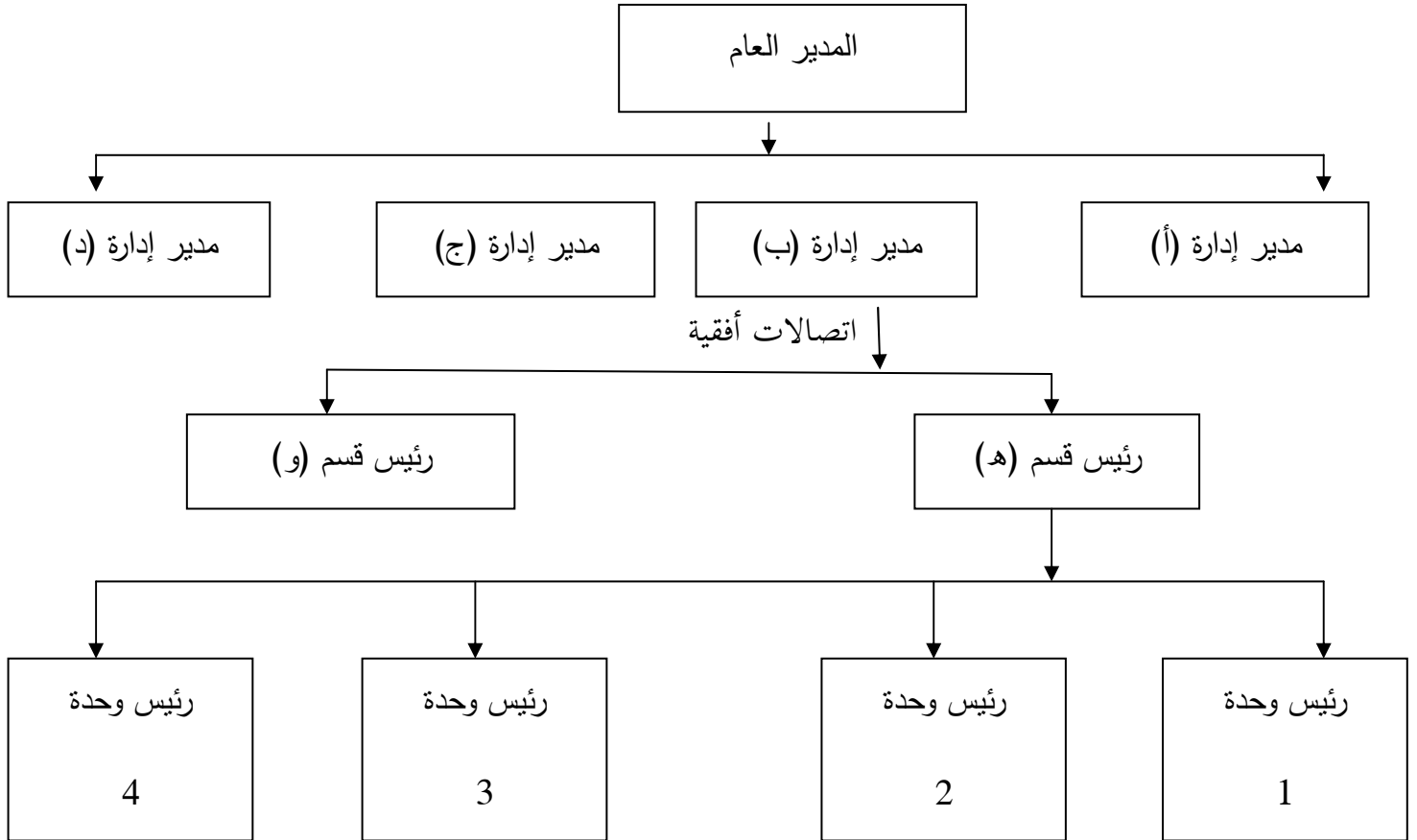
وكما تسمى، أيضا بالاتصالات القطرية وهي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري أي يبين

<sup>(1)</sup> عبد الرحيم نصر الله. مبادئ الاتصال التربوية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان. 2001، ص 200.

<sup>(2)</sup> رضوان بلخيري. مدخل الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر. 2015، ص 84.

<sup>(3)</sup> بلال خلق السكارنة. مرجع السابق، ص 376.

الأفراد في مستويات إدارية مختلفة علاقات وظيفية، لكن ليس بينهم علاقات مساءلة في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>(1)</sup>



الشكل رقم (01): يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> د. بشير العلق. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008، ط 1، ص 308.

<sup>(2)</sup> مهدي نامر العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995، ص 470.

الجدول رقم (01): الاتصالات وهدفها داخل التنظيم.

| نوع الاتصال | حركته   | وظيفته   |
|-------------|---|--|
| اتصال نازل  | يمثل المعلومة الأكثر استعمالا تطبيقا في الميدان والتي تنزل من المستويات الإدارية العليا إلى الهياكل القاعدية للتنظيم. | إدارة كلاسيكية للتسيير تستعمل هذه الأنماط من الاتصال خاصة للتكوين والإعلام وتسيير المستخدمين.  |
| اتصال صاعد  | يأخذ الجهة المعاكسة الأول يصعد من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.   | حديث العهد والتأسيس له، صعب التطبيق هذا النوع مأخوذ به لدى العديد من المؤسسات نظرا لأنه يسمح بمعرفة متطلبات وانشغالات العمال وهو محفز لمناخ اجتماعي للعمل لتحسين الأداء. |
| اتصال أفقي  | لا توجد له قناة ثابتة وإنما هو تبادل للمعلومات بين مسؤولين متشابهين سواء كانت أقساما أو مصالح معينة.                  | يسمع بالإعلام في نفس المستوى لجميع المستخدمين و التأسيس لروح العمل أو المنزل الواحد بطريقة غير مباشرة الربط أكثر بين إجراءات الإنتاج.                                    |

Source : Marie- Hélène westphalen.op.ct.p 66.

2- الاتصال غير الرسمي: بالموازاة مع الاتصال الرسمي نشأ المؤسسة، وهذا غالباً ما يكون رجعا إلى خلل في الرسمي، الاتصال كجنود الاتصال الصاعد، مما يخلق فرغاً يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم<sup>(1)</sup>، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية و علاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة فالإدارة الحكيمة تهدف وتسعى إلى التعريف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات التي تهيئ للأفراد للتعاون نحو الأهداف المرغوبة بفعالية.

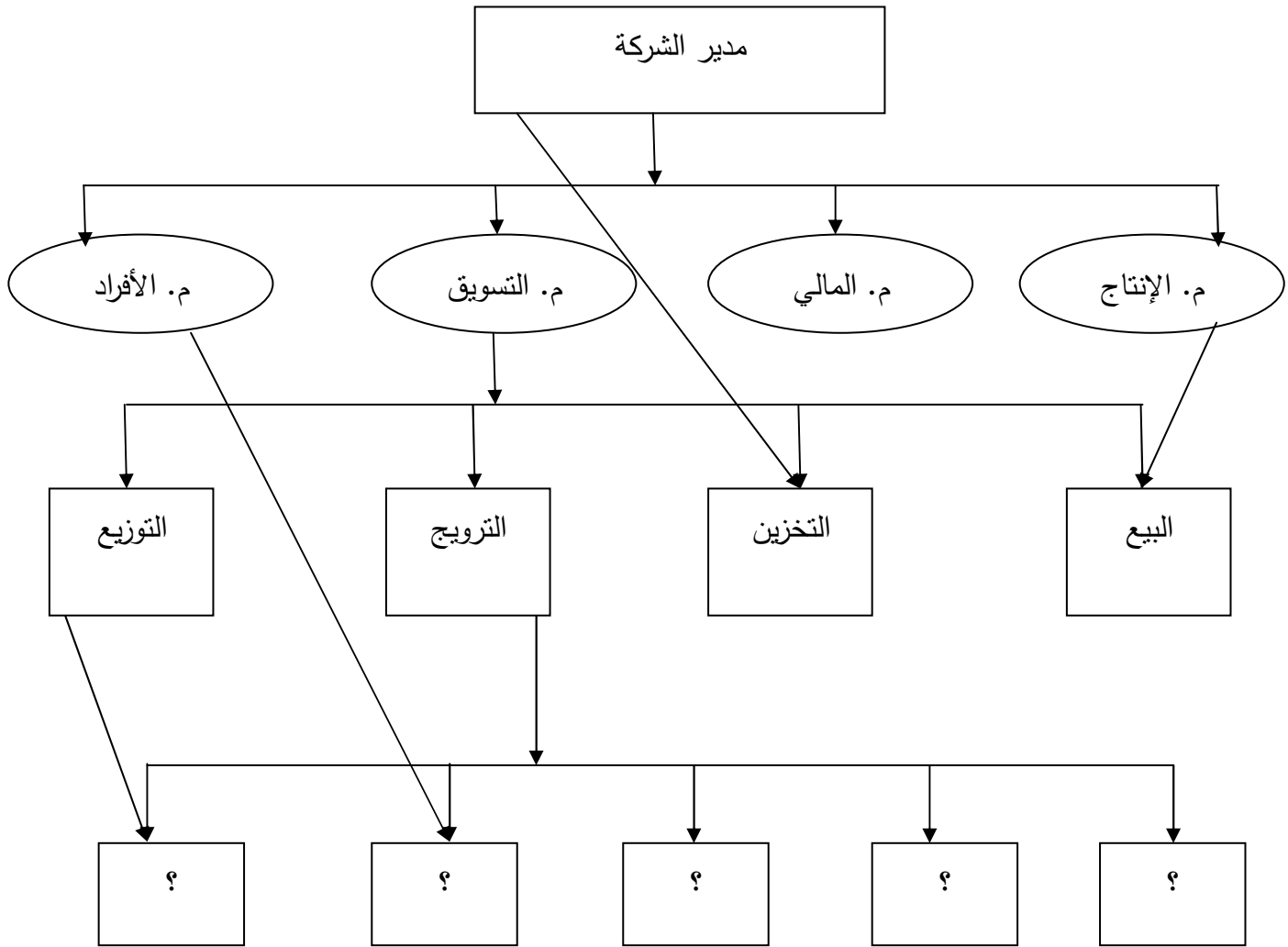
والاتصالات غير الرسمية داخل جهاز أي مؤسسة هي تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة، وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية<sup>(2)</sup>.

وهدف التنظيم غير الرسمي هو محاولة إحداث تفاعل، حوار واعتراف بين مختلف هذه الجماعات وخاصة عندما يكون الاعتبار بالموقع أو سلم الوظيفة فإن مضمون الاتصالات سيحرف خاصة في الاتجاه الصاعد فالمعلومات الصاعدة من الجمهور السفلي ستدور فقط حول عوامل النجاح دون إيصال الحقيقة خاصة وأن التنظيمات الرسمية في اتصالها مع جمهورها كذلك تطبيق عقوبات صارمة عن كل خطأ محتمل<sup>(3)</sup>.

(1) نظير محمود كامل. السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط 1، 2002، ص 123.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق، ص 318.

(3) حسان لجلالي. مرجع سابق، ص (80-81).



الشكل رقم (02): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> ثامر البكري. الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان. ط 1، 2006 م، ص 44.

### ثالثا: وظائف الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة و مطلب لا بد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي ووظائف ترتبط بمحتواه، وتمثل ووظائف الاتصال الداخلي فيما يلي:

أ- **الوظيفية العملية:** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي أجال محددة ومكان معين وكيفيته مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم تحدد مسؤوليتهم.

ب- **الوظيفية التحفيزية:** تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.

ج- **وظيفية الترقية:** تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة و المعلومات الخاصة بالتكوين و الإتقان المهني.

د- **وظيفة الإعلام:** تشتمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قدتهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح وكذا دور مصالح الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

و- **الوظيفية الترفيهية:** يلعب دور التخفيف من أعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفس العاملين كبرامج الفنية وتلعب ووسائل الاتصال دور بارز في ذلك<sup>(1)</sup>.

هـ- **الوظيفة الصناعية:** تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق الإقناع وضمن قيام كل فرد بالدور.

(1) حسن داوية. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية. 1999، ص 267.

المطلوب اتجاه مؤسسته المختلفة، أما المقصد من وظيفة الإقناع للاتصال داخل المؤسسة فهي إحداث تحولات والتغيرات المطلوبة من وجهات نظر الأفراد داخل المؤسسات المختلفة.

### المطلب الثاني: مضامين الاتصال الداخلي

#### أولاً: شبكات الاتصال

لقد ركزت معظم الأبحاث المتعلقة بالاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيين في نهاية الأربعينيات من هذا القرن وذلك لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية ويعرف سكوت شبكة الاتصال "كنظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال"<sup>(1)</sup>.

وقد تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضائها في التعامل مع المشكلات وفي كفاءة ودرجة الرضي ومن هذه الشبكات.

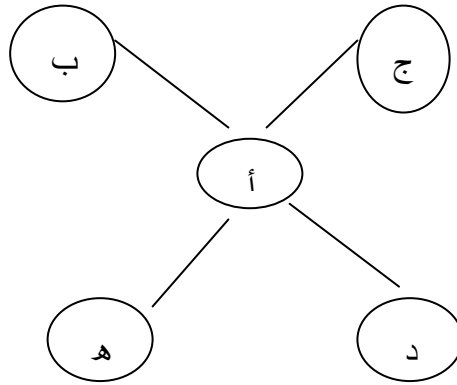
#### 1/ الاتصال على شكل عجلة (Wheel) .

يتمثل هذا النوع من الاتصال بحيث يمكن للرئيس الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة بصورة مباشرة وبدون وسيط معين ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، إضافة لبساطته و عدم تعقيده، كما أنه ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال ويتميز هذا النوع من الاتصال بصعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع والشكل بين ذلك<sup>(2)</sup>.

(1) عنبر إبراهيم شلاش. إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة، ط 1، عمان. 2011، ص 33.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود. نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، 2007، ص 210.

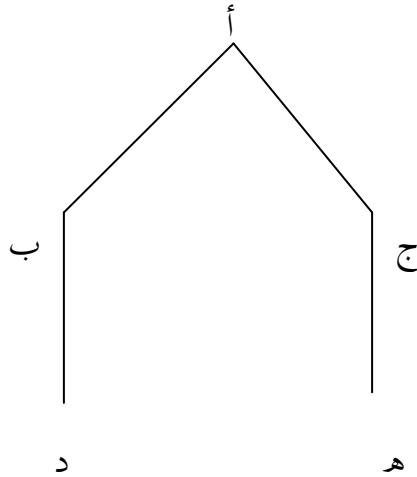




الشكل رقم (03): يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة.

2 / الاتصال على شكل سلسلة.

يتمثل هذا النوع من إمكانية الرئيس الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، يصلح هذا النوع في المنظمات الصغيرة<sup>(1)</sup>.

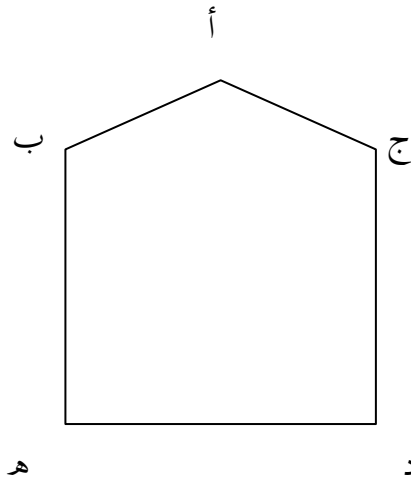


الشكل رقم (04): يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة.

<sup>(1)</sup> خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم محمود. مرجع سابق، ص 211.

### 3/ الاتصال على شكل دائرة:

وفي هذه الشبكة بجملتين شخصي يجلس وسط مجموعة في هذه الشبكة مثلا يحدث اتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة وقد اكتشف بافيلاس من مؤشرا للمركزية النسبية ووجد أنه كلما زاد المؤشر كلما زادت مركزيته وأهمية الشخص الشاغل للمركز في عملية الاتصال واكتشف أن الأخطاء تقل كلما أصبح البيان الشبكي أكثر مركزية، كلما زادت المركزية وكلما زاد الاتفاق على من هو القائد<sup>(1)</sup>.



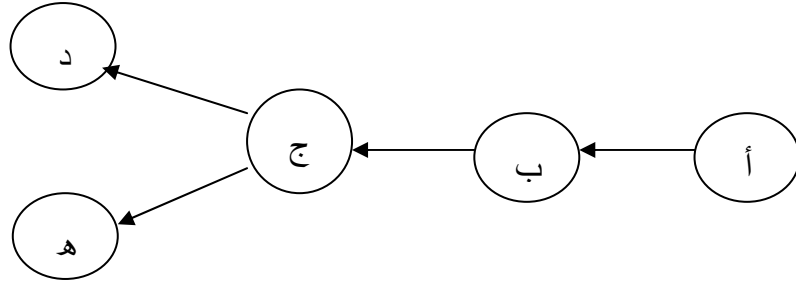
الشكل رقم (05): يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة.

### 4/ شبكة الاتصال على شكل y:

شبكة أقل ديمقراطية حيث تتيح لثلاث أفراد الفرضية لكي يتفاعل كل منهم مع فريدين آخرين في حين تتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة، والشكل أدناه يوضح شكل الاتصال<sup>(2)</sup>.

(1) عنبر إبراهيم شلال. مرجع سابق، ص 35.

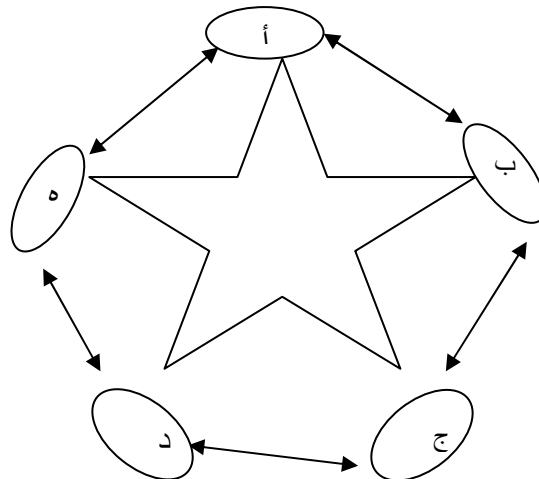
(2) محمود سليمان العميان. السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، عمان. 2003، ص 249.



الشكل رقم (06): يوضح نموذج الاتصال على شكل y.

### شبكة الاتصال على شكل نجمة:

يمد أكثر أنواع الاتصال مثاليتها في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذا يفرض أن جميع، العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة عند جميع الأعضاء الآخرين في التنظيم ولذلك فإن هذا النمط يتسم بالديمقراطية المكلفة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية من تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى<sup>(1)</sup>.

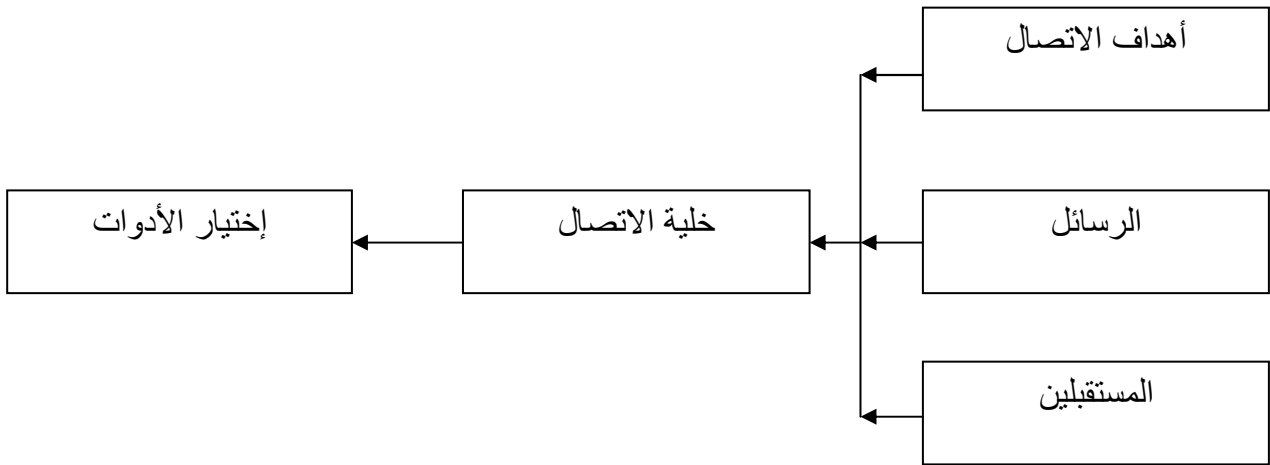


الشكل رقم (07): يوضح نموذج الاتصال على شكل نجمة.

<sup>(1)</sup> سعيد ياسين العمر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار الفكر، 2000، ص 210.

### ثانيا: تقنيات الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال هي أدوات تنقل الرسائل إلى مجموع المتلقين، وهي متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف الأهداف والوسائل والمستقبلين إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الرسائل نفس الأدوات الاتصالية مع نفس المستقبلين، بل اختبارها يجب أن يكون خاضع لشروط الفعالية والانسجام وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



Source :f.nguyen.thanh.

الشكل رقم (08): يوضح تقنيات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

هذا وتصنف وسائل الاتصال الداخلي في ثلاث مجموعات كبرى: مكتوبة شفوية وسمعية بصرية.

### 1- الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي:

وتتميز هذه الطريقة بكونها مسجلة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه وتبدل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور عن طريق توزيعها إما بالبريد الإلكتروني أو العادية أو بشكل شخصي ومن عيوبها:

- تراكم الأوراق المحفوظة.

- تأخذ وقت وجهدا كبيرين خصوصا من ناحية صياغتها.

- صعوبة صياغتها فليس كل شخص قادر على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.

ومن شروط نجاحها:

- مراعاة استخدام اللغة البسيطة.

- استخدام الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة<sup>(1)</sup>.

- من هذه الوسائل نجد:

- جريدة المؤسسة:

تستخدم جريدة المنظمة كوسيلة لأخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها<sup>(2)</sup>.

- التقرير:

يجر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة يكون مكتوبا بعد اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين وبهذا يتم الخروج بمقترحات المشاكل المطروحة في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) رضي صاحب أبو حمد أل على، سنان كاظم الموسوعي. الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان. 2006، ص 457.

(2) أحمد ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع نشر و التوزيع، الإسكندرية. 2003، ص 52.

(3) مصطفى حجازي. الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت. 1998، ص 160.

**- الإعلان:**

من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخاً<sup>(1)</sup>.

**-المذكرة (المدونة الإعلامية):**

هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية وعمامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

**- مطبوعات المؤسسة:**

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية و الصناعية و الخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها يقوم بإعلانها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني<sup>(2)</sup>.

**- نشرة الموظفين:**

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين أو يمكن توزيعها أما عن طريق مشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات<sup>(3)</sup>.

**- الفاكس:**

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال صورة والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيا من طريق سلك أو راديو أو الأقمار الصناعية يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة ويمكن الاستفادة

<sup>(1)</sup> مصطفى حجازي. مرجع سابق، ص 161.

<sup>(2)</sup> أحمد محمد المصري. العلاقات العامة، مؤسسة كشباب الجامعة، الإسكندرية. 2006، ص 44.

<sup>(3)</sup> عبد العفو بونس. تنظيم و الإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت. ص 386.

الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة أو أكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أولا سلكيا في غضون دقائق<sup>(1)</sup>.

### – رسالة غالب العمال:

وثيقة يجرها المدير لتوجيه المعومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم لتذكيرهم بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين، و من ايجابياتها السرعة والتقليل من دور الإشاعة<sup>(2)</sup>.

### 2- الوسائل الشفوية:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة يتميز هذا الأسلوب عن الكتابي بكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المفروض نقلها لسوء الفهم إذا لم يتم نقلها بالشكل المناسب ونذكر من بينها:

### – الاجتماعات:

وسيلة لتشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:

أ- اجتماع تبادل الخبرات: هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء المدير أو الرئيس فرع و من خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

<sup>(1)</sup> جمال مهد أبو شنب. نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية والقضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2013، ص 180.

<sup>(2)</sup> مصطفى مجازي. مرجع سابق، ص 160.

ب- الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد الأعضاء والممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع عن نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين كما تسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

هذا وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عددا نسبيا وقد تكون خاصة تجمع عددا قليلا من العمال مع رؤسائهم<sup>(1)</sup>.

#### -الهاتف:

يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع<sup>(2)</sup>.

#### -المقابلات:

وهي من وسائل المهمة التي لاغني عنها وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم للتغلب عليها ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في مواجهة بحيث يحاول كل منهما أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر.

#### -المؤتمرات:

المؤتمر وسيلة اتصالية تسعى إلى بناء الوعي و زيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه طرح و تبادل الأفكار، يقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات<sup>(3)</sup>.

(1) فاطمة مروة. الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت. 2004، ص 25.

(2) عمرو غنم، علي الشرقاوي. تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية الطباعة والنشر، بيروت. 1982، ص 188.

(3) محمد يوسف. العلاقات في المجال التطبيقي، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة. 2012، ص 147.



-المحاضرات:

لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو الشخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل وموضع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء

المؤسسة وتساهم في تكوينها<sup>(1)</sup>.

- اللجان وجماعات الدراسة:

هي عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال، وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

3- الوسائل التكنولوجية والسمعية البصرية:

وهي تلك التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسة وعملت على إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية منها:

الإذاعة الداخلية:

تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برامج الموظفين حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو المميزات الإضافية أو إخبارها بنشرات أو بلاغات معينة أو إعلامهم بأخبار عن المنطقة بصفة عامة.

<sup>(1)</sup> مختار تهايمي، إبراهيم الدقوقي. مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، ط 1، بغداد. ص 175.

### ثالثاً: مهارات الاتصال الداخلي

وتعني مهارة الاتصال والقدرة على استخدام المعلومات الفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال، مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة التفكير وغيرها، التي ستطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

#### -مهارة التحدث:

تعني استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة وعندما يتم التحدث مع الطرف الآخر يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار<sup>(1)</sup>.

#### -مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين ويجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة وهي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة، أن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء، النحوية، الإملائية وتتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وأسلوبه في الكتابة<sup>(2)</sup>.

#### -مهارة الاستماع:

تمثل مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث ومنها معا يتحدد طرف عملية الاتصال الرئيس المرسل، المستقبل أو المتحدث والمستمع ويمثل الاستماع وسيلة أساسية للحصول على المنبهات الخارجية وترجع أهمية الاستماع إلى:<sup>(3)</sup>.

- السمع أسبق حواس العقل صلة بالكون لدى الإنسان قياس بالحواس العقلية لأخرى لديه.

(1) كمال بربر. الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجمعية للنشر والتوزيع، 1976، ص 323.

(2) رضوان بلخيري. سارة جابري، مرجع سابق، ص 97.

(3) د. خير كاضم حمود. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 95.

- يتسم السمع بالقدرة على الشمول والإحاطة بالمسموعات مهما كانت إذا أحسن للإنصات والإصغاء إليه بدقة عالية.
  - يمكن للفرد أن يعيش بفضل حاسة السمع إذا فقد حاسة البصر وربما يمارس من خلال استخدامها العديد من الفعاليات المثمرة في مختلف ميادين الحياة الإنسانية.
  - الاستماع يمثل شرطا أساسيا لنمو اللغوي إضافة إلى دوره الرئيسي في اكتساب خبرات الآخرين واكتساب المعلومات الجديدة.
- وتتحدد عناصر عملية الاستماع في المتحدث، الرسالة، المستمع، الإدراك، بيئة الاستماع، التشويش رجع الصدى<sup>(1)</sup>.

#### -مهارة التفكير:

تعرف هذه المهارة بأنها سرعة استعمال الفكرة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال، ولا بد من التفريق بين نوعين من التفكير أثناء استخدام أو دراسة مهارة التواصل مع الآخرين هما.

#### أ- التفكير التحليلي:

هو التفكير الذي يعتمد على المنطق كأساليب للوصول إلى حل لمشكلة ولا بد من إتباع خطوات علمية منطقية للتعرف على المراحل التي تمر بها المشكلة.

<sup>(1)</sup> د. خضير كاظم حمود. مرجع سابق، ص 96.

## ب- التفكير الإبتكاري:

هو التفكير الذي يعتمد على الخيال والإبداع للوصول لحل مشكلة معينة يتميز هذا النوع بتعدد الأفكار المختلفة التي تقوم الشخص للوصول إلى حل<sup>(1)</sup>.

### -مهارة القراءة (الصامتة والمسموعة):

من أهم المهارات الضرورية في العملية الاتصالية حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة حيث يقوم الفرد بقراءة، التقارير والمذكرات ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعد في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

### -مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

المقصود ليس اختبار الوسيلة وإنما المهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة مع رئيس العمل يجب مراعاة، الهدف من القابلة، خصائص المستقبل الصوت الهادئ إحوالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة<sup>(3)</sup>.

### -مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:

حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات التي يريدتها بالدقة والسرعة المطلوبة لابد من توفر مهارات التعامل مع الآخرين إذا من المهم معرفة طبقتهم وأنماطهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يفضلونها ومستوى التفاهم<sup>(4)</sup>.

(1) د. أسامة خيري . مهارات الحوار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. 2014، ص 123.

(2) د. رضوان بلخيري. مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع السابق، ص 101.

(3) منال طلعت محمود. مرجع سابق، ص 46.

(4) د. رضوان بلخيري. مدخل الاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 98.

### المطلب الثالث: العملية الاتصالية داخل المؤسسة

#### أولاً: أهداف الاتصال الداخلي

يري الباحثون أن أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة تنقسم إلى:

- **أهداف خاصة بالعاملين:** حيث يسعى الاتصال الداخلي إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة والتفاهم فيما بينهم<sup>(1)</sup>.

- **أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:** تتلخص في إقامة نظام اتصال يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي المؤسسة وكذا ترسيخ صورتها في الجماهير النشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاتها لتحسين خدماتها<sup>(2)</sup>.

- **أهداف خاصة بالإدارة:** حيث تمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامية القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة<sup>(3)</sup>.

كما يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة أيضا إلى:

✓ تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية بالخارجية عند القيام بوظائفهم وكذلك رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح

(1) محمد بهجت. جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة. 1999، ص 269.

(2) رضوان بلخيري. مرجع سابق، ص 97.

(3) Gilbert. Jet coll. Généere le channent oeganisationel.pars,les édition donganisation.1995.p

الأهداف، والغايات التي تسمى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات الأزمة لبلوغ تلك الأهداف<sup>(1)</sup>.

✓ تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) والتي تساهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والسرعة المطلوبتين<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: إستراتيجيات الاتصال الداخلي

تعتبر أهم نقطة يجب أن تهتم بها المؤسسات في محاولتها لإقامة مشروع ناجح تفرض به نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي ومن الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس وإلا فلا يمكن إذ نقول عن وجود قيادة إستراتيجية للجمهور العامل ولا للخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة تتم صياغتها اعتمادا على مناهج أو أدوات علمية كما ومن بين أهم التقنيات المعتمدة للدراسة نجد تقنية المراجعة الاتصالية الداخلية، التي يتم اعتمادها الإنصات، الملاحظة إضافة إلى رصد جملة الكيفية التي يدرك بها العامل مؤسسته والصورة التي يكونها عنها ويمكن تحديد أهم خطوات دراسة وبلورة هذه الإستراتيجيات كما يلي<sup>(3)</sup>.

1- **مرحلة الانطلاق:** حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية.

2- **جمع المعلومات:** بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة ولذلك يقترح جملة من الأسئلة يدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة، في أي إطار ومتى يتم نقلها وتتضمن هذه الأسئلة

(1) محمد حسنين العجمي. الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان. ط 1، 2008، ص 269.

(2) أحمد بن عبد الرحمان. الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت المرسي عنان، مبادئ الإدارة، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض. ط 2، 2005، ص 301.

(3) قادي محمد. الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية، ص 35.

أسئلة نوعية أخرى حسب طبيعة المؤسسة، وجمهورها وإضافة هناك تقنيات محددة لتقصي الداخلي كما يلي:

- كيف تؤخذ بعين الاعتبار حالة الإجراء؟ يتعلق الأمر بأنه ينطلق من مجموعة معطيات يتم بها تقرير المناخ الاجتماعي للمؤسسة.

- الوسائل: الدلائل أو الإشارات التقليدية بحوث الرأي العام الداخلي

- المكوّنون: فالتأطير يعتبر مصدر إعلام منطقي لأنه أقرب إلى الواقع المهني اليومي للمستخدمين، إستمالات شبه رسمية نستطيع إعادة صياغتها للمعلومات المختلفة إذا توفرت فيها الوسائل.

- الأهداف: تقديم حوصلة حول المؤسسة تحديد درجة إدماج العمال أو إجراء في و وظائفهم ومن خلال التقييم في النتائج لا بد أن تكون متميزة من بحث لآخر ومن مؤسسة لأخرى أو لقسم لآخر.

- التحليل والتشخيص: ويتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقاً من الأدوات المختلفة التي استعملها داخل المؤسسة ومن هذه المرحل ننتقل إلى الخطوات الأخيرة المتمثلة في بناء خطط إستراتيجية اتصالية انطلاقاً مما تم شخصياً.

### 3- بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة:

وهي تشمل خطوات رئيسية.

- توزيع المهام أو المسؤوليات.

أ- مهام مسؤول الاتصال الداخلي: هذا الأخير مسؤول عن صياغة وتطبيق السياسة الاتصالية، الداخلية مؤسسة.

ب- إلقاء المسئول (قسمه): ليست المؤسسات التي تحفز على مصلحة اتصال مستقلة عن بقية الأقسام أما في المؤسسات المتوسطة الحجم فالاتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعات معينة ملحقه بمدرية الاتصال.

ت- قدرات وكفاءات مسئول الاتصال: يجب أن يكون منظما جيدا وأن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال.

ث- هيئة مسئول الاتصال: هذا الأخير رجل الإستراتيجية، وجب عليه بلورة وتحقيق سياسية اتصالية وهو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل التطبيقي وتنشيطه<sup>(1)</sup>.

ج- مصلحة الاتصال الداخلي: متكونة من مسئول وأعوان له.

ح- الاتصال الداخلي مهمة الجميع: كل فرد يعتبر عضو فعال ومؤثر في النسق الاتصالي الداخلي.

خ- مسؤولية الهرم التنظيمي: فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي لمؤسساتهم إذا أنهم يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الخادمة للاتصال أحسن داخل النظام فيما يتعلق بالمستخدمين البسطاء.

## 2- تصميم الرسائل الاتصال:

أ- الأولوية المعلومة الداخلية: لا بد من خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا والهيكل القاعدية للتنظيم، وإعلام المستخدمين بكل المستجدات وتجنب الكتمان.

ب- المعلومة المختارة المنتقاة:

## 3- اختيار الوسائل الاتصالية:

<sup>(1)</sup> قادري محمد. مرجع سابق، ص 77.



يتعلق الأمر باختيار طريقة إيصال المعلومة وفي هذا الشأن غير نميز ثلاثة أنواع رئيسة وهي، كتابية، الشفهية، أو السمعية المرئية<sup>(1)</sup>.

### معوقات الاتصال الداخلي:

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات تعيق استمرارية أو إحداث الأثر المرغوب، وتقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى تشويش على عملية الاتصالية نفسها، وإدراك هذه المعوقات يؤدي لتجاوزها وبالتالي يتم تحقيق اتصال فعال ومن أهم المعوقات:

#### 1- معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي تتعلق بالمرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا، مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختبار الألفاظ التي تكون مبهمة، وغامضة واختلاف قدرات العاملين ومدراءهم العقلية وتغزى هذه المعوقات إلى المعوقات الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم ومدى فهمهم للاتصال والاستجابة له وكذا مدى الثقة بين الأفراد<sup>(2)</sup>.

#### - معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عملية الاتصال قصور القدرة على الصياغة الواضحة للمسألة، أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، عدم تحديد الهدف وهو ما يكون مدعاة للتشويش والتردد<sup>(3)</sup>.

وقد يكون الهدف واضحا ولكن نجد المرء نفسية في حرج عند الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على استيعاب الأفكار فقد تكون

(1) قادري محمد. مرجع سابق، ص 77.

(2) شعبان حرج. الاتصالات الإدارية، دار النشر، عمان. 2008، ص 185.

(3) مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، الإدارة الجامعية للدراسة والنشر، 2000، ص 151.

صعبة المنال لدى المستقبل نظرا لأنها ليس مكيفة بشكل جيد مع المستوى الفكري، أو العلمي وبالتالي عدم الاستيعاب.

المعوقات الذاتية للمرسل، تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات مميزة معهم داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين و إقامة الصلات معهم فقد يكون المرسل إنسانا مركز حول ذاته ويعتقد أن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر وهذا ما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته ومواقفه مما يتم الحوار بشأنه أو على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل والتواصل.

كما أن التحيزات والأحكام المسبقة اتجاه المستمع، قد تكون هذه التحيزات قبلية، عشائرية، مذهبية، أو عرقية، وتكون خطورة هذا النوع من التحيزات التعامل مع المواطن ليس كشخص، أو كإنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد أن تفهم و يتعرف بها<sup>(2)</sup>.

#### - معوقات الخاصة بالمستقبل:

سوء التقاط الرسائل التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم للإستجاب التام لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل أو يرجع إلى اشتغال ذاتي كعدم الاستماع.

الإدراك الانتقائي المفرط، حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلا بل يركز على عناصر منقاة<sup>(1)</sup>.

(1) مصطفى جازي. مرجع سابق، ص 192.

(2) المرجع نفسه، ص 194.

## 2- معوقات تنظيمية

ويرجع أساسا إلى:

- ✓ كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على نقل المعلومات بشكل صحيح.
- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات وصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق مع أهدافه في كثير من، الأهداف.
- ✓ عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين لنظام، الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع، التداخل بين الوحدات التنظيمية<sup>(2)</sup>.

## 3- معوقات ثقافية:

- كثرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول مستحدث آخر
  - المعوقات اللغوية: تشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات، ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات التعليمية والثقافية.
  - اختلاف البيئة الاجتماعية، العادات، التقاليد والقيم.
- يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة للمرسل إليه حقائق معنية قصدها المرسل فمن هنا يكون الاختلاف في القيم.. العادات.. أثره على عدم إتمام اتصال ناجح.

<sup>(1)</sup> مصطفى جازي. مرجع سابق، ص 153.

<sup>(2)</sup> د.سفيان حجاز. مرجع سبق ذكره، ص 188.

● اختلاف الأطر المرجعية، والتي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضاً تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبرتهم الثقافية أو الاجتماعية نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية ولما تختلف هذه الأطر بين المرسل والمستقبل من المحتمل أن يحدث تشويه للمعنى<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى هذه المعوقات صنف بعض الباحثين معوقات.

#### 4- معوقات خاصة بالعاملين

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتفسير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.

- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.

- استخدام لغة غير مناسبة مكاناً وزماناً.

- إهمال العنصر البشري<sup>(2)</sup>.

إضافة إلى معوقات أخرى وذلك نذكره في النقاط التالية:

- عدم إدراك دوافع المرسل.

- المشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل.

- عدم فهم الرسالة المعطاة.

- الفروق الفردية<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> قادري محمد. الاستقبال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير جامعية أبي بكر بلقايد، تلمسان. 2009، ص 47.

<sup>(2)</sup> رضوان البخيري، صابر جابري. مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر. 2013، ص 115.

<sup>(3)</sup> محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد. الاتصالات الإدارية و نظم المعلومات ، مطابع الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية. 2002، ص 9.

- معوقات نفسية: من خلال درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس.

-التحريف: التغير غير المقصود في معلومات الرسالة صعودا أو هبوطا إخفاء الصفة غير الشخصية عن التعامل، وذلك يؤدي لتباعد العمال والأفراد بسبب زيادة التعاملات الرسمية، لذلك يفضل بعض الأفراد الاتصال الشخصي اللفظي لأنه يشعرهم بشخصيتهم و أهميتهم.

## 5- المعوقات المادية

وهذه تشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال وبعد المسافة بين المرسل المستقبل، وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها<sup>(1)</sup>....

### ❖ طرق تحسين الاتصال داخل المؤسسة:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال.
- أن يكون المضمون مثيرا الاهتمام و معلومات تمتاز بالجدية والحدثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا.
- اشتراك مختلفة هياكل المؤسسة في الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة والإلمام بجميع المحاولات المتعلقة بالأطراف مشكلة المؤسسة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> حسين حري. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان. 2004، ص 242.

<sup>(2)</sup>Marie Franc, pierre lebel. organisé la communicationinterut les étudiondogaisation, paris ,1992.p 20

## المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية

## أولاً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد مر تنظيم المؤسسة في الجزائر بعدة فترات زمنية متباينة تبعا للنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي، نظرا للدور الفعال في عملية تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وذلك وفق ما يلي:

## 1- فترة تنظيم المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد تبنت الجزائر سياسة التسيير الذاتي للمحافظة على الاقتصاد الوطني، مما وضع بعض القوانين التشريعية والتنظيمية لهذا الشأن، فإتباع هذا النظام أوجب إنشاء لجان للتسيير الذاتي طبقا للمرسوم 1963/10/22 وإنشاء مؤسسات صناعية عمومية وتأمين بعض المؤسسات القائمة وكذلك المشاركة في الشركات الفرنسية والمؤسسات المسيرة ذاتيا.

إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي عن الجانب الاقتصادي، نتج عنه تحريف المؤسسات الاقتصادية عن وظيفتها، ويرجع سبب تلك النتائج إلى الجو السائد آنذاك حيث كانت ذات نظام مغلق لا يهتم بما يحدث حوله.

إن المعطيات التي أدت إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، فرضت هيمنة الدولة على القطاع العام وكثافة التدخل في الميدان الاقتصادي والسرعة التي صاحبت عملية التأميم أظهرت المشروع الجزائري الموجود.

## 2- فترة إعادة الهيكلة (1980-1987)

إن تركز الإطارات والكفاءات التسيير في مراكز صنع القرار وتعقيد عمليات التوجيه والتنسيق وحل مشاكل الإنتاج والتسيير العمومي بين المركز والوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني

أضعف من كفاءات التسيير على مستوى الوحدات الإنتاجية لكونها تعتمد على المركزية ولا تطابق الواقع.

إن التدهور في الميدان الاقتصادي والاجتماعي دفع بالمسؤولين إلى البحث عن البديل وذلك بإعادة الهيكلة مع بداية الثمانينات وأعيد تنظيم النسيج الصناعي وتعيين اللجنة الوطنية المكلفة بإعادة تنظيم المؤسسات الوطنية الاقتصادية التابعة للقطاع العام.

وكانت هذه العملية تهدف إلى التسيير والتحكم في نشاطات مع تحقيق مردودية مقبولة فركزت على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في القطاع الإداري والتجاري والخدمات على حساب الصناعة والزراعة.

ورغم هذه الإصلاحات ومع مرور فترة طويلة من إعادة الهيكلة إلا اتسمت بالفشل وكذلك الغموض لأنها لم تحقق النتائج المتوقعة.

### 3- فترة استقلالية المؤسسة العمومية (1988)

إن خطوة إعادة الهيكلة في الثمانينات لم تكن إلا خطوة لاستعادة الاستقلالية التي أخذتها المؤسسات في بداية التسعينات وهي لم تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في موجوداتها بل تعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها دون تدخل الدولة ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية.

حيث تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي رقم 88-10 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1408 هجري الموافق ل12 جانفي 1988م، والذي من خلاله ثبتت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية.

وقد طرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس مال وصلاحيات الإدارة حيث تنوب صناديق المساهمة للدولة في أداء دور المالك لرأس مال المؤسسة وتلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية والدولة.

#### 4- فترة الخصخصة وبرامج التعديل الهيكلي

شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال عدة تحولات كان الهدف منها إخراجها من وضعيتها الصعبة إلا أن هذه الإصلاحات اتصفت بعدم الثبات والفشل مما يؤدي بالمسؤولين إلى التفكير بالخصوصية كحلقة من هذه الإصلاحات ورغم كل ما نفذ من هذه الإصلاحات وما ترتب عنها من مبالغ طائلة إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة فدخلت مرة أخرى في برنامج الإصلاحات الكبرى قصد تبني آليات اقتصاد السوق وكان ذلك تماشياً مع تطبيقها لبرنامج التصحيح الهيكلي الذي يرمي إلى صناديق النقد الدولي والمركز أساساً على تقليص دور القطاع العام من خلال خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية وكان البرنامج يهدف إلى إقرار بعض الإصلاحات المؤسسة الراسية إلى ترسيخ قواعد اقتصاد السوق.

ويقتضي هذا التحول استبدال ثقافة العزلة بثقافة المحيط أي استبدال الأساليب القديمة وتطهير الدهنيات للمتعاملين الاقتصادي قبل التطهير المالي للمؤسسة، ولم تكن نتائج الإصلاحات في المستوى المطلوب، وذلك يرجع إلى إهمال جانب إعادة تنظيم المؤسسة مع اعتماد آليات جديدة وفعالة.

#### ثانياً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

**1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم:** يتم تصنيف المؤسسة الاقتصادية ووضع الحدود بينها؛ تبعاً لحجم هذه الأخيرة، حيث تصنف حسب هذا المعيار إلى مؤسسات مصغرة،



مؤسسات صغيرة ومؤسسات كبيرة. ويعتمد في هذا التقسيم عادة على معيارين رئيسيين هما؛ معايير كمية ومعايير نوعية.

### ➤ المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي، ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام نجد:

- معيار عدد العمال (حجم العمالة).

- المعيار المالي أو النقدي والذي يظم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

### ➤ المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية، هناك من يعتمد على المعايير النوعية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات، وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة.

وأهم هذه المعايير؛ الاستقلالية ويقصد بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وكذلك ما يعرف بالحصصة السوقية والتي يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة، وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، فكلما زادت حصتها في السوق زادت قوتها.

كذلك يتم تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة؛ أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال؛ الأمر

الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة. ومنه فطبيعة الصناعة من أهم المعايير النوعية المعتمدة في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

## 2- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني

### ➤ المؤسسات العمومية:

هي المؤسسات التي يعود رأس مالها إلى الدولة أو إلى القطاع العام وقد تكون مؤسسات تابعة للوزارات أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية.

### ➤ المؤسسات المختلطة:

هي مؤسسات تترك الدولة أو إحدى هيئاتها حرية إدارتها للأفراد أي تكون ملكية مشتركة لكن التنظيم فيها يكون خاضع لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

### ➤ المؤسسات الخاصة:

هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الخواص، ممكن أن تكون مؤسسة فردية أي تعود إلى شخص واحد.

## 3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار النشاط الاقتصادي:

تصنف هذه المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

- مؤسسات القطاع الأول "الفلاحة".

- مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة" وتنقسم إلى الصناعات خفيفة، الصناعات الثقيلة.

- مؤسسات القطاع الثالث ونقصد به المؤسسات التي تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين السابقين من تجارة وصحة ونقل وغيرها.

### ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية تجتمع فيها كل الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية الإنتاج الاقتصادي، فهي تمتلك شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات والواجبات والمسؤوليات. ومن خصائصها الأساسية:

- شخصية معنوية لها حقوق وواجبات وصلاحيات مثل الشخص الطبيعي تماما.
- تتميز بالمرونة أي قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة أي لديها إمكانية التجديد والتطور.
- لديها قدرة إنتاجية وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها، شرط أن تكون المؤسسة الاقتصادية تمتلك دور اقتصادي اجتماعي أي تكون ابنة البيئة التي تنشط فيها.
- تمتلك أهداف واستراتيجيات محددة مسبقا.
- إمكانية زوال هذه الأخيرة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.
- المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج والدخل الوطني فهي مصدر رزق للكثير من الأفراد.
- كما تتميز المؤسسة الاقتصادية أيضا بكونها مركزا للمخاطر؛ فهي معرضة للمخاطر وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان.

### رابعا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة دائما ما يهدفون من خلال إنشائهم لأي تنظيم أو مؤسسة إلى جملة من الأهداف حيث تختلف هذه الأخيرة وتتباين حسب اختلاف نشاط المؤسسات وأصحابها ويمكن إيجاز هذه الأهداف في ما يلي.

## 1- الأهداف الاقتصادية

-تحقيق الربح: إن هدف أي مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى هو تحقيق الربح لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في تطوير المؤسسة وهيكلها وفي توسيع قدراتها الإنتاجية والحفاظ عليها من المنافسة الخارجية وبالتالي استمرار وديمومة هذه المنشأة.

- عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة وتنفيذ الخطط والبرامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس نتيجة لسوء استعمال هذه الموارد.

- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة للمجتمع حيث يجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

- مستوى عالي من المرونة.

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.

- أن يتم تسليمه لطالبه في الوقت المحدد.

## 2- الأهداف الاجتماعية

- تحسين مستوى معيشة العمال والمستوى الفكري لديهم.

- تحقيق تماسك الجمهور الداخلي لأي مؤسسة وتعزيز روح التعاون بينهم.

- تحقيق الرضى الوظيفي.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة عن طريق التأثير في أذواق الجماهير بتقديم منتجات جديدة وجيدة.

### 3- الأهداف التكنولوجية:

يعمل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية على تشجيع البحث العلمي من أجل تطوير المنتجات ومواكبة التطور التكنولوجي لضمان وجودها وبقائها في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية.

### خامسا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

**1- الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجملها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي يريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.

**2- وظيفة التموين:** وهي من الوظائف التي تنطلق منها مختلف العمليات الأنشطة الخاصة بالمؤسسة وعند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة.

**3- وظيفة الإنتاج:** وهي الوظيفة المسؤولة عن التصميم والتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية وذلك عن طريق ممارسة العملية الإدارية بعناصرها الأربعة من التخطيط والتنظيم والتوجيه وتنمية الكفاءات البشرية والرقابة لجميع أنشطة النظم الإنتاجية، وينظر إلى هذه الوظيفة بأنها النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات.

بالإضافة إلى وظائف أخرى لا تقل أهمية كالوظيفة الأمنية التي من خلالها تعمل المؤسسة على ضمان أمن الموظفين والعمال، وأيضا وظيفة المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلد الذي تنشط فيه.

## خلاصة

ما يمكن استخلاصه من الفصل الثاني أن الاتصال ضروري في المؤسسة الاقتصادية فلا يمكن للمدراء تأدية أعمالهم ما لم يكن هناك اتصال جيد ومنظم فالمؤسسة التي تطمح للرفي هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه وتفعيله على أحسن وجه والنظر إليه على أنه أكثر من مجرد إيصال أوامر، واعتباره وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال.

وفي الختام يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية التي تؤثر بشتى الطرق والعوامل في الاقتصاد ككل.

# الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: مجال الدراسة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير

تمهيد

أولاً: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج

ثانياً: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

ثالثاً: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة

المبحث الثاني: تحليل النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث

رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة عامة للنتائج

ثانياً: مناقشة النتائج العامة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: توصيات الدراسة

## تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورد من أهم موارد المنظمة، وأصلا من أهم الأصول التي تملكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

وبالتالي فاستقطابهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع الشركة الوصول إلى غايتها .

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: مجال الدراسة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير

المبحث الثاني: دور التدريب في رفع مستوى أداء الأفراد.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج العينة المحددة في البحث.



## المبحث الأول: مجال الدراسة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير

في هذا المبحث تم تقديم الإطار النظري للشركة محل الدراسة، من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

## أولاً: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج

## 1- النشأة

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاث مراحل هي :

## 2- مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج.

- مرحلة النشأة 82-87 : في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية ( SNIC ) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و 86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية وانطلق عملياً في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي<sup>(1)</sup> :

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

• شركة SNIC: 82-84 انجاز.

• شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال.

• شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

- مرحلة التوسع 87-96 : بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أندلك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

1- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف - feuilleté - زجاج مقاوم - trempe - زجاج مصقع - blinde - انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

### الطاقة النظرية للإنتاج:

زجاج السيارات ( زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

زجاج مصفف 80.000 م/س.

### أ/الزجاج الأمني:

منتوج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، والأمن مثل<sup>(1)</sup>:

➤ الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية .

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.

➤ الزجاج الأمني المصنف - FEUILLETE - الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون.... الخ.

➤ الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات - TREMPE - وتستخدم في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية..... الخ.

أهم زبائن الشركة:

زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروية - SNVI -

- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة - ENMTP -

الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

ب/الزجاج المصنف - FEUILLETE - والزجاج المقاوم - TREMPE -

شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر

EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو. (1)

2- وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما

(1) من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.

الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع والمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents .

### أهم زبائن الشركة :

شركة ENAD صناعة المنظفات.

شركة هنكل ( HENKEL )

شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR

### الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.

- سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

### 3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندولومي... الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994. <sup>(1)</sup>

### طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/س .

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهر.

- معالجة الدولومي (Dolomie)

- معالجة الفلدسباط (FELDSPATH)

- معالجة الكالكير (calcaire)

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فان عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

#### ✓ مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة و تسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط و نظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها و نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التحلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت FLOAT- الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

#### ✓ مشروع الزجاج المقعر H 28:

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، و رغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.

### ✓ مشروع الزجاج الحراري -BOROSILICATE-

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

#### - مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية و شخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين و تطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.<sup>(1)</sup>

المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2009:

فيما يلي جدول يوضح توزيع العمال :

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير

|              |     |
|--------------|-----|
| إطارات       | 40  |
| عمال مؤهلين  | 33  |
| عمال التنفيذ | 190 |
| المجموع      | 263 |

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

ثانيا: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

-أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة و صناعة الزجاج بصفة خاصة.

حيث تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي، كما لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

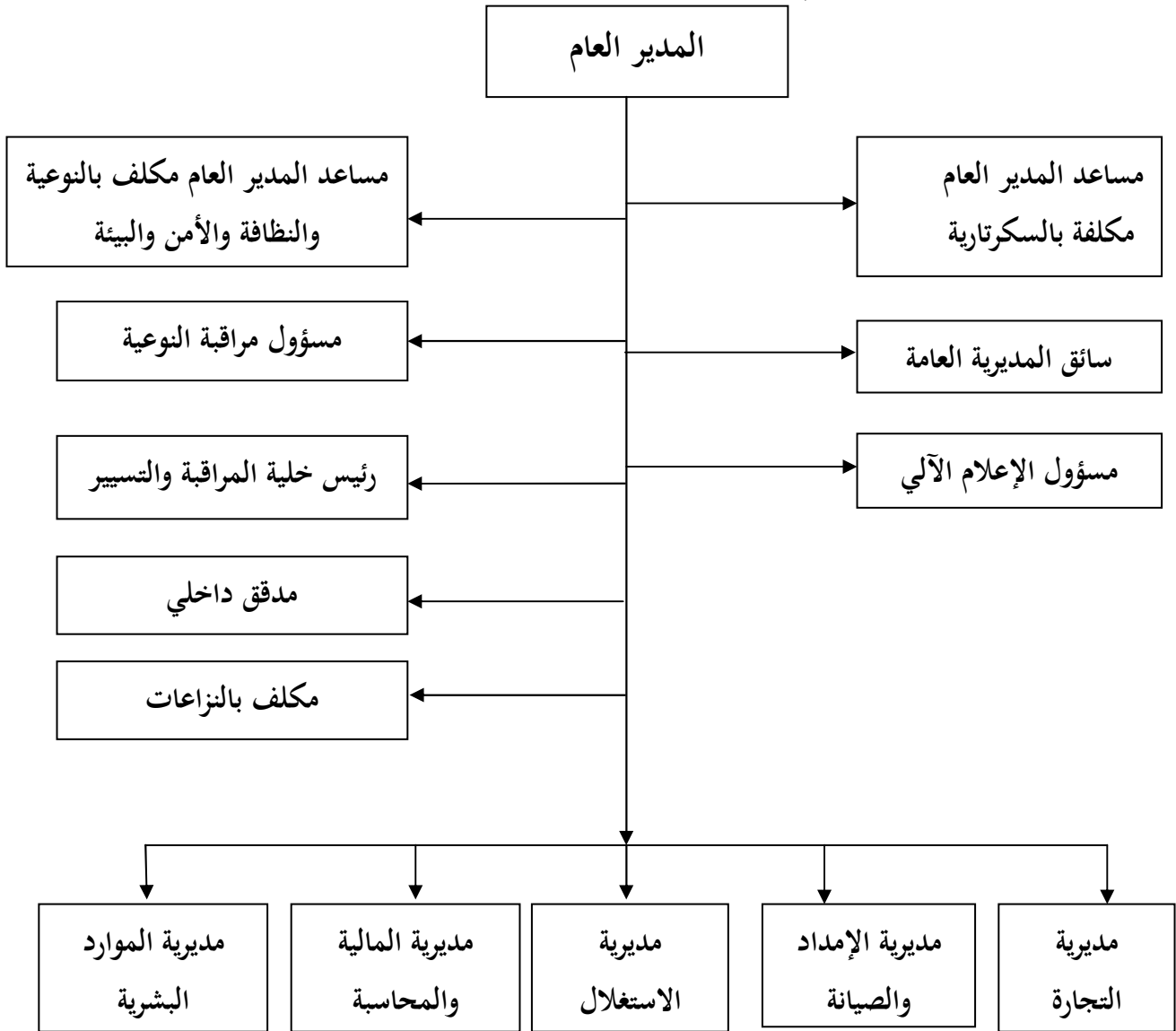
- أهداف الشركة : تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي :

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة و تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية .
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني و الدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير.



ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير  
 1- المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، وتجلى مهامه في<sup>(1)</sup>:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

- تمثيل الشركة في المحافل و المناسبات الدولية.
- إصدار القرارات و الأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة و سياستها.
- **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:
  - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
  - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
  - تحرير المراسلات.
  - استقبال وإرسال الفاكس.
  - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية :
  - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير و التنظيم.
  - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرية .
  - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام و مختلف الهيئات الأخرى .
  - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة. (1)

(1) من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.

- إنجاز مختلف التقارير.
- تحضير مخططات المالية.
- إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، و السنوية.
- تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام .
- **مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو، وتمثل مهامها في:
  - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
  - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
  - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
  - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
  - وتشرف على المكاتب التالية:
    - البحث والتطوير.
    - التخطيط والمشاريع.
    - الأمن الصناعي.
    - التحاليل والمراقبة.
  - المقاييس والدراسات التقنية. (1)

(1) من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.

● **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
- التعرف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
- برمجة و توجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

● **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام

التالية:

- مراقبة تطبيق طرق و قواعد التسيير.
  - تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء و العيوب الموجودة.
  - إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
  - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.

يتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
- العمل بالتنسيق مع جميع المديرات.

- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

● **المكلف بالمنازعات** : هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة .

- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات .

- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة .

- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية .

- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل : إرسال إعدارات .

● **مسؤول التجاري**: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات

البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديرية، كما

يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات

التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم .

● **مسؤول التسويق**: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة

السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى

المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والمبيعات وذلك من

أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات

المشابهة والزبائن .<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.

2- مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

- بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

- بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتوجات الجاهزة.

3- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضاً مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

وتشرف على:

- مصلحة المالية والمحاسبة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهر.

4- مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي :

1- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص

بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنويا .

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين :

\*فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م<sup>2</sup> سنويا و45000 وحدة من الزجاج

الأممي للسيارات .

\*فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م<sup>2</sup> سنويا و200.000 وحدة من زجاج

السيارات الجانبي والخلفي .

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته

بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالكير

الفلدسباط والدولومي ..... إلخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد .

5- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتمثل

مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين،

الأجور، تسيير المستخدمين، وتمثل وظيفتها في :

- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها .

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

- مسير المستخدمين<sup>(1)</sup>

ويمكن حصر مهامها في :

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث .
- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:

<sup>(1)</sup> من الوثائق المتحصل عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر.



- مسير المستخدمين : يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.
- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية.. الخ
- متابعة عملية التقيط اليومية .
- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين: كسجل العطل السنوية.

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.
- المحافظة على الجداول السنوية للأجور.
- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.
- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

## المبحث الثاني: تحليل النتائج

## أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

| المتغير / الفئات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| ذكور             | 22      | 73.33            |
| إناث             | 08      | 26.67            |
| المجموع          | 30      | %100             |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

## تحليل الجداول:

تسمح البيانات الشخصية للدراسة من معرفة وتحديد السمات العامة ومعرفة الخصائص السوسولوجية لمجمع البحث كالجنس والسن والمستوى التعليمي إضافة إلى الأقدمية في المؤسسة والفئة الوظيفية.

## تحليل الجدول رقم (02):

من الجدول رقم 02 والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد أن الذكور يمثلون أكبر نسبة من المبحوثين وهي 73.33% مقارنة بنسبة الإناث التي جاءت 26.67%.

ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الإفريقية للزجاج - الطاهير- والذي يتطلب مهارات وقدرات بدنية كبيرة لا تستطيع المرأة القيام بها حيث تتواجد هذه الأخيرة أكثر في أعمال الإدارة.

ومنه نستنتج أن موظفي الشركة الإفريقية للزجاج أغلبهم ذكور.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والسن.

| المتغير الفئات | الذكور |       | الإناث |       | النسبة % |
|----------------|--------|-------|--------|-------|----------|
|                | ت      | %     | ت      | %     |          |
| أقل من 30 سنة  | 7      | 31.82 | 03     | 37.50 | 10       |
| 30-39 سنة      | 8      | 36.36 | 02     | 25    | 10       |
| 40-49 سنة      | 3      | 13.74 | 03     | 37.50 | 06       |
| 50 سنة فما فوق | 4      | 18.18 | 00     | 00    | 04       |
| المجموع        | 22     | %100  | 08     | %100  | 30       |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

### تحليل الجدول رقم 03:

يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والسن والذي يبين أن أكثر عدد من المبحوثين التراوح أعمارهم بين فئتي أقل من 30 سنة (31.82% ذكور، و37.50% إناث) و30-39 سنة وذلك بنسبة 33.33% ، تليها فئة 40 إلى 49 سنة بالنسبة 20% (13.64% ذكور، و37.50% إناث) وفي الأخير فئة المبحوثين 50 سنة الذي أعمارهم 50 سنة فما فوق 13.33 سنة.

ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي صناعي يعتمد على النشاط والحيوية وهذا يتجسد في اعتمادها على فئة الشباب التي احتلت أكبر نسبة (33.33%) كما لحضنا أنها أيضا لم تحمل عمل الخبرة حيث يمثلون نسبة لبأس بما تقدر بـ: (13.33%).

ومما سبق نستنتج أن الشركة الإفريقية الزجاج تعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي.

| المتغير<br>الفئات | الذكور |       | الإناث |       | المجموع | النسبة % |
|-------------------|--------|-------|--------|-------|---------|----------|
|                   | ت      | %     | ت      | %     |         |          |
| ابتدائي           | 00     | 00    | 00     | 00    | 00      | 00       |
| متوسط             | 03     | 13.64 | 02     | 25    | 05      | 16.67    |
| ثانوي             | 10     | 45.45 | 05     | 62.50 | 15      | 50       |
| جامعي             | 09     | 40.91 | 01     | 12.50 | 10      | 33.33    |
| المجموع           | 22     | %100  | 08     | %100  | 30      | %100     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

#### تحليل الجدول رقم (04):

يوضح الجدول رقم 04 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي ونلاحظ من خلاله أكبر نسبة من الباحثين يمثلون مستوى ثانوي بنسبة 50% (45.45% ذكور و62.50% إناث) تليها فئة الباحثين الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي بنسبة 33.33% (40.49% ذكور و12.50% إناث) وتأتي بعدها مباشرة فئة الباحثين الحاصلين على مستوى تعليمي متوسط بنسبة 16.67% (13.64% ذكور و25% إناث) فيما انعدمت نسبة الباحثين الذين يمتلكون مستوى تعليمي ابتدائي.

إذن يمكن أن نفسر أن أكبر نسبة من الباحثين في المؤسسة يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي نسبة (50%) راجع إلى طبيعة العمل في المجال الإداري والتنفيذي الذي يعتمد على مجهودات فكرية مختلفة إضافة إلى كون أغلب الباحثين حاصلين على شهادات في التكوين المهني.

إذن في الأخير نستنتج أن أغلب موظفي الشركة الإفريقية للزجاج حاصلين على شهادات ويمتلكون مستوى تعليمي جيد يخولهم العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس الأقدمية في المؤسسة.

| النسبة % | المجموع | الإناث |    | الذكور |    | المتغير الفئات   |
|----------|---------|--------|----|--------|----|------------------|
|          |         | %      | ت  | %      | ت  |                  |
| 43.33    | 13      | 37.5   | 03 | 45.45  | 10 | أقل من 5 سنوات   |
| 30       | 09      | 37.5   | 03 | 27.27  | 06 | (5-10) سنوات     |
| 26.67    | 08      | 25     | 02 | 27.27  | 06 | 10 سنوات فما فوق |
| %100     | 30      | %100   | 08 | %100   | 22 | المجموع          |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

### تحليل الجدول رقم (05):

من خلال الجدول رقم (05) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والأقدمية في المؤسسة نلاحظ أن فئة أقل من 05 سنوات تمثل الأكبر بنسبة 43.33% (45.45% ذكور و 37.50% إناث) تليها فئة (5-10) سنوات بنسبة 30% (27.27% ذكور و 37.50% إناث) وفي الأخير جاءت فئة 10 سنوات فما فوق بنسبة 26.67% (27.27% ذكور و 25% إناث) إذن تمثل فئة أقل من 05 سنوات النسبة الأعلى والمقدرة بـ: 43.33% وهذا ما يفسر لنا أن أغلب الموظفين حديثي الالتحاق بالمؤسسة وهذا ما أكده لنا أغلب المبحوثين أثناء احتكاكنا بهم في دراستنا الميدانية حيث أقروا بأن أغلبهم مدمجين في الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب وحديثي الالتحاق بالوظيفة العمومي العمومي، ولهذا فهم ملتزمين بعقود عمل على أساس شهادات التكوين والمتربصين والملتحقين بالمعاهد.

ومما سبق إذن نستنتج أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تعتمد على التجديد في مواردها البشرية حيث أن أغلب موظفيها مرتبطين بعقود قصيرة الأجل أي هي بهذا تعتمد إلى فتح المجال أمام أكبر نسبة من الشباب والباحثين عن العمل في إمكانية الالتحاق بها والحصول على الوظيفة.

**الجدول (06):** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والفئة الوظيفية.

| المتغير/الفئات | الذكور |       | الإناث |      | المجموع | النسبة % |
|----------------|--------|-------|--------|------|---------|----------|
|                | ت      | %     | ت      | %    |         |          |
| إطار           | 12     | 54.54 | 01     | 12.5 | 13      | 43.33    |
| متحكم          | 04     | 18.18 | 02     | 25   | 06      | 20       |
| منفذ           | 06     | 27.27 | 05     | 62.5 | 11      | 36.67    |
| المجموع        | 22     | %100  | 08     | %100 | 30      | %100     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

**تحليل الجدول رقم (06):** نلاحظ من خلال الجدول والذي يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير في الجنس والفئة الوظيفية.

أن أغلب موظفي المؤسسة هم إطارات وذلك بنسبة 43.33% موزعة بين (53.54% ذكور و12.5% إناث) تليها فئة المنفذين بنسبة 20% موزعة بين (27.27% ذكور و62.50% إناث) وأخيرا فئة المتحكمين بنسبة 20% موزعة بين (18.18% ذكور و25% إناث).

ويمكن أن نفسر كون غالبية أفراد العينة هم إطارات كون أغلبهم حاصلين على شهادات ومستوى تعليمي جيد (وهذا ما يؤكد الجدول رقم 03 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي) كما يرجع ذلك أيضا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الإفريقية للزجاج التي تعتمد على قدرات فكرية إضافة إلى القدرات البدنية (حيث جاءت نسبة المنفذين 36.67% في المرتبة الثانية وهي نسب متقاربة).

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني " طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج".

الجدول رقم(07): يوضح إجابات أفراد العينة حول كيفية سير عملية الاتصال في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

| المتغير | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| منظمة   | 17      | 56.66    |
| عادية   | 4       | 13.33    |
| عشوائية | 9       | 30       |
| المجموع | 30      | %100     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (07): أعلاه والذي يوضع كيفية سير عملية الاتصال في المؤسسة الإفريقية للزجاج أن على نسبة قدرت بـ: 56.66% أجاب فيها المبحوثين بأن العملية الاتصالية كانت منظمة تليها نسبة 30% أجاب فيها أفراد العينة بأن العملية الاتصالية عشوائية .

ونفس ذلك بأن عملية الاتصال داخل المؤسسة الإفريقية تخضع لأساليب وتقنيات الاتصال الجيد.

نستخلص أن عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج منظمة.

الجدول رقم (08): يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العاملين في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

| الفئة   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| دائما   | 08      | 26.67    |
| أحيانا  | 16      | 53.33    |
| نادرا   | 06      | 20       |
| المجموع | 30      | %100     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

تحليل الجدول رقم (08): أعلاه الخاص بتوزيع الباحثين حول مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العاملين في المؤسسة الإفريقية للزجاج، ومنه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا أنهم أحيانا ما يسهل الاتصال الداخلي مهامهم وذلك بنسبة 53.33% كما أن بعض الباحثين أجابوا بأن الاتصال دائما ما يسهل مهامهم بنسبة 20.67%. وأخيرا كما أجاب الباحثين نادرا ما يسهل مهامهم وذلك بنسبة 20%، وهذا راجع إلى أن التشاور بين العمال أمر لا بد منه في تسهيل مهامهم وتحقيق الأهداف المسطرة وخلق جو يسوده التعاون، أما أدنى نسبة 20% فهي لا تعتبر أن الاتصال قد يساهم في تسهيل مهامهم فهي من الفئة التي لا تؤمن بأهمية بالاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

ومن هنا نستنتج أن فئة كبيرة من أفراد العينة صرحوا بأحيانا وذلك راجع إلى أهمية الاتصال الداخلي وذلك يتجلى في الاتصالات بين الإدارة والعمال وتوزيع المهام على أفراد العينة وذلك وقت الحاجة أو الطلب.



الجدول رقم (09): يوضح إجابات المبحوثين حول عملية الاتصال بين موظفين المؤسسة حسب متغير الجنس.

| النسبة % | المجموعة | الإناث |    | الذكور |    | الفئة   |
|----------|----------|--------|----|--------|----|---------|
|          |          | %      | ت  | %      | ت  |         |
| 56.67    | 17       | 50     | 04 | 59.09  | 13 | جيد     |
| 40.00    | 12       | 50     | 04 | 36.36  | 08 | متوسط   |
| 00.00    | 00       | 00     | 00 | 00     | 00 | ضعيف    |
| 3.33     | 1        | 00     | 00 | 4.55   | 01 | منعدم   |
| %100     | 30       | 100    | 08 | 100    | 22 | المجموع |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

### تحليل الجدول رقم (09):

يفسر الجدول أعلاه أن أكثر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت 56.67% (59.09% ذكور و50% إناث) بـ: 56.67% قد أدلو بأن الاتصال بينهم وبين زملائهم في المؤسسة "جيدة" تليها نسبة (40%) منظمة (36.36% ذكور و 50% إناث) يرون بأن عملية الاتصال في المؤسسة لا بأس بها في حين نجد أن نسبة (3.33%) منهم ترى بأن عملية الاتصال بينهم وبين زملائهم رديئة.

وهذه الأرقام توضح أن الاتصال بين موظف والآخر مهما كان الهدف منه ينعكس جليا على أداء المؤسسة بالانسجام والتوازن وبهذا نستخلص أن الاتصال الأفقي يؤدي وظيفة هامة في المؤسسة الأفريقية للزجاج خاصة في ما يخص معرفة المعلومات المختلفة وتبادلها.

الجدول رقم (10): يوضح عملية الاتصال بين أفراد العينة ورؤسائهم داخل المؤسسة حسب متغير الجنس.

| النسبة % | التكرار | إناث  |    | ذكور  |    | الفئة   |
|----------|---------|-------|----|-------|----|---------|
|          |         | %     | ت  | %     | ت  |         |
| 53.33    | 16      | 50    | 04 | 54.55 | 12 | جيد     |
| 36.67    | 11      | 37.50 | 03 | 36.36 | 08 | متوسط   |
| 6.67     | 02      | 00    | 00 | 9.09  | 02 | ضعيف    |
| 3.33     | 01      | 12.5  | 01 | 00    | 00 | منعدم   |
| %100     | 30      | 100   | 08 | 100   | 22 | المجموع |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

### تحليل الجدول رقم (10):

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 53.33% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال بينهم جيد موزعة على ( 50% إناث : 54.55% ذكور) تليها نسبة 36.67% أجابوا بمتوسط موزعة على (الإناث : 37.50% و 36.36% ذكور) تليها نسبة 6.67% من المبحوثين أجابوا بضعيف موزعة (0% إناث و 9.09% ذكور) وأخيرا 3.33% أجابوا بأن الاتصال بينهم وبين رؤسائهم منعدم موزعة (0% ذكور و 12.5% إناث)، وهذا ما نفسره بأن الرؤساء في هذه المؤسسة يحسنون التعامل مع موظفيهم ويقدرهم أهمية استخدام الاتصال في علاقاتهم .

ومما سبق نستخلص أن هناك اتصال صاعد فعال في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم (11): يوضح المعلومات التي يستقبلها أفراد العينة من رؤسائهم.

| النسبة % | التكرار | الفئة                                |
|----------|---------|--------------------------------------|
| 46.67    | 14      | طلبات وأوامر شخصية (خارج إطار العمل) |
| 53.33    | 16      | توجيهات مباشرة (في إطار العمل)       |
| %100     | 30      | المجموع                              |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (11):

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعلومات التي يستقبلها غالبية أفراد العينة من رؤسائهم عبارة عن توجيهات مباشرة في حين ترى 46.67% منهم أن هذه المعلومات عبارة عن طلبات وأوامر شخصية. إذا فعالية أفراد العينة يدلون بأن أغلب الاتصالات النازلة في المؤسسة تتجسد في توجيهات مباشرة من الرؤساء إلى العمال.

الجدول رقم (12): يوضح مصدر المعلومات التي يتلقاها أفراد العينة داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج.

| النسبة % | التكرار | الفئة           |
|----------|---------|-----------------|
| 10       | 03      | المدير          |
| 60       | 18      | المسؤول المباشر |
| 10       | 03      | ممثلي العمال    |
| 20       | 06      | زملاء العمال    |
| %100     | 30      | الجموع          |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (12):

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ: 60% بحيث أجاب فيها المبحوثين عن تلقيهم المعلومات من المسؤول المباشر تليها نسبة 20% أجابوا من زملاء العمل وأخيرا نسبة 10% التي أجابوا فيها بمصولهم عن المعلومات من المدير وممثلي العمال، وهذا ما يفسر بأن هناك اتصال مباشر بين الرئيس والمرؤوسين أو زملاء مع بعض.

ومنه نستنتج أن هناك اتصال مباشر وفعال ما بين الموظفين في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة حول أهمية المعلومات التي تصل أفراد العينة من طرف مديرية المؤسسة.

| النسبة % | المجموع | منفذ  |    | متحكم |    | إطار  |    | الفئة    |
|----------|---------|-------|----|-------|----|-------|----|----------|
|          |         | %     | ت  | %     | ت  | %     | ت  |          |
| 53.33    | 16      | 63.64 | 07 | 50    | 03 | 53.85 | 06 | مهمة     |
| 46.67    | 14      | 36.36 | 04 | 50    | 03 | 46.15 | 07 | غير مهمة |
| %100     | 30      | %100  | 11 | %100  | 06 | %100  | 13 | المجموع  |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

تحليل الجدول رقم (13):

من الجدول أعلاه نلاحظ أن على نسبة قدرت بـ: 53.33 % أجاب فيها المبحوثين بأن المعلومات التي تصلهم مهمة موزعة حسب الفئات بنسب متفاوتة بحيث 53.85 % إطارات و 50% متحكم 63.64% منفذين ونسبة 46.67% أجابوا بأنها غير مهمة موزعة إلى 46.15% إطار وبنسبة 50% لا و 36.36%.

ونفسر ذلك باختلاف المهام لذا كل موظف في المؤسسة تختلف أهمية الاتصال الداخلي حسب مهمتهم في المؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصالات الإدارية في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

| المتغير     | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| سمعية بصرية | 04      | 13.33    |
| شفهية       | 08      | 26.67    |
| كتابية      | 16      | 53       |
| إلكترونية   | 02      | 6.67     |
| المجموع     | 30      | %100     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

تحليل الجدول رقم (14):

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن وسائل الاتصال الكتابية هي الأكثر استعمالا في الاتصالات الإدارية في المؤسسة الإفريقية للزجاج وذلك بنسبة قدرت بـ: 53.33% تليها الوسائل الشفوية بنسبة 26.67% تم السمعية البصرية بنسبة 13.33% في حين يستعمل 6.67% من أطراف العينة الوسائل الإلكترونية في اتصالاتهم الإدارية، ومنه يمكن أن نقول بأن المؤسسة لا تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في اتصالاتها إلا في بعض الأحيان إذا لجأ إليه بعض الباحثين كرؤساء الأقسام الاتصال بالفروع التابعة للمؤسسة.

وهذا ما يرجح الكفة نحو الاعتماد على الوسائل الكتابية ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتخذ نوعاً من الرسمية وكذلك حتى يكون ذا مصداقية أكثر ويتعد عن الإشاعة التي تقلل من أدائه.

يمكن أن نستنتج أن وسائل الاتصال الكتابية هي الأكثر استخداماً بالمؤسسة من أجل ضمان وصول وتدفق المعلومات بكل مصداقية وشفافية.

**الجدول رقم (15):** يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة الإفريقية للزجاج حسب متغير المستوى التعليمي.

| النسبة % | المجموع | جامعي |    | ثانوي |    | متوسط |    | الفئة      |
|----------|---------|-------|----|-------|----|-------|----|------------|
|          |         | %     | ت  | %     | ت  | %     | ت  |            |
| 56.67    | 17      | 60    | 06 | 53.33 | 08 | 60    | 03 | ملائمة     |
| 43.33    | 13      | 40    | 04 | 46.67 | 07 | 40    | 02 | غير ملائمة |
| % 100    | 30      | %100  | 10 | %100  | 15 | 100   | 05 | المجموع    |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

### تحليل الجدول رقم (15):

من الجدول أعلاه نلاحظ إن أغلبية الباحثين أجابوا بملائمة وسائل الاتصال المستعملة وذلك بنسبة 56.67% موزعة على المستوى المتوسط بـ: 60% و 53.33% ثانوي و 60% مستوى جامعي وبنسبة 43.33% بالنسبة للباحثين الذين أجابوا بأن وسائل الاتصال عبر ملائمة موزعة على 40% مستوى المتوسط و 46.67% ثانوي و 40% جامعي.

وهذا ما نفسره بتمكن الموظفين من هذه الوسائل إضافة إلى مستواهم والتعليمي الجيد الذي يلعب دوراً في العمل على هذه الوسائل من هذا.

نستخلص أن الوسائل الاتصالية بالشركة الإفريقية للزجاج ملائمة.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث "دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية".

الجدول رقم (16): يوضح مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة الإفريقية للزجاج وكيفية طرحها.

| النسبة المئوية |       | التكرار |                                  | الفئات  |
|----------------|-------|---------|----------------------------------|---------|
| %63.33         | 63.16 | 12      | عن طريق الاجتماعات               | نعم     |
|                | 36.84 | 07      | عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤول |         |
|                | %100  | 19      | المجموع الجزئي                   |         |
| %36.66         |       | 11      |                                  | لا      |
| %100           |       | 30      |                                  | المجموع |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (16):

من خلال الجدول غالبية أفراد العينة يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة التي يعملون بها حيث وجدنا نسبة 63.33% من المبحوثين أجابوا " بنعم " كما يوضح لما الجدول أن أكبر نسبة منهم (63.16%) تطرح اقتراحاتها عن طريق الاجتماعات في حين نجد أن النسبة المتبقية 7% تطرحها عن طريق الاتصال بالرئيسي المباشر أما 36.66% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

ويمكن أن نفسر ذلك يكون أغلبية العاملين في المؤسسة إطاراً كما يوضحه الجدول رقم 06 وبالتالي يعطيهم هذا المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج يلعب دورا مهما وهذا يتجلى في مشاركة أفراد العينة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة الإفريقية للزجاج.

**الجدول رقم (17):** يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال في مؤسسة الإفريقية للزجاج حسب متغير الجنس.

| النسبة % | المجموع | الإناث |    | الذكور |    | الفئة   |
|----------|---------|--------|----|--------|----|---------|
|          |         | %      | ت  | %      | ت  |         |
| 73.33    | 22      | 87.50  | 07 | 68.18  | 15 | نعم     |
| 26.66    | 08      | 12.50  | 01 | 31.81  | 07 | لا      |
| %100     | 30      | 100    | 08 | 100    | 22 | المجموع |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

### تحليل الجدول رقم (17):

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين إذا كان الاتصال الداخلي يساهم في التقارب والتفاعل بين المسؤولين والعمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج حسب متغير الجنس أن أعلى نسبة قدرت بـ: 73.33% أجابوا بـ: نعم موزعة كالاتي (87.50% إناث و68.18% ذكور) وبنسبة 26.66% أجابوا بـ: لا موزعة كالاتي (12.50% الإناث و31.81% ذكور) من هنا نستنتج أن نسبة 73.33% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم وهذا يمكن إرجاعه إلى وجود علاقات طيبة بين المسؤولين والعمال ووجود احتكاك بينهم وتبادل المعلومات.



الجدول رقم (18): يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين سيرورة العمل في المؤسسة حسب متغير الجنس.

| النسبة % | المجموع | الإناث |    | الذكور |    | الفئة   |
|----------|---------|--------|----|--------|----|---------|
|          |         | %      | ت  | %      | ت  |         |
| 80       | 24      | 87.5   | 07 | 77.27  | 17 | نعم     |
| 20       | 06      | 12.5   | 01 | 22.72  | 05 | لا      |
| %100     | 30      | %100   | 08 | %100   | 22 | المجموع |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (18):

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ: 80% خاصة بإجابة المبحوثين بنعم بحيث الإناث قدرت نسبتهم بـ: ( 87.5% والذكور 77.27%) وتليها 20% للمبحوثين الذين أجابوا بلا وتمثل 80% نسبة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الداخلي يساهم في سيرورة العمل في المؤسسة وهذا راجع إلى ثقافة بعض الموظفين المدركين لأهمية الاتصال الداخلي وما يلعبه في ضمان في سيرورة العمل وما يحققه للمؤسسة.

ومما سبق نستخلص بأن الاتصال الداخلي له دور فعال وعامل مهم في تسير المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج: حسب رأي المبحوثين.

| النسبة % | التكرار | الفئة                           |
|----------|---------|---------------------------------|
| 23.33    | 07      | المشاركة في تسيير المؤسسة       |
| 50       | 15      | الراحة النفسية وتماسك الجماعة   |
| 26.67    | 08      | الارتقاء بالمؤسسة و تحقيق الربح |
| %100     | 30      | المجموع                         |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (19):

يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد عيناتنا التي قدرت بـ: 50% قد أجابوا الهدف من الاتصال داخل المؤسسة هو تحقيق الراحة النفسية وتماسك الجماعة تليها نسبة 26.33% من المبحوثين يرون أن الهدف منه هو الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق الربح في حين سجلنا بنسبة متقاربة والتي قدرت بـ: 23.33% أفراد الذين يرون بأن الهدف من الاتصال الداخلي هو المشاركة في تسير المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن الاتصال الداخلي يزيد من شعور العامل بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل بها، وذلك راجع إلى الاحتكاك الناجم عن تفاعل العاملين فيما بينهم وهذا ما يؤكد الجدول رقم 09 والذي يوضح بأن الاتصال الأفقي هو الاتصال السائد داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج مما يولد شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة.

إذن يمكن أن نستنتج أن الهدف من الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج هو الراحة النفسية وتماسك الجماعة.

الجدول رقم (20): يوضح دور الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإفريقية للزجاج حسب رأي أفراد العينة.

| الفئة  | التكرار | النسبة % |
|--|---------|----------|
| ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.       | 09      | 30       |
| توحيد الموظفين لتكوين فريق موحد وخلق شعور بالانتماء إلى المؤسسة. | 08      | 26.67    |
| تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.                                | 13      | 43.33    |
| المجموع.   | 30      | 100%     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

## تحليل الجدول رقم (20):

إن الهدف الرئيسي من إنشاء أي مؤسسة اقتصادية هو بالدرجة الأولى تحقيق أهدافها الاقتصادية (تحقيق الربح)، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 20؛ حيث نلاحظ من خلاله أن غالبية أفراد العينة والذي قدرت نسبتهم بـ: 43.33% يرون أن دور الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإفريقية للزجاج هو تحقيق أهدافها الاقتصادية، في حين يرى 30% من أفراد العينة أن دور الاتصال هو ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة، تليها نسبة مقارنة قدرت بـ: 26.67% نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن دور الاتصال الداخلي هو توحيد الموظفين لتكوين فريق موحد وخلق شعور بالانتماء إلى المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن تعدد أدوار الاتصال يرجع إلى تعدد وسائله وأساليبه فهو يعمل على تقريب الموظفين من بعضهم البعض من جهة وتقريبهم من الإدارة من جهة أخرى ما يساهم في حسن سير أعمال المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها الاقتصادية.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع "الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية".

الجدول رقم (21): يوضح المشاكل التي تواجه المؤسسة الإفريقية للزجاج حسب متغير الفئة الوظيفية.

| النسبة % | المجموع |    | منفذ  |    | متحكم |    | إطار  |    |            |         |
|----------|---------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------------|---------|
|          |         |    | %     | ت  | %     | ت  | %     | ت  |            |         |
| 63.33    | 19      | 12 | 27.26 | 03 | 33.33 | 02 | 53.84 | 07 | مع الإدارة | نعم     |
|          |         | 07 | 36.36 | 04 | 33.33 | 02 | 7.70  | 01 | مع الزملاء |         |
| 36.67    | 11      |    | 36.36 | 04 | 33.33 | 02 | 38.47 | 05 |            | لا      |
| %100     | 30      |    | %100  | 11 | %100  | 06 | %100  | 13 |            | المجموع |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (21):

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يواجهون مشاكل داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج وحيث وجدت أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم هي 63.33%. حيث سجلنا نسبة 12 % منهم لديهم مشاكل مع الإدارة و 07 % منهم لديهم مشاكل مع زملائهم في العمل في حيث وجدنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا هي 36.67% ونفس ذلك بانتشار البيروقراطية في الإدارة الجزائرية وعدم الأخذ بعين الاعتبار شكاوي الموظفين ومتطلباتهم، لذلك فأغلبهم يواجه مشاكل في الإدارة في المؤسسة التي يعملون بها.

وأخيراً نستنتج أن أغلب موظفي المؤسسة الإفريقية للزجاج يواجهون مشاكل مع الإدارة.

الجدول رقم (22): يوضح طبيعة المشاكل التي يعاني منها أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة (يخص الذين أجابوا بنعم أي لديهم مشاكل).

| النسبة % | المجموع | من 10 فما فوق |    | من 5-10 سنوات |    | أقل من 5 سنوات |    | الفئة                       |
|----------|---------|---------------|----|---------------|----|----------------|----|-----------------------------|
|          |         | %             | ت  | %             | ت  | %              | ت  |                             |
| 42.11    | 08      | 40            | 02 | 42.86         | 03 | 42.86          | 03 | مشاكل متعلقة<br>بمحيط العمل |
| 42.11    | 08      | 20            | 01 | 42.86         | 03 | 57.17          | 04 | مشاكل متعلقة<br>بالوسائل    |
| 15.79    | 03      | 40            | 02 | 14.29         | 01 | 00             | 00 | مشاكل متعلقة<br>بالإدارة    |
| %100     | 19      | %100          | 05 | %100          | 07 | %100           | 07 | المجموع                     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (22):

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أجابوا بوجود مشاكل متعلقة بظروف العمل ومشاكل متعلقة بالوسائل بنسبة 42.11% وبحيث نجد 42.66% من أفراد العينة لا تقل من 5 سنوات خبرة و 42.86% من 5 إلى 10 سنوات و 40% من 10 فما فوق أما بالنسبة لمشاكل متعلقة بالوسائل وتتنوع إلى 57.14% أقل من 5 سنوات و 42.86% من 5 إلى 10 سنوات و 20% من 10 فما فوق، وأخيراً نجد النسبة 15.79% والتي تعتبر عن المبحوثين الذين جاوبوا بوجود مشاكل متعلقة بالإدارة موزعة على 0% أقل من 5 سنوات أقدمية و 14.29% من 5 إلى 10 سنوات و 40% ومن 10 فما فوق من خلال الجدول يتضح أن نسبة 42.11% من المشاكل التي يعاني منها في مشاكل المتعلقة بظروف العمل، ومشاكل متعلقة بالوسائل وهذا راجع إلى كون أغلب المبحوثين حدثي الالتحاق بالمؤسسة وهذه الظروف لا ترقى إلى تطلعاتهم أما فيما يخص المشاكل المتعلقة بالوسائل فهناك

صعوبات من حيث أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج لا زالوا يستخدمون وسائل بسيطة وغير متطورة.

الجدول رقم (23): يوضح الصعوبات التي تواجه أفراد العينة عند تقديمهم الشكاوي للإدارة.

| الفئة   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم     | 15      | 50       |
| لا      | 15      | 50       |
| المجموع | 30      | 100%     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (23):

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة قد انقسموا إلى نصفين حيث نجد أن 50% منهم قد أدلوا بأنهم يجدون صعوبات معينة عند تقديم شكاويهم للإدارة في حين يرى النصف الآخر (50%) أنهم لا يجدون أي صعوبات في ذلك.

وهذا ما يمكن أن نفسره بوجود صعوبات في الاتصال الصاعد (من العمال إلى الإدارة) أي وجود نقص في التواصل والتفاعل بين الموظفين والمسؤولين.

الجدول رقم (24): يوضح على من يعتمد أفراد العينة في حل المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة التي يعملون بها.

| الفئة                          | التكرار | النسبة % |
|--------------------------------|---------|----------|
| ممثلي العمل (النقابة)          | 09      | 30       |
| الاعتماد على الزملاء           | 02      | 6.67     |
| مبادرة شخصية (خارج إطار العمل) | 12      | 40       |
| الرئيس المباشر                 | 07      | 23.33    |
| المجموع                        | 30      | 100%     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبتين.

تحليل الجدول رقم (24):

يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت 40% يعتمدون في حل المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة على مبادرات شخصية (اتصال غير رسمي) تليها نسبة 30% منهم يعتمدون على (النقابة) ومثلي العمل و23.33% منهم يلجؤون إلى الرئيس المباشر في حين قدرت نسبة الأفراد الذين يفضلون الاعتماد على الزملاء (الاتصال الأفقي) ب: 6.67%.

ومن هذه النتائج يمكن القول أن نسبة معتبرة من العاملين بهذه المؤسسة يعتمدون على الاتصال الغير رسمي في مواجهة المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة التي يعملون بها في حين تفضل الأقلية منهم الاعتماد على الاتصال الأفقي، في حل مشاكلهم.

إذا نستنتج من تحليل الجدول أعلاه أن الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج – الطاهير- يساهم في التغلب على العقبات و المشاكل التي تواجه العاملين في المؤسسة خاصة إذا كان المدير يحسن التصرف مع عماله أي هناك اتصال صاعد فعال في المؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح استخدام الباحثين لتقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي في المؤسسة.

| الفئة   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم     | 14      | 46.67    |
| لا      | 16      | 53.33    |
| المجموع | 30      | 100%     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

تحليل الجدول رقم (25):

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ: 46.67% والخاصة بالمبحوثين الذين أجابوا بأنهم يستخدمون تقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي في المؤسسة و53.33% أجابوا بـ: لا. ومنه نستنتج أن النسبة 53.33% من أفراد العينة لا يستخدمون تقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي في المؤسسة كون طبيعة العمل لا تفرض عليهم استخدام الإعلام الآلي إضافة إلى كون عدد عمال الإدارة قليل بالنسبة للعدد الإجمالي الذي يعملون في ورشات التصنيع.

الجدول رقم (26): يوضح إذا كانت هناك صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة أثناء المهام داخل المؤسسة الإفريقية.

| الفئة   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم     | 18      | 60       |
| لا      | 12      | 40       |
| المجموع | 30      | 100%     |

\* المصدر: الجدول: من إعداد الطالبين.

تحليل الجدول رقم (26):

من الجدول أعلى نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بوجود صعوبات في استخدامهم تقنيات الاتصال الحديثة حيث قدرت بـ: 60% تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود مشاكل في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يبحث قدرت بـ: 40%.

ومنه نستنتج أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج غير متمكنين من مبادئ الإعلام الآلي كونهم ذوي مستويات تعليمية مختلفة.



## المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

## أولاً: مناقشة عامة للنتائج

- بينت الدراسة الميدانية أن أغلب أفراد العينة في المؤسسة الإفريقية للزجاج هم ذكور بنسبة 73.33%
- كشفت الدراسة أن المبحوثين في المؤسسة الإفريقية للزجاج تتراوح أعمارهم بين فئتي "أقل من 30 سنة" و"من 30 إلى 39 سنة" بنسبة 33.33% لكل فئة.
- بينت الدراسة أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 50%.
- أظهرت دراستنا الميدانية أن أغلب المبحوثين في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير لديهم خبرة أقل من خمس سنوات في العمل بهذه المؤسسة بنسبة 43.33%.
- كشفت الدراسة الميدانية في المؤسسة الإفريقية للزجاج أن أغلب موظفيها هم إطارات بنسبة 43.33%.
- بينت الدراسة أن عملية الاتصال في المؤسسة موضوع الدراسة هي عملية منظمة وذلك بنسبة 56.66%.
- بينت الدراسة الميدانية في المؤسسة الإفريقية للزجاج أن الاتصال الداخلي أحيانا ما يساهم في تسهيل مهام المبحوثين في المؤسسة وذلك بنسبة 53.33%.
- كشفت الدراسة أن الاتصال بين المبحوثين في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير جيد بنسبة 56.67%.
- كشفت الدراسة أن الاتصال بين المبحوثين ورؤسائهم في المؤسسة الإفريقية للزجاج جيد بنسبة 56.67%.

- توصلت الدراسة الميدانية أن أغلب المعلومات التي يستقبلها المبحوثين من رؤسائهم في المؤسسة الإفريقية للزجاج هي عبارة عن توجيهات مباشرة وبذلك بنسبة 53.33%.
- خلصت دراستنا الميدانية إلى أن مصدر المعلومات التي يتلقاها أغلب أفراد العينة هو المسؤول المباشر بنسبة 60%.
- كشفت دراستنا الميدانية أن أغلب المبحوثين في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير يرون أن المعلومات التي تصلهم من طرف مديرية المؤسسة هي معلومات مهمة وذلك بنسبة 53.33%.
- بينت هذه الدراسة أن الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصالات الإدارية بالمؤسسة موضوع الدراسة هي وسائل الاتصال الكتابية بنسبة 53.33%.
- كشفت الدراسة الميدانية أن الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة الإفريقية للزجاج هي وسائل ملائمة لطبيعة العمل بهذه المؤسسة بنسبة 56.67%.
- بينت الدراسة الميدانية أن أغلب أفراد العينة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة بنسبة 63.33%، وغالبا ما يتم طرحها عن طريق الاجتماعات بنسبة 63.16%.
- بينت الدراسة الميدانية في المؤسسة الإفريقية للزجاج أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق التقارب والتفاهم بين موظفيها بنسبة 73.33%.
- كشفت الدراسة الميدانية بالمؤسسة موضوع الدراسة أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين سيرورة العمل بالمؤسسة بنسبة 80%.
- خلصت الدراسة الميدانية إلى أن الهدف الذي يحققه الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج هو الراحة النفسية وتماسك الجماعة بنسبة 50%.

- بينت دراستنا هذه أن دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج هو تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة بنسبة 43.33%.
- كشفت الدراسة أن أغلب المبحوثين يواجهون مشاكل داخل المؤسسة وأغلب هذه المشاكل عادة ما تكون مع الإدارة بنسبة قدرت بـ: 63.3%.
- بينت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج أن المشاكل التي يعاني منها أغلب أفراد العينة هي مشاكل متعلقة بظروف العمل ومشاكل متعلقة بالوسائل وذلك بنسبة 42.11% لكليهما.
- كشفت دراستنا الميدانية بهذه المؤسسة نصف أفراد العينة يواجهون صعوبات عند تقديمهم الشكاوي للإدارة أي بنسبة 50% أما النصف الآخر فلا يجدون أي صعوبات في ذلك.
- خلصت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج أن أغلب المبحوثين يعتمدون في حل المشاكل التي تواجههم في المؤسسة على الرئيس المباشر بنسبة 23.33%.
- كشفت الدراسة أن أغلب المبحوثين في المؤسسة الإفريقية للزجاج لا يستخدمون تقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي بنسبة 53.33%.
- خلصت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج أن أغلب أفراد العينة يواجهون صعوبات في استخدامهم لتقنيات الإعلام والاتصال الحديثة بنسبة 60%.

#### ثانيا: مناقشة النتائج العامة في ضوء الفرضيات

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: التي مفادها أن "الاتصال الداخلي يستخدم بجميع أنواعه في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهر".

من خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من أسئلة المحور الثاني من الاستمارة والمعنون بـ: "طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهر"، نستنتج ثبات الفرضية والتي أظهرت أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تستخدم الاتصال الرسمي (الأفقي والعمودي) كما تستعمل الاتصال

الغير رسمي نسبيا، وهذا ما تأكده النسب التي تحصلنا عليها من السؤال رقم (08)، حيث وجدنا أن هناك اتصال جيد بين الموظفين (اتصال أفقي) في المؤسسة بنسبة 56.67%، كما تؤكد أيضا النسب المتحصل عليها من نتائج الجدول رقم (09) أن هناك اتصال جيد بين الباحثين ورؤسائهم بنسبة 53.33%، كما تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (10) أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة؛ حيث وجدنا أن أغلب المعلومات التي يستقبلها الباحثين من رؤسائهم هي عبارة عن توجيهات مباشرة بنسبة 53.33%.

**نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:** والتي مفادها أن "للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير يظهر ذلك من خلال تحقيق أهدافها الاقتصادية".

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالمحور الثالث من الاستمارة والمعنون بدور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، نستنتج ثبات الفرضية الثانية حيث يظهر ذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها من السؤال رقم (19) فحسب رأي غالبية الباحثين دور الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة هو تحقيق الأهداف الاقتصادية بنسبة 43.33%.

**نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:** والتي مفادها أن "هناك معوقات متعددة تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير تتنوع بين المشاكل الإدارية والبيئية والمشاكل التقنية".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تدل على صحة هذه الفرضية، وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بالمشاكل التي يواجهها موظفو المؤسسة، وعدم الاهتمام بأرائهم وأفكارهم من قبل المسؤولين وكذا عدم أخذ شكاويهم بعين الاعتبار، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) والذي يبين أن أغلب الباحثين يواجهون "مشاكل إدارية" بنسبة 63.33% ويوضح الجدول رقم (21) أن أغلب هذه المشاكل هي "مشاكل بيئية" متعلقة بمحيط العمل من جهة وبوسائل العمل من جهة أخرى بنسبة 42.11% لكليهما. أما الجدول رقم (25) فيؤكد وجود "مشاكل تقنية" حيث أن نسبة معتبرة من

المبحوثين يواجهون صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي بنسبة 60% وذلك راجع إلى الاختلاف في مستوياتهم التعليمية والمهنية.

### ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج سنحاول مناقشة هذه الأخيرة في ضوء الدراسات السابقة التي تناولناها في الجانب النظري لهذه الدراسة حيث: توصلت دراستنا على غرار النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة إلى نتيجة مفادها أن الاتصال الداخلي يستخدم بجميع أشكاله في المؤسسة الإفريقية للزجاج وخاصة الرسمي ( الأفقي والعمودي)، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي قامت بها "وفاء خنيفر" حول "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية"؛ حيث أكدت أن نوع الاتصال الداخلي في البنك الجزائري قائم على الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته كما أكدت نفس الدراسة اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الوسائل المكتوبة مثل المحاضرات والتقارير، فيما يرى "قادري محمد" في دراسته حول "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" أن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات، كما أكد "الطاهر أجغيم" في دراسته "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية" أن الجامعة الجزائرية تستخدم في اتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي الاتصال الشفوي والكتابي معا وذلك حسب ما تتطلبه طبيعة المعلومات.

فيما توصلت دراستنا إلى أن الاتصال الداخلي له دور فعال في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ترى "بن عمارة زليخة" في دراستها "واقع اتصال المؤسسة في الجامعة الجزائرية" أن اتصال المؤسسة أصبح عملية لا غنى عنها في الإدارة الحديثة.

كما تشابهت نتائج دراستنا حول وجود معوقات إدارية وبيئية وتقنية تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية مع النتيجة التي توصلت إليها كل من "خنيفر وفاء" و"الطاهر أجغيم"؛ حيث أكدت الأولى أن وسائل الاتصال في البنك تؤثر على سرعة وصول المعلومة، فرغم توفر البنك على شبكة الإنترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا أنه أحيانا ولضعف

هذه الشبكة قد لاتصل المعلومات في الوقت المناسب، كما يؤكد الطاهر أجعيم " أن أفراد البحث يجدون صعوبة في فهم الرسائل. "

#### رابعاً: توصيات الدراسة

- ✓ العمل على تطوير مهارات الاتصال لدي العاملين وذلك بدفعهم إلى القيام بتكوينات في مجال الاتصال مثل مهارات التحدث ومهارات الكتابة ومهارات القراءة...
- ✓ العمل على التنسيق بين الإدارة والموظفين والأقسام المختلفة وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المختلفة وعدم الاكتفاء بأسلوب الاتصال الكتابي.
- ✓ الاهتمام بمشاكل العمال والحرص على تلبية مطالبهم وأخذ شكاويهم بعين الاعتبار.
- ✓ إنشاء خلية خاصة بالاتصال داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات عن الاتصال الداخلي وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ فتح باب النقاش لمعالجة مختلف الأمور التي تخص العمل.

الأختام

## الخاتمة:

بعد انجازنا لهذه المذكرة وبناءا على النتائج المتحصل عليها تترجم مجهودنا الكبيرة من أجل انجاز دراسة تنظيمية معلوماتية لتسيير المخزن على مستوى كلية الآداب واللغات بجامعة "محمد الصديق بن يحيى" بتاسوست، تمكننا من تنمية معارفنا السابقة باكتساب منهجية وخبرات علمية إضافية تساعدنا على خوض غمار معركتنا في الحياة العملية المقبلة .

نرجوا في النهاية أننا وفقنا في عملنا المتواضع والذي يمكن تطويره وتحسينه من طرف طلبة

آخرين.



# قائمة المراجع

أ/ المعاجم والقواميس:

- 1- أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت. ط2، 1993.
- 2- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت. 2000، ص913.
- 3- علي بن هداية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر. 1991.
- 4- محمد جمال الفار. المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. 2010.

ب/ الكتب:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم عثمان. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشرق، عمان. 2008 .
- 2- إحسان محمد حسن. الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، 1999.
- 3- إحسان محمد حسن. النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط2، 2010.
- 4- أحمد بن عبد الرحمان، الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت المرسي عنان. مبادئ الإدارة، الأساسيات والإتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض. ط 2، 2005.
- 5- أحمد عبد اللحلح. مصطفى عمود أبو بكر، البحث العلمي، الدار الجامعية للنشر، مصر. 2007.
- 6- أحمد ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع نشر والتوزيع، الإسكندرية. 2003.

- 7- أحمد محمد المصري. العلاقات العامة، مؤسسة كشباب الجامعة، الإسكندرية. 2006.
- 8 - أسامة خيرى . مهارات الحوار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. 2014.
- 9- بشير العلاق. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن. 2008.
- 10- بلال خلق السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. ط1، 2010.
- 11- ثامر البكري. الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. ط 1، 2006م.
- 12- جمال مهد أبو شنب. نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية، القضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2013.
- 13- حسن داوية. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية. 1999.
- 14- حسن عماد مكاوي. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 1998.
- 15- حسين حري. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان. 2004.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004.
- 17- حسين محمد جواد الجوري. منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2013.

- 18- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان. ط1، 2008.
- 19- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود. نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007.
- 20- دخير كاظم محمود. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 21- رضوان بلخيري، صابر جابري. مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 22- رضوان بلخيري. مدخل الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر. 2015.
- 23- رضي صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي. الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان. 2006.
- 24- سعيد ياسين العمر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار الفكر، 2000.
- 25- سمير نعيم أحمد. النظرية في علم الاجتماع، دار المعارف، ط5، القاهرة. 1985.
- 26- شعبان خرج. الاتصالات الإدارية، دار النشر، عمان. 2008.
- 27- شفيق العتوم. طرق الإحصاء، (تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS)، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن. 2007.
- 28- ضرار العتيبي وزملائه. العملة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. 2007.
- 29- طلعت إبراهيم لطفي. أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب، القاهرة. 2001.

- 30- عبد الرحيم نصر الله. مبادئ الاتصال التربوية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان. 2001.
- 31- عبد العفو بونس. تنظيم والإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 32- عبد الله محمد عبد الرحمان. الإعلام (المبادئ والأسس النظرية والمنهجية)، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية. 2004.
- 33- عمرو غنایم، علي الشرقاوي. تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت. 1982.
- 34- عنبر إبراهيم شلاش. إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة، ط 1، عمان. 2011.
- 35- فاطمة مروة. الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت. 2004.
- 36- فضيل دليو. الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 2003.
- 37- فضيل دليو. مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر. 1998.
- 38- كمال بربر. الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجمعية للنشر والتوزيع، 1976.
- 39- محمد أبو سمر. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2009.
- 40- محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية. 2002.
- 41- محمد بهجت، جاد الله كشك. المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة. 1999.

- 42- محمد حسنين العجمي. الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان. 2008.
- 43- محمد سيد فهمي. فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006 .
- 44- محمد يوسف. العلاقات في المجال التطبيقي، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة. 2012.
- 45- محمود سليمان العميان. السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4 عمان. 2003.
- 46- مختار تهامي، إبراهيم الدقدوقي. مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، ط1، بغداد.
- 47- مصطفى حجازي وآخرون. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- 48- مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، الإدارة الجامعية للدراسة والنشر، 2000.
- 49- مصطفى حجازي. الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت. 1998.
- 50- معين محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد القايدة. الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، 2005.
- 51- منال حلمت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة. 2002.

- 52- مهد نامر العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995.
- 53- موسى خليل. الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1 بيروت. 2005.
- 54- نظير محمود كامل. السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن. 2002.
- 55- يوسف سعدون. علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.

### ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Marie Franc, pierre lebel. organisé la communicationinterut les étudiondogaisation, paris, 1992.
- 2- Gilbert. Jet coll. Généere le channent oeganisationel.pars,les édition donganisation.1995.
- 3- Souami cherif ; Cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000.

### ج- الرسائل الجامعية:

- 1- الطاهر أجعيم. واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة منتوري وباجي مختار نموذجاً، جامعو منتوري ، قسنطينة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، 2006.
- 2- أمينة جعفر. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة يحي فارس، المدية. 2015/2014م.

4- قادري محمد. الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان. 2009.

د- المجالات:

1- سلطان بلقاسم. العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. العدد 5، فيفيري، 2004.

2- مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي. العدد 2، ديسمبر، 2014.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

استمارة استبيان حول:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي في إطار تخضير مذكرة تخرج ماستر في علم الإعلام والاتصال لهذا نرجو منكم المساعدة في ملأ هذه الاستمارة بعد قراءة متأنية والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية .

من إعداد الطالبات:

- بلغياط وسام
  - بخبخ منال
- إشراف الأستاذ  
الحامدي عبد الحكيم.

**ملاحظة:**

- نعدكم بأن بيانات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

- مع جزيل الشكر -

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر  أنثى

2/ السن: - أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49 سنة

- 50 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4/ الأقدمية في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 - أقل من 10 سنوات

- من 10 سنوات فما فوق

5/ الفئة الوظيفية:

إطار  متحكم  منفذ

## المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج

6/ كيف تسير عملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها؟

منظمة  عادية  عشوائية

7/ هل ترى أن الاتصال الداخلي يسهل لك مهامك في المؤسسة؟

دائما  أحيانا  نادرا

8/ هل الاتصال بينك وبين زملائك في المؤسسة؟

جيد  متوسط  ضعيف  منعدم

9/ هل الاتصال بينك وبين رؤسائك في المؤسسة؟

جيد  متوسط  ضعيف  منعدم

10/ هل المعلومات التي تستقبلها من رؤسائك في العمل هي؟

طلبت وأوامر شخصية  توجيهات مباشرة

أخرى:.....

11/ تعتمد في حصولك على المعلومات على:

-المدير  
 -المسؤول المباشر  
 - ممثلي العمال  
 - زملائك في العمل

12/ هل المعلومات التي تصلك من طرف مديرية المؤسسة؟

مهمة جدا  غير مهمة

13/ ماهي الوسائل الأكثر استعمالا في اتصالاتك الإدارية؟

سمعية بصرية  شفوية  كتابية  إلكترونية

14/ هل ترى أن وسائل الاتصال المستعملة في مؤسستكم :

ملائمة  غير ملائمة

### المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

15/ هل تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة؟

نعم  لا

• إذا كانت إجابتك نعم كيف تطرحها؟

- عن طريق الاجتماعات   
- عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤول

- أخرى تذكر:.....

16/ هل يساهم الاتصال الداخلي في التقارب و التفاهم بين المسؤولين والعمال في رأيك؟

لا

نعم

17/ هل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين سيرورة العمل في المؤسسة في رأيك؟

لا

نعم

18/ ما هي الأهداف التي تحققها الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير؟

- المشاركة في تسيير المؤسسة

- الراحة النفسية وتماسك الجماعة

- الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق الربح

19/ في رأيك ما هو دور الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الإفريقية للزجاج؟

- ضمان تدفق و تبادل المعلومات مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة

- توحيد الموظفين لتكوين فريق وموحد وخلق شعور قوي بالانتماء إلى عقد المؤسسة

- تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

### المحور الثالث: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

20/ هل سبق أن واجهتك مشاكل داخل المؤسسة؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة نعم هل هي مشاكل؟

مع الزملاء

مع الإدارة

21/ ما طبيعة هذه المشاكل؟

- مشاكل متعلقة بمحيط العمل

- مشاكل متعلقة بالوسائل

- مشاكل متعلقة بالإدارة

22/ هل توجد صعوبات عند تقديمك شكاوي الإدارة

نعم  لا

23/ على ماذا تعتمدون في حل المشاكل التي تصادفكم في المؤسسة؟

- ممثلي العمال (النقابة)
- الاعتماد على الزملاء
- مبادرات شخصية
- الرئيس المباشر

24/ هل تستخدمون تقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي داخل المؤسسة؟

نعم  لا

25/ هل تواجه صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة و الإعلام الآلي أثناء تأدية مهامك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

# ملخص الدراسة

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين، باعتباره عنصرا فعلا في تنسيق الأعمال وتنظيم النشاطات المختلفة التي يقوم بها الأفراد داخل أي تنظيم.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي لم تحمل هذا العنصر الحيوي، حيث أدركت هذه الأخيرة أهمية الاتصال الداخلي في تسيير شؤونها وتحقيق التوازن المفقود داخلها، وهذا سعي منها لتحقيق الانسجام التام داخلها وبالتالي زيادة امكانية تحقيق أهدافها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث انطلقنا من ثلاث فرضيات أساسية وهي:

- يستخدم الاتصال الداخلي بجميع أنواعه في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

- للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير يظهر ذلك من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

- توجد معوقات متعددة تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج، تتنوع بين المشاكل التنظيمية والبيئية وأخرى تقنية.

أما أهداف الدراسة فقد تمحورت حول اظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، استخدمنا المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع البحث، كما اعتمدنا على الملاحظة واستمارة الاستبيان كأداتين لجمع البيانات.

أما بالنسبة لمجتمع البحث فقد تكون من 31 مفردة، تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلنا في الأخير إلى أثبتت صحة الفرضيات التي تناولناها سابقا وأهم هذه النتائج:



- أن المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير تستخدم الاتصال الرسمي بشكله الأفقي والعمودي، كما تستعمل أيضا الاتصال الغير رسمي أحيانا في اتصالاتها الإدارية.
- يلعب الاتصال الداخلي دور فعال في تحسين سيرورة العمل بالمؤسسة إذ أن الاتصال الداخلي بشكله الأفقي والعمودي يفتح المجال أمام المؤسسة للمنافسة والرقمي وهذا مع مراعاة التمكن من مهارات الاتصال والتمكن من التقنيات الاتصالية الحديثة وتجاوز بعض المعوقات التنظيمية والبيئية التي تعكر صفو العمل.