

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية



شعبة: علوم الإعلام والاتصال

أهمية الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل -
محطة التلفزيون الجهوية بورقلة - أنموذجا

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

✓ عبد الرحمان باباوا عمر

✍ عزة عومة

الموسم الجامعي: 2016/2017م



شكر وعرفان

"كن عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع

فلا تبغضهم"

"بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه

التي منّ بها علينا فهو العلي القدير"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل ، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: عبد الرحمان باباوا عمر الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل العاملين بالمحطة الجهوية لتلفزيون بورقلة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، ونخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين اول دفعة ماستر اتصال والعلاقات العامة وإدارة شعبة العلوم الإنسانية وتخصص الاعلام والاتصال، إلى كل من علمني حرف لأنبير به عقلي إلى من زرعوا التفاؤل في درينا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، الى كل اساتذة جامعة غرداية من مدير الجامعة الى ابسط موظفيها فلهم منا كل الشكر.

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسننا بمتعة العمل وحلاوة البحث، ولما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر.

عزّة عومة

والحمد لله أولا... دائما... وابدا

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى نبع حياتي ومصدر إلهامي إلى مصدر وجودي إليكما يا من علمتماني معنى الحياة
وكنتما سندي في أصعب أيام حياتي ولم تتخليا عني ولو للحظة وحملتما همي ومنحتماني
الأمل ودفعة قوية لمجابهة الحياة وأي شكر يعتبر إجحاف في حقكما أمي وأبي أدامكما الله
لي دخرا وسنداأحبكما.

وإلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل إلى التي بمثابة أمي الثانية خالتي
بشيرة وأختي أسماء، إلى سر سعادتني وقوتي إخوتي عبد العظيم، عبد الباسط، عبد الجليل،
وابن خالي لهاشمي وزوجة اخي الحبيبة أمينة أشكركم على مواقفكم النبيلة.

إلى أسرتي الكبيرة يا منبع حناني، كل اقاربي دون استثناء.

إلى أسرتي الثانية التي عشت بأحضانها عائلة جديد ولا أحصى لهم فضل إلى عمي
إبراهيم، خالتي فتيحة، أخي مختار، إلى صديقتاي وأختاي ومنبع سروري أحلام وصبرينة
ومحمد.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم
سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة وسرت معهم لطريق النجاح والخير، إلى توأم روحي
أسماء وعائلتها وزوجها، رفيقة دربي حميدة عائلتها وخطيبها، إلى من ضحكت معهم
ضحكات لا تنتهي F6 (حدة، منال، زبيدة، خديجة، سمية، زهرة) إلى حنان، رقية ومريم،
نجاه ونجوى إلى كل صديقتاي وأصدقائي الذين جمعتمني بهم الدراسة وقدرة الله دون استثناء،
إلى كل من سقط من قلبي سهوا. شكرا...

عزة عومة

خطة الدراسة

خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

المبحث الأول: إشكالية الدراسة.

المطلب الأول: الإشكالية

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

المطلب الرابع: الدراسات السابقة

المطلب الخامس: مفاهيم الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: حدود الدراسة

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدواته

المطلب الثالث: المقاربة النظرية للدراسة

المطلب الأول: النظرية الحديثة في التنظيم

المطلب الثاني: نظرية ماسلو (نظرية الحاجات)

الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال وخصائصه

المطلب الثاني: نماذج العملية الاتصالية

المطلب الثالث: أهداف الاتصال وأنواعه

المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي، أنواعه، أهميته وأهدافه

خطة الدراسة

المطلب الأول: ماهية الاتصال المؤسساتي

المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسساتي

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الاتصال المؤسساتي

المبحث الثالث: الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي وأهميته

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الاتصال غير الرسمي

المطلب الثالث: الاختلاف بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي

الفصل الثالث: خطوات تحسين الأداء في المؤسسة وأهميته

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

المطلب الثاني: أنواع الأداء وقياسه

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تحسين الأداء

الفصل الرابع: دور الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل في التلفزيون الجهوي بورقلة (تحليل

وتفسير البيانات الميدانية)

المبحث الأول: التلفزيون الجهوي بورقلة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التلفزيون الجهوي بورقلة

المطلب الثاني: مراحل ظهور محطة التلفزيون الجهوي بورقلة

خطة الدراسة

المطلب الثالث: وظائف وأهداف محطة التلفزيون الجهوي بورقلة

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية

المطلب الأول: المحور الأول للاستمارة (تقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة) .

المطلب الثاني: المحور الثاني للاستمارة (بعلاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة) .

عرض ومناقشة النتائج

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الفهرس العام

ملخص الدراسة:

الاتصال غير الرسمي مهما تعددت مفاهيمه وتنوعت أقسامه واختلفت أساليبه إلا إنه يبقى عنصرا فعالا في حياة الفرد والمجتمع خاصة وأنه حضي باهتمام الباحثين والدراسات واعتبر من الوسائل التي أخذت مكانة مرموقة سجلت أبعادها في مختلف صفحات الكتب مما كان له الأثر الفعال في تسيير عمل الفرد وليبقى الأداء الركيزة الأساسية التي تتحقق بها أهداف المؤسسة والتي كانت ذو الشأن الكبير من طرف علماء الاجتماع بدرجة أولى، الدور الذي يقودنا الى قاعدة مفادها الأداء أو تحسين أداء العامل ورفع روحه المعنوية من جهة أخرى ليحقق بدوره تطورا فعالا في الاتصال غير الرسمي وكذا أهميته وأنماطه التي أعطت نقطة أخرى في هذا النوع من أقسام الاتصال بصفة عامة.

Étude Résumé:

La communication informelle, peu importe combien de concepts et divisions et méthodes variées, mais il reste un élément actif dans l'individu et de la vie communautaire, d'autant plus qu'il l'attention DA a enregistré ses dimensions dans les différentes pages des livres qui ont eu un impact efficace sur la conduite des travaux de l'individu et reste la performance du substrat base atteint par les objectifs de l'institution, qui était un grand respect par les sociologues du premier degré, le rôle qui nous conduit à juger que la performance ou améliorer la performance des travailleurs et augmenter son moral d'autre part, à son tour, réalise un développement efficace dans la communication informelle, ainsi que Et des motifs qui ont donné un autre point de ce type de communication dans les sections générales.

مقدمة

يعتبر الاتصال غير الرسمي أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد والجماعات في المنظمة، خاصة أنه وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتحقيق أهدافها وكل متطلباتها من خلال نقل المعلومات والبيانات والاقتراحات قصد تحسين أداء العامل لدى المنظمة، كيف لا وأن العامل يعد أحد أهم الاطراف الفاعلة لمساهمة وتأدية العمل على أكمل وجه.

كون أن الاتصال غير الرسمي من أهم الدعائم التي تحدد مدى إسهام المجتمعات داخل التنظيم وتبيان الحقائق التي تتطلب اهتمام العمال في المؤسسة ومساهماتهم في كسب وتعزيز الثقة، خاصة وأن الاتصال غير الرسمي عملية ديناميكية أخذت بعداً وتصوراً اخرها مهما اختلفت فيها الوسائل سواء كانت عن طريق أوامر شفوية أو غيرها من ذلك، مما كان له الدور الفعال في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل عملية التنظيم مما يعني أن الاتصال غير الرسمي وسيلة لرفع أداء المسيرين وتحسين مستواهم ومن تم النهوض بالاقتصاد الوطني.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على خطة الموالية التي تعالج الموضوع بكل التفاصيل وتمثلت في أربعة فصول، حيث خص **الفصل الأول** الإطار المنهجي والذي تضمن الإشكالية وتساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة والأهمية والأهداف وكذا أسباب اختيار الموضوع ومفاهيم الدراسة وأهداف الدراسة وأدوات جمع المعلومات والدراسات السابقة أما **الفصل الثاني** والذي خص الجانب النظري وتضمن ثلاثة مباحث تحت عنوان **الفصل بالاتصال المؤسسي** المبحث الأول مفهوم الاتصال المبحث الثاني الاتصال المؤسسي **المبحث الثالث** الاتصال غير الرسمي **والفصل الثالث** والذي تم التطرق إليه من حيث **خطوات تحسين الأداء في المؤسسة وأهمية** وتم الاعتماد فيه على مبحثين **المبحث الأول** ماهية الأداء **المبحث الثاني** ماهية تحسين الأداء وقد جاءت هذه الفصول من **الجانب النظري** لتقدم إضافات للموضوع المعالج قصد الدراسة وتضمنت مطالب تحت كل مبحث من المباحث السالفة الذكر إضافة إلى **فصل آخر تطبيقي** تحت عنوان دور الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العمال في التلفزيون الجهوي بورقلة (تحليل و تقييم البيانات الميدانية).

الإطار المنهجي

الفصل لأول

الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية.
- 2- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الدراسات السابقة.
- 5- مفاهيم الدراسة.
- 6- الإجراءات المنهجية للدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- منهج الدراسة وأدواته.
- 9- المقاربة النظرية للدراسة.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة

المطلب الأول: تحديد الإشكالية

يعد الاتصال ركيزة أساسية ونشاط إنساني، كونه رافق الانسان منذ القدم من أجل استقرار حياته في مختلف الميادين هذا من جهة ومن جهة أخرى استخدمه الانسان من أجل التواصل كالرسم على الجدران، الإشارات، المنادات والقرع على الطبول ... الخ، وكذا التعرف على الآخرين بشتى الطرق السالفة الذكر وغيرها وكذا نقل المعرفة من جيل إلى آخر ومهما تعددت أنواعه واختلفت وسائله إلا أنه يبقى عنصرا فعالا، يساهم في تحقيق حاجات المجتمع وإشباع رغباته الأساسية منها والثانوية.

فالاتصال حاجة إنسانية لا تختلف عن حاجياته الأخرى من غذاء، سكن وشعوره بالاستقرار والأمن فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي لا يستطيع العيش في عزلة عن بيئته، وللاتصال دور في ربط المجتمع بما يحيط به، إذ يقوم بتطوير وتقوية والحفاظ على العلاقات الإنسانية في المجتمع، ومع مرور الزمن ظهرت عدة تطورات في شتى المجالات وكان أولها على صعيد الاتصال إذ أصبح أكثر تعقيدا مما كان عليه في البداية وذلك بفضل الاكتشافات والتطورات التي امتدت من القدم إلى يومنا هذا.

وبما أن الاتصال ضرورة اجتماعية للإنسان فقد شمل عدة مجالات ومستويات خاصة على مستوى المنظمات والمؤسسات على اختلافها وتنوعها، وعليه ظهرت أنواع عديدة ومختلفة للاتصال حسب حاجته ومتطلباته، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال فهو الجهاز العصبي الذي يربط بين أعضائها ويربط الاجهزة بعضها ببعض، وهي العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم مما يؤدي إلى توحيد الفكر والمفاهيم بغرض تحقيق و تلبية مختلف الحاجات والطلبات.

والمؤسسة تعتبر نظام اجتماعي واقتصادي مستقل بذاته ذو استراتيجيات وأهداف وخصائص تتميز فيه كل مؤسسة عن غيرها، حيث تحاول المؤسسة أن تسيّر وتنظم مواردها البشرية منها و المادية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، إذ نجد داخل كل مؤسسة مهما كان نوعها ذات تنظيم توجه به سلوك الأفراد لما يخدم مصلحتها و حرصا منها لتقليل الوقوع في الأخطاء و الذي يسمى بالاتصال الرسمي، و في ثنيا هذا التنظيم ينشئ تنظيم غير منظم من طرف المؤسسة بل من طرف أفرادها بتفاعل و الاحتكاك أثناء عملهم داخل المؤسسة بطريقة عفوية والذي قد يمتد خارج أوقات العمل ويسمى بالاتصال غير الرسمي.

فلاتصال دور مهم وحيوي في المؤسسة و ليس مجرد وسيلة لنقل معلومات وتبادل في المعاني بل هي أكثر من ذلك إذ تندرج تحتها أعمال متصلة بطبيعة العلاقات الإدارية فهو يقوم يحدد وينظم الترابط والتماسك التنظيمي وهو أيضا يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها بأهم مواردها وهو المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في أي تنظيم في المؤسسات لضمان بقاء والاستمرار بفعالية، ويكون ذلك بالاهتمام بالعاملين بها والسعي لتحسين مستوى أدائهم وتقييمه فهو يسعى على تميز العاملين في أداء عملهم بكفاءة ومصداقية ورضى، فالأداء الجيد يكون نتيجة جهد عضلي أو جهد فكري يقوم به فرد أو مجموعة لإنجاز عمل ما لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل، لهذا وجب على المؤسسة بشكل عام والإدارة بشكل خاص الاهتمام بكل ما من شأنه تحسين مستوى أداء عاملها وتحقيق فعالية أكثر في أداء أعمالهم و هذا للوصول إلى نظام إداري ناجح و متكامل، كما تسعى المؤسسة لتحسين نظامها الاتصالي قصد مواكبة التطورات التكنولوجية وأنماط التسيير الحديثة.

وعليه فالسؤال الرئيسي لإشكالية بحثنا هو:

- فيما تكمن أهمية الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء وظيفة العامل بمحطة التلفزيون الجهوية بورقلة ؟

ويضم هذا السؤال الأساسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي كالاتي:

- هل يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على أداء العامل؟
- هل الاتصال غير الرسمي يخلق التفاعل والانسجام بين العمال في المؤسسة؟
- هل للاتصال غير الرسمي دور في تحسين أداء العامل؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في التعرف إلى العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العامل، حيث يعد الاتصال غير الرسمي من المواضيع المهمة في علم الاتصال.

كما تتجلى أهمية الدراسة في التعرف على دور الاتصال غير الرسمي المتواجد في المحطة تلفزيون الجهوية بورقلة في تحسن أداء العامل، فالاتصال له دور أساسي في كل جماعة أو تنظيم، لما له قدرة

فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذا تغيير الأفكار والاتجاهات، فهو أحد أهم المجالات التي لا غنى عنها في المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها.

وبسبب قلة اهتمام المؤسسات وقلة وعي العاملين أيضا بأهمية الاتصال غير الرسمي في تحقيق أهدافهم المرجوة يمكن لهذه الدراسة أن تحسن من سيرورة الاتصال المؤسسي بالأخص الاتصال غير الرسمي ولتنمية الوعي حوله لما له من دور وأهمية خاصة في عصرنا الحالي ومع التطورات التي نشهدها في مختلف المجالات وخاصة في مجال الاتصال.

أسباب اختيار الموضوع الدراسة:

الأسباب الذاتية:

- الوصول إلى حد أبعد في تخصص اتصال وعلاقات عامة والاهتمام بدراسة المؤسسات السمعية البصرية.
- الرغبة في فهم الاتصال المؤسسي والوقوف على خلفيته، وسائله وألياته في المؤسسات الجزائرية ومقارنتها بالجانب النظري المتلقى، ومحاولة تحديد الاشكالات التي تعيق العامل في تأدية وظيفته على أكمل وجه.
- الاهتمام بالاتصال غير الرسمي في المؤسسات والتعرف ما إذا كان يعتبر الآلية الأنجع في تحسين أداء العامل في المؤسسة.

أسباب الموضوعية:

- قلة الاهتمام حول الاتصال غير الرسمي في مختلف الإدارات والمؤسسات في حدود إطلاعي.
- نقص الوعي لدى العمال، لعل دراستنا تكون إضافة في المكتبة العربية في هذا الموضوع.
- اعتبار موضوع الاتصال غير الرسمي وأداء العمال من المواضيع التي ما تزال قيد البحث، وبالتالي إمكانية الوصول الى نتائج هامة وتفيد الباحثين والإداريين على حد سواء.
- ابراز الدور الذي يلعبه الاتصال غير رسمي في المنظمات والإدارات على مستوى العاملين فيها وعلاقات بينهم.

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

إن ما يضع أي دراسة في المسار الصحيح هو تحديد الأهداف المرجوة منها وضوحها سواء عند الباحث أو القارئ، فهي تستمد من عدة مصادر مثل التخصص لدراسته بطريقة علمية وموضوعية كذلك وضوح الإشكالية التي تريد معالجتها خلال الدراسة، وقد وضعنا جملة من الأهداف لدراستها والمتمثلة في:

- 1- التعرف على مكانة الاتصال غير الرسمي في المحطة تلفزيون الجهوية بورقلة.
- 2- الآليات المستعملة من طرف المحطة تلفزيون الجهوية بورقلة في تكريس الاتصال غير الرسمي في المؤسسة.
- 3- الاهتمام الذي تسعى إليه محطة تلفزيون الجهوية بورقلة لخلق جو اتصالي مناسب للعمال.
- 4- الدور الذي تقوم به محطة تلفزيون الجهوية بورقلة من خلال تبيان مكانة اتصال غير الرسمي في تحسين أداء العمال لديها.
- 5- الوصول إلى نتائج يمكن أن تكون آفاق جديدة لدراسات أخرى.

المطلب الرابع: دراسات السابقة

للدراسات السابقة دور مهم في تحديد معالم البحث، فهي تشمل الدراسات المتعلقة بموضوع البحث وأن تكون مساهمة وذات قيمة وتوفر خلفية علمية تساعد الباحث في موضوعه.

الدراسة الأولى: محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة شلوم بارغر (Schlombarger) الامريكية بحاسي مسعود، ورقة، 2013-2014.¹

تتمحور هذه الدراسة حول ما تخلقه الصراعات من خلل في العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية طريقة احاطة وصيانة الخلل ودور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي.

وقد طرح الباحث في دراسته الإشكالية التالية: كيف يمكن للاتصال التنظيمي صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الامريكية في الجزائر؟

¹محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر ، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماستر، اتصال و علاقات عامة، جامعة بسكرة، 2014

وقد هدفت الدراسة إلى تعرف على عوامل ظهور الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وكيف تؤثر العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء داخل المؤسسة وكيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات غير الرسمية والوسائل المعتمدة في عملية الاتصال.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي أن الاتصال التنظيمي غير الرسمي له هام في صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية خاصة في المؤسسات التي بها التنوع البشري والتي بها جماعات غير رسمية عن طريق جملة من الوسائل والأنشطة المختلفة.

- هذه الدراسة تتطابق مع دراستنا من حيث دراسة العلاقات غير الرسمية بين العمال في المؤسسة فهي تقدم لنا فكرة عن طريقة الاتصال التنظيمي بين العمال وتشكيل جماعات العمل غير الرسمية التي تكون متقاهمة ومتماسكة فيما بينها والذي ينجم عنه رضا العامل عن عمله وعن علاقته بزملائه فيتحسن أدائه.

الدراسة الثانية: باباحيني محمد فؤاد، **التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمدرية الضرائب بولاية ورقلة، 2013-2014**¹

اعتمدت الدراسة السابقة المشابهة لدراستنا على التنظيم غير الرسمي ومدى تحقيقه لتعاون لكل من تناسق، التضامن والانسجام في مختلف الوحدات التنظيمية لمواجهة العوائق والحواجز التي تتعرض لها المؤسسة.

وطرح الإشكالية التالية: هل التنظيم غير الرسمي يساعد على تحقيق التعاون داخل المؤسسة؟

وتهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين كل من التنظيم غير الرسمي والتعاون وإمكانية معرفة أن التنظيم غير الرسمي يحقق التعاون ويسمح للعامل بشعور بالانتماء داخل المؤسسة وزيادة قدرة ابداعه.

وتلخصت أهم النتائج: وجود تضامن بين العمال داخل المؤسسة بمساندة وزيارات خارج أوقات العمل وهذا الجو يحفز العاملين للعمل ضمن جماعة وتقوية روح التعاون بين العمال وبالتالي تفجير طاقة الابتكار وطرق جديدة في العمل.

¹باباحيني محمد فؤاد، **التنظيم غير الرسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة** (دراسة ميدانية بمدرية الضرائب بولاية ورقلة)، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2013/2014

- ركزت هذه الدراسة على الجوانب التي تفيدنا في بحثنا وهي التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، فقد اعتمدنا في دراستنا على هذا الجانب حيث تبين الدراسة في ابراز أهمية تنظيم غير الرسمي في التعاون داخل المؤسسة وتركيزها على أهمية العلاقات غير الرسمية ودورها في الهام الذي تلعبه من سماح للعامل بالشعور بالانتماء الى داخل المؤسسة وبالتالي زيادة في إبداعه.

الدراسة الثالثة: ولید عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية، بلدية سطيف أنموذجاً، 2014-2015.¹

ارتكزت الدراسة على تأثير الأنماط قيادية الادارية ومساهمة في أداء المنظمة في الإدارات المحلية ودورها في تحقيق فعالية الاتصال التنظيمي.

واعتمد الباحث الإشكالية التالية: ما دور القيادة الإدارية في فعالية الاتصال التنظيمي لدى الإدارة المحلية؟

وتهدف الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإدارية ودورها في فاعلية الاتصال التنظيمي وتطرق إلى أساليب والأنماط وتقنيات الاتصال التنظيمي ومعرفة المهارات القيادية المؤثرة في الأداء الإداري من خلال الاتصال وتوضيح أهمية نظام الاتصال الفعال على مستوى الإدارة المحلية.

أهم النتائج التي تم توصل إليها: هي أن للاتصال علاقة كبيرة بالوظائف الإدارية كالتنسيق والتنظيم بين الإدارات، وأن للقائد الإداري دور أساسي في عملية الاتصال لتحسين أداء الموظفين ونجاح الأداء الإداري فهو يخضع للاتصال الفعال ويرجع ذلك خاصية العلاقات الاجتماعية طبيعية للعلاقات الإنسانية كأساس في تفعيل الاتصال والمهارات المهنية.

تدور هذه الدراسة حول تحديد دور الاتصال التنظيمي في تحديد أدوار ومهارات القائد الإداري وتفعيل دور الاتصال التنظيمي، فهي تفيدنا في معرفة القيادة الإدارية وتأثيرها على فعالية الاتصال التنظيمي والذي يندرج تحته كل أنواع الاتصال منها الاتصال غير الرسمي في الإدارة الذي هو محل دراستنا.

¹ولید عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية، بلدية سطيف **أنموذجاً**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2014-2015

المطلب الخامس: مفاهيم دراسة

الاتصال:

الاتصال (communication) مشتقة من أصلها اللاتيني (communis) أي (Common) و معناها مشترك، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم (رسالة مشتركة) مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن (نشارك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة).¹

-عرف الاتصال بأنه: إرسال معلومات عن طرف لآخر في منظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير في السلوك أو تغيير في الممارسات. وتعريف آخر: تبادل الفهم المشترك من خلال منظومة مشترك من خلال استعمال الرموز. أما القاموس فيعرف الاتصال بأنه: عملية يتم من خلالها تبادل المعاني بين الأفراد من خلال منظومة مشتركة من الرموز. وتعريف ثالث: الاتصال عملية نحاول من خلالها ارسال/ توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا، مشاعرنا للآخرين.²

تعريف الاجرائي: هو تبادل للأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين أو أكثر (المرسل والمستقبل) حيث يهدف المرسل التأثير في سلوك المستقبل، بوسائل متعددة وطرق مختلفة.

الاتصال غير رسمي:

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية أو التعبير عن خطوة يحددها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم من خلال اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص، مثلا حينما يتفاعل زميل من جهة وزميل من جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات نظر في موضوع يهمهما.³

تعريف الاجرائي: اتصال غير رسمي هو اتصال يتم خارج إطار الهيكل التنظيمي وبطريقة عفوية بين الأفراد في أوقات العمل أو غيرها في المنظمة والتي تقوم بتوطيد العلاقة بين الأفراد في محيط عملهم.

¹ محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي، عمان، 2010، ص7

² حسين محمد حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الاعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص15

³ سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص9

الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. **فاجهد**، يشير إلى الطاقة المبذولة، أما **الأداء**، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

تعريف الاجرائي: الأداء هو إنجاز الفرد لعمل ما مكلف به على أكمل وجه مع مراعات كل من كمية ونوعية ونمط العمل في الإنجاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: حدود الدراسة

حدود المكانية:

يتمثل في محطة التلفزيون الجهوية بورقلة والتي تقع مع مقر الإذاعة الجهوية ورقلة والتي تقع بطريق الرويسات، ورقلة.

حدود الزمانية:

امتدت هذه الدراسة من 2017/01/01 الى 2017 /04/30. حاولنا خلال هذه الفترة جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة وكذا التعرف على الميدان، وفي الأخير قمنا بتوزيع الاستبيان على العمال والتي كانت اخر خطوة في الميدان.

مجتمع البحث:

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تجري عليها البحث أو التقصي".²

وعليه فمجتمع البحث هم العاملين (الموظفين) بمحطة التلفزيون الجهوية بورقلة .

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص209

² محمد أسامة ميون، مرجع سبق ذكره، ص27

العينة:

العينة هي مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهاذا المجتمع، وبعبارة أخرى فالعينة مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة.¹

- تعتبر العينة من الوسائل الأساسية في الدراسات الميدانية، حيث تهدف إلى اختبار الفرضيات ميدانيا عن طريق أسلوب العينة وقد تم اعتماد العينة القصدية، حيث تم استخدام الاستبيان وتوزيعه بمحطة التلفزيونية الجهوية بورقلة بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، تكون هذا الاستبيان من (50) مفردة بحثية من العينة الاجمالية 133 مفردة .

وقد قسمت هذه عينة هذه الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، السن والخبرة الوظيفية كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول 01: يوضح خصائص أفراد العينة وفق متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 48% | 24 | ذكر |
| 52% | 26 | أنثى |
| 100 % | 50 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن عدد الذكور نسبته 48% والتي تقل عن الإناث ذات نسبة 52% وعليه فإن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور .

¹ عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص136

جدول 02: يوضح خصائص أفراد العينة وفق متغير السن

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|----------------|
| 32% | 16 | 20-30 سنة |
| 52% | 26 | 31-40 سنة |
| 16% | 08 | أكثر من 41 سنة |
| 100% | 50 | المجموع |

اعتمدنا ثلاث فئات عمرية ونلاحظ من الجدول أن الفئات العمرية مختلفة فقد تراوحت فئة (20-30 سنة) نسبة 32%، والفئة العمرية (31-40 سنة) نسبة 52%، والفئة العمرية (أكثر من 41 سنة) نسبة 16% و عليه فإن الفئة العمرية المتوسطة (31-40 سنة) هي المسيطرة .

جدول 03: يوضح خصائص أفراد العينة وفق متغير الخبرة الوظيفية.

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة الوظيفية |
|----------------|---------|------------------|
| 68% | 34 | أقل من 10 سنوات |
| 32% | 16 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 50 | المجموع |

اعتمدنا على حالتين نلاحظ من الجدول الحالة الوظيفية (أقل من 10 سنوات) بنسبة 68% و (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 32% وعليه فإن نسبة الأفراد الذين هم أقل من 10 سنوات أكبر من الذين هم أكثر من 10 سنوات اذن فالمحطة تملك طاقة شبابية كبيرة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأسلوبه

منهج الدراسة: إن منهج البحث العلمي نشاط فكري، الذي مارسه الانسان الذي يتكون من كلمتين كلمة البحث، التي تقابلها في اللغة الفرنسية: Recherche، التي تعني حسب الموسوعة العلمية " لروس" مجموعة أعمال، لها هدف الكشف عن معارف جديدة، في ميدان علمي.

أما كلمة علمي المشتقة من مصطلح علم، في قابلها في اللغة الفرنسية كلمة Science، الدالة حسب موسوعة العلمية لروس على معارف جيدة التنظيم ذات علاقة ببعض الفئات من الأحداث أو الظواهر.

مهما تعددت تعاريف الكلمتين السابقتين المشكلتين لمصطلح البحث العلمي هو عبارة عن سعي منظم في ميدان معين يهدف إلى اكتشاف الحقائق والمبادئ.¹

وبما أننا سوف نعمل في دراستنا إلى الكشف عن أهمية الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل داخل مجتمع البحث وكذا الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة اتصالية ونقل كل ما يحدث داخلها ، خاصة وأنها في نفس الوقت تعد منظمة تستدعي التطرق أو النظر إلى عينة أفرادها من حيث أسلوب الحالة أو دراسة حالة والذي يهتم بدراسة الظواهر والحالات الفردية والثنائية خاصة كونه يهدف إلى معرفة موقف الأفراد في الموضوع بالتالي يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية محددة وذلك من أجل الوصول إلى النتائج علمية ومن تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"²

ونعرف دراسة حالة "هي البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه."³

وقد تم تطبيق هذا المنهج في دراستنا من خلال وصف العمل داخل محطة التلفزيون بورقلة ومدى مساهمة الاتصال في تحسين أداء العمل بالمؤسسة وتحليلها من خلال تطوير أهمية الاتصال غير الرسمي بهدف الوصول إلى معلومات دقيقة ومعطيات متكاملة لموضوع الدراسة الذي نحن بصدد إجرائها وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي تحليلي لمناسبته لموضوعنا، حيث نركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي على أهمية الاتصال غير الرسمي وكيف يساهم في تحسين أداء العامل في

¹ احمد بن مرسللي، مرجع سبق ذكره، ص12

² محمد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الجامعة الأردنية، 1999، ص 46

³ احمد بن مرسللي، مرجع سبق ذكره، ص302

محطة التلفزيون الجهوية بصورة نوعية أو كمية رقمية، كما نهتم برصد هذه الظاهرة لفهم مضمونها، وبشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه

- إن اختيار منهج البحث في دراسة موضوعنا، الموسوم بعنوان أهمية الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل (محطة التلفزيون الجهوية بورقلة). بالمنهج الوصفي التحليلي. كما اخترنا هذا المنهج نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير لعملية الاتصال غير الرسمي وتأثيره على تحسين أداء العامل في المؤسسة.
- فهذا المنهج يتماشى مع دراستنا الحالية من أجل الحصول على بيانات ومعلومات واقعية تم توزيع استمارة استبيانها على مجتمع الدراسة.
- واستخدمنا منهج دراسة حالة ميدانيا في وحدة مستقلة والتي هي محطة التلفزيون الجهوي بورقلة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

- أدوات المستعملة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات خطوة هامة من خطوات الدراسة العلمية من خلالها يتمكن الباحثون من الوصول إلى النتائج. لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية:

- 1- **الملاحظة:** تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأشياء الأساسية في بحث أي ظاهرة تقريبا. وهناك بعض أنماط الفعل الاجتماعي التي لا يمكن فهمها فهما حقيقيا إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقية، بمعنى رؤيتها رؤية العيان.¹
- إن الملاحظة كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لَحَظَ. وهي تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء.
- أما الملاحظة في البحث العلمي، فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.²

¹ محمد الجوهري، عبد الله الخريجي، طرق البحث الاجتماعي، ط5، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة،

2008ص107

² احمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره ، ص203

أنواع الملاحظة:

أ- **الملاحظة غير المباشرة:** حيث يتوسط الباحث الموضوع بحثه بمجموعة وسائط تمده بالمعطيات، عبر صور وأشرطة وثائقية أو سمعية أو مصادر شفوية وإخبارية أخرى، وكذا عبر بعض اللوحات الفنية أو عبر المخبرين الذين يتوسطون في نقل المعطيات إلى الباحث.

ب- **الملاحظة المباشرة:** التي تقتضي التفاعل المباشرة الباحث مع المجتمع الدراسي داخل وسط تواجد وعيشة المادي.¹

ت- **الملاحظة بالمشاركة:** إن الباحث يخضع نفسه إلى الظروف المختلفة لمجتمع البحث، من حيث المشاركة في الحياة العادية لأفراده، والقيام بأعمالهم المختلفة. أي اعتبار نفسه جزءاً من المجال المدروس، حيث يتفاعل ويتجاوب مع أفراده، كأنه عضو منهم يقاسمهم حياتهم اليومية، دون القيام بأعمال أو تصرفات من شأنها لا تحافظ على الوضع العادي للمجال المدروس.

ث- **الملاحظة بدون مشاركة:** حيث يكتفي بملاحظة المجتمع، دون مشاركة أعضائه حياتهم الخاصة. أي إجراء الملاحظة من الخارج بصورة مستقلة ومنفصلة عن المجال المدروس.²

- فقد استعملنا في دراستنا الملاحظة كأداة لجمع المعلومات بالعين المجردة أي الملاحظة بدون مشاركة لتتبع مجريات البحث والمعلومات التي نريد الحصول عليها وتسجيل معطياتها والتي تساعدنا في خدمة بحثنا بطريقة علمية لتحقيق ما نصبو إليه في نتائج البحث النهائية.

2- **المقابلة:** هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها، وتتم بين طرفين حول موضوع محدد، منطلقاً من أسباب ومحققاً لغايات، وتهدف المقابلة العلمية إلى التعرف على الظاهرة أو موضوع، بالبحث عن العلل والأسباب، من خلال التقاء مباشر بين الباحث، والمبحوث، سواء كان فرداً أو إثنين أو جماعة وحسب علاقتهم بالموضوع، وتطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق من ذوي العلاقة بالحالة أو الظاهرة، وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة، والتابعة، والمتداخلة لإظهارها قيد البحث والدراسة.³

¹ أعمار حمداش، **تقنيات البحث السوسولوجي**، 2006، ص 29، 30

² أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 204-205

³ عقيل حسين عقيل، **فلسفة مناهج البحث العلمي**، مكتبة مدبولي، 1999 ص 182

أ- **المقابلة المرنة:** هي مقابلة التي تتميز بروح المودة بين الباحث والمبحوث، وقد ترتقي العلاقة بينهما إلى درجة الصداقة خاصة إذا كانت الحالة المدروسة مطولة وتحتاج إلى تتبع المتغيرات الطارئة عليها. والمقابلة المرنة تحقق مناخا للتفاعل بين الباحث والمبحوث ولم تعد أسئلتها بشكل نهائي مسبقا بل تكون الاستفسارات المقدمة للمبحوث قابلة للتوضيح والشرح، والتغيير، والتهديب كلما تطلب الأمر ذلك من الباحث.

ب- **المقابلة المقننة:** هي المقابلة التي تعد أسئلتها بشكل مقنن من حيث اللغة والأسلوب، وتصاغ بشكل نهائي في استمارة مقابلة يتقيد المبحوث بالإجابة عليها، ويتقيد الباحث بتسجيل تلك الإجابات أثناء إجراء عملية المقابلة، ويعلم المبحوث دون إخفاء عنه، وقد يكون من الباحث فريق من المساعدين المدربين خاصة في الدراسات المسحية التي تتطلب عدداً كبيراً من المساعدين والباحث.¹

- وقد استعنا في بحثنا بأداة المقابلة لجمع معلومات موثوقة من المصدر ومقننة فقد إرتكزنا على المقابلة المرنة لأنها تحقق لنا جو التفاعل بيننا وبين المبحوثين وبتالي الراحة والثقة المتبادلة بيننا ما ساعدنا على جمع كم من معلومات بسلاسة وتفاهم والتي إفادتنا في بحثنا.

والاستبيان: هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. ويكون المستجيب سيد الموقف، بينما كان الباحث في المقابل هو سيد الموقف.

ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد.²

- الاستبيان من أبرز أدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا لجمع المعلومات من المبحوثين، فقد وزعنا على عليهم الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والأسئلة نصف مفتوحة التي تخدم دراستنا وتسهل معرفة إجابات المبحوثون أن كانت تخدم دراستنا.

¹ المرجع السابق، ص ص 196- 197

² عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دارالنمير، دمشق 2004، ص 172

المبحث الثالث: المقاربة النظرية للدراسة

نحاول عرض بعض الأفكار والعناصر لنظريات التي لها جوانب معينة من دراستنا، الغرض منها ربط الأفكار بموضوع دراستنا وقد اعتمدنا على النظريتين التاليتين:

المطلب الأول: النظرية الحديثة في التنظيم

نمت هذه النظرية من قبل فون بيرتا لانفي Von Bertalanffy وغيره من علماء البيولوجيا، وذلك على اعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تتناسب الكائن الحي. فمن السهولة بمكان اكتشاف التماثل الجزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية، أي أن هناك تشابه ملموس بين تنظيم الجسم البشري وشكل المنظمة التي يوجد بها الإنسان.

ويعرف النظام على أنه: مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي.

تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وواحدًا مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف. وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة. وتمتد متخذي القرار في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، آخذاً بالاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم¹. مفهوم النسق: يقصد به مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها في نظام معين، إذ أن النسق أو النظام هو الكل الذي يضم أجزاء تتسم بالفعل والتكامل فيما بينها لتأدية وضعية معينة².

- وعليه فالمؤسسة الإعلامية تعتبر نسق أو تنظيم يكون في محيطها الداخلي مجموعة من العمليات الاتصالية التنظيمي الفعالة بين افرادها، والتي بموجبها تحقق المؤسسة ما تصبو إليه من أهداف ومشاريع، ولتحقيق هذا الأخير يجب أن يكون هناك تفاعل داخلي في بيئتها وخاصة

¹ موقع الشبكة العربية للإدارة، نظرية النظم ، <http://www.arabmn.com/archives/1683> ، 2017/05/20، 12.20

² نورالدين مبنى، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة

القياس والمراقبة AMC)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم الاعلام والاتصال، علوم الإنسانية، جامعة

المنتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص33

فيما يتعلق بالاتصال غير الرسمي إذ يعتبر الأيدي الخفية في الهيكل التنظيمي لنجاح العملية لاتصالية وفعاليتها، هذا ما ارتكزت عليه دراستنا ونعسى لإثباته.

المطلب الثاني: نظرية ماسلو (نظرية الحاجات)

هناك ارتباط وثيق بين نظرية ماسلو لتدرج الحاجات والاتصال التنظيمي، نظرا لأن الإدارة في المؤسسات تسعى من خلال اتصالها بالعاملين إلى جعل سلوكاهم يتوافق وأهداف المؤسسة، ويتسنى لها ذلك من خلال رصد مختلف الحاجات المتعددة للعاملين وتوجيه رسائل لهم تتم عن حسن نية الإدارة في الاستجابة لهذه الحاجات، وهذا حسب ما تمليه إمكانياتها، وهو ما يعطي للعاملين دفعة قوية تساعد على رفع أدائهم في المؤسسة، وتقوم نظرية ماسلو على فرضيتين أساسيتين:¹

الفرضية الأولى: تتوقف حاجات الأفراد على ما تم إشباعه بالفعل، وبالتالي تبدو الحاجات غير مشبعة أكثر الحاجات كدافع لتحريك سلوكات الانسان، ومن هنا ترتبط دوافعه لإشباع حاجة معينة بالتصرف السلوكي تجاه الولاء بها، سرعان ما يفتر الدافع أو ينعدم بعد إشباع الحاجة بالفعل.

الفرضية الثانية: تنص على تسلسل حاجات الانسان في ظل تعددها وتنوعها، حيث تأخذ شكل مدرج هرمي ترتب فيه أولوية الاشباع بحسب أهمية الحاجات، فكلما فرغ الانسان من إشباع حاجة معينة، تطلع إلى إشباع الأخرى التي تليها في الترتيب، وقد قسم ماسلو الحاجات الى خمسة مستويات سائدة في أية مؤسسة تشكل في كليتها المدرج الهرمي للحاجات.

- وعليه فرضيتي نظرية ماسلو تهتم بسلوكات الفرد في المؤسسة وما يتطلع إليه من حاجات ويسعى الى إشباعها والتي تأثر بفعالية أدائه في المؤسسة، هذا ما تركزت عليه دراستنا حول السلوكات وأداء الفرد في المؤسسة وعلاقتها وأدائه لمهام المسندة إليه والقيام بها على أكمل وجه.

¹ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الطنية للكهرباء

والغاز)، رسالة دكتوراء غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، علوم الاجتماع، جامعة المنتوري، قسنطينة،

2009/2008، ص ص38-39

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

الاتصال المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال.

المطلب الأول: تعريف الاتصال وخصائصه.

المطلب الثاني : نماذج العملية الاتصالية.

المطلب الثالث : أهداف الاتصال وأنواعه.

المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي، أنواعه، أهميته وأهدافه.

المطلب الأول : ماهية الاتصال المؤسسي.

المطلب الثاني : أنواع الاتصال المؤسسي.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية الاتصال المؤسسي.

المبحث الثالث : الاتصال غير الرسمي في المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال غير الرسمي وأهميته.

المطلب الثاني : خصائص وأهمية الاتصال غير الرسمي.

المطلب الثالث : الاختلاف بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أبرز العناصر التي من خلاله يحقق الفرد أهدافه من علاقات اجتماعية بين الأفراد وغيرها، ولقد كان للاتصال أهمية كبيرة وازدادت في العصر الحديث فقد حظي باهتمام بالغ من مفكرين والمختصين في علم الاتصال وعلومه كونه عنصر أساسي في حياة الفرد والمجتمع فقد تعددت تعريفاته ومفاهيمه بمرور الزمن وبظهور التكنولوجيات الحديثة.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال وخصائصه

تعريف الاتصال:

تشير كلمة "اتصال" إلى معاني كثيرة لدى كثير من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض يعتبرها نشاطا، و يرى آخرون أنها مجال دراسة، بينها يعتقد البعض أنها فن و هي قد تكون نشاطا عفويا لا شعوريا أو عملا مخططا هادفا¹.

- يعود أصل كلمة communication في اللغات الأوروبية - والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم - إلى جذور الكلمة اللاتينية communis التي تعني "الشيء المشترك"، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" - أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة communicare فمعناه "يذيع أو يشيع" ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت communique الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي.

حيث تعدد تعاريف ومفاهيم الاتصال واختلفت منها:

لغة: "تعود لفظة الاتصال إلى الجذر وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يعني ربطه وعليه، فهناك ربط وضم جمع"².

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2002/2001، ص 11

² رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 20

اصطلاحاً: "ويشير إلى إنتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال معاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية".

وهو يشمل على العناصر التالية:

مرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← مستقبل

"والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين".¹

يعرفه **علماء تربية الاتصال** بأنه "عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار والغير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر"²

استخدمه علماء الاجتماع الأوائل، لاسيما **(تشارلز كولي)** "فوصف الاتصال أنه ذلك الميكانيزم الذي عن طريقه توجد العلاقات الإنسانية وتتمو، وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والايماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الجديدة والبرق والتيليفون وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".³

ويعرفه **محمد عبد الحميد** أن "الاتصال هو العملية الاجتماعية، التي تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعاني، لتحقيق أهداف معينة"⁴

"يمكن تعريف الاتصال بأنه: عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء والتعليمات ... الخ من جهة الأخرى قد تكون فرداً أو الجماعة وذلك كم أجل احاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة".⁵

¹. المرجع السابق، ص ص 20، 21

² منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 20

³ عبد الرزاق محمد الدليمي، **علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص125

⁴ عبد القادر قندوز، محمد الطيب الزاوي، **المدخل إلى علوم الاعلام والاتصال**، المطبعة العربية، غرداية، 2011، ص9

⁵ على عباس، **اساسيات علم الإدارة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص153

ولدى ميلر "G. Miller": "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".¹

"محاولة التأثير على اتجاهات الأفراد، ويأتي هذا عن طريق تغيير الحالة الذهنية للفرد الذي توجه إليه عملية الاتصال".²

➤ وقد اعتمدنا في دراستنا تعريف إجرائي التالي: "يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة، أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى مجتمع الإنساني ككل".³

خصائص الاتصال:

➤ **الاتصال عملية ديناميكية** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثير بهم مما يمكن أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

➤ **الاتصال عملية مستمرة** حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية الاتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر وبهذا فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

➤ **الاتصال عملية دائرية** ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل انه عادة ما يسير في دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.⁴

¹ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13

² REUZEAU M., Economie d'entreprise, Edition ESKA, Paris, 1993,p74

³ محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار مسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ط2، ص80

⁴ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص19-21

- يمكن أن يتم الاتصال بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية حيث يمكن أن تكون الاحاسيس أو المعاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.¹
- إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن إبراز احاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل.
- إذا خلال الاتصال من وجود معنى، ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول ان هناك اتصالا، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتتمام عملية الاتصال.²
- وعليه فإن للاتصال عدة خصائص مهمة إذ يشكل نظام متكامل وفي نفس الوقت يمتاز بتفاعلية الأنية والتغيير وذو ابعاد متعددة فإن أي اتصال يحمل رسالة وهذه الرسالة تحمل عدة معاني، ومن أهم خصائصه الاستمرارية فالاتصال عملية غير منتهية مستمرة باستمرار الحياة أو توقفها.

المطلب الثاني: نماذج العملية الاتصالية

ما المقصود بالنماذج:

حاول المهتمون بالاتصال بناء نماذج نسقية يمكن بواسطتها وصف وتحليل هذه العملية، فضلا عن محاولتهم تطوير اصطلاحات خاصة بهذا المجال، والمقصود بالنماذج: طقم أو إطار كاف من المفاهيم لتفسير الابعاد المختلفة لعملية الاتصال، ومن بين هذه النماذج كولمان ومارشال وشانون، ويفر، وشرام.

والنموذج الاتصالي المثالي هو أداة لفهم وتحليل بعض الابعاد، والهدف إذن من تأسيس هذه النماذج إنما هو هدف منهجي لكون عملية الاتصال عملية ميكانيكية متصلة الحلقات، فضلا عن الموقف الاتصالي الذي يتسم بالتركيبية ذات طابع التنوعي للعناصر المكونة للعملية الاتصالية وما يرافقها من المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام.³

¹ حياة قبائلي، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة احمد بوقرة، بومرداس،

2007/2006، ص62

²ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص15

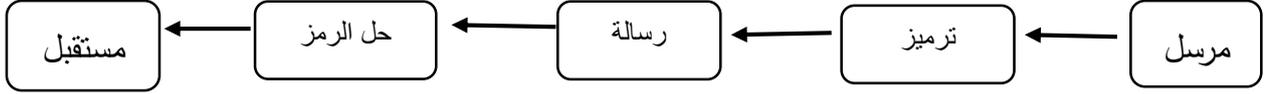
³ محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص85

نموذجين مشهورين هما:¹

1- نموذج "شانون": من النماذج الأولى نجد: " Shannon " (1949) قدم نموذجا للاتصال و بنى

نظرية حول المعلومات ونموذجه يتكون من العناصر: مرسل ومستقبل، قناة ورمز ورسالة،

وهو خطي بسيط كما في الشكل رقم:



شكل 1: نموذج شانون للاتصال

2- نموذج " فينر ": في نفس الفترة قام " Wiener " بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة

عناصر الضبط: التغذية العكسية " feed back "، وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر

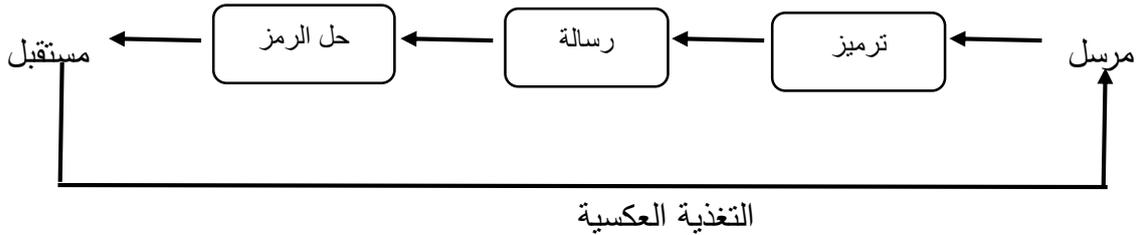
رسالة جديدة معاكسة للأولى.

وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة " cybernrtique " الأهمية لتأثير المعلومات

ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، فأصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي

تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المترددة

شكل 2.



الشكل 2: يظهر مكونات عملية الاتصال

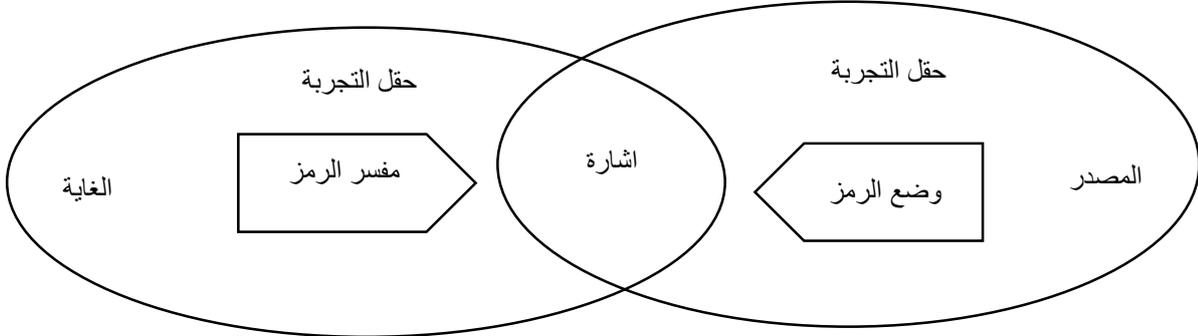
3- نموذج " شرام ": يوضح أن لكل من طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني

الإشارات المرسل والمستقبل، الشكل 3، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي

ترتبط بتكوين قدرة الفرد وظروف محيطه، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك

الاعتبارات.

وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما.



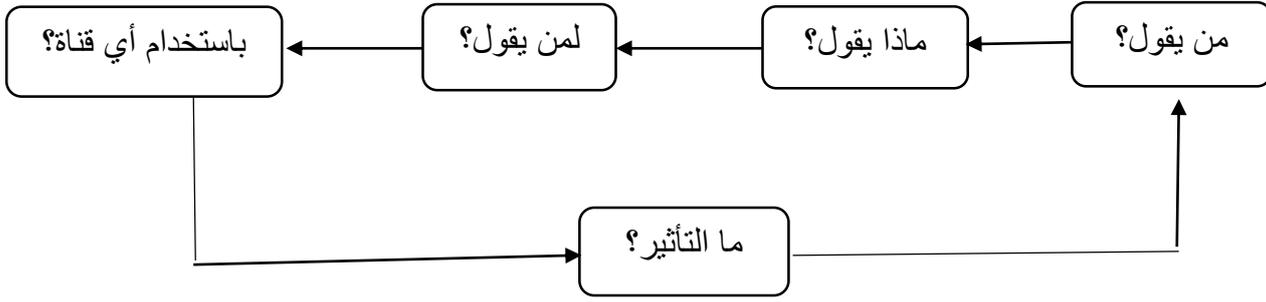
الشكل 3: نموذج شرام للاتصال

ورغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما تمت الإشارة إليها في النموذج الذي سبقه، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حلقي تجربة الطرفين في الاتصال، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين.¹

نموذج لاسويل: ويعدد لاسويل عناصر عملية الاتصال كم خلال الإجابة عن خمسة أسئلة

- 1- من يقول؟ (المرسل)
- 2- ماذا يقول؟ (الرسالة)
- 3- لمن يقول؟ (المرسل)
- 4- بأي وسيلة أو قناة (قناة الاتصال)
- 5- ما التأثير؟ (التغذية الراجعة)

¹المرجع السابق، ص20



شكل 4: نموذج لاسويل للعملية الاتصالية

و هذا النموذج يلخص العملية الاتصالية التي تتمثل بالمتصل، المرسل (من هو)، و الرسالة (ماذا يقول)، و الوسيلة (بأي قناة) و المستقبل (لمن)، و بأي تأثير و يمتاز هذا النموذج بتقديمه لأسس عملية الاتصال باختصار شديد و أن هذا النموذج يفترض فيه أن يقوم المتصل بتأثير، و أن كل الرسائل ذات تأثير واحد و يأخذ البعض على "لاسويل" أنه يهمل التغذية العكسية في العملية الاتصالية و أنه يركز على المرسل باعتباره الطرف الأهم في العملية الاتصالية: لأنه هو الذي يصمم الرسالة و يقوم ببنائها و هو الذي يحدد نوعية القناة و توقيت إرسالها و في حين أن المتلقي يكتفي باستقبال الرسالة و التأثير بها، كما يهمل التغذية العكسية.¹

- فنماذج تبين كيف تتم عملية الاتصال وما ينجم عنها بأشكال وخطوط متصلة فيما بينها بطريقة عملية وتحمل مكونات العملية الاتصالية مع تفسير المراد من هذه العملية، على الرغم من الاختلاف الموجود في النماذج إلا أنها تصب في قالب واحد وهو العملية الاتصالية وتحمل نفس العناصر الأساسية المكونة للعملية الاتصالية ألا وهي المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل.

¹ عبد القادر قندوز، الزاوي محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 42

المطلب الثالث: أهداف الاتصال وأنواعه

أهداف الاتصال: وهي تنقسم إلى

1. **هدف توجيهي:** ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها. ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.
2. **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وتوسيع آفاقهم لما يدور حولهم من أحداث.
3. **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
4. **هدف ترفيهي أو ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع الى نفس المستقبل.
5. **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
6. **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.¹
7. **نقل الآراء، والأفكار والمعلومات:** الاتصال تبادل معلومات، وأفكار، وآراء، وحقائق وانفعالات عن طريق (رسالة) يبعثها شخص حقيقي أو اعتباري هو (المرسل) إلى شخص أو أشخاص (مستقبل) أو (مستقبلين)، عن طريق (قناة اتصال) معينة تختلف تبعاً لاختلاف المواقف، وتنقل الرسالة عبر هذه القناة بأشكال مختلفة أبرزها (اللغة) التي يجب أن يكون حول رموزها (أصواتا، وبنى وتراكيب ودلالات) اتفاق مسبق بين المرسل والمستقبل.
8. **تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المشتركة في العملية الاتصالية:** فالرسالة الناجحة هي التي تصل إلى المستقبل ويفهمها فهم صحيحا، ويعرف ازاءها على وفق ما يتوقعه المرسل، أما إذا

¹مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، 2010، ص ص28-29

وصلت الرسالة، ولم يفهمها المستقبل، أو يتقبلها، فلا يكون لديه أي رد فعل حيالها، وبذلك تفقد هدفها الأساسي، وتعد الرسالة غير ناجحة.

9. **الخروج من العوالم المغلقة:** إن الرسالة الاتصالية اللغوية تمكن الاتصال من الخروج من عوالمه المغلقة، فاللغة هي التي فتحت أمام الإنسان كل مستور، فأوصته بنفسه من جهة، وأوصلته بغيره من جهة ثانية، وهكذا استطاع الإنسان أن يجرد مشاعره الكامنة في ذاته ليقولها لغة على هيئة قصيدة أو خاطرة، أو قصة، أو رواية أو غير ذلك من فنون الأدب.¹

- للاتصال أهداف عديدة ومتنوعة ويعود هذا لأن الاتصال متعلق بثتى مجالات الحياة على اختلافها، فهو يهد لإحداث تغيير وتفاعل في البيئة أو الأفراد وكذا نقل وتبادل الآراء والمعلومات وحتى الأحاسيس وتحريك العواطف من المرسل إلى المستقبل وهو في معظم الحالات يستهدف أكثر من غرض، فالاتصال يسعى إلى تحقيق الهدف العام وهو التأثير في المستقبل.

أنواع الاتصال:

- توجد عدة تصنيفات لأنواع الاتصال اعتمدنا في دراستنا على التصنيفات التالية:

1- الاتصال حسب اللغة المستخدمة: وهي تنقسم إلى:

الاتصال اللفظي: ويتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها لغة سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو منطوقة ويشمل كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل المعاني.²

- وهو اتصال منطوق (ملفوظ أو شفوي) وكتابي غير منطوق. وقواعد اللغة هي التي تتحكم في اللغة بالاتصال اللفظي.³

- ويعتمد هذا النوع على اللفظ أو الكلمات حيث تشمل لغة الكلام والحديث والكتابة أو غير المكتوبة ومن أمثلة الوسائل المكتوبة المذكرات، التقارير، الكتب، الصحف اليومية، المجلات... الخ. أما الوسائل غير المكتوبة مثل المحاضرة، الندوة، المناظرة، المؤتمر، حفلات المناقشة، المقابلات بأنواعها... الخ.⁴

1 هادي نهر، احمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص42، 43

2 منال طلعت محمود. مرجع سبق ذكره، ص 32

3 تيسير مشاركة، مبادئ في الاتصال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص40

4 عبد القادر قندوز، الزاوي محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص37

الاتصال غير لفظي: هي في الحقيقة أمرها تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الانسان أو يقصدها في احتكاكاته بالآخرين.¹

وهذه تشمل الإشارات Signals والعلامات Signs والرموز Symbols وهذه تعتبر مكونات متعلقة ببعضها في العملية الاتصالية في جميع الثقافات، ولا ترتبط أساسا بالمفهوم العادي للكلمات واللغات ... ولعل في هذه الاتصالات تعود إلى أعماق ما قبل التاريخ أو انها بدايات خبرات الانسان الأولى مع اللغة المنطوقة² وهو جميع الطرق التي تتم بواسطتها الاتصال بين الأشخاص، عندما يكونون موجودين بعضهم من بعض باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات، ومن هذه الطرق: تعبيرات العيون، تعبيرات الوجه، حركات الرأس والأيدي والارجل، وغيرها من الرموز والحركات والنفعلات والإشارات التي يطلق عليها أحيانا اللغة الصامتة.³

وهذا النوع من الاتصال موجود منذ الأزل، قبل وجود اللغة، وتتحكم النواحي النفسية والجسدية في هذا النوع من الاتصال، وقد يكون مكملا أو بديلا للاتصال اللفظي، ويقوم على عدة أشكال منها:

- لغة الإشارات: أي الإشارات الرامزة، ويستخدمها الصم والبكم، وأشخاص آخرون في ظل الظروف الطارئة.
- لغة الجسم (الجسد): وهي حاصل الحركات الإيمائية الرامزة للرأس والعينين واليدين بالإضافة إلى تعبيرات الوجه المختلفة والابتسامة.
- اللغة الصامتة: وهي اللغة الرمزية بواسطة الأداء، مثل لغة الصمت، لغة المكان والحيز، لغة الصوت (نبرة الصوت أو نغمته ونوعيته)، لغو الهيئة، شبه اللغة (الضحك الطرق على الباب).⁴
- الصور والرسوم: تعد الصور من الأدوات الأساسية في قنوات الاتصال الغير اللفظية، لكون الصورة أكثر إقناعا وتأثيرا من آلاف الكلمات، كما قد تكون دعامة أساسية لهذه الكلمات وبرهاننا قويا يؤكد مضمون الرسالة اللفظية.⁵

¹ تيسير مشتارقة، مرجع سبق ذكره، ص33

² إبراهيم أبو سعود، تقنيات الاتصال والمعلومات، شركة اسلام مصر للطباعة، القاهرة، 2005، ص24

³ بوجنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص50

⁴ تيسير مشارقة، مرجع سبق ذكره، ص40

⁵ محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص164

الاتصال بين اللفظي وغير اللفظي:

يرى كثير من الباحثين أن الاتصال اللفظي وغير اللفظي يجب أن ينظر اليهما كوحدة غير قابلة للفصل، وهذا النوع من الاتصال يمكن تحقيقه من خلال التداخل بين الاتصال اللفظي وغير لفظي.¹ وعليه من كل ما سبق نجد أن: الاتصال اللفظي هو اتصال يكون بطريقة لفظية أي عبر الكلمة الملفوظة المسموعة فهو متعلق باللغة، والاتصال غير اللفظي هو اتصال يركز على الحركات والإيماءات والإشارات الجسدية لنقل المعلومات والأخبار بين الأشخاص.

2- الاتصال حسب الوسيلة: يمكن تصنيفه الى عنصرين

الاتصال الشفهي: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرات أو الحديث المباشر أو الخطبة العروض التقديمية.²

- ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمتلم باستخدام الكلمات المنطوقة.³

الاتصال المكتوب: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.⁴

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوبة إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.⁵

- وتعتبر أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المنظمات الإدارية ويمكن تعريفها بأنها الاتصالات التي تتم بشكل مكتوب ويتمثل دورها في كونها تساهم في توثيق عملية الاتصال وتساهم في الارشفة لمدة طويلة وهي أقل الأساليب عرضة للتغيير.⁶

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص26

² وهيبه غرامي، الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص199

³ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص89

⁴ حميد الطائي، بشير العلق، اساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص48.

⁵ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص92

⁶ بوحلبة قوي، مرجع سبق ذكره، ص49

- يمثل الاتصال الكتابي وسائل عديدة تتفاوت في الأهمية وتتوقف على حجم المنظمة وعدد العاملين فيها والمستوى الثقافي والبيئية، وكذلك القدرة المالية للمنظمة، ومن أهم هذه الوسائل:

- 1- القوانين والنظم والمنشورات الدورية وغير الدورية.
- 2- الأوامر والتعليمات والبلاغات الإدارية والبرقيات.
- 3- المذكرات والتقارير الدورية والخاصة وتقارير الكفاءة.
- 4- الشكاوى والمطالب والمقترحات التي يتقدم بها العاملون.
- 5- السينما والأفلام، والتلفزيون، والإذاعة، والأسطوانات.
- 6- وسائل الايضاح، والشرائح.
- 7- مجلات الحائط، والكتب، والمجلات الدورية، الجرائد اليومية، والنشرات الرسمية والخرائط، والرسوم، والمصورات، والإعلانات.¹

الاتصال الإلكتروني: أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد او المنظمات. فقد أتاح عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الإنترنت، والإنترنت والاكسترنات، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات. فشبكات الإنترنت، والإنترنت، والاكسترنات، مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.²

ومنه فإن الاتصال يختلف باختلاف الوسيلة ونوع الرسالة، فشفهية تكون في أغلب الأحيان وجه لوجه والمكتوبة تكون على الورق باستخدام اللغة والإلكترونية التي تكون عبر التكنولوجيات الحديثة التي أصبحت طاغية والتي تأخذ في أحيان كثيرة مكان الشفهية والمكتوبة في عصرنا الحالي.

¹ هادي نهر، احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص221

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص94

3- الاتصال حسب الجمهور:

الاتصال الذاتي: هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث داخل الفرد حينما يحدث نفسه، وهو غالبا ما يتضمن أفكاره وتجاريه ومدركاته، والفرد قد يتناقش مع نفسه إذا كان يقرأ كتباً أو يشاهد برنامجاً تلفزيونياً ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال.¹

أن الاتصال الذاتي هذا لا يختلف عن الاتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتي، أي أن المرسل والمستقبل شخصية واحدة ونحن فيه نستخدم نفس الرموز للاتصال بالآخرين. إلا أنه عملية نفسية تتم في ذواتنا كعملية اتصالية متكاملة ونستخدم فيها أحيانا الرموز اللفظية والإشارات، وهذه العملية يعنى علماء النفس بها.²

الاتصال بين الأشخاص: يمكن تعريف الاتصال بين الأشخاص بأنه عملية اتصالية تتم بين شخصين أو أكثر، باتجاهين، أو وجه لوجه، دون استخدام لوسيط أو دون استخدام لوسائل الاتصال الجماهيري (سينما ورايو وتلفزيون والصحف وانترنت).

الاتصال الوسطي: يقوم على عمليات إرسال رسال باتجاهين بين أشخاص باستخدام وسط فني كالهاتف مثلا. ويتسم هذا النوع بأنه غير محكم البناء، وباهظ التكلفة ويفتقد للحميمية ولكنه فعال إذا ما بعدت المسافات بين الأشخاص.

الاتصال الجمعي: هو تلك الاتصال القائم على توصيل المعلومات والأفراد من إلى مجموعة من الأفراد، ويظهر ذلك في الندوات والاجتماعات الإدارية وجلسات التدريب في المنظمة الخاصة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة محددة.³

الاتصال الجماهيري: والمرسل في الاتصال الجماهيري يخاطب أفرادا لا يعرفهم ولا يعرفونه، ولا يستطيع أن يتلقى منهم ما يفيد تقبلهم أو رفضهم لرسالته، لأنه لا يتصل بهم اتصالا مباشرا، وإنما يستخدم وسيلة اعلام معينة، ذات تنظيم معقد، وباهظ التكاليف.⁴

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012،

ص 17

² صالح خليل أبوصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، ط6، دار البركة للنشر والتوزيع، 2010، ص 17

³ تيسير مشاركة، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-46

⁴ عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون، والاعلام، والتعلم، وإدارة الاعمال، الدار المصرية اللبنانية،

القاهرة، 2002، ص 77

ويقصد به الإشارة على نقل الرسالة بواسطة وسائل فنية جماهيرية معينة كصحف والمجلات والأفلام والإذاعة والتلفزيون وهي يمكن المصدر (سواء كان فردا) من الوصول إلى المستقبل أو جمهور القراء والمشاهدين والمستمعين.¹

وهو اتصال جماعي أيضا، ولكنه يحدث بين مرسل فردا شخصا، أو اعتباريا ومجموعة من آلاف المستقبلين أو ملايين منهم، ولا يشترط في هذا الاتصال محدودية الزمان والمكان، كما هو حاصل في الاتصال بواسطة المذياع، أو المحطات الفضائية، أو الصحف والمجلات والكتب وغير ذلك.²

ومما سبق فالالاتصال يسعى لتأثير في المستقبل حيث يختلف هذا المستقبل منها الذاتي الذي يكون فيه المرسل هو نفسه المستقبل أي يخاطب نفسه، وقد يكون بين شخصي أي بين شخصين أو أكثر حيث يسعى كل فرد للتأثير في الآخر بشكل مباشر، وقد يكون وسيطي باستعمال وسيط ينقل الرسالة كالهاتف، أو جمعي أي مع مجموعة من الأفراد كالاجتماعات، أو جماهيري يتصل مع مجموعة كبيرة من الأفراد عبر وسيلة إعلامية كتلفزيون الذي يقم بالبحث حول أنحاء العام ولشرائح مختلفة من الأفراد ويبقى عنصر التأثير سيد الموقف مهما كان نوع الجمهور المستهدف.

4- الاتصال حسب الرسمية:

الاتصال الرسمي:

يقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير حكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة وهذا بدوره يحدد المسالك المختلفة التي يسلكها الاتصال الرسمي، وتتم هذه الاتصالات عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفا وموضحة في التنظيم الإداري، وتتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، كما أنه في حالة الاتصال الرسمي يمكن في جميع الأحوال تحديد مصدره.³

يمكن تحديد معنى الاتصالات الرسمية بأنها خطوط ومنافذ الاتصال التي تنص عليها لائحة المنظمة الإدارية أو نظامها الأساسي، وهي تتميز بأنها قواعد سبق وضعها بطريقة رسمية محددة بواسطة لسلطة

¹ سناء محمد سليمان، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، دار علم الكتب، 2013، ص74

² هادي نهر، احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص82

³ بوحلبة قوي، مرجع سبق ذكره، ص47

العليا المختصة في التنظيم الإداري. وهذه القواعد الرسمية للاتصالات تتميز بالثبات والاستقرار كما تتميز بالالتزم. والاتصالات الرسمية لا غني عنها في المنظمات الإدارية العامة.¹

الاتصال غير رسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها اطر نظامية، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس. وتعد قنوات الاتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً.²

- وهي الاتصالات غير مباشرة تتم بين الأصدقاء والأفراد الذين تربطهم علاقة قوية مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية. وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان فهي تتم بصورة سرية وعلانية، حيث ينبغي الاهتمام بها بصورة سليمة، لأنها تعين القائد الإداري على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين بالإضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم، فيحاول تلبيتها في حدود الإمكانيات المتاحة دون الانتظار حتى يتفاقم الوضع وتحدث المشكلات.³

- من مجموعة التعاريف نستخلص تعريف الإجرائي التالي:

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم خارج إطار الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي الذي رسمه المنظمة أي خارج نطاق العمل ويتمثل بالأوامر أو الحديث الشفهي وتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر وجها لوجه بين نفس أطراف الاتصال المرسل والمستقبل في المنظمة ولكن ليس بشكل موثق ولا عن طريق

¹ محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007/2008، ص294

² بوحلية قوي، مرجع سبق ذكره، ص61

³ عبد الصمد الاغبري، الإدارة المدرسية و البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية للطباعة و

النشر، بيروت، 2000، ص314.

أحد طرق الاتصال الرسمي أو الأوامر أو المكتوب على ورق وإنما بشكل شفهي حيث يمكن أن يكون بسرية في بعض الأحيان.

وعليه فالاتصال يمتاز بنوعين من حيث الرسمية، فقد يكون رسمي مقيد وفق تنظيم أو عبر وثائق كالمراسلات، أو يكون غير رسمي بشكل عفوي وليس له قيود أو تنظيم كاللقاءات غير مبرمجة مسبقاً.

المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي، أنواعه، أهمية وأهدافه

المطلب الأول: ماهية الاتصال المؤسسي

تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطيت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من الإعداد للخطط والبرامج، إلى التنفيذ والمراقبة النهائية.

وأصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثاً من بين ميزاتها ومكوناتها، وهي وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها كنظام بشري من جهة، والتكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الاجتماعية الثقافية والاقتصادية وغيرها من جهة أخرى.¹

يرى "شرلز كروي" إن الاتصال في المؤسسة له مفهوم واسع حيث ينقسم إلى قسمين الأول يرمز إلى الاتصال الداخلي والثاني إلى الاتصال الخارجي ويستعمل في ذلك وسائل عدة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

تعريف المؤسسة:

التعريف اللغوي: المؤسسة من الفعل أسس، فأسس البيت أي جعل له أساساً، والأس (جمع أساس) أي البناء، ومبتدأ كل شيء، ومنه تأسيسي أي يضع الأساس لبناء مشروع ما. فالمؤسسة تعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، فيقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية.³

¹ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص22

²رضوان بلخيري، مرجع سبق ذكره، ص15

³دون مؤلف، النجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت-لبنان، الطبعة الأربعون، 2003، ص10

التعريف الاصطلاحي: المؤسسة هي تلك الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات الأخرى المتعلقة بالتخزين، الشراء، البيع، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.¹

هي عبارة عن فضاء أو مكان يتم فيه المزج بين عوامل الإنتاج والتكاليف أي هي مجموعة من العناصر المكونة لكل من الإنتاج والتكاليف اللذان يعتبران في علاقة تبادل للوصول الى هدف ما. وتعرف "بوحددة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة".²

من تعاريف السابقة نستخلص **تعريف الاجرائي:** المؤسسة كمنظمة تعتبر هيكل اجتماعيا واقيا يخضع لقوانين بشكل تقني وعقلاني حيث يجمع كل من عوامل الإنتاج وتبادل الخدمات والسلع المختلفة لتحقيق أهداف مرسومة، وهذا ضمن هيكل تنظيمي مستقل ماديا، قانونيا واجتماعيا والتي تختلف وفق المكان والزمان وطبيعة النشاط الممارس.

مفهوم الاتصال المؤسسي: "هو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق والأفكار".

ويعرفه **احمد البدوي:** " بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن تكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.

ويرى **فضيل دليو:** " بأنه النقل الاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات".³

كذلك نستنتج من هذا التعريف أن الاتصال الداخلي هو كل الاعمال والنشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها ورفقيها.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسسي

اتصال الرسمي: يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

¹صخري عمري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 1991، ص24

²رضوان بلخيري، مرجع سبق ذكره، ص16

³المرجع نفسه، ص 75-76

- الاتصال الرسمي هو الوحيد الذي يحقق الأهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون الى العاملين لإنجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة.
- ويحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق الموائيق المنشورات التقارير والاجتماعات الرسمية والخطابات الأوامر المكتوبة ويتخذ الاتصال الرسمي في حركته على اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى الى أسفل أو افقيا وذلك على مستوى تنظيمي بما في ذلك الإطارات المشرفين والعمال ومنه فالعلاقات من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح.¹
- فهو اتصال يتم في المنظمة وفق هيكل تنظيمي ترسمه المنظمة وفق احتياجاتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ولتنظيم العملية الاتصالية التي ستكون بين الأفراد العاملين في بيئتها.
- أ- **الاتصال النازل:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا، وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتم هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية.²
- يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، من المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي.³
- هي التي تنقل الأفكار من مستوى إلى مستوى الأدنى منه وبها يتمكن المرؤوس من التعرف على الحقائق المحيطة بموقف معين ومن تفهم العلاقات بين هذه الحقائق، وبها يعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أداءه.⁴
- وهذا يعني أن عملية التفاعل تفاعل تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة وتتجه إلى المرؤوسين أي من أعلى إلى أسفل كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات.⁵
- وعليه فالالاتصال النازل يكون من أعلى مستوى في الإدارة الى أدنى مستوى حيث يقوم بنقل الأوامر من المرؤوسين إلى من هم أقل حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة.

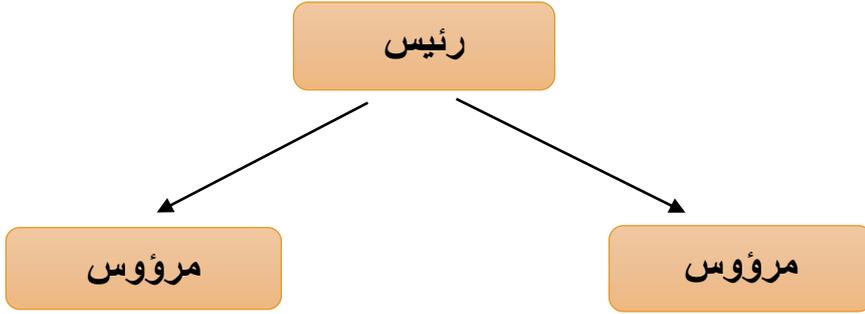
¹ رضوان بلخيري، مرجع سبق ذكره، ص ص78-79

² محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص45

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 36

⁴ هادي نهر، مرجع سبق ذكره، ص239

⁵ عبد القادر قندوز. الزاوي محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص35

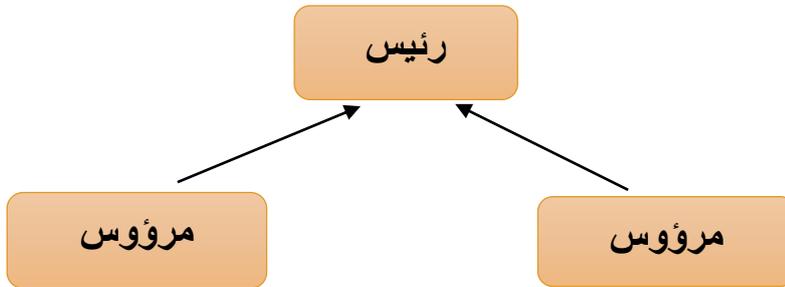


الشكل 5: يوضح الاتصال النازل

الاتصال الصاعد: الاتصال الصاعد يعمل على إبلاغ الرؤساء الإداريين بالمعلومات ومداهم بالبيانات وإخبارهم بالمشاكل والعقبات التي تعرقل تنفيذ برامج المنظمة وقراراتها في المستويات السفلي منها ومختلف البيانات المتعلقة بشؤون منظماتهم الإدارية شتى المعلومات ومختلف البيانات المتعلقة بشؤون منظماتهم الإدارية مما يتيح لها الفرصة لإصدار قرارات سليمة.¹

- من المرؤوسين إلى المدير أو الرئيس في أعلى هرم السلطة، ويتضمن المقترحات والتقارير والشكاوى والبلاغات.²

وعليه فهو اتصال يقوم بنقل الشكاوى أو المشاكل أو طلبات من الأسفل إلى الأعلى أي عكس الهيكل التنظيمي من أقل مستوى من المرؤوسين إلى أعلى مستوى.



شكل 6: يوضح الاتصال الصاعد³

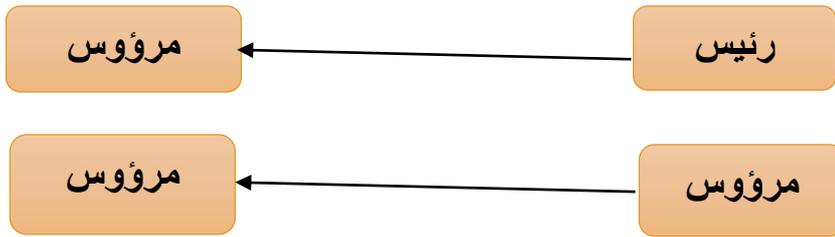
¹ رضوان بالخيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49

² عبد القادر قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 35

³ رضوان بالخيري، مرجع سبق ذكره، ص 50

ج-الاتصال الأفقي: ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما هو الحال في الاتصالات النازلة والاتصالات الصاعدة وعلى أية حال فإنها تبقى اتصالات رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية ممن هم في مستوى واحد.¹

د- (بيني): يتم على نفس المستوى كمدير مع مدير أو رئيس مصلحة.² يكون هذا الاتصال على نفس المستوى في الهيكل التنظيمي للمنظمة يتم فيه تبادل المعلومات والخبرات والأوامر.... الخ



الشكل 7: يوضح الاتصال الأفقي³

د-الاتصال الخارجي: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف خارج المنظمة مثل: المستهلكين، العملاء، الموردين... الخ وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة، والاستثمار الأفضل للموارد.⁴

1- اتصال غير رسمي: هو اتصال لا يلزم بالطرائق الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعينة رؤساء والمرؤوسين، ولا يخضع لأية إجراءات أو قواعد، أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية ومنتق عليها، ومدونة كتابة، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إذ يتم هذا الاتصال بعيدا عن القنوات الرسمية، وبين متساويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعينة، متخطيا بذلك خطوط السلطات الإدارية الرسمية.

¹ هادي نهر، مرجع سبق ذكره. ص 239

² عبد القادر قندوز، الزاوي محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 35

³ رضوان بالخيري، مرجع سبق ذكره، ص 51

⁴ فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد

البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 24

وقد يحدث هذا الاتصال غير الرسمي بين القائمين على إدارة مؤسسات مختلفة، كما هو شأن ما يحدث من اتصال لمنظمات ومؤسسات ودوائر ذات العلاقة والوزارات والأجهزة الحكومية، وهذه الاتصالات الخارجية تسهم في تبادل الخبرات، وزيادة الأداء الإداري وتطويره، والاستثمار الأمثل للحوار، تؤدي أيضا دورا كبيرا في الاعلام والتسويق والتعاون بما يخدم الجميع.¹

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الاتصال المؤسساتي

أهداف الاتصال المؤسساتي:

إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرسال لأي رسالة في التأثير في مستقبل معين، لذلك يجب التميز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال، اذ يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود وليس غيره حتى يؤدي الرسالة غرضها، فالغرض والمستقبل لا ينفصلان فكل اتصال له غرض إلا هو الحصول على استجابة معينة من شخص معين أو مجموعة معينة من الأشخاص، فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل.

كما يهدف الاتصال إلى احداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك في الفكرة أو المفهوم أو العمل، كما يهدف إلى التأثير في أحد طرف آخر حيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير في السلوك المتعلم.

- يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.²

1- الأهداف الخاصة بالعاملين: من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة

بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة. مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة. كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين ببعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة.

2- أهداف خاصة بالقيادات الإدارية: تدور في مجملها تمكين القائد من التعرف على ما يحدث

داخل المؤسسة بصورة صادقة. مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية

¹ هادي نهر، احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88

² رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-92

التوجيه والاشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3- أهداف بالنسبة للجمهور: تتلخص في إقامة نظام اتصال به. يمكننا من توصيا حقيقية الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.¹

أهمية الاتصال المؤسسي:

- لقد أخذ الاتصال اليوم منحى آخر في المؤسسة، باعتبارها كائنا حيا يتكون من عدة أطراف، وعوامل إنتاج.
- فنجذ مثلا: " Philippe Schwebig " يعرف الاتصال في المؤسسة كمؤسسة أو منظمة تتحدث عن نفسها. أي ان المؤسسة هي المرسل، المستقبل وموضوع خطابها.²
- وهذا التعريف ينتج أن المؤسسة أو المنظمة تكون وحدة وحيدة ومنسجمة وتتحرك كذلك. أي أن المؤسسة تعد شخصية معنوية، مكونة من أشخاص ماديين وبمجموعات من الأشخاص الماديين، يقومون علاقات فيما بينهم، ويؤثرون بذلك على حياة وتكوين الشخصية المعنوية.
- والمؤسسة على هذا، تكون شخصية معنوية تمتلك هوية وشخصية، وتاريخ وقيم محددة بشروط إنتاجها وبالقائمين بذلك. ومن جهة أخرى فالأشخاص الماديين الذين يعملون فيها لهم هوياتهم وشخصياتهم الخاصة بهم، قيمهم وحياتهم الفردية أو الجماعية في المؤسسة، وقيمهم وغيرها.
- وعلاقة القائمة بين المؤسسة كشخصية معنوية وأفراد كأجراء فيها من جهة والأشخاص الماديين فيما بينهم من جهة أخرى، تنتج وتؤثر وتغير تاريخ وثقافة المؤسسة.³
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.⁴

¹المرجع السابق، ص93

²ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص30

³المرجع نفسه، ص 31

⁴رضوان بلخيري، مرجع سبق ذكره، ص 56

- ساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.
- يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الاخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة والأهمية الكبيرة التي يتمتع بها.¹

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50

المبحث الثالث: الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي وأهميته

مفهوم الاتصال غير رسمي:

لا يمكننا تصور أي منظمة أو مؤسسة بدون اتصال غير رسمي مهما كان نوعها فهو يجل الاتصال مرناً ولسلس ويتماشى مع الاتصال الرسمي.

هو الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو بتبادل المعلومات خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيداً عن الخطوط التي تحدد السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير رسمية في بعض المناسبات.¹

كما يشير إليها اسمها فإنها لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة بل تخرج عليها. ذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم القرابة أو النسب.²

يحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعداً للاتصال الرسمي. فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون. فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالاً غير رسمياً.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة فقط، ولكنه يتعداها إلى خارجها. إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات أو المناسبات.

وكثيراً ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج المنشأة في لقاء اجتماعي بعيداً عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.³

¹رضوان بلخيري، مرجع سبق ذكره، ص 38

²هادي نهر، احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 240

³محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 54-55

"إن التنظيم غير الرسمي ينشأ كرد فعل على التقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي".¹

وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

تعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من الأغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضيف قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات.

وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

1- **الاتصالات العنقودية:** وتعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا

شبيكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات.

وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، إلا أن بلا مكان التمييز بين نمطين اثنين هما:²

أ- **سلسلة النميمة والغيبية:** وقد سميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والإخبار ولكن ببطء شديد.

وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين،

وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشي الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات. وفي

الغالب، تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين. وتتميز

هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

ب- **السلسلة العنقودية:** وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل

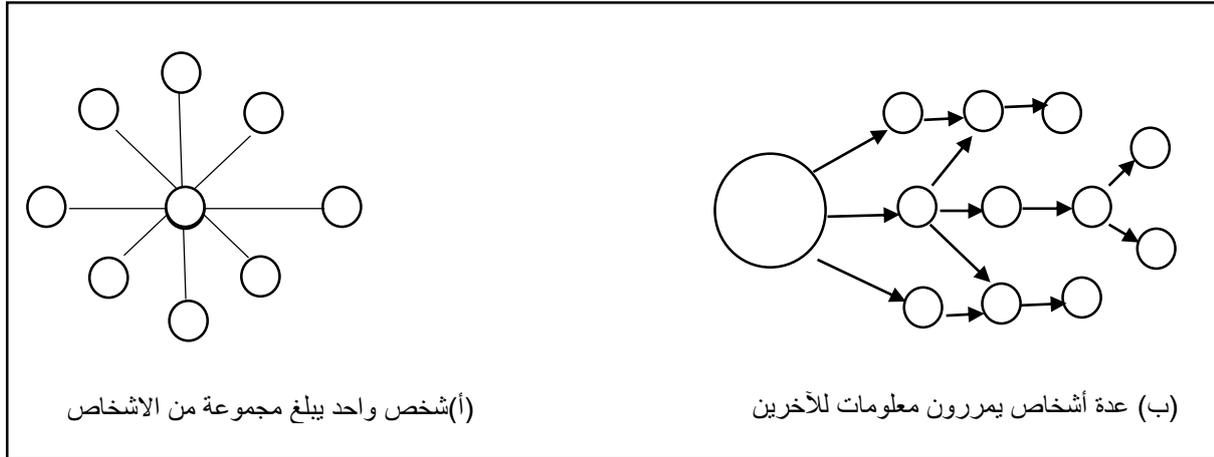
المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من

الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا.

ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي.

¹ Raymond QUIVY, **Luc Van : manuel de recherche en sciences sociales**, Bordas, Paris, France 1988, p118.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106



شكل 8: أنواع الاتصالات العنقودية

2- الإدارة بالتجوال: وبعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات. كما تتعاضد أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية.

3- الاتصالات غير اللفظية: وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط آنفا.

4- السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.¹

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الاتصال غير الرسمي

خصائص الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي كغيره من أنواع الاتصالات لديه مجموعة من الخصائص نستخلصها من تعريفاته المختلفة تتمثل في:²

- تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى اشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي.

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 107

² محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، بسكرة، 2014، ص ص 56-61-62

- يظهر خاصتنا عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت الرسائل الإدارية غير واضحة مما يفسح المجال إما التأويل والتفسير الشخصي.
 - سرعة انتشار في المنظمة.
 - هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي، أي أنه غير مقنن بقوانين ولوائح رسمية وليس موجودا في شبكة الهيكل التنظيمي.
 - كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك، أي أن الفرد يضطر إلى الاتصال بالآخرين عندما يكون بحاجة إلى الاتصال فيصبح هو الوسيلة والمتصل في نفس الوقت.
 - تزداد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان فالأفراد يلجؤون للاتصال ببعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون له، وعندما يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر.
 - تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير رسمي شفويا، أن أغلب الرسائل التي تتم في الاتصال غير الرسمي تكون بطريقة شفوية وليست كتابية، كما أن الاتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة، فطبيعة الاتصال غير الرسمي تحتم عليه التواصل بشكل شفوي وذلك لعدم رسميته.
 - يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات والمعلومات حيث حوالي 90 من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات للاتصال بين الأفراد.
 - الأفراد في الاتصال غير الرسمي يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة فهم يستخدمون الاتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.
 - عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي وهذا بسبب إنه غير مضبوط بقوانين يجب عدم اختراقها فهو تلقائي وعفوي.
- تسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصالات الرسمية ووجود الاتصال غير الرسمي في المؤسسة يعاير ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون

بالمؤسسة اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمرها اهتماما شخصيا لأن أغلب الاتصالات التي تحدث في المؤسسة هي اتصالات غير رسمية.¹

المطلب الثالث: الاختلاف بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي

يصنف الاتصال كذلك، وخاصة في إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة، إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي. بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته ومضمونه. أما الاتصال غير الرسمي فيتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.²

يعتمد الاتصال الرسمي على المراسلات المكتوبة خاصة وكل أشكال الاجتماعية والمقابلات المبرمجة بناء على جدول أعمال محدد سلفا، ومن حيث الحجم يشمل الاتصال الرسمي كل أعضاء المؤسسة كل في موقعه في الهيكل التنظيمي والصلاحيات المسندة إليه ومن حيث الأهداف فهو موجه نحو هدف معين تتبناه المؤسسة، ومن حيث التوقيت يتميز بالاستمرار والديمومة مادامت المؤسسة قائمة.

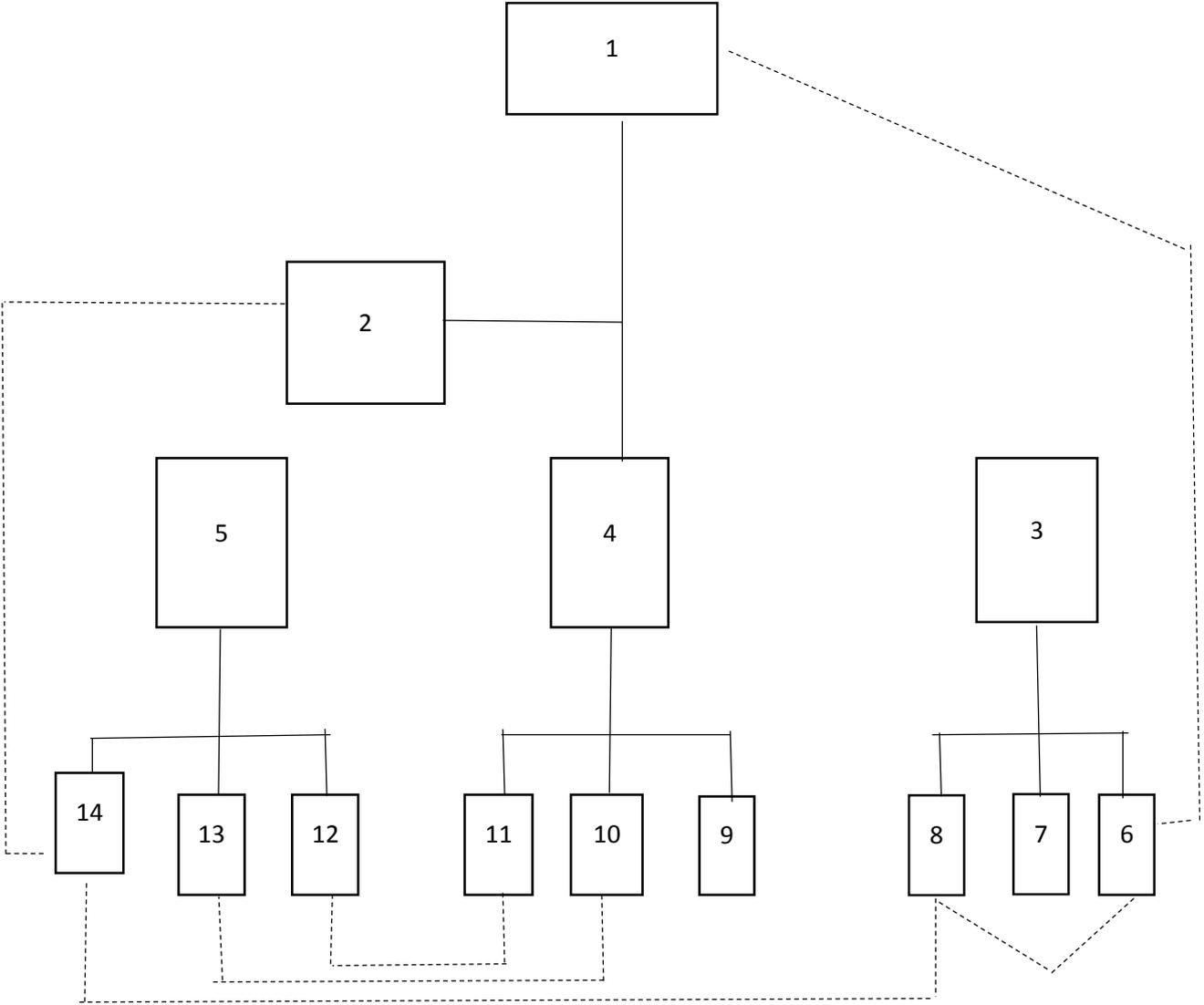
أما الاتصال غير الرسمي فهو عفوي وتلقائي اختياري، يكون داخل جماعات غير الرسمية أو فيما بينها داخل المؤسسة أو خارجها، وليس بالضرورة أن يشمل كل أعضاء المؤسسة ضمن شبكة اتصال واحدة، وليس من الضروري أن يدوم لفترة طويلة فقد ينقطع لعدة أسباب منها مغادرة أحد الأعضاء أو تناقص المصالح وغيرها، ثم إنه تنظيم لا يحترم السلمية التي تؤكد ويحرص عليها الاتصال الرسمي، بحيث يرتكز الاتصال في القاعدة ويأخذ كل الاتجاهات، وهو اتصال لا يدون ولا يكون له جدول أعمال مضبوط و محدد سلفا إلا في الحالات الطارئة أين يتوجب تدارس مشكلة معينة، وفي مقابل ذلك يعتمد على العلاقات الثقة و الصداقة بين الأعضاء للوفاء بالوعود استنادا الى أسس أخلاقية، كما يتميز الاتصال غير الرسمي بتنوع المواضيع التي منها الاجتماعية والعاطفية والاسرية والشخصية والمهنية وهو وسيلة سريعة تتميز بالمرونة بحيث يمكن أن يتم الاتصال في أي وقت و في أي مكان، ولا يكون نشاطه ذو وتيرة واحدة بحيث ينشط وينكف في أوقات الازمات والتغيرات وتهديد مصالح العاملين، كما ان له قنواته الخاصة ورموزه الاتصالية المتفق عليها ضمنيا بين أعضائه.

¹ محمد أسامة ميدون، مرجع سبق ذكره ، ص58

² ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

- ثم أنه عامل جوهري في تحقيق التوازن النفسي لعاملين من خلال الاشباع النفسي والعاطفي الذي يقدمه لهم والتخفيف من حدة ضغوط العمل من خلال التعبير الحر - دون خوف - الذي يجده العاملون متاحا لهم كلما احتاجوا إليه.¹
- والاتصال غير الرسمي سلوك يلجأ اليه العاملون لتحقيق عمليات تبادل مختلفة لا يوفرها الاتصال الرسمي وهي حاجات ضرورية لدى الأفراد للحفاظ على حيويتهم وتوازنهم النفسي والعاطفي والاجتماعي، فهو وسيلة هامة للتنفيس عن ضغوط العمل ووسيلة لتبادل المصالح المختلفة، ويعتبر محرك كل العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- وبذلك يتضح تداخل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بل أن الكثير من القرارات الرسمية داخل المؤسسة يتم تداولها في إطار غير رسمي عن طريق الاتصالات المكثفة وعند الشعور بالوصول إلى تحقيق إجماع ما حول فكرة ما يتم تحريك الاتصال غير الرسمي، بذلك يعد أداة هامة لمعرفة اتجاهات العاملين والرؤساء والإطارات نحو المسائل المتعلقة بالمؤسسة وأداة هامة لإقناعهم قبل الشروع في الاتصال الرسمي.

¹ محمد أسامة ميدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 62 63



شكل 9: يوضح الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية¹

- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي
- شبكة الاتصال الخفي: خطوط متقطعة تربط بين اشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية.

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 90

ملخص الفصل:

يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية باختلاف وسائله، مستوياته ومجالاته المستخدمة وهو عملية معقدة ذلك لتحكم عدة عوامل فيه وبالعناصر المكونة له حيث يعمل على تلبية احتياجاته ورغباته الأساسية منها والغير أساسية، والاتصال اليوم أخذ منحى آخر وأصبح أكثر تعقيدا من ذي قبل في ظل التطورات الحاصلة على المستوى الحضاري، والتكنولوجي الذي نعيشه في عالمنا اليوم.

و بظهور المنظمات على المستوى الاجتماعي و الذي يقوم على نظام اتصالي فعال، فهي عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ من ظروف معينة، فتسمى هذه العلاقات والشبكات بالاتصال غير الرسمي.

فالالاتصال غير الرسمي ذو قواعد يفرضها على سلوك الأفراد الذين ينتمون اليه فهو الاتصال يحدث داخل أو خارج نطاق العمل ، لنقل الأفكار و الآراء و يرتكز على الانسجام فيما بين الأفراد حيث تتجلى أهمية الاتصال بينهم، لأنه يختلف باختلاف بنوع العلاقات التي تسود في بيئة المنظمة إذ هو عبارة عن مجموعة من العبارات المتداولة و ما يكنه الأفراد في صدورهم فيما يخص العمل أو حياتهم الشخصية داخل بيئة المنظمة ، يعتبر مثابة مسالك تربط بناء الهيكل التنظيم للمنظمة.

الفصل الثالث

خطوات تحسين الأداء في المؤسسة وأهميته

المبحث الأول : ماهية الأداء.

المطلب الأول : تعريف الأداء.

المطلب الثاني : أنواع الأداء وقياسه.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء.

المبحث الثاني : ماهية تحسين الأداء.

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء.

المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء.

المطلب الثالث : أهداف و أهمية تحسين الأداء.

الفصل الثالث: خطوات تحسين الأداء في المؤسسة وأهميته

تمهيد:

يعتبر الاتصال من العناصر الأساسية والمهمة في المنظمات حيث يعمل على استمرارها وسيرورة نظامها الداخلي والخارجي على حد سواء وذلك لتحقيق أهدافها المرسومة والتي تنفذ على مستوى من الأداء والمصدقية والعمل على تحسينهما لدى وجب الاهتمام بعملية الاتصال التي تتم داخل وخارج المؤسسة أو منظمة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

المعنى الاصطلاحي: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. "

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهم المكونة لوظيفة الفرد.¹

تعريف الأداء حسب (P. DRUKER): "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²

¹ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص علم النفس

والعلوم التربوية والأرطوفونيا ، جامعة منتوري محمود ،قسنطينة، 2009-2008، ص72

² P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris,1999, p73.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموعة السلوك والإنجاز، أي مجموعة السلوك والنتائج التي تحقق معا.

يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.¹

- مصطلح الأداء بأنه القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما..... وفي إطار مؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.²

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

➤ وكتعريف إجرائي: الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وقياسه

أنواع الأداء:

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

❖ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

¹ جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص73

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط2، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص65

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قاسها وتحديد أثرها.¹

2- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهداف الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الريح والنمو.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.²

قياس الأداء:

تعريف قياس الأداء: كثرت تعاريف قياس الأداء طبقا لطبيعة المنظمة أو مؤسسة أو الجهة المقيمة بشكل يتناسب مع أهدافها فمن ضمن هذه التعاريف:

- فقد عرفت منظمة الصحة العالمية قياس الأداء بأنه: نظام لتقييم أداء تدخلات أو شراكات إنمائية أو إصلاحات على صعيد السياسات بالنسبة لما هو مخطط، من حيث إنجاز ومخرجات ونواتج،

¹جلال الدين ، مرجع سبق ذكره، ص76

²المرجع نفسه ص77

ويعتمد قياس الأداء على جمع بيانات وتحليلها وتفسيرها والإبلاغ عنها من أجل وضع مؤشرات للأداء.

- وآخر يعتبر قياس الأداء: هو التحديد الكمي للإجراءات والمخرجات باستعمال مقاييس الأداء.¹
- إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.
- الجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

| المقياس | يقيس | التعبير عنه بالوحدات |
|-----------|--|---|
| الكفاءة | قدرة المؤسسة على أداء المهم | المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة |
| الفاعلية | قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها | المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة |
| الجودة | مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وأن تدابير الصحة هنا تهدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |
| التوقيت | مسألة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وأن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |
| الإنتاجية | حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل | المخرجات إزاء المدخلات |

جدول (4): تصنيف مقاييس الأداء

فينتبين أنه لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة، هي عملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، كذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقياس بالقياسات المختلفة.²

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمدرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه

غير منشورة، تخصص إدارة صحة، جامعة سانت كليمينتس العالمية، سوريا، 2009، ص12

² مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة،

تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص ص53-54

تقييم الأداء: عرفت عملية التقييم الأداء على أنها:

" عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى العناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به" ويعرف آخرون تقييم الأداء على أنه: " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً".¹

التقييم هو القياس للتأكيد من الأداء الفعلي للعمل يتوافق معايير الأداء المحددة ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية.²

أهمية تقييم الأداء: باستطاعتنا فهم أهمية تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

- أ- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعلية في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعملون تحت إشرافهم.
- ب- تزويد منظمة بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ت- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- ث- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من الجوانب القصور والضعف.
- ج- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل من موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.
- ح- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- خ- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية

¹ مشعلي بلال، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة

ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص11

² عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص25

- د- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- ذ- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما يتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.¹
- كما يساعد في التعرف على:²

- 1- **جدوى:** حيث أن تقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.
- 2- **الفعالية:** حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم إنجازها وإدارتها بطريقة الصحيحة.
- التأثير:** حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوة منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل:

- 1- **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً وهذا دون تحكم المؤسسة فيها وهي تنقسم إلى:
- 1-1 العوامل الاقتصادية: يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيها النتائج المرغوبة من احترام كل المعايير، ومن الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية.
- 2-1 العوامل الاجتماعية والثقافية: يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع.
- 3-1 العوامل السياسية والقانونية: تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية الخارجية و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما شمل أيضا التشريعات و القرارات الإدارية وآراء المحاكم و اللوائح و الإجراءات المنظمةة للمؤسسات و يدخل ضمن

¹ مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 12

² عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 26

هذه العوامل كافة الجماعات والمؤسسات و الأفراد و التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، و تسعى المؤسسة للحصول على تأييدها من المستهلكين و الموردين و المساهمين و النقابات و الاتحادات التجارية.

1-4- العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بشكل كبيرة بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، والابداعات التكنولوجية، تداول بارات الاختراع) حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحدد نوعية المنتجات وخير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير وتخصيص أقسام البحث والتنمية لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.¹

2- العوامل الداخلية:

وتنقسم إلى قسمين:²

2-1- العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2-2- العوامل البشرية: هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.

¹ بوسفت آمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 101-102

² المرجع نفسه، ص 103

المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

أداء العامل: هو من المفاهيم ذات العلاقة بسلوك العامل داخل المؤسسة. كما يحتل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها. يعد مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له كالمردودية والفعالية والإنتاجية.²

مفهوم الكفاءة: تعني إنجاز الأشياء على النحو الصحيح. أما **الفعالية:** فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل العامل. بينما **الملائمة:** هي النسبة بين الهدف والمستوى الرضا المتوقع.

- وعرف أداء العامل: بأنه النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل.
- كما يعبر كذلك على مستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.
- وعليه يمكن تعريف أداء العامل بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل³

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

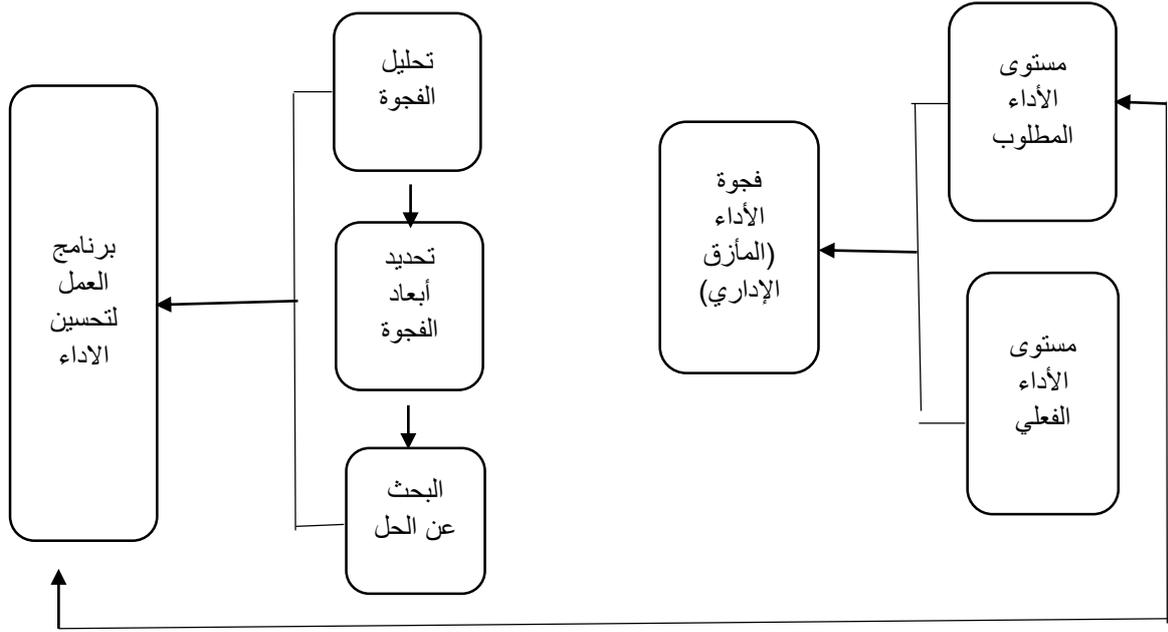
من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.⁴

¹ المرجع السابق، ص 106

² غول محمد عادل، دور برامج الامن المهني في تحسين أداء العاملين، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص15

³ المرجع نفسه، ص ص15-16

⁴ مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 57



الشكل رقم 10: نموذج تحسين الأداء

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:

1- تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2- البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل او المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4- التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين

مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير

المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار

مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على محاولة سد

الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على

الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تحسين الأداء

أهداف تحسين الأداء :

أن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل

التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء

تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل

التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات

التنظيمية في كل مجالات النشاط.²

ومن أهداف تحسين الأداء نجد:

- تقييم قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- ضمان تحقيق المؤسسة بالتزاماتها التي تقرها.
- أن تربط أهدافها وأهداف العاملين معا.
- السعي لأن يكون العامل راضيا عن عمله.

أهمية تحسين الأداء:

يمكن القول إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا

قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة

¹ المرجع السابق، ص 58-59

² المرجع نفسه، ص 59

نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع. وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية أداء العاملين تتبلور في:

- يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹
- ربط الفعال بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأداء العاملين.
- تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة العاملين حسب مهامهم.
- تحفيز العاملين على سلوكيات الصحيحة أو على مستوى أدائهم الجيد.

¹ غول محمد، مرجع سبق ذكره، ص16

خلاصة الفصل:

تعد المؤسسة نظام كلي به أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها وذلك حسب طبيعة العمل للوصول لأهدافها، وليتحقق هذا الأخير يكون بإقامة شبكة اتصال فعالة والتي تعتبر أحد الأساليب الأساسية والمهمة لقيام أي نظام، حيث تسعى المؤسسة لتحقيق توازن بين الوسائل البشرية و المادية على حد سواء لسيرورة المعلومات بشكل جيد على اختلاف وسائل المستخدمة لنقل تلك المعلومات وذلك لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بعملهم على أكمل وجه ولتحقيق أداء فعال و إنتاجية عمل مرتفعة بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ودهم و ولأنهم ذلك وسعي لتطوير وتحسين من أدائهم وكذا لتحقيق احتياجاتهم النفسية والاجتماعية وكذا تحسين صورة العمل في المؤسسة.

يعتبر تقييم الأداء وسعي لتحسينه عملية مستمرة ومنظمة، لتحقيق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم حيث يسعى تحسين الأداء إلى مساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي

دور الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء

العامل في التلفزيون الجهوي بورقلة

المبحث الأول : لمحة عن التلفزيون الجهوي بورقلة.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة التلفزيون الجهوي بورقلة.

المطلب الثاني : مراحل ظهور محطة التلفزيون الجهوي بورقلة.

المطلب الثالث : وظائف وأهداف محطة التلفزيون الجهوي بورقلة.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج.

المطلب الأول: المحور الأول للاستمارة (البيانات الشخصية).

المطلب الثاني: المحور الثاني للاستمارة (بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في

مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة).

المطلب الثالث: المحور الثالث للاستمارة (بيانات متعلق بعلاقة الاتصال غير الرسمي

بالأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة).

الفصل الرابع: دور الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل في التلفزيون الجهوي بورقلة

المبحث الأول: التلفزيون الجهوي بورقلة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التلفزيون الجهوي بورقلة

هو مؤسسة عمومية إعلامية تابع للدولة الجزائرية، ويعتبر أهم جهاز اعلامي تتطلع بمهام رئيسية يحددها دفتر الشروط بموجبه تتابع في وسائطها الاتصالية النشاطات الرسمية لمؤسسات تابعة للدولة بالتبليغ والبت وفق ما تقتضيه الصالح العام للبلاد بالإضافة إلى الترفيه و التثقيف، حيث يضمن التلفزيون الجهوي لولاية ورقلة تغطية عبر كامل منطقة ولاية ورقلة، إذ يقوم بتسجيل برامج محلية و مثال ذلك حصص عن العادات و تقاليد الولاية، وكذا برامج متنوعة منها سياسية ورياضية (تحليل لمباراة محلية) ثقافية وقيم ومبادئ المجتمع الورقلي، وغيرها من البرامج في شتى المجالات.

كما أن المؤسسة التلفزيونية الجهوية ذات طابع اقتصادي وهدف اجتماعي وثقافي تضمن الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: مراحل ظهور محطة التلفزيون الجهوي بورقلة

المرحلة الأولى: مرحلة الارسال

تم إنشاء مركز تلفزيون سنة (1975) وهذا في عهد الصحفي الحاج إبراهيم بن بحري رحمه الله مع فريق محدود (مصغر) متكون من صحفي ومصور وملقط الصوت وسائق¹ يشرف على تغطية الأخبار المحلية للجنوب الشرقي التي تضم آنذاك الولايات: ورقلة، غرداية، الأغواط، الوادي، اليزي، تمنراست، المقاطعة الإدارية تقرت والمقاطعة الإدارية المنيعه.

¹ خليل سوسن، خوالد حورية، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الجهوية لولاية ورقلة - من وجهة نظر الإعلاميين - نموذجا -، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تكنولوجيا الاتصال الحديثة، 2014-2015، ص ص 37-38

في عام 1986 تمت هيكلة وتقسيم المؤسسة الأم RTA إلى مؤسسة الإذاعة ENRS ومحطة التلفزيون ENTV ومؤسسة البث الإذاعي والتلفزي TDA والإنتاج السينمائي ENPA وبذلك أصبحت مؤسسة التلفزيون مستقلة بشراكة مع الإذاعة.

بالرغم من الإمكانيات القليلة والبسيطة وبعد المسافة إلا أن الفريق استطاع إيصال الصورة والصوت عبر التلفزيون الوطني.¹

بعدها توسع نشاطها تم نقلها الى دار الثقافة مفدي زكرياء حيث كان المقر سابقا في حي 46 مسكن بورقلة و تم إنجاز استوديو مصغر من أجل تصوير مجلة الجنوب الشرقي، وتم انتاج و المشاركة في بعض البرامج المحتشمة مع جلب و تحويل مخرج من الجزائر العاصمة إلى ورقلة من أجل سير بعض الحصص الإنتاجية مثال ذلك (التسمم العقربي) مخرج مصطفى فلالي و تركيب حسان دواوي دون أن ننسى التغطية الإخبارية على مستوى الجنوب الشرقي الشاسع، حيث تتم عملية الارسال بعد تركيبها و مزجها لتصل إلى الجزائر العاصمة عن طريق الحزم الهرتزية المتواجدة في المؤسسة البريد و المواصلات و هذا لعدم انقطاع البرنامج التلفزيوني بين الساعة 1.00 و 2.00 صباحا.

حيث يتم الارسال بعملية عكسية للبث التلفزيوني على مستوى الجنوب الشرقي وهكذا تطورت الأمور بناء محطة جهوية للتلفزيون على مستوى الجنوب الشرقي واتخذت مقرا لها بورقلة، حيث تم تجهيزها بالأجهزة التقنية اللازمة كما تم إنشاء أستوديو داخلي وخارجي بأجهزة ثمائية.

ثم انتقلت من مركز تلفزيوني إلى محطة جهوية بكامل فروعها وتم توسعة بعدد هائل من وسائل النقل على غرار المسافات البعيدة في بعض الأحيان يتم التنقل عن طريق الطائرة وهذا في عام 1991 حيث تم شمل المحطة الجهوية بورقلة بكامل أطرافها وسواعد شبابها.

وهذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل وخطوات إنشاء مركز جهوي للإرسال بورقلة عبر التراب الوطني إثر سياسة توازن الجهوي للدولة الجزائرية حيث تم ميلاد حق المواطن في الاعلام.²

¹مقابلة مع السيد عبد الحميد بن دادي، رئيس وحدة إنتاج البرامج، بالمحطة الجهوية للتلفزيون بورقلة، 2017/04/26،

²خليل سوسن، خوالد حورية، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39

وبعد التوسع الذي حصل للمحطة بانتقالها إلى المقر الجديد استفادت من توظيف عدد كبير من الإطارات في التسيير الإداري والتقني وكذا الصحفيين، باستعمال وسائل تقنية جديدة.

سايرت المحطة منذ نشأتها كل الأحداث البارزة على الساحة السياسية كالاستحقاقات الانتخابية كما كانت العين المواكبة لحركة التنمية في الجنوب الشرقي، وتغطية النشاطات الثقافية والاقتصادية... والسياسية... الخ.

يعد قسم الإنتاج هو الآخر اللبنة التي أعطت دفعا آخر في العمل التلفزيوني، منذ بداية التسعينيات حيث تنتج برامج تلفزيونية تهتم بثرات الفني والثقافي والاجتماعي.¹

وكشف جواهر الموجودة عبر التراب الوطني الى غاية سنة 2007، كانت نظرة تطويرية للتلفزيون الجزائري حيث تم إعادة النظر في تجهيز المحطات بالرقمية من أجل تطوير ورفع الإنتاج الاخباري والإعلامي وإعطاء للمشاهد صورة منافسة ومشرفة وراقية.

وهذا ما تم إنجازه في سنة 2008 حيث أصبحت المحطة عملية 100% رقمية.

المرحلة الثانية: مرحلة البث

كان أول بث تلفزي بولاية سنة 1975، حيث يتم الارسال عن طريق الساتل (الهوائي) التابع للمؤسسة البريد والمواصلات سابقا، وكان حين ذاك بث ثمالي الذي يصنع مجموعة من البرامج التلفزيونية في السنوات الأولى للبث لمدينة ورقلة (القناة الأرضية) ومن خلال جهاز الاستقبال (Dimo analogique) مستخلص منه الصوت والصورة، ومن ثم إعادة دمجها (مونتاج) في جهاز البث التلفزي lawh من نوع Thonson، ومن خلال هذا الجهاز يتم بثها للمواطن الذي يمكن لهم استقبالها (القناة الأرضية التلفزية) عن طريق هوائيات Antenne VHF.

وقد كان مقر البث في منطقة بني ثور ورقلة إلى يومنا هذا لكن كانت تختلف تسمية المؤسسة من اسم إلى آخر، وأول اسم ابتدئ به البث تحت اسم الإذاعة والتلفزة الجزائرية (RTA) وفي سنة 1986 وبعد إعادة هيكلة (RTA)، تشكلت بعض المؤسسات التابعة لوزارة الاتصال من بينها مؤسسة البث الإذاعي والتلفزي (RDA)، مؤسسة التلفزة الجزائرية، مؤسسة الإذاعة الجزائرية، مؤسسة الإنتاج السمعي البصري (ENPA).

¹مقابلة مع السيد عبد الحميد بن دادي، رئيس وحدة إنتاج البرامج، بالمحطة الجهوية للتلفزيون بورقلة، 2017/04/26،

إذا كان البث التلفزيوني بلونين الأبيض والأسود حتى بداية الثمانينيات، بدأ البث التلفزيوني الملون، وكانت فترة بث البرامج من الساعة الخامسة مساءً (5:00) إلى غاية 12:00 ليلاً، أما حالياً ومع إدخال وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال البث التلفزيوني ميزة الوضوح والدقة والسرعة التي كانت تفتقدها في البث التماثلي أي الوسائل القديمة.¹

و شيئاً فشيئاً تدعمت المؤسسة بطاقة شبابية تلقت تكويناً في الإنتاج مما دعم الحركة الإنتاجية وجعلها تقدم أحسن البرامج وتفرض نفسها في الشبكة البرمجية الوطنية، برامج ثقافية، اجتماعية، فنية وتراثية ... الخ ومنها ما يبث مباشرة عبر القنوات الجزائرية الثالثة والأرضية، ومنها ما يرسل إلى القناة الرابعة بالأمازيغية وقناة القرآن الكريم والفضائية الجزائرية بالفرنسية، كما استفادت المحطة من أجهزة رقمية متطورة ساهمت في تقديم صورة رقمية فائقة الجودة.²

المطلب الثالث: وظائف وأهداف محطة التلفزيون الجهوي بورقلة³

تتعدد وتختلف وظائف التلفزيون بشكل عام ولكل تلفزيون أهدافه الخاصة التي تقوم بتحديد مهام التي يجب أن تتجزأ والتي تخدم أهدافه التي يريد تحقيقها، فلتلفزيون الجهوي بورقلة أيضاً وظائف يقوم بها والتي منها⁴ تتجلى الأعمال ومجهودات المنجزة في المحطة، إذ تركز محطة التلفزيون الجهوية بورقلة على وظيفتين أساسيتين هما:

الوظيفة الأولى: الترويج لمجهودات الدولة

ويكون هذا الترويج على مستوى الدولة الجزائرية ولكل القطاعات دون استثناء والتي تتطلب مجهودات كبيرة وجبارة، حيث تكون هذه الترويجات حقيقية بقدر مجهودات الدولة دون كذب وتظليل.

فتلفزيون الجهوي يسهر على نشر الإنجازات الحقيقية أي نقل الحقيقة المنجزة دون وعود كاذبة وكذا مرافقة مجهودات الدولة ومرافقتها عبر التراب الوطني والهدف من هذا هو شرح للمواطن ما تقدمه الدولة من

¹ خليل سوسن، خوالد حورية، مرجع سبق ذكره، ص 39

² مقابلة مع السيد عبد الحميد بن دادي، مرجع سبق ذكره

³ مقابلة مع السيد عبد الباري سوداني، المدير، بالمحطة الجهوية للتلفزيون بورقلة، 2017/04/25، 09:00

خدمات من أجل تحقيق طلباته وما تقوم بإنجازه على أرض الواقع دون تضليل أو كذب والغير مدرکه من مواطنيها، فمثلا دقيقتين لرئيس حزب لعين صالح في حملة انتخابية التي تبث على التلفزيون الوطني هي في الحقيقة من إنجاز التلفزيون الجهوي وتم نقلها لتلفزيون الوطني، حيث كلفت التلفزيون الجهوي فريق عمل ينتقل لمدينة عين صالح وكذا الجهد العضلي ومعدات التصوير وسيارة لتتقل ومصاريف أكل ونوم وراحة فريق العمل، كل هذه الخسائر من أجل مواطن مدينة عين صالح ليكون له نصيب مثله مثل أي مواطن في القطر الجزائري بغض النظر عن منطق الريح والخسارة، هذا مالا تقوم به التلفزيونات الأخرى فهي تعتمد على منطق الريح و الخسارة و المخاطر التي تواجهها وهنا يكمن الفرق.

الوظيفة الثانية: تكريس حق المواطن في الاعلام المرئي¹

هو حق دستوري ينص على أن المواطن له حق الظهور في التلفزيون إما فيما أنجزت لهم الدولة أو فيما هم في خصاص فيه كالمطالبة بحقوقهم أينما كانوا عبير كل القطر الجزائري حتى البدو الرحل منهم والذي يتم عبر شاشة التلفزيون الجزائري.

فالمؤسسات الإعلامية الأخرى مؤسسات ربحية، لأن قيامها ومدخولها المادي يتجسد بالإشهار وعليه فهي تقوم بتكريس حقها فقط، هذا ما يختلف عن التلفزيون الجزائري فهو يستثمر في المواطن بشكل عمومي أي دون مقابل.

فمؤسسة التلفزيون الجهوي بورقلة ليست مؤسسة مستقلة بل هي جزء من المؤسسة الوطنية لتلفزيون أهدافها من أهداف التلفزيون الوطني، فهي تعمل على نقل استراتيجية المؤسسة الوطنية لتلفزيون باعتبار الدولة الجزائرية كبيرة فالعمل على جلب المعلومات من كل قطرها دون وجود مؤسسات جهوية يكلفها خسائر كبيرة المادية منها والبشرية، لهاذا قامت بإنجاز محطات متقدمة في مناطق مختلفة والتي بها أنشطة كثيرة لسيطرة على مستوى التراب الوطني في إطار المؤسسة الواحدة وهي التلفزيون الجزائري.

وليس لتلفزيون الجهوي اهداف بل أهدافها ضمن أهداف المؤسسة الوطنية ترسم في إطار التلفزيون الوطني حيث يقومون بتكليفهم بتغطية الجزء الخاص بمنطقتهم حسب الطلب التلفزيون الوطني وشبكتهم، إذ لا يوجد لديهم بث بل بثهم يكون عبر التلفزيون الوطني فهم يقومون بتصوير والمونتاج وغيرها مع العمليات التي تتم على الفيديوهات وبعدها يتم ارسالها لتلفزيون الوطني حيث يتم بثها. وفي المستقبل مع التطورات يمكن

¹مقابلة مع السيد عبد الباري سوداني، المدير، بالمحطة الجهوية للتلفزيون بورقلة، 2017/04/25، 09:00

أن تتوفر المحطة الجهوية لتلفزيون بيثها الخاص، يعتبر هذا مرمى بعيد إذ يتطلب معدات ضخمة وكذا إنجاز قناة منفردة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

في هذا الجانب من الدراسة نقوم بتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بموضوع دراستنا "أهمية الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل (محطة التلفزيون الجهوية بورقلة)"، حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه بمحطة التلفزيونية الجهوية بورقلة بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاته من طرف العاملين، وكانت النتائج على شكل الجداول باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) لتفريغ البيانات ومعالجتها.

المطلب الأول: المحور الأول للاستمارة (تقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة) .

1) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة حسب المعطيات العامة

الجدول (05): يبين تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 38% | 19 | مناسب |
| 56% | 28 | مناسب نوعا ما |
| 6% | 3 | غير مناسب |
| 100% | 50 | المجموع |

يوضح لنا الجدول أن عملية الاتصال في المؤسسة حسب تقييمها تتم بطريقة مناسبة نوعا ما حيث قدرت بنسبة 56% والتي شكلت الدرجة الأولى ويعود ذلك لطبيعة الاعمال والاتصال في المحطة فهي تناسب العامل نوعا ما لإنجاز أعماله، في حين الطريقة المناسبة قدرت بنسبة 38% وهي نسبة تقل عن التي

سبقتها يدل على ان الاتصال مناسب لفئة قليلة في المحطة، ونسبة 6% من إجابة المبحوثين أن الاتصال غير المناسب.

الجدول (06): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للمراسلات

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 36% | 18 | المرتبة الاولى |
| 20% | 10 | المرتبة الثانية |
| 16% | 8 | المرتبة الثالثة |
| 20% | 10 | المرتبة الرابعة |
| 8% | 4 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 50 | المجموع |

يوضح لنا الجدول ان المراسلات تحتل المرتبة الأولى حسب إجابات بعض المبحوثين في التواصل الرسمي بنسبة 36% والبعض الاخر صنفها في المرتبة الثانية وبنفس النسبة في المرتبة الرابعة بنسبة 20% وهناك من صنفها في المرتبة الثالثة بـ 16% وأقلية صنفوها في المرتبة الخامسة بـ 8%، فهذا الترتيب يعود لطبيعة الاتصال حيث انه لا تخلو مؤسسة من الاتصال بالمراسلات فهي طابع الرسمي والموثوق للاتصال في المحطة.

الجدول (07): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للاجتماعات

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 10% | 5 | المرتبة الاولى |
| 40% | 20 | المرتبة الثالثة |
| 20% | 10 | المرتبة الرابعة |
| 30% | 15 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 50 | المجموع |

يوضح لنا الجدول ان الاجتماعات في المرتبة الثالثة حسب إجابات بعض المبحوثين في وسائل التواصل الرسمي بنسبة 40% والبعض الاخر صنفها في المرتبة الخامسة بنسبة 30% وهناك من صنفها في المرتبة الرابعة بـ 20% وأقلية صنفوها في المرتبة الأولى بـ 10%، فهذا الترتيب يدل أن الاجتماعات من الوسائل المتوسطة الاستعمال ولا تركز عليها المحطة بشكل أساسي.

الجدول (08): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الداخلي

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 26% | 13 | المرتبة الاولى |
| 36% | 18 | المرتبة الثانية |
| 10% | 5 | المرتبة الثالثة |
| 22% | 11 | المرتبة الرابعة |
| 6% | 3 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 50 | المجموع |

يبين لنا الجدول أن الهاتف الداخلي اخذ المرتبة الثانية أكبر نسبة حسب إجابات أغلب المبحوثين في وسائل التواصل الرسمي 36% وعند البعض صنفت بالمرتبة الأولى بنسبة 26% وهناك من صنفتها في المرتبة الرابعة بـ 22% وفي المرتبة الثالثة بـ 10% وأقلية صنفتها في المرتبة الخامسة بـ 6%، وحسب أعلى نسبة يدل على أن الهاتف الداخلي من الوسائل المستعملة إذ لا تخلو أي مؤسسة من الهاتف الداخلي فهو يسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات وكذا اختصار الوقت.

الجدول (09): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الخاص

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 14% | 7 | المرتبة الاولى |
| 32% | 16 | المرتبة الثانية |
| 10% | 5 | المرتبة الثالثة |
| 26% | 13 | المرتبة الرابعة |
| 18% | 9 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 50 | المجموع |

يبين الجدول أن الهاتف الخاص اخذ المرتبة الثانية أكبر نسبة حسب إجابات أغلب المبحوثين في وسائل التواصل الرسمي 32% حين صنفت بالمرتبة الرابعة بنسبة 26% وهناك من صنفتها في المرتبة الخامسة بـ 18% وفي المرتبة الاولى بـ 14% وأقلية صنفتها في المرتبة الخامسة بـ 10%، وحسب أعلى نسبة يعتبر الهاتف الخاص من الوسائل المستعملة إذ يعتبر مكمل وشامل للاتصال داخل المؤسسة وخارجها في أوقات العمل أو خارجها دون وقت محدد.

الجدول (10): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للوحة الاعلانات

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 18% | 9 | المرتبة الاولى |
| 10% | 5 | المرتبة الثانية |
| 26% | 13 | المرتبة الثالثة |
| 12% | 6 | المرتبة الرابعة |
| 34% | 17 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 50 | المجموع |

يبين الجدول أن لوحة الاعلانات اخذ المرتبة الخامسة أكبر نسبة حسب إجابات أغلب المبحوثين في وسائل التواصل الرسمي 34% في حين بالمرتبة الثالثة نسبة 26% وهناك من صنفها في المرتبة الاولى بـ 18% وفي المرتبة الرابعة بـ 12% وأقلية في المرتبة الثانية بـ 10%، وحسب أعلى نسبة تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل قليلة الاستعمال لنقل التعليمات و الاوامر المخصصة للعاملين فهي تساهم في إعطاء المحطة الطابع اجتماعي في التعامل مع العاملين .

الجدول (11): يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتاً مع الاتصال الرسمي في المحطة

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 42% | 21 | جيد |
| 46% | 23 | متوسط |
| 12% | 6 | ضعيف |
| 100% | 50 | المجموع |

يوضح لنا الجدول أن الاتصال غير الرسمي متواجد في المحطة بنسبة متوسطة بلغت 46% حسب أغلب إجابة المبحوثين وبلغت 42% نسبة إجابة جيد وأقلية بنسبة 12% من أجابوا و عليه حسب أعلى نسبة مسجلة فإن الاتصال غير الرسمي متواجد بشكل متوسط بين العمال في المحطة، و هو مهم في المحطة لأنه يخلق الثقة بين الآخرين.

الجدول (12): يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 92% | 46 | نعم |
| 8% | 4 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الإجابات كانت نعم والتي قدرت بـ 92% ومن أجابوا بـ لا 8% ومن نسبة الإجابة بنعم المرتفعة يبين أن تعامل مدير جيد مع العاملين يدل على وجود تفاهم وانسجام في المحطة.

الجدول (13): يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 60% | 30 | ودي (غير رسمي) |
| 40% | 20 | رسمي |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن معاملة المسؤولين للموظفين في المحطة بلغت نسبة 60% ودي ونسبة 40% رسمي وعليه فإن المعاملة في المحطة بشكل ودي أكثر منه رسمي ويرجع هذا إلى التعامل الجيد والفعال وكذا الانسجام والتفاهم بين العاملين والمسؤولين.

الجدول (14): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة للقاءات غير الرسمية

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 20% | 10 | المرتبة الأولى |
| 28% | 14 | المرتبة الثانية |
| 40% | 20 | المرتبة الثالثة |
| 12% | 6 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن اللقاءات حسب إجابة أغلب المحوئين جاءت ب المرتبة الثالثة وهي أعلى نسبة بلغت 40% وفي المرتبة الثانية بنسبة 28% في المرتبة الأولى ب 20% و 12% بالمرتبة الرابعة

وهذا ما يدل على أن اللقاءات وسيلة فعالة نوعا ما مقارنة بنسب الأخرى، فهي وسيلة فعالة في المحطة لكن ليس بشكل كبير فهي مكتملة للوسائل المستعملة.

الجدول (15): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 16% | 8 | المرتبة الأولى |
| 28% | 14 | المرتبة الثانية |
| 32% | 16 | المرتبة الثالثة |
| 24% | 12 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن الحفلات باعتبارها وسيلة متوسطة الاستعمال حيث جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 32% و بنسبة 28% في المرتبة الثانية و 24% في المرتبة الرابعة و 16% في مرتبة الأولى مما يجعلها ذات أهمية متوسطة في العملية الاتصالية في المحطة فهي تقوم بتشجيع وتحفيز العامل على تقديم الأفضل في عمله وتعطيه حيزا لترفيهه والتعبير عما يريد دون قيود تربطه.

الجدول (16): يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة

| النسبة % | التكرار | العينة الإيجابية |
|----------|---------|---------------------|
| 14% | 7 | المرتبة الأولى |
| 22% | 11 | المرتبة الثانية |
| 22% | 11 | المرتبة الثالثة |
| 42% | 21 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب ما أجاب به المبحوثين جاء في المرتبة الرابعة بنسبة 42% وهي أكبر نسبة ونسبة 22% في المرتبة الثانية والثالثة و14% في المرتبة الأولى وعليه فإن تقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة موجود بشكل ضعيف وغير ملحوظ بالنسبة للعاملين في المحطة.

الجدول (17): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لردشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 50% | 25 | المرتبة الاولى |
| 22% | 11 | المرتبة الثانية |
| 6% | 3 | المرتبة الثالثة |
| 22% | 11 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 50 | المجموع |

يبين لنا الجدول أن أغلب العاملين أجمعو بأن دردشات التواصل الاجتماعي في المرتبة الأولى وقدرت النسبة فيها بـ 50% وهي اعلى نسبة و22% في المرتبة الثانية والرابعة ونسبة 6% في المرتبة الثالثة ومقارنة بين النسب نجد أن ما تبرزه الدردشات هو تسهيل عملية التواصل والاتصال بين العاملين في نقل المعلومات وكذا لتوفر شبكة الانترنت داخل المحطة ساهم في تحقيق ذلك.

الجدول (18): يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط:

| النسبة % | التكرار | الإجابة العينة |
|----------|---------|-------------------|
| 32% | 16 | صديق |
| 12% | 6 | أخ |
| 56% | 28 | مسؤول فقط |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن مسؤول المحطة يعتبر بمثابة مسؤول فقط وبلغت النسبة بـ 56% مقارنة بمن يرى أنه كصديق بنسبة 32% ويرى البعض الآخر أنه كأخ بنسبة 12%، حيث يرجع هذا لمكانة المسؤول داخل المحطة باعتباره عنصر فاعل للتواصل وجب عليه التقيد برسمية مسؤولية وخاصة في التعامل مع العاملين وإحكام زمام الأمور ذلك لتسيير وإدارة العمل بطريقة سهلة ومناسبة.

الجدول (19): يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وبحياته الخاصة

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| %30 | 15 | نعم |
| %38 | 16 | أحيانا |
| %32 | 19 | لا |
| %100 | 50 | المجموع |

يبين الجدول أعلاه أن المسؤول يهتم بحياة العامل أحيانا وذلك حسب إجابة المبحوثين التي أخذت أعلى نسبة مقدره بـ 38% مقارنة مع إجابة بـ لا ذات النسبة 32% ونسبة إجابة بنعم بنسبة 30% حيث يتضح ان النسب متقاربة ويعود هذا لان المسؤول ليس مهتم دائما بحياة العاملين الخاصة كونه مرتبط بانشغالاته وكذا ضيق الوقت وكثافة العمل التي يشرف عليها.

الجدول (20): يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 56% | 28 | جيد |
| 40% | 20 | متوسط |
| 4% | 2 | ضعيفة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن العلاقة الاتصالية بين العمال داخل المؤسسة تتم بطريقة جيدة التي قدرت بنسبة 56% في حين قدرت النسبة المتوسطة بـ 40% ويرجع ذلك إلى أن الاتصال يعد من أهم العناصر والدعائم الأساسية في أي منظمة وكذا التفاهم والانسجام بين العاملين الذي يساهم في نجاح عملية الاتصال في المحطة.

الجدول (21): يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 88% | 44 | نعم |
| 12% | 6 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح لنا من الجدول أن هناك فضاءات داخل المحطة حيث جاءت الإجابات فيها بنسبة 88% في حين قدرت نسبة لا بـ 12% إذ تعتبر الفضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي في أي منظمة من أبسط حقوق العاملين وعليه فإن المحطة التلفزيون تهتم بتوفير فضاءات الخاصة بالاتصال غير الرسمي والتي تعتبر بمثابة مرافق الراحة والترفيه للعاملين لتخفيف ضغوط العمل وكذا زيادة الحوار والانسجام بينهم.

(2) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة حسب الجنس

الجدول (22): يوضح تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|---------|---------|---------|---------|--------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 30,8% | 8 | 45,8% | 11 | مناسب |
| 69,2% | 18 | 41,7% | 10 | مناسب نوعا ما |
| 0,0% | 0 | 12,5% | 3 | غير مناسب |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا أن نسبة 45,8% يرون مناسب وبنسبة يرونها 41,7% مناسب نوعا ما، في حين أن 12,5% يرونها غير مناسب من فئة الذكور، تليها فئة الإناث يرون أن 69,2% مناسب نوعا ما، و30,8% مناسب، و0,0% غير مناسب، وعليه نستنتج أن تقييم الاتصال داخل المحطة حسب المستوى الجنسين والذي أخذ أكبر نسبة 45,8% مناسب لفئة الذكور و أخذ أكبر نسبة 69,2% مناسب نوع ما لفئة الإناث، وعليه فالالاتصال مساير لرغبات ومعاملتهم مع وجود بعض العراقيل وفارق الجنس لا تأثر بكل كبير على العملية الاتصالية.

الجدول (23): يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (المراسلات) داخل المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الاجابة |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 42,3% | 11 | 29,2% | 7 | المرتبة الاولى |
| 11,5% | 3 | 29,2% | 7 | المرتبة الثانية |
| 23,1% | 6 | 8,3% | 2 | المرتبة الثالثة |
| 19,2% | 5 | 20,8% | 5 | المرتبة الرابعة |
| 3,8% | 1 | 12,5% | 3 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا من الجدول أن 29,2 % نسبة تصنيف المراسلات في المرتبة الأولى والثانية ونسبة 20,8% في مرتبة رابعة، ونسبة 12,5% في المرتبة الخامسة، ونسبة 8,3% في المرتبة الثالثة من طرف الذكور، ويرون 42,3% في المرتبة الأولى و نسبة 23,1% في المرتبة الثالثة و نسبة 19,2% في المرتبة الرابعة و نسبة 11,5% في المرتبة الثانية و نسبة 3,8% في المرتبة الخامسة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان المراسلات هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي في المرتبة الاولى بنسبة 36,0% بالنسبة للجنسين الجنسين و منه نستنتج ان المراسلات من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل.

الجدول (24): يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (الاجتماعات) داخل المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 11,5% | 3 | 8,3% | 2 | المرتبة الاولى |
| 23,1% | 6 | 58,3% | 14 | المرتبة الثالثة |
| 30,8% | 8 | 8,3% | 2 | المرتبة الرابعة |
| 34,6% | 9 | 25,0% | 6 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أن 58,3 % نسبة تصنيف الاجتماعات في المرتبة الثالثة ونسبة 25,0% في مرتبة خامسة، ونسبة 8,3% في المرتبة الأولى والرابعة، من طرف الذكور، وبيرون 34,6% في المرتبة الخامسة ونسبة 30,8% في المرتبة الرابعة ونسبة 23,1% في المرتبة الثالثة ونسبة 11,5% في من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان الاجتماعات هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي في المرتبة الثالثة بنسبة 40,0% بالنسبة للجنسين و منه نستنتج ان الاجتماعات من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل.

الجدول (25): يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (الهاتف الداخلي) داخل المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابية |
|----------|---------|----------|---------|-------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 19,2% | 5 | 33,3% | 8 | المرتبة الأولى |
| 26,9% | 7 | 45,8% | 11 | المرتبة الثانية |
| 19,2% | 5 | 0,0% | 0 | المرتبة الثالثة |
| 30,8% | 8 | 12,5% | 3 | المرتبة الرابعة |
| 3,8% | 1 | 8,3% | 2 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا من الجدول 45,8 % نسبة تصنيف الهاتف الداخلي في المرتبة الثانية ونسبة 33,3% في مرتبة الأولى، ونسبة 12,5% في المرتبة الرابعة، ونسبة 8,3% في المرتبة الخامسة، ونسبة 0,0% في مرتبة الثالثة من طرف الذكور، ويرون 30,8% في المرتبة الرابعة و نسبة 26,9% في المرتبة الثانية و نسبة 19,2% في المرتبة الأولى والثالثة و نسبة 3,8% في المرتبة الخامسة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان الهاتف الداخلي هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي بنسبة 36,0% بالنسبة للجنسين ومنه نستنتج ان الهاتف الداخلي من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل.

الجدول (26): يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (الهاتف الخاص) داخل المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابية |
|----------|---------|----------|---------|-------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 11,5% | 3 | 16,7% | 4 | المرتبة الأولى |
| 50,0% | 13 | 12,5% | 3 | المرتبة الثانية |
| 7,7% | 2 | 12,5% | 3 | المرتبة الثالثة |
| 11,5% | 3 | 41,7% | 10 | المرتبة الرابعة |
| 19,2% | 5 | 16,7% | 4 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

من الجدول نجد أن 41,7 % نسبة تصنيف الهاتف الداخلي في المرتبة الرابعة ونسبة 16,7% في مرتبة الأولى والخامسة، ونسبة 12,5% في المرتبة الثانية والثالثة، من طرف الذكور، وبيرون 50,0% في المرتبة الثانية و نسبة 19,2% في المرتبة الخامسة و نسبة 11,5% في المرتبة الأولى والرابعة و نسبة 7,7% في المرتبة الخامسة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان الهاتف الخاص هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي بنسبة 32,0% بالنسبة للجنسين ومنه نستنتج ان الهاتف الخاص من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل لسهولة التعامل بها و فعاليتها.

الجدول (27): يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (لوحة الإعلانات) داخل المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 23,1% | 6 | 12,5% | 3 | المرتبة الأولى |
| 11,5% | 3 | 8,3% | 2 | المرتبة الثانية |
| 26,9% | 7 | 25,0% | 6 | المرتبة الثالثة |
| 7,7% | 2 | 16,7% | 4 | المرتبة الرابعة |
| 30,8% | 8 | 37,5% | 9 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين الجدول أن 37,5 % نسبة تصنيف لوحة الاعلانات في المرتبة الخامسة ونسبة 25,0% في مرتبة الثالثة، ونسبة 16,7% في المرتبة الرابعة ونسبة 12,5% في المرتبة الأولى و نسبة 8,3% في المرتبة الثانية، من طرف الذكور، ويرون 30,8% في المرتبة الخامسة و نسبة 26,9% في المرتبة الثالثة ونسبة 23,1% في المرتبة الأولى و نسبة 11,5% في المرتبة الثانية و نسبة 7,7% في المرتبة الرابعة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان لوحة الاعلانات هي من الوسائل قليلة الاستعمال في التواصل الرسمي بالنسبة لكلى للجنسين ومنه نستنتج أن لوحة الاعلانات من الوسائل الرسمية التي لا يعتمد عليها العاملين في التواصل .

الجدول (28): يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتا مع الاتصال الرسمي في المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 57,7% | 15 | 25,0% | 6 | جيد |
| 30,8% | 8 | 62,5% | 15 | متوسط |
| 11,5% | 3 | 12,5% | 3 | ضعيف |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

من الجدول نجد أن 62,5% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي المتوسطة ونسبة 25,0% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الجيدة، ونسبة 12,7% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة من طرف الذكور، ويرون 30,8% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي المتوسطة و نسبة 57,7% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الجيدة ونسبة 11,5% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان تواجد الاتصال غير الرسمي في المحطة بنسبة 46,0% متوسطة موازاتا مع الوسائل الرسمية للاتصال و جيدة بنسبة 42,0% بالنسبة للجنسين ومنه نستنتج ان الاتصال غير الرسمي متواجد في المحطة بين العاملين و فعال .

الجدول (29): يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 100,0% | 26 | 83,3% | 20 | نعم |
| 0,0% | 0 | 16,7% | 4 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين من الجدول أن 83,3% نسبة من قالو نعم أن تعامل المدير معهم جيد و 16,7% نسبة من قالو أن لا أن تعامل المدير معهم غير جيد من طرف الذكور، ويرون 100,0% نسبة من قالو نعم أن تعامل المدير معهم جيد و 0,0% نسبة من قالو أن المدير غير جيد معهم في التعامل من طرف الاناث، ومنه نستنتج أن التعامل الجيد للمدير مع العاملين في المحطة بنسبة 92,0% جيد ونسبة تعامله غير الجيد بنسبة 8,0% وعليه فإن المدير جيد في تعامله مع أغلب العاملين وخاصة الإناث لأنهن يحتجن لتعامل بليونة.

الجدول (30): يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 69,2% | 18 | 50,0% | 12 | ودي |
| 30,8% | 8 | 50,0% | 12 | رسمي |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

من الجدول يتبين لنا أن 50,0 % نسبة من قالو يتعاملون بشكل ودي و 50,0% نسبة من قالو يتعاملون بشكل رسمي من طرف الذكور، ويرون 69,2% نسبة من قالو يتعاملون بشكل ودي و 30,8% نسبة من قالو يتعاملون بشكل رسمي من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة بنسبة 60,0% بشكل ودي ونسبة 40,0% معاملة المرؤوسين مع الموظفين في المحطة بشكل رسمي لكلى الجنسين وعليه فان المسؤولين ودودين في تعاملهم مع الموظفين أكثر من منها رسميين مع الموظفين على اختلاف الجنسين.

الجدول (31): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة للقاءات غير الرسمية حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 15,4% | 4 | 25,0% | 6 | المرتبة الاولى |
| 15,4% | 4 | 41,7% | 10 | المرتبة الثانية |
| 57,7% | 15 | 20,8% | 5 | المرتبة الثالثة |
| 11,5% | 3 | 12,5% | 3 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا أن 41,7 % في المرتبة الثانية و 25,0% في المرتبة الأولى و 20,8% في المرتبة الثالثة و 12,5% في المرتبة الرابعة من طرف الذكور، ويرون 57,7% في المرتبة الثالثة و 15,4% في المرتبة الأولى والثانية و 11,5% في المرتبة الرابعة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان لقاءات غير الرسمية من الوسائل الأكثر استعمالا داخل المحطة بنسبة 40,0% لكلى الجنسين لسهولة ممرورتها.

الجدول (32): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|----------|---------|----------|---------|------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 15,4% | 4 | 16,7% | 4 | المرتبة الأولى |
| 38,5% | 10 | 16,7% | 4 | المرتبة الثانية |
| 15,4% | 4 | 50,0% | 12 | المرتبة الثالثة |
| 30,8% | 8 | 16,7% | 4 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا من الجدول أن 50,0% في المرتبة الثالثة 16,7% وفي المرتبة الأولى، الثانية والرابعة من طرف الذكور، ويرون 38,5% في المرتبة الثانية و30,8% في المرتبة الرابعة و15,4% في المرتبة الأولى والثالثة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان اقامة الحفلات في المناسبات من الوسائل الأكثر استعمالا داخل المحطة بنسبة 32,0% لكلى الجنسين لسهولة مرونتها وتسمح بتفاعل بين العاملين.

الجدول (33): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 15,4% | 5 | 8,3% | 2 | المرتبة الاولى |
| 30,8% | 8 | 12,5% | 3 | المرتبة الثانية |
| 15,4% | 4 | 29,2% | 7 | المرتبة الثالثة |
| 34,6% | 9 | 50,0% | 12 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0% في المرتبة الرابعة و29,2% في المرتبة الثالثة و12,5% في المرتبة الثانية و8,3% في المرتبة الأولى من طرف الذكور، وبيرون 34,6% في المرتبة الرابعة و30,8% في المرتبة الثانية و19,2% في المرتبة الاولى و15,4% في المرتبة الثالثة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان تقديم الهدايا في المناسبات الخاصة من الوسائل الأكثر استعمالا داخل المحطة بنسبة 42,0% لكلى الجنسين.

الجدول (34): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لدرشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 50,0% | 13 | 50,0% | 12 | المرتبة الاولى |
| 15,4% | 4 | 29,2% | 7 | المرتبة الثانية |
| 11,5% | 3 | 0,0% | 0 | المرتبة الثالثة |
| 23,1% | 6 | 20,8% | 5 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0% في المرتبة الأولى و 29,2% في المرتبة الثانية و 20,8% في المرتبة الرابعة و 0,0% في المرتبة الثالثة من طرف الذكور، و يرون 50,0% في المرتبة الاولى و 23,1% في المرتبة الرابعة و 15,4% في المرتبة ثالثة و 11,5% في المرتبة الثالثة من طرف الاناث، ومنه نستنتج ان درشات على مواقع التواصل خارج اوقات العمل من الوسائل الأكثر استعمالا داخل المحطة بنسبة 50,0% لكلى الجنسين والتي تحقق لهم الاتصال الفعال.

الجدول (35): يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط بالنسبة للجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 46,2% | 12 | 16,7% | 4 | صديق |
| 3,8% | 1 | 20,8% | 5 | أخ |
| 50,0% | 13 | 62,5% | 15 | مسؤول فقط |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

تبين لنا النتائج ان نسبة 62,5% كمسؤول فقط و 20,8% كأخ و 16,7% كصديق من طرف الذكور و يتبين نسبة 50,0% كمسؤول فقط و 46,2% كصديق و 3,8% كأخ من طرف الاناث، وعليه نستنتج من المجموع ان المسؤول في المحطة يعتبره العاملون كمسؤول فقط المبينة من النسب لكلى الجنسين وهذا يرجع لطبيعة تعامل المسؤول مع العاملين حسب الملاحظة التي سجلنا يكون في إطار العمل فقط.

الجدول (36): يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وبحياته الخاصة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|----------|---------|----------|---------|------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 34,6% | 9 | 25,0% | 6 | نعم |
| 19,2% | 5 | 45,8% | 11 | أحيانا |
| 46,2% | 12 | 29,2% | 7 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

من الجدول تتضح النسب 45,8% من قالو أحيانا و 29,2% من قالو لا و 25,0% من قالو نعم من طرف الذكور وبتبين النسب 46,2% من قالو لا و 34,6% من قالو نعم و 19,2% من قالو أحيانا من طرف الإناث، وعليه نستنتج من المجموع النسب التي كانت متقاربة جدا ان شعور العاملين باهتمام مسؤول بحياتهم الخاصة لكلى الجنسين يرجع لتعامل المسؤول مع العاملين بشكل غير متساوي ومختلفة من شخص لآخر.

الجدول (37): يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|----------|---------|----------|---------|------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 76,9% | 20 | 33,3% | 8 | جيد |
| 15,4% | 4 | 66,7% | 16 | متوسط |
| 7,7% | 2 | 0,0% | 0 | ضعيف |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

تبين النسب النتائج التالي: 66,7% من أجابوا بمتوسط و 33,3% لإجابة جيدة و 0,0% لإجابة ضعيفة من طرف الذكور وبتبين نسبة 76,9% من جيدة و 15,4% من متوسطة و 7,7% من ضعيفة من طرفا لإناث وعليه نستنتج من نسب طبيعة العلاقة الاتصالية بين العمال داخل لكلى الجنسين بأن طبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة جيدة على اختلاف الجنسين وهذا ما لاحظناه في ميدان المؤسسة فقد كان التفاهم والانسجام كبير بين العاملين فيما بينهم.

الجدول (38): يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|----------|---------|----------|---------|------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 96,2% | 25 | 79,2% | 19 | نعم |
| 3,8% | 1 | 20,8% | 5 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

تبين لنا النتائج النسب المتمثلة في 79,2% من أجابوا نعم و 20,8% من أجابوا لا من الذكور، وتبين النسب الممثلة في 96,2% من أجابوا نعم و 3,8% من أجابوا لا من الإناث و منه نجد من نسب تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي في المحطة وهي نسبة مرتفعة لمختلف الجنسين وعليه نستنتج ان تواجد فضاءات الخاصة بالاتصال غير الرسمي مهمة في تفعيل الاتصال بين العاملين وكذا الجنسين في المحطة.

3) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة حسب السن
الجدول (39): يبين تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 2 | 50,0% | 13 | 25,0% | 4 | مناسب |
| 37,5% | 3 | 50,0% | 13 | 75,0% | 12 | مناسب نوع ما |
| 37,5% | 3 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | غير مناسب |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن نسبة 75,0 % مناسب نوع ما ونسبة 25,0%، ونسبة 0,0% غير مناسب، من طرف فئة 20 إلى 30 سنة، ويرون 50,0% أنه مناسب وبنفس النسبة من طرف فئة 40 إلى 31 سنة ونسبة 37,5% مناسب نوعا ما وبنسبة غير مناسب ونسبة 25,0% مناسب من طرف الفئة 41 فما فوق، ومنه نستنتج ان الاتصال داخل المحطة مناسب نوع ما حسب إجابات المبحوثين حسب عمر العاملين على اختلافه ومنه نستنتج ان الاتصال مناسب نوع ما داخل المحطة يدل على انسجام بين الفئات العمرية باختلافها.

الجدول (40): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للمراسلات حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 12,5% | 1 | 30,8% | 8 | 56,3% | 9 | المرتبة الأولى |
| 62,5% | 5 | 15,4% | 4 | 6,3% | 1 | المرتبة الثانية |
| 25,0% | 2 | 15,4% | 4 | 12,5% | 2 | المرتبة الثالثة |
| 0,0% | 0 | 30,8% | 8 | 12,5% | 2 | المرتبة الرابعة |
| 0,0% | 0 | 7,7% | 2 | 12,5% | 2 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 56,3 % نسبة تصنيف المراسلات في المرتبة الأولى ونسبة 12,5% في مرتبة الثالثة، رابعة والخامسة، ونسبة 6,3% في المرتبة الثانية، من طرف فئة 20 الى 30 سنة، وبيرون 30,8% في المرتبة الأولى والرابعة و نسبة 15,4% في المرتبة الثانية والثالثة و نسبة 7,7% في المرتبة الخامسة من طرف فئة 40 الى 31 سنة و نسبة 62,5% في المرتبة الثانية و نسبة 25,0% في المرتبة الثالثة ونسبة 12,5% في المرتبة الأولى و نسبة 0,0% في مرتبة الرابعة و الخامسة من طرف الفئة 41 فما فوق، ومنه نستنتج أن المراسلات هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب إجابات المبحوثين وبالنسبة لعمر العاملين على اختلافه و منه فإن المراسلات من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل لطرقها العملية.

الجدول (41): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للاجتماعات حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 2 | 11,5% | 3 | 0,0% | 0 | المرتبة الأولى |
| 50,0% | 4 | 38,5% | 10 | 37,5% | 6 | المرتبة الثالثة |
| 0,0% | 0 | 11,5% | 3 | 43,8% | 7 | المرتبة الرابعة |
| 25,0% | 2 | 38,5% | 10 | 18,8% | 3 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 43,8 % نسبة تصنيف الاجتماعات في المرتبة الرابعة ونسبة 37,5% في مرتبة الثالثة، ونسبة 18,8% في المرتبة الخامسة، من طرف فئة 20 إلى 30 سنة، و 38,5% في المرتبة الثالثة والخامسة ونسبة 11,5% في المرتبة الأولى والرابعة من طرف فئة 40 إلى 31 سنة ونسبة 50,0% في المرتبة الثالثة ونسبة 0,0% في المرتبة الرابعة من طرف الفئة 41 فما فوق، ومنه نستنتج أن الاجتماعات هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي حسب الإجابات وبالنسبة لعمر العاملين على اختلافه و منه فإن الاجتماعات من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل لسهولةها.

الجدول (42): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الداخلي حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 3 | 26,9% | 7 | 18,8% | 3 | المرتبة الأولى |
| 37,5% | 3 | 38,5% | 10 | 31,3% | 5 | المرتبة الثانية |
| 0,0% | 0 | 3,8% | 1 | 25,0% | 4 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 2 | 23,1% | 6 | 18,8% | 3 | المرتبة الرابعة |
| 0,0% | 0 | 7,7% | 2 | 6,3% | 1 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 31,3 % نسبة تصنيف الهاتف الداخلي في المرتبة الثانية ونسبة 25,0% في مرتبة الثالثة، ونسبة 18,8% في المرتبة الأولى والرابعة، من طرف فئة 20 إلى 30 سنة، ويرون 38,5% في المرتبة الثانية و نسبة 26,9% في المرتبة الأولى و نسبة 23,1% في المرتبة الرابعة ونسبة 7,7% في المرتبة الخامسة ونسبة 3,8% في المرتبة الثالثة من طرف فئة 40 إلى 31 سنة و نسبة 37,5% في المرتبة الأولى والثانية و نسبة 25,0% في المرتبة الرابعة ونسبة 0,0% في المرتبة الثالثة و الخامسة من طرف الفئة 41 فما فوق، ومنه نستنتج أن الهاتف الداخلي هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي حسب الإجابات وبالنسبة للفئة العمرية العاملين على اختلافه و منه نستنتج ان الهاتف الداخلي من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل لسهولةها.

الجدول (43): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الخاص حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 2 | 11,5% | 3 | 12,5% | 2 | المرتبة الأولى |
| 0,0% | 0 | 30,8% | 8 | 50,0% | 8 | المرتبة الثانية |
| 25,0% | 2 | 11,5% | 3 | 0,0% | 0 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 2 | 26,9% | 7 | 25,0% | 4 | المرتبة الرابعة |
| 25,0% | 2 | 19,2% | 5 | 12,5% | 2 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0 % نسبة تصنيف الهاتف الخاص في المرتبة الثانية ونسبة 25,0% في مرتبة الرابعة، ونسبة 12,5% في المرتبة الأولى والخامسة و نسبة 0,0% مرتبة الثالثة ، من طرف فئة 20 الى 30 سنة، ويرون 30,8% في المرتبة الثانية و نسبة 26,9% في المرتبة الرابعة و نسبة 19,2% في المرتبة الخامسة ونسبة 11,5% في المرتبة الأولى والثالثة من طرف فئة 40 الى 31 سنة و نسبة 25,0% في المرتبة الاولى، الثالثة، الرابعة والخامسة و نسبة 0,0% في المرتبة الثانية من طرف الفئة 41 فما فوق، ومنه نستنتج أن الهاتف الخاص هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي بالنسبة للفئة العمرية العاملين على اختلافه فإن الهاتف الداخلي من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل لسهولةها.

الجدول (44): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للوحة الإعلانات حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 0,0% | 0 | 23,1% | 6 | 18,8% | 3 | المرتبة الأولى |
| 0,0% | 0 | 11,5% | 3 | 12,5% | 2 | المرتبة الثانية |
| 0,0% | 0 | 34,6% | 9 | 25,0% | 4 | المرتبة الثالثة |
| 50,0% | 4 | 7,7% | 2 | 0,0% | 0 | المرتبة الرابعة |
| 50,0% | 4 | 23,1% | 6 | 43,8% | 7 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 10 | المجموع |

يتبين لنا أن 43,8 % نسبة تصنيف لوحة الاعلانات في المرتبة الخامسة ونسبة 25,0% في مرتبة الثالثة، ونسبة 18,8% في المرتبة الأولى و نسبة 12,5% مرتبة الثانية ونسبة 0,0% في المرتبة الرابعة، من طرف فئة 20الى 30 سنة، ويرون 34,6% في المرتبة الثالثة و نسبة 23,1% في المرتبة الأولى والخامسة و نسبة 11,5% في المرتبة الثانية ونسبة 7,7% في المرتبة الرابعة من طرف فئة 40 الى 31سنة و نسبة 50,0% في المرتبة الرابعة والخامسة، و نسبة 0,0% في المرتبة الأولى، الثانية و الثالثة من طرف الفئة 41 فما فوق، ومنه نجد ان لوحة الاعلانات هي من الوسائل قليلة استعمالا في التواصل الرسمي بالنسبة للفئة العمرية العاملين على اختلافه ذلك ان لوحة الإعلانات من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل لأنها تأخذ وقت مقارنة مع وسائل الاتصال الحديثة.

الجدول (45): يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتا مع الاتصال الرسمي في المحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 87,5% | 7 | 26,9% | 7 | 43,8% | 7 | جيد |
| 0,0% | 0 | 57,7% | 15 | 50,0% | 8 | متوسط |
| 12,5% | 1 | 15,4% | 4 | 6,3% | 1 | ضعيف |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0 % نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي المتوسطة و 43,8% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الجيدة، ونسبة 6,3% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة من طرف الفئة العمرية 20-30، و 57,7% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي المتوسطة و 26,9% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الجيدة ونسبة 15,4% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة من الفئة العمرية 31-40، و 87,5% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الجيدة و 12,5% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة و 0,0% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة من طرف الفئة العمرية 41 فما فوق ومنه نلاحظ ان تواجد الاتصال غير الرسمي في المحطة متوسطة موازاتا مع الوسائل الرسمية للاتصال بالنسبة لسن، إن الاتصال غير الرسمي متواجد في المحطة بين العاملين بشكل متوسط وفعال بشكل جيد على اختلاف الفئة العمرية .

الجدول (46): يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 62,5% | 5 | 96,2% | 25 | 100,0% | 16 | نعم |
| 37,5% | 3 | 3,8% | 1 | 0,0% | 0 | لا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 100,0 % نسبة من قالو نعم ان تعامل المدير معهم جيد و 0,0% نسبة من قالو لا ان تعامل المدير معهم غير جيد من طرف فئة 20-30 سنة، ويرون 96,2% نسبة من قالو نعم ان تعامل المدير معهم جيد و 3,8% نسبة من قالو لا ان المدير غير جيد معهم في التعامل من طرف فئة 31-40 سنة، و 62,5% نسبة من قالو نعم ان تعامل المدير معهم جيد و 37,5% نسبة من قالو ان المدير غير جيد معهم في التعامل من طرف فئة 41 فما فوق ومنه نستنتج ان التعامل الجيد للمدير مع العاملين في المحطة وعليه فإن المدير جيد في تعامله مع اغلب العاملين و خاصة الأقل سنا.

الجدول (47): يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 62,5% | 5 | 57,7% | 15 | 62,5% | 10 | ودي |
| 37,5% | 3 | 42,3% | 11 | 37,5% | 6 | رسمي |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 62,5 % نسبة من قالو يتعاملون بشكل ودي و 37,5% نسبة من قالو يتعاملون بشكل رسمي من طرف فئة 20-30 سنة، ويرون 57,7% نسبة من قالو يتعاملون بشكل ودي و 42,3% نسبة من قالو يتعاملون بشكل رسمي من طرف فئة 31-40 سنة، و 62,5% نسبة من قالو يتعاملون بشكل ودي و 37,5% نسبة من قالو يتعاملون بشكل رسمي من طرف فئة 41 سنة فما فوق، ومنه نستنتج أن تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة بشكل ودي أكثر منه رسمي ما بينته إجابات المبحوثين وعليه فإن المسؤولين ودودين في تعاملهم مع اغلب الموظفين اكثر من منها رسميين مع الموظفين باختلاف أعمارهم.

الجدول (48): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة للقاءات غير الرسمية حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 2 | 15,4% | 4 | 25,0% | 4 | المرتبة الأولى |
| 37,5% | 3 | 26,9% | 7 | 25,0% | 4 | المرتبة الثانية |
| 37,5% | 3 | 38,5% | 10 | 43,8% | 7 | المرتبة الثالثة |
| 0,0% | 0 | 19,2% | 5 | 6,3% | 1 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 43,8 % في المرتبة الثالثة و 25,0% في المرتبة الأولى والثانية و 6,3% في المرتبة الرابعة من طرف فئة 20-30 سنة، ويرون 38,5% في المرتبة الثالثة و 26,9% في المرتبة الثانية و 19,2% في المرتبة الرابعة و 15,4% في المرتبة الأولى من طرف فئة 31-40 سنة، ويرون 37,5% في المرتبة الثانية والثالثة و 25,0% في المرتبة الأولى و 0,0% في المرتبة الرابعة من طرف فئة 41 سنة فما فوق، ومنه ان لقاءات غير الرسمية من الوسائل متوسطة لاستعمال داخل المؤسسة لكل الفئات العمرية لسهولة مرونتها و مرونتها في نقل المعلومات وغير مكلفه.

الجدول (49): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 0,0% | 0 | 26,9% | 7 | 6,3% | 1 | المرتبة الأولى |
| 12,5% | 1 | 26,9% | 7 | 37,5% | 6 | المرتبة الثانية |
| 62,5% | 5 | 30,8% | 8 | 18,8% | 3 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 2 | 15,4% | 4 | 37,5% | 6 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

، يتبين لنا أن 37,5 % في المرتبة الثالثة و الرابعة و 18,8% في المرتبة الثالثة و 6,3% في المرتبة الأولى من طرف فئة 20-30 سنة، و يرون 30,8% في المرتبة الثالثة و 26,9% في المرتبة الأولى و الثانية و 15,4% في المرتبة الرابعة من طرف فئة 31-40 سنة، و 62,5% في المرتبة الثالثة و 25,0% في المرتبة الرابعة و 12,5% في المرتبة الثانية و 0,0% في المرتبة الأولى من طرف فئة 41 سنة فما فوق، ومنه فإن إقامة الحفلات في المناسبات من الوسائل القليلة الاستعمال داخل المحطة على اختلاف الفئات العمرية وقد يعود لقلة الحفلات المرتبطة بالمؤسسة.

الجدول (50): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 2 | 7,7% | 2 | 18,8% | 3 | المرتبة الأولى |
| 25,0% | 2 | 23,1% | 6 | 18,8% | 3 | المرتبة الثانية |
| 0,0% | 0 | 23,1% | 6 | 31,3% | 5 | المرتبة الثالثة |
| 50,0% | 4 | 46,2% | 12 | 31,3% | 5 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 31,3% في المرتبة الثالثة والرابعة و18,8% في المرتبة الأولى والثانية من طرف فئة 20-30 سنة، ويرون 46,2% في المرتبة الرابعة و23,1% في المرتبة الثانية والثالثة و7,7% في المرتبة الأولى من طرف فئة 31-40 سنة، و50,0% في المرتبة الرابعة و25,0% في المرتبة الأولى والثانية و0,0% في المرتبة الثالثة من طرف فئة 41 سنة فما فوق ومنه نستنتج أن تقديم الهدايا في المناسبات الخاصة من الوسائل متوسطة الاستعمال داخل المحطة لكل الفئات العمرية قد يرجع هذا التراجع للميزانية غير الكافية.

الجدول (51): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لدرشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 50,0% | 4 | 50,0% | 13 | 50,0% | 8 | المرتبة الأولى |
| 25,0% | 2 | 23,1% | 6 | 18,8% | 3 | المرتبة الثانية |
| 0,0% | 0 | 7,7% | 2 | 6,3% | 1 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 2 | 19,2% | 5 | 25,0% | 4 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0% في المرتبة الأولى و 25,0% في المرتبة الرابعة و 18,8% في المرتبة الثانية و 6,3% في المرتبة الثالثة من طرف فئة 20-30 سنة، ونسبة 50,0% في المرتبة الأولى و 23,1% في المرتبة الثانية و 19,2% في المرتبة الرابعة و 7,7% في المرتبة الثالثة من طرف فئة 31-40 سنة، و 50,0% في المرتبة الأولى و 25,0% في المرتبة الثانية والرابعة و 0,0% في المرتبة الثالثة من طرف فئة 41 سنة فما فوق ومنه نستنتج أن درشات على مواقع التواصل خارج أوقات العمل من الوسائل الأكثر استعمالا داخل المحطة وذلك حسب النسب المسجلة من إجابات المبحوثين التي أخذت فيها المرتبة الأولى أكبر النسبة لكل الفئات العمرية وعليه فمواقع التواصل الاجتماعي تلعب دور استمرار في الاتصال بين العمال واختصاره في نقل المعلومات بينهم.

الجدول (52): يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 62,5% | 5 | 15,4% | 4 | 43,8% | 7 | صديق |
| 0,0% | 0 | 11,5% | 3 | 18,8% | 3 | أخ |
| 37,5% | 3 | 73,1% | 19 | 37,5% | 6 | مسؤول فقط |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

تبين النتائج في الجدول أن 43,8% نسبة كصديق و 37,5% كمسؤول فقط و 18,8% كأخ من فئة 20-30 سنة وبتبين نسبة 73,1% كمسؤول فقط و 15,4% كصديق و 11,5% كأخ من فئة 31-40 سنة ونسبة 62,5% كصديق و 37,5% كمسؤول فقط و 0,0% كأخ من فئة 41 فما فوق، وعليه نستنتج من المجموع أن المسؤول في المحطة يعتبره العاملون كمسؤول فقط حسب إجابات المبحوثين من الفئات العمرية فقد تراوحت النتائج بين مسؤول فقط و صديق ويعود هذا لطريقة تعامل المسؤول مع العمال في المحطة.

الجدول (53): يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وبحياته الخاصة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 3 | 26,9% | 7 | 31,3% | 5 | نعم |
| 25,0% | 2 | 34,6% | 9 | 50,0% | 8 | أحيانا |
| 37,5% | 3 | 38,5% | 10 | 18,8% | 3 | لا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

تبين لنا النتائج أن 50,0% من قالو أحيانا و 31,3% من قالو نعم و 18,8% من قالو لا من فئة 20-30 سنة وبتبين نسبة 38,6% من قالو لا و 34,6% من قالو أحيانا و 26,9% من قالو نعم من فئة 31-40 سنة وبنفس النسبة 37,0% من قالو نعم ولا و 25,0% من قالو أحيانا من فئة 41 فما فوق، وعليه نستنتج من النسب المتقاربة أن شعور العاملين باهتمام مسؤول بحياتهم الخاصة يكون أحيانا والتي حققت أكبر نسبة من إجابة المبحوثين ويعود هذا لطبيعة تعامل المسؤول مع العاملين حسب الفئة العمرية بشكل مميز.

الجدول (54): يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 3 | 38,5% | 10 | 93,8% | 15 | جيدة |
| 62,5% | 5 | 57,7% | 15 | 0,0% | 0 | متوسطة |
| 0,0% | 0 | 3,8% | 1 | 6,3% | 1 | ضعيفة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

تبين النسب النتائج التالي: 93,8% من أجابوا بجيد و 6,3% لإجابة بضعيف و 0,0% لإجابة متوسط من فئة 20-30 سنة وتبين نسبة 57,7% من متوسط و 38,5% من جيد و 3,8% من ضعيفة من فئة 31-40 سنة ونسبة 62,5% لإجابة متوسطة و 37,5% لإجابة جيدة و 0,0% لإجابة بضعيفة وعليه من النسب الإجابات المبحوثين حول طبيعة العلاقة الاتصالية بين العمال داخل المؤسسة التي قدرت بجيدة ذات أكبر نسبة من كلى الفئات العمرية بأن طبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة جيدة رغم فارق السن بين العاملين وهذا ما لاحظناه في ميدان المؤسسة فقد كان التفاهم والانسجام كبير بين العاملين فيما بينهم.

الجدول (55): يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100,0% | 8 | 76,9% | 20 | 100,0% | 16 | نعم |
| 0,0% | 0 | 23,1% | 6 | 0,0% | 0 | لا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

تبين لنا النتائج أن نسبة من قالو نعم 100,0% ونسبة من قالو لا 0,0% من فئة 20-30 سنة وتبين نسبة من قالو نعم 76,9% ومن قالو لا 23,1% من فئة 31-40 سنة وبنفس النسبة 100,0% من قالو نعم ولا 0,0% من فئة 41 فما فوق، وعليه نستنتج أن المحطة يتواجد بها فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي حيث أن العاملين يقومون بتردد عليها و استغلال أوقات الراحة في تبادل أطراف الحديث بينهم.

4) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في المؤسسة محطة التلفزيون الجهوي بورقلة حسب الأقدمية.

الجدول (56): يبين تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 6 | 38,2% | 13 | مناسب |
| 43,8% | 7 | 61,8% | 21 | مناسب نوعا ما |
| 18,8% | 3 | 0,0% | 0 | غير مناسب |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 61,8% أقل من 10 سنوات يرون أنه مناسب نوع ما وبنسبة 38,2% يرونه مناسب، في حين أن 0,0% يرونه غير مناسب، تليها الأكثر من 10 سنوات يرون أن 43,8% مناسب نوعا ما، و37,5% مناسب، و18,8% غير مناسب، وعليه نستنتج ان تقييم الاتصال داخل المحطة حسب الأقدمية في الوظيفة والذي اخذ اكبر نسبة إجابة مناسب نوع ما، ومنه نستنتج ان تقييم الاتصال داخل المحطة بغض النظر عن الأقدمية في العمل فإن العمال متساوين من ناحية تناسب بين الافراد في الاتصال داخلي.

الجدول (57): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للمراسلات حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 4 | 41,2% | 14 | المرتبة الأولى |
| 31,3% | 5 | 14,7% | 5 | المرتبة الثانية |
| 31,3% | 5 | 8,8% | 3 | المرتبة الثالثة |
| 12,5% | 2 | 23,5% | 8 | المرتبة الرابعة |
| 0,0% | 0 | 11,8% | 4 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 41,2 % نسبة تصنيف المرسلات في المرتبة الأولى ، ونسبة 23,5% في مرتبة الرابعة، ونسبة 14,7% في المرتبة الثانية، و نسبة 11,8% في المرتبة الخامسة ونسبة 8,8% في المرتبة الثالثة من طرف اقل من 10سنوات، و يرون 31,3% في المرتبة الثانية والثالثة و نسبة 25,0% في المرتبة الاولى و نسبة 12,5% في المرتبة الرابعة و نسبة 0,0% في المرتبة الخامسة من طرف الأكثر من 10سنوات ، ومنه نستنتج ان المراسلات هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي في المرتبة الاولى حسب إجابات المبحوثين وبالنسبة للأقدمية في الوظيفة باختلافه ومنه فإن المراسلات من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل بغض النظر عن سنوات التوظيف لهم.

الجدول (58): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للاجتماعات حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 12,5% | 2 | 8,8% | 3 | المرتبة الأولى |
| 50,0% | 8 | 35,3% | 12 | المرتبة الثالثة |
| 6,3% | 1 | 26,5% | 9 | المرتبة الرابعة |
| 31,3% | 5 | 29,4% | 10 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 35,3 % نسبة تصنيف الاجتماعات في المرتبة الثالثة ، ونسبة 29,4% في مرتبة الخامسة، ونسبة 26,7% في المرتبة الرابعة، و نسبة 8,8% في المرتبة الاولى من طرف اقل من 10 سنوات، ويرون 50,0% في المرتبة الثالثة و نسبة 31,3% في المرتبة الخامسة و نسبة 12,5% في المرتبة الاولى و نسبة 6,3% في المرتبة الرابعة من طرف الأكثر من 10 سنوات ، ومنه نجد أن الاجتماعات هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي بالنسبة للأقدمية في الوظيفة باختلافه وعليه فإن الاجتماعات من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل بغض النظر عن سنوات التوظيف لهم.

الجدول (59): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الداخلي حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 4 | 26,5% | 9 | المرتبة الأولى |
| 43,8% | 7 | 32,4% | 11 | المرتبة الثانية |
| 0,0% | 0 | 14,7% | 5 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 4 | 20,6% | 7 | المرتبة الرابعة |
| 6,3% | 1 | 5,9% | 2 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 32,4 % نسبة تصنيف الهاتف الداخلي في المرتبة الثانية ، ونسبة 26,5% في مرتبة الاولى، ونسبة 20,6% في المرتبة الرابعة، و نسبة 14,7% في المرتبة الثالثة ونسبة 5,9% في المرتبة الخامسة من طرف اقل من 10 سنوات، ويرون 43,8% في المرتبة الثانية و نسبة 25,0% في المرتبة الأولى والرابعة و نسبة 6,3% في المرتبة الخامسة و نسبة 0,0% في المرتبة الثالثة من طرف الأكثر من 10 سنوات ، ومنه نستنتج أن الهاتف الداخلي هي من الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي بالنسبة للأقدمية في الوظيفة باختلافه و منه ان الهاتف من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل بغض النظر عن سنوات التوظيف لعهم.

الجدول (60): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الخاص حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 4 | 8,8% | 3 | المرتبة الأولى |
| 18,8% | 3 | 38,2% | 13 | المرتبة الثانية |
| 12,5% | 2 | 8,8% | 3 | المرتبة الثالثة |
| 18,8% | 3 | 29,4% | 10 | المرتبة الرابعة |
| 25,0% | 4 | 14,7% | 5 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 38,2 % نسبة تصنيف الهاتف الخاص في المرتبة الثانية ، ونسبة 29,5% في مرتبة الرابعة، ونسبة 14,7% في المرتبة الخامسة، و نسبة 8,8% في المرتبة الأولى والثالثة من طرف اقل من 10سنوات، ويرون 25,0% في المرتبة الأولى والخامسة و نسبة 18,8% في المرتبة الثانية والرابعة و نسبة 12,5% في المرتبة الثالثة من طرف الأكثر من 10سنوات ، ومنه نستنتج أن الهاتف الخاص هي من الوسائل متوسطة استعمالا في التواصل الرسمي بالنسبة للأقدمية في الوظيفة باختلافه لأن الهاتف الخاص من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل بغض النظر عن سنوات التوظيف لهم.

الجدول (61): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للوحة الإعلانات حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 12,5% | 2 | 20,6% | 7 | المرتبة الأولى |
| 6,3% | 1 | 11,8% | 4 | المرتبة الثانية |
| 6,3% | 1 | 35,3% | 12 | المرتبة الثالثة |
| 37,5% | 6 | 0,0% | 0 | المرتبة الرابعة |
| 37,5% | 6 | 32,4% | 11 | المرتبة الخامسة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 35,3 % نسبة تصنيف لوحة الاعلانات في المرتبة الثالثة ، ونسبة 32,4% في مرتبة الخامسة، ونسبة 20,6% في المرتبة الاولى، و نسبة 11,8% في المرتبة الثانية و نسبة 0,0% في المرتبة الرابعة من طرف الاقل من 10 سنوات، ويرون 37,5% في المرتبة الرابعة والخامسة و نسبة 12,5% في المرتبة الاولى و نسبة 6,3% في المرتبة الثانية والثالثة من طرف الأكثر من 10 سنوات ، ومنه إن لوحة الاعلانات هي من الوسائل قليلة استعمالا في التواصل الرسمي بالنسبة للأقدمية في الوظيفة باختلافه و ان الهاتف من الوسائل الرسمية التي يعتمد عليها العاملين في التواصل بشكل ضعيف بغض النظر عن سنوات التوظيف لعهم.

الجدول (62): يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتاً مع الاتصال الرسمي في المحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 56,3% | 9 | 35,3% | 12 | جيد |
| 37,5% | 6 | 50,0% | 17 | متوسط |
| 6,3% | 1 | 14,7% | 5 | ضعيف |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي المتوسطة و 35,3% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الجيدة و 14,7% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة، من طرف الأقل من 10 سنوات، ويرون 56,3% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الجيدة و 37,0% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي المتوسطة ونسبة 6,3% نسبة تواجد الاتصال غير الرسمي الضعيفة من طرف الأكثر من 10 سنوات، ومنه فإن تواجد الاتصال غير الرسمي في المحطة متوسطة موازاتاً مع الوسائل الرسمية للاتصال بالنسبة للأقدمية في الوظيفة وعليه ان الاتصال غير الرسمي متواجد في المحطة بين العاملين بشكل متوسط و يمتاز بفاعلية على اختلاف اقدمية العمل في الوظيفة .

الجدول (63): يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 81,3% | 13 | 97,1% | 33 | نعم |
| 18,8% | 3 | 2,9% | 1 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 97,1% نسبة من قالو نعم ان تعامل المدير معهم جيد و 2,9% نسبة من قالو لا ان تعامل المدير معهم غير جيد من طرف الأقل من 10 سنوات، ويرون 81,3% نسبة من قالو نعم ان تعامل المدير معهم جيد و 18,8% نسبة من قالو لا ان المدير غير جيد معهم في التعامل من طرف الأكثر من 10 سنوات ومنه ان التعامل الجيد للمدير مع العاملين في المحطة جيد وعليه فان المدير جيد في تعامله مع اغلب العاملين الأقل والأكثر اقدمية في الوظيفة.

الجدول (64): يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 62,5% | 10 | 58,8% | 20 | ودي |
| 37,5% | 6 | 41,2% | 14 | رسمي |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 58,8 % نسبة من قالو يتعاملون بشكل ودي و 41,2% نسبة من قالو يتعاملون بشكل رسمي من طرف الأقل من 10 سنوات، ويرون 62,5% نسبة من قالو يتعاملون بشكل ودي و 37,5% نسبة من قالو يتعاملون بشكل رسمي من طرف الأكثر من 10 سنوات، ومنه نجد أن تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة بشكل ودي مع العاملين أكثر من المعاملة وعليه فإن المسؤولين ودودين في تعاملهم مع اغلب الموظفين أكثر من منها رسميين مع الموظفين باختلاف الأقدمية في وظيفتهم.

الجدول (65): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة للقاعات غير الرسمية حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 31,3% | 5 | 14,7% | 5 | المرتبة الأولى |
| 25,0% | 4 | 29,4% | 10 | المرتبة الثانية |
| 18,8% | 3 | 50,0% | 17 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 4 | 5,9% | 2 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0 % في المرتبة الثالثة و 29,4% في المرتبة الثانية و 14,7% في المرتبة الأولى و 5,9% في المرتبة الرابعة من طرف الأقل من 10 سنوات، ويرون 31,3% في المرتبة الأولى و 25,0% في المرتبة الثانية والرابعة و 18,8% في المرتبة الثالثة من طرف الأكثر من 10 سنوات، ومنه نستج أن لقاءات غير الرسمية من الوسائل الأكثر استعمالا داخل المحطة وخاصة لسهولة في توصيل المعلومات ومرونتها.

الجدول (66): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 6,3% | 1 | 20,6% | 7 | المرتبة الأولى |
| 31,3% | 5 | 26,5% | 9 | المرتبة الثانية |
| 37,5% | 6 | 29,4% | 10 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 4 | 23,5% | 8 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 29,4 % في المرتبة الثالثة و26,5% في المرتبة الثانية، و23,5% في المرتبة الرابعة و20,6% في المرتبة الأولى من طرف الأقل من 10 سنوات، وبيرون 37,5% في المرتبة الثالثة و31,3% في المرتبة الثانية و25,0% في المرتبة الرابعة من طرف الأكثر من 10 سنوات، ومنه نستنتج ان إقامة الحفلات في المناسبات من الوسائل القليلة المستعملة داخل المحطة قد يرجع لقلّة المناسبات أو ضيق الوقت.

الجدول (67): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 25,0% | 4 | 8,8% | 3 | المرتبة الأولى |
| 18,8% | 3 | 23,5% | 8 | المرتبة الثانية |
| 31,3% | 5 | 17,6% | 6 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 4 | 50,0% | 17 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 50,0% في المرتبة الرابعة و23,5% في المرتبة الثانية و17,6% في المرتبة الثالثة و8,8% في المرتبة الأولى من طرف الأقل من 10 سنوات، أما بالنسبة لفئة الأكثر من 10 سنوات كانت نسبة 25,0% في المرتبة الأولى والرابعة و31,3% في المرتبة الثالثة و18,8% في المرتبة الثانية ومنه نستنتج أن تقديم الهدايا في المناسبات الخاصة من الوسائل متوسط الاستعمال داخل المحطة لكل الفئات العمرية حيث تعتبر بمثابة تحفيز لهم على تقديم الأفضل.

الجدول (68): يبين الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لردشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 6 | 55,9% | 19 | المرتبة الأولى |
| 25,0% | 4 | 20,6% | 7 | المرتبة الثانية |
| 12,5% | 2 | 2,9% | 1 | المرتبة الثالثة |
| 25,0% | 4 | 20,6% | 7 | المرتبة الرابعة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يتبين لنا أن 55,9% في المرتبة الأولى و 20,6% في المرتبة الثانية و الرابعة و 2,9% في المرتبة من طرف الأقل من 10 سنوات، اما بالنسبة لفئة الأكثر من 10 سنوات كانت نسبة 37,0% في المرتبة الأولى و 25,0% في المرتبة الثانية والرابعة و 12,5% في المرتبة الثالثة ومنه نستنتج أن دردشات على مواقع التواصل خارج اوقات العمل من الوسائل الأكثر استعمالا إذ اخدت مرتبة الأولى من إجابة المبحوثين لكل الفئات العمرية حيث تعتبر تسهيل واستمرارية للاتصال و اختصار للوقت.

الجدول (69): يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 15,4% | 4 | 43,8% | 7 | صديق |
| 11,5% | 3 | 18,8% | 3 | أخ |
| 73,1% | 19 | 37,5% | 6 | مسؤول فقط |
| 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

تبين لنا النتائج النسب التالية 43,8% كصديق و 37,5% كمسؤول فقط و 18,8% كأخ من طرف الأقل من 10 سنوات ونسبة 73,1% كمسؤول فقط و 15,4% كصديق و 11,5% كأخ من طرف الأكثر من 10 سنوات، وعليه من نسب الإجابات أكبر نسبة أن المسؤول في المحطة يعتبره العاملون كمسؤول فقط على اختلاف الأقدمية في الوظيفة وهذا يرجع لطبيعة تعامل المسؤول مع أغلبية العاملين حسب الملاحظة تكون فقط حول العمل.

الجدول (70): يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وبحياته الخاصة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 6 | 26,5% | 9 | نعم |
| 31,3% | 5 | 41,2% | 14 | أحيانا |
| 31,3% | 5 | 32,4% | 11 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

تبين لنا النتائج أن 41,2% من قالو أحيانا و 32,4% من قالو لا و 26,5% من قالو نعم الأقل من 10 سنوات وبتبين نسبة 37,5% من قالو نعم و 31,3% من قالو أحيانا و بنفس نسبة من قالو لا ، لأكثر من 10 سنوات، وعليه من النسب المسجلة والمتقاربة نجد أن شعور العاملين باهتمام مسؤول بحياتهم الخاصة يكون أحيانا ويعود هذا لطبيعة تعامل المسؤول مع العاملين حسب الأقدمية في الوظيفة بشكل غير متساوي بين العمال و غير اعتيادي.

الجدول (71): يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 31,3% | 5 | 67,6% | 23 | جيدة |
| 62,5% | 10 | 29,4% | 10 | متوسطة |
| 6,3% | 1 | 2,9% | 1 | ضعيفة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

تبين النسب النتائج التالي: 67,6% أجابوا بجيد و 29,4% لإجابة متوسط و 2,9% لإجابة ضعيف لأقل من 10 سنوات وتبين نسبة 62,5% من متوسط و 31,3% من جيد و 6,3% من ضعيف لأكثر من 10 سنوات وعليه من النسب مسجلة لطبيعة العلاقة الاتصالية بين العمال داخل المؤسسة التي قدرت بجيدة لمعظم فئات الوظيفية فأن طبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة جيدة رغم فارق في سنوات العمل بين العاملين وهذا ما لاحظناه في ميدان المؤسسة حيث كان التفاهم والانسجام كبير والاحترام المتبادل بين العاملين فيما بينهم.

الجدول (72): يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100,0% | 16 | 82,4% | 28 | نعم |
| 0,0% | 0 | 17,6% | 6 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

تبين لنا النتائج النسب المتمثلة في 82,4% من أجابوا نعم و 17,6% من أجابوا لا من الأقل من 10 سنوات، وتبين النسب المتمثلة في 100,0% من أجابوا نعم و 0,0% من أجابوا لا من الأكثر من 10 سنوات و منه نجد من نسب تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي في المحطة قدرت أكبر إجابة بنعم وهي نسبة مرتفعة للفئتين وعليه إن تواجد فضاءات الخاصة بالاتصال غير الرسمي مهمة في تفعيل الاتصال بين العاملين على اختلاف الأقدمية في الوظيفة بالمحطة.

المطلب الثاني : بيانات متعلق بعلاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء

الوظيفي للعمال في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة.

(1) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة حسب المعطيات العامة

الجدول (73): يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|------------------------------------|
| 28% | 14 | يعزز العلاقة بين المسؤولين والعمال |
| 32% | 16 | زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية |
| 40% | 20 | خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من الجدول أن فائدة الاتصال غير الرسمي تتمثل في خلق الراحة النفسية ذات أعلى نسبة المقدره بـ 40% مقارنة مع نسبة زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية بـ 32% ونسبة تعزيز العلاقة بين المسؤولين والعمال بـ 28% وعليه فالاتصال غير الرسمي يخلق الراحة النفسية داخل المؤسسة وهذا يعكس طبيعة العلاقة بين العاملين الذي يدل على وجود تفاهم وانسجام وعلى فاعلية وأهميته الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

الجدول (74): يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 98% | 49 | نعم |
| 2% | 1 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يبين لنا الجدول دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 98% ونسبة الإجابة بـ لا 2% وعليه من النسب السالفة الذكر نرى ان للاتصال غير الرسمي دور في تنمية روح الفريق والتعاون داخل المحطة وهو أحد اهداف هذا الاتصال إذ يخلق ويعزز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال في المحطة.

الجدول (75): يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 54% | 27 | دائما |
| 46% | 23 | أحيانا |
| 100% | 50 | المجموع |

من الجدول يتبين أن بالاتصال غير الرسمي دائما تكون هناك علاقة صداقة قوية بين العامل وزملاء بنسبة 54% مقارنة بإجابات الباحثين التي تقول أحيانا بنسبة 46% ويرجع ذلك لوعي العاملين في المحطة بأهمية إقامة العلاقات الطيبة وتفاهم بينهم لتسهيل إنجاز الاعمال ولتقديم الأفضل بعيدا عن الخلافات التي تقلل من فعالية الاتصال وكذا مردودية العمل.

الجدول (76): يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 78% | 39 | نعم |
| 22% | 11 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من الجدول أن الاتصال غير الرسمي يحقق المسؤولية تجاه وظيفة العاملين حيث تبين ذلك من نسبة إجابة المبحوثين بنعم مقدرة بـ 78% مقارنة بمن أجابوا بـ لا بنسبة 22% وهذا يعود لك لان الاتصال يخلق الراحة النفسية وكذا روح التعاون ما يجعل لدى العاملين حس المسؤولية تجاه وظيفتهم ولتقديم الأفضل في الاعمال الموكلة لهم.

الجدول (77): يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 92% | 46 | نعم |
| 8% | 4 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال الجدول يتضح ان العامل يعتبر المحطة جزء منه وذلك اعتمادا على إجابة المبحوثين بنسبة 92% وعليه فإن اغلب العاملين في محطة التلفزيون يحبون مكان عملهم ويرجع هذا لراحة التي تتوفر لهم في المؤسسة وكذا التفاهم والانسجام بينه وبين زملائهم وحبهم لعملهم، فهذه العوامل وأخرى تجعل العاملين يعتبرون المحطة كبيت لهم.

الجدول (78): يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 90% | 45 | نعم |
| 10% | 5 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

من الجدول يتضح مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 90% مقارنة بنسبة الإجابة بـ لا 10% وعليه فإن الاتصال غير الرسمي دور في تحسين أداء العاملين في المحطة فهو يعطي الحرية التصرف في طريقة العمل ويفتح مجال الابداع للعاملين ما ينتج عنه تحسن في أدائهم للأعمال وإتقانه والسعي لتقديم الأفضل.

الجدول (79): يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المحطة

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 78% | 39 | نعم |
| 20% | 10 | أحيانا |
| 2% | 1 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

من الجدول يتضح تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المحطة حسب إجابة المبحوثين بنعم 78% وإجاباتهم بـ أحيانا 20% وعليه فإن للاتصال غير الرسمي دور في تغيير سلوك العاملين فهو يغير سلوك العاملين اما للأحسن أو للأسوء بالنسبة للعاملين في المحطة فهو يغيرها للأحسن لما يکنه العاملين لبعضهم من احترام والفاهم والانسجام الذي بينهم.

الجدول (80): يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافزا لتقديم الأفضل للمحطة

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 92% | 46 | نعم |
| 8% | 4 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال الجدول يتبين أن تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية تعتبر حافزا لتقديم الأفضل للمحطة وذلك حسب إجابة المبحوثين بنعم بنسبة 92% وعليه فإن أغلب العاملين تعتبر الهدايا المقدمة لهم في المحطة مهما بلغت بساطتها تحفيزا وتشجيعا لهم للاستمرار في القيام بأعمالهم على أكمل وجه والزيادة في تقديم الأفضل للمحطة وكذا إقامة علاقات اجتماعية في المحطة.

الجدول (81): يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم

| النسبة % | التكرار | العينة |
|----------|---------|---------|
| | | الإجابة |
| 48% | 24 | دائما |
| 52% | 26 | أحيانا |
| 100% | 50 | المجموع |

من الجدول نجد أن مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم أخذ نسبة 52% أحيانا، حيث تقاربها نسبة 48% أبدا وعليه فإن الاتصال غير الرسمي يساهم بنسبة فوق المتوسطة في تحسين أداء العمال ويرجع ذلك لعدم الوعي الكامل لأغلب العاملين في المؤسسة باتصال غير الرسمي ولأهميته البالغة رغم ممارستهم له.

الجدول (82): يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه

| النسبة % | التكرار | العينة الإجابة |
|----------|---------|-------------------|
| 30% | 15 | دائما |
| 62% | 31 | أحيانا |
| 8% | 4 | أبدا |
| 100% | 50 | المجموع |

من الجدول يتضح لنا أن للاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه حسب إجابة المبحوثين جاءت نسبة 62% أحيانا ونسبة 30% دائما ونسبة 8% لأبدا وعليه فالالاتصال غير الرسمي يكون أحيانا أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه في المحطة مما أجاب عليه العاملين حيث ان الاتصال غير الرسمي وحده لا يمكن ان يحقق أهداف المؤسسة بل في ظل أنواع الاتصالات الأخرى اذ يعتبر الداعم لها.

(2) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة حسب الجنس

الجدول (83): يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|----------|---------|----------|---------|------------------------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 19,2% | 5 | 37,5% | 9 | يعزز العلاقة بين المسؤولين والعمال |
| 30,8% | 8 | 33,3% | 8 | زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية |
| 50,0% | 13 | 29,2% | 7 | خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

من الجدول يبين النسب 37,5% لإجابة (يعزز العلاقات بين المسؤولين والعمال) و 33,3% لإجابة (زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية) و 29,2% لإجابة (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) بالنسبة لذكور و تبين نسب 50,0% لإجابة (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) و 30,8% لإجابة (زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية) و 19,2% لإجابة (يعزز العلاقات بين المسؤولين والعمال) ومن النسب نجد فائدة الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة حسب الجنس احدثت اجابتين هما (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) بالنسبة للإناث وإجابة (يعزز العلاقة بين المسؤول و العمال) و عليه نستنتج أن الاتصال في المؤسسة يقوم بعدة أدوار أهمها خلق الراحة النفسية ويعزز العلاقة بين المسؤولين و العمال داخل المؤسسة لكلي الجنسين.

الجدول (84): يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 96,2% | 25 | 100,0% | 24 | نعم |
| 3,8% | 1 | 0,0% | 0 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

من الجدول نلاحظ نسبة 100,0% لنعم و 0,0% لا من طرف الذكور ونسبة 96,2% لنعم و 3,8% لا من طرف الإناث وعليه من مجموع النسب نجد أن لإجابة نعم اخذت نسبة عالية حيث نستنتج أن للاتصال غير الرسمي دور في تنمية روح الفريق بين العمال داخل المؤسسة ويرجع ذلك لتفاهم والانسجام الذي لاحظناه في بيئة المؤسسة.

الجدول (85): يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإيجابية |
|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 65,4% | 17 | 41,7% | 10 | دائما |
| 34,6% | 9 | 58,3% | 14 | أحيانا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يبين لنا الجدول النسب 58,3% أحيانا و 41,7% دائما من طرف الذكور ونسب 65,4% دائما و 34,6% أحيانا من طرف الإناث، من النسب نجد نسبة الاتصال الغير الرسمي لتكوين علاقات صداقة قوية العامل وبين زملائه حسب الجنس وعليه فالاتصال يسمح بتكوين علاقات الصداقة قوية بين العامل وزملائه بغض النظر عن نوع الجنس ويدل هذا على التفاهم بين الجنسين.

الجدول (86): يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|----------|---------|----------|---------|------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 80,8% | 21 | 75,0% | 18 | نعم |
| 19,2% | 5 | 25,0% | 6 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يبين الجدول النسب 75,0% نعم و 25,0% لا للذكور ونسب 80,8% نعم و 19,2% لا للإناث ومن النسب نجد أن إجابة نعم أخذت أكبر نسبة و عليه فإن الاتصال غير الرسمي يشعر العامل بالمسؤولية تجاه وظيفته لأنه يخلق الراحة النفسية في محيط العمل و بتالي يسعى لتقديم الأفضل.

الجدول (87): يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|----------|---------|----------|---------|------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100,0% | 26 | 83,3% | 20 | نعم |
| 0,0% | 0 | 16,7% | 4 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

الجدول يبين النسب 83,3% نعم و 16,7% لا للذكور، و 100,0% نعم و 0,0% لا للإناث وعليه فإن نسبة الشعور أن محطة التلفزيون جزء من العامل والعامل جزء منها جاءت أكبر النسب نعم ومنه فإن العاملين يرون أنفسهم ينتمون إلى المحطة أن مكان عملهم بنسبة كبير وهذا يدل على حبهم لعملهم و مكان عملهم.

الجدول (88): يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الاجابة الجنس |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 96,2% | 25 | 83,3% | 20 | نعم |
| 3,8% | 1 | 16,7% | 4 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يبين الجدول نسب 83,3% نعم و 16,7% لا من طرف الذكور ونسب 96,2% نعم و 3,8% لا من طرف الاناث و عليه من النسب نجد اكبر نسبة إجابة تمثلت بنعم، نستنتج أن الاتصال غير الرسمي يساعد في تحسين الأداء العاملين لكلي الجنسين.

الجدول (89): يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المؤسسة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الاجابة الجنس |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 96,2% | 25 | 58,3% | 14 | نعم |
| 0,0% | 0 | 41,7% | 10 | أحيانا |
| 3,8% | 1 | 0,0% | 0 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يبين الجدول نسب 58,3% نعم و 0,0% لا و 41,7% أحيانا من الذكور و النسب 96,2% نعم و 3,8% لا و 0,0% أحيانا من الاناث و عليه فإن نسب إجابة بنعم هي من أخذ أكبر نسبة ومنه فإن الاتصال غير الرسمي يؤثر في سلوك العامل داخل المؤسسة.

الجدول (90): يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافزا لتقديم الأفضل للمحطة حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 100,0% | 26 | 83,3% | 20 | نعم |
| 0,0% | 0 | 16,7% | 4 | لا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يبين الجدول نسب 83,3% نعم و 16,7% لا من الذكور و النسب 100,0% نعم و 0,0% لا من الإناث و عليه فإن نسب الإجابة بنعم هي أكبر نسبة ومنه فإن الهدايا التي تقدم تعتبر حافزا في تقديم الأفضل للمحطة.

الجدول (91): يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإجابة |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 50,0% | 13 | 45,8% | 11 | دائما |
| 50,0% | 13 | 54,2% | 13 | أحيانا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يبين الجدول نسب 54,2% أحيانا و 45,8% دائما من طرف الذكور و نسب 50,0% دائما و نفس النسبة لأحيانا و عليه فإن النسب كانت متقارب و كانت أكبر نسبة لإجابة أحيانا فإن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين أداء العاملين.

الجدول (92): يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه حسب الجنس

| الإناث | | الذكور | | الاجابة الجنس |
|---------|---------|---------|---------|------------------|
| النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | |
| 34,6% | 9 | 25,0% | 6 | دائما |
| 65,4% | 17 | 58,3% | 14 | أحيانا |
| 0,0% | 0 | 16,7% | 4 | أبدا |
| 100% | 26 | 100% | 24 | المجموع |

يبين الجدول النسب 25,0% دائما و 58,3% أحيانا و 16,7% ابدا من الذكور و نسب 34,6% دائما و 65,4% أحيانا و 0,0% ابدا من الاناث وعليه من النسب نجد اكبر نسبة كانت أحيانا وعليه فالان الاتصال غير الرسمي ليس هو الوحيد الذي على أساسه يكون العامل ناجح في أداء عمله وتحسينه اذ توجد عوامل أخرى تأثر في ذلك.

3) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة حسب السن
الجدول (93): يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|------------------------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 12,5% | 1 | 42,3% | 11 | 12,5% | 2 | يعزز العلاقة بين المسؤولين والعمال |
| 50,0% | 4 | 30,8% | 8 | 25,0% | 4 | زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية |
| 37,5% | 3 | 26,9% | 7 | 62,5% | 10 | خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

من الجدول يبين النسب 62,5% لإجابة (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) و 25,0% لإجابة (زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية) و 12,5% لإجابة (يعزز العلاقات بين المسؤولين والعمال) لفئة 20-30 سنة وتبين نسب 42,3% لإجابة (يعزز العلاقات بين المسؤولين والعمال) و 30,8% لإجابة (زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية) و 26,9% لإجابة (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) لفئة 31-40 سنة نسب 50,0% وإجابة (زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية) و 37,5% لإجابة (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) و 12,5% لإجابة (يعزز العلاقات بين المسؤولين والعمال) من النسب نجد نسبة فائدة الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة حسب السن أن النسب متقاربة فيما بينها و عليه نستنتج أن الاتصال في المؤسسة يخلق الراحة النفسية داخل المؤسسة ويزيد مستوى العلاقات النفسية وكذا زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية على اختلاف الفئة العمرية للعاملين.

الجدول (94): يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100,0% | 8 | 96,2% | 25 | 100,0% | 16 | نعم |
| 0,0% | 0 | 3,8% | 1 | 0,0% | 0 | لا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

من الجدول نلاحظ نسبة 100,0% لنعم و 0,0% لا لفئة 20-30 سنة و نسبة 96,2% لنعم و 3,8% لا لفئة 31-40 سنة و نسبة 100,0% لنعم و 0,0% لا لفئة 41 سنة فما فوق وعليه من مجموع النسب 98,0% لإجابة نعم اخذت نسبة عالية حيث نستنتج أن للاتصال غير الرسمي دور في تنمية روح الفريق بين العمال داخل المؤسسة حتى باختلاف أعمار العاملين، لوجد الانسجام و تناسق بينهم الذي في المؤسسة.

الجدول (95): يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 3 | 50,0% | 13 | 68,8% | 11 | دائما |
| 62,5% | 5 | 50,0% | 13 | 31,3% | 5 | أحيانا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يبين لنا الجدول النسب 68,8% دائما و 31,3% أحيانا من فئة 20-30 سنة ونسب 50,0% دائما و 50,0% أحيانا من فئة 31-40 سنة ونسب 62,5% أحيانا و 37,5% دائما، من مجموع النسب نجد نسبة الاتصال الغير الرسمي لتكوين علاقات صداقة قوية العامل و بين زملائه حسب الجنس 54,0% دائما و 46,0% أحيانا نلاحظ تقارب في النسب وعليه فالاتصال يسمح بتكوين علاقات الصداقة قوية بين العامل و زملائه بغض النظر عن فارق العمر بين العاملين و يدل هذا على التفاهم بينهم.

الجدول (96): يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 75,0 % | 6 | 80,8 % | 21 | 75,0 % | 12 | نعم |
| 25,0 % | 2 | 19,2 % | 5 | 25,0 % | 4 | لا |
| 100 % | 8 | 100 % | 26 | 100 % | 16 | المجموع |

يبين الجدول النسب 75,0 % نعم و 25,0 % لا لفئة 20-30 سنة و نسب 80,8 % نعم و 19,2 % لا لفئة 31-40 سنة و 75,0 % نعم و 25,0 % لا لفئة 41 سنة فما فوق و من النسب نجد أن إجابة بنعم أخذت أكبر نسبة و عليه فإن الاتصال غير الرسمي يشعر العامل بالمسؤولية تجاه وظيفته رغم الفروق العمرية بين العمال في محيط العمل .

الجدول (97): يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100,0 % | 8 | 92,3 % | 24 | 87,5 % | 14 | نعم |
| 0,0 % | 0 | 7,7 % | 2 | 12,5 % | 2 | لا |
| 100 % | 8 | 100 % | 26 | 100 % | 16 | المجموع |

الجدول يبين النسب 87,5 % نعم و 12,5 % لا لفئة 20-30 سنة، و 92,3 % نعم و 7,7 % لا لفئة 31-40 سنة و نسبة 100,0 % نعم و 0,0 % لا لفئة 41 سنة فما فوق و عليه فإن نسبة الشعور أن محطة التلفزيون جزء من العامل والعامل جزء منها جاءت بنسب إجابة نعم مرتفعة ومنه فإن العاملين يرون أنفسهم جزء من المحطة بنسبة كبير وهذا يدل على حبهم لعملهم على اختلاف أعمارهم.

الجدول (98): يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء حسب السن

| 41 فما فوق | | 40-31 سنة | | 30-20 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 75,0% | 6 | 92,3% | 24 | 93,8% | 15 | نعم |
| 25,0% | 2 | 7,7% | 2 | 6,3% | 1 | لا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يبين الجدول نسب 93,8% نعم و 6,3% لا من فئة 30-20 سنة و نسب 92,3% نعم و 7,7% لا من فئة 40-31 سنة و نسب 75,0% نعم و 25,0% لا من فئة 41 سنة فما فوق وعليه من النسب نجد الإجابة بنعم اخذت أكبر نسبة، حيث نجد أن الاتصال غير الرسمي يساعد في تحسين الأداء العاملين على اختلاف أعمارهم.

الجدول (99): يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 40-31 سنة | | 30-20 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 75,0% | 6 | 76,9% | 20 | 81,3% | 13 | نعم |
| 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 6,3% | 1 | أحيانا |
| 25,0% | 2 | 23,1% | 6 | 12,5% | 2 | لا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يبين الجدول نسب 81,3% نعم و 6,3% لا و 12,5% أحيانا من فئة 30-20 سنة و النسب 76,9% نعم و 0,0% لا و 23,1% أحيانا من فئة 40-31 سنة و نسبة 75,0% لا و 25,0% أحيانا و 0,0% لا من فئة 41 سنة فما فوق و عليه فإن نسبة إجابة بنعم أخذ أكبر نسبة ومنه فإن الاتصال غير الرسمي يؤثر في سلوك العامل ويعود هذا لاحتكاك العاملين ببعضهم و تبادل الآراء و الاقتراحات فيما بينهم داخل المؤسسة.

الجدول (100): يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافزا لتقديم الأفضل للمحطة حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 75,0% | 6 | 76,9% | 20 | 81,3% | 13 | نعم |
| 25,0% | 2 | 23,1% | 6 | 12,5% | 2 | أحيانا |
| 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 6,3% | 1 | لا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يبين الجدول نسب 81,3% نعم و 6,3% لا و 12,5% أحيانا من فئة 20-30 سنة و النسب 76,9% نعم و 0,0% لا و 23,1% أحيانا من فئة 31-40 سنة و نسبة 75,0% لا و 25,0% أحيانا و 0,0% لا من فئة 41 سنة فما فوق و عليه فإن نسب إجابة بنعم أكبر نسبة ومنه فإن الهدايا التي تقدم تعتبر حافزا في تقديم الأفضل للمحطة فلهذا تشعر العامل بكفاءته في عمله وتدفعه لتقديم الأفضل.

الجدول (101): يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 50,0% | 4 | 42,3% | 11 | 56,3% | 9 | دائما |
| 50,0% | 4 | 57,7% | 15 | 43,8% | 7 | أحيانا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يبين الجدول نسب 56,3% دائما و 43,8% أحيانا من فئة 20-30 سنة و نسب 42,3% دائما و 57,7% لأحيانا من فئة 31-40 سنة و نسبة 50,0% دائما و بنفس النسبة أحيانا و عليه فإن النسب كان متقارب فإن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين أداء العاملين في المحطة و تطلع لتقديم الأفضل و سعى إلى النهوض بالمؤسسة والتميز.

الجدول (102): يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه حسب السن

| 41 فما فوق | | 31-40 سنة | | 20-30 سنة | | السن الإجابة |
|------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 62,5% | 5 | 23,1% | 6 | 25,0% | 4 | دائما |
| 12,5% | 1 | 69,2% | 18 | 75,0% | 12 | أحيانا |
| 25,0% | 2 | 7,7% | 2 | 0,0% | 0 | أبدا |
| 100% | 8 | 100% | 26 | 100% | 16 | المجموع |

يبين الجدول النسب 25,0% دائما و 75,0% أحيانا و 0,0% ابدا من فئة 20-30 سنة و نسب 23,1% دائما و 69,2% أحيانا و 7,7% ابدا من فئة 31-40 سنة و 62,5% دائما و 12,5% أحيانا و 25,0% من فئة 41 سنة فما فوق وعليه النسب نجد اكبر نسبة كانت إجابة أحيانا وعليه فالان الاتصال غير الرسمي ليس هو الوحيد الذي على أساسه يكون العامل ناجح في أداء عمله و تحسينه اذ توجد عوامل أخرى تؤثر في ذلك بل هو أحد تلك العوامل المؤثرة.

4) بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة حسب الأقدمية

الجدول (103): يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|------------------------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 37,5% | 6 | 23,5% | 8 | يعزز العلاقة بين المسؤولين والعمال |
| 37,5% | 6 | 29,4% | 10 | زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية |
| 25,0% | 4 | 47,1% | 16 | خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

من الجدول يبين النسب 47,1% لإجابة (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) و 29,4% لإجابة (زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية) و 23,5% لإجابة (يعزز العلاقات بين المسؤولين والعمال) لأقل من 10 سنوات و تبين نسب 37,5% لإجابة (يعزز العلاقات بين المسؤولين والعمال) وبنفس النسبة ل لإجابة (زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية) 25,0% لإجابة (خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة) لأكثر من 10 سنوات و من النسب نجد فائدة الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة حسب الاقدمية في الوظيفة أن النسب متقاربة فيما بينها و عليه فإن الاتصال في المؤسسة على اختلاف سنوات العمل يبقى مهم ويقوم بخلق الراحة النفسية داخل المؤسسة ويعزز العلاقة بين المسؤولين و كذا زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية.

الجدول (104): يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100,0% | 16 | 97,1% | 33 | نعم |
| 0,0% | 0 | 2,9% | 1 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

من الجدول نلاحظ نسبة 97,1% لنعم و 2,9% لا لأقل من 10 سنوات و نسبة 100,0% لنعم و 0,0% لا الأكثر من 10 سنوات وعليه من مجموع النسب 98,0% لإجابة نعم اخذت نسبة عالية حيث نستنتج أن للاتصال غير الرسمي دور في تنمية روح الفريق بين العمال داخل المؤسسة وعلى اختلاف سنوات الخبرة يرجع ذلك لتفاهم وسعي العاملين الأقل خبرة الاحتكاك بذو الخبرة للاستفادة.

الجدول (105): يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 56,3% | 9 | 52,9% | 18 | دائما |
| 43,8% | 7 | 47,1% | 16 | أحيانا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يبين لنا الجدول النسب 52,9% دائما و 47,1% أحيانا الأقل من 10 سنوات ونسب 56,3% دائما و 43,8% أحيانا من الأكثر من 10 سنوات، من مجموع النسب نجد نسبة الاتصال الغير الرسمي لتكوين علاقات صداقة قوية العامل وبين زملائه حسب الأقدمية نلاحظ تقارب في النسب وعليه فالإتصال يسمح بتكوين علاقات الصداقة قوية بين العامل وزملائه بغض النظر عن سنوات الخبرة ويدل هذا على التفاهم الموجود بين العمال في المحطة.

الجدول (106): يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 75,0% | 12 | 79,4% | 27 | نعم |
| 25,0% | 4 | 20,6% | 7 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يبين الجدول النسب 79,4% نعم و 20,6% لا لأقل من 10 سنوات ونسب 75,0% نعم و 25,0% لا لأكثر من 10 سنوات ومن النسب نجد أن الإجابة بنعم التي أخذت أكبر نسبة وعليه فإن الاتصال غير الرسمي يشعر العامل بالمسؤولية تجاه وظيفته رغم فروق الخبرة الوظيفية بين العمال في محيط العمل بالمحطة.

الجدول (107): يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100,0% | 16 | 88,2% | 30 | نعم |
| 0,0% | 0 | 11,8% | 4 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

الجدول يبين النسب 88,2% نعم و 11,5% لا لأقل من 10 سنوات، ونسبة 100,0% نعم و 0,0% لا لأكثر من 10 سنوات وعليه فإن نسبة الشعور أن محطة التلفزيون جزء من العامل والعامل جزء منها جاءت إجابة بنعم أكبر النسب ومنه فإن العاملين يرون أنفسهم ينتمون للمحطة بنسبة كبير وهذا يدل على حبهم لعملهم ومكان عملهم على اختلاف اقدمية العمل في المحطة.

الجدول (108): يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 75,0% | 12 | 97,1% | 33 | نعم |
| 25,0% | 4 | 2,9% | 1 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يبين الجدول نسب 97,1% نعم و 2,9% لا الأقل من 10 سنوات و نسب 75,0% نعم و 25,0% لا الأكثر من 10 سنوات و عليه من النسب نجد إجابة نعم حققت أكبر نسبة، وعليه فإن الاتصال غير الرسمي يساعد في تحسين الأداء العاملين على اختلاف سنوات العمل بين العاملين في المحطة.

الجدول (109): يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإجابة |
|------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 62,5% | 10 | 85,3% | 29 | نعم |
| 0,0% | 0 | 2,9% | 1 | أحيانا |
| 37,5% | 6 | 11,8% | 4 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يبين الجدول نسب 85,3% نعم و 2,9% لا و 11,8% أحيانا لأقل من 10 سنوات و النسب 62,5% نعم و 0,0% لا و 37,5% أحيانا لأكثر من 10 سنوات عليه فإن نسب إجابة نعم أخذت أكبر نسبة و منه فإن الاتصال غير الرسمي يؤثر في سلوك العامل يرجع ذلك لطبيعة عملهم التي تتطلب التشاور وتبادل الآراء فيما بينهم داخل المؤسسة.

الجدول (110): يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافزا لتقديم الأفضل للمحطة حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 87,5% | 14 | 94,1% | 32 | نعم |
| 12,5% | 2 | 5,9% | 2 | لا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يبين الجدول نسب 94,1% نعم و 5,9% لا لأقل من 10 سنوات و النسب 87,5% نعم و 12,5% لا لأكثر من 10 سنوات عليه فإن نسب إجابة بنعم أخذت أكبر نسبة ومنه فإن الهدايا التي تقدم تعتبر حافزا في تقديم الأفضل للمحطة مهما اختلفت سنوات العمال بينهم إلا ان للهدايا دور في تشجيع والسعي لتقديم الأحسن.

الجدول (111): يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية الإيجابية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 56,3% | 9 | 44,1% | 15 | دائما |
| 43,8% | 7 | 55,9% | 19 | أحيانا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يبين الجدول نسب 44,1% دائما و 55,9% احيانا الأقل من 10 سنوات و نسب 56,3% دائما و 43,8% لأحيانا الأكثر من 10 سنوات و عليه فإن النسب كان متقارب وعليه فإن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين أداء العاملين و يقوم بتشجيعهم لتقديم الأفضل والأحسن للمحطة.

الجدول (112): يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه حسب الأقدمية

| أكثر من 10 سنوات | | أقل من 10 سنوات | | الإيجابية الأقدمية |
|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 56,3% | 9 | 17,6% | 6 | دائما |
| 31,3% | 5 | 76,5% | 26 | أحيانا |
| 12,5% | 2 | 5,9% | 2 | أبدا |
| 100% | 16 | 100% | 34 | المجموع |

يبين الجدول النسب 17,6% دائما و 76,5% أحيانا و 5,9% ابدا الأقل من 10 سنوات و نسب 56,3% دائما و 31,3% أحيانا و 12,5% ابدا الأكثر من 10 سنوات وعليه من النسب نجد أن الاتصال غير الرسمي ليس هو الوحيد الذي على أساسه يكون العامل ناجح في أداء عمله و تحسينه اذ توجد عوامل أخرى تؤثر في ذلك و أن الاتصال غير الرسمي يعتبر من العوامل المؤثرة في تحسن أداء العامل في المحطة.

النتائج الأولية:

من خلال المعطيات الميدانية والإحصاءات التي تحصلنا عليها سنجيب على التساؤلات المطروحة استنادا على ما تطرقنا اليه في الجانب النظري حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر الاتصال من العناصر الأساسية والمهمة في أي مؤسسة على اختلافها وتنوعها مجالاتها حيث اشتملت المؤسسة التلفزيون الجهوي بورقلة على الاتصال وبعض أنواعه الذي هو ركيزة فيها وذلك لنقل المعلومات والأفكار والآراء وكذا إعطاء الأوامر وتنفيذها فيما بين الافراد لتحقيق التفاهم وبالتالي المساهمة في إعطاء الجو المناسب للعمل والذي يتجلى في أداء الفرد لعمله واتقانه وحبه لما يقوم به واخلاصه له، وهذا ما تجلى لنا من نتائج دراستنا والتي اسقطت على 50 فرد من العاملين 24 ذكر و26 انثى والتي تبين فيها أن نسبة الإناث أكبر من الذكور حيث استخلصنا من المعطيات الميدانية والإحصائية المتحصل عليها أن نوع الاتصال له تأثير على أداء العامل، إذ الاتصال الرسمي يخلق جو ذو طابع جاف في العمل والذي قد يكون غير مريح للعاملين، على خلاف الاتصال الغير الرسمي الذي يعطي للفرد الحرية في التصرف والعمل بشكل مريح وسلس والذي قد يزيد من نسبة التأقلم والتفاهم بين العاملين فيما بينهم وكذا الحس بالمسؤولية تجاه عملهم ما ينجر عنه السعي لتقديم الأفضل في أدائه لعمله في المؤسسة.

- من أهم أنواع الاتصال التي ارتكزت عليها دراستنا هو الاتصال غير الرسمي ، حيث يعتبر الاتصال الغير الرسمي نوع من أنواع الاتصال المهمة والذي يكون بين الافراد داخل المؤسسة اثناء إنجازهم لعملهم ويتمثل هذا الاتصال في نقل الآراء والاقتراحات المهام والأوامر بشكل مباشر (وجه لوجه) او باستخدام طرق ووسائل ليس لها علاقة بالعمل كالهاتف الخاص وتجمع داخل مقهى الخاص بالمؤسسة وغيرها، والذي ارتكزت عليه دراستنا التي طبقت على عينة من أفراد مؤسسة التلفزيون الجهوي بورقلة ومن أهم النتائج التي توصلنا اليها والملاحظة منها أنه يوجد تفاهم وتفاعل وإنسجام كبير بين العاملين بالمؤسسة حيث أنهم يقومون بتأدية أعمالهم بتعاون مع بعضهم البعض بروح الفريق الواحد ،حيث يلعب الاتصال غير الرسمي دور مهم في خلق التفاعل و الانسجام بين العمال في المؤسسة وذلك لتقديم عمل متقن وعلى اكمل وجه .

يرتبط الاتصال غير الرسمي بعدة عناصر في المؤسسة ويؤثر فيها من بينها عنصر الأداء، فالأداء هو قدرة الفرد على إنجاز عمل ما وفق سلوك وجهد معينين، ولتحقيقه يجب توفر الاتصال كركيزة أساسية يسعى الفرد من خلالها الربط بين قدراته ومحيطه والتي تتجلى في الأداء، وعليه وحسب الاحصائيات التي تحصلنا عليها وما لاحظناه في مؤسسة التلفزيون الجهوي فإن الاتصال غير الرسمي جزء من الاتصال في المؤسسة اذ يكون بصورة غير مرئية أي مدمجة في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في محيط عملهم و التي تجعل سيرورة العمل جيدة في جو يسوده التفاهم والتعاون و روح الفريق الواحد وكذا الراحة النفسية ما ينجر عنه تقديم أداء جيد وكذا السعي لتطويره لتقديم الاحسن.

النتائج النهائية:

من تفسير المعطيات الكمية والكيفية والنتائج الأولية نجد:

ان للاتصال دور أساسي في قيام أي مؤسسة فهو عصب الحياة فيها، حيث يقوم العاملين فيها بنقل المعلومات فيما بينهم بهدف إنجاز الاعمال الموكلة إليهم ويتم هذا الاتصال بطرق مختلفة حسب ما تحتاجه المؤسسة لسد حاجاتها ورغباتها لتحقيق أهدافها المرسومة.

ويشتمل الاتصال في المؤسسة على نوعين أساسيين هما: الأول الاتصال الرسمي والذي يتم عبر وثائق بها معلومات مكتوبة وموثقة ذات ختم من المرسل، والثاني الاتصال غير الرسمي والذي هو محور دراستنا ويكون بشكل غير ظاهر حيث ينشأ وفق العلاقات الاجتماعية للعاملين فيما بينهم المتمحورة في التقاهم وروح الفريق في القيام بأعمالهم وكذا مساعدة بعضهم، هذا ما لاحظناه في مؤسسة التلفزيون الجهوي على مستوى العينة التي طبقنا عليها دراستنا والتي اشتملت على ثلاث متغيرات التي قيمنا بها أهمية الاتصال غير الرسمي على أداء العامل وهي الجنس، السن والاقدمية في الوظيفة على 50 عامل في المؤسسة، حيث توصلنا انه رغم الاختلاف في المتغيرات التي اعتمدنا عليها الا ان العاملين يمتازون بروح الفريق و منسجمين فيما بينهم و بين مسؤوليهم ويقدمون عون لبعضهم ولديهم وعي كبير حول الاتصال غير الرسمي والذي يستخدمونه بكثرة ما ساهم في تقديم الأفضل تجاه عملهم و السهى الى تطوير و زيادة مهاراتهم في إنجاز أعمالهم حتى لو كانت على حسابهم الشخصي وذلك حسب النتائج المتحصل عليها، وعليه فإن الاتصال غير الرسمي دور مهم وأساسي لدى العامل في تحسين وتطوير أدائه وذلك حسب وجهة نظر أفراد مجتمع البحث (العاملين) .

خاتمة

خاتمة:

وأخيرا يمكن القول أن الاتصال غير الرسمي له دور رئيسي في المنظمة و ذو الأهمية البالغة في كسب وتعزيز ثقة الموظف أو العامل نظرا لما يحمله من مهام وميادين ،كانت السمة البارزة في تحديد الطرق والاتجاهات مما جعله يعد المرجع الأول في تسهيل التواصل والتقارب بين الافراد والمجتمعات واعتبرت مكسبا لتفعيل أهداف المنظمة بصفة أخرى ما مكنتها من تحسين صورتها بدرجة أولى وتحريك موازين القوى بالصفة الأخرى من أجل إرضاء الآخرين خاصة وأن الاتصال غير الرسمي أحد الأطراف الفاعلة التي تشير أغلب الأبحاث على أنه مفهوم شامل ومرجع أساسي في الدراسات لتتسهل الحاجة بذلك من جهة أخرى أن الأداء يساهم بدوره في تحسين وتنمية روح الفريق وتأدية مهام المؤسسة لتبرز الصبغة والطابع الإنساني والميزة الأساسية لأداء العامل من أجل إبرازها على أعلى أكمل وجه .

ونستخلص في الأخير إلى أن الاتصال أثر في أداء العامل لما كان له من أهمية بارزة يخلق التفاعل والانسجام بين العمال في المؤسسة خاصة وأنه كسب الدور الفعال في تحسين أداء العامل كون أنه أدى مفهومه وهدف الحقيقي للوصول إلى المبتغى المنشود من ذلك.

قائمة المراجع

مراجع اللغة العربية:

1- الكتب

- أبو أصبع خليل صالح ، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، ط6، دار البركة للنشر والتوزيع، 2010.
- أبو النصر مدحت محمد ، الأداء الإداري المتميز، ط2، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
- أبو سعود إبراهيم، تقنيات الاتصال والمعلومات، شركة اسلام مصر للطباعة، القاهرة، 2005.
- أبو سمرة محمد ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- العسكري عبود عبد الله ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دارالنمير، دمشق 2004.
- الاغبري عبد الصمد، الإدارة المدرسية و البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، ط1 ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت، 2000.
- الفار محمد جمال ، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي، عمان، 2010.
- بلخيري رضوان ، جابري سارة ، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- بلخيري رضوان ، مدخل الى الاتصال المؤسساتي ، دار قرطبة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- بن مرسللي احمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- بوحفص عبد الكريم ، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- الجوهرى محمد ، الخريجي عبد الله ، طرق البحث الاجتماعي، ط5، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008.
- حريم محمد حسين ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

قائمة المراجع

- حمداش عمار ، تقنيات البحث السوسيوولوجي، 2006.
- دادي عدون ناصر ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- الدليمي محمد عبد الرزاق ، علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- دون مؤلف، النجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت ، الطبعة الأربعة، 2003.
- رضوان محمود عبد الفتاح ، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- سليمان محمد سناء ، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، دار علم الكتب، 2013.
- شرف عبد العزيز ، نماذج الاتصال في الفنون، والإعلام، والتعلم، وإدارة الاعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- صاحب سلطان محمد ، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط2، دار مسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
- الصيرفي محمد ، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- الطائي حميد، العلاق بشير ، اساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- طلعت محمود منال ، مدخل الى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2002/2001.
- عباس على ، اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- عبد الله مي ، نظريات الاتصال، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2010.
- عبد الوهاب محمد رفعت ، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007-2008.
- عبيدات محمد واخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الجامعة الأردنية، 1999.
- عقيل عقيل حسين ، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999.
- العلاق بشير ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- عليان رحي مصطفى ، الطوياسي عدنان محمود ، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- عمري صخري ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، دون طبعة، 1991.
- غرارمي وهيبية ، الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- قندوز عبد القادر ، الزاوي محمد الطيب ، المدخل الى علوم الاعلام والاتصال، المطبعة العربية، غرداية، 2011.
- مشاركة تيسير ، مبادئ في الاتصال ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- نهر هادي ، الخطيب احمد محمود ، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

2- المذكرات

- باباحنيني محمد فؤاد، التنظيم غير الرسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بمدرية الضرائب بولاية ورقلة)، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2013/2014.
- خليل سوسن، خوالد حورية، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الجهوية لولاية ورقلة -من وجهة نظر الإعلاميين-نموذجاً-، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تكنولوجيا الاتصال الحديثة، 2014-2015.
- رماش صبرينة ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الطنية للكهرباء والغاز)، رسالة دكتوراء غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، علوم الاجتماع، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- عسلي سمرة ، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- عطية وليد ، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية، بلدية سطيف أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2014-2015.

قائمة المراجع

- فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- قبائلي حياة ، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007.
- مبني نورالدين ، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم الاعلام والاتصال، علوم الإنسانية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2008/2009.
- مشعلي بلال، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- ميدون محمد أسامة ، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2014.
- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة، 2009 - 2008.
- جبين عبد الوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
- بوسفت آمال، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- غول محمد عادل، دور برامج الامن المهني في تحسين أداء العاملين، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

3- مراجع اللغة الأجنبية

- P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 1999.
- Raymond QUIVY, **Luc Van : manuel de recherche en sciences sociales**, Bordas, Paris, France 1988.
- REUZEAU M., **Economie d'entreprise**, Edition ESKA, Paris, 1993.

4- المقابلات

- مقابلة مع السيد بن دادي عبد الحميد ، رئيس وحدة إنتاج البرامج، بالمحطة الجهوية للتلفزيون بورقلة، 2017/04/26، 11:15.
- مقابلة مع السيد سوداني عبد الباري ، المدير، بالمحطة الجهوية للتلفزيون بورقلة، 2017/04/2، 09:00.

5- المواقع الالكترونية

- موقع الشبكة العربية للإدارة، نظرية النظم، <http://www.arabmn.com/archives/1683>، 2017/05/20، 12:20.

الملاحق

جامعة عرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام واتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إستمارة استبيان

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

نضع بين أيديكم الاستمارة التي تخدم موضوعنا في إطار انجاز مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال حول "أهمية الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل (محطة التلفزيون الجهوية بورقلة)"، لذا نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية على الأسئلة، ونحيطكم سيادتكم علما أن المعلومات التي تقدمونها لنا لا تستخدم إلا في إطار علمي بحث.

إشراف الاستاذ:

باباوا عمر عبد الرحمان

إعداد طالبة:

عزة عومة

- ضع علامة (x) داخل خانة الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2017/2016

- مفاهيم الدراسة:

نقدم بين أيديكم بعض المفاهيم التي تركز عليها دراستنا و التي ستساعدكم في فهم الأسئلة و ما تصبو ليه للإجابة عليها بسهولة :

الاتصال غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم خارج إطار الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي الذي رسمته المنظمة أو المؤسسة، ويكون بالعلاقات الشخصية وبعيداً عن الاطر الرسمية داخل المنظمة.

ويتمثل بالأوامر أو الحديث الشفهي بين افراد في المنظمة ولكن ليس بشكل موثق ولا عن طريق أحد طرق الاتصال الرسمي (الأوامر المكتوب على ورق) وإنما بشكل شفهي وجه لوجه.

الأداء:

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

المحور 1: بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة.

1- بشكل عام كيف تقيم الاتصال داخل المحطة؟

مناسب مناسب نوعا ما غير مناسب

2- ما هي الوسائل الأكثر استعمالا في التواصل الرسمي معكم؟
(رتبها حسب درجة الاستعمال).

- المراسلات
 - الاجتماعات
 - الهاتف الداخلي
 - الهاتف الخاص
 - لوحة الإعلانات
 - أخرى
- اذكرها:.....

3- بالموازات مع الوسائل الرسمية للاتصال هل الاتصال غير الرسمي متواجد في المحطة بشكل:
جيد متوسط ضعيف

4- هل مدير المحطة جيد في تعامله معكم؟

نعم لا

5- يتعامل المسؤولون (المدير، رؤساء المصالح....) مع الموظفين:
ودي رسمي
أخرى:

6- ماهي الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة؟
(رتبهم حسب درجة الاستعمال)

- اللقاءات غير الرسمية (غداء، حفلات، حصص رياضية،.....الخ).
- إقامة حفلات في المناسبات.
- تقديم هدايا في المناسبات العامة و الخاصة.
- درشات على مواقع التواصل خارج أوقات العمل.
- أخرى أذكرها

7- هل تعتبر مسؤولك في المحطة كـ :
صديق أخ مسؤول فقط

8- تشعر باهتمام المسؤول بك وبحياتك الخاصة.
نعم أحيانا لا

- لماذا في كل الحالات:

9- كيف ترى طبيعة العلاقة الاتصالية بين العمال داخل المؤسسة:
جيدة متوسطة ضعيفة

10- هل تتواجد بالمحطة فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي
(مقهى، مطعم، قاعة رياضة... الخ) ؟

نعم لا

المحور II: بيانات متعلق بعلاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة.

11- في رأيكم ماهي فائدة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة.

يعزز الثقة بين المسؤولين و العمال .
 زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية.
 خلق الراحة النفسية داخل المؤسسة.

أخرى انكرها:

12- هل ترى أن للاتصال غير الرسمي له دور في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المؤسسة؟

نعم لا لماذا

13- يسمح الاتصال غير رسمي بتكوين علاقات صداقة قوية بينك وبين زملاء؟
دائما أحيانا أبدا

14- يشعرنى الاتصال غير الرسمي بالمسؤولية تجاه وظيفتي.

نعم لا

لماذا في كلتا الحالتين:

15- أشعر أنني جزء من محطة التلفزيون ومحطة التلفزيون جزء مني.

نعم لا

16- هل يساعد الاتصال غير الرسمي في تحسين الاداء؟

نعم لا

لماذا:

17- يؤثر الاتصال غير الرسمي في سلوك العمال داخل المؤسسة.

نعم أحيانا لا

18- تعتبر الهدايا التي تقدم لي ولو رمزية حافزا في تقديم الأفضل للمحطة.

نعم لا

19- هل يساهم الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم؟

دائما أحيانا أبدا

20- ترى أن الاتصال غير الرسمي هو أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه.

دائما غالبا أبدا

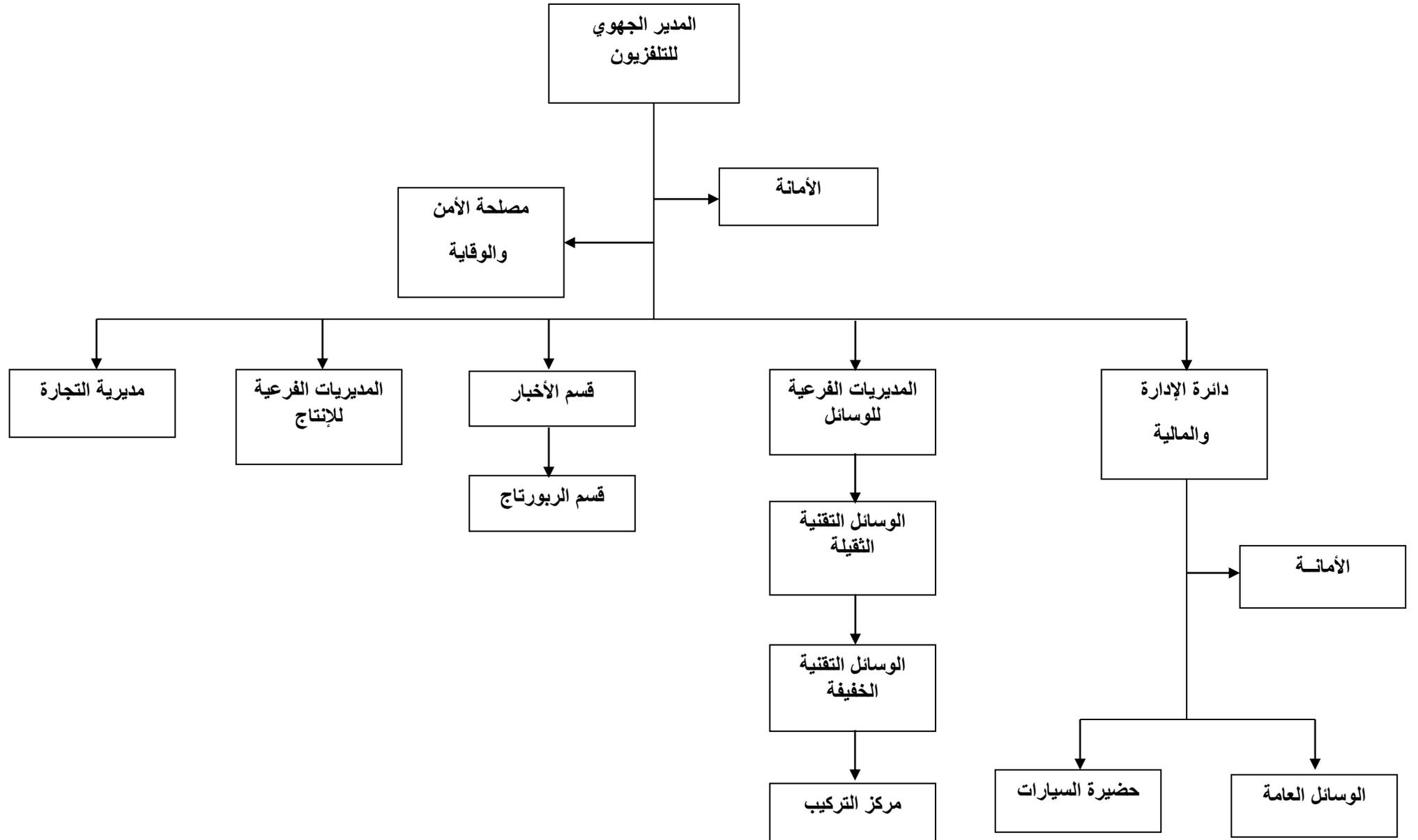
المحور III: البيانات الشخصية

➤ الجنس: ذكر أنثى

➤ السن: من 20-30 سنة من 31-40 سنة من 40 سنة فما أكثر

➤ الاقدمية في الوظيفة: أقل من 10 سنوات من أكثر من 10 سنوات

الهيكل التنظيمي لمديرية العمومية الجهوية للتلفزيون لولاية ورقلة



فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | يوضح خصائص أفراد العينة وفق متغير الجنس | 12 |
| 02 | يوضح خصائص أفراد العينة وفق متغير السن | 13 |
| 03 | يوضح خصائص أفراد العينة وفق متغير الخبرة الوظيفية. | 13 |
| 04 | يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء | 57 |
| 05 | يبين تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة | 73 |
| 06 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للمراسلات | 74 |
| 07 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للاجتماعات | 75 |
| 08 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الداخلي | 76 |
| 09 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الخاص | 77 |
| 10 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للوحة الاعلانات | 78 |
| 11 | يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتاً مع الاتصال الرسمي في المحطة | 79 |
| 12 | يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين | 79 |
| 13 | يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة | 80 |
| 14 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة للقاءات غير الرسمية | 80 |
| 15 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات | 81 |
| 16 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة | 82 |
| 17 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لدرشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل | 83 |
| 18 | يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط | 84 |
| 19 | يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وبحياته الخاصة | 85 |

| | | |
|----|--|----|
| 86 | يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة | 20 |
| 86 | يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة | 21 |
| 87 | يوضح تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة حسب الجنس | 22 |
| 88 | يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (المراسلات) داخل المحطة حسب الجنس | 23 |
| 89 | يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (الاجتماعات) داخل المحطة حسب الجنس | 24 |
| 90 | يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (الهاتف الداخلي) داخل المحطة حسب الجنس | 25 |
| 91 | يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (الهاتف الخاص) داخل المحطة حسب الجنس | 26 |
| 92 | يوضح الوسائل المستعملة في التواصل الرسمي (لوحة الإعلانات) داخل المحطة حسب الجنس | 27 |
| 93 | يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتاً مع الاتصال الرسمي في المحطة حسب الجنس | 28 |
| 93 | يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين حسب الجنس | 29 |
| 94 | يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة حسب الجنس | 30 |
| 94 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة للقاءات غير الرسمية حسب الجنس | 31 |
| 95 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات حسب الجنس | 32 |
| 96 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة حسب الجنس | 33 |
| 97 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لدرشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل حسب الجنس | 34 |
| 97 | يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط بالنسبة للجنس | 35 |
| 98 | يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وبحياته الخاصة حسب الجنس | 36 |
| 98 | يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة حسب الجنس | 37 |
| 99 | يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة حسب الجنس | 38 |

| | | |
|-----|---|----|
| 100 | يبين تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة حسب السن | 39 |
| 101 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للمراسلات حسب السن | 40 |
| 102 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للاجتماعات حسب السن | 41 |
| 103 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الداخلي حسب السن | 42 |
| 104 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الخاص حسب السن | 43 |
| 105 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للوحة الإعلانات حسب السن | 44 |
| 106 | يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتاً مع الاتصال الرسمي في المحطة حسب السن | 45 |
| 107 | يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين حسب السن | 46 |
| 107 | يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة حسب السن | 47 |
| 108 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة للقاءات غير الرسمية حسب السن | 48 |
| 109 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات حسب السن | 49 |
| 110 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة حسب السن | 50 |
| 111 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لدرشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل حسب السن | 51 |
| 112 | يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط حسب السن | 52 |
| 112 | يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وبحياته الخاصة حسب السن | 53 |
| 113 | يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة حسب السن | 54 |
| 113 | يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة حسب السن | 55 |
| 114 | يبين تقييم الاتصال بشكل عام داخل المحطة حسب الأقدمية | 56 |

| | | |
|-----|--|----|
| 115 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للمراسلات حسب الأقدمية | 57 |
| 116 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للاجتماعات حسب الأقدمية | 58 |
| 117 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الداخلي حسب الأقدمية | 59 |
| 118 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للهاتف الخاص حسب الأقدمية | 60 |
| 119 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في التواصل الرسمي داخل المحطة بالنسبة للوحة الإعلانات حسب الأقدمية | 61 |
| 120 | يبين تواجد الاتصال غير الرسمي موازاتاً مع الاتصال الرسمي في المحطة حسب الأقدمية | 62 |
| 120 | يبين تعامل مدير المحطة مع العاملين حسب الأقدمية | 63 |
| 121 | يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين في المحطة حسب الأقدمية | 64 |
| 121 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لللقاءات غير الرسمية حسب الأقدمية | 65 |
| 122 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لإقامة حفلات في المناسبات حسب الأقدمية | 66 |
| 123 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لتقديم الهدايا في المناسبات العامة والخاصة حسب الأقدمية | 67 |
| 124 | يبين الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال غير الرسمي داخل المحطة بالنسبة لدرشة على مواقع التواصل خارج أوقات العمل حسب الأقدمية | 68 |
| 125 | يبين اعتبار العامل المسؤول في المحطة كصديق، أخ أو مسؤول فقط حسب الأقدمية | 69 |
| 125 | يبين شعور العامل باهتمام المسؤول به وحياته الخاصة حسب الأقدمية | 70 |
| 126 | يبين طبيعة العلاقة الاتصالية بين العاملين داخل المؤسسة حسب الأقدمية | 71 |
| 127 | يبين تواجد فضاءات خاصة بالاتصال غير الرسمي بالمحطة حسب الأقدمية | 72 |
| 127 | يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة | 73 |

| | | |
|-----|---|----|
| 128 | يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة | 74 |
| 128 | يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه | 75 |
| 129 | يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين | 76 |
| 129 | يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه | 77 |
| 130 | يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء | 78 |
| 130 | يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المحطة | 79 |
| 131 | يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافظا لتقديم الأفضل للمحطة | 80 |
| 131 | يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم | 81 |
| 132 | يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه | 82 |
| 133 | يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة حسب الجنس | 83 |
| 134 | يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة حسب الجنس | 84 |
| 134 | يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه حسب الجنس | 85 |
| 135 | يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين حسب الجنس | 86 |
| 135 | يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه حسب الجنس | 87 |
| 136 | يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء حسب الجنس | 88 |
| 136 | يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المؤسسة حسب الجنس | 89 |
| 137 | يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافظا لتقديم الأفضل للمحطة حسب الجنس | 90 |
| 137 | يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم حسب الجنس | 91 |
| 138 | يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه حسب الجنس | 92 |
| 139 | يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة حسب السن | 93 |
| 140 | يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة حسب السن | 94 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 140 | يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه حسب السن | 95 |
| 141 | يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين حسب السن | 96 |
| 141 | يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه حسب السن | 97 |
| 142 | يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسن الأداء حسب السن | 98 |
| 142 | يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المحطة حسب السن | 99 |
| 143 | يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافزا لتقديم الأفضل للمحطة حسب السن | 100 |
| 143 | يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم حسب السن | 101 |
| 144 | يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه حسب السن | 102 |
| 145 | يبين رأي العاملين في فائدة الاتصال غير الرسمي في المحطة حسب الأقدمية | 103 |
| 146 | يبين دور الاتصال غير الرسمي في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال داخل المحطة حسب الأقدمية | 104 |
| 146 | يبين تكوين الاتصال غير الرسمي علاقات صداقة قوية بين العامل وزملائه حسب الأقدمية | 105 |
| 147 | يبين تحقيق الاتصال غير الرسمي المسؤولية تجاه الوظيفة بالنسبة للعاملين حسب الأقدمية | 106 |
| 147 | يبين اعتبار العامل المحطة جزء منه حسب الأقدمية | 107 |
| 148 | يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي في تحسن الأداء حسب الأقدمية | 108 |
| 148 | يبين تأثير الاتصال غير الرسمي في سلوك العاملين داخل المحطة حسب الأقدمية | 109 |
| 149 | يبين تقديم الهدايا للعاملين ولو رمزية حافزا لتقديم الأفضل للمحطة حسب الأقدمية | 110 |
| 149 | يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في تحسين أدائهم حسب الأقدمية | 111 |
| 150 | يبين ان الاتصال غير الرسمي أساس نجاح العامل في أداء عمله وتحسينه حسب الأقدمية | 112 |

الفهرس العام

| الصفحة | الموضوع |
|--|-------------------------------------|
| ** | شكر وعران |
| ** | الإهداء |
| خطة الدراسة | |
| ** | ملخص الدراسة |
| 01 | مقدمة |
| الإطار المنهجي | |
| الفصل الأول : إشكالية الدراسة، الإطار المفاهيمي و المنهجي | |
| 04 | الإشكالية |
| 05 | أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع |
| 07 | أهداف الدراسة |
| 07 | الدراسات السابقة |
| 10 | مفاهيم الدراسة |
| 11 | الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 11 | حدود الدراسة |
| 14 | منهج الدراسة وأسلوبه |
| 18 | المقاربة النظرية للدراسة |
| 18 | النظرية الحديثة في التنظيم |
| 19 | نظرية ماسلو (نظرية الحاجات) |

الإطار النظري

الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي

المبحث الأول : مفهوم الاتصال

22 المطلب الأول : تعريف الاتصال وخصائصه

25 المطلب الثاني : نماذج العملية الاتصالية

29 المطلب الثالث : أهداف الاتصال وأنواعه

المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي، أنواعه، أهميته وأهدافه

37 المطلب الأول : ماهية الاتصال المؤسسي

39 المطلب الثاني : أنواع الاتصال المؤسسي

42 المطلب الثالث : أهداف وأهمية الاتصال المؤسسي

المبحث الثالث : الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

45 المطلب الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي وأهميته

47 المطلب الثاني: خصائص وأهمية الاتصال غير الرسمي

49 المطلب الثالث: الاختلاف بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي

الفصل الثالث: خطوات تحسين الأداء في المؤسسة وأهميته

| | |
|---|---|
| المبحث الأول : ماهية الأداء | |
| 54 | المطلب الأول : تعريف الأداء |
| 55 | المطلب الثاني : أنواع الأداء وقياسه |
| 59 | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء |
| المبحث الثاني : ماهية تحسين الأداء | |
| 61 | المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء |
| 61 | المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء |
| 63 | المطلب الثالث : أهداف وأهمية تحسين الأداء |
| الإطار التطبيقي | |
| الفصل الرابع: دور الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العامل في التلفزيون الجهوي بورقلة (تحليل وتفسير البيانات الميدانية) | |
| المبحث الأول : التلفزيون الجهوي بورقلة | |
| 68 | المطلب الأول : التعريف بمؤسسة التلفزيون الجهوي بورقلة |
| 68 | المطلب الثاني : مراحل ظهور محطة التلفزيون الجهوي بورقلة |
| 71 | المطلب الثالث : وظائف وأهداف محطة التلفزيون الجهوي بورقلة |
| المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية | |

| | |
|-----|---|
| 73 | الطلب الأول : المحور الثاني للاستمارة (بيانات تتعلق بتقييم الاتصال غير الرسمي في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة) |
| 127 | المطلب الثاني: المحور الثالث للاستمارة (بيانات متعلق بعلاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة محطة التلفزيون الجهوية بورقلة) |
| 151 | عرض ومناقشة النتائج |
| 155 | خاتمة |
| 157 | قائمة المراجع |
| 163 | الملاحق |
| 170 | فهرس الجداول |
| 177 | الفهرس العام |