

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Badji Mokhtar –ANNABA  
Faculté des lettres et des sciences humaines  
et sociale  
Département de sociologie

جامعة باجي مختار - عنابة -  
كلية الآداب و العلوم الانسانية  
و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير

الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال - عنابة -

الشعبة

علاقات عامة للمؤسسات

من إعداد الطالبة :

بولبدة نادية

مدير مذكرة التخرج : أ. د سعدون يوسف الرتبة : أستاذ التعليم العالي المؤسسة : جامعة باجي . عنابة

أمام اللجنة :

الرئيس : جفال عبد الحميد الرتبة : أستاذ التعليم العالي المؤسسة : جامعة باجي مختار- عنابة

الفاحصان : بوذراع نادية الرتبة : أستاذة محاضرة. أ المؤسسة : جامعة باجي مختار- عنابة

السنة الجامعية : 2012/2011

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Université Badji Mokhtar- Annaba  
Faculté des lettres et des sciences humaines et sociales  
Département de sociologie.**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention  
Du diplôme de magistère en sociologie**

**LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE DANS LE  
DEVELOPPEMENT DES RELATIONS PUBLIQUES DANS  
L'ENTREPRISE**

**Etude empirique à Arcelor Mittal – Annaba-  
Option : Relations publiques**

**Présenté par : Boulebda Nadia**

Directeur: D.  
**Saadoun Youcef**

grade :professeur de  
l'enseignement supérieur.

Université Badji Mokhtar  
Annaba.

**Devant le jury**

Président :  
Djeffel Abdelhamid  
Examineur :  
Boudraa Nadia

grade:Professeur de  
l'enseignement supérieur.  
grade:Maitre de  
Conférence.A

Université Badji Mokhtar  
Annaba  
Université Badji Mokhtar  
Annaba

**Année Universitaire : 2011/2012**

## شكر وتقدير

في البداية أتوجه بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع .

أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان للأستاذ الفاضل "سعدون يوسف" المشرف على هذا العمل ،على مساعدته القيمة وتوجيهاته النيرة في مختلف مراحل البحث وعلى سعة صبره معي.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى السيد سبابة صالح على دعمه الكامل لي.

كما أخص بالشكر الجزيل كل عمال وإطارات مؤسسة ميتال ستيل بعنابة-المفولذة الأكسجينية الثانية-

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى جميع عمال مكتبة سيدي عاشور بعنابة .

وإثني بالشكر على جميع أساتذة قسم علم الاجتماع الذين درسوني ، وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى جميع إخوتي وأخواتي : عادل ، إسماعيل ، ساسية ، حنان ، شهيناز ، جميلة

إلى صديقتاتي : بسمة ، إلهام ، ليلي، كلثوم .

وكل زملاء الدفعة .

## ملخص

يتناول موضوع الدراسة الحالية قضية جوهرية تفرض نفسها على مستوى المؤسسات الصناعية ، تتعلق بمدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة في مؤسسة أرسيلورميتال بعنابة ، والذي يهدف إلى محاولة التعرف عن ما إذا كان الإتصال السائد حاليا داخل المؤسسة يسمح بتنمية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة وذلك من خلال الكشف عن مدى مرونة عملية الإتصال داخل المؤسسة من حيث السيولة والحركة المعلوماتية الكاملة ، الدور الذي يلعبه الإتصال في ترسيخ قواعد المشاركة ، وإنعكاسات غياب المعلومات على العلاقات العامة الداخلية ، وأهم معوقات الإتصال وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

وتبعا لتحقيق الأهداف التي حددتها الدراسة ، وفي محاولة الإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة ، فقد قسمت هذه الدراسة إلى سبعة فصول . خصص الفصل الأول للإطار المفهومي والتصوري لموضوع الدراسة وتضمن عرض الإشكالية وعرضا لعدد من الدراسات التي تناولت موضوع الإتصال التنظيمي ، أما عن الفصل الثاني فقد شمل مختلف المداخل النظرية المقترحة لدراسة الإتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة ، في حين خصص الفصل الثالث للاتصال التنظيمي والعلاقات العامة داخل المؤسسة ، أما الفصل الرابع فقد تضمن الإطار المنهجي لموضوع الدراسة ، وجاء الفصل الخامس يتضمن التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ووضعيات الاتصال التنظيمي ، وخصص الفصل السادس لعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، وأخيرا خصص الفصل السابع لعرض النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة والتي من بينها:

- أشارت الشواهد الكمية أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين قد أقرت بعدم مساهمة الإتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة ، لعدم كفايتها وتأخرها عن وقتها المناسب .

- جاءت آراء نسبة كبيرة من المبحوثين لتؤكد عدم مساهمة الإتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة داخل المؤسسة .

- أكد كل المبحوثين أن الإتصال التنظيمي يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة و أفراد المؤسسة وفي المقابل يؤكدون أن الإتصال التنظيمي السائد حاليا داخل المؤسسة لم يحسن تلك العلاقة .

- أن أهم معوقات الإتصال داخل المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين ، فكانت المعوقات التنظيمية تليها المعوقات الشخصية أما المعوقات البيئية فليس لها تأثير على فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

والنتيجة العامة المتحصل عليها من هذه الدراسة هي عدم مساهمة الإتصال التنظيمي السائد حاليا داخل المؤسسة في تنمية العلاقات العامة الداخلية في شقها الايجابي نتيجة لضعف نظام الاتصال وارتباطه بالعديد من المشاكل .

## Résumé

La présente étude aborde une question fondamentale qui s'impose au niveau des entreprises industrielles, elle concerne la mesure de la contribution de la communication organisationnelle dans le développement des relations publiques dans l'entreprise « Arcelor Mittal »- Annaba , qui vise à essayer de déterminer si la communication qui est actuellement en vigueur au sein de l'entreprise qui permet de développer et améliorer les relations publiques dans l'entreprise, en détectant le degré de flexibilité du processus de communication dans l'institution en termes de liquidité et le mouvement d'informations complètes , et le rôle de la communication dans l'établissement de règles de participation, et les conséquences de l'absence d'informations sur les relations publiques internes, et les entraves les plus importants à la communication et l'impact sur le fonctionnement des relations publiques dans l'entreprise.

En conséquence pour atteindre les objectifs fixés par l'étude, et dans le but de se familiariser avec divers aspects du sujet, cette étude a été divisée en sept chapitres. Le premier est consacré au cadre conceptuel et théorique sur le sujet de l'étude, il inclut l'exposition de problématique et un certain nombre d'études qui ont abordé le sujet de la communication organisationnelle. En ce qui concerne le deuxième chapitre, il comprend les différentes approches théoriques

proposées pour étudier la communication organisationnelle et le développement des relations publiques. Alors que le troisième chapitre est consacré à la communication organisationnelle et les relations publiques dans l'entreprise. Le quatrième chapitre a inclus le cadre méthodologique du sujet de l'étude . Le cinquième chapitre comprend le développement historique des changements organisationnels dans les entreprises industrielles algériennes et le statut de la communication organisationnelle. Le sixième chapitre est consacré à expliquer et analyser les données de l'étude sur le terrain.

En dernier lieu, le septième chapitre lui est consacré à présenter les résultats globaux où l'étude est arrivée à savoir :

- Les données quantitatives qui indiquent que la proportion écrasante des réponses des interviewés a affirmé que la communication organisationnelle n'a pas contribué à la circulation de l'information au sein de l'institution, parce qu'elle est insuffisante et tardive en temps opportun.
- Les points de vue d'une grande proportion des interviewés confirment que la communication organisationnelle n'a pas contribué à l'établissement des règles de participation dans l'entreprise.
- D'une part, tous les interlocuteurs ont confirmé que la communi-

tion organisationnelle peut améliorer la relation entre la direction et les membres de l'institution.

D'autre part, ils confirment que la communication organisationnelle actuelle au sein de l'entreprise n'améliore pas cette relation.

- Les entraves les plus importants à la communication au sein de l'entreprise au point de vue des interviewés étaient le manque d'organisation suivis de problèmes des relations humaines, en outre les contraintes environnementales n'a pas d'impact sur l'efficacité de la communication dans l'entreprise.

Le résultat général obtenu à partir de cette étude est que la communication organisationnelle actuelle dans l'entreprise n'a pas contribué au développement des relations publiques internes construit dans le sens positif comme résultat de la faiblesse du système de communication associé à d'autres problèmes.

## فهرس الموضوعات

### فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	• ملخص
	• الشكر
	• الإهداء
	• فهرس الجداول
	• فهرس الأشكال
	الفهرس
( أ - ب )	المقدمة
41 - 2	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهومي لموضوع الدراسة
3	تمهيد : .....
4	أولاً: الإشكالية.....
11	ثانياً: المفاهيم.....
11	1- الاتصال.....
13	2- الاتصال التنظيمي.....
16	3- التنمية.....
18	4- العلاقات العامة.....

21	5- المؤسسة.....
25	ثالثا: الدراسات السابقة.....
25	1- عرض الدراسات.....
40	2- مناقشة وتقييم.....
61-43	<b>الفصل الثاني: المداخل النظرية المقترحة لدراسة الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة .</b>
44	تمهيد :.....
45	أولا: المداخل الكلاسيكية.....
49	ثانيا: المداخل النيوكلاسيكية (العلاقات الإنسانية).....
53	ثالثا: المداخل النظرية الحديثة.....
59	رابعا: المداخل النظرية الخاصة بتنمية العلاقات العامة.....
61	مناقشة وتقييم :.....
108 - 63	<b>الفصل الثالث: الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة</b>
64	تمهيد :.....
95-65	أولا: الاتصال داخل المؤسسة
65	1- عناصر العملية الاتصالية.....
66	2- وظائف الاتصال التنظيمي.....
70	3- هيكل الاتصال التنظيمي.....

78	4- معوقات الاتصال التنظيمي.....
87	5- وسائل الاتصال التنظيمي.....
105 - 96	ثانيا: العلاقات العامة داخل المؤسسة.....
96	1- أسس ومبادئ العلاقات العامة.....
99	2- أهداف العلاقات العامة.....
102	3- وظائف العلاقات العامة.....
105	ثالثا : دور الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة.....
108	خلاصة الفصل :.....
125-110	<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة</b>
111	تمهيد :.....
113-112	أولا: المناهج المعتمدة في الدراسة.....
112	1- المنهج الوصفي.....
113	2- منهج تحليل المضمون.....
113	3- المنهج التاريخي.....
117-113	ثانيا: أدوات جمع البيانات.....
113	1- الملاحظة.....
114	2- المقابلة.....
116	3- الاستمارة.....

117	4- الوثائق والسجلات.....
125-117	ثالثا: مجالات الدراسة.....
117	1- المجال المكاني.....
123	2- المجال الزمني.....
124	3- المجال البشري.....
155-127	<b>الفصل الخامس: التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ووضعيات الاتصال التنظيمي</b>
128	تمهيد :.....
129	1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965).....
131	2- مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1981).....
137	3- مرحلة إعادة الهيكلة المالية والعضوية (1980-1989).....
141	4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (استقلالية المؤسسات).....
148	5- سياسة التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق.....
155	خلاصة الفصل :.....
199-157	<b>الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية</b>
158	تمهيد :.....
159	أولا: خصائص العينة.....
165	ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة

	المعلومات.....
175	ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة.....
180	رابعا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدور الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة.....
193	خامسا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمعوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة.....
208-201	الفصل السابع: النتائج العامة ومدى إيجابتها على تساؤلات الدراسة
202	تمهيد :.....
208-203	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات.....
203	1- النتائج الخاصة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات.....
204	2- النتائج المتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة.....
205	3- النتائج الخاصة بدور الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة.....
207	4- النتائج المتعلقة بمعوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة.....
209	ثانيا: القضايا والموضوعات المستقبلية التي يثيرها موضوع الدراسة.....
211	قائمة المراجع.....
224	الملاحق.....

## فهرس الجدول

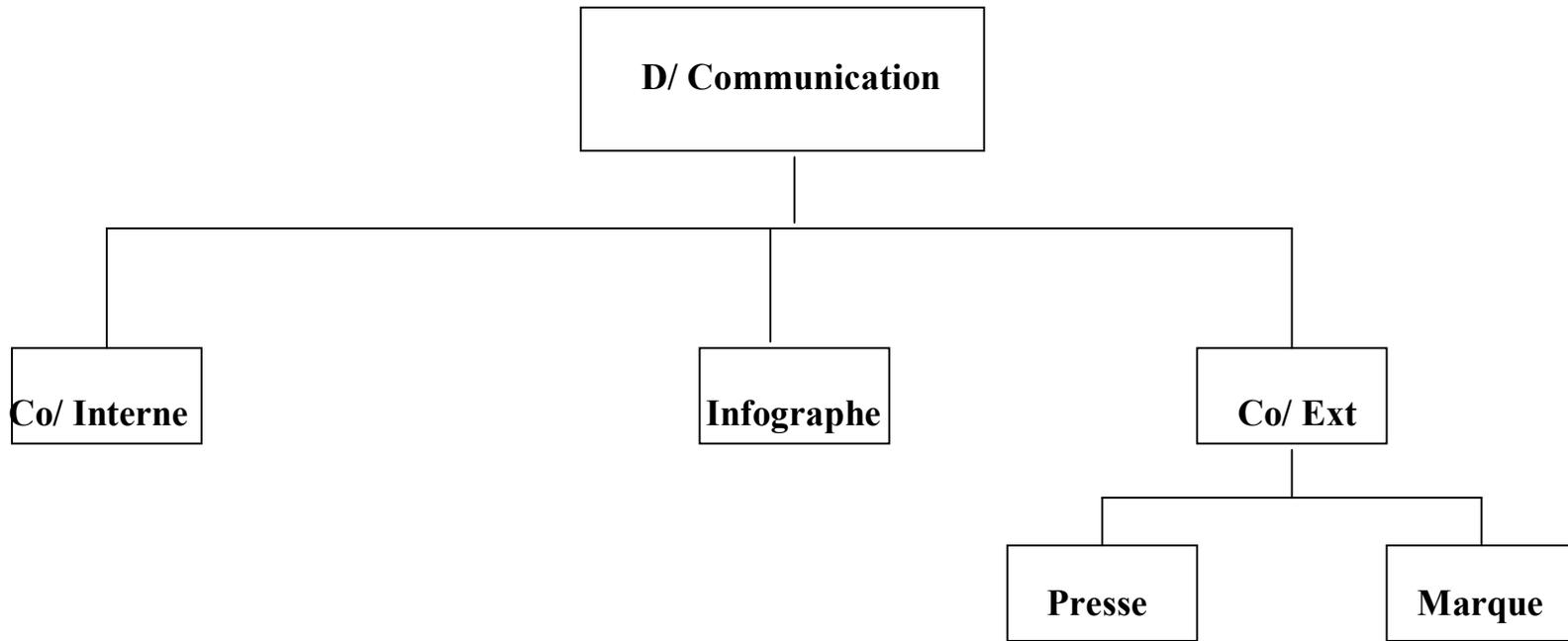
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جنس أفراد العينة	159
02	سن أفراد العينة	159
03	الحالة المدنية لأفراد العينة	160
04	المستوى التعليمي لأفراد العينة	161
05	منصب العمل بالنسبة لأفراد العينة	162
06	الأقدمية في مكان العمل بالنسبة لأفراد العينة	163
07	اللغة الأكثر استعمالا داخل المؤسسة	164
08	مدى اهتمام الأفراد بالمعلومات داخل المؤسسة	165
09	تقديم المؤسسة للمعلومات الخاصة بالعمل	166
10	مدى كفاية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة	167
11	مدى حصول الأفراد على المعلومات الخاصة بتأدية مهامهم وأسباب عدم الحصول عليها	168
12	الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة في مجال الاتصال	170
13	المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة	171

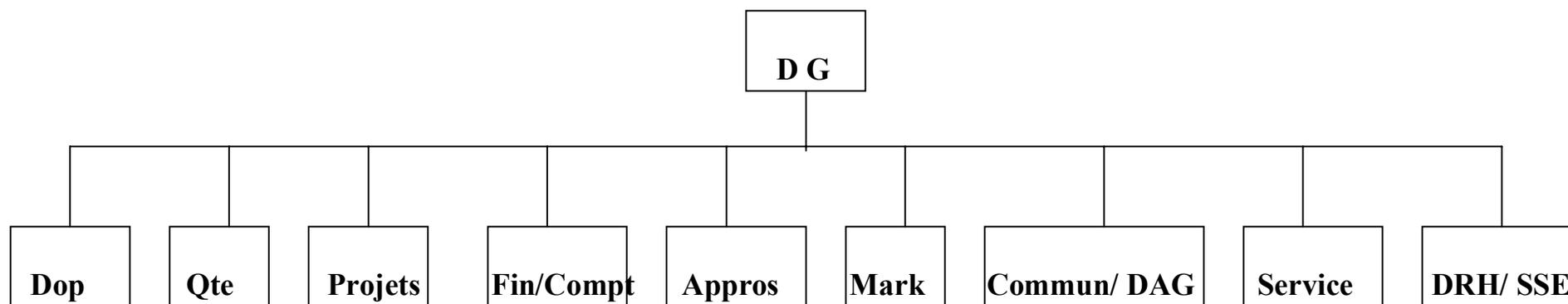
173	محتوى الاتصال الصاعد	14
174	مدى وجود صعوبات في الاتصال بالمسؤولين في المستويات العليا وأسباب هذه الصعوبات	15
175	مدى استجابة الإدارة للتساؤلات المطروحة من قبل العمال	16
176	مدى أخذ الإدارة لاقتراحات العمال بعين الاعتبار	17
177	مدى مساهمة الأفراد عند برمجة المؤسسة لمشاريع جديدة	18
178	أهمية المشاركة في القضايا المتعلقة بالعمل من وجهة نظر المبحوثين	19
179	نظرة أفراد العينة للاتصال المتواجد بمؤسستهم في تحقيق المشاركة	20
180	مدى القدرة على مناقشة معلومات تخص العمل	21
181	انعكاسات غياب المعلومات على العلاقة بين جماعات العمل	22
182	انعكاسات غياب المعلومات على العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة	23
183	نوعية العلاقة بين الأفراد و رؤسائهم	24
184	الأسباب التي تؤدي إلى عدم التفاهم مع المسؤولين	25
186	نوعية العلاقة بين الأفراد المبحوثين	26
187	أهمية الاتصال بين الأفراد	27
188	درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة	28
189	المهام التي يؤديها الاتصال في تحسين العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة	29

191	رأي المبحوثين حول دور الاتصال المتواجد في مؤسساتهم في تحسين العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة	30
193	المعوقات التنظيمية التي تحد من كفاءة الاتصال داخل المؤسسة	31
194	تأثير المعوقات الشخصية على فعالية الاتصال داخل المؤسسة	32
196	تأثير القيم الثقافية على فعالية الاتصال	33
196	تأثير المعوقات البيئية على فعالية الاتصال	34
197	تأثير سوء استعمال قنوات الاتصال على فعاليته	35
198	اقتراحات المبحوثين لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة	36

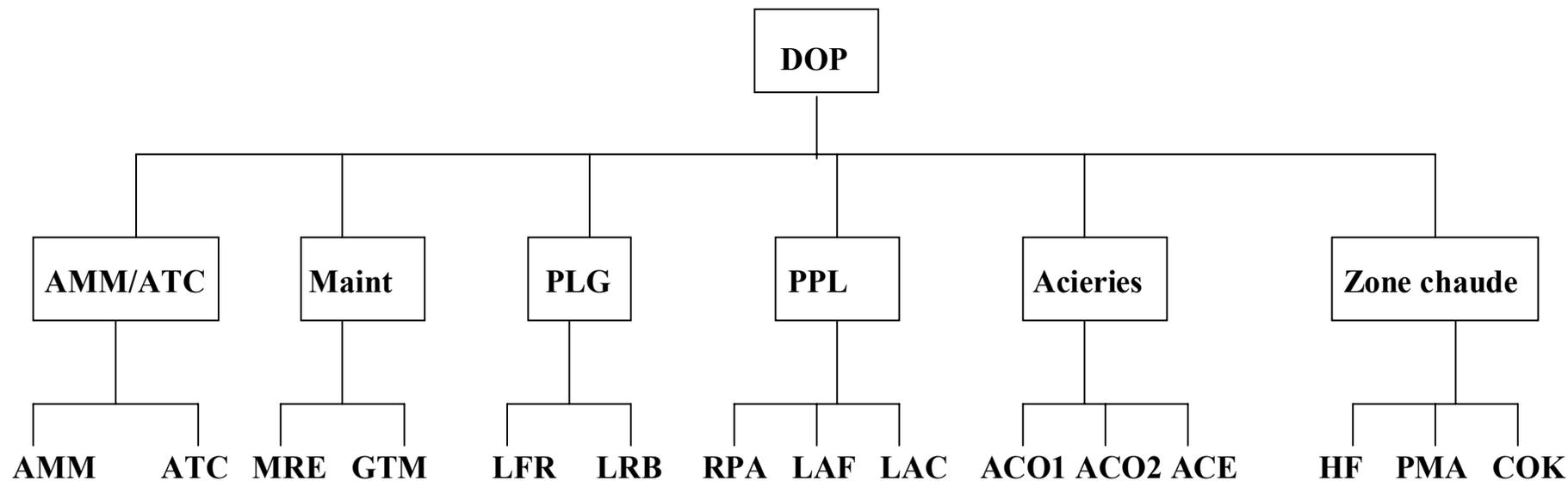
## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
66	عناصر العملية الاتصالية	01
75	الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته	02
118	توزيع المديریات بالمؤسسة	03





**( ORGANIGRAMME GENERAL DE LA AMA )**



**Organigramme général de la direction des opérations(productions)**  
**Arcelor Métal Annaba.**

## 1. عنوان الموضوع : الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة

### دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور ميتال ( مركب الحديد والصلب سابقا )

الإشكالية:

الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها. وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ القديم ، فقد عرف اليوم تطورا شمل جميع الميادين ، فقد كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة ، فكانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة بين المنظم والأفراد العاملين معه ، ووفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة ، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية ، وزيادة عدد الأفراد المشتغلين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة ، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدد الأفراد المشتغلين وعلى عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما يتم التخطيط له . فالجماعات الصغيرة توسعت وانتقل الاتصال ليؤدي دوره على مستوى المنظمة التي تتشكل من جماعة من الأفراد تجمعهم مصالح وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة ترمي في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف يتم تسطيرها من طرف إدارة المؤسسة<sup>1</sup> .

و حتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصالات.ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسات الصناعية ، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصال تشمل جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها. فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة .

إن الاتصال نظام تقوم عليه حياة كل منظمة، ولا منظمة بدون اتصال، بل أن بقاء تلك المنظمة يرتبط إلى حد كبير بفاعلية وديناميكية نسق الاتصال باعتباره أساس كل تنظيم ناجح على حد قول **قولد هيبير ( Gold Hiber )** " بأن أهمية الاتصال في المنظمات وخاصة في السنوات الأخيرة تعد ضرورة ملحة ومعترف بها عالميا حيث أن بعض المنظرين يعتبرون أن

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية ، دون دار نشر ، الجزائر، 2004ص 06 .

الاتصال هو بمثابة روح المنظمة<sup>1</sup> " وأصبح الاتصال يحتل مكانة إستراتيجية في تنظيم وسير المؤسسة ، فالسير الحسن للمصالح داخل المؤسسة يعتمد على سيولة وتوفير المعلومات العملية والتحفيزية والعامه ومنه حتمية تداول المعلومات العملية والتحفيزية والعامه ومنه حتمية تداول المعلومات من اجل الانسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية العملية والاجتماعية داخل المؤسسة ، من منطلق أن الاتصال في التنظيم ترتبط فعاليته ليس فقط بتحسين وتحديث وسائله ، وإنما ترتبط أيضا بمحتوى الاتصال أي ما إذا كانت المعلومات التي يراد نشرها وسط أفراد التنظيم تقدم الإجابة على اهتمامات مختلف الأطراف ، حيث يسمح لها ذلك بالإحساس بالمشاركة والحق في إسماع الصوت ، مما يحقق إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا مهما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم ويعزز المسؤولية التضامنية والترابط والفهم المشترك .

ولا أحد ينكر أن الاتصال يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية ، فلا يمكن وجود تخطيط فاعلا ، أو تنظيما متكاملًا ، أو تنسيقا تامًا، أو قيادة فاعلة في ظل غياب الاتصال، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ، أو بين المؤسسات بعضها البعض . فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن انجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين وفي الأوقات المناسبة إلا في ضوء اتصال تنظيمي ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية ، ويبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الاتصال ، فهو يقود إلى التعارض ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة ، وما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الغدارة لمهارات الاتصال الفعال ، الذي يمثل حياة المؤسسة ، وبدونه يشعر الناس بأنهم وحيدون ومنزلون، فالحالة المعنوية للعاملين تتوقف في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك في إنتاجيتهم على فعالية الاتصال وكفاءته في المنظمة ، حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد ، وكذلك الطريقة الملائمة لانجازها. فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب ، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ، حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة .

ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الحاسم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة، فبعد أن كان ينظر إلى الهيكل على انه ذو الأهمية الأولى، وأن الأفراد والأدوات والمهام يتم تطويرها لمنطق الهيكل. فقد أصبحت النظرة الآن هي أن المؤسسات يجب أن تطور وفقا للعنصر البشري ، فالمؤسسة أفراد بالدرجة الأولى ثم أدوات ومهام وهياكل ، ولذلك فان تنمية ورعاية العلاقات

<sup>1</sup>-Danielle charron , une introduction à la communication P.U.O canada , 1991.P 199. -

بينهم وبين رؤسائهم وبين بعضهم البعض ، من أهم المقومات لنجاح أي مؤسسة ، ويتوقف هذا النجاح على قوة نظام الاتصال ومدى توافر نقاط القوة له ، والذي من خلاله يمكن تنمية وتدعيم العلاقات العامة بين جميع الأطراف الداخلية للمؤسسة ، والوقوف على مدى قابليتها للاستقبال والاستجابة ، فهناك حاجة ملحة لتوفير المناخ الاتصالي المناسب وتطبيق الاتصال المزدوج ثنائي الاتجاه وتوفير قنوات للتغذية العكسية .

والملاحظ أن الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة ، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات ، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة وزيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعمالين ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر ، مما ينعكس بصورة إيجابية على العلاقات العامة الداخلية ، ويؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف .

إن تنمية العلاقات العامة بين جميع العاملين بالمؤسسة بمختلف المستويات الإدارية والمهنية بدءاً من الإدارة العليا حتى أقل المستويات الوظيفية، يتوقف على رضا هؤلاء عن السياسات التي تتبعها المؤسسة ، من خلال توفير فرص عمل منظمة ، تحقيق الاستقرار الوظيفي والتدريب ، الترقية ، التقاعد ، توفير ظروف عمل مناسبة ، وأجور عادلة ..... إلخ ، غير أن هذه الأمور على أهميتها ليس كل ما يبحث عنه العامل ، بل ينبغي أن يأخذ في الاعتبار إشباع الحاجات الاجتماعية إلى جانب الحاجات الاقتصادية ، مثل تقدير المنظمة لعمل الأفراد وتحقيق الذات لهم ، الحاجة إلى الإبداع ، الحاجة إلى الخلق ، الحاجة للحاجة للانتماء م والقبول من الآخرين ..... إلخ . وتأسيس علاقات عامة داخلية على أساس أعباء الوظيفة والمكانة للفرد العامل وعدالة وتكافؤ الفرص وإشباع حاجاته الاجتماعية يتوقف على الجهود الاتصالية داخل المؤسسة ومدى إدراك إدراكها لقيمة وأهمية الاتصال مع الأطراف الداخلية وقدرتها على توفير البيانات والمعلومات لهؤلاء عن الأهداف والسياسات والخطط والنظم والتوجيهات والتعليمات .... إلخ ، إذ أن عدالة المؤسسة مع عمالها وموظفيها ليس كافياً في حد ذاته ، إذ لم يصحب ذلك شرح وافٍ وتفسير كامل لتوجهاتها وقراراتها ومبررات اتخاذها ، من الأمور التي ترفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من تماسكهم وتحمسهم للعمل وتعزز لديهم الشعور بالولاء وتفانيهم من أجل الارتقاء بمؤسستهم ، وهذا ما يحقق مستلزمات التوافق والتوازن للعامل والمؤسسة على حد سواء .

إن الاتصال التنظيمي هو وسيلة وآلية لتنمية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة ، فقيام علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وروح معنوية عالية يتطلب وجود نظام سليم لنقل الأوامر والمعلومات والتوجيهات بين المستويات الإدارية عموديا وأفقيا ، وذلك من خلال قنوات اتصال مفتوحة ووسائل اتصال تسمح بنقلها بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب ، وهذا يساعدهم على أداء أعمالهم بنجاح وكفاءة ، ويخلق الرضا والارتياح بين العاملين بالمؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ، كما يتوقف ذلك على قدرة المؤسسة في توفير فرصة المشاركة للعاملين داخل المؤسسة بتشجيع الاقتراحات من المرؤوسين واستخدامها في اتخاذ القرارات وخاصة تلك المتعلقة بهم ، ما يؤدي إلى رفع درجة وعي وثقافة العاملين وإمامهم بشؤون منظماتهم وما يحيط بها من مواقف ومشكلات. كما تسعى المؤسسة في سبيل تنمية العلاقات العامة بين الأطراف الداخلية لها أن تتخير أفضل الاستراتيجيات والسياسات للتعامل مع تلك الأطراف ، فإتباع المؤسسة لإستراتيجية الحوار المتبادل مع جميع العاملين بالمؤسسة وبمختلف المستويات الإدارية ما يعمل على مد جسور الثقة مع هؤلاء ويوطد العلاقات بها ، ويدعم سيرها ويساعد على تطويرها وازدهارها ، كما أن إتباع المؤسسة لسياسة الاتصال تقوم على فلسفة الباب المفتوح والتي تساعد على إذابة ما يسمى بـ : "جدران الجليد " بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم داخل المؤسسة ، وهذا ما يحدد بدرجة كبيرة فرصة تحسين العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة ويعمل على تعزيز اندماجهم وإبعادهم عن الشعور بالاغتراب والحد من التوثر وحل النزاعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة .

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى مرت بمراحل مختلفة من التسيير ، حيث اعتبرت المؤسسة الصناعية الجزائرية المحرك الأساسي للاقتصاد الجزائري ورمز لسيادة الدولة أثناء المرحلة الاشتراكية ، وقد عرفت في تلك الفترة مراحل مختلفة من التنمية كانت لها آثارها على جميع الجوانب ، بما فيها الاتصال بمختلف تخصصاته والوسائل المستخدمة في ذلك وعلى القائمين به ، ونتج عن تلك المرحلة قلة المنافسة واحتكار السوق ، إلا أن هذه المؤسسة تعرضت في تلك الفترة لأزمات تسييرية تحيد عن أهدافها الاقتصادية. وبعد ظهور بوادر التوجه إلى اقتصاد السوق وجدت المؤسسة نفسها أمام مشاكل كثيرة أهمها المنافسة من جهة وقلة الإمكانيات المادية من جهة أخرى ومحاولة تكوين ميزة تنافسية من جهة ثالثة . ولقد عانت المؤسسات الجزائرية من أنظمة إعلامية غير مناسبة ومن قلة المتخصصين ومن تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة.

## مقدمة:

أصبح اليوم ، بالنسبة للعديد من المؤسسات البحث عن الجودة التامة وتحسين الإنتاجية ضرورة وهدف يحققان لها البقاء والإستمرارية في ظل منافسة شديدة لا ترحم ومثل هذه التطورات تفرض على المسيرين ضرورة إعادة النظر في مكانة العامل في العملية الإنتاجية ، إعادة النظر هذه تؤدي حتما إلى إعادة نظرهم في أساليب التسيير الممارسة كونها تعطي دوما أهمية للنواحي التقنية في الإنتاج على حساب الجانب الإنساني فيه متجاهلة بذلك كل معارفه وقدراته الفكرية والإبداعية وبالتالي إمكانية مساهمته الفعالة في رفع تلك التحديات وتحقيق الريادة لمؤسسته .

وعلى هذا الأساس فإن الاهتمام بالموارد البشري ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب توفير مختلف الظروف التنظيمية وشبكة جيدة من العلاقات الهامة الداخلية ، تهدف إلى تحسين مردودية المورد البشري فيها وذلك لن يتأتى إلا بوضع ميكانيزمات اتصال تعمل على توفير الجو الملائم والارتياح النفسي لدى مختلف العمال .

ولا شك أن قيام علاقات عامة داخلية إيجابية يحتاج إلى أساليب وأنماط إتصالية تستجيب لإهتمامات العمال في مختلف مستوياتهم التنظيمية ، ذلك أن خلق نسق تعاوني بين الأفراد العاملين والإنسجام بينهم يتوقف على حرية وحركة المعلومات فيما بينهم ، كما أن خلق روح الإنتماء والمبادرة يرتبط بتوفير درجة من المشاركة وتبادل الآراء والأفكار بشكل مستمر داخل المؤسسة. وتحقيق ذلك كله مرهون بمدى إدراك المؤسسة لأهمية الاتصال كعملية حيوية في مجال العلاقات ، سواء بين العاملين فيما بينهم ، أو بين هؤلاء والإدارة وبالتالي تطوير علاقات عامة ناجحة داخل المؤسسة ، ما يسهم في خلق توازي وتكامل بين جميع الاطراف الداخلية للمؤسسة .

وبناء عليه ، تتناول الدراسة الحالية موضوع الإتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة، وقد قسمت الدراسة إلى سبعة فصول.

**الفصل الأول:** خصص للإطار المفهومي والتصوري لموضوع الدراسة ، وتضمن عرض الإشكالية ومختلف تساؤلاتها ، وأسباب الدراسة ومبررات اختيارها ، وأهدافها ، وعرض

المفاهيم الأساسية للدراسة ، بالإضافة إلى عرض العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإتصال التنظيمي من جوانب مختلفة .

**الفصل الثاني :** تضمن مختلف المداخل النظرية المقترحة لدراسة الإتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة ، والمتمثلة في المداخل الكلاسيكية ، والمداخل النيوكلاسيكية (العلاقات الإنسانية) والمداخل النظرية الحديثة ، بالإضافة إلى بعض المداخل النظرية الخاصة بتنمية العلاقات العامة.

**الفصل الثالث:** ويتعلق بالإتصال التنظيمي والعلاقات العامة داخل المؤسسة وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء ، حيث خصص الجزء الأول منه للإتصال ، بداية بعناصر هذه العملية ، وظائفه ، ثم هيكله ، ، وأبرز معوقاته ، ووسائله ، في حين خصص الجزء الثاني من الفصل للعلاقات العامة داخل المؤسسة ، والذي تضمن أسس و مبادئ العلاقات العامة وأهدافها ، ووظائفها ، أما الجزء الثالث من الفصل تمثل في دور الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة.

**الفصل الرابع:** تضمن الإطار المنهجي للدراسة ، وشمل المعالجة المنهجية، بداية بالمناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات ، وتحديد مجالات الدراسة.

**الفصل الخامس :**شمل التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ووضعية الإتصال التنظيمي .

**الفصل السادس:**خصص لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي ارتبطت بمدى مساهمة الإتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة ، ومدى مساهمته في ترسيخ قواعد المشاركة ، ودوره في تحسين العلاقات العامة ، وأبرز المعوقات التي تحد من فاعليته داخل المؤسسة .

**الفصل السابع:** تضمن عرض ومناقشة النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى مواضيع البحث التي تثيرها الدراسة مستقبلا .

## الفصل الأول:

### الإطار التصوري والمفهمي لموضوع الدراسة

#### • تمهيد

#### أولاً- الإشكالية .

#### ثانياً- المفاهيم

- 1- مفهوم الاتصال .
- 2- مفهوم الاتصال التنظيمي.
- 3- مفهوم التنمية.
- 4- مفهوم العلاقات العامة.
- 5- مفهوم المؤسسة(التنظيم).

#### ثالثاً : الدراسات السابقة

- 1- عرض الدراسات.
- 2- مناقشة وتقييم.

#### • الخلاصة .

• تمهيد:

بالنظر إلى القيمة العلمية التي يحتلها الإطار المفهمي والتصوري في توضيح الإطار العام للبحث من الناحية السوسولوجية فقد خصص الجزء الأول من الفصل لتحديد مشكلة الدراسة بالإضافة إلى إبراز أهميتها ، ومبررات اختيارها ، ثم أهداف الدراسة .

ولما كان تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي ، ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها ودلالاتها ، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ ، ولهذا سيتم في هذا الفصل تحديد المفاهيم المحورية لمعالجة موضوع " الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة "

ومن هذا المنطلق سيتم التعرض إلى كل مفهوم من الناحية اللغوية والاصطلاحية ثم الإجرائية وقد تم تحديد مفاهيم الدراسة فيما يلي :

- مفهوم الاتصال .
- مفهوم الاتصال التنظيمي .
- مفهوم التنمية .
- مفهوم العلاقات العامة .
- مفهوم المؤسسة الاقتصادية (التنظيم) .

إضافة إلى ذلك وبالنظر إلى ما تشكله الدراسات السابقة من تراثا مهما ومصدرا غنيا لجميع الدارسين والباحثين ، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم لهذا سيتم أيضا في هذا الفصل عرض بعض الدراسات السابقة ، إبراز الإشكال المطروح أهداف الدراسة ، ثم المنهج المستخدم ، ونوع العينة ، وأهم النتائج المتوصل إليها ، ثم يتم تقديم في آخر عرض كل دراسة تقييم جزئي يوضح أهم نقاط الالتقاء مع الدراسة الحالية وأخيرا التقييم العام بعد نهاية عرض كل الدراسات .

**أولا - الإشكالية:****1- طرح المشكلة وتحديدها :**

الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها. وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم. وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ القديم، فقد عرف اليوم تطورا شمل جميع الميادين. فقد كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة فكانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة بين المنظم والأفراد العاملين معه، ووفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد المشتغلين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدد الأفراد المشتغلين وعلى عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما يتم التخطيط له. فالجماعات الصغيرة توسعت وانتقل الاتصال ليؤدي دوره على مستوى المنظمة التي تتشكل من جماعة من الأفراد تجمعهم مصالح وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة ترمي في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف يتم تسطيرها من طرف إدارة المؤسسة<sup>1</sup>.

وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، حيث لا يمكن تصور أي تنظيم دون ذلك. ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسات الصناعية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية للاتصالات داخل هياكلها وبين جميع مستويات التنظيم. قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها. فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية - بدون دار نشر، الجزائر، 2004 ص 06.

إن الاتصال نظام تقوم عليه حياة كل منظمة ، ولا منظمة بدون اتصال ، بل أن بقاء تلك المنظمة يرتبط إلى حد كبير بفاعلية وديناميكية نسق الاتصال باعتباره أساس كل تنظيم ناجح على حد قول **Gold Hiber** هيبير بأن أهمية الاتصال في المنظمات وخاصة في السنوات الأخيرة تعد ضرورة ملحة ومعترف بها عالميا حيث أن بعض المنظرين يعتبرون أن الاتصال هو بمثابة روح المنظمة<sup>1</sup> ، وأصبح الاتصال يحتل مكانة إستراتيجية في تنظيم وسير المؤسسة ، فالسير الحسن للمصالح داخل المؤسسة يعتمد على سيولة وتوفير المعلومات ومنه حتمية تداول المعلومات العملية والعامة والتحفيزية من أجل الانسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية العملية والاجتماعية داخل المؤسسة من منطلق أن الاتصال في التنظيم ترتبط فعاليته ليس فقط بتحسين وتحديث وسائله ، وإنما ترتبط أيضا بمحتوى الاتصال أي فيما إذا كانت المعلومات التي يراد نشرها التنظيم وسط أفراد تقدم الإجابة على اهتمامات مختلف الأطراف ، حيث يسمح لها ذلك بالإحساس بالمشاركة والحق في إسماع الصوت مما يحقق إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا مهما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم ويعزز المسؤولية التضامنية والترابط والفهم المشترك .

ولا أحد ينكر أن الاتصال يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية ، فلا يمكن وجود تخطيط فاعلا ، أو تنظيما متكاملا ، أو تنسيقا تاما ، أو قيادة فاعلة في ظل غياب الاتصال ، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ، أو بين المؤسسات بعضها البعض . فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين وفي الأوقات المناسبة إلا في ضوء اتصال تنظيمي ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية ، ويبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الاتصال ، فهو يقود إلى التعارض ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة ، وما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الإدارة لمهارات الاتصال الفعال ، الذي يمثل حياة المؤسسة ، وبدونه يشعر الناس بأنهم وحيدون ومنعزلون، فالحالة المعنوية للعاملين تتوقف في مختلف المستويات الإدارية ، وكذلك في إنتاجيتهم على فعالية

<sup>1</sup>-Danielle charron , une introduction à la communication ، P.U.O canada , 1991.P : 199.

الاتصال وكفاءته في المنظمة ، حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد ، وكذلك الطريقة الملائمة لانجازها. فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب ، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ، حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة .

ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الحاسم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة، فبعد أن كان ينظر إلى الهيكل على انه ذو الأهمية الأولى، وأن الأفراد والأدوات والمهام يتم تطويرها لمنطق الهيكل. فقد أصبحت النظرة الآن هي أن المؤسسات يجب أن تطور وفقا للعنصر البشري ، فالمؤسسة أفراد بالدرجة الأولى ثم أدوات ومهام وهياكل ، ولذلك فان تنمية ورعاية العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وبين بعضهم البعض ، من أهم المقومات لنجاح أي مؤسسة ، ويتوقف هذا النجاح على قوة نظام الاتصال ومدى توافر نقاط القوة له ، والذي من خلاله يمكن تنمية وتدعيم العلاقات العامة بين جميع الأطراف الداخلية للمؤسسة ، والوقوف على مدى قابليتها للاستقبال والاستجابة ، فهناك حاجة ملحة لتوفير المناخ الاتصالي المناسب وتطبيق الاتصال المزدوج ثنائي الاتجاه وتوفير قنوات للتغذية العكسية .

والملاحظ أن الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة ، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة ، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات ، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة وزيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعمالين ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر ، ما ينعكس بصورة إيجابية على العلاقات العامة الداخلية ، ويؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف .

إن تنمية العلاقات العامة بين جميع العاملين بالمؤسسة بمختلف المستويات الإدارية والمهنية بدءا من الإدارة العليا حتى أقل المستويات الوظيفية ، يتوقف على رضا هؤلاء عن السياسات التي تتبعها المؤسسة ، من خلال توفير فرص عمل منظمة ، تحقيق الاستقرار الوظيفي التدريب ، الترقية ، التقاعد ، توفير ظروف عمل مناسبة ، وأجور عادلة ..... إلخ ، غير أن هذه الأمور على أهميتها ليس كل ما يبحث عنه العامل ، بل ينبغي أن يأخذ في الاعتبار

إشباع الحاجات الاجتماعية إلى جانب الحاجات الاقتصادية ، مثل : تقدير المنظمة لعمل الأفراد وتحقيق الذات لهم ، الحاجة إلى الإبداع ، الحاجة إلى الخلق ، الحاجة للحاجة للانتماء والقبول من الآخرين ..... الخ . وتأسيس علاقات عامة داخلية على أساس أعباء الوظيفة والمكانة للفرد العامل وعدالة وتكافؤ الفرص وإشباع حاجاته الاجتماعية يتوقف على الجهود الاتصالية داخل المؤسسة ومدى إدراكها لقيمة وأهمية الاتصال مع الأطراف الداخلية وقدرتها على توفير البيانات والمعلومات لهؤلاء عن الأهداف والسياسات والخطط والنظم والتوجيهات والتعليمات .... إلخ ، إذ أن عدالة المؤسسة مع عمالها وموظفيها ليس كافيا في حد ذاته ، إذ لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها وقراراتها ومبررات اتخاذها من الأمور التي ترفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من تماسكهم وتحمسهم للعمل وتعزز لديهم الشعور بالولاء وتفانيهم من أجل الارتقاء بمؤسستهم ، وهذا ما يحقق مستلزمات التوافق والتوازن للعامل والمؤسسة على حد سواء .

إن الاتصال التنظيمي هو وسيلة وألية لتنمية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة ، فقيام علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وروح معنوية عالية تتطلب وجود نظام سليم لنقل الأوامر والمعلومات والتوجيهات بين المستويات الإدارية عموديا وأفقيا ، وذلك من خلال قنوات اتصال مفتوحة ووسائل اتصال تسمح بنقلها بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب ، وهذا يساعدهم على أداء أعمالهم بنجاح وكفاءة ، ويخلق الرضا والارتياح بين العاملين بالمؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ، كما يتوقف ذلك على قدرة المؤسسة في توفير فرصة المشاركة للعاملين داخل المؤسسة بتشجيع الاقتراحات من المرؤوسين واستخدامها في اتخاذ القرارات وخاصة تلك المتعلقة بهم ، ما يؤدي إلى رفع درجة وعي وثقافة العاملين وإمامهم بشؤون منظماتهم وما يحيط بها من مواقف ومشكلات. كما تسعى المؤسسة في سبيل تنمية العلاقات العامة بين الأطراف الداخلية لها أن تتخير أفضل الاستراتيجيات والسياسات للتعامل مع تلك الأطراف ، فإتباع المؤسسة لإستراتيجية الحوار المتبادل مع جميع العاملين بالمؤسسة وبمختلف المستويات الإدارية ما يعمل على مد جسور الثقة مع هؤلاء ويوطد العلاقات بها ، ويدعم سيرها ويساعد على تطويرها وازدهارها ، كما أن إتباع المؤسسة لسياسة اتصال تقوم على فلسفة الباب المفتوح والتي تساعد على إذابة ما يسمى بـ : "جدران

الجليد " بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم داخل المؤسسة ، وهذا ما يحدد بدرجة كبيرة فرصة تحسين العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة ويعمل على تعزيز اندماجهم وإبعادهم عن الشعور بالاغتراب والحد من التوتر وحل النزاعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة .

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى مرت بمراحل مختلفة من التسيير حيث اعتبرت المؤسسة الصناعية الجزائرية المحرك الأساسي للاقتصاد الجزائري ورمزا لسيادة الدولة أثناء المرحلة الاشتراكية ، وقد عرفت في تلك الفترة مراحل مختلفة من التنمية كانت لها آثارها على جميع الجوانب ، بما فيها الاتصال بمختلف تخصصاته والوسائل المستخدمة في ذلك وعلى القائمين به ، ونتج عن تلك المرحلة قلة المنافسة واحتكار السوق ، إلا أن هذه المؤسسة تعرضت في تلك الفترة لأزمات تسييرية جعلتها تحيد عن أهدافها الاقتصادية . وبعد ظهور بوادر التوجه إلى اقتصاد السوق وجدت المؤسسة نفسها أمام مشاكل كثيرة أهمها المنافسة من جهة وقلة الإمكانيات المادية من جهة أخرى ومحاولة تكوين ميزة تنافسية من جهة ثالثة .

ولقد عانت المؤسسات الجزائرية من أنظمة ، إعلامية غير مناسبة ومن قلة المتخصصين ومن تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة للاتصال ، وذلك بالرغم من هيكلية المؤسسات والتدرج في تحرير السوق والعمل بالمنافسة الاقتصادية .

وفي ظل التحولات السريعة والعميقة التي يشهدها المحيط التنافسي ، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجبرة على الاستجابة والتكيف مع هذه التحولات ، وهو ما يستلزم إعادة النظر في طرق الإدارة والتسيير والتنظيم والاتصال وبالأخص في مجال العلاقات التي تربط عناصر البيئة الداخلية وإدارة الموارد البشرية وذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة ، بشكل يمكنها من الاستمرار والتطور والنماء وتحقيق استقرار وتوازن داخل بيئتها الداخلية أو إثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها ونشاطها في المحيط الخارجي .

ومؤسسة " أرسيلور ميتال " كمؤسسة اقتصادية جزائرية وقطب صناعي هام ، فهي ملزمة هي الأخرى بتوفير أنظمة للاتصال تسمح بخلق علاقات مهنية حسنة بين العمال والإدارة

وبين العمال أنفسهم ، وبالتالي القضاء على كل مظاهر التذمر أو النزاعات أو الاستلاب... إلخ ، كما أنها تحتاج إلى توفير أفضل الطرق وأنجع الأساليب ، لتوفير الراحة لنفسية والبدنية للعاملين ، والسيولة المعلوماتية الكاملة ، حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل ما يسمح بتحقيق التعاون والتوازن داخل المؤسسة .

وباء على ما جاء سلفا ، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل المركزي التالي :

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تنمية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة في ظل

التحول إلى نظام اقتصاد السوق ؟

كما تتفرع عن التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ؟

2- ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ؟

3- هل يؤدي الاتصال التنظيمي دوره في تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ؟

4- ما هي معوقات للاتصال التنظيمي وما تأثيرها على سير العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؟

## 2 - أهمية الدراسة ومبررات اختيارها :

تكمن أهمية دراسة موضوع الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة في التعرف على مدى فعالية المنظومة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وما لذلك من تأثير على سير العلاقات العامة ، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تطورات وتغيرات سريعة ، أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أن تتكيف مع بيئتها الخارجية ، وهذا لن يتحقق إلا بوجود علاقات عامة داخلية ناجحة تساعد المؤسسة على الوصول إلى توازن واستقرار داخلي .

2 - أن التغييرات والتحويلات التي عرفتها أو تعرفها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لم تنجح في تقريب الإدارة من العمال مما لم يعطي الالتفاف و التعاون الكافي من جانب العمال لخدمة أهداف المؤسسة ، وأفرز ذلك الكثير من المشاكل و الاضطرابات و عدم الاستقرار في مجال العلاقات ما بين أفرادها ، لذلك حاولت من خلال هذا البحث المتواضع الكشف عن الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال في تحسين تلك العلاقة .

و الواقع أن هناك عدة مبررات نظرية و عملية دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع أهمها :

- قلة الدراسات السوسولوجية التي تبحث في ظاهرة الاتصال في التنظيمات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة وفي التنظيمات الصناعية بصفة خاصة ، والتي لا تزال تعاني من مشاكل اتصالية بين مختلف أفرادها و مستوياتها التنظيمية ، وما ترتب عن ذلك من جهل لآليات و ميكانيزمات هذه الظاهرة وهو ما انعكس سلبا على العلاقات داخل المؤسسة .

- اتجاه الدراسات السوسولوجية إلى دراسة الاتصال التنظيمي بالتركيز على الجانب المادي في هذه العملية دون التأكيد على الجانب الإنساني في هذه العملية ، أي على أهمية الفرد وما له من تأثير وتأثير بهذه العملية .

- وترتبط الأهمية العملية لهذه الدراسة إلى النزول إلى الواقع التنظيمي للكشف عن الدور الذي يمكن أن يساهم به الاتصال في تنمية العلاقات العامة بميدان الدراسة بمؤسسة "أرسيلور ميتال" ، للوقوف على الوضعية الاتصالية السائدة وانعكاساتها على العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة .

### 3 - أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية للاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة أرسيلور ميتال تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة .
- التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة داخل التنظيم.
- التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في تحسين العلاقات العامة الداخلية .
- التعرف على معوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

**ثانيا - المفاهيم :****1- مفهوم الاتصال:**

للاتصال تعاريف متعددة ومتنوعة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة ، علم الاجتماع علم النفس الاجتماعي، العلوم الإدارية، الخدمة الاجتماعية، وغيرها من الميادين الأخرى، أي أن كل باحث يعرفه من زاوية تخصصه وهذا ما جعله يأخذ معاني مختلفة. وقبل عرض أهم التعريفات الاصطلاحية للاتصال أحاول في البداية التعرف على المدلول اللغوي للكلمة. فكلمة الاتصال من الأصل اللاتيني **COMMUNICATION** وتعني "مشترك" وفي الأصل الانجليزي لكلمة **COMMON** أي شائعا "ومألوفا"<sup>1</sup>. أما أصل الكلمة في اللغة العربية فيرجع إلى المصدر - وصل - الذي يحمل معنيين "الصلة والبلوغ" فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهو بلوغ الهدف أو الانتهاء إلى غاية ما<sup>2</sup>. كما يرد بمعنى التصاق ، تقارب ، أو اشتراك<sup>3</sup>.

كما عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشئ بالشئ وصلا" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق غرض معين<sup>4</sup>. وبالتالي يمكن القول أن أي من هذه التعاريف يوضح أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

**الاتصال اصطلاحا :**

إن الاتصال عملية اجتماعية ، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر وباستخدام أداة أو أدوات الاتصال بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف هذه العملية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي ، الإسكندرية، 1997، ص270.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القربوتي ، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة - دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 4 ، 2000 ، ص 199 .

<sup>3</sup> - المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار الشروق ، بيروت ، لبنان ، ط2 ، 2001، ص 73 .

<sup>4</sup> - هناء حافظ بدوي ، الاتصال بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 14 .

<sup>5</sup> - غريب عبد السميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 14.

معنى أن الاتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين الإنسان وذاته ، وذلك بوصفه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات ، كذلك يشير التعريف إلى استخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الاتصال .

يعرف تشارلز كولي **CHARLES COOLEY** الاتصال على أنه : " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله تنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان ، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة ، والخطوط الحديدية ، والبرق والتيلفون ، وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة وكل شيء يتطور عبر الزمان والمكان"<sup>1</sup> .

وقد علق لوهيس **LOHISSE** على هذا التعريف على أنه الأكثر تكاملاً وجدارة بالاهتمام حيث يتضمن العديد من العناصر وقبل كل شيء فكرة أن الاتصال هو جوهر وجود العلاقات الإنسانية.

يتضح من تعريف تشارلز كولي للاتصال أنه جاء ليعبر عن الاتصال في إطاره الواسع بحيث يشمل جميع أوجه النشاط الإنساني ، دون تحديده لمجال معين ، واعتبر أن الاتصال هو الآلية أو الأداة لإيجاد العلاقات الإنسانية ، بمعنى أنه أساس العلاقات الإنسانية وليس شيئاً قائماً بذاته ومن خلاله تنمو وتتطور هذه العلاقات ، ولكنه لم يبرز ماهية الاتصال أو كيفية تحقيقه هذا الميكانيزم.

- وعرفته منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين على أنه: " تبادل الآراء و المعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة "<sup>2</sup>.

- وجاء في تعريف آخر على أن الاتصال: "العملية التي تنتقل بها المعلومات بين مرسل ومستقبل بإحدى طرق الاتصال المختلفة"<sup>3</sup> .

يوضح هذا التعريف أن الاتصال هو عملية وهو ما يمثل إضافة مقارنة بالتعريفين السابقين والاتصال باعتباره عملية ، يعني أن بناء الاتصال نفسه ليس ثابتاً أو استاتيكية وإنما هو بناء ديناميكي متغير ومستمر ويتأثر بالتفاعل بين عناصره ، ومع ذلك تبقى النظرة ضيقة في هذا

<sup>1</sup> - Roger mucchielli , communication et réseaux de communication, édition ESF, paris, 1999,P : 45.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة والنشر عمان ، ط3 ، 2004 ، ص233.

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد 01 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 33

التعريف كونها تقتصر على نسق مكون من شخصين تسير في اتجاه واحد من مصدر إلى مستقبل.

ولم تكن هناك إمكانية لاستعاب خصائص البيئة التنظيمية التي سيكون لها انعكاس على العملية الاتصالية.

- و بالمعنى نفسه ذهب إليه كونتز **KONTIS** عندما عرف الاتصال على أنه: " عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل بحيث يمكن فهمها " <sup>1</sup>.

- كما يعرف كل من تيري **TERRY** وفرانكلين **FRANKLIN** الاتصال على أنه: "فن تطوير وتحقيق فهم جيد ما بين الأشخاص ، وهو سيرورة تبادل للمعلومات والأحاسيس بين شخصين أو أكثر" <sup>2</sup>.

يتفق هذا التعريف مع التعريفين السابقين ، غير أنه اعتبر أن الاتصال فن هدفه تحقيق الفهم الجيد بين الأشخاص وهو سيرورة تبادل المعلومات فهو عملية مستمرة ودائرية .

- أما محمود عودة فقد أكد بأن الاتصال عبارة عن عملية يمكن أن تحدث في نسق أكبر حيث عرف الاتصال على أنه: "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين ، يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه " <sup>3</sup>.

يعتبر هذا التعريف أكثر وضوحاً ، حيث ارتبط فيه الاتصال بعملية انتقال المعلومات بالنسق الاجتماعي ، وهذا ما يؤكد أهمية هذه العملية في تحقيق الترابط بين الأجزاء المكونة لهذا الأخير كما يوضح التعريف أيضاً أن الاتصال كعملية لنقل الأفكار والمعلومات يختلف من نسق اجتماعي إلى آخر حسب طبيعة النسق وحجمه .

## 2- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص(مرسل) إلى شخص آخر(مستقبل) وذلك بغية تغيير سلوكه ، فالاتصال التنظيمي

<sup>1</sup> - ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية والترويج ، دار مكتبة حامد ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص37.

<sup>2</sup> - George therry et stiphen franklin, les principes du mangement 8<sup>eme</sup> édition, édition éconómica, paris, 1982, P:414

<sup>3</sup> - حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ط 4 ، 2003 ص 24.

الذي يحدث في إطار مؤسسة ما ، عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات"<sup>1</sup>.

كما عرف الاتصال التنظيمي على أنه: " نظام إبداع وتبادل الرسائل عن طريق شبكة من العناصر المرتبطة داخليا، نظام هدفه تحقيق احتياجات التنظيم."<sup>2</sup> من خلال التعريفين السابقين أنهما بالرغم من توضيحهما لماهية الاتصال التنظيمي وهدفه إلا إنهما أغفلا الوسائل التي يتم بها الاتصال أو تمرير المعلومات كما لم يوضحا نوع الاتصال ونمطه.

كما يعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "تبادل البيانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة و خارجها ، من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام ، والعاملين فيها لبعضهم البعض ، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ، ومجموعة أخرى أو تكون موجهة إلى خارجها ، أو خليطا من كل هذا..."<sup>3</sup>. جاء هذا التعريف مختلفا عن سابقه حيث أبرز أبعاد الاتصال إضافة إلى توضيحه لشكل الاتصال وأنماطه.

ويعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال التنظيمي على أنه : "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، وكما هو معروف فهو إما اتصالا رسميا (هابطا صاعدا ، أفقيا ) أو غير رسمي."<sup>4</sup>

يلاحظ من هذا التعريف نوع من التفصيل للاتصال داخل المؤسسة ، حيث يوضح أهم أساليب الاتصال والتي قد تكون كتابية أوشفهية ، كما يوضح المسارات التي يتخذها الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي ، من أجل تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات بين العاملين .

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص141  
<sup>2</sup> - Danielle charron, O.P, Cit ,P :215.

<sup>3</sup> - محمد فتحي ، 766 مصطلحا إداريا- إيضاح وبيان- دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2003 ، ص105

<sup>4</sup> - فضيل دليو ، اتصال المؤسسة - إشهار علاقات عامة - علاقات مع الصحافة - دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2003 ، ص28.

لكن ما يؤخذ على هذا التعريف رغم التفصيلات التي جاء بها هو التركيز على البعد الوظيفي والداخلي للاتصال داخل المؤسسة متناسيا اتصال المؤسسة بالبيئة وبالمؤسسات الأخرى. وجاء في تعريف آخر للاتصال التنظيمي على أنه: "دراسة وتطبيق جميع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها."<sup>1</sup> يركز هذا التعريف على البعد الخارجي لعملية الاتصال الخاص بتنظيم المؤسسة لعلاقاتها بالبيئة الخارجية و يقصي الاتصال الداخلي.

ويعرف الاتصال التنظيمي من قبل علماء الإدارة على أنه: "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات أو آراء أو أوامر...من جهة لجهة أخرى(التي قد تكون فردا أو جماعة ) وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في المؤسسة ، وبحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بها والتأثير في سلوكهم وتوجيههم وجهة معينة وباستخدام وسيلة محددة تدعى أداة اتصال التي بواسطتها تتم عملية النقل والتحويل"<sup>2</sup> .

ويعرف أيضا الاتصال التنظيمي على أنه : "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك ليساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونيه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري..."<sup>3</sup> .

يلاحظ على جميع التعاريف السابقة أن بعضها ما هو شامل وعام ، وفيها ما هو أكثر تحديدا وتخصصا وكل واحد تناوله أو ينظر إليه صاحبه من زوايته الخاصة وميدان اهتمامه ، إلا أنها تتفق أو تشترك في أغلب الصفات ، إلا أن الصفة الرئيسية المشتركة هي نظرتها للاتصال على أنه عملية يتم من خلالها التبادل ونقل المعلومات ، ويستهدف التفاهم بين طرفي عملية الاتصال ، كما يحدث التغيير في السلوك ، ويؤدي إلى التعاون والتكامل بين أعضاء التنظيم . ومن هنا يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي يتماشى مع الدراسة الحالية :

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، مرجع سبق ذكره ، ص29.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوة العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 ، ص329.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار ، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية - فعاليات الملتقى الوطني الثاني للاتصال في المؤسسة- مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة، 2003 ص ص :83-84

الاتصال التنظيمي هو : "تلك العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة باستعمال الأساليب الشفهية أو الكتابية ، وفي مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية (رسمية) أو غير رسمية ، بهدف تحسين وتقوية العلاقات الداخلية وتحقيق التعاون والترابط بما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين ببعضهم البعض و بينهم وبين إدارة المؤسسة .

### 3- مفهوم التنمية:

#### التنمية لغة :

نمى ، تنمية الشيء: وتعني ارتفاعه عن موضع إلى موضع آخر.<sup>1</sup>

#### التنمية اصطلاحاً:

يعرف محمد عاطف غيث التنمية على أنها: " التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها، إلى حالة مرغوب الوصول إليها"<sup>2</sup> أي أن التنمية تستهدف تغييراً سياسياً في البناء الاجتماعي وما يتضمنه من تنظيمات مختلفة وتعديلاً في الأدوار والمراكز ووضع جميع الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية المتاحة من أجل تغيير الوضع والانتقال إلى مستوى أفضل.

وجاء في تعريف آخر للتنمية على أنها: " عملية مركبة وتمثل آلية ووسيلة لتحقيق أهداف مرحلية ضمن إطار غايات إنسانية وحضارية ذات أبعاد مجتمعية "<sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على أحد صور وأشكال التنمية وهي أنها أداة لتحقيق أهداف المجتمع.

أي أن التنمية ما هي إلا عملية التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - المنجد الأبجدي دار المشرق ، بيروت، لبنان ، ط5، 1967 ، ص 293

<sup>2</sup> - عبد الرحمان تمام أبو كريشة ، دراسات في علم اجتماع التنمية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003، ص: 35 - 36 .

<sup>3</sup> - رابع كعباش ، سوسيولوجي التنمية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007، ص 33

بينما يعرف سعد الدين إبراهيم التنمية على أنها تعني: " انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين، بشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع."<sup>1</sup>

يحدد هذا التعريف عناصر أساسية لمفهوم التنمية أهمها :

- أن التنمية عملية داخلية ذاتية بمعنى أن كل بذورها ومقوماتها الأصلية موجودة في داخل الكيان نفسه، وأن أي عوامل أو قوى خارج هذا الكيان لا تعدو أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية.

- أن التنمية عملية ديناميكية مستمرة أي أنها ليست حالة ثابتة وجامدة.

- أن التنمية ليست طريق واحد أو اتجاه محدد مسبقا، وإنما تعدد طرقها واتجاهاتها باختلاف الكيانات وتنوع الإمكانيات الكامنة في داخل كل كيان.

- ويضيف سعد الدين إبراهيم إلى أن عملية التنمية تنطوي على شرطين هما:

**الشرط الأول:** هو إزاحة كل المعوقات التي تحول دون انبثاق الإمكانيات الذاتية الكامنة داخل كيان معين، الفرد أو المجتمع.

**أما الشرط الثاني فهو:** توفير الترتيبات المؤسسية التي تساعد على نمو هذه الإمكانيات الإنسانية المنبثقة إلى أقصى حدودها .

في حين يعرف علماء الاجتماع التنمية على أنها : "مجموعة من العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البني التقليدية إلى البني الحديثة " <sup>2</sup> ، ويقصد بها كذلك تلك العملية التي تنطوي على إحداث بعض التغييرات التنظيمية المخططة لتحقيق تلاؤم أفضل بين الاحتياجات الإنسانية والسياسات والبرامج الاجتماعية <sup>3</sup> .

- مما سبق يمكن القول بأن التنمية عملية معقدة وشاملة ومستمرة تقدم جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية مما سبق يمكن القول بأن التنمية عملية معقدة وشاملة ومستمرة تقدم جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية

<sup>1</sup> - عبد الرحيم تمام أبو كريشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح مراد موسوي ، البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ، بدون تاريخ ، ص 460 .

<sup>3</sup> - منال طلعت محمود ، التنمية والمجتمع- مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية- المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 12 .

والإيديولوجية وتشير إلى النمو والتغيير المتعمد الذي يتم عن طريق الجهود الإرادية والواعية والمخططة أي المنظمة ، التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهداف معينة.

#### 4- مفهوم العلاقات العامة :

#### العلاقات العامة اصطلاحاً :

العلاقة في اللغة: العلاقات هي الصلات والروابط، يقال قطع العلاقات وتوترا لعلاقات ج، علائق: الارتباط والصلة، أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر، ويقال في هذا علاقة أي تعلق<sup>1</sup>، اجتماع بين شخصين كان على اتصال به<sup>2</sup>.

العام في اللغة : جمع عوام : عامة الناس – عامة جميعا – خلاف خاصتهم ، يقال جاء القوم عامة أي جميعا<sup>3</sup>.

العلاقات العامة في الاصطلاح : قد يرجع الغموض وعدم التحديد المقترن بوظيفة العلاقات العامة إلى عدم تحديد مضمون الألفاظ ، فتعبير العلاقات العامة يستخدم للإشارة إلى ثلاثة معاني مختلفة كما قد يستخدم كبديل لها هي الإعلام ( INFORMATION ) والاتصال ( COMMUNICATION ) والشؤون العامة ( PUBLIC AFFAIRES ) كما يستعمل البعض تسمية العلاقات مع الجماهير كبديل لاستخدام العلاقات العامة على أساس أنها ستحقق فهما أحسن لهذا المجال ، فيصبح واضحا أن العلاقات المنظمة مع جماهيرها هي المقصورة وأن كلمة جمهور ( PUBLIC ) تعني كل جماعة أو شريحة من المجتمع تكون للمنظمة علاقة بها<sup>4</sup>.

ومن التعاريف التي أعطيت للعلاقات العامة ما يلي :

- تعرف جمعية العلاقات العامة الدولية ، العلاقات العامة بأنها: "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها ، وتحقيق

<sup>1</sup> - المنجد الأبجدي ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، ط5 ، 1987 ، ص 711 .

<sup>2</sup> - المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المراق ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 2000 ، ص 1534 .

<sup>3</sup> - المنجد في اللغة والإعلام ، دار المراق ، بيروت ، لبنان ط 4 ، 2003 ، ص 526 .

<sup>4</sup> - محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 18.

المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط " <sup>1</sup> .

أوضح هذا التعريف أن العلاقات العامة هي وظيفة للإدارة وأنها تتسم بالاستمرارية والتخطيط وأن هدفها الأساسي هو كسب التفاهم بين المنظمة وجمهورها وأنه ليس فقط كسب التفاهم بل المحافظة على الفهم واستمراره ، ويوضح هذا التعريف أيضا أهمية الرأي العام وقياسه كوظيفة أساسية للعلاقات العامة ، وأخيرا أوضح هذا التعريف أن الإعلام الشامل المخطط هو أهم أدوات العلاقات العامة ، في تحقيق أهدافها ووظائفها السابقة.

- أما معهد العلاقات البريطاني، يعرف العلاقات العامة بأنها: " الجهود المقصودة والمخططة والمستمرة لإقامة واستمرار الفهم المتبادل بين أي منظمة و جماهيرها." <sup>2</sup> جاء هذا التعريف ليؤكد على أن العلاقات عمل علمي جاد ومقصود ومخطط وأن ما يميز هذا العمل هو استمراريته وذلك لكي تتمكن العلاقات العامة من مواكبة التغيرات التي تطرأ على الرأي العام .

وهناك من يرى أن العلاقات العامة هي: " نشر المعلومات والحقائق والأفكار مشروحة ومفسرة لجماهير المؤسسة، وكذلك تقبل المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة وذلك بغية الوصول إلى الانسجام أو التكيف الاجتماعي بين المؤسسة والجماهير." <sup>3</sup>

يتضح من هذا التعريف أن العلاقات العامة عملية تبادلية ومستمرة بين المؤسسة والجماهير أما الملاحظة الثانية فهي وضوح الهدف من هذه العملية وهي الوصول إلى الانسجام التكيف أو الاجتماعي.

ويعرف القاموس العالمي الجديد ويستر العلاقات العامة على النحو التالي :

- ترويج الاتصال والثقة بين شخص أو مشروع أو هيئة وأشخاص آخرين، أو جمهور خاص أو المجتمع بأكمله وذلك من خلال توزيع المعلومات التي تشرح وتفسر وتوضح و إنشاء نوع من العلاقة المتبادلة وتقييم رد الفعل .

<sup>1</sup> - علي السيد إبراهيم عجوة ، مقدمة في العلاقات العامة ، بدون دار نشر ، القاهرة ، 1999 ، ص34

<sup>2</sup> - علي السيد إبراهيم عجوة ، مرجع سبق ذكره ، ص34

<sup>3</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي ، العلاقات العامة والعولمة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005 ، ص32.

- درجة الفهم التي تحقق بين فرد أو منظمة أو هيئة و الجمهور .  
تطبيق الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق هذه العلاقة.<sup>1</sup>
- من هذا التعريف يتضح أن العلاقات العامة تهدف إلى ترويج الاتصال والثقة عن طريق نشر المعلومات لخلق علاقة متبادلة بين المؤسسة و جماهيرها وتحقيق الفهم المشترك باستخدام مختلف الوسائل والأساليب المساعدة.
- كما تم تعريف العلاقات العامة بأنها: " الجهد المخطط للتأثير في الآراء من خلال أداء جيد ومسؤول اجتماعيا ، وأيضا اتصال ذي اتجاهين من المنظمة إلى جماهيرها ومن جماهيرها إلى المنظمة."<sup>2</sup>
- يلاحظ من هذا التعريف أن العلاقات العامة جهد مخطط واتصال ذو اتجاهين تهدف إلى التأثير في الآراء من خلال الأداء الجيد.
- ويلخص إدوارد روينسون حصيعة دراساته في أن مفهوم العلاقات العامة ما هو إلا ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية ويتضمن الآتي:
- قياس وتقييم وشرح اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمؤسسة.
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المؤسسة وجماهيرها وبين الأنشطة والبرامج التي تجعل الجماهير راضية عن منتجات المؤسسة وخططها وسياستها والعاملين بها.
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف ومصالح ورغبات واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة.
- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة للإطمئنان على أنها تؤدي إلى تفاهم الجماهير وقبولهم.<sup>3</sup>
- يلاحظ على هذا التعريف إلى أنه الأقرب لدور ومفهوم العلاقة العامة إلا أنه كسابقيه في إغفال دور العلاقات العامة بين العاملين في المؤسسة .

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من منظور إداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005 ، ص 7.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص36 .

<sup>3</sup> - جميل أحمد خضر ، العلاقات العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ، ط01 ، 1998 ، ص

ويعرف **هارلو العلاقات العامة** بأنها : " وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية ، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها ببيان مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام ، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير وتساعد على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة ، كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التبكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية"<sup>1</sup>

حدد هذا التعريف مجموعة من الوظائف التي تضطلع بها العلاقات العامة باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية ، تساعد على خلق وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والتعاون المشترك بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية ، ومساعدة الإدارة في مواكبة التغيير وحل المشكلات التي تواجهها مستخدمة في ذلك جميع طرق وأساليب الاتصال.

وبإغفال التعاريف السابقة لدور العلاقات العامة بين العاملين في المؤسسة ، يكمن تقديم تعريف إجرائي يتناسب مع موضوع الدراسة بتعريف العلاقات العامة بأنها : " الأنشطة المتعددة لإدارة متخصصة في المؤسسة لتحسين وضع تلك المؤسسة في أذهان عاملينا وذلك بالعمل الحقيقي على توازن المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها من خلال تحقيق التعاون والفهم المشترك بين الطرفين ( المؤسسة والعاملين).

#### 5- مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة ، وكل منها يركز على جانب من الجوانب خاصة مع تعدد و تنوع المؤسسات في أحجامها وفروع نشاطها و أشكالها القانونية ، و في ظل التطور الذي شهده المجتمع المعاصر جعل من الصعب تقديم تعريف شامل و محدد للمؤسسة إلا أنه هناك اتفاق بين مجموعة من الباحثين على أن مصطلح المؤسسة هو مرادف لمصطلح التنظيم .

<sup>1</sup> - موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال ، العلاقات العامة والأعلام الحديث ، Edito Greps ، بدون تاريخ ، ص 77 .

تشتق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم، ينظم، تنظيماً، ومنها كلمة "التنظيم" والتي تعني ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للتعريفات الاصطلاحية التي أعطيت لمفهوم التنظيم أنه: "الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهامهم ووظائفهم"<sup>2</sup>.

ويذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي... ويشمل التنظيم تحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات بدورها في وظائف، وهذه بدورها في أقسام وإدارات ومن عناصره الاختصاصات، السلطة، المسؤوليات، الإشراف مستويات الوظائف، علاقات العمل الداخلية<sup>3</sup>.

يعرف كل من أميتاي إيتزيوني A.ETZIONI وتالكوتون بارسونز T.PARSONS التنظيم على اعتبار أنه "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين من أجل تحقيق أهداف محددة"<sup>4</sup>.

أما نيومان W.NEW MAN فيرى بأن التنظيم هو: "عملية تشمل تقسيم العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة وتحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"<sup>5</sup>. في حين يعرف بارنارد C.BARNARD التنظيم على أنه: "نظام للتعاون، يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>6</sup>.

1 - بوفاحة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص13.

2 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004، ص127.

3 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات للعلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص297.

4 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص09.

5 - المرجع نفسه، ص11.

6 - المرجع نفسه، ص12.

ويعرف أوليفر شيلدون **OLIVER SHELDON** التنظيم على أنه : "عملية جمع الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منظمة وإيجابية ومنسقة"<sup>1</sup>.

يبدو من خلال التعاريف السابقة أن بعضها ركز أساساً على الهيكل التنظيمي ، أي على الشكل أو البناء الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات وسلطات واختصاصات ، في حين جاء تركيز البعض من هذه التعاريف على العنصر الإنساني والتفاعلات المختلفة التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي .

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة التي أعطيت لمفهوم التنظيم ، أنه عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار و يوضح علاقات السلطة والمسؤولية ، فهو يساعد المؤسسة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها .

ويمكن الإشارة في السياق نفسه إلى أن المنظمة عبارة عن نظام أو كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة.

و من جهة نظر سكوت **SCOTT** فإن أي منظمة تشمل ركائز وهي :<sup>2</sup>

- الأهداف ، وهي أساس وجود المنظمة ، وأن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة ، وهي عديدة ومتنوعة .

- الأفراد العاملون، والذين يساهمون بمجهودهم في المنظمة مقابل عوائد معينة تدفع لهم .

-البناء الاجتماعي، والذي يشير إلى العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

- البيئة، فإن أي منظمة تعمل وتتواجد في بيئة مادية، وتقنية و ثقافية واقتصادية واجتماعية وسياسية معينة ، وعليها أن تتكيف معها .

<sup>1</sup> - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة - دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، ط 1 ، 2006 ، ص144 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص17.

- التقنيات، والتي تشير إلى جميع أنواع المعارف والأجهزة والأدوات والوسائل المختلفة التي تستخدمها المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها.

ومن خلال النقاط السابقة يمكن اعتبار المؤسسة كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث: " تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد أو يريدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة، لتحقيق أهداف مشتركة " <sup>1</sup>.

"وتعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تتخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والإعلامية ، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني " <sup>2</sup>.

كما تعرف المؤسسة على أنها : "تنظيم اقتصادي وحيد تتكون من وسائل بشرية ومادية وتؤلف بينهم من أجل إنتاج مواد وخدمات معروضة للبيع " <sup>3</sup>.

وجاء في تعريف آخر للمؤسسة على أنها : " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج /أو تبادل السلع/ أو خدمات/ مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني أو الزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم ونوع نشاطه " <sup>4</sup>.

ويشمل هذا التعريف كل أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة ماليا، مع ترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها.

وسيتم التطرق في الدراسة الحالية للتنظيم والمنظمة أو المؤسسة بنفس المعنى ، بما أنني سأصايف في الدراسة الميدانية مؤسسة اقتصادية عمومية ولهذا سيكون الاعتماد على هذه المصطلحات الثلاثة عمديا . وبالتالي يمكن القول أن المنظمة أو المؤسسة هي : " عبارة عن كيان اجتماعي اقتصادي، يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها ، وتتفاعل مع

<sup>1</sup> - ناصر داري عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط1 ، 1998 ، ص13 .

<sup>2</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3 ، 2006 ، ص28.

<sup>3</sup> - Gilles Bressy , economie d'entreprise , édition dalloz , 4 é édition , paris ,1998,P: 01

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، مرجع سبق ذكره ، ص11.

بعضها البعض بأسلوب أو أساليب معينة ، و هذا النظام يتكون من موارد مادية ومالية وبشرية موجهة نحو تحقيق أهداف وغايات مشتركة .

### ثالثا - الدراسات السابقة :

#### 1-3 عرض الدراسات :

• الدراسة الأولى: وهي دراسة لموسى اللوزي بعنوان : " الاتصالات الإدارية في

المؤسسات الحكومية الأردنية " <sup>1</sup> .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة عمليات الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية من خلال :

1- التعرف على واقع كفاءة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يدركها الموظفون العاملون فيها .

2- التعرف على مدى وجود فروق أو عدمها بين تصورات العاملين لكفاءة الاتصالات الإدارية في المؤسسات العامة والتي تعزى للعوامل المستقلة كالجنس والخبرة العلمية والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي.

وقد استخدم الباحث منهج قياس الاتجاهات المصمم على طريقة ليكرت حيث قسمت الاستمارة إلى قسمين رئيسيين تناول القسم الأول معلومات ديموغرافية أولية اشتملت المتغيرات التالية : الجنس ، الخبرة العلمية ، المستوى الوظيفي ، المؤهل الوظيفي .

أما القسم الثاني فقد اشتمل أربعة مجالات لكفاءة الاتصالات الإدارية وهي : انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال ، توصيل المعلومات المرغوبة في الوقت المناسب ، التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم ، اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي.

وشملت عينة الدراسة 845 عاملا ثم اختارهم بطريقة عشوائية من مجموع 12 مؤسسة حكومية ثم اختارها بطريقة عشوائية من مجموع المؤسسات الحكومية بالأردن والبالغ عددها 74 مؤسسة.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية ، في : مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم والاجتماعية ، المجلد 15 ، العدد 4 ، 1999 ، ص ص: 113-134 .

وتوصلت الدراسات إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- 1- انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال نتيجة معرفة المؤسسات الحكومية بأهمية الاتصال المفتوح فيها ، واعتمادية فعالية وكفاءة المؤسسة إلى حد كبير على مدى انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال السائد فيها وبالتالي زيادة الاهتمام به للتقليل من احتمالات السلوك الدفاعي بين الأفراد العاملين باعتباره من عوائق الاتصال الإداري .
- 2- تلاؤم الاتصال الإداري مع توقعات العاملين و آمالهم و قيمهم ، فمن عوائق الاتصال الإداري شعور العاملين بالنقص الظاهر في اهتمام الإدارة بما يقولونه وعدم إرسال المعلومات الضرورية لهم فيتوقفون عن القيام بالعملية الاتصالية .
- 3- أما بالنسبة لاختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي فقد حظيت باهتمام أقل من العاملين نظرا لشعورهم بعدم تركيز المؤسسة على وسيلة اتصالية معنية ، كون العملية الاتصالية تتم من خلال عدة وسائل مختلفة كتابية أو لفظية وبأشكال مختلفة والتي قد لا يتناسب بعضها مع العاملين المشاركين في العملية الاتصالية ، مما يؤدي إلى تشتت جهودهم في مواقف وظيفية معينة .
- 4- بالنسبة لمجال توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب فقد كان هو الأقل ، مما يدل على تدني الاهتمام بعملية التوقيت الملائم للاتصال حيث يختلف استقبال وتجاوب العاملين للمعلومات المنقولة باختلاف توقيتها وقد يعزى هذا إلى وجود عدة عوامل مؤثرة في التوقيت المناسب للاتصال الإداري كالاخلافات السلوكية بين العاملين والتي قد تؤخر عملية الاتصال لبعض الوقت ، أو لكبر حجم المؤسسة ، واستعمال الاتصال المتسلسل بكثرة مما يزيد من احتمال النقل البطيء والخاطئ للمعلومات.
- 5- دلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على كفاءة الاتصالات الإدارية باستثناء مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي ، كذلك دلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة العلمية نحو كفاءة الاتصالات الإدارية باستثناء مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم . أما بالنسبة لمتغير مستوى الوظيفة فقد تبين عدم وجود تأثير له على بعد انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :129- 130

واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي ، بينما وجد تأثير في مجالي توصيل المعلومات المرغوبة في الوقت المناسب والتلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم ، وأشارت الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة تعزى للمؤهل العلمي في مجالي التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي ، بينما تبين عدم وجود فروق في مجالي توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب وانفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال .

- لقد أكدت هذه الدراسة على العديد من الأسس لكفاءة الاتصالات الإدارية ، وهي بمثابة مبادئ للاتصال الفعال ، فتلاؤم هذه الاتصالات مع توقعات العاملين وآمالهم ، فيعني تحقيق التجانس داخل التنظيم والذي يضمن اندماج الأفراد ويشعرهم بالوحدة ، أما بالنسبة لأهمية اختيار الوسيلة المناسبة في الاتصال وضرورة مراعاة عامل الوقت في نقل المعلومات نظرا لما يمثله عامل الوقت من أهمية في عملية إرسال واستقبال المعلومات من جهة ومدى تلاؤم أسلوب الاتصال مع الهدف منه من جهة أخرى .

وتتشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تأكيد هذه الأسس واعتبارها مبادئ للاتصال الفعال ولعل الجانب الأساسي الذي تشترك فيه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية والمتعلق بانفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال والذي يعني تدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات بالكفاءة المطلوبة والتي تقتضي تحقيق التواصل بين مختلف العاملين.

• **الدراسة الثانية :** وهي دراسة **لحامد أحمد بدر** بعنوان: " فعالية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي"<sup>1</sup> .

إن الغرض الأساسي من البحث هو دراسة فعالية وكفاءة نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي وهل هذا النظام نظام فعال ، وهل توجد عقبات معينة تقلل من فعالية الاتصالات في هذه المنظمة وإذا كانت توجد عقبات في نظام الاتصالات فما هي المقترحات لعلاج مثل هذه العقبات؟ ولتحقيق هذا الغرض الأساسي ، تعرض البحث لدراسة نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي من النواحي التالية:

<sup>1</sup> - حامد أحمد بدر، فعالية نظام الاتصال في بيت التمويل الكويتي ، في : مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد 12 العدد 1 ، 1984 ، ص ص : 177 - 235

- 1- صور الاتصالات في بيت التمويل الكويتي .
  - 2- درجة الاتصال المباشر بين الرئيس و مرؤوسيه وبين العاملين وزملائهم في الإدارات وبين زملاء في نفس القسم أو الإدارة .
  - 3- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وهل توجد اتصالات متبادلة بين جميع العاملين في نفس القسم أو أنها تتدفق في الغالب من أعلى لأسفل.
  - 4- قنوات الاتصال سواء رسمية أو غير رسمية.
  - 5- درجة وضوح الرسالة وأسباب عدم وضوحها في بعض الأحيان .
  - 6- وجود أو عدم وجود تصفية للمعلومات المنقولة من الإدارة العليا إلى الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الأخرى .
  - 7- هل توجد مشكلة في الاتصالات نتيجة لاختلاف اللغة الأصلية لبعض العاملين والعملاء وكيف يمكن علاجها إن وجدت .
  - 8 - درجة تكرار معلومات الرسائل المرسلة في بيت التمويل الكويتي .
  - 9- إمكانية اتصال العاملين بالإدارة العليا عند اللزوم .
  - 10- هل هناك اتصال زائد لدى رجال الإدارة والعاملين .
  - 11- درجة ثقة العاملين في الرسائل التي تصل إليهم ودرجة تصديقهم لهذه الرسائل .
  - 12- هل يوجد اتصال دفاعي بدرجة كبيرة في بيت التمويل الكويتي وأثر ذلك في إخفاء بعض المعلومات عند الاتصال.
  - 13- جودة الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه عند الاتصالات الشخصية .
- واقترض الباحث أن هذه الفروض أو العناصر الثلاث عشر يمكن الإعتماد عليها كأساس لتقييم مدى فعالية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي .
- وأخذت هذه الدراسة الاتجاه الوصفي لنظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي تم تحليل النظام كما هو موجود واكتشاف عقبات الاتصال وتقديم بعض الاقتراحات لمعالجة عقبات الاتصال الموجودة .
- أما عينة الدراسات فقد شملت 128 مفردة وهو ما يمثل 39% من عدد مفردات المجتمع الكلي موضوع البحث البالغ عددها 320 مفردة وهي عينة عشوائية طبقية بسيطة.

وتوصلت الدراسات إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- 1- درجة الاتصالات المباشرة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين مرتفعة في بيت التمويل الكويتي ، كما ترتفع درجة الاتصال أيضا بين العاملين وزملائهم في الإدارات الأخرى وبين العاملين في نفس القسم ، من ذلك أن درجة الاتصال المباشر في بيت التمويل الكويتي بشكل عام جيدة وتدل على الثقة بين العاملين ومؤشر جيد على سرعة الاتصالات .
  - 2- أن بيت التمويل الكويتي يتجه إلى عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يدل على اتجاه بيت التمويل الكويتي إلى المركزية في اتخاذ القرارات.
  - 3- أن معظم الاتصالات تتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية.
  - 4- درجة وضوح الرسائل: أن هناك نسبة مرتفعة من الرسائل التي تعتبر غامضة وتحتاج لإيضاح ، ويرجع سبب الغموض غالبا إلى غموض صياغة الرسالة أو وجود معلومات ناقصة.
  - 5- تصفية المعلومات: لا توجد مشكلة لتصفية المعلومات عند انتقال الرسائل من المستويات الإدارية العليا للدنيا في بيت التمويل الكويتي .
  - 6- مشكلة اللغة: توجد مشكلة لغة نتيجة لتشغيل غير العرب ونتيجة للاتصالات التي تتم مع عملاء ومراسلين غير عرب.
  - 7- درجة مناسبة كمية المعلومات، غالبا كمية المعلومات مناسبة وفي حدود طاقة العاملين وأن نسبة كبيرة من العاملين تصدق هذه المعلومات.
- في ضوء عرض هذه الدراسة ، والتي كان الهدف الأساسي منها البحث في كفاءة وفعالية نظام الاتصال القائم ، وكما هو ملاحظ ومن خلال الافتراضات التي وضعها الباحث والتي يتعلق جزء منها بأساليب الاتصال المستخدمة ومدى ملاءمتها لأهداف الاتصال. أما الجزء الكبير من هذه الافتراضات والتي حاول الباحث من خلالها الكشف عن مدى كفاية المعلومات المتدفقة عبر مختلف قنوات الاتصال ، بالإضافة إلى درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومما لا شك فيه أن الدراسة الحالية تركز على هذين الجانبين في العملية الاتصالية

<sup>1</sup> - حامد أحمد بدر، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 191-209

كون أن إيجاد علاقات عامة داخلية ناجحة يرتبط بمدى كفاية وتوفير المعلومات التي تلبي حاجات الأفراد الإعلامية ، كما ترتبط أيضا بدرجة المشاركة التي تمنحها المؤسسة للعاملين بها ، حتى تعزز الانتماء والانسجام بينهم مما يجعلهم أكثر دافعية نحو العمل.

• **الدراسة الثالثة :** دراسة **لحصه محمد صادق** بعنوان " الرضا عن العمل وعلاقته

بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر"<sup>1</sup> .  
مثلت هذه الدراسة إضافة جديدة لسلسلة دراسات العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال للكشف عن طبيعة هذه العلاقة في بيئة ثقافية مختلفة، وتستهدف هذه الدراسة ما يلي:

1- التعرف على مدى توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.

2- التعرف على مدى وجود علاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.

3- التعرف على اختلاف الرضا عن العمل باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، المرحلة التعليمية الخبرة في العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.

4- التعرف إلى اختلاف الرضا عن العمل باختلاف المتغيرات التالية: الجنس ، المرحلة التعليمية الخبرة في العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.

- طبقت في هذه الدراسة استبانة الرضا عن الاتصال التي حددها **دونس DOWNS** و**هازن**

**HAZEN** تضمنت ثمانية عوامل يمكن من خلالها قياس الرضا عن الاتصال هي : النظرة العامة للتنظيم التغذوية الراجعة للأفراد ، الاتصال بالرؤساء ، مناخ الاتصال ، الاتصال الأفقي ، جودة وسائل الاتصال، التكامل التنظيمي والاتصال بالمرؤوسين.

أما استبانة الرضا عن العمل تم اختيار استبانة الرضا عن العمل التي قام بإعدادها "آدم غازي العتيبي" استخدمها في دراستين له ، وتتكون الاستبانة من 18 عبارة يتم الإجابة عليها على مقياس متدرج سداسي : راض تمام ، راض إلى حد ما ، غير راض إلى حد ما غير راض ، غير راض تماما .

<sup>1</sup>- حصه محمد صادق وآخرون ، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام ، بدولة قطر ، في : مجلة العلوم التربوية ، جامعة قطر ، العدد 3 ، 2003 ، ص ص: 19-57 .

والنتائج التي توصلت إليها الدراسة هي كالآتي:<sup>1</sup>

- 1- توفر الرضا عن العمل لدى مديري ومديرات المدارس القطرية وهذا يعني أن ظروف العمل في الإدارة المدرسية مناسبة وأن العمل الإداري يحقق إشباعا لحاجات المديرين.
  - 2- توفر الرضا عن الاتصال بشكل عام لدى مديري ومديرات المدارس.
  - 3- انخفاض رضا مديري المدارس عن عامل " تشجيع الرؤساء لما يطرحونه من أفكار جديدة " .
  - 4- يوجد ارتباط ايجابي تام بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال .
  - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس ومستوى الخبرة.
  - 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمرحلة التعليمية .
  - 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير المرحلة التعليمية ومتغير الخبرة.
- جاءت هذه الدراسة لتؤكد العلاقة بين الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل ، وهي بذلك تؤكد العلاقة بين عملية الاتصال وأحد مظاهر العلاقات العامة موضوع الدراسة الحالية والمتمثلة في تحقيق رضا الأفراد . خاصة وأن المؤشرات التي اعتمدت للدلالة عن رضا الأفراد عن الاتصال تتعلق بكفاية وجودة المعلومات ، حرية الاتصال وإدراك جدوى عملية الاتصال ، وهو ما يؤكد بدوره أن رفع الروح المعنوية للأفراد وإحساسهم بأهميتهم داخل التنظيم تعكسه طبيعة العملية الاتصالية فيه . حيث تبرز استبانة الرضا عن الاتصال التي حددها كلا من **دونس وهازن** العديد من العوامل التي تساعد على خلق الشعور بالانتماء لدى الأفراد داخل التنظيم ، من أهمها : مناخ الاتصال الأفقي، الاتصال بالرؤساء ، الاتصال بالمرؤوسين ، التغذية الراجعة ، التكامل التنظيمي .

• **الدراسة الرابعة:** وهي دراسة لـ **هزاع شبيب خالد السبيعي** بعنوان: "دور نظم

الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية"<sup>2</sup> .

- دراسة مسحية على منسوبي جوازات منطقة الرياض .

<sup>1</sup> - حصه محمد صادق وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 51-55 .

<sup>2</sup> - هزاع شبيب خالد السبيعي ، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، 2003 ، www-nauss.edu.sa ، 29-01-2009 ، 11 سا و 20 د.

نتيجة إدراك الباحث – من خلال خبرته في مجال الاتصالات الإدارية – لمدى أهمية نظم الاتصالات في مجمل نشاط العملية الإدارية بشكل عام وفي مجال عملية اتخاذ القرارات بشكل خاص ، وهذا ما دفع الباحث إلى ضرورة القيام بدراسة علمية تهدف إلى إبراز دور نظم الاتصالات الإدارية من حيث قدرتها على نقل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي .

وهي الدراسة التي كانت تدور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ؟

وتهدف دراسة الباحث إلى إبراز دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات من خلال ما يلي:

1- التعرف على تقنيات الاتصالات الإدارية الحديثة الأكثر استخداما في جوازات منطقة الرياض.

2-تحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض.

1- التعرف على مدى توفر مهارات الاتصالات لدى العاملين بجوازات منطقة الرياض.

4- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض.

5- التعرف على المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في جوازات منطقة الرياض.

6- معرفة مدى اختلاف رؤية أفراد العينة إزاء محاور الدراسة المختلفة باختلاف خصائصهم الديموغرافية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أين طبق استبانته على 207 من العاملين ، وهو ما يمثل 28 % من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 750 فردا تم اختيارهم عن طريق عينة عشوائية بسيطة

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هزاع شبيب خالد السبعي ، مرجع سبق ذكره.

- 1- أكثر تقنيات الاتصالات الحديثة استخداما في جوازات منطقة الرياض هي: (الحاسب الآلي، الهاتف، الفاكس، الصور الفوتوغرافية والملصقات).
  - 2- أن أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات: الاتصالات الكتابية يليها الاتصالات الشفهية، ثم الاتصالات غير اللفظية، أما بالنسبة لوسائل الاتصالات المصورة فكانت ذات فعالية متوسطة في عملية اتخاذ القرارات.
  - 3- أن أكثر المهارات توفرا لدى العاملين في جوازات منطقة الرياض هي: (القراءة المتأنية الإنصات الجيد، اختيار الكلمات التعبيرية المناسبة، القدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة).
  - 4- أن أهم المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض هي على التوالي: المعوقات الشخصية يليها المعوقات التنظيمية وأخيرا المعوقات البيئية.
  - 5- إن أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في: تنمية مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصالات والاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين وعقد دورات ولقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين لزيادة فعالية الاتصالات الإدارية وتحديث وسائل الاتصال، وتشجيع العاملين على إبداء الملاحظات وتقديم المقترحات التي من شأنها رفع كفاءة نظم الاتصالات وتوفير كتيبات توضح سياسة الاتصال المتبعة والاهتمام بالاتصالات الصاعدة.
  - 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء تقنيات الاتصالات الحديثة الأكثر استخداما تعزى للعمر ومدة الخدمة في العمل، وعدد الدورات التدريبية، وأيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء فعالية وسائل الاتصالات تعزى للمستوى التعليمي والرتبة العسكرية وعدد الدورات التدريبية.
- جاءت هذه الدراسة لتبرز أكثر دور نظم الاتصالات الإدارية في مجمل نشاط العملية الإدارية وبخاصة عملية اتخاذ القرارات المرتبطة أساسا بتوفر المعلومات اللازمة. وكان التركيز على دور تقنيات ووسائل الاتصال في العملية الاتصالية، حيث ترتبط فعالية الاتصالات بالتقنية المستخدمة نظرا لما يمثله عامل الوقت من أهمية في عملية إرسال واستقبال المعلومات.

أما الجانب الأساسي الذي تشترك فيه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فيتعلق بالمعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة.

• **الدراسة الخامسة** : وهي دراسة **علي حسن الشهري** بعنوان : " الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض"<sup>1</sup> .

انحصرت مشكلة الدراسة في الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض ، حيث تؤثر الاتصالات سلبا أو إيجابا على أداء العاملين تبعا لسهولتها وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة ، فالاتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة ، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى وسرعة حل المشكلات ومواجهتها ، وهذا يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن .

وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على :

- 1- دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي.
  - 2- دور تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه .
  - 3- معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي.
  - 4- دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي تبعا لاختلاف: العمر الخبرة ، المستوى الدراسي ، الرتبة ، طبيعة الوظيفة.
- تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي على طريق مدخل المسح الاجتماعي وهو مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 122 فردا .  
والنتائج توصلت إليها الدراسة هي كالآتي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي حسن الشهري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، 2004 ، www. nauss.edu.sa.com ، 29/ 01/ 2009 ، 12 سا و 05 د.  
<sup>2</sup> - المرجع نفسه .

1- تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض ، وكذلك من خلال الانعكاسات الايجابية التالية : الدقة في انجاز المهام الأمنية تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الجهد والوقت.

2- تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه وذلك من خلال سرعة ودقة وإبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

3- أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه وسائل الاتصال المستخدمة عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة ، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.

4- لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو خبرتهم العلمية أو رتبهم العسكرية.

جاءت هذه الدراسة لتبرز دور الاتصالات في الأداء الوظيفي للعاملين ، كما تبرز توفير المعلومات وكفايتها بين مجموع الفاعلين في التنظيم وضرورة توفرها لحل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي وتحسن من أدائهم ، كما توضح الدراسة دور تقنيات الاتصال في تحقيق السرعة والدقة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات .

وتتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تبحث في الأخرى في تندفق المعلومات وانسيابها داخل التنظيم من خلال سرعة إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

● الدراسة السادسة : وهي دراسة لزهير بوعزيز تحت عنوان: "الاتصال الداخلي

للمؤسسة"<sup>1</sup>

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت - مركب الخروب -

أبرز الباحث أهمية العملية الاتصالية داخل المؤسسة في التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية واعتبر غياب الاتصال يعني غياب التعاون ، واختفاء الأدوار وكثرة الصراعات

<sup>1</sup> - زهير بوعزيز ، الاتصال الداخلي للمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاتصال ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2000 .

وانفصال المستويات التنظيمية عن بعضها البعض. ونظرا لهذه الأهمية فقد حاول الباحث أن يكشف عن واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية ، وذلك من خلال معرفة الوسائل المعتمدة وكذا المشاكل التي تعاني منها الاتصالات أي معوقات الاتصال.

حيث انقسمت الدراسة إلى مرحلتين:

1- مرحلة استكشافية: سعى الباحث من خلالها إلى جلب المعلومات الخاصة بموضوع البحث عن طريق الملاحظة والمقابلة. كما استخدم تقنية تحليل المضمون.

2- مرحلة التحقيق: التي أعدت فيها استمارة البحث ثم طبقت على أفراد معينة.

شملت الدراسة مجموع إطارات المؤسسة البالغ عددهم 216 إطار، وتمت عملية الاختيار حسب الباحث بطريقة قصدية.

وقد توصلت الدراسات للنتائج التالية:<sup>1</sup>

1- أن مفهوم المبحوثين للاتصال لا يتعدى المفهوم الشائع ، الذي يختصر عملية الاتصال في الجانب الإعلامي .

2- تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة بطريقة غير منظمة تعكس حالة الفوضى الموجودة داخل المؤسسة.

3- يعاني التنظيم الحالي للمؤسسة من نقص المختصين في ميدان الاتصال.

4- يعتبر غياب نظام واضح للاتصال المعوق الأساسي للعملية الاتصالية داخل المؤسسة

5- تعتبر أكثر الوسائل نجاعة في عملية الاتصال داخل المؤسسة هي : الاجتماعات التعليمية والإعلانات .

حاول الباحث في هذه الدراسة الكشف عن واقع الاتصال داخل المؤسسة ، وانطلق من تحديد مفهوم الاتصال لدى المبحوثين ، أين اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن مفهوم الاتصال لدى المبحوثين لا يتعدى المفهوم الشائع للاتصال الذي ينحصر في الجانب الإعلامي .

كما أكدت هذه الدراسة أيضا على أن عملية الاتصال داخل المؤسسة تتم بطريقة غير منتظمة تعكس حالة الفوضى الموجودة داخل المؤسسة ، و قد أرجع الباحث سبب ذلك

<sup>1</sup> - زهير أبو عزيز ، مرجع سبق ذكره.

إلى غياب نظام واضح للاتصال الذي اعتبره المعوق الأساسي للعملية الاتصالية داخل المؤسسة. وهذا هو الجانب الذي تلتقي فيه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تبحث هي الأخرى عن المعوقات والمشاكل التي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة. أما النتيجة الأخيرة والتي تتعلق بأكثر الوسائل نجاعة في عملية الاتصال داخل المؤسسة والتي تمثلت في الاجتماعات والتي تعتمد على الاتصال الشفهي المباشر، ومنها ما يعتمد على الوسائل الكتابية و التي تمثلت في التعليمات والإعلانات. والملاحظة التي يمكن تسجيلها حول هذه الدراسة هي اقتصار عينة الدراسة على فئة الإطارات في عملية الاتصال والتي تعني جميع العاملين داخل المؤسسة و بمختلف مستوياتهم التنظيمية.

• الدراسة السابعة: وهي دراسة لمنماني نادية بعنوان: "واقع الاتصال الداخلي بين جمهور الأساتذة الجامعيين"<sup>1</sup>.

كان سعي الباحثة في هذه الدراسة تحقيق الهدفين التاليين:

1- تحديد مفهوم الاتصال بين الأساتذة الجامعيين لدى الأساتذة الجامعي ، قصد تحديد طبيعته وواقعه الحقيقي لتشخيص العوائق التي تعترضه أو تنقص من فعاليته .

2- معرفة طبيعة الاتصال الداخلي بين أساتذة الجامعة انطلاقاً من نوعي الاتصال الرسمي واللا رسمي.

وقد تم إجراء الدراسة في مرحلتين :

1 - مرحلة استكشافية: اعتمدت فيها الباحثة على الملاحظة والمقابلة كأداتين منهجيتين لجمع المعلومات كما استخدمت تقنية تحليل المضمون.

3- مرحلة التحقيق: التي أعدت فيها الباحثة استمارة البحث ، وطبقتها على جمهور المبحوثين.

وقد اختارت الباحثة عن طريق أسلوب العينة الطبقية العشوائية 250 أستاذاً جامعياً كعينة للدراسة من بين 1157 أستاذاً يمثلون مجتمع البحث ، أي ما يمثل 22 %.

<sup>1</sup> - منماني نادية ، واقع الاتصال الداخلي بين جمهور الأساتذة الجامعيين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاتصال جامعة باجي - مختار ، عنابة ، بدون تاريخ .

أما النتائج التي تم التوصل إليها فكانت كالآتي:<sup>1</sup>

1- محدودية مفهوم الاتصال بالنسبة للأستاذ الجامعي ، مما أثر على التفاعلات التي تحدث بين الأساتذة الجامعيين أثناء العمل .

2- إجماع معظم أفراد العينة على أن الرضا عن العمل يتوقف على شرطين أساسيين : العلاقات الاتصالية بين الزملاء ، والعمل المتجدد .

3- تتدعم الاتصالات بين الأساتذة عن طريق اللقاءات الرسمية التي يجدها برنامج العمل . جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع الاتصال الداخلي بين الأساتذة الجامعيين . من خلال تعرض الباحثة لمفهوم الاتصال لدى الأستاذ الجامعي ، أين اتضح أن هذا المفهوم محدود ولا يتعدى توصيل وإرسال المعلومات أو عقد اللقاءات الرسمية ، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة .

كما حاولت الباحثة من خلال ذلك معرفة معوقات الاتصال الداخلي ، ولم تركز الباحثة على الجانب التقني في العملية الاتصالية كالبحت في وسائل الاتصال وأساليبه كما جاء في عديد الدراسات السابقة ، بل على الأساتذة الجامعيين كفاعلين اجتماعيين يتوقف نجاح الاتصال بنسبة كبيرة على مدى استعدادهم النفسي واستقرارهم الاجتماعي .

كما أكدت الدراسة أيضا على العلاقة بين الرضا عن العمل ووجود علاقات اتصالية ناجحة بين الزملاء ، وهذه النتيجة توصلت إليها الدراسة الثانية ، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية إذ أن رضا الأفراد داخل المؤسسة يمثل مظهرا من مظاهر العلاقات العامة الداخلية الناجحة وهذا ينعكس إيجابا على معنويات الأفراد ويحفزهم نحو أداء أفضل .

كما أكدت الدراسة أيضا على دور الاتصال الرسمي في تدعيم العلاقات بين الأفراد ، وهذا الجانب أيضا تشترك فيه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تبحث هي الأخرى في دور الاتصال في تنمية وتحسين العلاقات بين الأفراد ، بما يحققه ذلك من تعاون وانسجام بين الأفراد ويدعم انتماءهم للمؤسسة .

<sup>1</sup> - منماني نادية ، مرجع سبق ذكره .

• الدراسة الثامنة: وهي دراسة لروانية أحمد بعنوان: "عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية"<sup>1</sup>

- دراسة ميدانية لمديرية المصالح الفلاحية لسوق أهراس -

أبرز الباحث من خلال هذه الدراسة أهمية العملية الاتصالية كأحد الميكانيزمات الأساسية التي تسمح بإيجاد علاقات إنسانية بين مجموع الأفراد العاملين ، وتعمل بذلك على تعاونهم الإرادي الذي يحقق أهدافهم وأهداف التنظيم .

وهي الدراسة التي كانت تدور حول السؤال الرئيسي التالي:

هل العملية الاتصالية بالمديرية تسمح بإيجاد علاقات إنسانية بين الأفراد العاملين ؟  
وقد سعى الباحث في هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مدى انفتاح القنوات الرسمية للاتصال وتوفيرها للمعلومات الضرورية للأفراد العاملين.

2- التعرف على مدى الاستفادة من الاتصال غير الرسمي في إرسال واستقبال المعلومات بالمديرية

3- التعرف على مدى تلاؤم مضمون الاتصال لقدرات الأفراد العاملين .

وقد استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي (المسح بالعينة) أما عينة الدراسة فقد كانت طبقية شملت 83 فردا وهو ما يمثل 50% من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 167 فردا.  
وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:<sup>2</sup>

1- انسداد القنوات الرسمية للاتصال وعدم سماحها بتدفق المعلومات بالكفاية المطلوبة في مختلف الاتجاهات النازلة، الصاعدة والأفقية، وهو ما يعيق إيجاد نسق تعاوني بين مجموع الفاعلين ، خاصة وأن هذه القنوات تمثل الجزء الهام في شبكة الاتصال داخل التنظيم.

2- عدم توفر فرص كافية للتفاعل بين الأفراد العاملين بالمديرية قلل من الاستفادة من القنوات غير الرسمية للاتصال، ودعمها لانتقال المعلومات في مختلف اتجاهات التنظيم. وهذا ما يعيق تحقيق التكامل بين القنوات الرسمية والقنوات غير الرسمية للاتصال.

<sup>1</sup> - رواينية أحمد ، عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار - عناية ، 2006 .  
<sup>2</sup> - المرجع نفسه .

3- عدم ملاءمة مضمون العملية الاتصالية لقدرات الأفراد العاملين منها على الخصوص مضمون الرسالة الكتابية ، إضافة إلى عدم توفر وسائل الاتصال الضرورية التي تضمن وصول مختلف الرسائل في ظروف مناسبة . و هو ما لا يسمح بتحقيق الفهم المشترك لدى جميع العاملين.

جاءت هذه الدراسة لتبرز أهمية الاتصال في بناء علاقات إنسانية ايجابية بين مجموع الفاعلين في التنظيم ، وهذا ما يحتاج بالإضافة إلى انفتاح القنوات الرسمية للاتصال ، كما أكدت ذلك أغلب الدراسات السابقة ، إلى قنوات غير رسمية تجسد الطبيعة الاجتماعية للأفراد في تدعيم انتقال المعلومات فيما بينهم ، وتحفظ الانسجام أكثر داخل التنظيم بملاءمة الاتصال لقدرات هؤلاء الأفراد.

وبناء على ذلك ، جاءت هذه الدراسة مؤكدة على ضرورة التكامل بين القنوات الرسمية وغير الرسمية لضمان تدفق المعلومات بالكفاية المطلوبة وفي جميع الاتجاهات ، خلافا لما جاء في الدراسات السابقة.

وتتشارك الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في جانب انفتاح القنوات الرسمية للاتصال و توفيرها للمعلومات الضرورية للأفراد العاملين داخل المؤسسة.

### **2.3- مناقشة وتقويم:**

بالإضافة إلى توضيح نقاط الالتقاء للدراسة الحالية مع كل دراسة يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- 1- ربطت غالبية الدراسات السابقة بين كفاءة نظام الاتصال بكفاءة وسائله المستخدمة كعامل أساسي يضمن نقل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية .
- 2- ركزت معظم هذه الدراسات اهتمامها على الجانب الرسمي للاتصالات في محاولة كشفها لواقع الاتصال داخل التنظيم. باستثناء الدراسة السادسة التي ركزت على الجانب الرسمي والغير الرسمي للاتصال.
- 3- بدا واضحا في أغلب هذه الدراسات أن الاستمارة كانت الأداة المنهجية الرئيسة لجمع المعلومات والبيانات حول عملية الاتصال، كما تم الاعتماد في هذه الدراسات على الملاحظة

والمقابلة كأداتين لجمع البيانات إلى جانب الاستمارة، وعلى الوثائق كمصدر للبيانات إلى جانب الأفراد.

4-على الرغم من تبني عدد من هذه الدراسات المقاربة النسقية ، إلا أنها لم تبرز لا في أهدافها ولا في نتائجها ، تأثير العوامل الخارجية على مجرى العملية الاتصالية ، كما لم ترد فيها من جهة أخرى ، أية إشارة لتأثير نسق الاتصال بالأنساق الفرعية الأخرى في التنظيم كنسق القيادة مثلا .

### الخلاصة:

لقد أكدت الدراسات السابقة كلها على أهمية الاتصال بالنسبة لكافة العمليات التنظيمية من جهة وعلى أن الاتصال الفعال هو الاتصال الذي تتوفر له القنوات الضرورية لإرسال واستقبال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ، ومن دون شك فإن الاتصال الذي يسمح بتنمية وتحسين علاقات عامة داخلية ناجحة هو الاتصال الذي يستجيب لتوقعات وآمال الأفراد العاملين وهو الذي يتميز بانفتاح وصدق قنواته والتي تضمن حرية وتدفق المعلومات بالكفاية المطلوبة بين مختلف المستويات التنظيمية.

## الفصل الثاني :

### المدخل النظرية المقترحة لدراسة الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة

#### ● تمهيد

#### أولاً : المداخل الكلاسيكية .

- 1- نظرية الإدارة العلمية ( التaylorية ) .
- 2- النموذج المثالي ( ماكس فيبر ) .

#### ثانياً : المداخل النيوكلاسيكية ( العلاقات الإنسانية ) .

- 1- نظرية التون مايو .
- 2- النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات ( هيربرت سيمون ) .

#### ثالثاً : المداخل النظرية الحديثة .

- 1- النظرية النسقية ( نظرية النظم ) .
- 2- النظرية الموقفية .

#### رابعاً : المداخل النظرية الخاصة بتنمية العلاقات العامة .

- 1- نظرية الحوار .
- 2- نظرية التنسيق .
- 3- نظرية الامتياز .

#### ● مناقشة وتقييم

**• تمهيد:**

تستوجب هذه الدراسة الإلمام بالتراث النظري الذي تعرض لموضوع الاتصال داخل التنظيم، وفي هذا الإطار سيتم استعراض العديد من المداخل النظرية والتي يمكن لكل منها أن تشكل إطارا نظريا في دراسة "الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة". بداية بالمداخل الكلاسيكية ، ثم المداخل النيوكلاسيكية ، و بعد ذلك المداخل النظرية الحديثة ، وذلك بالوقوف على الجوانب التي ركزت عليها المداخل السابقة ومدى إسهامها في فهم عملية الاتصال التنظيمي وأنماطه المختلفة ، إضافة إلى ذلك سيتم عرض بعض المداخل النظرية الخاصة بتنمية العلاقات العامة.

**أولاً : المداخل الكلاسيكية :**

- 1.1- النظرية العلمية (1900):** تعتبر أول النظريات التنظيمية وروادها الأولون هم: ف تايلر، و آدم سميث ، و فايول ، الذي تزامنت أعماله في الإدارة مع أعمال تايلر في تقسيم العمل و قياسه في مستوى الإنتاج. وتتميز هذه النظرية بالعمل على تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات على مختلف المستويات من أجل ضمان أكثر مردودية للإنتاج<sup>1</sup>. أوضح تايلر في مؤلفه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ويرى تايلر ، أن الإدارة العلمية تختلف اختلافاً أساسياً عن الإدارة التقليدية ، فالتقليدية تعتمد أساساً على قواعد تقديرية للخبرة السابقة حيث يكون التشجيع أساسياً للحصول على أكبر قدر للعمل من العامل، بينما العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يملكوها ثم تبويبها بشكل كبير وقد لخص تايلر المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة والعمال فيما يلي:<sup>2</sup>
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتحديد كمياً، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل و الفعالية في الأداء.
  - اختيار و تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل ، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمال بحيث لا ينبغي أن يصرّفوا أي نشاط أو طاقة خارج الإطار المحدد لهم ، وهذه المراقبة المباشرة تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.
  - المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لهم لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة بأداء الأعمال.
  - توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة و يتولى العمال مهام التنفيذ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر داددي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط-02، 1998 ، ص 205.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

<sup>3</sup> - علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002 ، ص 35

- أما هنري فايول فقد اتجه من خلال دراسته و تحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون بها ، فبينما ركز تايلر على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا و خاصة في الإنتاج المباشر فإن فايول أكد على النشاط الإداري وخاصة في الإدارة العليا<sup>1</sup> ، لأن فايول يرى أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية ، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي أطلق عليها المبادئ<sup>2</sup>.

- قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916 إلى ست وظائف إدارية (التقنية ، التجارية ، المالية ، الأمنية ، المحاسبة والإدارة) ، وقد بين فايول أن هذه الوظائف توجد في كل منظمة بصرف النظر عن حجمها أو طبيعة عملها واضحة المعالم من قبل العاملين في الحقول الفنية التجارية ، المالية.... مؤكدا على أهمية وظيفة التسيير (الإدارة) والتي تحتوي على كمجموعة عناصر (التخطيط ، الرقابة ، إصدار الأوامر، التنسيق) واعتبارها المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، سيما وأنها تقوم ب:<sup>3</sup>

- وضع البرنامج العام للعمل.
- إنشاء المجموعات الاجتماعية للعمل .
- التنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية .
- انسجام الأعمال الخاصة بكل مركز فيه وإجراءات التعيين والترقي ... الخ<sup>4</sup>.
- وتقوم الإدارة البيروقراطية في نظر فايول على مجموعة من الأسس التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص 55 .

<sup>2</sup> محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات و الموضوع و المنهج- دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2000 ، ص 141.

<sup>3</sup> ناصر داوي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط02 ، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>4</sup> محمد علي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 79- 82 .

<sup>5</sup> -رعد حسن الصرن ، نظريات الإدارة و الأعمال - دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها - دار الرضا للنشر سوريا، 2004 ، ص 46 .

- أن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه ، ويتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة ذات النمط الثابت ، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاويلته.
- الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو مضمون ، وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه و أخيرا الرقابة و التقييم و المتابعة .
- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها ، ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات .
- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية ، وإلى وحدات وأقسام و إدارات حيث تتجمع النشاطات المتشابهة في فئة الوظائف أو وحدة والوحدات في أقسام والأقسام المتشابهة في إدارات .
- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح ، مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغليها ، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي ، وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ، مما يؤدي إلى عمل الجهاز.
- كما توصل فايول من خلال خبرته وممارسته العملية الإدارية إلى الكثير من المبادئ الإدارية وحدد أربعة عشر مبدأ ، وهي الأهم من وجهة نظره مؤكدا على أهمية توافرها وتطورها على وفق المتطلبات الإدارية و الفنية ، وبين فايول أن هذه المبادئ مرنة و ليست مطلقة مما يجعل من الممكن استخدامها بغض النظر عن الظروف المختلفة للمنظمة وهي:
- تقسيم العمل ، السلطة ، المسؤولية ، الثقة ، وحدة إصدار الأوامر ، وحدة التوجيه خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة ، مبدأ المكافآت و التعويض ، المركزية ، تدرج السلطة الترتيب ، المساواة في المعاملة ، الاستقرار في العمل ، المبادرة و التعاون .

- في حين قام ماكس فيبر بدراسة وتحليل التغيير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي وتوضيح الخصائص أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعاً في المجتمع الحديث ، مركزاً على توضيح طبيعة العلاقة بين الفرد وحاكمه ، والذي يطلق عليه مصطلح "السلطة" وقد ميز فيبر بين ثلاثة نماذج من السلطة ، الكاريزمية ، التقليدية القانونية ، وهي السلطة التي تقوم على القواعد والمعايير الموضوعية والجهاز الذي تعتمد عليه هذه السلطة هو الجهاز البيروقراطي الذي يتميز أيضاً بالاعتماد على القواعد والنظام الرسمي ، الذي يحدد طبيعة التسلسل الرئاسي و الحقوق الواجبات.

- يتضح من العرض السابق للمداخل الكلاسيكية للتنظيم ، تركيزها على البناء الداخلي للمنظمة والمبادئ الإدارية التي تجعل منه وسيلة أساسية باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تأكيدها على عدد من المفاهيم مثل : السلطة ، الأمر ، التوجيه ، والرقابة ، كما اهتمت بالجوانب الرسمية للتنظيم ، وعلى كيفية أداء العمل بشكل فاعل وكفى. إلا أن هناك انتقادات توجه إلى المداخل الكلاسيكية والتي من بينها ما يلي :<sup>1</sup>

- التقسيم الشبه ذري للعمل أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي ، وذلك نتيجة اضطراب العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة ، وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأشغال التي يقومون بها ، وبالتالي إلى الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي ، وقد أثر هذا على أداء العمال ودوافعهم مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة انعكست سلباً على كمية ونوعية الإنتاج.

- هذه النظرية اعتبرت الإنسان آلة منتجة ، برفع الكفاءة الفنية للفرد ووضع أنماط وقواعد محددة لسلوكه ثم إجباره إتباع هذه الأنماط وعدم استخدام قدراته وطاقاته الذهنية ، وألغت بذلك الجانب الإنساني للفرد واعتبرته مثل الآلة عليه أن يسلك دون أن يعمل إرادته أو يناقش ما يصدر من أوامر وتعليمات<sup>2</sup> .

1 - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 75-76 .

2 - محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 74 .

- ركزت هذه النظرية على الحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة إنتاجيته وإغفال حاجات ودوافع أخرى مهمة ، كدرجة الرضا عن العمل ومدى مقابلة العمل لحاجات الإنسان ومقدار الانتماء للمؤسسة وغيرها والتي لا يقل تأثيرها على الحوافز المادية.

- تجاهلت المداخل الكلاسيكية تأثير العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد ، كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس والعلاقة بين أفراد جماعة العمل وأساليب القيادة وطرق التعامل بين الأفراد كعناصر أساسية في عملية الإنتاج واهتمت أساسا بتحليل العمل والتنظيم<sup>1</sup>.

-أهملت هذه المداخل تأثيرات المحيط الخارجي الذي توجد فيه المؤسسة واعتبارها نسقا مغلقا واقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المؤسسة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين<sup>2</sup>.

وكتقييم لمساهمة المداخل الكلاسيكية للاتصال داخل التنظيم ، يمكن القول أنها مساهمات محدودة ، حيث لم تهتم تلك المداخل بالعلاقات اللارسمية و التنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم من جهة وبين العمال و الإدارة من جهة أخرى ، وبالعكس فقد اهتمت هذه المداخل بالتنظيم الهرمي للسلطة و بالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل ، بالتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة دون الخوض في الإعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال و تدفق الاتصال و أساليبه ، ومعوقاته ، ولم تكن هناك إشارة واضحة لدى الكلاسيكيين إلى دور الاتصال وأهميته داخل التنظيم ، وما تؤكدته إسهاماتهم المختلفة هو" أن الاتصال داخل المؤسسة لم ينظر إليها كإعلام عملياتي ورسمي"<sup>3</sup>.

### **ثانيا : المداخل النيوكلاسيكية ( العلاقات الإنسانية ) :**

عرفت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية ، كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه و عدم ضمان

<sup>1</sup>- رمضان محمد القذافي ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ط1 ، 1997 ، ص 46 .

<sup>2</sup>- زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية - دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص 202 .

<sup>3</sup>-Annie Bartoli,communication et organisation : pour nue politique générale cohérente ,les éditions d'organisation ,paris,1991,P:27

ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات<sup>1</sup>، فالمشكلة الحقيقية في التنظيمات ليست مادية فقط و لكنها كذلك إنسانية طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وقد اهتم رواد هذا المدخل التي اعتمدت على اكتشاف النظرية السيكلوجية المسماة السلوكية بعدة مواضيع : وصف ظاهرة الزعامة خاصة في المجموعات غير الرسمية ، وتأثير الظروف الثقافية والتكنولوجية على التنظيم وقد كان أغلبية أعضاء هذه النظرية يحبذون القيادة بالمشاركة في تسيير وتنظيم المؤسسة ، باعتبارها تحفز العمال والإطارات وتحملهم جزء من المسؤولية وفي نفس الوقت تربطهم أكثر بالمؤسسة وبأهدافها ومن أهم الأعمال التي يمكن إدراجها تحت هذه النظرية تجارب هاوثورن ، دراسة الحاجات عوامل الرضا في العمل ، وأساليب السلطة والمبادئ التي تقوم عليها نظرية العلاقات الإنسانية والمستمدة أساسا من تجارب الهاوثورن هي كالآتي :<sup>2</sup>

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

- سلوك العضو في داخل التنظيم يتأثر بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة و تقرضها على أعضائها.

- القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم ، كما أن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- أن حاجات الفرد ليست مادية فقط بل ومعنوية أيضا وهي ككل متعددة ومعقدة و تخضع لآراء ومعتقدات الأفراد والمعلومات المتراكمة لديهم والتي تحدد بدورها العمليات السلوكية للأفراد داخل المنظمة.

- أن الإتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وإنسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

<sup>2</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سبق ذكره، ص96 .

بل هناك شبكات متعددة من الاتصالات غير الرسمية تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين وآدائهم<sup>1</sup>.

- لقد ساهمت كثيرا نظرية العلاقات الإنسانية في ميدان التنظيمات ، وساهمت أفكارها خاصة أعمال ماسلو وهرزبرغ حول الحوافز في رفع إنتاجية المنشآت وتوفير دفع جديد للاقتصاد ومنها يعتمد إلى اليوم في بعض الدول كاليابان مثلا في إطار حلقات الجودة والمشاركة في اتخاذ القرارات بأشكال أخرى كصندوق الآراء ، أو المشاركة المباشرة في التسيير ، كما ساهمت هذه النظرية في اكتشاف الجانب غير الرسمي للعلاقات داخل المؤسسة والذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي لها ، الشيء الذي يوضح اهتمامها البالغ بمواقف العمال واتجاهاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية داخل التنظيم .

- لكن ما يعاب على هذه النظرية هو تركيزها الكبير على الخصائص الاجتماعية والبيكولوجية للأفراد وجماعات العمال، وأوضحت أن الفعالية في التنظيم مرتبطة بالحاجات الاجتماعية والفردية للعمال بدلا من ارتباطها بمدى انضمامهم إلى الهيكل الرسمي فأهملت بذلك التنظيم الرسمي واعتبرت المؤسسة كنسق مغلق لا يتفاعل سوى بصور ضعيفة مع البيئة.

- أما عن الاتصال ضمن هذه النظرية فالنظرة إليه كانت مختصرة ، فهو التفاعل (رئيس-مرؤوس) ، ويأخذ شكل نصائح حول تقنيات اتصال خاصة لدفع العمال للتعاون و التآلف بهدف تحقيق أهداف التنظيم عن طريق مشاركتهم في إدارتها ، لكن رغم هذا فهذه النظرية قدمت الإطار الأول لدراسة الاتصال التنظيمي<sup>2</sup>.

## 2.2- النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات:

- تقوم هذه النظرية على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المؤسسة كنسقا اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المؤسسة في سعيها لتحقيق الأهداف لفاعلية وكفاءة ، والمبدأ الأساسي في هذا الصدد هو الاختيار بين البدائل المتاحة لكي

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام - دار عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ط-01 ، 2002 ، ص 90 .

<sup>2</sup> -Annie Bartoli, OP , CIT, P : 17.

يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية ، بالاعتماد على ترشيد السلوك الفردي والجماعي ويأخذ في اعتباره كلا الجانبين العقلي وغير العقلي للسلوك.<sup>1</sup>

- وسعى هيربرت سيمون إلى تحقيق نوع من التكامل بين الإتجاهات المختلفة في دراسة التنظيمات ، بين الاهتمام فقط بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية وبين التركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية إلى دراسة التنظيم كنسق لإتخاذ القرارات والجمع بين كلا من هاذين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد.

- وبتعريف سيمون للتنظيمات على أنها آبنية لصنع القرار، حيث يتم تصميم الجوانب والأبعاد المختلفة للتنظيم ، لتدعيم وترشيد صنع القرار. ويرى سيمون في نظريته أن جميع العمليات تدور حول إتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لإتخاذ القرار وأن أحد هذه العمليات هو الاتصال الذي اعتبره أحد مكونات ميكانيزم التأثير التي تؤثر على عملية صنع القرار والذي عبر عنه "بأنه عملية يتم بواسطتها إنتقال المعلومات والقرارات من شخص لآخر داخل التنظيم"<sup>2</sup>. وهذا في ظل نظرتة للتنظيم على أنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات.

- وبما أن اهتمام هيربرت سيمون كان موجها في المقام الأول نحو عملية صنع القرارات كمحور أساسي لبناء التنظيم وهذا ما جعله يغفل جوانب أخرى من عملية الاتصال.

- أما شستر بارنارد فقد اعتبر نسق الاتصال موضوعا جوهريا في التنظيم الرسمي واعتباره نسقا للسلطة الموضوعية مركزا على أهمية الاتصالات الرسمية في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

- وقد وضع بارنارد مجموعة من القواعد اللازمة لعملية الاتصال داخل التنظيم منها : أنه يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة ومعروفة ، وأن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك ، وعدم تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى

<sup>1</sup> - محمد علي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص202.

<sup>2</sup> - سعد عيد مرسي بدر ، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي- دار المعرفة الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص201.

<sup>3</sup> -علي عبد الرازق جليبي ، علم اجتماع الصناعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1989 ، ص132 .

وأنه يجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال (التعليمات) داخلا في اختصاصه<sup>1</sup>.

- يتضح من خلال إسهامات كل من سيمون و برنارد أن اهتمام النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات بعملية الاتصال داخل التنظيم كان مركزا حول انتقال المعلومات والقرارات بين الأفراد داخل التنظيم ، مبرزين بذلك أهمية القنوات الرسمية للاتصال ، مهملين جانب مهم في عملية الاتصال والمتمثل في الاتصال غير الرسمي. من ناحية أخرى فقد نظر مفكرو هذه النظرية إلى التنظيم كنسق مفتوح على محيط معقد وغير مستقر ما يستدعي اتخاذ القرارات الملائمة لضمان البقاء والتطور.

### **ثالثا : المدخل النظرية الحديثة**

#### **1.3- النظرية النسقية (نظرية الأنظمة):**

- تعتبر النظرية النسقية (نظرية الأنظمة ) من أحدث النظريات في عالم الإدارة والتسيير انتقلت من مجالات أخرى إلى مواضيع التنظيم ، حيث كانت معالجة مواضيع في البيولوجيا خاصة في أول الأمر وانتقلت بعد ذلك هذه الطريقة في التحليل إلى علوم أخرى خاصة الاجتماعية منها. ويعتبر العالم البيولوجي النمساوي **ليدوج فون بيرتالانفي Ludiwing bertalanffy** من أوائل الذين وضعوا مبادئ نظرية الأنساق في عام 1950 ، وكاتز وكاهن **katz et Kahn** أول من طبقا نظرية الأنساق في المنظمات بشكل شمولي في عام 1966.<sup>2</sup> ثم ظهرت بعد ذلك أعمال العديد من الباحثين مثل **سلزنيك Seleznick باغسون Parson** و**بلو Blau** ، وقد تزايدت الدراسات وتوسعت بشكل كبير ، إذ شمل منظور الأنساق دراسة المؤسسات خاصة الاقتصادية منها ، سواء من الزاوية السوسيولوجية أو الزاوية التصورية النظرية ، أو الوظيفية التقنية ، وقد شهدت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر والفترة القصيرة التي قطعتها والذي يمكن رده إلى غزارة الأعمال فيها وانتشارها السريع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993 ، ص 71 .  
<sup>2</sup> - وندل فرنش وسيسل بيل جونير ، تطوير المنظمات - تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة - ترجمة وحيد بن أحمد الهندي ، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض ، 2000 ، ص 140 .  
<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 38 - 39

- وتتنظر هذه النظرية إلى المؤسسة على أساس أنها أنساق مفتوحة ونشطة في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة ، وهي متكونة من ثلاثة عناصر هامة تتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات.<sup>1</sup>

- ويعرف النسق على أنه : "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها ، وبينها و بين النظام الذي نظمها ، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي"<sup>2</sup>.

- وقد عرف بيرتالانفي النسق على أنه : "مجموعة من العناصر التي تكون متفاعلة مع بعضها"<sup>3</sup>. ويعتبر بيرتالانفي المؤسسة عبارة عن نسق كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين وأن هذا النسق يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نسق فرعي ، وتعمل هذه الأنساق معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

- وبموجب هذه النظرية فإن المؤسسة تعمل كنسق متكامل وفي الوقت نفسه كجزء فاعل في البيئة الخارجية ويمكن فهم مبادئ هذه النظرية من خلال التعرض إلى الخصائص التي تتميز بها الأنساق المفتوحة.

### 1.3- خصائص الأنساق المفتوحة :

إن الأنساق المفتوحة ذات خصائص رئيسية تمكنها من التفاعل مع المحيط الخارجي ، وهذه الخصائص التي أوردها كاتز وكاهن وأهمها ما يلي :<sup>4</sup>

**1- خاصية الدورة :** أن الأنساق المفتوحة عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة حيث أن مخرجات النسق تشكل مصدرا لمدخلات جديدة ، تعمل على تكرار الدورة .

**2- مقاومة الفناء :** يستطيع النسق المفتوح البقاء والمحافظة على ذاته من الأنتروبيا أي الفناء والنمو لكونه يملك المقدرة على استخدام طاقة وموارد (مدخلات) تفوق مخرجاته فالأنساق المفتوحة تتميز بالأنتروبيا السلبية وهي قدرة النسق على استمداد طاقة جديدة من البيئة وهذه

<sup>1</sup> - وندل فرنش وسيسل بيل جونير، مرجع سبق ذكره ، ص140-141

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص94.

<sup>3</sup> -Ludwing von bertalanffy , *Théorie générale des systèmes* , paris , 1980, P : 53.

<sup>4</sup> - حسين حريم ، إدارة المنظمات- منظور كلي - دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2003 ، ص30.

الطاقة عبارة عن مدخلات ومعلومات مرتدة داعمة للنسق في صموده ومواجهته للأنتروبيا التي قد تسبب زواله أو تقضي عليه بالكامل.<sup>1</sup>

**3-التغذية العكسية:** لا يكتفي النسق المفتوح باستيراد الطاقة على شكل مواد أولية لتحويلها لمنتوج آخر، بل يسعى للحصول على قدر كاف من المعلومات المتعلقة بمحيطه وتقنين هذه المعلومات وتوثيقها واستخلاص نوعية العلاقة الموجودة بين النسق والمحيط الخارجي بناء على المعلومات المتحصل عليها. وتمكن التغذية العكسية النسق من الحصول على المعلومات الأساسية والضرورية لتصحيح مساره ولتفادي الأخطاء التي وقع فيها، أوالممكن الوقوع فيها وبطبيعة الحال فإن عملية إستيراد الطاقة والمعلومات التي يقوم بها أي نسق تخضع لعملية اختيار وغرلة ، ولتنظيم عملية الاختيار هذه التي يتم على أساسها الرفض أو القبول للمعلومات والمواد المتدفقة من المحيط الخارجي ، فإن النسق يعمد إلى عملية التوثيق لتيسير التعامل مع المعلومات المتدفقة وتنظيمها وتوظيفها.<sup>2</sup>

**4- الوعي بالبيئة:** لكل نسق مفتوح حدوده التي تفصله عن بيئته ، وإن كان من الصعب تحديد هذه الحدود بدقة ، وهناك علاقة اعتمادية بين النسق وبيئته والشئ الهام هنا هو أن التغيير في بيئة النسق يمكن أن يؤثر في جانب أو أكثر من النسق والعكس صحيح.

**5-الميل نحو التوسع والنمو:** حينما يزداد النسق تعقيدا ، ويسعى للتغلب على خاصية الفناء يتحرك النسق المفتوح نحو النمو والتوسع ، ولكي تضمن بقاءها تعمل الأنساق المعقدة الكبيرة نحو تحقيق هامش من الأمان يتجاوز الحد المطلوب للبقاء وتميل إلى استخدام مزيد من المدخلات تفوق ما تتطلب المخرجات للتغلب على الأنتروبيا.

**6-التوازن الدينامي (الاستقرار والثبات):** وهذا يعني أن النسق في محاولته للمحافظة على وجوده وتجنب ما قد يهدد استقراره من مؤثرات خارجية ، ومن ثم فإن عليه و بصفة مستمرة القيام بمجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة ، عملا على استعادة التوازن وذلك عن طريق التحكم في طبيعة سلوكه أو من خلال

<sup>1</sup> - طارق طه ، التنظيم - النظرية ، الهياكل، التطبيقات - دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، 2007، ص105

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 82-83

استدخال بعض عناصر هذه البيئة في بنائها الطبيعي ، واستدخال عناصر جديدة يغير من تكوين المنظمة ويؤدي إلى نموها.<sup>1</sup>

**7-الاعتماد المتبادل بين الأنساق الفرعية:** فالنسق الفرعي هو نسق داخل نسق أكبر والاعتماد المتبادل بين الأنساق الفرعية يعني أن التغيير في أحد هذه الأنساق يؤثر في الأنساق الأخرى وهذه الخاصية تساعد في فهم النسق من الداخل وأيضا فهم النسق من الخارج.

**8- توازن أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف :** فالأنساق المفتوحة تعمل على تحقيق نوع من التوافق والمواءمة بين الأنشطة التي تعمل على ضمان بقاء الأنساق الفرعية في حالة التوازن ، وثبات وإبقاء النسق ككل في توازن مع بيئته ، وهذا يحول دون التغييرات السريعة والمفاجئة التي يمكن أن تخل بتوازن النسق ، ومن ناحية أخرى فالأنشطة التكيفية ضرورية للنسق حتى يستطيع أن يتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية مع مرور الزمن.<sup>2</sup>

**9- وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف:** بإمكان النسق الوصول إلى نفس الغاية (النهائية) وإن اختلفت نقاط البداية وبطرق عديدة ، وهذا يعني أن أي مؤسسة يمكن أن تحقق أهدافها بمدخلات وعمليات تحويلية متنوعة وتكمن أهمية هذا المفهوم في الاعتقاد بوجود أكثر من حل واحد لمشكلة معينة بدلا من محاولة التوصل إلى حل مثالي جامد .

**2.3-المزايا التي تقدمها النظرية في دراسة التنظيمات:** تبعا لما تقدمه نظرية الأنساق في إظهارها للعلاقة المشتركة بين الهيكل والحركة ، إذ لا يمكن أن يعرف عنصر إلا بالنسبة إلى الآخرين وبالنسبة لحركة المجموع(النسق) ، يستمر التحليل التنظيمي في الاستعمال لأنه يقدم مزايا أساسية في البحث ، ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار مجموعات معقدة ومرتبطة بروابط مختلفة في طبيعتها مثل(المؤسسة الاقتصادية).ومجموعات العوامل البشرية والمادية والمعنوية ومختلف روابط الإدارة والتسيير والروابط غير الرسمية والعلاقات الكمية بين العناصر فهي إذن تستعمل الأفكار والعناصر الخاصة بالمدارس السابقة لها حسب الحاجة إليها من أجل إعطاء الأعمال المعنية شمولية وفاعلية أكثر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد بهجت جاد اله كشك ، مرجع سبق ذكره ، ص:120

<sup>2</sup> - حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - مرجع سبق ذكره ، ص:31

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، مرجع سبق ذكره ، ص:41.

**3.3- المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح:** إن الجديد لدى النظرية النسقية هي أنها تخلت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل الأنساق وبشكل أكثر عقلانية وتقنية وأعطت لها تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيف مع الحالات المتنوعة والمختلفة وأعطت لها تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيف مع الحالات المتنوعة والمختلفة وبأخذها بعين الاعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة كعنصر هام في التحليل عكس النظريات التي سبقتها خاصة الكلاسيكية منها ، فتايلر مثلا كان يعتبر أن البيئة ثابتة أو تتغير بشكل بطيء، أما لدى النظرية النسقية فإن للبيئة دور هام في تصرف المؤسسة حيث يتفاعلان (المؤسسة والبيئة) بشكل متبادل وفي حركية مستمرة وتغيرات متواصلة تحدد الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

**4.3- مميزات المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح:** إن مكونات نسق معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها وهي بدورها تعتبر كأنساق فرعية متأثرة فيما بينها مجموعة أجزاء من نسق يشارك أو يحمل كل أو بعض خصائص النسق الكلي ، وتقسيم النسق الكلي إلى أنساق متفرعة عنه ، قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له ، أو وحدات أساسية له ، حيث تعتبر الوسائل المستعملة والأعمال والوظائف والأشخاص أنساق فرعية في المؤسسة ، وهذه الأنساق الفرعية أو الجزئية تعمل بصورة متداخلة وتتفاعل مع بعضها البعض باستمرار في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

والأنساق الفرعية تقدم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية والعمودية التي تحدد حسب ضرورة الانسجام وتتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية المالية الصيانة التكيف وأهداف البيع والأهداف الخاصة بالموارد البشرية ، أما الأهداف العمودية تتمثل في أهداف البرامج والمشاريع ، وعند توزيع أحد منها تصبح أهداف خاصة بالأنساق الفرعية، وهذان النوعان من الأهداف (الأفقية والعمودية) هما اللذان يحددان مجموعة العلاقات بين الأنساق الفرعية والمكونة للنسق الكلي.

- نظرا لأن التفاعل بين الأنساق الفرعية ضروري وهام لكل مؤسسة ، فالإتصال يعتبر حلقة الوصل باعتباره نسق فرعي يربط بين الأنساق الفرعية الأخرى ، والمؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها إلى عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي

<sup>1</sup> - حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

أو غير الرسمي . وربما هذا ما جعل الكثيرين يعتبرون أن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى، إلا في إطار نظرية الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي واللا رسمي أهمية كبيرة وذلك على مختلف المستويات التنظيمية<sup>1</sup>.

**2.3- النظرية الموقفية (الظرفية):** تعتبر هذه النظرية امتداد لنظرية النظم، وهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأوسع، وتسعى هذه النظرية لفهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات ، وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة ، كما تسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وحالات محددة .

وقد سعت هذه النظرية إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها وأهمها :<sup>2</sup>

1- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات .

2- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة.

3- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر.

وتقدم النظرية الموقفية تأكيدا لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، إذ تفترض النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل ، وأن هناك طرق عديدة لذلك ، ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد ، والظروف المحيطة ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ، ونقلها وإفهامها للمعنيين بالأمر ، أي لو أحسن استخدام الاتصالات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ، ص141.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2003 ، ص41.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال؟ ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص37.

**رابعاً - المداخل النظرية الخاصة بتنمية العلاقات العامة :****1.4- نظرية التنسيق:**

- تقوم هذه النظرية على مبدأ مؤداه أن المنظمة والجمهير يتصلان ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى التفكير ومستوى انطباع كل منهما على الآخر.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار تسعى الإدارة العليا المسؤولة على تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة إلى تدعيم فاعلية البرامج الاتصالية على المدى الطويل من خلال التركيز على مجموعة من الأفكار الإستراتيجية منها:

- تأكيد الثقة من الطرفين (الإدارة العليا والعمال).

- الرقابة المتبادلة وتعود إلى الدرجة التي يؤمن بها كل من الطرفين (الإدارة العليا والعمالين) أن له السيطرة على أهداف وأنشطة الطرف الآخر.

- الالتزام ويعني الرغبة في الحفاظ على العلاقة وتنميتها وتقبل أهداف المنظمة من طرف كلا الطرفين.

- الرضا وهو الدرجة التي تبدو فيها العلاقة منسجمة ومتكاملة.

**2.4- نظرية الامتياز:**

تعتبر هذه النظرية أن الجماهير سواء كانت داخلية أو خارجية هي جماهير إستراتيجية وبالتالي فمجموع العاملين يمثل جمهوراً استراتيجياً وأن بناء علاقة متبادلة معه ينعكس في توفير موارد مالية ، هذا التوفير يأتي من خلال منع مشكلات تهدد سمعة المنظمة وعلى مدى استمراريتها فالعمل على منع المشكلات والاضطرابات التي تحدث نتيجة عدم رضا العاملين على سياسات المؤسسة ، يعزز من القدرة الإنتاجية للمؤسسة وجودة منتجاتها<sup>2</sup>. ولن يكون هذا التوفير إلا من خلال تنمية العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين .

<sup>1</sup> - راسم محمد الجمال ، إدارة العلاقات العامة- المدخل الاستراتيجي - الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ط-01 ، 2005 ، ص64.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 67 .

**3.4- نظرية الحوار :**

يعود مفهوم الحوار إلى قيام المنظمة بالاتصال جماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة وقد دعم مفهوم الحوار في أدبيات العلاقات العامة التحول من التركيز على إدارة الاتصال إلى التأكيد على الاتصال كأداة للتفاوض حول العلاقات بين المنظمة وجماهيرها الداخلية أو الخارجية ، وبناء نظام لهذا الحوار يمكن من خلاله تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها بدلا من سياسة الحديث من طرف واحد .

وتتضمن نظرية الحوار خمسة مبادئ أساسية هي :<sup>1</sup>

- 1 - التبادلية والتي تعني إدراك المنظمة للعلاقات بجماهيرها والاعتراف بأهميتها.
- 2 - التواصل والذي يعني باستمرارية التواصل مع الجماهير.
- 3- التقمص والذي يؤكد على أهداف ومصالح الجمهور وتدعيمها.
- 4 - المخاطرة وتعني استعداد المنظمة للتفاعل مع الأفراد والمؤسسات وفقا لشروطها.
- 5 - مبدأ الالتزام و يشير إلى مدى التزام المنظمة بالحوار والتفسير والتفاهم مع الجماهير.

<sup>1</sup> - راسم محمد الجمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 73- 74 .

### • مناقشة وتقييم :

- وكتقييم شامل لمساهمة مختلف النظريات السابقة في الاتصال يمكن القول ، أنه إذا بدأت بالحديث عن مساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصال ، فإنها مساهمتها محدودة ، اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات دون مراعاة للاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال ، وتدقق الاتصال ومعوقاته وأساليبه ، حيث لم ينظر إليها إلا من منظور النشاط الرسمي ، ولم تقر بها إلا لكونها من الوسائل التي تنقل المعلومات والتي ترتبط بعلاقات رسمية تحدد بمحددات الهيكل التنظيمي ووحدة الأوامر من أعلى سلطة إدارية إلى أدنى وحدة ، تحكمها سلسلة المراجع الروتينية وعلاقات العمل المجردة بغرض توجيه المرؤوسين وتحديد طريقة الأداء . أما نظرية العلاقات الإنسانية ، فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية ، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم وأظهرت وجود عوامل جديدة بين العاملين سميت بالعلاقات غير الرسمية ، وعلى هذا تحول مفهوم الاتصال في نظرية العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى لأسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل (كما في النظرية الكلاسيكية ) ، إلى كونه وسيلة للتعرف على العام الداخلي للعمل وللأفراد وكوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم ، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا فيه .

- أما النظرية النسقية ( نظرية الأنظمة ) فمن خلال نظرتها للمؤسسة على اعتبار أنها نسق متكامل وتعمل بموجب نظام متحد ومؤلف من مجموعة من الأجزاء المترابطة داخليا والتي تعتمد على بعضها لتحقيق أهداف مشتركة ، فإنه لا غنى عن الاتصال كنسق فرعي في تحقيق الترابط والتفاعل بين الأنساق الفرعية الأخرى ، كما أن الوصول إلى وضع التوازن داخل المؤسسة يعتمد على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده ومن ناحية أخرى يمثل الاتصال الوسيلة التي تربط المؤسسة كنسق مفتوح بالبيئة المحيطة لها ، من منظمات أخرى وعملاء ، وموردين ، ومساهمين ، وغيرها .

**الفصل الثالث :****الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة .****• تمهيد****أولاً : الاتصال داخل المؤسسة**

- 1- عناصر العملية الاتصالية .
- 2- وظائف الاتصال التنظيمي .
- 3- هيكل الاتصال التنظيمي .
- 4 - معوقات الاتصال التنظيمي .
- 5- وسائل الاتصال التنظيمي .

**ثانياً : العلاقات العامة داخل المؤسسة**

- 1- أسس ومبادئ العلاقات العامة .
- 2- أهداف العلاقات العامة .
- 3- وظائف العلاقات العامة

**ثالثاً : دور الاتصال التنظيمي في تنمية و تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة .****• خلاصة الفصل .**

**• تمهيد :**

يعتبر الاتصال وسيلة وليس غاية ، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية ، لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح المؤسسات خاصة تلك التي تهدف إلى زيادة قدرتها على التكيف وتطوير إمكانياتها واستغلال الفرص المتاحة . إلى جانب ذلك فإنه ضروري أيضا لتحسين العلاقات العامة الداخلية من خلال دوره وأهميته في تحقيق جو من الأمن والاستقرار لمواردها البشرية في محيط العمل ، وعليه جاء هذا الفصل متضمنا أهمية الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة والذي قسم إلى ثلاثة أجزاء ، خصص الجزء الأول منه للاتصال داخل المؤسسة ، والذي شمل عناصر العملية الاتصالية ، وظائفه ، ثم هيكله ، ومعوقاته ، وأخيرا وسائله ، أما الجزء الثاني من الفصل والمتعلق بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ، فقد تم التطرق فيه إلى أسس ومبادئ العلاقات العامة ، ثم أهدافها ووظائفها في حين جاء الجزء الثالث من الفصل لتوضيح الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة .

**أولاً : الاتصال داخل المؤسسة :****1- عناصر عملية الاتصال :**

- لا يستقيم الحديث عن عملية الاتصال التنظيمي دون التعرض ولو بإيجاز لعناصر عملية الاتصال حيث تتشكل هذه العملية من العناصر الآتية :
- أ- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال<sup>1</sup>.
- ب- المستقبل: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومة المرسل<sup>2</sup>.
- ج- الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه<sup>3</sup>.
- د- قناة الاتصال : هي الوسيلة المادية لنقل الرسالة أو تعني الطريق الذي تتخذه الرسالة للوصول إلى المستقبل<sup>4</sup>.
- هـ- التشويش: ويتمثل في أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمها ويمكن أن يكون ناشئاً عن عوامل مادية وغير مادية، تتعلق بأي عنصر من العناصر السابقة أو بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال<sup>5</sup>.
- و- التغذية العكسية: و تتمثل في تحليل الآثار أو النتائج و التأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الاتصال<sup>6</sup> ، أو هي رد الفعل الذي يحدثه المستقبل للرسالة و تثبت للمرسل أن رسالته قد وصلت إلى المستقبل وأنه تحقق فهم الرسالة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 204 .

<sup>3</sup> - هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

<sup>4</sup> - lakhdar Sekiou et autres , Gestion des ressources humaines , les édition 4 enc , Mont real ,1993, P: 467

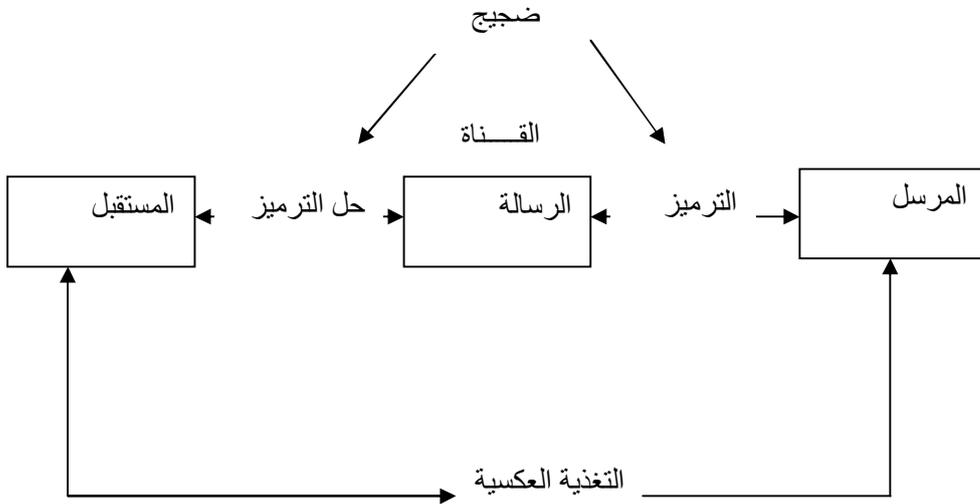
<sup>5</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 249 .

<sup>6</sup> - هالة منصور، الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته - المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ، ص 30.

<sup>7</sup> - lakhdar Sekiou et autres ,OP , cit , P : 467 .

والشكل الموالي يوضح عناصر عملية الاتصال :

شكل رقم 01 : يوضح عناصر العملية الاتصالية <sup>1</sup> .



### ثانيا - وظائف الاتصال التنظيمي :

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دورا هاما وأساسيا ، حيث يرى **كاتز Katz** و**كاهن kahn** وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة ، أنه لا يجب اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله ، وقد أثبت كل من كولد هيبير وبورتر وغيرهم أن البحوث الميدانية أكدت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتنسيق والتخطيط و العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة . وقد اعتبر كل من (فراس ومونج وراسل ) الوظيفة على أنها :مدى استعمال الاتصال التنظيمي في مختلف الظروف و الوضعيات لتحقيق أهداف معينة ، وذلك نظرا للدور الذي يؤديه في التأثير على التنظيم ككل والذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي أو النظام الإداري ) <sup>2</sup> ، يمكن تحديد هذه الوظائف فيما يلي:

<sup>1</sup> - Gilles Amado et André Guittet , dynamique des communication dans les groupes , édition armand colin , paris , 1999 , P :04

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 141 - 142 .

## 1- وظيفة الإنتاج:

إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة واقعة داخل المؤسسات (خاصة الاقتصادية) ، إذ يرى **كيث ديفر** في هذا المجال أن : " الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل ."<sup>1</sup> ، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي عن عملية الإنتاج ، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته ، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين نوعيته . وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات **هاوثورن** مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده ، وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات ، وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي- اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز والاحتقار أو الإعجاب .<sup>2</sup>

فالفاعلون داخل المنظمة بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم مثل نوعية الإنتاج وقواعد وضوابط العمل ، الأرباح والمكافآت وغيرها من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما فيما بينهم ، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب ، وحصول الفرد على المعلومات في وقتها المحدد ، يمكنه من التوظيف الجيد لها واستغلالها في أدائه لعمله اليومي ، وفي هذا الصدد يرى **جاردلار Jardiller** : "أن المؤسسات التي تسير بصفة سيئة ، هي تلك التي يتلقى فيها الفرد المعلومات الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها"<sup>3</sup> .

## 2 - وظيفة الإبداع:

<sup>1</sup> - بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة - من منظور نسقي اتصالي - في : مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، التواصل ، جامعة عنابة ، عدد15 ، ديسمبر 2005 ، ص211.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 142-143.

<sup>3</sup> -Annie bartoli , OP, Cit, P : 102 .

الإبداع هو: " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"<sup>1</sup>.

كما يقصد بالإبداع أيضا: " عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المنظمة وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية"<sup>2</sup>.

وعرف فراس وآخرون الإبداع على أن الإبداع يعني : "إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة"<sup>3</sup>.

وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال التنظيمي ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي ، فالروتين والنمطية والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل - تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع ، علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة ، بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، ويرتبط بالإبداع بعدان هاما يجسدان وظيفته الأساسية ، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ، ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول ، وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كلا من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.<sup>4</sup>

### 3-وظيفة الصيانة:

1 - حسين حريم ، إدارة المنظمات- منظور كلي- مرجع سبق ذكره ، ص303.  
 2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص05.  
 3 - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص143.  
 4 - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 143- 144.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دورا كبيرا في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل وذلك ، من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الأفراد وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المؤسسة وتكيفها مع البيئة ، ويبرز دوره في ثلاث مهام هي:<sup>1</sup>

**1 - حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس:** إن تواجد نسق اتصالي فعال ومحكم داخل المؤسسة يساهم بقدر كبير في تزويد الأفراد بالأمن، روح الانتماء ، التقدير، وهذا من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها تجاههم كبعث رسائل الشكر والمدح الزيادات الميدانية ، لوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المؤسسة مع الأفراد المتواجدين في القاعدة له أهمية كبيرة فهو يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة والتعلق بها.

**2- تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:** يرى كورت لوين أن سلوك الفرد هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة المتواجدة فيها ، أما في المؤسسات فإن سلوك الفرد هو محصلة لتفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها ، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى أن الفرد لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال كما أنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها ، فالالاتصال التنظيمي إذن يساهم في تغيير نظرة الفرد للتفاعلات داخلها.

**3- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية:** إعتبارا من أن المؤسسة نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها فإن وظائفها مرتبطة كذلك وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الاتصال ، هو المحافظة على استمرارية الوظيفتين السابقتين الإنتاجية والإبداعية والإنجاز الجيد للعمل ، كما يحافظ على مناخ ملائم ومستقر للتجديد والإبداع داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن زروق جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 213 .  
<sup>2</sup> - بن زروق جمال، مرجع سبق ذكره ، ص 213.

باختصار، يساهم الاتصال التنظيمي بإعطاء مميزات للمؤسسة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها ، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة) التطور(القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية) ، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي واللا رسمي)، الغاية (وضوح الهدف ودقته) ، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها والتي لا تتفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال) ، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها ، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات ، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال.

### 3- هيكل الاتصال التنظيمي :

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة ، هذه الأخيرة هي التي تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فرد في المؤسسة ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة ، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل . لكن تسارع وتعدد التكنولوجيات واختلاف المؤسسات إضافة لعدم استقرار البيئة الاجتماعية جعل من بقاء المؤسسة رهن قدرتها على التجاوب والتكيف مع هذه التطورات ، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع الجديد شجع ظهور عامل جديد وهو الاتصال التنظيمي ، هذا الأخير أصبح وسيلة للقيادة والسلطة ، فمن امتلكه وراقبه امتلك مفاتيح السلطة ، عكس السنوات السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة<sup>1</sup> .

ونتيجة للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية ، فإن وجود هيكل للاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة ، ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطا أو أشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي ، وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 208.

الهيكل ، كما يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في التنظيمات الرسمية نفسها<sup>1</sup> .

### **1.3- الاتصال التنظيمي الرسمي :**

الاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المؤسسة ، أو هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية<sup>2</sup> .

فالالاتصال التنظيمي الرسمي هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الأفراد داخل المؤسسة أو ما بين المؤسسات بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها كأن يعتمد على الخطابات والمذكرات أو التقارير<sup>3</sup> .

ويهدف الاتصال الرسمي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المؤسسة.
  - إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين .
  - إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءات العمل وخطواته .
  - التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل .
  - التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المؤسسة .
  - تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المؤسسة .
  - إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل وإطلاع العاملين على التغييرات المزمع إحداثها<sup>4</sup> .
- وتأخذ الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة عادة أربع اتجاهات أو أشكال هي:

### **1.1.3- الاتصال النازل ( الهابط ) :**

يعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي ، حيث أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 144- 145 .

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

<sup>3</sup> - بن زروق جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 144- 145 .

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 387.

علاقات السلطة<sup>1</sup> ، وهو يمثل أيضا أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي<sup>2</sup> . ويلخص كل من كاتز **Katz** وكاهن **Khan** مضمون الاتصال النازل فيمايلي :

- توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن .
  - المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط العمل بغيره من الأعمال الأخرى في المؤسسة .
  - المعلومات المتعلقة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا .
  - التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .
  - المعلومات ذات الطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي (إيديولوجي) للأهداف التي سطرته المؤسسة<sup>3</sup> .
- فالالاتصال النازل لا يقتصر فقط على إصدار الأوامر والتوجيهات الضرورية لانجاز المهام الإنتاجية ، بل يمثل أيضا أداة نقل التغذية الرجعية اللازمة لتحسين الأداءات والرفع من مردوديتها ، إلى جانب ذلك هناك أفكار إيديولوجية يهدف الاتصال إلى ترسيخها لتقرير الأهداف الإستراتيجية للتنظيم ، فهو بمثابة قوة دافعة للتكامل بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي .

### 2.1.3- الاتصال الصاعد :

يتمثل هذا النوع من الاتصال بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية إلى الإدارات في المستويات العليا ، فالإدارة العليا تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المراكز في التنظيم بهدف اتخاذ قرارات سديدة ، ويشترط أن تكون حركة المعلومات سريعة ، وتتضمن كل ما يحدث في المستويات الدنيا ، لذلك يجب على المديرين التشجيع على حرية تدفق المعلومات إلى أعلى ، وبذلك يمكن للمرؤوسين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتنظيم<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ، 504 .

<sup>2</sup> - ناصر داري عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

<sup>3</sup> - بوفلجة غياث ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 506-507 .

- وتتلخص أنماط الاتصال الصاعد فيما يلي :<sup>1</sup>
- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل .
  - تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إذا كان مشرفا مثلا .
  - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
  - طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما .
  - الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى .
- ولتحقيق فعالية الاتصال من أسفل إلى أعلى لابد من مراعاة الجوانب الآتية :<sup>2</sup>
- دقة الرقابة للتحقيق من أن الاتصال لأعلى يشمل على تقديرات منطقية عن الأوضاع الحالية .
  - بناء الثقة من خلال العمل الجماعي كفريق حيث يرى المرؤوسين مدى ملائمة التقارير المرفوعة منهم للعمليات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة .
  - أن يكون الرؤساء متفتحي العقل والتقليل من خوف المرؤوسين من الفشل ، فهذا النوع من الاتصال في مضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المؤسسة ، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى سهلا ومتنوعا ، وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان الاتصال قليلا وصعبا .
  - تحسين حساسية الإدارة اتجاه المشاكل والآراء ، وشعور المرؤوسين ، بحيث توجد وسائل تعبيرية أخرى إلى جانب المسالك الرسمية .
- 3.1.3- الاتصال الأفقي:**

يعتبر الاتصال الأفقي ضروري لإحداث التنسيق المطلوب و التناغم و الانسجام بين مختلف الأقسام فالكثير من الأعمال و المهام التي لا يمكن انجازها في المؤسسة بدون التنسيق بين

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 146-147 .  
<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 508 .

الزملاء في العمل ، إذ يشمل إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأفراد الذين يشغلون نفس مراكز العمل في الهيكل التنظيمي ، ويمكن إيجاز دور الاتصال الأفقي فيما يلي :<sup>1</sup>

- تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.
- تمكين زملاء العمل من الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي و خاصة في المنظمات التي يسودها التسلط و الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر القوة و السلطة.
- يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة.
- توفر الدعم الاجتماعي للفرد و الفهم المتبادل بين جماعات العمل.

وينظر لـ **LUTHANS** إلتان إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم ، ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف :

- تنسيق الواجبات .

- حل المشكلات .

- مشاركة وتبادل المعلومات .

- حل النزاعات <sup>2</sup> .

كما يرى **هنري فايول** ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين وهما :

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسته قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى، و يمكن لضبط هذه العملية و وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي

- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية <sup>3</sup> .

### **4.1.3- الاتصال المحوري (القطري):**

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل العمل فأعضاء التنظيم على السواء يسعون إلى عمل ما من شأنه أن يساهم في انجاز العمل بكفاءة و

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ، ص 148.

<sup>2</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 257- 258 .

<sup>3</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 148- 149 .

فاعلية ، ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم<sup>1</sup> . ورغم أن هذا النوع أقل استخداما من الاتصال الرأسي بنوعية والاتصال الأفقي ، فهو ذا أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى ، حيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية و أخرى وظيفية ، كأن يطلب مراقب الحسابات للمؤسسة الذي يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجا البيع إرسال تقارير خاصة لمهمته ، بدلا من اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات ، وهو بهذا الشكل محوري أكثر من أن يكون رأسي لأعلى أو أفقي ، وتوضح أهمية الاتصال المحوري من وجهة نظر توفير الوقت والجهد و التكلفة<sup>2</sup>.

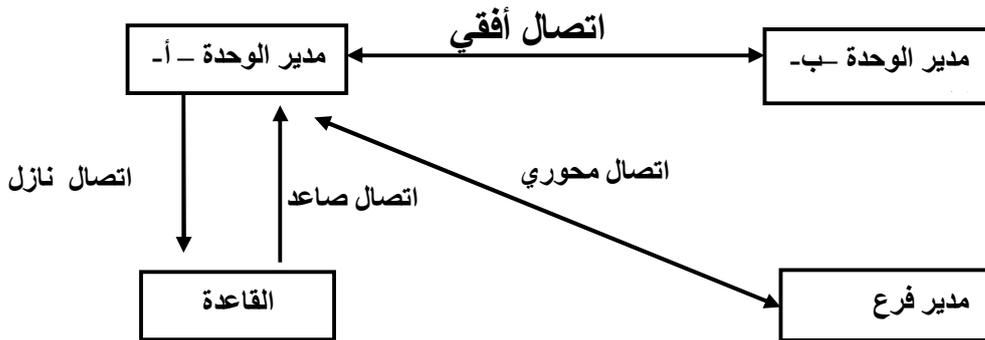
ويتطلب الاتصال المحوري إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول:

- تشجيع العلاقات المتقاطعة.

- امتناع المرؤوسين عن القيام بأي التزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.

- إطلاع رؤساءهم باستمرار على علاقاتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى<sup>3</sup>

شكل رقم (02): الاتصال التنظيمي الرسمي و اتجاهاته<sup>4</sup>



<sup>1</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 509 .

<sup>3</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 405 .

يتضح من العرض السابق لأنواع الاتصال التنظيمي الرسمي بمختلف مضامينه ، أنه لكل نوع دوره في انجاز الأعمال والمهامات و الفعاليات المختلفة في المؤسسة وضمن التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة ، وأن الاهتمام بكل أنواع الاتصال الرسمي المذكور وعدم الاقتصار على النوع الأول يؤدي إلى تكوين انطباع جيد لدى المرؤوسين الذين يمكنهم أن يلاحظوا بأن الرؤساء والمشرفين لا يقتصرون على إصدار التعليمات والأوامر بل يعملون على تقديم المعلومات الكافية المرتبطة بالأداء و تصحيح الأخطاء إلى جانب تقديم المعلومات التي تنمي الدوافع الداخلية وتحقيق الرضا في العمل.

### **2.3- الاتصال التنظيمي غير الرسمي:**

برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على إثر تجارب الهاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية و الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف التنظيم ، بل يمكن أن يكون لهذه الاتصالات دور هام في إنجاز أهداف المؤسسة .

والاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن تلك الاتصالات التي تحدث أو تجري خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي<sup>1</sup>، و قد عرف محمد سعيد أحمد الاتصالات غير الرسمية على أنها : " تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.

ويلخص كل من كاتز KATZ وكاهن Khan خصائص ومميزات الاتصالات غير الرسمية في عدد من النقاط<sup>3</sup>:

- الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل و قضايا ، و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات و تصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلاً.

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سبق ذكره ، ص 267

2- طلعت إبراهيم لظفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

3- مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 149 .

- يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار ، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي ، وهذا ما أشار إليه **بيديان** أن للاتصالات غير الرسمية عدة مزايا في كونها سريعة ودقيقة و ناجعة ، كما أنها تلبي حاجات العمل.

- و يرى **هاري أبرفانل HARRY ABRAVANEI** أن الاتصال غير الرسمي هام جدا بالنسبة للمؤسسة و بدونه فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم ، فالحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن تحتويها ضمن هيكل رسمي لأن الفاعلين بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل و غيابها يؤدي إلى نقص الإنتاجية <sup>1</sup> ، كما ترى من جهة أخرى **جوديث لازار JUDITH LAZAR** أن الشئ الذي يميز الاتصال اللارسمي داخل جماعة ما هو العلاقات الديناميكية الجارية بين عدة عناصر .من خلال التفاعل يبرز عدة إحساس بالتماسك بين الأعضاء كما أن الاتصال يسهم في اكتساب المعايير المشتركة و يشارك في ظهور التعاون ، و ليس من السهل دائما فصل سيرورة الاتصال كظاهرة مستقلة عن سيرورة التفاعلات الأخرى على مستوى الجماعة <sup>2</sup>.

- يساعد الاتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة و مفاهيم و عادات و تقاليد و أنماط سلوكية ، تعمل على خلق بيئات عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و أهداف أفرادها <sup>3</sup>.

- يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان و الخطر ، أو حينما يواجهون تغيرات في المنظمة ، لذلك تعمل الإدارة على الإعلان المسبق عن التغيرات التنظيمية ، والإصغاء بانتباه للعاملين ، وإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم غير الرسمي و مشاركتها مع المرؤوسين <sup>4</sup> ، ومهما يكن فإن مميزات الاتصالات غير الرسمية لا يمكن أن تغطي نقائصها و المتمثلة بالخصوص في انخفاض الروح المعنوية و اضطراب

<sup>1</sup> - Nicole coté et Autres , Individu, groupe et organisation , gaetan morin éditeur canada, 1986,P:321 .

<sup>2</sup>-Ju dith Lazar , La science de la communication, prsres universitaires de France, paris, 1992,P:59

<sup>3</sup> - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة - دار وائل للنشر ، عمان ، ط3 ، 2003 ، ص35.

<sup>4</sup> - حسن حريم، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 273 .

العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية في الدرجة الأولى بسبب الشائعات مثلا<sup>1</sup> ، ومن وسائل و سبل تقليل مثل هذه الأقاويل و الإشاعات ما يلي :<sup>2</sup>

- أن تقوم الإدارة جادة بتزويد العاملين بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع والقضايا التي تهمهم ، فالعامل يجب أن يعرف وضعه الحالي و في أي اتجاه هو سائر .
- إنشاء و إيجاد بيئة منظمة مستقرة حيث يشعر العاملون بأنهم مقبولون و آمنون يعمل على تقليل الإشاعات.

- مراعاة أن يكون الاتصال دوريا وسريعا.
- تشجيع العاملين على استخدام قنوات الاتصال الرسمية دون تردد أو خوف ، أي تحسين الاتصالات الرسمية الرأسية بشكل خاص.
- تشجيع الاتصالات المباشرة و جعلها أيسر من الاتصالات غير المباشرة.
- إشراك العاملين في عمليات صنع القرار بما تتناسب و درجة توافر كل من قدراتهم و رغباتهم في هذا الشأن.

#### **4- معوقات الاتصال التنظيمي:**

حتى يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها ، يجب على أعضاء التنظيم ككل أن يوفرُوا كافة التسهيلات التي من شأنها أن تحقق ما تم التخطيط له مستقبلا ، لذلك على القائمين بهذه العملية الأخذ بعين الاعتبار المعوقات التي تواجه الاتصال داخل التنظيم و تحد من فعاليته و التي يمكن تقسيمها إلى :

#### **1.4- معوقات تنظيمية :**

وهي تلك التي تظهر نتيجة لطبيعة و تنظيم المنظمة و نتيجة نشاطها و أعمالها المحققة للأهداف و هي على النحو التالي:

**1.1.4- معوقات مرتبطة بحجم المنظمة :** يتأثر نظام و أنماط الاتصالات بحجم المؤسسة و تشعب فروعها ، فكلما زاد حجم المؤسسة أدى ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال و تشابك قنواته ، و هذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها كما أن تشعب فروع

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 149-150 .

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل - الإسكندرية ، 2005 ، ص ص : 348-349 .

المؤسسة يؤثر على الاتصالات بها خاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمؤسسة و يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصال و يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة و عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا ، كما يشكل صعوبة أمام القادة الإداريين للمؤسسة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي ، و هذا ما يصعب من جدوى و فعالية الاتصال<sup>1</sup> ، و يرى **مصطفى عشوي** أن كبر حجم المؤسسة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى عرقلة الاتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ البيروقراطية ومن أهم المشاكل التي تنجم عن كبر حجم المؤسسة ، العجز عن تحقيق الاتصال العمودي الفعال بسبب التراكم الزائد للمعلومات و العجز عن معالجتها في الوقت المناسب ، ويؤدي ذلك إلى ظهور ما يسمى "بالتراكم الزائد للمعلومات"<sup>2</sup>.

ومن أهم المشاكل المترتبة عن التراكم الزائد للمعلومات ما ذكره **ميلر MILLER** حيث يعتقد أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة و غزيرة يستجيب لها بإحدى الطرق<sup>3</sup> :

-حذف بعض المعلومات .

- ارتكاب الخطأ .

-التأخير

- التنقية (التصفية)

- استخدام التقريب أو التعميم (استجابة غير دقيقة)

- استخدام وسائل مزدوجة.

- الهروب من العمل.

#### 2.1.4- معوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم و أساليب العمل: و التي تنتج عن ما يلي :

- **غموض الأدوار:** إن غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو نطاق الإشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات<sup>4</sup> ، بسبب عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية أو جهل أغلب

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :271-272 .

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 187 .

<sup>3</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

<sup>4</sup> - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومو للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002 ، ص ،

الأفراد بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم و هذا النقص في كفاءة الاتصال يؤدي إلى الأداء غير الجيد أو عدم اعتراف بعض الأفراد بالخرائط التنظيمية ، حيث يعتمد البعض عدم إتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها<sup>1</sup>.

- **المركزية:** فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها<sup>2</sup>.

- **تعدد المستويات التنظيمية:** إن تعدد المستويات التنظيمية يطيل من وقت الاتصال ويسبب بطنًا في كفاءته ، إذ تتعرض المعلومات الصاعدة من مراكز التنفيذ إلى الإدارة العليا ، أو التعليمات و القرارات الهابطة من الإدارات إلى المستويات الأدنى للعديد من عمليات التفسير والتأويل أو الحذف و الإضافة المتعددة في مضمونها ، مما يفقد الاتصال الكثير من فاعليته بوجه عام<sup>3</sup>.

- **فارق المكانة أو المركز الوظيفي:** إن اختلاف مكانة الأفراد داخل التنظيم قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينتج عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره و نواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب مضمون الاتصالات<sup>4</sup> ، فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة و الراتب و المزايا ... الخ يعيق عملية الاتصال ، فالمرؤوس يميل غالبا إلى تشويه الحقائق و عدم الصراحة و المكاشفة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير ، و القليل من المرؤوس على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية راجعة صريحة و صحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس و إجراءاته لأنهم قلقون مما سيكون عليه رد فعل الرئيس<sup>5</sup> ، و قد وجد ريد **READ** أن الأفراد في المستويات الأدنى في التنظيم وبخاصة أولئك الذين لديهم طموح قوي للترقي و الصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 248 .

<sup>4</sup> - بوفلجة غياث ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

<sup>5</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 260-261 .

إلى المستويات الأعلى بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ، ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الأفراد في المستويات العليا ضعيفة<sup>1</sup> .

- **عدم الاستقرار التنظيمي:** فالتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد ، كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين<sup>2</sup> .

- **التخصص:** يصبح التخصص عائقا في عملية الاتصال ، إذا كان المتخصصون في المشروع ، جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لفتها الفنية الخاصة بها.

- **عدم وضوح سياسة الاتصال:** إن عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات تحدها المنظمة لأفرادها أو وجود سياسة ولكنها غير واضحة لدى الأفراد من حيث الوسائل و الأدوات و القنوات المختلفة للاتصالات يشكلان أحد العقبات التنظيمية للاتصالات الجيدة إذ يؤدي ذلك إلى تشويه المعلومات المتبادلة و احتجاز و حبس المعلومات سواء بقصد أو بدون قصد نظرا لعدم وضوح قنوات الاتصال و ما ينتج عنه من الخوف من المساءلة أو اللوم لتسرب المعلومات سواء مراكز تنظيمية قد لا يكون من حق الشخص إعطائها المعلومات<sup>3</sup> .

- **نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم في العمل:** فالرؤساء الذين تمتلكهم النزعات التسلطية و الاتجاهات الديكتاتورية في الإدارة قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو النصح أو التعبير أو الاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض آرائهم<sup>4</sup> ، مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم ، فيصبحون معاول هدم بدلا من وسائل بناء المنظمة<sup>5</sup> ، و هذا ما يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمؤسسة و يؤدي ذلك إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها صعودا أو هبوطا ، و كما يجب أن تكون و على العكس كما هو الحال كون الرئيس لا يخطو خطوة ما و لا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارة مرؤوسيه و الأخذ بآرائهم الصائبة.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة - الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي - دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 ، ص 232 .

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 241 .

<sup>3</sup> - جورج رياض سليمان ، معوقات الاتصال في المنظمات - دراسة تطبيقية على هيئة قناة السويس - في : مجلة الإدارة ، المجلد 23 العدد 1 ، ص 94 .

<sup>4</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سبق ذكره ، ص 272 .

<sup>5</sup> - صالح بن نوار ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

- **فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:** إذا كان يسود المنظمة جو ينتفى فيه التفاهم و التعاون بين أعضاء التنظيم ، قادة و مرؤوسين في المستويات التنظيمية المختلفة فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية وتكون النتيجة بطبيعة الحال هي حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء إما نتيجة الخوف من الرئيس ، أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين ، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار<sup>1</sup> .

- **قصور دور إدارة العلاقات العامة:** إن الدور الحقيقي للعلاقات العامة ينبع من العمل على إقامة الاتصال الجيد و العلاقات الطيبة سواء الاتصال الخارجي بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لإيجاد الربط بين المنظمة و المجتمع الذي تعيش فيه ، أو الاتصال الداخلي في البيئة الداخلية للمنظمة لإيجاد الاتصال والربط و التعاون و العلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد داخل المنظمة لخلق المناخ المناسب للاتصالات الفعالة سواء الرسمية أو غير الرسمية ، من خلال نواحي النشاط الاجتماعي المختلفة ، وإذا لم تقم إدارة العلاقات العامة بهذا الدور فإن هذا القصور يمثل أحد العقبات التنظيمية في إقامة الاتصال الجيد<sup>2</sup> .

**3.1.4 - معوقات ناشئة عن التنظيم غير الرسمي:** كمصدر لتشويه المعلومات و اضطراب عملية الاتصال فالتنظيم غير الرسمي بطبيعته الخفية و في أهدافه التي تخدم المصالح و الأهواء يؤدي الأهداف الوظيفية و الرسمية للمؤسسة و يكون على حسابها ، و تفقد الاتصالات الرسمية في هذه الحالة دورها الوظيفي و تأثيرها ، و يؤدي كل ذلك إلى تحول النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة و الأغراض الاستهلاكية<sup>3</sup> ، خصوصا عند عدم قدرة القائد على التوفيق بين ضرورات تماسك الجماعة التي تحكمها العلاقات الشخصية و الودية و بين مقتضيات التنظيم<sup>4</sup> ، إذ يتعين على القائد الاستفادة منه للحصول على كثير من المعلومات الخاصة بإنجاز العمل و تطوره و التي لا يتسنى توافرها من خلال التنظيم الرسمي ، رغم ضرورتها لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 405 .

<sup>2</sup> - جورج رياض سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 94 .

<sup>3</sup> - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط3، 2000، ص ص: 158-159 .

<sup>4</sup> - جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

أو الرشيدة و متابعة تنفيذها و في نفس الوقت التصدي للشائعات و الأخبار والمعلومات غير الصحيحة أو غير الدقيقة لمنع تأثيرها الضار .

#### **2.4- معوقات نفسية إدراكية :**

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال والتمثلة بالمرسل و المستقبل وتحدث أثرا عكسيا ، بسبب الفروقات الفردية ، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم ونظرتهم إلى الأمور ومدى استجابتهم و سلوكهم بالمنظمة ، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ومن هذه المعوقات ما يلي:

**1.2.4-إختلاف الإدراك:** يختلف الأفراد في ثقافتهم و خلفية حياتهم التي تكونت سلفا ربما قبل انضمامهم للمنظمة سواء العلمية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو المهنية ، كما أنهم يختلفون في اهتماماتهم ومصالحهم ، لذلك فإن إدراكهم للأشياء و للكلمات و ما يتلقونه من معلومات سوف يختلف ، وبالتالي فإن سلوكهم و تصرفاتهم وفقا للاتصال سوف تختلف مما يمثل عائقا للاتصال .

**2.2.4-الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل تجاه نفسه أو اتجاه المستقبل أو اتجاه

الموضوع ، وتتمثل بآراء سلبية تجاههما ، ومن بين هذه الاتجاهات السلبية ما يلي :<sup>1</sup>

- حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها لزملائه حتى يظهر أمامهم بمظهر الخبير .  
- المبالغة في الاتصال وهو اتجاه معاكس لحبس المعلومات ، حيث يقوم الفرد بالإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات و عقد الاجتماعات ..الخ.

- **الضغط على المرؤوسين :** فبعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين دون وجه حق مما سبب حاجز في الاتصال بينهم ، فلا يتقدم المرؤوس بأي اقتراحات أو أفكار بناءة تجاه تحسين العمل.

- **تخطي خطوط السلطة :** قد يتخطى الرؤساء مرؤوسيه ومخاطبة من دونهم مباشرة من العاملين ، الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين و رؤسائهم المباشرين و يضع كل منهم في مواقف محرجة .

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 240 .

**السلوك الدفاعي للفرد :** إذ يميل الفرد لاستقبال أو تلقي الرسائل بطريقة تحمي و تركز إحترام الذات و الإعتراز بالنفس ، من خلال عملية رفض أو طمس المعلومات التي تبدو غير مناسبة أو مريحة ، و يمثل هذا معوق للاتصال لا سيما و أن كثيرا من الرسائل المرسله أو المتبادلة في المنظمات قد تكون غير مرضية تماما ، فعندما يتلقى الفرد رسالة تثير قلقه أو عدم رضاه ، فقد ينكر أو يكذب بعضها .<sup>1</sup>

**-عدم الرغبة في الاتصال:** و ترجع عدم الرغبة في الاتصال سواء من ناحية المرسل أو المستقبل إلى عوامل خاصة بالتكوين الشخصي للأفراد واتجاهاتهم و ميولهم و مستوى تعليمهم من ناحية ، إلا أنها من ناحية أخرى ترتبط بالمنظمة و طبيعة العمل بها مثل إشاعة جو من الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين الأفراد من خلال المساواة في المعاملة و عدم محاباة الرئيس لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر ، و ترجع عدم الرغبة في الاتصال إلى مجموعة من الأسباب منها:<sup>2</sup>

- عدم الثقة في الآخرين و عدم توفر الاحترام المتبادل بين الأفراد إذ يترتب على ذلك وجود الحذر و الخوف فيما بين الأفراد بعضهم و بعض ، و بالتالي لا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود مما يعوق الاتصال الجيد.

- عدم القدرة على مواجهة الآخرين (اتصال وجه لوجه)سواء أخذ هذا الاتصال اتصالا فرديا بين الرئيس و مرؤوسيه أو اتصالا جماعيا في اللقاءات الرسمية و غير الرسمية .

- عدم الرغبة في العمل الجماعي بما يمثل ذلك من انطواء ، و تعتبر عقبة أساسية في الاتصال ، إذ يترتب على الميل إلى العمل الفردي عدم الاتصال بالآخرين إلا في الحالات الضرورية جدا التي يتطلبها العمل ، و خاصة إذا كانت هذه سمة الرئيس الذي يتسم عمله بصفة أساسية بممارسة الاتصال بالآخرين و بذلك يصبح هذا الرئيس عقبة أساسية في الاتصال .

#### **3.2.4- العوامل النفسية:**

المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة و فعالية الاتصال ، إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري و الذهني و القابلية

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 368 - 369 .

<sup>2</sup> - جورج رياض سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها و إدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد<sup>1</sup> ، فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية ، فإن كان يشعر بارتياح و ارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية ، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية و لذلك فإن عملية الاتصال لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار اختبار الوقت الملائم لنقل الرسالة و القابلية الشخصية لمستقبلها<sup>2</sup>.

### 3.4- معوقات اجتماعية ثقافية:

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه مرتبطة بالبيئة الثقافية و الاجتماعية من عادات و تقاليد ... الخ تكون مقاومة و معوقة لهدف الاتصال وبالتالي تحد من التأثير الايجابي لعملية الاتصال و أهمها ما يلي :<sup>3</sup>

**1.3.4- اختلاف البيئة الاجتماعية:** و يقصد بها انتماء طرفي الاتصال إلى منطقتين مختلفتين دون سابق معرفة ، وهي من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي خاصة ضمن المنظمات الكبيرة الحجم والكثيرة التعداد ، فالغريب داخل المنظمة يكون دائما مصدر حيلة و حذر ذلك لعدم معرفة نوعية الاستجابة التي يمكن أن تصدر عنه أثناء محاولة الاتصال به.

**2.3.4- التحيزات الاجتماعية:** و هي متممة لمسألة التباعد الاجتماعي ، فهناك دوما تحيزا ضد الجماعات الغريبة في اتجاه سلبي أو تبخيسي ، و تؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأنانية و تفشي الفرقة والاختلاف ويقوم هذا على أساس ديني أو عرقي أو إقليمي و حين تبرز هذه التحيزات و تترسخ يصبح التواصل سلبيا في طابعه العام ، و تتعذر التفاعلات الايجابية الفعالة.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع وخصير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 214 .

<sup>2</sup> - ابراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :404-405.

<sup>3</sup> - مصطفى حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .

**4.4- المعوقات التقنية:**

وترتبط هذه المعوقات بالوسائل و الأدوات و الأساليب المادية و التقنية اللازمة لعملية الاتصال التنظيمي والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

**1.4.4- عدم توفر وسائل الاتصال اللازمة:** و هذه تختلف من بلد إلى آخر و من منظمة إلى أخرى ، و هذا يعتمد على مدى تطور البلد التكنولوجي و المركز المالي للمنظمة .

**2.4.4- عدم ملائمة قناة الاتصال التنظيمي:** فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة ، فإن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات و رسم السياسات ، و وضع الخطط ، و حل المشكلات استنادا إلى معلومات غير صحيحة أو قد لا تصل الرسائل إلى المستقبل المستهدف . فتوصيل خبرات و معلومات عن الأمن الصناعي للعمال عن طريق المحاضرات قد تكون مملة للعمال بعد يوم شاق و طويل ، و قد يكون من الأفضل في هذا المجال تقديم هذه الخبرات و المعلومات المتصلة بالأمن الصناعي من خلال تمثيلية قصيرة تعرض على العمال<sup>1</sup> . و بالضرورة لا بد للاتصال أن يفشل إذا عجز المرسل عن استخدام القناة الملائمة لنقل رسالة من نوع محدد إلى مستقبل معين.

**3.4.4- سوء استعمال قنوات الاتصال التنظيمي:** إن سوء استخدام أدوات الاتصال يؤدي إلى نتائج عكسية ، و مهما كانت كفاءة و جود أدوات الاتصال التنظيمي فإنه إذا لم يرافقها توفر الاستعمال الجيد و العقلاني الرشيد سيعيق عملية الاتصال لا محالة . إن أسلوب تعامل الموظفين و استعمالهم لوسائل الاتصال التنظيمي قد يكون من أبرز المعوقات التقنية و تتجلى مظاهر ذلك في الآتي<sup>2</sup> :

- وتيرة العمل في أدوات الاتصال بطيئة (التأخير في طباعة التقارير المختلفة و توزيعها مثلا)

- عدم كفاءة نظام حفظ و استرجاع المعلومات .

- عدم تكوين أرشيف جيد .

- احتكار خط الهاتف من قبل البعض معظم الوقت .

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 288 .

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 160 .

- تدني درجة الدقة و الوضوح في صياغة التلكسات و المراسلات مما يجعلها عرضة للالتباس و التأويل اللذين يؤديان إلى عرقلة الاتصال.

#### 5.4- الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي: يمكن إدراج المشكلات التي تنتج عن

الخلل التقني في قنوات وأدوات الاتصال التنظيمي فيما يلي :

- الشبكات التلفونية و ما تعانيه من أعطال و تقادم و انعدام الخطوط.

- بطء البريد أو ضياعه.

- سوء الصيانة.

- مشاكل المواصلات و الانتقال المكاني.

- أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف أو أجهزة الكمبيوتر لتغطية

حجم الاتصال.

#### 5- وسائل الاتصال التنظيمي :

توجد وسائل متعددة للاتصال التنظيمي تستخدم لنقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة ، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة و على نمط التعامل السائد فيها ونوع المادة المراد نقلها ، وبالتالي يجب على المنظمة الاختيار بين الوسائل الفعالة و غير الفعالة.<sup>1</sup>

ويشير "أحمد صقر عاشور" إلى أن وسائل الاتصال تتفاوت فيعدد مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في وسيلة الاتصال داخل المؤسسة. و أهم هذه الخصائص ما يلي:<sup>2</sup>

أ- الأبعاد الحية للوسيلة: تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقى المعلومات فكلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على ملئى رسالة الاتصال.

ب - قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: يعتبر توقيت ردود فعل من جانب مستقبل المعلومات لمرسلها عاملا ميسرا لفعالية الاتصال، حيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب و متابعة مستقبل الرسالة و درجة تأثيرها عليه.

<sup>1</sup>- Thierry libaert,la communication d'entreprise.èdidion economica,paris,1998, P :87

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 227 .

ج - قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد: مثل توافر بعض للتسهيلات والظروف والمتطلبات المادية .

### **1.5- وسائل الاتصال الكتابي:**

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم، و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة<sup>1</sup> ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال المزايا التالية:<sup>2</sup>

- 1- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك .
- 2- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- 3- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و مالها و جهدها
- 4- الملاءمة للأحداث و المناسبات التي تتطوى على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.
- 5- الدقة و الوضوح نظرا لإتباع المراجعة و التعديل<sup>3</sup>.

ورغم اتسام أسلوب الاتصال الكتابي بالمزايا السابقة فإن له بعض العيوب و من أهمها:<sup>4</sup>

- 1- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.
- 2- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المستقبل و بالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

3-لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراساته و خبرته في العمل

ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع وسائل و طرق متباينة من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سبق ذكره ، ص 398.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص 398 - 399

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات- الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 516.

<sup>4</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سبق ذكره ، ص 399.

**1.1.5 - التقارير :** تمثل التقارير شكلا من أشكال الاتصالات المكتوبة و هي عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين ، و تتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات و ذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل والتخطيط أو الرقابة على العمل. و هي وسيلة اتصال صاعدة إذ لا بد للمستويات الإدارية العليا أن تحاط بما يجري داخل المنظمة و مع عاملها و يجب أن يراعى فيها استعمال الجمل القصيرة ، تناول المواضيع المهمة ، تجنب التشويش و الفهم الخاطئ<sup>1</sup> ، و تتعدد أنواع التقارير باختلاف الغرض من إعدادها ، قد تكون تقارير دورية تحوي إحصاءات و بيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية مثلا) و إما تقارير عن موضوعات معينة مثل : تقارير التفتيش والمتابعة و غيرها<sup>2</sup>.

**2.1.5 - جريدة المؤسسة:** هذه الوسيلة لا يمكن تجنبها في أي سياسة اتصال داخلي<sup>3</sup> و تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية قد تكون شهرية أو ربع سنوية أو سنوية و تستخدم مجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين الأنشطة المختلفة سواء كانت تمس العاملين أو المؤسسة ، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية ... الخ. و تعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات عليها ، كما تمثل همزة الوصل بين الإدارة من جهة والعمال والموظفين من جهة أخرى ، إذ يمكن بواسطتها تفسير مواقف وقرارات تعليمات الإدارة بين عمالها<sup>4</sup> وتشمل الأهداف العامة لجريدة المؤسسة الآتي :<sup>5</sup>

- التعريف بالمنظمة، تاريخها، مجالات عملها و جميع ما يجري فيها و التطورات التي تمر بها قواعد العمل بها، سياستها، أهدافها، فلسفتها.
- توضيح توقعات المنظمة من العاملين و توقعات العاملين من المنظمة.
- تأهيل العامل الجديد و تجهيزه للعمل بالمنظمة .

<sup>1</sup> -Thierry libaert, OP,Cit,P:94 .

<sup>2</sup> - هزاع شبيب خلد السبيعي ، مرجع سبق ذكره .

<sup>3</sup> -Thierry libaert ,OP, CIT,P : 88.

<sup>4</sup> - عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح ، أسس العلاقات العامة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص ص 95-96

<sup>5</sup> - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار مريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 351 .

- نشر القيم التي تعتنقها المنظمة بين العاملين.

**3.1.5- المذكرات الداخلية:** نوع من أنواع التقارير المختصرة ، ترفع عادة من المرؤوسين إلى الرؤساء لإحاطتهم بما يحدث من تطور في العمل ، أو لإبلاغهم بمشكلة معينة للتصرف فيها ، أو لعرض قضية وتطورها بغرض الموافقة على تصرف معين ، وتلعب المذكرات الداخلية دورا هاما في المؤسسة لأنها تعتبر وسيلة ناجحة في توفير التدفق السهل و السريع للمعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء ، كما أنها تقدم الإرشاد إلى الإدارة العليا و كيفية التصرف واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

**4.1.5 - التعليمات و الأوامر:** تتم كتابة التعليمات و الأوامر لاستخدامها كمرجع في كافة المستويات الإدارية عند الحاجة ، و أهم صور التعليمات و الأوامر المكتوبة هي المذكرات الداخلية والمعاملات المتداولة داخليا على مطبوعات المنظمة ، والمعاملات الصادرة و الواردة والنشرات التي تأتي صور برنامج عمل مثل ، الموازنة التخطيطية و الميزانية التقديرية ، وقد تأتي تعليمات خارجية لها طابع التعليمات و الأوامر من قبل الجهات الرقابية أو من قبل الجهة التي تتبعها المنظمة إداريا<sup>2</sup> ولكي تحقق الفائدة من التعليمات و الأوامر فلا بد من مراعاة عدة اعتبارات أهمها ما يلي :<sup>3</sup>

- يجب على الرئيس أن يتأكد من صحة المعلومات التي يتضمنها في الرسالة التي تحتوي على التعليمات.

- ضرورة التأكد من مصادر المعلومات و مكان التوجيه.

- أن يكون موضوع الأمر واضحا ليس فيه لبس أو غموض حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.

- أن يكون شرح موضوع الأمر بطريقة و لغة سهلة تتناسب مع ثقافة القارئ و تعليمه.

- أن تكون التعليمات و التوجيهات المتداولة تباعا و منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد تسيء إلى عملية التنفيذ .

**5.1.5 - صندوق الاقتراحات :** تقوم فكرة نظام الاقتراحات كوسيلة اتصال مكتوب اتصال

1 - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ؟ ، مرجع سبق ذكره ، ص 468 .

2 - علي حسن الشهري ، مرجع سبق ذكره.

3 - هزاع شبيب خالد السبيعي ، مرجع سبق ذكره .

على انسياب الآراء و الأفكار الجديدة من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه و بالتالي فهي قناة اتصال رأسي صاعدا، حيث يتم استلام الإدارة العليا للأفكار و الاقتراحات الخاصة بتحسين العمل بالمنظمة من خلال صندوق الاقتراحات ، و يتوقف نجاح هذا النظام كمصدر جيد للمعلومات العكسية على اعتقاد العاملين بأن مقترحاتهم ستكون محل اهتمام الإدارة و أنهم سيحصلون على تعويض عادل على تقديم المقترحات الناجحة ، و قد أظهرت البحوث أن 15% من العاملين يستخدمون صناديق الاقتراحات ، وأن الإدارة تستخدم 25 % من مقترحاتهم ، و غالبا ما تدفع المنظمات تعويضا عن المقترحات الجيدة التي يقدمونها للإدارة و قد يتم ذلك في صورة مبلغ نقدي أو نسبة من الوفورات الناتجة عن مقترحاتهم ، وحتى تؤدي صناديق الاقتراحات الأهداف التي أنشأت من أجلها فلا بد أن يشعر العاملون بعدالة الإدارة في تعاملها معهم.<sup>1</sup>

**6.1.5 - أنظمة الشكاوي:** تعتبر الشكاوي أحد طرق ووسائل الاتصال المكتوبة و هي عادة ترفع من المرؤوسين إلى الرؤساء وتأخذ أنظمة الشكاوي مسميات عديدة ، وتنوعات مختلفة في خطواتها ، منها : سياسة الباب المفتوح و صندوق الشكاوي ، كما تقدم كثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوي ، والرد عليها و جهة الإشراف ، ونمط الاستماع للشكاوي ، ونظم النظام و الاستئناف و غيرها ، كما تقوم أيضا بتقديم نظام للشكاوي يضم في مراحله مرحلة خاصة تسمى "الباب المفتوح" و هي تسمح لأي فرد أن يتظلم من المستوى الإداري ، كما تسمح بتصعيد الشكاوي لمستويات أعلى إن لم يكن الفرد راضيا عن قيام رئيسه المباشر بحل شكاواه.<sup>2</sup> و تختلف درجة إقبال الموظفين أو العمال على سياسة الباب المفتوح أو صندوق الشكاوي تبعا لطبيعة المنظمة ، ففي المنظمات الأقل بيروقراطية يشعر الموظفون أو العمال برحابة صدر الإدارة و ترحيبها بشكاوهم واقتراحاتهم بينما في المنظمات الأكثر بيروقراطية قد يخجل أو يهاب العاملين أو الموظفين من الاتصال برؤسائهم الأعلى ، فقد يخافون أن يرفض المديرين مقابلتهم أو التحدث إليهم أو النظر إليهم باعتبارهم حملة الأخبار السيئة عن مشكلات أو معوقات في مجال العمل.<sup>3</sup>

1 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 381 .

2 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 371 .

3 - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 353-354 .

**7.1.5 - النشرات والكتيبات :** وتتكون النشرة من صفحة واحدة أو عدة صفحات مبنية أو مكتوبة في حجم الورق العادي وتعالج النشرات عادة موضوعا واحدا ، أما الكتيبات فتتنوع محتوياتها ، وتشمل النشرات والكتيبات مجموعة عريضة و دقيقة من المعلومات والموضوعات تهم العاملين في المؤسسة ، من معلومات عن سياسات الأفراد مثل : نظام الحوافز و الترقية ، و لائحة التأمينات و المعاشات ، وموضوعات ذات علاقة وظيفية أو مهنية ، لشرح برنامج جديد أو أسلوب إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، أو شرح اللوائح الداخلية الخاصة<sup>1</sup>.

**8.1.5 - لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل والتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل ، وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة ، وتعتبر "جريدة الحائط " أحد أشكال من لوحة الإعلانات ، إذ تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهرًا مثلًا) أو قد تمثل وجهة نظر و تعليق العاملين و نقاباتهم حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة<sup>2</sup>.

**9.1.5 - الملصقات:** و تستعمل للعديد من الأغراض منها ما يلي :

- **ملصقات تعليمية:** لزيادة خبرة العمال وتذكيرهم بالأساليب الصحيحة لاستخدام الآلات أو الالتزام بتعليمات الأمن الصناعي.

- **ملصقات اجتماعية:** وتهدف إلى إرساء قواعد السلوك الاجتماعي، كالسعي إلى تغيير العادات والتقاليد السيئة التي تعوق الإنتاج، و تناقش قضايا مثل: تضييع وقت العمل في الثرثرة أو الأحاديث التليفونية أو الزيارات الخاصة.

- **ملصقات صحية:** و تتناول الصحة النفسية للعاملين<sup>3</sup>.

**2.5 - وسائل الاتصال الشفوي:** يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفاهة ، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة<sup>4</sup> ، وتستمد

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي - دار الفجر للنشر والتوزيع للقاهرة ، ط2 ، 1999 ، ص ص: 179 - 180

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 372-373 .

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 186 .

<sup>4</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سبق ذكره ، ص 399 .

الاتصالات الشفهية أهميتها من حقيقة أن المدير أو الرئيس يقضي ما بين 50 - 90% من وقت العمل اليومي في الحديث مع الآخرين<sup>1</sup> وترجع سيطرة الاتصالات الشفهية على عملية الاتصال في المنظمات إلى اعتبارين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- أنها تكمن من الحصول على تغذية عكسية مباشرة وسريعة والتي قد تأخذ شكل الأسئلة أو الاستفسارات أو تغييرات الوجه أو الإيماءات أو الموافقات، تمكن المتصل من معرفة ردة فعل الاتصال لدى المتصل به

- الاتصال الشفهي يتسم بالسهولة والمرونة، فمن جهة يمكن القيام به دون جهود ملموسة في عملية الإعداد والتحضير وهو يعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الفردية في الحديث والإنصات، كما يوفر فرصة إيجاد بديل لها في حالة عدم ملاءمتها، من جهة ثانية يمكن أثناء عملية الاتصال تعديل مضمون الرسالة المراد نقلها.

و يكثر استخدام هذا النوع من وسائل الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

إلا أن الاتصال الشفوي قد يعاني من بعض العيوب والتي أهمها:<sup>3</sup>

- عدم الدقة إذا ما استخدم المتحدث الكلمات غير الملائمة للمعنى المقصود، أو عندما يغرق في تفاصيل أو عندما ينسى المتلقي مضمون الرسالة.

- قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال خاصة إذا تم عن طريق الغير للتحريف أو سوء الفهم، هذا فضلا عن احتمال عدم إجابة المرسل إليه للاستماع ذاته.<sup>4</sup>

- إضافة إلى ذلك هناك العديد من الأفراد الذين يكونون غير قادرين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم شفويا، ومن مآخذ الاتصال الشفوي أيضا أنه لا يتيح الفرصة لإثباته مستقبلا وذلك سببه عدم تسجيله أو تدوينه.<sup>5</sup>

وللاتصال الشفوي عدة طرق والتي من أهمها ما يلي:

1- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 515.  
2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 335.  
3- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 515.  
4- إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 400.  
5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

**1.2.5-المقابلات:** تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصية المباشر و الفعالة ، إذ تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها ، إذ أن جانبا مهما في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات مستمرة وناجحة ، تتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي،وهي عبارة عن مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهم حوار أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة لتحقيق هدف أو غرض محدد ،وتستخدم المقابلة داخل المؤسسة في العديد من الأغراض مثل :الاختيار التوظيف ، تقديم النصح والإرشاد ،التقييم الترغيب ،التأديب ، التظلم ، التفاوض، الشكوى<sup>1</sup>

**2.2.5-المحادثات والمناقشات الرسمية وغير الرسمية:** فالمحادثات و المناقشات التي تجري داخل المؤسسة بين المرؤوسين و الرئيس لمناقشة الأوامر و القرارات و التعليمات مع المدير ، و بين العاملين و بعضهم حول مختلف المشاكل التي تعترض سبيل المؤسسة وتحد من فاعليتها و هي بالإضافة إلى ذلك تشعر العامل بأنه جزء من هذا التنظيم ، الأمر الذي يجعل منه عضوا مهما في رفع كفاءة التنظيم كما أنها تعد مقياسا لقياس تفاعل المجموعة و نشاطها و حيويتها<sup>2</sup>.

**3.2.5-الندوات:** الندوات عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين وفي جوانب مختلفة من هذا الموضوع و يتناول المخصصون الموضوع من جوانبه المتعددة ، لذلك تعد إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر التي يتيح التفاعل بين المرسل والمستقبل حول موضوع معين<sup>3</sup> . وتعتبر الندوات من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل ، أو في حالة مناقشة موضوعات عامة تحتاج إلى وجهات نظر متعددة ، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة أو تخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة<sup>4</sup>

1- محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :115- 116 .

2- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173

3- محمد سيد فهمي ، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2000 ، ص203

4- هزاع شبيب خالد السبيعي ، مرجع سبق ذكره .

**4.2.5-الاجتماعات:** الاجتماع هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة لتبادل الأفكار و المعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها<sup>1</sup> ، و تتبع أهميتها من أنها تهيئ الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء وتعتبر موقف مناسب للتدريب على الحياة الديمقراطية ، كما تثير في الأعضاء محاولة التفكير في المشاكل و تقويم آرائهم فضلا عن أنها تساعد على تكوين علاقات اجتماعية قوية بين الأعضاء وتهيئ الفرصة للعمل التعاوني ومن ناحية أخرى تنتوع الاجتماعات ، فقد تكون تنظيمية لمناقشة مشاكل فنية أو أمور إدارية مرتبطة بنظام العمل في المؤسسة أو تكون للتخطيط و التدريب ، وحتى تكون هذه الوسيلة فعالة يجب أن يتوفر ما يلي :<sup>2</sup>

- تحديد و تعريف للهدف : النتيجة النهائية المرجوة من الاجتماع .
  - منح التعليمات للمشاركين .
  - البدء و الانتهاء في الوقت المحدد: تحديد مدة الاجتماع.
  - تنشيط الاجتماع: تجنب السكوت، النزاعات...إلخ .
  - ضمان المتابعة والإصغاء وتجنب اللغو بين الأفراد.
  - تلخيص المناقشات والتوصيات التي اتخذت.
  - متابعة تنفيذ القرارات والتعليمات التي تم اتخاذها في الاجتماع.
- ومختلف هذه الوسائل والتقسيمات تتداخل وتتكامل فيما بينها واختيار أي وسيلة من وسائل الاتصال ليس سهلا وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوب معيناً أو أكثر وذلك راجع لعدة عوامل منها : طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك و تكلفه طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات و أهميتها وكل مؤسسة توفر النوع و الوسائل التي تراها مفيدة من جهة ، وغير مكلفة لها من جهة أخرى ، نظرا لأن كل من هذه الطرق في الاتصال تستوجب وسائل حتى تتم ممارستها وهذه الوسائل تتطلب تكاليف يجب النظر إليها كأعباء أو استثمارات أحيانا ، يجب استغلالها استغلالا جيدا و إلا فلا داعي للقيام بها.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال؟، مرجع سبق ذكره، ص 204.

<sup>2</sup> - Thierry libaert , OP ,Cit, P:97

**ثانيا - العلاقات العامة داخل المؤسسة :**

نظرا للأهمية الكبيرة لإدارة العلاقات العامة في حياة المؤسسة من خلال الوظائف التي تؤديها وفي هذا الجزء الثاني من الفصل سيتم التركيز على الدور الذي تلعبه العلاقات العامة على المستوى الداخلي وكيف تسهم العلاقات العامة في شعور الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأفراد العاملين لخلق التوازن والتعاون داخل المؤسسة والذي ينعكس إيجابا على إنتاجية العمل من جهة والعلاقات الخارجية من جهة ثانية .

**1.2- أسس ومبادئ العلاقات العامة :**

تستند العلاقات العامة على مجموعة من الأسس أدمجها ادواربيرمر Bernays Edward في أساسين هما<sup>1</sup>:

- الأداء النافع أولا، والإخبار الصادق ثانيا ، وأوضح أن القاعدة الثانية مكملة للأولى ولا يمكن أن تقوم بديلا.

و في ضوء ذلك يمكن توضيح مجموعة من الأسس أو المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي<sup>2</sup>:

**1- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة :** إن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة و بالدور المطلوب منهم ، في هذا المجال فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من انجازات و مشاكل. فالعلاقات الجيدة تبدأ من داخل المؤسسة ، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون بها . فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي على غير ما يرام ، فيجب أولا خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات العامة الحسنة بين المؤسسة و جمهورها الخارجي فتحسين العلاقة مع الجمهور الداخلي هو بداية العلاقة الناجحة مع الجمهور الخارجي ، كما أن الصورة التي تنتبع في أذهان الجمهور الخارجي عن أية مؤسسة هي تلك التي يراها موظفيها و عمالها وطريقة معاملتهم للناس و أداء واجباتهم داخل المؤسسة و هذا ما يستدعي الاهتمام

<sup>1</sup> - حمدي عبد الحارث البخشونجي ، العلاقات العامة في الدول النامية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 60 .  
<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 61 .

بالموظفين و توثيق الصلات معهم و الحصول على تعزيزهم و تأييدهم لإدارة المنظمة وسياستها .

2- تركز العلاقات العامة على الجانب الإنساني و تظهر هذه الركيزة جلياً من خلال مساعدة العلاقات العامة على زيادة فرص نجاح المؤسسة و تحسين العلاقات الاجتماعية داخلها و تحسين ظروف العامل و إتباع الأسلوب الديمقراطي السليم مع تحقيق العدالة المطلقة بين جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية فتسود المؤسسة روح معنوية عالية و تتاح الفرص للابتكار و عرض المقترحات . ولا شك أن العلاقات العامة بذلك تجعل الحياة في المؤسسة إنسانية بما يساعد على كسب تقدير الرأي العام الخارجي ونجاح برامج العلاقات العامة .

3- تركز العلاقات العامة على ركائز اجتماعية و ذلك من خلال تدريب جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية على تحمل المسؤولية الاجتماعية و ذلك بعد تبصيرهم بإمكانيات المؤسسة و مجهودها والعوائق التي تقف أمامها في تحقيق رسالتها و ما يجب على الجماهير أن تقوم به من تأييد و تحمل لمسؤولياتها في مجال مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها و يتحقق بذلك عنصر التضامن والتماسك بين الطرفين ، فتكون للعلاقات العامة أهداف اجتماعية تتحقق عن طريق برامج العلاقات العامة<sup>1</sup> .

4- الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة : تقوم فلسفة العلاقات العامة بالمؤسسة على الالتزام بمبادئ الأخلاق كالنزاهة و الصدق و العدالة ، فالعلاقات العامة في المقام الأول هي سلوك و إعلام فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق السامية ، أما الجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة و تحليل رد فعل الجمهور نحوها .

5- احترام رأي الفرد : إذ تقوم العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد واحترام حقوقه الأساسية و إن نزاعي في ذلك واجبات الفرد و مسؤولياته في المجتمع<sup>2</sup> .

1 - حمدي عبد الحارث البخشونجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 15- 16 .

2- محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من منظور إداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

- 6 - كسب ثقة الجماهير : ويعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة أو المنظمة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها وعلى ذلك يجب أن يدرّب جماهير الهيئة نفسها حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب الثقة على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم و احترامهم لجماهيرهم<sup>1</sup> .
- 7- المسؤولية الاجتماعية : تؤكد النظريات الإدارية الحديثة بان المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية فيؤثر بها و تتأثر به و لذلك فان هناك مسؤولية تقع على عاتق المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه<sup>2</sup> .
- 8- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق :إن الأساس السليم في العلاقات العامة ، إتباع سياسة الوضوح والمصارحة وليس إخفاء الحقائق التي تهم الجماهير فليس ثمة أسرار في المؤسسات فيما عدا الأسرار الخاصة بعملية الإنتاج ، وهذه السياسة ضرورية للقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة و تؤثر على الإنتاج بصورة عامة<sup>3</sup> .
- 9- إتباع الأسلوب العلمي: من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها، وذلك لاعتمادها على المنطق واهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق للأمور والبعد عن كل تحيز. وذلك لكي تأتي نتائج البحث بالدقة و الصحة التي تمكن من أخذها بجديّة في توجيه و تعديل سياسات المؤسسة.
- 10- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى : لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها ، فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح ، فلا يكفي مثلا أن تمارس المؤسسة نشاطها و توطيد علاقتها بجماهيرها وتهمل تعاونها مع مؤسسات وهيئات أخرى ، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين المؤسسات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينها لاسيما في برامج العلاقات العامة .
- 11- ويضيف أحمد كمال بعض الأسس و المبادئ والتي من أهمها بالإضافة إلى ما سبق عرضه ما يلي:<sup>4</sup>

1- محمد منير حجاب و سحر محمد وهيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص46 .

2 - محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من منظور إداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

3- محمد منير حجاب و سحر محمد وهيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

4- غريب عبد السميع غريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

- ضرورة أن تتصف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل بين القوى المؤثرة والمتأثرة ولذلك يجب أن تتصف المؤسسة بالفعالية والايجابية حيث تتغلب على الصعوبات بالمعوقات وان تضع رد فعل الجمهور موضوع الدراسة و البحث .
- اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات.
- تساعد العلاقات العامة الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية كما أنها تقوم على أسلوب التخطيط السليم
- تقوم العلاقات العامة على فلسفة واضحة هي احترام رأي الجماهير والإيمان بأهمية هذا الرأي وذلك بعد إتاحة الفرصة لتبصير و تنوير الجماهير.

### 3.2- أهداف العلاقات العامة :

تمثل العلاقات العامة عملية ذات شقين حيث تعمل على مستويين المستوى الداخلي و الذي يضم جميع العاملين بالمؤسسة بمختلف المستويات الإدارية و المهنية بدءا من الإدارة العليا حتى أقل المستويات الوظيفية ، والمستوى الخارجي بمختلف جماهير النوعية و الذي يضم مجموعة المتعاملين مع المؤسسة ولكل من المستويين أهمية بالنسبة لإدارة العلاقات العامة و إستراتيجية و أسلوب للتعامل .

وتعد العلاقات الداخلية ذات أهمية كبرى في أية مؤسسة عموما ، ويرى **جاردنر** " أن كل مؤسسة تعد بمثابة تنظيم للقوى الإنسانية ، فكل فرد له مكان في تنظيمها له حقوق وعليه واجبات ومسؤوليات ، وله علاقات ويرتبط في عمله بالآخرين تلك العلاقات تؤثر على رأيهم في المؤسسة والعمل بها " أما **ويلسون** فيؤكد أن هناك مجموعة من الحاجات الاجتماعية والمعنوية لا بد من مراعاتها لنجاح العلاقات العامة بالجمهور الداخلي مثل الحاجة إلى الانتماء والأمن والتكيف الاجتماعي والمشاركة الفعالة و الحاجة إلى الابتكار والإبداع وإتاحة الفرصة للتجديد.<sup>1</sup>

وتهدف العلاقات العامة على المستوى الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- تساهم العلاقات العامة في إقامة نظام للاتصالات الفعالة ذي اتجاهين سواء بين العاملين بعضهم البعض من ناحية أو بينهم المستويات الإدارية العليا من ناحية أخرى ، وذلك من

<sup>1</sup> - شوان علي شبيبة ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 257 .  
<sup>2</sup> - محمود يوسف وحنان جنيد ، إدارة و تخطيط العلاقات العامة ، مركز جامعة القاهرة ، 2000 ، ص 81 .

خلال إعداد المعلومات اللازمة المتعلقة بأهداف التنظيم وواجبات الإدارة نحو العاملين وتستخدم العلاقات العامة في سبيل ذلك التقارير و المطبوعات الدورية التي تقوم بإصدارها "كصحيفة المؤسسة" ويساعد هذا النظام الاتصالي إدارة الإنتاج في إبلاغ العاملين رأيهم في مستويات الأداء والإنتاج وفي نفس الوقت التعرف على رغباتهم ومشكلاتهم ورد الفعل تجاه سياستها والأوامر التي تصدرها للعاملين .

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين بالمؤسسة و بين العاملين بعضهم وبعض ودعم هذا الرضا والتأييد بصورة مستمرة.

- الارتقاء بمعنويات العاملين بما يساعد على زيادة إنتاجهم وتنمية إحساسهم بالانتماء وتقليل معدل دوران العمل<sup>1</sup>.

- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجهها المنظمة أو بشأن سياساتها و خططها الحالية والمستقبلية ، فضلا عن تقديم المعلومات و التوصيات الخاصة بال جماهير الخارجية و التي لها علاقة بممارسة المنظمة لنشاطها و تحقيق أهدافها<sup>2</sup>

- خلق التقدير لأهداف المؤسسة و تاريخها و سياستها ، و لقد أوضحت الأبحاث والدراسات أن الجمهور الداخلي يهتم بمعرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة من حيث تاريخا و أهدافها والتنظيم الإداري لها ، و يأتي هنا دور العلاقات العامة في القيام بالاتصالات الفعالة ، أيضا من حق الجمهور أن يعلم كل شيء فيما يتعلق بقوانين المؤسسة و التطورات التي تواجهها وكذلك المشكلات و الأزمات ، وبعد ذلك أمرا ضروريا لتفهم القرارات التي تصدرها الإدارة و على مسؤول العلاقات العامة أن يقدم تلك المعلومات في إطارها الصحيح .

- العمل على التنسيق بين العاملين في الإدارات المختلفة والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة كما أكدت الأبحاث أن أهمية تحسين العلاقات بالجمهور الداخلي لا تأتي من فراغ فأولئك يمضون من (10-16 ساعة) داخل المؤسسة وبالتالي فان المؤسسة يجب أن تتعامل مع أفراد الجمهور الداخلي كفريق متكامل ، وأن تتخير أفضل الاستراتيجيات للتعامل معهم مثل إستراتيجية "الحوار المتبادل" بما يتيح الفرصة للعاملين بالمؤسسة وفقا لتخصصاتهم

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 115

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في العلاقات العامة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، بدون تاريخ ، ص 29

وحسب التوصيف الوظيفي لهم ، أيضا لابد من عقد لقاءات دورية بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة بوساطة العلاقات العامة لمناقشة الانجازات والاحتياجات وتكون تلك اللقاءات الدورية فرصة لرفع وجهة نظر العاملين واقتراحاتهم للمسؤولين و يتيح نظام " الحوار المتبادل " الفرصة للنقد والتقييم الذاتي <sup>1</sup>.

- مواجهة أي ممارسات صراعية أو تنافسية قد تؤدي إلى مجابهات و عدم تعاون بين العاملين ومواجهة أي ممارسات تعبر عن تحيزية أو عدم مساواة أو عدم عدالة مما يفسد المناخ العام داخل المنظمة .

- التأكيد على ضرورة وجود سياسات أجور عادلة وتحقيق التوازن وكذلك الأجور مع مستويات المعيشة ضمان لتوازن العاملين وعدم انجازهم فالانحراف أو الفساد الإداري يبدأ بالدرجة الأولى مع الإحساس بالحاجة وعدم القدرة على إشباعها.

- دراسة احتياجات العاملين ومطالبهم ومقومات رضاهم أفرادا وجماعات و العمل على تلبيتها وتحقيقها و هذا ما يمثل أهم دواعي رفع روحهم المعنوية والتزامهم بالمنظمة وسياستها وأهدافها <sup>2</sup>.

- نظرا للارتباط الوثيق بين أنشطة العلاقات العامة و الجوانب النفسية والاجتماعية لجمهور العاملين وانتشار مفهوم الهندسة البشرية في المجالات العملية للبيئة التنظيمية ، فإن العلاقات العامة يمكنها أن تساعد على تحديد أفضل الطرق لتصميم العمل من حيث التهوية وكمية الإضاءة ومساحة الموقع ومدى ملاءمة العاملين <sup>3</sup>.

- الاعتراف بالأداء وتشجيع الابتكارية وتطويرها لدى العاملين.

- خلق روح الاعتزاز لدى العامل بمؤسسته ، فإذا كان العامل راضيا عن عمله ويشعر بمعاملة جيدة من رؤسائه ، فإنه بلا شك يشعر بالفخر والاعتزاز أمام الجماهير التي يقوم بالاختلاط بها.

- توفير بعض رموز الاحترام و التقدير للعاملين مثل إعطائهم بعض الامتيازات أو الألقاب الإدارية والترقية .... الخ

<sup>1</sup> - شدوان على شيبية مرجع سبق ذكره ، ص ص: 258 - 259

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف ومحمد صالح فالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

<sup>3</sup> - محمود يوسف وحنان جنيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

- توفير التدريب الملائم و تنفيذ برامج تنمية لمساعدة العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة كفاءة أداء وظائفهم<sup>1</sup>.

وتقاس كفاءة العلاقات العامة بالعاملين بمجموعة من العوامل أهمها:<sup>2</sup>

- معدل دوران العمل.

- أداء العاملين بالمقارنة بالأداء المعياري مع اتجاهات العاملين في المؤسسات الأخرى

- نسبة العاملين المتاحين للترقية إلى مجموع العاملين .

مما سبق يمكن القول أن فعالية العلاقات العامة على المستوى الداخلي في المؤسسة تتوقف

على الإدارة الموضوعية ومدى إدراك الإدارة لقيمة وأهمية الاتصال بالعاملين في المؤسسة

ومدى ما تتمتع به العلاقات العامة من طاقات بشرية ومادية وخاصة الخبرة والإلمام

بالأساليب الاتصالية الحديثة .

- أما الأهداف المرتبطة بال جماهير الخارجية بصفة عامة تتمثل هذه الأهداف في الآتي:

- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة و ذلك من خلال التقديم الجيد

للمؤسسة لهذه الجماهير والمجتمعات ككل مع شرح سياسات وأهداف المؤسسة لها.

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة و المناسبة للعمل بالمؤسسة .

- توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف للتعامل مع المؤسسة.

- شرح دور المؤسسة في خدمة البيئة و المواطنين بصفة عامة.

#### **4.2- وظائف العلاقات العامة :**

هناك اختلاف كبير بين الأكاديميين والممارسين حول وظائف العلاقات العامة ، ومن الآراء

والتقسيمات التي قدمها الكتاب في هذا الصدد مايلي :

- تقسيم **فيرت بيرنت V.Burnette** : قسم بيرنت ووظائف العلاقات العامة إلى مايلي<sup>3</sup>:

- تفسير سياسات المنظمة وأعمالها إلى جماهيرها .

- تفسير ردود الفعل الحالية والمستقبلية لهذه الجماهير إلى المنظمة ذاتها.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من منظور إداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :199- 200

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 54 - 55.

ويؤخذ على هذا التقسيم أنه تجاهل عنصرا مهما من العناصر الواجبة لنجاح وظائف العلاقات العامة في تحقيق أهدافها لأن التحديد يجعل من العلاقات العامة عملا ناقلا فهي تنقل سياسات المنظمة وأعمالها إلى الجماهير وتنقل ردود فعل الجماهير إلى المنظمة وهنا تصبح السلبية صفة مميزة لأنشطة العلاقات العامة ، ولما كانت العلاقات العامة نشاط يتعدى هذه السلبية إلى الإيجابية وتقوم في جوهرها على الاتصال الذي يساعد على تحقيق الفهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها وذلك ليس بمجرد النقل وإنما بالتفاعل بين طرفي الاتصال مما يعني أن العلاقات العامة تغير وتعمق سياسة معينة أو برنامجا معيناً لكي يتحقق الفهم المشترك وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه العلاقات العامة والذي من خلاله يحدث التكيف والتوافق بين المنظمة وجماهيرها النوعية .

- أما فيليب ليزلي P. Lesly فيحدد هذه الوظائف في أربع وظائف رئيسية هي : النصح والمشورة والإعلام والأبحاث والتحليل وبناء الثقة الشاملة ودعمها<sup>1</sup> .
- ويحدد ايقي لي E. Lee أهم وظائف العلاقات العامة في الآتي:<sup>2</sup>
- مساعدة الجمهور على التكيف حيث يقصد بالتكيف التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه .
- استخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة والتأكيد على ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر .
- الإقناع أي خدمة اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات .
- ومن الباحثين من ركز بشكل أساسي على مجموعة الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي ويرى كانفيلد Canfield أن هذه الوظائف تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>
- تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف (آراء واتجاهات الجمهور الداخلي)
- تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي بالمنظمة .

1- محمد منير حجاب وسحر محمد وهي ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

2 - غريب عبد السميع غريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .

3 - علي عجوة وكريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط 1 ، ص 9 .

- القيام بأبحاث الرأي العام وتقويم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي للمنظمة
- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلي .
- العمل على تمكين الجمهور الداخلي من التعبير عن وجهة نظره للإدارة وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك .
- كما ركز **فرانك والش Frank Walsh** وظائف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي في وظيفتين :<sup>1</sup>

- حل التعارض الطبيعي بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين .
- توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة و الجمهور .
- كما يمكن أيضا النظر إلى وظائف العلاقات العامة من وجهة نظر أخرى ووضعها في أدوار ثلاث رئيسية هي :<sup>2</sup>

#### - وظائفها بالنسبة للجمهور بصفة عامة وتشمل الآتي :

- تعريف الجمهور بالمؤسسة وإنتاجها أو خدماتها بلغة سهلة واضحة لكسب تأييد الجماهير إلى جانب المؤسسة وليضمن ذلك شرح رسالة المؤسسة وأهدافها إلى الجمهور.
- تعريف الجمهور لسياسة المؤسسة وما يحدث فيها من تعديلات و تغييرات و العمل على إقناعه بها حتى يقبلها و يتعاون معها .
- مساعدة الجمهور على تكوين أفكار سليمة عن المؤسسة عن طريق تزويده بالمعلومات الصادقة والكاملة حتى يبني رأيه على أساس هذه الحقائق.
- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة و كاملة.
- العمل على تهيئة جو صالح في المؤسسة بين جمهورها الداخلي بحيث يتضمن ذلك تقريب وجهة نظر بين الإدارة والعاملين وتكوين علاقات ايجابية بين العاملين بعضهم وبعض .
- وظائفها بالنسبة للمؤسسة كوحدة وتشمل :
- تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي تعبر على اتجاهات الرأي العام نحوها وكذلك التطورات والتغيرات التي تحدث على الرأي العام .

<sup>1</sup> - علي عجوة وكريمان فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 09.

<sup>2</sup> - حمدي عبد الحارث البخشونجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :19-20 .

- حماية المؤسسة من كل هجوم تتعرض له نتيجة نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر في سمعتها .
- التأكد من أن سياسة المؤسسة وأهدافها ونشاطها تجد الاهتمام الكافي من جانب جماهيرها المختلفة .
- **وظائفها بالنسبة لإدارة للمؤسسة وتشمل :**
- مد الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.
- بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهم الإدارة العليا خاصة نتائج بحوث قياس الرأي العام أو ما تنشره الصحف أو ما يتردد من موضوعات حول نشاط المؤسسة .
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأخرى وكذا الاتصال بين المستويات الإدارية الدنيا والمستويات الإدارية العليا .
- تعمل العلاقات العامة على تنسيق العمل بين الإدارة المختلفة حتى يتحقق الانسجام بين هذه الإدارات و بينها و بين جماهيرها الداخلية والخارجية .
- تقوم العلاقات العامة بتقديم المشورة العلمية لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع المسؤولين عن تخطيط السياسة العامة ورسم أهداف المؤسسة .

### **ثالثا - دور الاتصال التنظيمي في تنمية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة:**

- يعد الاتصال في المؤسسة أحد دعائمها الرئيسية ، إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات و الحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم ، الشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل ، وتجميع وجهات النظر و المعتقدات قصد إقناع العاملين و التأثير في سلوكهم ، فالإتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام علاقات عامة ناجحة و المتمثلة في الإقناع والحوار المتبادل و التعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف ، و هذا يعني إن خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات العامة واستمرارها ، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين و تحفيزهم على العمل و تمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية .

- كما أن توفير المعلومات الكفيلة لتعريف العاملين بواجباتهم وسلوكياتهم و الوقوف على ما يدفعهم للعمل وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه ، يحقق الرضا والتكامل والانسجام بين جهود العاملين داخل المؤسسة .

- وبما أن الفرد اليوم أصبحت وظيفته المحور الرئيسي لحياته ، فهو يريد أن يعطي أكبر قدر من الإنتاج ، ليحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته وتحقيق مطالبه كما أنه يريد أن يفكر و يتخذ بعض القرارات ، ويشعر أنه محل ثقة و احترام ، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جدية العاملين في العمل و شعورهم بالمسؤولية و استعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج و مهام ، ومن جهة أخرى فإن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل ، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال و مهم في كيان المنظمة وهذا ما يعتبر خطوة أساسية لنجاح العلاقات العامة بين الأطراف الداخلية للمؤسسة .

- كما أكدت الأبحاث أن أهمية تحسين العلاقة مع العاملين بالمؤسسة لا تأتي من فراغ فأنك العاملون يمضون من(10- 16 ساعة) داخل المؤسسة ، وبالتالي فإن المؤسسة يجب أن تتعامل معهم كفريق متكامل ، وأن تتخير أفضل الإستراتيجيات للتعامل معهم مثل إستراتيجية "الحوار المتبادل " بما يتيح الفرصة للعاملين بالمؤسسة وفقا لتخصصاتهم وحسب التوصيف الوظيفي لهم ، أيضا لا بد من عقد لقاءات دورية بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة لمناقشة الإنجازات والاحتياجات وتكون تلك اللقاءات فرصة لرفع وجهة نظر العاملين واقتراحاتهم للمسؤولين ، ويتيح نظام "الحوار المتبادل " الفرصة للنقد والتقييم الذاتي.<sup>1</sup>

فلكي تستطيع المؤسسة الاحتفاظ على التوازن الداخلي و الاستمرار في تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية فإن أفضل طريقة لذلك تتمثل في استخدام إستراتيجية تسمح بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة و العمال ، فالإنتاج يرتبط إيجابيا مع انفتاح قنوات الاتصال فيما بين الرؤساء و المرؤوسين ، فعندما يتم الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة<sup>2</sup> ومنها خلق علاقات عامة مستمرة و ايجابية داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> - شذوان علي شيبية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 258- 259 .  
<sup>2</sup> - محمد علي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 434 - 435 .

- فالاتصال الفعال في مجال العلاقات العامة هو الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة نحو أهداف المؤسسة كما يعد السبيل الوحيد لديناميكية الجماعة والتغلب على كل أشكال النزاع الذي ينشأ بين أفراد التنظيم على كافة المستويات<sup>1</sup> ، وهذا يعني أن الاتصال يساعد على إحداث تغييرات إيجابية وفي تحقيق الأهداف على الوجه المرغوب وخلق الشعور بالرضا وارتياح لدى العاملين وتكون اتجاهاتهم إيجابية نحو عملهم و نحو المؤسسة التي يشتغلون بها .

<sup>1</sup> - شذوان علي شبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 260 .

**• خلاصة الفصل :**

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل يتضح أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون توفير شبكة وقنوات اتصال مستمرة بين العاملين والرؤساء على مختلف المستويات التنظيمية والتي من خلالها يتم تلبية حاجات أفرادها من المعلومات وهذا ينعكس إيجاباً على معنوياتهم وعلى أدائهم وتحقيق درجة عالية من التفاهم والانسجام و التقارب بين الإدارة و العمال وبالتالي الارتقاء بالعلاقات العامة داخل المؤسسة .

### الفصل الرابع :

#### الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

##### • تمهيد

##### أولا - المناهج المعتمدة في الدراسة .

- 1- المنهج الوصفي .
- 2- منهج تحليل المضمون .
- 3- المنهج التاريخي .

##### ثانيا - أدوات جمع البيانات

- 1- الملاحظة .
- 2- المقابلة .
- 3- الاستمارة .
- 4- الوثائق والسجلات .

##### ثالثا - مجالات الدراسة .

- 1- المجال المكاني .
- 2- المجال الزمني .
- 3- المجال البشري .

**• تمهيد :**

يحتاج الباحث إلى جملة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية حول الظاهرة المدروسة ، يأتي في مقدمة هذه الإجراءات تحديد المناهج المناسبة للدراسة ، والتي تحدد من خلالها الأدوات والطرق التي تساعد على جمع البيانات ، ثم تحديد المجال المكاني والزمني والبشري لإجراء الدراسة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل .

**أولاً - المناهج المعتمدة في الدراسة:**

يعرف المنهج على أنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"<sup>1</sup>. ولما كان منهج الدراسة تفرضه طبيعة هذه الأخيرة ، فإن الدراسة الحالية حول موضوع الاتصال التنظيمي وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة تستدعي الاعتماد والاستعانة بمجموعة من المناهج والتي تتمثل فيما يلي:

**1.1- المنهج الوصفي:**

"يهدف المنهج الوصفي إلى وصف ظواهر أو وقائع وأشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها"<sup>2</sup> ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره<sup>3</sup> وقد اعتمدت على هذا المنهج للأغراض التالية:

- جمع معلومات حقيقية ومفصلة حول عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- الاستعانة بمختلف الطرق والأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات ، سواء ما تتعلق منها بالكم كما هو الحال بالنسبة للاستمارة ، أو ما تهتم منها بالكيف كما هو الشأن بالنسبة للملاحظة.
- للاقتصاد في الوقت والجهد ، خاصة وأن انجاز هذا البحث يرتبط بفترة زمنية محددة مما يجعل من عامل الوقت مهما جدا ، كما أنه لتوفير الجهد والتكاليف تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الذي تتناوله هذه الدراسة.
- ولا تتوقف الدراسة الحالية عند حد جمع بيانات ومعلومات حولها ، بل تتعداها إلى تنظيم هذه البيانات والمعلومات المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها مع حصر النتائج والاستنتاجات وصياغتها

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيق العملي - دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط2، 2008 ، ص 41 .

<sup>2</sup> - صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، مكتبة غريب بدون تاريخ ، ص 35 .

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

**2.1- منهج تحليل المضمون:**

تحليل المضمون هو أسلوب للبحث يهدف إلى الوصف الكمي الموضوعي للمحتوى الظاهري للاتصال " <sup>1</sup>.

وقد تم الاستعانة بهذا المنهج من خلال ما يلي :

- تحليل بعض وثائق المؤسسة (ملصقات ، جريدة المؤسسة).

- تحليل البيئة الهيكلية:

وقد أمكنني هذا التحليل من تحديد:

- المجال المكاني والبشري للبحث بطريقة علمية وموضوعية .

- التعرف على طبيعة الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة ومختلف القنوات المستعملة.

**1. 3- المنهج التاريخي:**

وقد استعنت بهذا المنهج وهذا من خلال التعرض إلى التغيرات التنظيمية التي عرقتها المؤسسة الجزائرية ، مع ذكر أهم المشاكل التي صاحبته وأهم الانجازات والنتائج في كل مرحلة وهذا طبعا مع التعرض لوضعية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية في كل مرحلة من تلك المراحل.

**ثانيا- أدوات جمع البيانات:**

تعتبر أهم مرحلة بعد اختيار المنهج المتبع في الدراسة ، وهي مرحلة جمع البيانات عن طريق أدوات تفرضها طبيعة الدراسة ، وبما أنني اعتمدت على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي في الدراسة وهذا الأخير يسمح بالاعتماد على الأدوات البحثية التالية: الملاحظة والمقابلة ، الاستمارة بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الوثائق والسجلات ، وسيتم عرضها بالتفصيل فيما يلي:

**1.2- الملاحظة:**

يجمع الباحثون على أن أداة الملاحظة من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

<sup>1</sup>- عدلي علي أبو طاحون ، مناهج واجراءات البحث الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، ط 2 ، 1998 ، ص 181 .

وقد عرفت الملاحظة على أنها: " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها ، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف"<sup>1</sup>.

كما تعني أيضا: " رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"<sup>2</sup> .  
وقد تركزت الملاحظة على ما يلي:

- ظروف العمل الفيزيائية ( أماكن العمل ، تنظيمها ، النسق التكنولوجي ، طبيعة العمل).
- وسائل الاتصال الموجودة بالمؤسسة ، للتعرف على مدى كفاية هذه الوسائل في إرسال واستقبال المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- التصرفات المختلفة والتفاعلات الحاصلة بين الأفراد داخل المؤسسة سواء في نفس المستوى التنظيمي أو بين مستويات تنظيمية مختلفة .
- سلوكيات العامل تجاه رئيسه المباشر.
- نشاطات العمال وعلاقاته فيما بينهم أثناء العمل أو في أوقات الفراغ ، والمحتوى الاتصالي الذي يتبادلونه
- سلوكيات الأفراد العاملين تجاه إدارة المؤسسة .
- تصرفات إدارة المؤسسة تجاه العاملين .
- وقد بدأت هذه الملاحظات طبعاً منذ بداية المرحلة الاستكشافية (الاستطلاعية) إلى غاية نهاية المرحلة الميدانية ، وفي الفترتين الصباحية والمسائية.
- وبالإضافة إلى النقاط السابقة الذكر والتي سعت لمعرفة من خلال الملاحظة ، فقد تم كذلك الاستعانة بأداة المقابلة للتأكد من صدق إجابات المبحوثين في نقاط مشتركة مع الاستمارة.

## 2.2- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: "وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث ويكون هذا الحوار منظماً بين المبحوث والباحث الذي يكون في أغلب الأحيان

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .  
<sup>2</sup> - إحسان محمد الحسن ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2005 ، ص 124 .

مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة ، يتضمن نقاط محددة ، تقود عملية إجراء المقابلة<sup>1</sup> .

وقد استخدمت هذه الأداة على مرحلتين :

- **المرحلة الأولى:** حيث استخدمت هذه الأداة في المراحل التمهيديّة للدراسة ، وأعني بذلك المقابلات الحرة التي أجريت مع مجموعة من الإطارات بقسم الاتصال (\*) في الزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة ، والتي كانت تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، تركيبها البشرية ، أهم منتوجاتها ، الفروع والوحدات التابعة لها ، ظروف العمل.

- التعرف بموضوع البحث وبأهدافه الرئيسية .

- **المرحلة الثانية:** وتتعلق هذه المرحلة أساسا بالإعداد لبناء استمارة البحث ، حيث تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع مدير قسم الاتصال ، والمكلف بالاتصال الداخلي والخارجي ومجموعة من الإطارات وعدد من العمال وكان الهدف من هذه المقابلات التعرف على ما يلي:

- معرفة قيمة العمل الذي يقوم به قسم الاتصال داخل المؤسسة ، ومكانة الاتصال.

- التعرف على مختلف القنوات المستعملة داخل المؤسسة لنقل المعلومات من مستوى لآخر.

- معرفة تواجد عوائق أمام حركة المعلومات داخل المؤسسة ومعرفة نوعها .

- طبيعة العلاقات الموجودة بين العاملين ببعضهم البعض ، وبينهم وبين إدارة المؤسسة.

- مفهوم العلاقات العامة لدى المستجوب.

- الجوانب المهمة لتحسين العلاقات العامة الداخلية.

- التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين العلاقات العامة الداخلية.

- معرفة التحسينات التي يجب القيام بها في مجال الاتصال التنظيمي داخل " أرسيلور ميتال" وهذا لمعرفة مناطق الضعف في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> - فضيل دليو وعلي غربي ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1999 ، ص 191 .

(\*) - أجريت هذه المقابلة يوم 2003/11/02 مع :مدير قسم الاتصال ، المكلف بالاتصال الداخلي ، المكلف بالاتصال الخارجي.

**3.2- الاستمارة :**

بعد إجراء المقابلات والحصول على مجموعة من المعلومات ، تم الشروع في بناء أسئلة الاستمارة.

" إن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية بين الباحث والمبحوث ، حيث تضم الاستمارة مجموعة من الأسئلة المنتقاة والمصممة بطريقة خاصة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق غرض بحثه"<sup>1</sup>.

وقد استقر النموذج النهائي لاستمارة البحث على 36 سؤالاً واشتملت على خمس محاور رئيسية هي :

- المحور الأول والخاص بالبيانات الشخصية والذي شمل من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 07.

- المحور الثاني والخاص بمساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة والذي شمل من السؤال رقم 08 إلى غاية السؤال رقم 15.

- المحور الثالث والخاص بمساهمة الاتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة والذي شمل من السؤال رقم 16 إلى غاية السؤال رقم 20.

- المحور الرابع والخاص بدور الاتصال التنظيمي في تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة والذي شمل من السؤال رقم 21 إلى غاية السؤال رقم 30.

- المحور الخامس والخاص بمعوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة والذي شمل من السؤال رقم 31 إلى غاية السؤال رقم 36.

واشتملت استمارة البحث أسئلة مفتوحة ونصف مفتوحة وقد تم تطبيق استمارة البحث على مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** والتي تم من خلالها تطبيق الاستمارة التجريبية على عينة بلغ أفرادها عشرة (10) مبحوثين ومن ثم إجراء تعديلات في صياغات بعض الأسئلة حتى يسهل فهمها من طرف المبحوثين كما تم حذف سؤال نظراً لتكراره .

**المرحلة الثانية :**

<sup>1</sup> - صلاح مصطفى الفوال ، مرجع سبق ذكره ص 305 .

وخلال هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد التعديل ، حيث وزعت الاستمارة على المبحوثين الذين بلغ عددهم الإجمالي (77) مبحوثا ، وبالنسبة لفئة الإطارات فقد تم توزيع الاستمارة على أفراد هذه الفئة مباشرة لكي يتم ملؤها مباشرة من طرفهم نظرا لمستواهم الثقافي المقبول وقدرتهم على فهم الأسئلة ، أما بالنسبة لباقي الأفراد فقد لجأت إلى استعمال استمارة المقابلة وذلك لأن بعضهم ذو تكوين يحتاج إلى المساعدة لضعف مستواهم الثقافي ، إضافة إلى رغبتني في الحصول على معلومات أكثر دقة من خلال دفع المبحوث إلى الحديث وملاحظة سلوكياته وتصرفاته .

#### 4.2- الوثائق والسجلات:

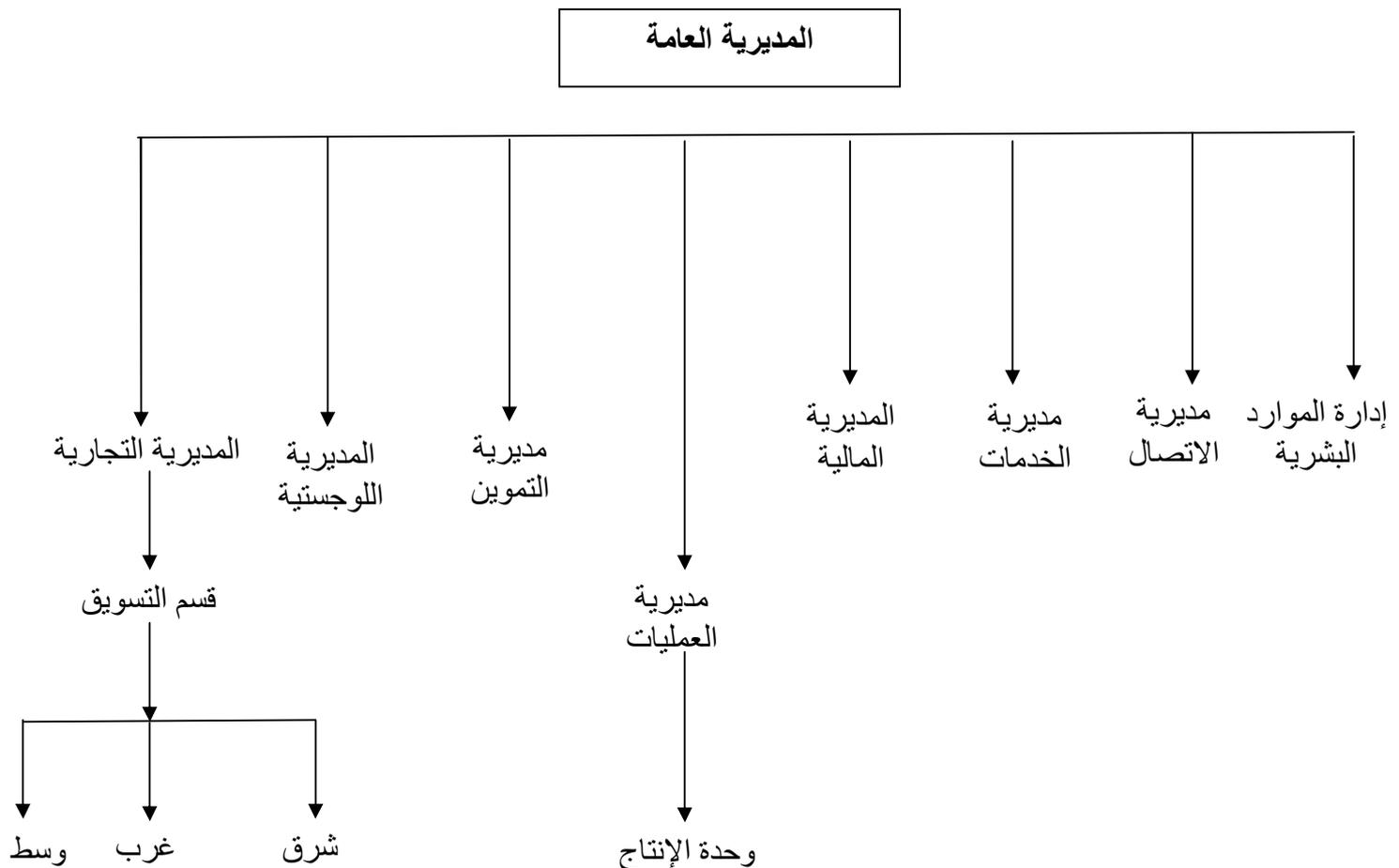
قمت بالاستعانة ببعض الوثائق والسجلات للحصول على المعلومات والمعطيات الخاصة بنظام الاتصال داخل المؤسسة ونوعه ، والمشاكل المرتبطة به ، بالإضافة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والفروع والوحدات التابعة لها ، وجمع إحصائيات حول عدد العمال ، وتاريخ ومراحل تطور المؤسسة.

### ثالثا- مجالات الدراسة :

#### 1- المجال المكاني:

**1.3- الناحية التنظيمية للمؤسسة :** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة أرسيلور ميتال – المفولذة- الأكسجينية الثانية (ACO2) <sup>1</sup> ، وتشكل مؤسسة أرسيلور ميتال من الناحية التنظيمية <sup>2</sup> من مديرية عامة ، مديريات وظيفية ، مديريات عملية ، وقد كان توزيع المديريات كالتالي :

<sup>1</sup> - أنظر: الهيكل التنظيمي للوحدة المفولذة الأكسجينية الثانية ملحق رقم (04) .  
<sup>2</sup> - أنظر: ملحق رقم (05) .



شكل رقم (03) : يوضح توزيع المديريات في مؤسسة أرسيلور ميتال<sup>1</sup>

### 2.3- لمحة تاريخية عن مركب الحجار:

تعود الانطلاقة الأولى لمركب الحديد والصلب حالياً : " أرسيلورميتال" إلى سنة 1958 حيث كان يعرف باسم **البونية للحديد والصلب ( SBS )** ، والتي كانت في البداية عبارة عن وحدة لصنع القوالب والصفائح الحديدية وتصديرها إلى فرنسا ، بدلا من تصدير المعدن الخام المستخرج من الوزن كما هو الحال قبل إنشاء هذا المصنع الذي يدخل في إطار

<sup>1</sup> - مديرية الموارد البشرية .

مشروع قسنطينة ، حيث قرر "ديغول" آنذاك انجاز مصنع صغير للحديد والصلب يحتوي على فرن واحد ذو قدرة إنتاجية تقدر بـ 400000 طن سنويا ، وذلك لتحويل خام الحديد إلى مادة جاهزة ، وهذا من أجل تزويد الصناعة الفرنسية بالحديد والصلب . وقد كان غرض فرنسا من هذا المشروع يتمحور حول سببين هما :

**سبب سياسي :** وهو دور فرنسا في تعميم الجزائر لاستغلال ثرواتها ، و تفكير شعبها كما جاء في الملف الذي طرح أمام منظمة الأمم المتحدة من طرف جبهة التحرير الوطني.

**سبب اقتصادي :** يتمثل في صافي المعادن الموجهة نحو فرنسا واستغلال قدرات اليد العاملة الجزائرية بأجر زهيد .

وبعد الاستقلال مباشرة تحول هذا المشروع الصغير إلى مركب و طاقة ضخمة في إنتاج الحديد وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي للخروج من التبعية الاقتصادية ، وبالتالي الخروج من دائرة التخلف ، حيث تم تأميمه من الشركة البونية للحديد والصلب ( SBS ) ليتحول إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب ( SNS ) ، وذلك بتاريخ 03 سبتمبر 1964 بمرسوم رقم 64/276 المؤرخ بنفس التاريخ والتي وكلت بتسيير المركب وتحقيق الأهداف المسطرة له . وبعد عملية إعادة الهيكلة بمقتضى المرسوم رقم 83/628 المؤرخ في 05 نوفمبر 1985 ، انبثقت عنه الشركة الوطنية للحديد والصلب ( سيدار ) تحت رعاية وزارة الصناعة الثقيلة والذي يشمل على 24 فرع .

### **2.3- الموقع الجغرافي:**

يوجد مركب الحجار للحديد والصلب في شمال شرق الجزائر، على بعد 15 كلم من جنوب شرق مدينة عنابة ، ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) وبالطريق الوطني رقم (56) كما يربطه بميناء عنابة السكة الحديدية ويحتل مساحة تقدر بـ 800 هكتار منها :

- 300 هكتار مخصصة لورشات الانتاج .

-200 هكتار مخصصة للخدمات الاجتماعية .

-200 هكتار مخصصة لخدمات أخرى.

إضافة إلى مساحة خاصة لتخزين المياه .

وقد تم اختيار مدينة عنابة لإقامة هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة في هذه المنطقة والتي منها:

- قرب الميناء.
- وجود سكة حديدية لنقل المواد الأولية والمنتجات .
- توفر اليد العاملة : عنابة، الطارف ، قالمة .
- القرب من سد بوناموسة لتزويد المصنع بالمياه .

### 3.3- مراحل تطور المؤسسة:

#### المرحلة الأولى :

خلال شهر أفريل من سنة 1966 ، أنجز الفرن العالي رقم (01) ، ومصنع الأنابيب في 19 جوان 1969 الذي أنجز للاحتياجات الكبيرة للسوق الوطنية ، وقد تم تدشينهما من طرف الرئيس الراحل " هواري بومدين" وبدأ محول الأكسجين والدرفلة على الساخن الانتاج في شهر ماي من سنة 1972 ، بالإضافة إلى الدرفلة على البارد التي بدأت عام 1975 .

#### المرحلة الثانية :

خلال هذه الفترة تم بناء مصنع الأنابيب بدون تلحيم بالإضافة إلى محول كهربائي تقدر طاقته الإنتاجية بـ 125000 طن سنويا ، وبدأ الانتاج سنة 1978 بالإضافة إلى درفلة أسلاك القضبان بطاقة تصل إلى 450000 طن سنويا . وبدأ في الانتاج سنة 1977 .

#### المرحلة الثالثة :

بعد قرار رفع الانتاج تم إنشاء فرن عالي رقم 02 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1200000 طن سنويا كما تم التوسيع في جميع الوحدات الإنتاجية لتحقيق الهدف المسطر وبدأ في الإنتاج سنة 1988 إضافة إلى بقية الوحدات الموسعة ، كما تم بناء مصنع تفكيك الفحم ببطاريتين كل بطارية تحتوي على 65 فرن وبدأت البطارية في الإنتاج سنة 1980 ، بينما بدأت البطارية الثانية فهي عملية الإنتاج سنة 1981 وفي نفس السنة بدأ في الإنتاج محول الأكسجين رقم 02 ، وبعدها تم تقسيم سيدار إلى عدة مجموعات مختلفة ومن بينها: " الجزائرية الصناعية للحديد والصلب " وبدأت سنة 1999 وتضم :

- قسم الموارد الأولية .

- قسم الموارد الطويلة .
- قسم الموارد المسطحة .
- قسم الإدارة .

### المرحلة الرابعة: (مرحلة الشراكة):

خلال السنوات الأخيرة عرف مركب الحجار أزمة اقتصادية حادة فقد على إثره توازنه المالي بنسبة كبيرة مقابل مشاكل عدة كادت أن توقف أكبر مركب للحديد والصلب في القارة الإفريقية .

وفي هذه المرحلة تم انعقاد اتفاقية شراكة بين مجموعة " سيدار " الجزائرية ومجموعة *LNM الهندية* .

فشركة *اسبات عنابة ( ISPAT ANNABA )* هي شركة ذات أسهم برأس مال إجمالي يقدر بـ 18004720000 دج ، حيث تم إبرام عقد الشراكة يوم : 2001/10/18 ودخلت إسبات بنسبة 70% ومجموعة سيدار بنسبة 30% ، والمتكونة من 24 فرعا ، ولقد دخلت في الشراكة بـ 10 فروع فقط مع المجموعة الهندية وهي :

***ALFASID-***

***AL FATUB-***

***AL MAIN-***

***FARSID-***

***IMAN-***

***CROYOSID-***

***AMM-***

***GESSIT-***

***COPDUIT-***

***COMERSID-***

ومن الأهداف المرجوة من الشراكة هي الاطلاع على :

- بداية الحديد والصلب للحجار مرورا بتحديث التكنولوجيا للمنشآت.

- الحفاظ على المستخدمين في مناصبهم .

كان العمل التحضيري الذي مدته أكثر من شهر وضع للعمل لتجسيد هذا المشروع والحكمة من اختيار الشريك هو معرفة النتيجة التي تتعلق بـ : *LAKHCHEMI METAL* وفي جانفي 1995 أصبحت *ISPAT ANNABA* تسمى بـ : *METAL STEEL*.

**3.1.3- منتجات المؤسسة:** بالنظر إلى حجم نشاطات المركب وتعاملاته سواء سفي الداخل أو في الخارج فإن منتجاته هي الأخرى تكون بكميات كبيرة ومتنوعة ، وفي الجدول الموالي أهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

المنتجات	الكمية المنتجة "طن (سنة)"
فحم الكوك	1.230.000
الزهر	490.000
الزهر	1.200.000
الصفائح	1.300.000
الصفائح	600.000
ألغائف والألواح القوية	50.000
ألواح رقيقة	750.000
الحديد الأبيض	90.000
ألواح مجلفنة	200.000
السبائك	190.000
أنابيب	91.000
أسلاك وقضبان	540.000

ونظرا لطموحات الشريك الهندي وإستراتيجيته الرامية إلى السيطرة على أسواق الحديد في العالم لجأ إلى تكتلات مع مؤسسة أرسيلور المشكلة من ثلاث دول هي : فرنسا ، لكسمبورغ

وإسبانيا لتشكل قوة اقتصادية مهيمنة وفي هذا الصدد كانت حصة ميتال الهندي هي الأكثر بـ 15 % مقابل 49 % لصالح مؤسسة أرسيلور<sup>1</sup>.

### 2.3- المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2011/09/13 إلى غاية 2011/12/07 ، وقد قسمت إلى مرحلتين مرحلة استكشافية استطلاعية ومرحلة ميدانية ، وسيتم عرضها بالتفصيل فيما يلي :

#### - المرحلة الاستكشافية الاستطلاعية:

وهي المرحلة التي بدأ مع أول زيارة استطلاعية لمؤسسة "أرسيلور ميتال" في 2011/09/13 والتي تم من خلالها الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية من طرف مدير إدارة التكوين والذي قام بتوجيهي إلى قسم الاتصال .

- إجراء أول مقابلة مع مدير قسم الاتصال ، أين تم التعريف بموضوع البحث ، و في هذا القسم تم الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث منتوجاتها و الفروع والوحدات التابعة لها بالإضافة إلى إحصائيات حول عدد العمال .

- كما قمت خلال هذه المرحلة بجولات ميدانية في بعض وحدات المؤسسة (المنتجات الطويلة

( LRB,LFR ) ووحدة المفلويزات الأكسوجينية ( ACO1, ACO2). ومن خلالها تم إجراء بعض المقابلات الأولية مع بعض إطارات وعمال هذه الوحدات والتعرف على ظروف وسير العمل داخل هذه الوحدات.

- كما تم خلال هذه المرحلة اختيار الوحدة التي ستجرى بها الدراسة وهذا طبعا مع تحديد العينة المناسبة.

- وقد ساهمت هذه المرحلة الاستكشافية في خلق علاقات طيبة بيني وبين العمال والتي سهلت لي العمل في المراحل الموالية من البحث.

- واستغرقت هذه المرحلة مدة شهر وبمعدل زيارتين ميدانيتين في الأسبوع.

#### المرحلة الميدانية:

<sup>1</sup>- أرسيلور ميتال ، WWW. arcelor. Mittal / 09 /14, 2011 ، 9سا و30د

وامتدت هذه المرحلة في الفترة الممتدة ما بين 2011/10/14 إلى غاية 2011 /12/07 وتم من خلالها ما يلي:

- إجراء مجموعة من المقابلات الموجهة ونصف الموجهة مع بعض الإطارات وعدد من العمال والإداريين ، وهذا بهدف وضع المعالم الرئيسية لاستمارة البحث.
- تطبيق الاستمارة التجريبية على عينة بلغ عدد أفرادها عشر (10) مبحوثين ومن مختلف المستويات التنظيمية ، وعلى إثرها تم إجراء بعض التعديلات في استمارة البحث .
- تطبيق الاستمارة النهائية على عينة البحث والتي بلغ عددها (77) مبحوثا ، والتي كان معظمها استمارة مقابلة .

### 3.3- المجال البشري وعينة الدراسة :

#### 1.3.3- تحديد المجال البشري:

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بكامل الوحدات والفروع التابعة لمؤسسة "أرسيلور ميتال"

فقد تم اختيار الوحدة المفولذة الأكسوجينية الثانية (ACO2) ويبلغ العدد الإجمالي لعمال الوحدة 413 عاملا

ويتوزعون حسب سلم الوظائف على النحو التالي:

- 66 إطار -CADRES
- 24 عون تحكم -AGENTS DE MAIRISE
- 323 عون تنفيذ -AGENTS D'EXCUTION

#### 2.3.3-عينة الدراسة :

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي ، يتوقف على مدى دقة اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة ، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة . وقد تم تحديد عينة البحث بـ77 فردا من مجموع مجتمع البحث المكون من 413 فردا ، وذلك بنسبة مختارة من الفئات الثلاث المكونة لمجتمع البحث ، كما تم توضيحه في المجال البشري

نسبة 50% من فئة الإطارات ، وكذلك 50% من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 10% من فئة أعوان التنفيذ.

ويتم توضيح ذلك فيما يلي :

1- يقدر العدد الإجمالي لفئة الإطارات بـ 66 فردا ، وقد تم اختيار حجم عينة تقدر بـ :33 فردا من هذه الفئة وذلك من خلال :

$$33 = \frac{50 \times 66}{413} = \frac{\text{النسبة المختارة} \times 66}{\text{عدد أفراد مجتمع البحث}}$$

1- يقدر العدد الإجمالي لفئة أعوان التحكم بـ 24 فردا ، و قد تم اختيار حجم عينة تقدر بـ :12 فرد من هذه الفئة و ذلك من خلال :

$$12 = \frac{50 \times 24}{413} = \frac{\text{النسبة المختارة} \times 24}{\text{عدد أفراد مجتمع البحث}}$$

1- يقدر العدد الإجمالي لفئة أعوان التنفيذ بـ 323 فردا ، وقد تم اختيار حجم عينة تقدر بـ :32 فردا من هذه الفئة وذلك من خلال :

$$32 = \frac{10 \times 323}{413} = \frac{\text{النسبة المختارة} \times 323}{\text{عدد أفراد مجتمع البحث}}$$

إن انقسام الأفراد العاملين داخل المؤسسة إلى ثلاثة فئات حسب المكانة على السلم الهرمي كما تم توضيحه سابقا وهي خاصية تميز مجتمع البحث ، لذلك لتم اعتماد عينة طبقية ، ولأن دراسة عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تتم إلا من خلال التفاعلات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات التنظيمية المختلفة صعودا أو نزولا ، أو أفقيا ، فقد فرضت طبيعة الموضوع نفسها عينة طبقية .

## الفصل الخامس:

التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ووضعيات  
الاتصال التنظيمي .

### • تمهيد .

أولاً : مرحلة التسيير الذاتي (1962- 1965) .

ثانياً : مرحلة التسيير الاشتراكي (1971- 1981) .

ثالثاً : مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية (1980-1989) .

رابعاً : مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (استقلالية المؤسسات )

خامساً : سياسة التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق .

### • خلاصة الفصل

**• تمهيد :**

إن التحولات الجديدة التي عرفتھا المؤسسة الجزائرية من إعادة الهيكلة التي لم تحقق النتائج المرجوة إلى الاستقلالية التي لم تسمح بمواكبة التغيرات الجديدة ، لم تتجح في إخراج المؤسسة الجزائرية من الأزمات التي تتخبط فيها ، فاتجهت البلاد إلى اختيار خصوصية الكثير من المؤسسات والتفتح على اقتصاد السوق ، وفي هذا الفصل سيتم استعراض هذا الجانب التاريخي للمراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية ، وهذا ابتداء من التسيير الذاتي ، مروراً بالتسيير الاشتراكي ، ثم الاستقلالية ، وصولاً إلى الخصوصية وهذا مع التركيز على مكانة ووضعيات الاتصال التنظيمي في ضوء كل مرحلة وانعكاسات ذلك على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

**أولا - مرحلة التسيير الذاتي (1962- 1965):**

يرجع ظهور هذا النوع من التسيير إلى النزوح الجماعي لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة ، حيث أدى هذا الموقف إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات السياسية والحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين . وقد تبع هذا الإجراء إصدار السلطة السياسية بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييرا ذاتيا عام 1963 . كما تحمي القوانين في الوقت ذاته كل المصالح الشاغرة التي تركها المعمرين .

ويعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو التي تم تأميمها"<sup>1</sup> .  
ويقوم التسيير الذاتي على مبادئ رئيسية هي:<sup>2</sup>

- تحقيق الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الاستقلال الخطة العامة.
- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييرا ذاتيا وفق القوانين المسطرة .
- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.
- وعموما فإن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية سياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط.<sup>3</sup>
- لذلك فقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ، 2005 ، ص 6 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، نفس الصحة .

<sup>3</sup> - سعيد اوكيل وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية- تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي - 1994 ، ص32

<sup>4</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة لتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

مما أدى إلى بروز عدة نقائص<sup>1</sup>:

- غياب إستراتيجية الإدارة باعتبار المؤسسات العمومية عبارة عن وسائل لتحقيق قرارات مخططة من طرف إدارة مركزية.
- تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصاد وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينات .
- أدى تعدد هيئات التسيير الذاتي الصناعي إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة .
- تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة وبقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي.
- نقص الإطارات واليد العاملة المدربة، ذلك أن الجزائريين ظلوا غير قادرين على تسيير هذه الوحدات إثر رحيل المعمرين بعد الاستقلال مباشرة.
- نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة مما صعب مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية خلال هذه الفترة<sup>2</sup>.
- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي مما أدى إلى شعور العمال بعدم الرضا نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء<sup>3</sup>.
- تهميش كل مشاركة للعمال الذين اكتشفوا بعد التسيير الذاتي أنهم مجرد إجراء وحياتهم الوظيفية تتوقف في كثير من الأحيان على قرارات رؤسائهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- Abdelhak Lamiri , Gerer l'entreprise algérienne en économie de marche , prestcomm éditons , Alger ,1993 P:15.

<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 8- 9

<sup>3</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 230.

<sup>4</sup> - ليندة رقام ، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية - واقع وتحديات - مجلة العلوم الإنسانية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين ميلة ، الجزائر ، عدد 2 ، جوان 2002 ، ص 134 .

### • مكانة الاتصال التنظيمي خلال هذه المرحلة :

من بين أسباب فشل هذا النوع من التسيير هو غياب الاتصال ، بحيث كانت القرارات مخططة ومركزية<sup>1</sup> ، فبرزوا المديرون كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال أدى إلى احتكار المعلومات وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات واحتكار السلطة ، كذلك سوء الاتصال بين العمال والإدارة نتيجة تكوين حواجز نفسية وغياب أو انعدام قنوات الاتصال<sup>2</sup> أدى إلى جعل العمال بعيدين كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>3</sup> ، وبالتالي الاتصال السائد في هذه المرحلة هو الاتصال النازل الذي يخدم مصالح فئة معينة من الطبقة العاملة .

### ثانيا - مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1981) :

بدأ تطبيق هذا النظام منذ عام 1971 كإستراتيجية جديدة تسعى إلى تجاوز مرحلة الفشل التي ارتبطت بتطبيق التسيير الذاتي ، ولهذا فان نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يراعي بعدين أساسيين هما<sup>4</sup> :

- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين .
- تحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية وتأكيدا لهذين المبدأين فقد أتى ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة مؤكدا على إعادة تنظيم العلاقات بين المسيرين والعمال وضرورة مشاركة العمال في التسيير إلى جانب الإداريين لتفادي التفكير الذي يؤدي إلى السيطرة البيروقراطية .

وقد عرف التسيير الاشتراكي للمؤسسات كمايلي : " هو التسيير الذي يلعب فيه العامل دورا هاما في المؤسسة خاصة في الجوانب الاجتماعية ، ويتابع الأعمال المتوسطة ، وطويلة المدى بمساهمته وبآرائه أو بملاحظاته من خلال هيئات التسيير المختلفة"<sup>5</sup> .  
ويذهب إسماعيل حمداني رئيس اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى تعريفه على أنه يعني : " ليس تسييرا ذاتيا ، لا مساهمة في التسيير ولا تسيير بالمشاركة ، وإنما هو

<sup>1</sup> -Abdelhak IAMIRI ,OP, Cit ,P :15.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 230.

<sup>3</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 9.

<sup>4</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 233.

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية ، فهو تغيير ظروف العامل الذي من صفة الأجير يصبح منتجا مسيرا " <sup>1</sup> .

بينما يرى **عبد اللطيف بن أشنهو** أن : " التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا ، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج ، بحيث تكون أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة . وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لصالح المجتمع الممثل بالدولة ، بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم " <sup>2</sup> .

أما عن المؤسسة في مرحلة التسيير الاشتراكي فإنها تتميز بميزات فيما يخص الإنتاج والهيكل التنظيمي أو مختلف أقسامها ، فحسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعرف المؤسسة الاشتراكية كمايلي : "المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية ، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي ، وهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي ، وتضم وحدة أو عدة وحدات تحدث بموجب مرسوم باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية ، والتي تحدث بموجب قانون " <sup>3</sup> ، والمؤسسة حسب هذا النمط من التسيير تخضع لنوعين من التسيير والمراقبة (خارجي: طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي في الاقتصاد الموجه والثاني داخلي ويشترك فيه العمال) .

## **1.2- أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات :** حددت الدولة الأهداف الكبرى لنظام التسيير

الاشتراكي للمؤسسات المتمثلة فيما يلي: <sup>4</sup>

- النظام الذي بمقتضاه يتم دمج المؤسسات في النسق السياسي والاقتصادي التابع للدولة .
- تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة حيث يصبح هذا المفهوم أكثر فعالية في المستقبل.

<sup>1</sup> - ناصر داددي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، مرجع سبق ذكره ، ص 175 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص: 175 - 176 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 173 .

<sup>4</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

- تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل ، أي أنه يسعى إلى تحويل العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت .

- جعل المؤسسة إطارا لتعبئة العمال، ومن هؤلاء مصدر إلهام وقوة لتنفيذ القرارات وجعلهم يعملون باستمرار لإرضاء المجتمع.

- اعتبار المؤسسة ملك للعمال وتنمية حسمهم السياسي ، وقدراتهم من أجل مساهمة فعلية ومسؤولية في تسيير المؤسسة ، وبالتالي التسيير الاشتراكي للمؤسسات يهدف إلى إنشاء مدرسة تكوين سياسية ، اقتصادية واجتماعية<sup>1</sup> .

- القضاء على سوء التفاهم والمشاكل التي كانت تسود مع الإدارة المركزية ، وإنشاء تفاهم مستمر بين العمال والإدارة ، أي تحقيق التوفيق بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ وقد شكل هذا المحور موضوع الندوة الوطنية الثانية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات التي انعقدت في ديسمبر 1975 .

ومن محاسن هذه المرحلة من تسيير المؤسسات هو أنها حاولت تقريب الإدارة من العمال مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية عندهم وإلى رفع مستواهم في مجالات التسيير والتخطيط والتنفيذ .

وقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين:

1- على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة .

2- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة .

**أولا - المحيط الداخلي للمؤسسة :**

يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة

الوطنية العمومية في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- تعدد مراكز اتخاذ القرار وغموض مفهوم المشاركة : حيث أن لا مركزية اتخاذ القرارات التي دعا إليها التسيير الاشتراكي لم تتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 176-177 .

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 234 .

المؤسسات الصناعية والاقتصادية ، مما أدى إلى عدم ديناميكية بعض مجالس العمال في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على المستوى التنظيمي ، حيث يؤكد أحد الباحثين على أنه "كثيرا ما يصبح مجلس العمال مجلسا للإطارات والمشرفين ، أما العمال المنتخبون فيبقون بعيدين عن المشاركة"<sup>1</sup> ، وهذا على الرغم من أن نظام التسيير الاشتراكي قد أشار إلى أن هدفه الأساسي هو العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسة ، إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا ، بل إن هذا النظام قد عبر عن عجزه على تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات<sup>2</sup>. وأدى ذلك إلى صعوبة مواصلة تنفيذ الأهداف وهذا ما أدى إلى اتخاذ إجراءات وقرارات عديدة غير متجانسة ، وبالتالي أصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقد وتسوده الفوضى بسبب مركزية القرار<sup>3</sup> .

وترجع الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددت مراكز القرار والقيادة وعدم وضوح مفهوم المشاركة أساسا إلى مايلي<sup>4</sup>:

- أ- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.
- ب- ظهور نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلوا العمال .
- ج- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية وتسييرها .
- 2- تعدد المهام والوظائف : إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر جهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات وانشغالات أخرى ذات طابع اجتماعي ، مما أثربشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية ، وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها .

<sup>1</sup> - يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر ، الجزائر ، 2007 ، ص 117 .  
<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .  
<sup>3</sup> - Ahmed Bouyacoub , la Gestion de l'entreprise industrielle Publique en Algérie , Volume 1 O.P.U .Alger ,PP: 135-136 .

<sup>4</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، في : مجلة العلوم الإنسانية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين ميلة ، الجزائر ، عدد 02 ، جوان 2002 ، ص ص : 122- 123 .

3- ضخامة حجم المؤسسة: إن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كبير من المهام الثانوية والتقليدية ، مما أدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط تكاليفها واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار ، الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات<sup>1</sup> .

4- عدم مسايرة نظام التكوين في البلاد لواقع التنمية الوطنية ، بسبب عدم توفر العدد والنوعية الكافية من طالبي العمل (الإطارات المتوسطة) مما خلق فجوة على مستوى التأطير في المؤسسات بين قمة الإدارة والقاعدة ، ويعقد الاتصال بين الطرفين ، ويؤدي إلى سوء فهم تنفيذ القرارات أو المعلومات من طرف العمال<sup>2</sup> .

5- الضخامة المفرطة للعمالة (بطالة غير مرئية): إن تكس العمالة وعدم احترام حجمه من طرف مؤسسة إنتاجية ولا سيما منها الصناعية ، حيث وصلت أكثر من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات ، وهذا راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية ، وتوظيف مناصب العمل ، بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين<sup>3</sup> .

### ثانيا- المحيط الخارجي للمؤسسة :

عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات منعت المؤسسة العمومية وأعاقتها من أي مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره ومن بين هذه الإجراءات مايلي<sup>4</sup>:

1- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى إتباع سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها. كما أن الإطارات البشرية الموكلة إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ .

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، مرجع سبق ذكره ، ص 179 .

<sup>3</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ، ص ص : 124-123 .

2- جمود وعدم مرونة العلاقات بين المؤسسة والمستويات العليا ( الحكومة ، الوزارة الجهاز المركزي للتخطيط ) .<sup>1</sup>

### • مكانة الاتصال التنظيمي داخل التنظيمات خلال هذه المرحلة :

إن عجز الاتصال الرسمي في نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات عن حل المشاكل التنظيمية أدى إلى تكوين ما يسمى بالاتصال غير الرسمي المتبع من طرف بعض الجماعات الغير رسمية موازي للتنظيم الرسمي .<sup>2</sup>

- عدم فعالية نسق الاتصال على مستوى تنظيمات العمل نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الاتصال وهو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل ، وفي المقابل لا تهتم بالنوع الثاني لأنه يمثل بالنسبة إليها عبأ متزايد يجب التخلص منه.

- تباعد الورش والوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض خاصة إذا كان هذا التنظيم كبير الحجم أي يتكون من مجموعة من المديريات والأقسام والوحدات والورش تضم أعدادا كبيرة من اليد العاملة أدى إلى سوء حركة المعلومات أو فقدان مصداقيتها .<sup>3</sup>

- تمركز مقررات المؤسسات بالعاصمة أدى إلى سوء حركة المعلومات ، ووصولها متأخرة في كثير من الأحيان ، أو في وقت غير مناسب .

- غياب أطر أو فضاءات للحوار داخل المؤسسات ، ذلك لأنها تقع بين ضغط الإدارة المركزية من جهة وضغط العمال من جهة أخرى ، والتي ترفض مناقشتهم في أحيان كثيرة مما ولد لدى العمال روح النزاع عوض التفاهم والحوار المفيد وحل المشاكل أو النزاعات لم يكن يتم عن طريق الحوار ، بل عن طريق التوقف عن العمل ، خاصة فيما يخص رفع الأجور.

<sup>1</sup> - سعيد أوكيل وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 234 .

<sup>3</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

- غياب الإطار المتوسطة أدى إلى خلق فجوة على مستوى التأطير في المؤسسة بين قمة الإدارة والقاعدة ، مما أدى إلى عرقلة الاتصال بين الطرفين ، مما ينتج عنه سوء فهم تنفيذ القرارات أو المعلومات من طرف العمال<sup>1</sup> .

### **ثالثا- مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية ( بداية الإصلاحات 1980-1989 )**

أمام فشل المسيرين في التحكم والسيطرة على البيئة التنظيمية في أغلب المؤسسات الصناعية الكبيرة الحجم، فقد سارعت الهيئات الرسمية إلى تغيير هيكل المؤسسات من خلال «مشروع إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات " بهدف منحها المزيد من اللامركزية في تنظيم شؤونها الاقتصادية. فجاءت عملية إعادة الهيكلة استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الوطنية من جهة، ووضعية الاقتصاد الوطني ككل من جهة أخرى<sup>2</sup> ، ولعل السبب المباشر وراء هذا التدهور هو " انخفاض أسعار البترول " بشكل مفاجئ ابتداء من أواخر 1979 . وأمام هذه الوضعية الصعبة التي أصبح يعيشها الاقتصاد الوطني ثم اتخاذ مجموعة من الإجراءات ضمن المخطط الخماسي (1980-1984) من أهمها مشروع إعادة هيكلة المؤسسات.

#### **1.3- أهداف إعادة الهيكلة:**

بموجب المرسوم رقم 242/80 الصادر في 04 أكتوبر 1980 المتضمن إعادة الهيكلة الذي تحدد المادة (2) منه أن هدف هذا القانون النهائي هو تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة باستمرار ، والذي تندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية :

- تحسين شروط عمل الاقتصاد .
- التحكم أكثر في جهاز الإنتاج<sup>3</sup> .
- تحقيق نتائج نشاطات المؤسسة حسب الأهداف المسندة إليها عن طريق التخطيط الوطني.

#### **2.3- المبادئ المعتمدة في عملية إعادة الهيكلة :**

ارتكزت عملية إعادة الهيكلة على مجموعة من المبادئ ، حتى وإن كانت مختلفة ، لكنها مستمدة من الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي عاشته هذه المؤسسات في مرحلة سابقة

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، مرجع سبق ذكره ، ص186 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 183 .

<sup>3</sup> - رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، ص82

اعتمدت في معظمها على الأهداف الرسمية لعملية إعادة الهيكلة ، ومنها ما كان مبنيا على آراء واقتراحات أصحابها ، ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي :<sup>1</sup>

- مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة .

- مبدأ استقلالية النواة المركزية

- مبدأ لا محلية مقرات المؤسسة.

### 3.3- أشكال إعادة الهيكلة :

لقد عرفت المؤسسات العمومية تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي ، بحيث يمكن تحديد طبيعة هذا التغيير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة ، هما : إعادة الهيكلة العضوية وكذا إعادة الهيكلة المالية .

### 1.3.3- إعادة الهيكلة العضوية :

إن صعوبة تسير هذه المؤسسات في المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة عجل بظهور أفكار جديدة تدعو إلى ضرورة إعادة هيكلة هذه المؤسسات وتحويلها من شركات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة الحجم يسهل على المسيرين التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية ، وهكذا أطلق على هذه العملية اسم "إعادة الهيكلة العضوية" للشركات الوطنية التي تضاعف عددها ، وتخصصت نشاطات الوحدات الجديدة في منتج معين . وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 مؤسسة خلال عام 1982.

وعموما فإن إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الوطنية قد تم تنفيذها على أساس مجموعة من المعايير من أهمها :

- معيار التخصص .

- معيار التقسيم الجغرافي<sup>2</sup> .

### 2.3.3- إعادة الهيكلة المالية :

<sup>1</sup> - ناصر داددي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1، مرجع سبق ذكره ، ص 192.  
<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 26-

لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثان من إعادة الهيكلة والذي عرف بإعادة الهيكلة المالية ويتضمن مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة ، وبمقتضى هذا التحديد تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية .

وقد تم الشروع في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية ابتداء من سنة 1983 بحيث بلغ عددها حوالي 300 مؤسسة، وقد امتد هذا المشروع إلى غاية 1987، حيث خصص له مبلغ 60.5 مليار دينار جزائري .

وهكذا يتضح أن الهدف من إعادة الهيكلة المالية هو تطهير المؤسسة من الناحية المالية بمعنى تصفية الوضعية المالية السالبة ، مع اتخاذ جملة من الإجراءات تلتزم بها المؤسسة حيث تتضمن تلك الإجراءات ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية ، ومنه التحكم في إدارة الإنتاج والتسويق والنقل<sup>1</sup> .

### **4.3 - نتائج إعادة الهيكلة :**

لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة ذات اتجاه نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسات التي تصبح ذات أحجام أقل ، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها ، إلا أن الواقع يظهر شيئا آخر حيث اتسمت المؤسسات المعاد هيكلتها بميزات سوء للتسيير ، وعدم ارتفاع المردودية إلا في حالات نادرة ، ويمكن تلخيص النتائج التي تحصلت عليها إعادة الهيكلة فيما يلي :<sup>2</sup>

#### **- على مستوى النظام الإداري :**

رغم تخفيض حجم المؤسسات وتوزيعها إلى وحدات تكاد تصل إلى عشر مؤسسات أحيانا إلا أن إدارتها ظلت تشكو من عدة نقائص:

- تدخل المركز في الإدارة الداخلية، خاصة عن طريق المخططات وبشكل بيروقراطي مكثف.

<sup>1</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 27- 28  
<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1، مرجع سبق ذكره ، ص 193 .

- لم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول من المركز والإدارة.
- سوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة وإجرائها بطرق غير شفافة وواضحة.
- **على مستوى النظام البشري :**
- إن تدخل المركز حسب سياسة التشغيل والأجور كان لها آثار سلبية من عدة جوانب وخاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحدًا على المستوى الوطني دون ترك مجال للمؤسسة حسب خصوصياتها في تحديد الأجور ، ودون ربطها بشكل جيد بالمردودية الخاصة بالعمال ، كما أنه عمل على التشغيل طبقا لمقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماما ، مما أدى إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى .
- عدم استعمال الإمكانيات والطاقات الإدارية والتسييرية التي تم توزيعها ، وكان رفع عدد الإطارات دون إعطائها صلاحية اتخاذ القرار في التسيير ، قد أدى إلى تهميش أكبر من الطاقات الوطنية في هذا الميدان .
- تحمل المؤسسات أعباء معتبرة دون استغلالها استغلالا جيدا أو حتى عاديا .
- غياب طرق التسيير الحديثة التي طالما نودي بها في إعادة الهيكلة وحتى قبلها<sup>1</sup> .
- **على مستوى النظام التقني :**
- سوء التخطيط على المستوى الإداري والبيروقراطي الذي تميز به نظام التخطيط الوطني ونقص الاستعمال للتجهيزات رغم توافر المواد بشكل مقبول في الفترة الأولى على الأقل (قبل انخفاض أسعار البترول) .
- تنظيم العمل غير المحكم ونقص الاهتمام بالعمال أعطى عدة إضرابات وإضرابات وأغلب المطالب التي رفعها العمال قد تحصلوا عليها عن طريق الإضرابات ، وليس عن طريق الحوار والتسيير الجيد للعامل البشري وهذا ماله تأثيرات جد سلبية على النتائج المرادودية في المؤسسة<sup>2</sup> .

### ● مكانة الاتصال داخل التنظيمات خلال هذه المرحلة :

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 193 .  
<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

- إن تحسين المردودية لن يتحقق بمجرد إعادة الهيكلة بل ينبغي توفير شروط موضوعية ترتبط أساسا بنوع العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة وفي الأهداف القريبة والبعيدة في أذهان جميع المستخدمين ، ولن يتم ذلك إلا بوضع برنامج إعلامي دقيق يشمل مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة خاصة إلى تنشيط القنوات الرسمية للاتصال العمودي بين مختلف المستويات أي بين القمة والقاعدة<sup>1</sup>.

- غياب الاهتمام بنظام المعلومات من طرف الإدارة في المؤسسات الوطنية ، رغم الآثار التي يمكن أن يقدمها لها ، خاصة في إطار التنظيم الاقتصادي المخطط وماله من دور في نقل المعلومات بين المركز والمؤسسة ، وكذلك حركة المعلومات داخل المؤسسة بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي يلعبه في التعريف بمنتجات المؤسسة في السوق أو على مستوى المجتمع وبالتعريف على كيفية استقبال هذا الأخير للمنتجات<sup>2</sup>.

- نقص الكفاءات الاتصالية والتنظيمية للإطارات المسيرة للمؤسسات الجديدة بسبب وضع مهندسين وتقنيين ساميين في مراكز الإشراف والتسيير سيما تم تكوينهم أساسا للإسهام في عملية الإنتاج<sup>3</sup>.

### **رابعا- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (استقلالية المؤسسات) :**

وقبل الشروع في تحديد مفهوم ومغزى الإصلاحات الاقتصادية ، تجدر الإشارة في البداية إلى خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية والظروف المحيطة بها عشية الشروع في عملية الإصلاحات والتي من بينها ما يلي<sup>4</sup>:

- فقدان المؤسسة العمومية تدريجيا لهويتها ، كونها أصبحت عبارة عن إدارة مكلفة بمتابعة إجراءات التسيير الروتيني لمختلف الأنشطة .

- لا تتمتع المؤسسة العمومية بكامل الحرية في علاقاتها الاقتصادية والتجارية بما فيها اختيار العملاء سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، فعلى المستوى الداخلي المؤسسة العمومية ليست لها الحرية في عملية التوزيع وكذا البيع ، بحيث تظهر تلك العملية وكأنها

1 - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 236.

2 - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، مرجع سبق ذكره ، ص 194.

3 - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 237.

4 - استقلالية المؤسسات ، أسس وبدا التنفيذ - مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية - المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار ، الجزائر ، 1989 ، ص ص : 9-10 .

نشاط إداري دون مراعاة المعايير الاقتصادية وقوانين الاقتصادية وقوانين السوق (العرض والطلب) .

- عدم قدرة المؤسسة العمومية على التحكم في تسيير أموالها ، بل إن هذا الأمر يوكل للبنك الذي يتولى مراقبة وتسيير تلك الأموال بتفويض من المركز.  
- لا تتحكم المؤسسة في تنمية وتجديد قدراتها وطاقاتها ، نظرا لمركزية قرارات الاستثمار بصفة مطلقة ، وكذا عدم إدماج مخطط المؤسسة في مشاريع التخطيط على المستوى الوطني.

- تفتقد المؤسسة إلى روح المبادرة ، نظرا لتخوفها من النتائج المحتملة .

#### 1.4- عوامل وأسباب الإصلاحات الاقتصادية :

هناك عدة عوامل أثبتت عدم جدوى المرحلة السابقة لمرحلة الإصلاحات ، ويمكن تشخيص الحالة السيئة التي عرفتها الجزائر على مختلف المستويات ، الاقتصادية ، الخارجية والسياسية فيما يلي :

##### 1.1.4- على المستوى الاقتصادي :

- أزمة أسعار البترول التي عرفها العالم سنة 1986: حيث أدى ذلك إلى انهيار أسعار البترول ، والذي يعتمد عليه الاقتصاد الجزائري بنسبة كبيرة .  
- التضخم: حيث لوحظ خلال العشرية (80- 90) إبراز آثار تضخمية أثرت بشكل سلبي على الهيكل المالي و التنظيمي والقدرة الإنتاجية وتكاليف الإنتاج على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
- زيادة معدل البطالة: إذ يشكل هذا المعيار معضلة اجتماعية واقتصادية في آن واحد، ولقد أخذ في الاتساع المستمر ومس مختلف الفئات والشرائح الاجتماعية، وكانت نسبتها في تصاعد إذ سجلت في عام 1985 نسبة 16.9% وأصبحت 21.5% عام 1988.  
- تدني القدرة الشرائية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زغيب شهرزاد والجبوري عبد القادر ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر...، معالمها ، في : مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،التواصل قسم علوم الاقتصاد والتسيير ،جامعة باجي مختار - عنابة ،عدد 10 ، مارس 2003، ص ص 142- 144.

**1.1.4 - العوامل الخارجية:** ويمكن حصر أهم العوامل الخارجية في الآتي :

- المديونية : تتوقف أزمة المديونية في الجزائر على نموذج التنمية الذي شرع فيه منذ 1967 و هو نموذج الصناعات المصنعة الذي يتطلب موارد مالية كبيرة ، مما أجبر أصحاب القرار على الاقتراض من الخارج لتمويل النموذج بتوفير ضمانات اتجاه دائنيها منها ارتفاع أسعار المحروقات على أن تسدد الأموال المقترضة في الأجل الطويل.

- ارتفاع أسعار الفائدة وزيادة أعبائها الحقيقية.

- انخفاض الأسعار المالية للمواد الخام والسلع الأساسية ، وارتفاع أسعار السلع المصنوعة أي بمعنى ارتفاع أسعار الواردات وانخفاض أسعار المواد المصدرة كالبترول يؤدي بشكل مباشر إلى عجز ميزان المدفوعات الذي يزيد بدوره من الميل إلى الاستدانة الخارجية ، مما يؤدي إلى إضعاف قدرة البلاد عن الوفاء بأعباء ديونها وهذا ما يعرف بتدهور التبادل التجاري للبلاد المدينة .

- الركود التضخمي السائد في العالم الرأسمالي الذي أثر كثيرا في الأوضاع المالية فانخفاض حجم العملات الأجنبية في فترة تزايدت فيها مدفوعات خدمة الدين أدى إلى ظهور صعوبات على مستوى الاقتراض الخارجي <sup>1</sup>.

**2.1.4 - على المستوى السياسي :**

لا يمكن لإستراتيجية اقتصادية متكاملة أن تعرف التطبيق الفعلي أو النجاح الكامل مالم ترسم في ظل أوضاع سياسية مستقرة والجزائر لم تعرف استقرارا سياسيا ثابتا ، بل تعاقب عليها عدة حكومات مما يؤدي حتما إلى ظهور سياسات متناقضة مبنية على عدة اعتبارات منها شخصية من جهة ، أو محاولة لتثبيت سياسة الوحودية من جهة ثانية .

ولمعالجة تلك المشاكل سارعت السلطات على الرغم من اختلاف توجهاتها إلى وضع برامج للإصلاحات محاولة منها تجنب التوقف النهائي لعجلة التنمية وهذا بتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق الفعالية والمردودية اللازمة لإحداث نمو اقتصادي جديد <sup>2</sup>.

**2.4 - أهداف الإصلاحات الاقتصادية :**

<sup>1</sup> - زغيب شهرزاد والجبوري عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 142 - 144 .  
<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 144 .

إن استقلالية المؤسسات تعتبر محاولة إدخال الجزائر في نمط تسييري جديد يطمح إلى إدخال المؤسسة الإنتاجية العولمة الاقتصادية من خلال المنافسة على المستويين المحلي والعالمي . وهذه الإصلاحات تعني : "وجود برنامج قائم على مبدأ إعطاء المؤسسة قانونا أساسيا ووسائل عمل تجعلها تأخذ حرية المبادرة والتسيير من أجل استغلال جميع طاقاتها الذاتية " <sup>1</sup>. وهي بذلك تهدف إلى تحرير المؤسسة من الضغوط الإدارية وتحسين فعاليتها على مستوى نموها الخاص وتحقيق :

- المشاركة الفعلية للعمال في التسيير .
- خلق توازن بين الفعالية الاقتصادية والمشاركة العمالية .
- تعبئة جميع الطاقات لتعزيز وحدة القيادة داخل المؤسسة والتخفيض من التكاليف الإنتاجية والتوزيع الحسن للمنتجات بأسعار تنافسية.
- ولقد تم الشروع في التطبيق الفعلي بقوانين الاستقلالية وفقا للبرنامج المخطط من طرف الحكومة في مارس 1988 ، بحيث يطبق عليها القانون التجاري ، وتتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية ، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزاماتها .

يقوم نظام الاستقلالية على هدف رئيسي مؤداه: "تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص ، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية ، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير " <sup>2</sup> . وذلك من خلال :

- إعطاء المؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقا لنظام السوق.
- إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج التي تقوم على مخطط متوسط الأجل ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز.

<sup>1</sup> - فضة عباسي بصلي ، السياسة الاتصالية للنقابة في ظل اقتصاد السوق - من إعادة الهيكلة إلى الشراكة - أنموذج ميتال ستيل - عنابة ، في : مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 30 ، سبتمبر 2006 ، ص 30

<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962-1993) ، في : مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، التواصل ، جامعة باجي مختار - عنابة ، عدد 6 جوان 2000 .

- فيما يخص علاقات العمل فإن نظام الاستقلالية قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة ، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية.

- بموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل : التوظيف التكوين ، الترقيات ، والتأديب<sup>1</sup>.

- المؤسسة الاقتصادية العمومية تصبح ذات شخصية معنوية تاجرة ، متميزة عن الدولة وهذه الأخيرة مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة ولكن غير مسيرة<sup>2</sup>.

ولقد تم الشروع في التطبيق الفعلي لقوانين الاستقلالية وفقا للبرنامج المخطط من طرف الحكومة في مارس 1988، بحيث يطبق عليها القانون التجاري وتتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية ، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزاماتها.

#### 3.4- مبادئ الإصلاحات الاقتصادية :

ترتكز الإصلاحات الاقتصادية على مبادئ يمكن إيجازها فيما يلي :

1- استغلال الطاقات البشرية.

2- كفاءة التسيير.

3 – اللامركزية في التصرف .

4- تفادي سلبيات المرحلة السابقة :

وذلك من خلال إعادة النظام في المواضيع الشائكة التالية :

- تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة .

- كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة

- إستعاب التكنولوجيا وذلك بإرسال هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك

- التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع ، والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن

والتنوع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء الوطن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .  
<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، مرجع سبق ذكره ، ص 209 .

**4.4- نتائج استقلالية المؤسسات :**

يمكن التعرف على نتائج الاستقلالية من خلال تحليل بعض المؤشرات التي أجراها الديوان الوطني للإحصائيات O.N.S حول وضعيات المؤسسات الصناعية خلال الثلاثي الأول من سنة 1989، حيث أكدت نتائج هذا التحقيق على وجود عجز واضح في المستخدمين المؤطرين على مستوى المؤسسة المحلية بلغ نسبته 64% من المؤسسات المختارة كعينة للدراسة خلال الفترة السابقة الذكر ، ثم ما لبث أن ارتفعت نسبة هذا العجز لتصل إلى 68.7% خلال الثلاثي الرابع من نفس العام.

- تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري من مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى نظام الاستقلالية.

- معظم المؤسسات التي تحولت إلى نظام الاستقلالية كانت تفتقد إلى الشروط والإجراءات اللازمة التي تؤهلها لمثل هذه النقلة النوعية والتي من بينها :

- تأخر الإجراءات القانونية المدعمة للاستقلالية ، وهذا ما حرم تلك المؤسسات من التنفيذ الفعلي للقوانين الجديدة التي منحتها حق التصرف في ممتلكاتها بكل حرية .

- عدم وضوح الآليات الاقتصادية للجهاز المالي للمؤسسات وبالتالي فإن الإصلاحات الاقتصادية كسيرورة تغيير وجدت أمامها صعوبات أدت إلى فشل هذا النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه ، أي فشله في تحسين المردودية الإنتاجية من جهة ، وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسطرة<sup>2</sup> .

- إن الاستقلالية عانت من عدة مشاكل في الميدان التطبيقي ولعل أهمها مايلي:<sup>3</sup>  
- غياب ذلك التصور السليم لكيفية الانتقال من اقتصاد مسير بشكل إداري إلى اقتصاد آلياته قوانين العرض والطلب والمنافسة مما عمل على بقاء السلوكيات السابقة في التسيير كالبيروقراطية السلبية والتسيير الإداري للاقتصاد الوطني .

- صعوبة التحكم في القطاع العام ومؤسساته .

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان , مرجع سبق ذكره ، ص ص 125- 126 .

<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :33-35 .

<sup>3</sup> - عماري عمار ، الاقتصاد الجزائري - الماضي القريب واستنزاف المستقبل- في : مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، عدد14 ، ديسمبر 2000، ص 195.

- التبعية نحو السوق الخارجية مما خلق نوعا من القلق لدى المتعاملين الاقتصاديين وأدخل البلاد في حلقة يصعب الخروج منها.

### • مكانة الاتصال التنظيمي خلال فترة الإصلاحات الاقتصادية :

تميزت فترة الإصلاحات الاقتصادية (استقلالية المؤسسات) بغياب المعلومات حولها وغموضها كما أن التغيرات المتتالية أدت إلى ظهور جو من التوتر النفسي والاجتماعي انعكس على الأداء الكلي للمؤسسات ، بفعل تغير أنماط التسيير وعلاقات العمل وتغيير تركيبة المجتمع ، مما أثر سلبا وبصفة واضحة على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية ، وكان من نتائجها السلبية مايلي :<sup>1</sup>

- عرفت المؤسسة في هذه الفترة تسيبا إداريا وتنظيميا فظيحا .

- أصبح غرض العامل من أداء واجبه هو الأجر فقط كذلك غياب دور فعال للنقابات .

ونتيجة لتأزم الأوضاع الاقتصادية ، عرفت المؤسسات الجزائرية مرحلة الإصلاحات التي رافقها انفتاح سياسي وإعلامي كبير ، انعكس على الإطار الاتصالي ، حيث أعطت النقابات للعامل الحق في الدفاع عن حقوقه فظهرت الإضرابات لتعزيز موقف الاتصال الصاعد بحيث أصبح للعامل الحق في الاحتجاج والتعبير عن رأيه دون الخوف على منصبه وأصبح الاتصال مرنا ، وفي متناول الجميع الدعوة إلى الإضراب أو الاحتجاج على قرار . ولكن الصراعات الإيديولوجية والصعوبات التي رافقت مرحلة الإصلاحات الاقتصادية وبما تميزت به هذه المرحلة من تردد في اتخاذ القرارات وغياب المعلومات الكافية حولها أدى إلى تدعيم احتكار المعلومات ، ولهذا فإنه يمكن القول بأن هذه الفترة عرفت عدم الاهتمام بالجانب الاتصالي مما زاد من إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير .

### خامسا - سياسة التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق :

<sup>1</sup> - جمال سالم ، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، بدون تاريخ .

إن استقلالية المؤسسات لم ترسوا على قواعد ثابتة فقد كانت متأرجحة بين التطبيق الشامل أو الجزئي لها ، فظهرت الخصوصية كحلقة ، من ضمن الإصلاحات الاقتصادية التي تسعى من خلالها الدولة رفع الكفاءة وفعالية المؤسسات<sup>1</sup>.

ويشير مفهوم الخصوصية إلى : " كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا ، إن هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين أو اعتباريين، مستثمرين محليين أو أجانب ". فالمنظرين الاقتصاديين يبررون فكرة الخصوصية على أساس أن الخواص في نظرهم قادرون على توفير إدارة مسيرة تمتاز بالكفاءة في استخدامها للموارد المتاحة ، بحيث توجه الادخار نحو المشروعات المربحة وتساهم في خلق سوق مالية نشطة تشجع على الادخار وتوفير قناة مناسبة للتمويل ، ومن ثم فهي تساهم في تحقيق الأعباء المالية التي تتحملها الحكومة من خلال تمويلها لبعض المشاريع الهامة وتقلل من حجم الخسائر التي تواجهها<sup>2</sup>. ولكن الخصوصية لا تعني بالضرورة ، أن تصبح المؤسسة الخاصة الجديدة فعالة اقتصاديا لأن المشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط وإنما المشكل مرتبط بطبيعة التنظيم الاقتصادي ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وخلق المناخ المناسب للمؤسسة<sup>3</sup>

### **1.5- دوافع الخصوصية :**

توجد العديد من الأمور المساعدة التي تدفع الحكومات إلى ضرورة قبول مفهوم الخصوصية في قطاعاتها الإنتاجية ، وهي متغيرة من دولة إلى دولة أخرى ، وهذه الدوافع يمكن إجمالها كما يلي<sup>4</sup>:

#### **1.1.5- الدوافع الاقتصادية:**

<sup>1</sup> - سواكري مباركة ، المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، يومي 22-23 أبريل 2003 ، ص 98.

<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 37-38.

<sup>3</sup> - سعيد أوكيل وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 66-67 .

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 155-156 .

حيث يدل هذا الدافع إلى ما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة وقدرات ومهارات بشكل يساعد أكثر على تشجيع الاستثمار وزيادة الرأس المال وتحسين فرص العمل وتخفيض البطالة.

### 2.1.5- الدافع السياسي :

ويشير الدافع السياسي إلى مفهوم الحرية الإنسانية وتشجيع احترام الفرد وتقديره وإعطائه الحرية في ممارسة نشاطات اقتصادية وإدارية واجتماعية، كما وتهدف بعض الحكومات إلى تحسين المستويات المعيشية من خلال إيجاد فرص العمل وتحقيق الرضا الاجتماعي بين الموظفين.

### 3.1.5- الدافع الإداري:

وتركز الخوصصة في هذا المجال على رفع المنافسة الحرة وهذا يعني ضرورة البحث عن موارد بشرية متميزة وماهرة خاصة في مجال سياسات التعيين وأمور التوظيف والحوافز والعمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد ، إضافة إلى التركيز على ضرورة توافر بيئة تنظيمية متطورة من حيث الهياكل وطرق وأساليب العمل والإجراءات .

### 4.1.5- الدافع المالي:

يعتبر العجز المتواصل والمستمر في الموازنة العامة ، خاصة في دول العالم النامية من الأمور التي شجعت إلى خوصصة بعض القطاعات حيث هذا العبء الكبير على الحكومات الأمر الذي دفعها إلى ذلك الخوصصة للتخفيف من هذه الأعباء والمساعدة على التخلص من طلب القروض والمساعدات.

### 2.5- أهداف الخوصصة :

إن خوصصة القطاع العمومي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف التالية :

#### 1.2.5- الأهداف الاقتصادية:

وتتجلى الأهداف الاقتصادية للخوصصة فيما يلي :<sup>1</sup>

- التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية للمؤسسات الخاصة للخوصصة ، نظرا لابتعادها عن الاعتبارات الإدارية والسياسية التي عادة تعتبر سبب سوء استغلالها وضعف فعاليتها .

<sup>1</sup> - ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، مرجع سبق ذكره ، ص 214 .

- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة التي تخضع بعد خوصصتها إلى قواعد لا مركزية وللمراقبة الخاصة بالشركاء .
- تدعيم المنافسة في السوق ، وإعطاء مثل للمؤسسات العمومية غير المخصصة .
- توجيه إعانات الدولة إلى المؤسسات ذات سوء قابلية التسديد وإمكانية دعمها ، وفي استعمالات أكثر مردودية .
- العمل على تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد والجماعات، وإعادتها بواسطة السوق المالية أو البنوك، إلى دائرة الاستثمار والإنتاج.
- التخفيض من معارضة العمال في وضعيات إعادة الهيكلة ، وبالتالي التحكم أكثر في العمليات المتعلقة بإعادة الهيكلة وخاصة مراقبة تطور الأجور.

### 2.2.5- الأهداف الاجتماعية:

- وهنا الخوصصة تساعد على مايلي<sup>1</sup>:
- العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية .
- دعم الديمقراطية وتشجيع اللامركزية التي تسمح بإعطاء الصلاحيات الواسعة .
- تحسين مستويات المعيشة للمجتمع من خلال زيادة حجم المشاريع الإنمائية وزيادة معدل النمو الاقتصادي مما يساعد على توفير رص عمل جديدة للأفراد.
- العمل على زيادة رأس المال المستثمر .
- تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية.

### 3.5- أسباب التحول نحو الخوصصة واقتصاد السوق في الجزائر :

الخوصصة مثل غيرها من الإصلاحات في الجزائر ، تفترض إيجاد الإطار القانوني الواضح وهو ما تم العمل فيه فعلا حتى 1995 . وقد صدر قانون خوصصة المؤسسات العمومية ضمن المرسوم الرئاسي 95/22 المؤرخ في 15 أوت 1995. والمعدل في مارس 1997 بالأمر 97/12 ، بدأ تنفيذ هذه العملية في أبريل 1996 ، حيث مست 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة أغلبها في قطاع الخدمات . وفي نهاية عام 1996 تسارعت وتيرة حل الشركات وخوصصتها بعد إنشاء 5 شركات جهوية قابضة ، تواصلت خوصصة أكثر

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 156 .

من 800 مؤسسة محلية وهذا في شهر أفريل 1998 . أما قانون الخوصصة المعدل في مارس 1997 فكان يهدف إلى بيع 250 مؤسسة كبرى خلال الفترة 1998-1999<sup>1</sup> .  
وأهم الأسباب الفاعلة المؤدية إلى تطبيق مثل هذه التغيرات التنظيمية في السنوات الأخيرة تتمثل في:<sup>2</sup>

- تواجه الجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث في الفترة الراهنة تحديات اقتصادية فرضتها التحولات الاقتصادية العالمية ، وتقف وراءها الدول الرأسمالية الصناعية الكبرى التي أصبحت تمارس ضغوطا عن طريق المؤسسات المالية العالمية (البنك الدولي وصندوق للنقد الدولي) من أجل تشجيعها دون التفكير في وضع سياسات وأدوات تنفيذية بديلة في هذا الشأن تضمن تحقيق نفس تلك الغايات وهناك جملة من الأسباب التي ساهمت في إضعاف أداء القطاع العام بوجه عام يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- ظل القطاع العام مهمشا ومهملا إهمالا متعمدا، وذلك منذ بدأ مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية بحيث بقيت معظم فروع النشاطات التابعة له بدون صيانة أو تجديد يذكر، وهذا ما ساهم في عجزه وتفاقم مديونيته .

- إن تفاقم مشاكل القطاع العام كان مردها ضعف القدرات الإنتاجية لهذا القطاع فبالرغم من الإمكانيات والقدرات التي كان يمتلكها ، إلا أنها ظلت غير مستغلة بطريقة عقلانية أو أنها معطلة بنسبة كبيرة في معظم الأحيان.

- كبر حجم القطاع العام واتساع مؤسساته ووحداته ، مما تعذر عليه التحكم في تسيير مختلف أنشطته.

- ارتباط مؤسسات القطاع العام بالمركزية الإدارية التي تعطل اتخاذ القرارات ونقص التنسيق بين مختلف القطاعات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية.

#### **4.5 - مراحل التوجه نحو خوصصة المؤسسات التابعة للقطاع العام في الجزائر :**

<sup>1</sup> - كربالي بغداد ، الوظيفة التسويقية والإصلاحات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة وهران ، بدون سنة.

<sup>2</sup> - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :40-

إن فكرة اللجوء إلى خصصة المؤسسات العمومية في الجزائر ليست وأيدة الظروف الآنية التي يمر بها الاقتصاد الوطني ، بل إن المتمعن في تلك الظروف يكشف حقيقة ارتباطها بمختلف مراحل التغيرات التنظيمية التي عرفتتها المؤسسات العمومية .

فقد كان الهدف من مشروع إعادة الهيكلة العضوية والمالية هو تفكيك المؤسسات الكبيرة الحجم وتحويلها إلى وحدات صغيرة ومتوسطة ، تتمتع بالفعالية وقادرة على المنافسة وسهلة الخصصة ، وبعدها شرع في تطبيق مشروع استقلالية المؤسسات الذي تضمن خصصة أساليب التسيير مع الاحتفاظ بالطابع العمومي لملكية رأس المال إلى غاية صدور قانون المالية التكميلي لعام 1994 ، الذي ينص على تنظيم المؤسسات في شكل شركات مختلطة تشكل فيها مساهمة الدولة نسبة 51 % مقابل 49% للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي وهذا ما يعبر بشكل واضح عن التحول التدريجي نحو اقتصاد السوق.<sup>1</sup>

إن الانتقال التدريجي من نظام مركزي اشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق – حسب آراء العديد من المفكرين الاقتصاديين- ضرورة التصحيح الهيكلي والتفكير جيدا في فتح رأس مال المؤسسات على الاستثمار الوطني والأجنبي في ظل ما يسمى " خصصة الرأسمال العمومي " وإذا كانت الجزائر لا تملك الخبرة والتجربة في مجال الخصصة ، فإنها تسعى جاهدة إلى الاقتداء ببعض التجارب الناجحة التي أخت بها بعض الدول الصديقة في أوروبا الشرقية على وجه التحديد ( تجربة تشيكوسلوفاكيا سابقا ، و تجربة المجر وتجربة بولونيا).

أما فيما يتعلق بالغطاء المالي المخصص لمشروع الخصصة ، فقد تم تقديره بموجب قانون المالية عام 1995 بما يقارب 148 مليار دينار ، بحيث يخصص هذا المبلغ للتطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام . في حين يرى صندوق النقد الدولي (FMI) ضرورة توقف الدولة عن تدخلها في إدارة وتسيير المؤسسات. وبمجرد انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي يتوقع أن تزول العوائق أمام مشروع الخصصة.

<sup>1</sup> يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 42- 43

وقد تضمن قانون الخوصصة الصادر في الجريدة الرسمية عدد 28 سبتمبر 1995 بعض المبادئ التي يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>1</sup>

1- الطابع الاقتصادي والتجاري للعملية ، إذ حصر المشروع الجزائري مجال الخوصصة في نطاقين هما تحويل الملكية و تحويل التسيير.

3- حصر القطاعات التنافسية في قائمة حددت بوضوح.

3-ضمان الدولة لاستمرار الخدمة العمومية عندما تخصص مؤسسات عمومية .

4- وضوح الغاية وحصرها في: إصلاح المؤسسة وتحديثها ،الحفاظ على مناصب العمل المأجورة فيها.

5-عملية الخوصصة بتفاصيلها من اختصاص الحكومة غير أن هذا الانتقال حسب ما يراه البعض لم يعطي ثماره نظرا لطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وتوفير المناخ المناسب للمؤسسة الوطنية التي فرضت قيودا وحواجز مصطنعة ، لذا فإن آفاق المؤسسة الاقتصادية ونجاح الخوصصة مرتبط بعدة عوامل منها :

1- توفير المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار .

2- تشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق .

### • مكانة الاتصال التنظيمي في مرحلة الخوصصة واقتصاد السوق:

في هذه الفترة بالذات ، على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تعيد إلى الاتصال وظيفته المنوطة به ، والتي تنوزع إلى عدة نقاط واتجاهات هي :

1- في اتجاه المؤسسة كمستعمل وصاحب الجهاز المادي والتقني الموفر ، إذ يجب أن تعلم الإدارة العليا فيها أو مجلس الإدارة ، عن وجهات النظر ، الآراء وشكاوي العمال وسياسة الاتصال في المؤسسة ، في هذا الإطار عليها أن تحل ، وتقضي على الشائعات الممكن انطلاقها في أوقات معينة ، والتي يمكن أن تخلق جوا من عدم الأمن ، وهي الوضعية التي طالما تأثرت بها المؤسسات الوطنية العمومية ، باعتبارها نتيجة لضعف نظام الإعلام والاتصال ، وعدم الاهتمام بالجماعات غير الرسمية فيها ، وما لها من دور في هذا الموضوع .

<sup>1</sup> - عماري عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 196 .

2- في اتجاه العمال ومختلف أعوان التحكم : يجب أن يكون نظام الاتصال قادرا على أن يعطي إمكانية فهم حقوق هؤلاء الأفراد واجباتهم ، ومسؤولياتهم ، وهي جوانب ضرورية لتوفير جو من الانسجام بين أهداف هؤلاء وأهداف المؤسسة ، والتجمع حولها .

3- في اتجاه أجهزة أو هيئات المشاركة والحوار: على هذا النظام أن يقدم المعلومات والحقائق الضرورية التي ترتبط بصلاحياتها ، وكذا القرارات المتخذة في المؤسسة حتى يتسنى لها ضبط سياستها ومواقفها في الوقت المناسب، وبالطريقة الجيدة. ويزداد هذا الجانب حق العمل النقابي وحرية أو تعددية النقابة ، بعد أن كان هذا الأمر أضيق في فترات سابقة وهي نفس الميزة التي أخذتها حقوق أخرى مثل حق الإضراب ... إلخ .

4- في اتجاه المؤسسة كجهاز اجتماعي تقني : إن أي نظام وسياسة اتصال في المؤسسة عليها أن تهتم بالكفاءة الإنتاجية والفعالية ، وهما أهم النتائج المرجوة من كل إستراتيجية وسياسة داخل المؤسسة ، ولا يتم هذا إلا من خلال خلق روح جماعية فيها ، وتطوير علاقات إنسانية جيدة بين العمال فيما بينهم ، وبين هؤلاء والإدارة ، وذلك بالقضاء على الاختلالات المتركمة في هذا المجال لعدة عشرات نتيجة الأساليب غير العقلانية وغير الجيدة في تسيير وتوجيه العامل البشري فيها<sup>1</sup> .

5- ومن جهة أخرى في اتجاه البلد: فعلى سياسة الاتصال داخل المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المصلحة الوطنية وتحافظ عليها.

وبالعمل على تحقيق هذه الوظائف في مجال الاتصال في المؤسسة ، تتجه هذه الأخيرة بخطوات معتبرة نحو تفعيل المواد البشرية التي تتوفر فيها ، والتي سوف تبذل أكثر جهودا في الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة ككل متجانس بأقصى فعالية ، وهو الشيء المطلوب في هذا الوقت من المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية ، حتى تتمكن من تخطي الصعوبات التي ما فتئت تضعف من طاقتها المتناقصة .

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ص ص : 153-154 .

**• خلاصة الفصل :**

لقد اتضح في ضوء ما سبق أن التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية قد شملت مختلف الأبعاد التنظيمية مثل أساليب التسيير ، بناء السلطة ، أنساق الاتصال ، هذا الأخير الذي تميز بضعفه نتيجة عدم الاهتمام به في كل مرحلة من تلك المراحل ، مما زاد من إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير وهو ما لم يسمح بالمساهمة في خلق علاقات عامة إيجابية داخل المؤسسة .

### الفصل السادس :

#### عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

##### • تمهيد .

أولاً - عرض وتحليل البيانات الأولية .

ثانياً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة .

ثالثاً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إرساء قواعد المشاركة داخل التنظيم .

رابعاً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدور الاتصال التنظيمي في تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة .

خامساً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمعوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

##### • مناقشة وتقييم .

• تمهيد:

قبل البدء في عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة أرسيلور ميتال ، سيتم في البداية عرض وتحليل البيانات الأولية للأفراد المبحوثين والتي تمثل خصائص مجتمع البحث ، وذلك من النواحي التالية :

- 1- جنس المبحوثين .
  - 2- سن المبحوثين .
  - 3- الحالة المدنية للمبحوثين .
  - 4- المستوى التعليمي للمبحوثين .
  - 5- منصب العمل بالنسبة للمبحوثين .
  - 6- الأقدمية في مكان العمل بالنسبة للمبحوثين .
  - 7- اللغة الأكثر استعمالا داخل المؤسسة .
- ثم سيتم بعد ذلك عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية في كل محور من محاور الدراسة ، والتي تكون كإجابة عن التساؤلات الفرعية المكونة للتساؤل المركزي الذي تتمحور حوله الإشكالية .

**المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية .**

**جدول رقم 01 : يبين جنس أفراد العينة**

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
						الفئات	
%	ك	%	ك	%	ك		
42.95	33	5.19	04	37.66	29	الإطارات	
15.58	12	/	/	15.58	12	أعوان التحكم	
41.55	32	/	/	41.55	32	أعوان التنفيذ	
100	77	5.19	04	94.79	73	المجموع	

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه :

- أن معظم أفراد العينة من جنس الذكور ،حيث بلغت نسبتهم (94.79%) في حين قدرت نسبة الإناث بـ (5.19%) وهي نسبة ضئيلة جدا .
- ولعل السبب في وجود هذا الفرق يرجع إلى صعوبة ظروف العمل وخطورتها في بعض الفروع التابعة للمؤسسة والتي تتطلب الاعتماد أكثر على جنس الذكور .

**جدول رقم 02 : يبين سن أفراد العينة**

المجموع		-53 فأكثر		-50		-46		-42		-38		-34		-30		26- وأقل من 30		الفئات العمرية	
																		الفئات (سنة)	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
42.91	33	1.29	01	2.59	02	5.19	04	1.29	01	16.88	13	7.79	6	6.49	05	1.29	01	الإطارات	
15.54	12	/	/	/	/	1.29	01	1.29	01	9.09	07	1.29	01	01.29	01	1.29	01	أعوان التحكم	
41.51	32	2.59	02	3.89	03	6.49	05	12.98	10	3.89	03	2.59	02	7.79	06	1.29	01	أعوان التنفيذ	
100	77	3.88	03	6.48	05	12.97	10	15.56	12	29.86	23	11.67	09	15.57	12	3.87	03	المجموع	

تشير المعطيات المتضمنة في الجدول رقم (02) إلى الاستخلاصات التالية :

- نسبة ( 29.86 %) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (38 وأقل من 42 سنة).
- تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 34 سنة ) بنسبة (15.57%).
- وفئة ما بين ( 42 وأقل من 46 سنة) بنسبة (15.56%).

- ثم تأتي بعد ذلك فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (46 وأقل من 50 سنة) بنسبة تقدر بـ (12.97%).

- ثم فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (34 وأقل من 38 سنة) بنسبة تقدر بـ (11.67%).

- فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50 وأقل من 53 سنة) بنسبة (6.48%)

- وأخيرا الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 53 سنة فأكثر بنسبة (3.88%).

وما يمكن استخلاصه من خلال المعطيات المتضمنة في الجدول رقم (02) أن أغلبية أعمار المبحوثين تتراوح ما بين (30 وأقل من 42 سنة) ، حيث بلغ مجموع نسبهم (57.1%) أي أنهم في سن الشباب ، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشبانية النشطة بدرجة كبيرة بالإضافة إلى ذلك فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (42 وأقل من 50 سنة) حيث بلغ مجموع نسبهم (33.01%) والتي تمثل فئة الكهول أصحاب الخبرة والتجربة .

### جدول رقم 03 : يبين الحالة المدنية لأفراد العينة

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة المدنية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الفئات
33	42.94	/	/	01	1.29	30	38.96	02	2.59	الإطارات
12	15.57	/	/	/	/	11	14.28	01	1.29	أعوان التحكم
32	41.55	/	/	/	/	25	32.46	07	9.09	أعوان التنفيذ
77	100	/	/	01	1.29	66	85.7	10	12.97	المجموع

يتضح من خلال البيانات الكمية المعروضة في الجدول أعلاه إلى ما يلي :

- أن نسبة المتزوجين مرتفعة جدا وتقدر بـ (85.7%) .

- ثم تليها فئة العزاب بنسبة (12.97%) .

- وأخيرا فئة المطلقين بنسبة (1.29%) وهي نسبة ضئيلة جدا.

يلاحظ أن معظم المبحوثين هم من فئة المتزوجين حيث بلغت نسبتهم (85.7%) وهي نسبة كبيرة إذا ما قورنت بنسبة العزاب (12.97%) ، في حين تسجل نسبة ضئيلة جدا للمطلقين (1.29%) .

ومادامت نسبة المتزوجين هي النسبة الغالبة ، فإن هذا ينعكس في معظم الأحيان بالإيجاب على اتجاهات العمال نحو عملهم ، حيث يلعب الاستقرار وبناء الأسرة دورا مهما في ذلك

جدول رقم 04 : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		أمي		المستوى التعليمي
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الفئات
33	42.94	28	36.36	04	5.19	01	1.29	/	/	الإطارات
12	5.57	04	5.19	07	9.09	/	/	01	1.29	أعوان التحكم
32	41.54	02	2.59	13	16.88	17	22.07	/	/	أعوان التنفيذ
77	100	34	44.14	24	31.16	18	23.36	01	1.29	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمستوى التعليمي وأفراد العينة يتضح مايلي:

- أن فئة ذو المستوى الجامعي مرتفعة وتقدر نسبتها بـ (44.14%).
- تليها فئة ذو المستوى الثانوي ونسبتها (31.16%).
- ثم فئة ذو المستوى المتوسط وتقدر نسبتها بـ (23.36%).
- وأخيرا فئة ذو المستوى الأمي ونسبتها (1.29%).

يتضح من الجدول السابق رقم (4) ، والمتعلق بالمستوى التعليمي أن كل أفراد عينة البحث تقريبا هم من المتعلمين .على إختلاف مستوياتهم التعليمية ، فقد تبين من خلال المعطيات الكمية أن ( 76 ) فردا أي ما يمثل ( 98.66% ) من المتعلمين ، في مقابل فردا واحدا بنسبة ( 1.29% ) أمي .

وهذا ما يعني أهمية التعليم وارتباطه بالصناعة خاصة صناعة الحديد والصلب . كما يلاحظ ارتفاع المستويات التعليمية داخل المؤسسة خاصة ذوي المستوى الجامعي ، ومثلتها فئة الإطارات بأعلى نسبة ( 36.36% ) وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على الإطارات أصحاب المؤهلات العلمية ومن حملة الشهادات الجامعية ، أما أصحاب المستويات التعليمية الثانوية والمتوسطة فقد تركزت في فئة أعوان التنفيذ بنسبة ( 22.7% ) من ذوي المستوى المتوسط ، ونسبة ( 16.88% ) من ذوي المستوى الثانوي ، غير أن هذه الفئة لا تقل عن الأولى من حيث المستوى التعليمي والثقافي وهذا ما تم التعرف عليه بوضوح من خلال استمارة المقابلة .

## جدول رقم 05 : يبين منصب العمل لأفراد العينة

المجموع		منصب العمل
%	ك	
85.81	66	الإطارات
31.16	24	أعوان التحكم
419.48	323	أعوان التنفيذ
536.45	77	المجموع

توضح البيانات الرقمية الوارد في الجدول أعلاه مايلي :

- فئة الإطارات تقدر نسبتها بـ : (85.81%) .

- فئة أعوان التحكم وتقدر نسبتها بـ : (31.16%) .

- فئة أعوان التنفيذ وتقدر نسبتها بـ : (419.48%) .

وعليه ، فإن أكبر عدد من المبحوثين أي ( 323 ) عاملا يمارسون عملهم بصفتهم أعوان تنفيذ ، بنسبة قدرها (419.48%) ، في حين تحتل فئة الإطارات المرتبة الثانية وعددهم (66) إطارا بنسبة قدرها (85.81%) ، أما المرتبة الثالثة فيحتلها أعوان التحكم وعددهم (24) عاملا ) أي بنسبة قدرها (31.16%) .

وكما هو ملاحظ فهناك فرقا كبيرا بين توزيع الفئات الثلاث داخل المؤسسة ، حيث تفوق فئة أعوان التنفيذ بكثير فئتي الإطارات وأعوان التحكم ، وهذا ربما يرجع لكون هذه الفئة تمتلك الكفاءة والخبرة المهنية بفعل التكوين المتواصل والممارسة اليومية . ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة في حاجة للإطارات المكلفة بالمتابعة والتسيير ، أصحاب المؤهلات العلمية والمهنية .

جدول رقم 06: يبين الأقدمية في مكان العمل

المجموع		-30 فأكثر		-25		-20		-15		-10		من 1- وأقل من 5 سنوات		الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
42.93	33	1.29	01	15.19	04	11.68	09	19.48	15	5.19	04	/	/	الإطارات
15.56	12	/	/	2.59	02	7.79	06	2.59	02	2.59	02	/	/	أعوان التحكم
41.52	32	2.59	02	9.09	07	1.29	01	10.38	08	10.38	08	7.79	06	أعوان التنفيذ
100	77	3.88	03	16.87	13	20.76	16	32.45	25	18.16	14	7.79	06	المجموع

- بالنسبة للأقدمية داخل المؤسسة فقد أظهرت الدراسة الميدانية ما يلي :
- فئة ما بين ( 15- وأقل من 20 سنة ) تقدر نسبتهم بـ : (32.45%) .
- فئة ما بين ( 20- وأقل من 25 سنة ) تقدر نسبتهم بـ : (20.76%) .
- فئة ما بين ( 10- وأقل من 15 سنة ) تقدر نسبتهم بـ : (18.16%) .
- فئة ما بين ( 25- وأقل من 30 سنة ) تقدر نسبتهم بـ : (16.87%) .
- فئة ما بين ( 1- وأقل من 5 سنوات ) وتقدر نسبتهم بـ : (7.79%) .
- وأخيرا فئة ما بين ( 30 فأكثر ) وتقدر بنسبتهم بـ : (3.88%) .

تبين من خلال عرض البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) السابق ، أن النسبة الغالبة من المبحوثين تقع ضمن الفئة التي تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين ( 15 وأقل من 20 سنة ) وذلك بنسبة قدرها (32.45%) ، تليها النسبة (20.76%) ، والتي تعبر عن المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم ما بين (20 وأقل من 25 سنة) ، وبنسبة (16.87%) تقع ضمن الفئة التي تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين ( 25 وأقل من 30 سنة ) . فمن خلال جمع النسب السابقة ضمن الفئات الثلاث ما بين ( 15 وأقل من 30 سنة ) لكان مجموعها يقدر بـ (70.17%) وهذا يعني أن معظم أفراد العينة هم ممن التحقوا بالعمل منذ فترة زمنية طويلة فهم بذلك يملكون الخبرة والتجربة في ميدان العمل . وهذا في مقابل فئة العمال الذين لديهم خبرة متوسطة في العمل ضمن الفئة ما بين ( 10 وأقل من 15 سنة ) وذلك بنسبة قدرها (18.16%) .

وأخيرا الفئة الأقل خبرة والتي تقع ضمن الفئة ما بين ( سنة وأقل من 05 سنوات ) وهي الفئة التي ستستفيد منها المؤسسة في تعويض العمال الذين يغادرون المؤسسة ويحاولون على التقاعد .

**جدول رقم 07 : يبين اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة**

المجموع		الاثنين معا		اللغة الفرنسية		اللغة العربية		اللغة المستعملة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الفئات
33	42.95	13	16.88	20	25.97	/	/	الإطارات
12	15.56	08	10.38	02	2.58	02	2.59	أعوان التحكم
32	41.54	08	10.38	15	19.48	09	11.68	أعوان التنفيذ
77	100	31	37.64	37	48.04	11	14.27	المجموع

يلاحظ من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول أعلاه:

- أن اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة هي اللغة الفرنسية ونسبتها تقدر بـ: (48.04%).
  - يليها استعمال اللغتين معا العربية والفرنسية وتقدر نسبتها بـ: (37.64%).
  - اللغة العربية وتقدر نسبتها بـ: (14.27%).
- يتضح مما سبق ، أن اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة هي اللغة الفرنسية بنسبة تقدر بـ (48.04%) وهذا راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة خاصة ذوي المستوى الجامعي . غير أن ذلك قد يشكل عائقا لدى بعض الفئات التي لا تحسن اللغة الفرنسية . أما اللغة العربية والتي ظهرت بنسبة قليلة قدرت بـ (14.27%) مما يدل على قلة استعمالها داخل المؤسسة .
- خلاصة القول ، في ضوء عرض مواصفات مجتمع البحث يمكن تسجيل الاستنتاجات التالية:
- أغلب الأفراد هم من صنف الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (94.79%) مقابل (5.19%) للإناث.
  - تتركز أعمار المبحوثين ما بين ( 26 وأقل من 53 سنة ) .
  - أغلب الأفراد المبحوثين هم من فئة المتزوجين .
  - من حيث المستوى التعليمي فإن النسبة الغالبة هي لذوي المستويات الجامعية .
  - النسبة الغالبة من حيث توزيع المبحوثين على مناصب العمل هي فئة أعوان التنفيذ .

- أغلب الأفراد المبحوثين ذو أقدمية في العمل تتراوح ما بين ( 15 وأقل من 30 سنة ) .
- أن اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة هي اللغة الفرنسية بنسبة (48.04%) .
- وهكذا ، وبعد عرض وتحليل مواصفات مجتمع البحث ، سيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات الخاصة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة والتي شملت أربع محاور رئيسية هي :
- مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة .
- مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إرساء قواعد المشاركة داخل المؤسسة .
- دور الاتصال التنظيمي في تنمية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة .
- وأخيرا التعرف على أهم العوائق التي تحد من كفاءة الاتصال وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

### المحور الثاني: مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة

#### **جدول رقم 08 : يبين مدى اهتمام الأفراد بالمعلومات داخل المؤسسة**

المجموع		غير مهتم		تهتم بنطاق عملك فقط		تحب معرفة كل شيء		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
42.85	33	/	/	/	/	42.85	33	الإطارات
18.17	14	/	/	3.89	03	14.28	11	أعوان التحكم
41.54	32	/	/	10.38	08	31.16	24	أعوان التنفيذ
102.56	79 (* )	/	/	14.27	11	88.29	68	المجموع

من خلال البيانات الكمية المعروضة في الجدول أعلاه يتبين أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة لديها الرغبة في معرفة كل ما يحدث داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتهم (88.29%) .

- في حين أقرت نسبة (14.27%) من أفراد العينة أنها تهتم بنطاق عملها فقط ، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى.

وما دامت النسبة الغالبة من أفراد العينة لديها الرغبة في معرفة كل ما يحدث داخل المؤسسة فإن هذا يؤكد أن العاملين داخل المؤسسة لديهم اهتمام كبير بمعرفة كل ما يحدث داخل

(\* ) بلغ مجموع التكرارات ( 79 ) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال

مؤسستهم حتى ولو كان خارج نطاق عملهم ، وهذا سواء تعلق الأمر بالحياة اليومية للمؤسسة من (إنتاج ، رقم أعمال المشاريع المستقبلية ...إلخ) أو معرفة علاقتها بالبيئة (المؤسسات الأخرى ، الفروع ، الشركاء...إلخ ) فكل العاملين لهم الرغبة في معرفة كل المعلومات الخاصة بمؤسستهم وهذه الرغبة تفسر بمحاولة إشباع حاجاتهم الإعلامية.

**جدول رقم 09: يبين تقديم المؤسسة للمعلومات الخاصة بالعمل**

المجموع		في حالة الإجابة بنعم :		الاحتمالات	المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
26.88	15	26.88	15	دائما	42.95	33	7.79	06	35.06	27	الإطارات
73.21	41	73.21	41	أحيانا	15.57	12	5.19	04	10.38	08	أعوان التحكم
100	56	100	56	المجموع	41.55	32	14.28	11	27.27	21	أعوان التنفيذ
					100	77	27.26	21	72.71	56	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بتقديم المؤسسة للمعلومات الخاصة للعمل يتضح ما يلي:

- أجابت أكبر نسبة من أفراد العينة "بنعم" وانقسمت هذه النسبة بين تقديم المؤسسة للمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دائمة وذلك بنسبة (26,88 %) وبين تقديم المؤسسة للمعلومة الخاصة بالعمل أحيانا وذلك بنسبة (73,21 %).

- في حين أن نسبة (27,26 %) من أفراد العينة أجابت "بلا".

في ضوء ما سبق يتضح أن المؤسسة حريصة على تقديم المعلومات الخاصة بالعمل لعمالها وفي مختلف المستويات التنظيمية لأن هذه المعلومات ترتبط بتحقيق الأهداف التنظيمية لكن حتى وإن قدمتها فإنها تكون في فترات غير منتظمة مما يجعل المعلومة تتأخر عن موعدها وقد يؤثر ذلك على سير العمل داخل المؤسسة .

ولمحاولة التأكد من السؤال رقم (9) تم وضع السؤال رقم (10) والمتعلق بكفاية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة في أداء العمل .

والجدول التالي يوضح إجابات أفراد العينة .

## جدول رقم 10: يبين مدى كفاية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الاحتمالات الفئات	كافية لأداء العمل		غير كافية لأداء العمل		أخرى تذكر		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإطارات	12	15.58	21	27.27	/	/	33	42.95
أعوان التحكم	04	5.19	08	10.38	/	/	12	15.57
أعوان التنفيذ	10	12.98	22	28.57	/	/	32	41.55
المجموع	26	33.85	51	66.22	/	/	77	100

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بمدى كفاية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة ما يلي :

- أكبر نسبة من أفراد العينة والتي بلغت (66,22 %) يرون أن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة غير كافية لأداء العمل .

- أقرت نسبة (33,85 %) من أفراد العينة أن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة كافية لأداء العمل .

- من خلال ما سبق ، يلاحظ أن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة غير كافية لأداء العمل بطريقة جيدة ، وهذا رغم تأكيد نسبة كبيرة من أفراد العينة من خلال الجدول رقم (09) على أن المؤسسة تقدم كل المعلومات الخاصة بالعمل ، لكنها تبقى غير كافية الشيء الذي دفع العاملين إلى اللجوء إلى طرق أخرى لجمع المعلومات وذلك لحاجاتهم الملحة لها خاصة وأن المؤسسة لا تقدم لهم المعلومات بانتظام وهذا من شأنه أن يسبب تشتت لدى العمال وحيرة في تقبل المعلومات أو رفضها ، أمام نقص في معلومات رسمية تشرح أو تفسر مثل هذه المعلومات ، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بالارتباك والحيرة لعدم حصولهم على معلومات ضرورية لأداء عملهم.

**جدول رقم 11:** يبين مدى حصول الأفراد على المعلومات الخاصة بتأدية مهامهم في الوقت المناسب وأسباب عدم الحصول عليها .

المجموع		في حالة الإجابة بلا:		الاحتمالات	المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
47,92	22	47,82	22	- نقص وسائل الاتصال	42,95	33	19,48	15	23,37	18	الإطارات
26,08	12	26,08	12	- احتكار المعلومات في المستويات العليا	15,58	12	9,09	07	6,49	05	أعوان التحكم
41,30	19	41,30	19	- اللامبالاة	41,54	32	31,16	24	10,38	08	أعوان التنفيذ
/	/	/	/	-أخرى تذكر	100	77	59,73	46	40,24	31	المجموع
100	53	115.2	53	المجموع							

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بحصول الأفراد على المعلومات الخاصة بتأدية مهامهم في الوقت المناسب يتضح الآتي:

- أكبر نسبة من أفراد العينة و التي بلغت (59,73 %) لا يحصلون على المعلومات الخاصة بتأدية مهامهم في الوقت المناسب ، وعند الاستفسار عن ذلك أرجع هؤلاء الأسباب إلى ما يلي :

- نسبة (47,92 %) من أفراد العينة أرجعوا ذلك إلى نقص وسائل الاتصال ، في حين بسببة (41,30 %) من أفراد العينة ترجع ذلك إلى اللامبالاة ، ونسبة (26,08 %) أرجعوا ذلك إلى احتكار المعلومات في المستويات العليا.

- أما نسبة (40,24 %) من أفراد العينة فإنهم أقرروا أن المعلومات الخاصة بتأدية مهامهم

(\* ) بلغ مجموع التكرارات (53) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من اقتراح ضمن الفئة الثانية المكونة من(46) مفردة .

تصلهم في الوقت المناسب.

- وعلى ضوء ما سبق، يلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لا يحصلون على المعلومات الخاصة بتأدية مهامهم في الوقت المناسب ، وقد أرجع أفراد العينة ذلك إلى نقص وسائل الاتصال، فالمؤسسة تعتمد كثيرا على الاتصال الكتابي وهذا النوع من الاتصال قد لا يتيح الفرصة لغير المتعلمين من الحصول على المعلومة في الوقت المناسب . كما أرجع البعض من أفراد العينة عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب إلى اللامبالاة وهذه اللامبالاة تم التأكد منها من خلال ملاحظة ومقابلة مع بعض الأفراد العاملين ، أين برزت حالات التذمر والاستياء وعدم الرضا . والتي كانت ناتجة حسب إجاباتهم عن أوضاعهم المادية وهذه المظاهر تنعكس على الحالة النفسية للأفراد حيث تؤثر بلا شك على مسار العملية الاتصالية كما أن احتكار المعلومة في المستويات العليا من بين الأسباب التي تؤدي إلى عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب ، حيث أن حجز المعلومة لدى بعض الأطراف داخل المؤسسة سواء بقصد أو بدون قصد قد يعيقها عن الوصول في الوقت المناسب ، وقد توصلت إحدى الدراسات السابقة في نفس السياق إلى نفس النتائج تقريبا ، حيث أن تدني الاهتمام بأهمية التوقيت الملائم للاتصال يرجع إلى عدة عوامل مؤثرة أهمها : الخلافات السلوكية بين العاملين ، كبر حجم المؤسسة ، واستعمال الاتصال المتسلسل بكثرة<sup>1</sup> وبالتالي فإن قنوات الاتصال داخل المؤسسة لا تنفتح بالقدر الكافي الذي يسمح بتدفق المعلومات بالكفاية المطلوبة وفي الوقت المناسب وهذا ما يخلق مشاعر القلق والتوتر لدى الأفراد من جهة وينعكس على أدائهم لوظائفهم وبالتالي على تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - أنظر: الدراسة الأولى ، الفصل الأول ، ص 26

**جدول رقم 12:** يبين الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة في مجال الاتصال.

الاحتمالات الفئات	ملصقات (لوائح، إعلانات)		الرسائل الكتابية		الرسائل الشفوية		الاجتماعات		مسؤول مباشر		أخرى تذكر		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
الإطارات	28,57	22	23,37	18	12,98	10	24,67	19	19,48	15	7,79	06	116,86	90
أعوان التحكيم	11,68	09	9,09	07	2,59	02	11,68	09	6,49	05	/	/	41,53	32
أعوان التنفيذ	24,67	19	6,49	05	2,59	02	9,09	07	9,09	07	/	/	51,93	40
المجموع	64,92	50	38,95	30	18,16	14	45,44	35	35,06	27	7,79	06	210,32	162 (*)

يتضح من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بالوسائل المستعملة من طرف المؤسسة في مجال الاتصال ما يلي:

أن الملصقات (لوائح، إعلانات) قد استحوذت على أكبر نسبة تكرارية بلغت (64,92%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد عليها كثيرا في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والقوانين الخاصة بالحماية والأمن... الخ.

- تليها الاجتماعات بنسبة (45,44%) ، والتي من المفروض أن تكون دائمة ومنتظمة فإنها تبقى مجرد لقاءات لتقديم تقارير الأعمال السابقة أو التعليق على معلومات سبق إرسالها أو تقديم تقارير جديدة على شكل أوامر يتطلب تنفيذها .

- ثم الرسائل الكتابية بنسبة (38,95%) متضمنة النشرات الداخلية أو تعليمات و توجيهات أو طلبات تنفيذ على شكل قرارات.

- كما أن هناك من العاملين من يعتمد على الرئيس المباشر للتزود بالمعلومات بنسبة (35,06%) ، رغم أنهم يرون أنه لا يقدمها كاملة ويحتكرها إراديا لنفسه.

- أما الرسائل الشفوية فقد استحوذت على أقل نسبة تكرارية (18,16%) ، وهذا رغم أهميتها داخل المؤسسة ، فالرسائل الشفوية كما هو ملاحظ في الجدول رقم (12) شبه غائبة

(\*) بلغ مجموع التكرارات (162) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من اقتراح

عند المشرفين والعمال التنفيذيين ، وهذا ما يؤدي إلى غياب الاحتكاك المباشر مع العاملين كالزيارات الميدانية واللقاءات التحسيسية .

- كما يستعمل البعض وهم نسبة قليلة الحاسوب ، الفاكس ، الهاتف ، البريد الالكتروني وهم إيطارات المؤسسة .

لكن رغم أهمية وسائل الاتصال السابقة المعتمدة داخل المؤسسة ، إلا أن هذه الوسائل لا تلبي حاجة الأفراد من المعلومات ، فقد لاحظت من خلال الدراسة الميدانية غياب وسائل هامة تعتبر أحد منافذ التعبير بالنسبة للعمل عن كل أفكارهم و اقتراحاتهم وانشغالاتهم كعلبة الأفكار مثلا ، فجميع أفراد العينة يؤكدون عدم استعمال المؤسسة لها، كذلك جريدة المؤسسة رغم وجودها والتي تقوم المؤسسة بإصدارها كل أربعة أشهر تقريبا ، لكنها لا توزع بعدد كاف على العاملين بحيث لمست عند معظم أفراد العينة عدم معرفتهم لها أو إطلاعهم عليها . كما لاحظت عدم وجود الوسائل الترفيهية والثقافية من مسرح أو مسابقات أو رحلات ... الخ وهذا ما مؤشر على غياب الاهتمام بتحسين أو تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

### جدول رقم 13 : يبين المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة

المجموع	أخرى تذكر		الاتصال فيما بين العمال		الاتصال من العمال إلى الإدارة		الاتصال من الإدارة إلى العمال		الاحتمالات	الفئات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
54.53	42	/	20.77	16	6.49	05	27.27	21		الإيطارات
15.67	12	/	9.09	07	3.99	03	2.59	02		أعوان التحكم
33.85	26	/	12.98	10	5.19	04	15.58	12		أعوان التنفيذ
104.15	80	/	42.84	33	15.67	12	45.44	35		المجموع
	(*)									

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة إلى ما يلي:

(\*) بلغ مجموع التكرارات (80) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من اقتراح

- أجابت نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي بلغت (45.44%) أن المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو الاتصال من الإدارة إلى العمال.
- تليها نسبة معتبرة (42.84%) من أفراد العينة ترى أن المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو الاتصال فيما بين العمال.
- ثم نسبة (15.67%) من أفراد العينة ترى أن المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو الاتصال من العمال إلى الإدارة.
- مما سبق يتضح ، أن المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو الاتصال من الإدارة إلى العمال ، وهذا ما أكدته نسبة كبيرة من أفراد العينة ، لكن رغم أهمية هذا المسلك في حياة المؤسسة، حيث يبنى عليه المسؤولين التوجيهات والقرارات والبيانات العامة للمؤسسة ويزودهم بالمعلومات اللازمة ، إلا أن سيطرة هذا الشكل يجعل من عملية الاتصال جامدة ولا تتمتع بالديناميكية والمرونة اللازمتين ، وهذا من شأنه أن يقلص من روح المبادرة والإبداع وينقص من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .
- في حين أكدت نسبة لا بأس بها من أفراد العينة على أن المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو الاتصال فيما بين العمال والذي تبرز أهميته خاصة في تحقيق التكامل التنظيمي ويزيد من فرصة التفاعل بين العاملين ويجعلهم أكثر دافعية نحو العمل الجماعي. أما المسلك الأخير وهو الاتصال من العمال إلى الإدارة والذي يعكس المعنى الحقيقي للعملية الاتصالية في تحقيق الفهم المشترك بين جميع الأطراف ، ويعكس الجو الاجتماعي الذي يحقق الراحة النفسية للعاملين ويشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم ويدعم انتمائهم إليه فيلاحظ غيابه داخل المؤسسة من خلال إجابة نسبة ضئيلة من أفراد العينة على وجوده .
- ومنه يمكن استنتاج أن الشكل الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو الاتصال النازل وانداد قنوات الاتصال في الاتجاه الصاعد وهذا ما يؤدي إلى توزيع غير عادل وغير كاف لحركة المعلومات داخل المؤسسة.

جدول رقم 14 : يبين محتوى الاتصال الصاعد

المجموع		تقديم ملاحظات واقترحات		تقديم شكاوي واحتجاجات		طلب تفسيرات وتوضيحات		تقديم تقارير العمل		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
72,71	56	15,58	12	7,79	06	23,37	18	25,97	20	الإطارات
42,83	33	6,49	05	12,98	10	12,98	10	10,38	08	أعوان التحكم
50,63	39	3,89	03	29,87	23	10,38	08	6,49	05	أعوان التنفيذ
166,17	128 (*)	25,96	20	50,64	39	46,73	36	42,84	33	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الكمية المعروضة في الجدول أعلاه والمتعلق بمحتوى الرسائل الصاعدة من الأفراد نحو إدارة المؤسسة ما يلي :

- أكبر نسبة يتصلون بالإدارة من أجل تقديم الشكاوي الاحتجاجات وتقدر بـ (50,64 %) من أفراد العينة..

- نسبة (46.73 %) من أفراد العينة يتصلون بالإدارة من أجل طلب تفسيرات وتوضيحات.

- نسبة (42,84%) من أفراد العينة يتصلون بالإدارة لتقديم تقارير العمل .

- نسبة (25,96%) من أفراد العينة يتصلون بالإدارة لتقديم ملاحظات واقترحات.

ومنه يمكن استخلاص أن مضمون الاتصال الصاعد يتشكل في مجمله من شكاوي واحتجاجات وهذا يدل على كثرة المشاكل اليومية التي يعاني منها العاملين داخل المؤسسة

أثناء أداء العمل والراجعة أساسا إلى نقص المعلومات والفهم عندهم ، خاصة وأن طلب

التفسيرات والتوضيحات تشكل جزءا كبيرا من اتصالاتهم مع الإدارة ، وتبقى تقارير العمل

تمثل جزءا هاما من مضمون هذا النوع من الاتصال وهي عبارة عن عروض حال يومية

وأسبوعية عن سير العمل بعدها المنفذون أو رؤساء المصالح إلى المسؤولين. أما

الملاحظات والاقترحات وهي شبه منعدمة وتنفرد بها مجموعة قليلة من أفراد العينة وهي

(\*) بلغ مجموع التكرارات (128) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال

فئة الإطارات والتي تتم في إطار ضيق في اجتماع مع رئيس المصلحة أو مدير الوحدة مثلا.

**جدول رقم 15 :** يبين مدى وجود صعوبات في الاتصال بالمسؤولين في المستويات العليا وأسباب هذه الصعوبات .

المجموع		في حالة الإجابة بنعم :		الاحتمالات	المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الفئات
%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك	
17.77	08	17.77	08	عدم سماح المسؤولين الاتصال بهم	42.95	33	23.37	18	19.48	15	الإطارات
55.55	25	55.55	25	عدم تخصيص أوقات للمقابلات	15.58	12	6.49	05	9.09	07	أعوان التحكم
55.55	25	55.55	25	غياب وسائل سهلة وسريعة للاتصال	41.55	32	11.68	09	29.87	23	أعوان التنفيذ
4.44	02	4.44	02	أخرى تذكر	100	77	41.54	32	58.44	45	المجموع
128.8 7	58 (*)	128.8 7	58	المجموع							

بلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم (45%) وهي نسبة مرتفعة ، وعند الاستفسار عن تلك الصعوبات التي تعترض الأفراد في الاتصال بالمسؤولين في المستويات العليا اتضح ما يلي :

- أرجع معظم أفراد العينة ضمن نفس الفئة السابقة ، تلك الصعوبات إلى عدم تخصيص أوقات للمقابلات وغياب وسائل سهلة وسريعة للاتصال، حيث بلغت نسبة كل منها (55.55%) كما أن هناك نسبة ضئيلة (17.77%) من أفراد العينة (ضمن نفس الفئة) أرجعت تلك الصعوبات إلى عدم سماح المسؤولين الاتصال بهم .

- وفي المقابل أكدت نسبة معتبرة من أفراد العينة (41.54%) على أنها لا تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤولين في المستويات العليا.

مما سبق يتضح ، أن أكبر نسبة من أفراد العينة يجدون صعوبة في الاتصال بالمسؤولين داخل المؤسسة ، وقد أرجع أفراد العينة ذلك إلى نقص وسائل الاتصال وعدم تخصيص أوقات للمقابلات وهذا راجع بالأساس إلى نقص الاتصال الشفوي داخل المؤسسة وغياب

(\*) بلغ مجموع التكرارات (58) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من اقتراح ضمن الفئة الأولى المتكونة من 45 مفردة . .

الاحتكاك المباشر بين العامل والمسؤول ، مما لا يوفر فرصة للإتقاء تسمح للعامل بطرح انشغالاته أو مشكلاته أو طلب معلومات يحتاجها ، وهذا ما ينعكس سلبا على معنويات العاملين داخل المؤسسة وعلى أدائهم وبالتالي على تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أرجع اثنان من أفراد العينة ذلك إلى أن المسؤول داخل المؤسسة يعرف كل شيء فلا حاجة له لأحد منا وإلى النقص في التسيير.

### المحور الثالث : مساهمة الاتصال في ترسيخ قواعد المشاركة داخل المؤسسة

#### جدول رقم 16 : يبين مدى استجابة الإدارة للتساؤلات المطروحة من قبل العمال

المجموع	إذا كانت الإجابة بالإيجاب الرد يكون :		الاحتمالات	المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الاحتمالات الفئات	
	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
85,81	54	85,81	54	- بطيئا	42.94	33	2,59	02	37,66	29	2,59	02	الإطارات
14,28	09	14,28	09	- سريعا	15.56	12	2,59	02	10,38	08	2,59	02	أعوان التحكم
100	63	100	63	المجموع	41.55	32	12,98	10	28,57	22	/	/	أعوان التنفيذ
					100	77	18,16	14	76,61	59	5,18	04	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق برد الإدارة على اتصال الأفراد بها ما يلي:

- عبرت أكبر نسبة من أفراد العينة والتي بلغت (76,61 %) أنها تتلقى الرد أحيانا.

- نسبة (18,16 %) من أفراد العينة لا يتلقون الرد على اتصالاتهم .

- نسبة (5,18 %) من أفراد العينة يتلقون الرد بصفة دائمة.

من خلال بيانات الجدول السابق رقم (16) ، يلاحظ غياب ردود الإدارة على اتصالات الأفراد وتساؤلاتهم وحتى إن تواجد الرد فانه يكون بصفة متذبذبة وغير منتظمة ، أي خلال فترات متقطعة ، أما عن الردود المنتظمة والدائمة فهي تشكل نسبة قليلة جدا وشبه منعدمة كما تتميز الردود حتى وإن كانت منتظمة بالبطء في الوصول إلى أصحابها والتأخر عن وقتها المناسب فهي تستغرق وقتا طويلا لمرورها بكل المستويات التنظيمية. والذي عبرت عنه نسبة كبيرة من أفراد العينة بلغت (85,81 %) ، وقد يؤدي هذا التأخر إلى إصابة

أصحابها بالملل والإحباط لتأخر أو غياب إجابات على تساؤلاتهم . أما الردود السريعة والتي ظهرت بنسبة (14,28%) فهي تخص فئة الإطارات غالبا والتي تتمحور حول الاستفسار عن تقارير العمل والتوجيهات وسيرورة تنفيذ المشاريع هذا ما يؤكد بوضوح غياب الديناميكية في تبادل المعلومات بين الإدارة و أفراد المؤسسة .

**جدول رقم 17 : يبين مدى أخذ الإدارة لاقتراحات العمال بعين الاعتبار**

المجموع		في حالة الإجابة بلا		الاحتمالات	المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
31,57	12	31,57	12	-عدم وضع الثقة في أفكارك .	42,95	33	14,28	11	28,57	22	الإطارات
50	19	50	19	-عدم إعطاء أهمية للدور الذي تقوم به .	15,58	12	7,79	06	7,79	06	أعوان التحكم
42,10	16	42,10	16	-أمور تنظيمية .	41,55	32	27,27	21	14,28	11	أعوان التنفيذ
5,26	02	5,26	02	-أخرى تذكر	100	77	49,34	38	50,64	39	المجموع
128,93	49	128,93	49	المجموع							
	(*)										

يتضح من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بمدى أخذ الإدارة لاقتراحات العمال بعين الاعتبار .

- نسبة (50,64%) من أفراد العينة أجابت "بنعم" .

- نسبة (49,34%) "بلا" و عند الاستفسار عن سبب ذلك كانت الإجابات كالتالي:

- نسبة (50%) من أفراد العينة ترجع سبب ذلك إلى عدم إعطاء أهمية للدور الذي تقوم به تليها نسبة (31,57%) من أفراد العينة أرجعت ذلك إلى عدم إعطاء أهمية للدور الذي تقوم به ، في حين نسبة (42,10%) أرجعت ذلك إلى أمور تنظيمية ، كما صرحا اثنان من أفراد العينة عن أسباب ذلك لعدم الاعتراف بقدرة العامل البسيط و تهميشه واحتقاره .

كل هذه الأمور تجعل من مشاركة الأفراد في سير العمل من خلال الاقتراحات والملاحظات غير ممكنة وهذا ما لوحظ سابقا من خلال الجدولين رقم (20) و(13) ففنوات الاتصال التي لا تسمح لفئة معتبرة من أفراد العينة بالتعبير عن اقتراحاتهم لا يمكن أن تخلق جوا اجتماعيا

(\* ) بلغ مجموع التكرارات (49) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من اقتراح ضمن الفئة الثانية المكونة من (38) مفردة.

داخل التنظيم، أما الملاحظات والاقتراحات التي تؤخذ بعين الاعتبار وإن حصل الاهتمام بها فهي تخص فئة الإطار كما هو واضح في الجدول السابق رقم (17) .

**جدول رقم 18:** يبين مدى مساهمة الأفراد عند برمجة المؤسسة لمشاريع جديدة .

المجموع	تطبق مباشرة		تقدم لك معلومات حولها		تتم استشارتك حولها فقط		تشارك في وضعها		الاحتمالات	الفئات
	دون أن تعلم بها	ك	ك	%	ك	%	ك	%		
46,73	36	11,68	09	16,88	13	11,68	09	6,49	05	الإطارات
18,16	14	7,79	06	5,19	04	1,29	01	3,89	03	أعوان التحكم
48,03	37	28,57	22	12,98	10	3,89	03	2,59	02	أعوان التنفيذ
112,92	87	48,04	37	35,05	27	16,86	13	12,97	10	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بمدى مساهمة الأفراد في المشاريع الجديدة ما يلي :

- نسبة (48,04%) من أفراد العينة يرون أنها تطبق مباشرة دون أن يعلموا بها .

- نسبة (35,05%) من أفراد العينة قدمت لهم معلومات حولها .

- نسبة (16,86%) من أفراد العينة الذين تتم استشارتهم حولها .

- نسبة (12,97%) من أفراد العينة أقروا بالمشاركة في وضعها .

مما سبق يتضح ، تأكيد معظم أفراد العينة على أن المشاريع الجديدة تطبق مباشرة دون أن يعلموا بها ، والقليل منهم تقدم لهم معلومات حولها أو تتم استشارتهم أو مشاركتهم في وضعها ، وهذا ما يخلق لدى العمال داخل المؤسسة شكوك نحو نوايا الإدارة ، إضافة للخوف من النتائج السلبية لمثل هذه المشاريع مما يجعلهم يعتبرون وأن كل القرارات التي تصدر من الإدارة هي في صالح المسؤولين ولا ترجع عليهم بفائدة وكل هذا يفقد العمال الثقة في الإدارة والتي قد تؤدي إلى سوء العلاقة بينهما نتيجة إحساسهم بالتهميش وغياب الاهتمام بهم .

(\* ) بلغ مجموع التكرارات (87) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

جدول رقم 19: يبين أهمية المشاركة في القضايا المتعلقة بالعمل من وجهة نظر المبحوثين.

المجموع	أخرى تذكر		تحقيق الأهداف		زيادة الدافعية للأداء		رفع مستوى الرضا عن العمل		تنمية درجة الولاء بين العمال		تقوية الروح المعنوية للعاملين و تعزيز الانتماء و الانسجام بين العمال		الاحتمالات الفئات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
83,09	64	2,59	2	23,37	18	14,28	11	6,49	05	9,09	07	27,27	21	الإطارات
/	37	1,29	1	7,79	06	9,09	07	9,09	07	10,38	08	10,38	08	أعوان التحكم
/	62	/	/	18,18	14	10,38	08	9,09	07	16,88	13	25,97	20	أعوان التنفيذ
211,62	163 (*)	3,88	3	49,34	38	33,75	26	24,67	19	36,35	28	63,63	49	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بأهمية المشاركة في القضايا المتعلقة بالعمل ما يلي:

- أكبر نسبة من أفراد العينة و التي بلغت (63,63%) يرون أنها تؤدي إلى تقوية الروح المعنوية وتعزيز الانتماء و الانسجام بين العمال.
  - تليها نسبة (49,34%) من أفراد العينة يرون أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
  - نسبة (36,35%) من أفراد العينة يرون أن المشاركة تؤدي إلى تنمية درجة الولاء بين العمال.
  - نسبة (33,75%) من أفراد العينة يرون أن المشاركة تؤدي إلى زيادة الدافعية للأداء.
  - نسبة (24,67%) من أفراد العينة يرون أن المشاركة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا عن العمل .
- وبالتالي يجب التركيز على الاهتمام بعنصر المشاركة من جانب عمال التنظيم أي كان قدر هذه المشاركة سواء بالاقتراح أو الرأي أو المعلومة اللازمة لإصداره ، خاصة في المسائل التي تعنيهم وتمس مصالحهم أو مراكزهم في التنظيم ، و أن فتح المؤسسة الباب أمام أفرادها من أجل لعب دور فعال في قيادة واستمرارية مؤسستهم من خلال عملية الاتصال وهذا ما سيكون له تأثير ايجابي على نسق العلاقة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

(\*) بلغ مجموع التكرارات (163) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

جدول رقم 20 : يبين نظرة الأفراد للاتصال المتواجد بمؤسستهم في تحقيق المشاركة

المجموع		لا يسمح لك بالمساهمة في التجديد		يسمح لك بالتعبير عن اقتراحاتك		يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
44,14	34	16,88	13	25,97	20	1,29	01	الإطارات
19,47	15	6,49	05	9,09	07	3,89	03	أعوان التحكم
45,43	35	31,16	24	11,68	09	2,59	02	أعوان التنفيذ
109,04	84	54,53	42	46,74	36	7,77	06	المجموع
	(*)							

من خلال البيانات الكمية المعروضة في الجدول أعلاه والمتعلق بنظرة الأفراد للاتصال المتواجد بمؤسستهم في تحقيق المشاركة يتضح ما يلي:

- أكبر نسبة من أفراد العينة والتي بلغت (54,53%) تؤكد أن الاتصال المتواجد بمؤسستهم لا يسمح لهم بالمساهمة في التجديد.

- نسبة (46,74%) من أفراد العينة يرون أن الاتصال المتواجد بمؤسستهم يسمح لهم بالتعبير عن اقتراحاتهم.

- نسبة (7,77%) من أفراد العينة يرون أن الاتصال المتواجد بمؤسستهم يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أن الاتصال المستعمل حالياً داخل المؤسسة لا يسمح للعامل بالمساهمة في التجديد فالأفراد لا يجدون القنوات والمنافذ الاتصالية التي تتيح لهم فرصة مناقشة ما يملكون من معلومات وأفكار، أو التعبير عن اهتماماتهم وانشغالهم، وهذا ما يثبت تجاهلاً لمعارف العامل وقدراته الفكرية والإبداعية وبالتالي إمكانية مساهمته الفعالة في تحقيق الريادة لمؤسسته و مشاركة العمال تقتصر على مستوى التعبير باقتراحاتهم والتي تشمل فئة قليلة من أفراد العينة والذين لهم اتصالات مباشرة مع الإدارة وهم فئة الإطارات كما يوضحه الجدول السابق رقم (20). وأن معظم الملاحظات والاقتراحات تتعلق بالأساس بالنواحي التقنية في الإنتاج على حساب الجانب الإنساني وهذا ما لا يحقق علاقات داخلية ايجابية بين الأفراد كل هذا يجعل من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات محدودة وليس لها أهمية، فالمشاركة

(\*) بلغ مجموع التكرارات (84) مفردة نظراً لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

في اتخاذ القرارات شبه منعدمة لدى الفئات الثلاث ، على الرغم من أن عملية صنع القرار يجب أن لا تقف عند المدير أو القائد الإداري وإنما هي عملية جماعية ، فطبيعة القرارات المتبعة من طرف المؤسسة يمكن اعتبارها بأنها تتميز بالمركزية . وحسب تصريح بعض أفراد العينة فإن ذلك يرجع بالأساس لسيطرة الإدارة العليا (الشريك الأجنبي) لتحقيق مصالحه على حساب الشريك الجزائري وانعدام الثقة في إمكانيات العامل المهنية والتقنية. ومنه يمكن استنتاج أن الاتصال المستعمل حاليا داخل المؤسسة لا يسمح بتحقيق المشاركة للعمال وهذا ما يؤكد مرة ثانية عدم اهتمام المؤسسة بالاتصال الصاعد وهذا ما تم ملاحظته من خلال الجدول رقم (13) أين اتضح انسداد قنوات الاتصال في الاتجاه الصاعد ، فغياب الاهتمام بطموحات العامل ورغباته وعدم إعطائه الفرصة للتعبير عن احتياجاته ينعكس سلبا على معنوياته وعلى أدائه . وهذا ما أكدته الملاحظة الميدانية ، فهناك تدمر كبير بين مختلف أوساط العمال وانخفاض الروح المعنوية وحالات اللامبالاة ، وهذا ما يعيق تحقيق اتصال فعال وبالتالي لا يسمح بوجود علاقة داخلية ناجحة بين مختلف أطراف المؤسسة.

#### المحور الرابع: دور الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة

**جدول رقم 21:** يبين مدى القدرة على مناقشة معلومات تخص العمل.

المجموع	في حالة الإجابة بنعم:		الاحتمالات	المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الفئات	
	ك	%		ك	%	ك	%	ك	%		
84,41	65	84,41	65	مع زملاء العمل	42,95	33	/	/	42,95	33	الإطارات
48,05	37	48,05	37	مع المسؤولين	15,58	12	/	/	15,58	12	أعوان التحكم
132,46	102	132,46	102	المجموع	41,55	32	/	/	41,55	32	أعوان التنفيذ
	(*)				100	77	/	/	100	77	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى القدرة على مناقشة معلومات تخص العمل ما يلي :

- إجابات كل أفراد العينة كانت "بنعم" بنسبة (100%) ، وانقسمت هذه النسبة بين من يتناقش مع زملاء العمل بنسبة (84,41%) من أفراد العينة ، ونسبة (48,05%) من أفراد

(\*) بلغ مجموع التكرارات (102) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من اقتراح ضمن كل أفراد العينة .

العينة من يتناقش مع المسؤولين .

على ضوء ما سبق ، تتجسد قابلية الأفراد داخل المؤسسة للحواء والمناقشة وعدم اقتصار الحوار على الأفراد ذو المستوى الواحد كما هو واضح في الجدول أعلاه رقم (21)، فهناك نسبة معتبرة من أفراد العينة تناقش قضايا العمل مع المسؤولين ، ولعل هذا ما يفسر أنه لا يوجد حواجز تتعلق بالتفاوت في المكانة على السلم الهرمي وهذا ما أكدته فعلا الملاحظة الميدانية . وما دام كل أفراد العينة قد أقرروا بأنهم يناقشون قضايا العمل سواء مع الزملاء في نفس المستوى التنظيمي أو مع المسؤولين فإن ذلك مؤشر على أن هناك انفتاح في قنوات الاتصال الأفقي ، بالإضافة إلى أهميته في إحداث التنسيق المطلوب بين مختلف أقسام المؤسسة وتمكين الأفراد من الحصول على المعلومات التي تخص عملهم ، كما أنه يتيح الفرصة للتفاعل بين الأفراد مما ينعكس إيجابا على العلاقات وعلى الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وتجعلهم أكثر دافعية نحو العمل الجماعي .

**جدول رقم 22 : يبين انعكاسات غياب المعلومات على العلاقة بين جماعات العمل.**

الاحتمالات	نعم		لا		المجموع	الاحتمالات		في حالة الإجابة بنعم	المجموع
	ك	%	ك	%		ك	%		
الإطارات	33	42,95	/	/	33	42,95	- عدم الثقة في الآخرين.	33	42,85
أعوان التحكم	12	15,58	/	/	12	15,58	- عدم التعاون مع الآخرين.	28	36,36
أعوان التنفيذ	32	41,55	/	/	32	41,55	- ظهور الصراعات و الاختلافات بين العمال.	45	58,44
المجموع	77	100	/	/	77	100	- أخرى تذكر.	04	5,26
							المجموع	110	142,91
								110 (*)	142,91

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بانعكاسات غياب المعلومات على العلاقة بين جماعات العمل يتضح مايلي :

- أن إجابات كل أفراد العينة كانت "بنعم" وذلك بنسبة(100%) مؤكدين بذلك أن غياب

(\*) بلغ مجموع التكرارات (110) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من اقتراح ضمن كل أفراد العينة.

المعلومات لها انعكاسات على العلاقة بين جماعات العمل و يرون أن هذه الانعكاسات تتمثل في الآتي:

- نسبة (58,44%) من أفراد العينة يرون أنها تؤدي إلى ظهور الصراعات والاختلافات بين العمال .

- نسبة (42,85%) من أفراد العينة يرون أنها تؤدي إلى عدم الثقة في الآخرين.

- نسبة (36,36%) من أفراد العينة يرون أنها تؤدي إلى عدم التعاون مع الآخرين.

ومنه يمكن استخلاص ، أن غياب المعلومات داخل المؤسسة لها انعكاسات على العلاقة بين الأفراد والتي قد تؤدي إلى ظهور توترات ونزاعات أو خلافات بين الأفراد خاصة بين من يملك المعلومة ومن لا يملكها. كما قد يؤدي ذلك إلى عدم الثقة بين الأفراد وظهور الشك في نوايا الآخرين خاصة إذا كان هناك من الأفراد من يحتكر المعلومة لاعتبارات شخصية ومما لا شك فيه أن غياب المعلومة قد يؤدي أيضا إلى عدم التعاون بين الأفراد مما يعيق التنسيق و التكامل بين وحدات المؤسسة.

**جدول رقم 23:** يبين انعكاسات غياب المعلومات على العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة.

المجموع		في حالة الإجابة بنعم:		الاحتمالات	المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الفئات
%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك	
35,06	27	35,06	27	-توتر أجواء العمل .	42,95	33	/	/	42,95	33	الإطارات
55,84	43	55,84	43	- انتشار الإشاعات.	15,58	12	/	/	15,58	12	أعوان التحكم
22,07	17	22,07	17	عدم الالتزام بقيم ومعايير المؤسسة.	41,55	32	/	/	41,55	32	أعوان التنفيذ
1,29	01	1,29	01	أخرى تذكر.	100	77	/	/	100	77	المجموع
114,26	88 (*)	114,26	88	المجموع							

من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بانعكاسات غياب المعلومات على العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة يتضح ما يلي:

(\*) بلغ مجموع التكرارات (88) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال ضمن كل أفراد العينة .

- إجابة كل أفراد العينة "بنعم" وذلك بنسبة (100%) ، مؤكدين أن غياب المعلومات لها انعكاسات على العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة وعند الاستفسار عن هذه الانعكاسات كانت إجاباتهم كالآتي :

- نسبة (55,84%) من إجابات المبحوثين يرون أن غياب المعلومات تؤدي إلى انتشار الإشاعات .

- نسبة (35,06%) من إجابات المبحوثين يرون أن غياب المعلومات تؤدي إلى توتر أجواء العمل.

- نسبة (22,07%) من إجابات المبحوثين يرون أن غياب المعلومات تؤدي إلى عدم الالتزام بقيم ومعايير المؤسسة.

جاء تأكيد كل أفراد العينة على أن غياب المعلومات لها انعكاسات على العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة ، فهي تؤدي إلى انتشار الإشاعات والتي تتعلق بظاهرة حجز المعلومات أو التأخر عن وصولها في الوقت المناسب ، مما يدفع بالأفراد إلى اللجوء إلى التؤوليات والتفسيرات الشخصية والتي يغذيها خاصة الجانب غير الرسمي للاتصال ، والتي يمكن أن تخلق جو من عدم الأمن وتؤدي إلى تشويه تصور الأفراد ومن ثمة تقضي على تحفيزهم وانسجامهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، ما ينعكس سلبا على أجواء العمل داخل المؤسسة وانتشار حالات اللامبالاة وعدم الانضباط في احترام قيم ومعايير المؤسسة .

**جدول رقم 24:** يبين نوعية العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم.

الاحتمالات الفئات	جيدة		علاقة عمل		متباعدة ومائعة		سيئة		أخرى تذكر		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإطارات	05	6,49	28	36,36	03	3,89	03	3,89	/	/	39	50,63
أعوان التحكم	04	5,19	08	10,38	02	2,59	02	2,59	/	/	15	20,75
أعوان التنفيذ	05	6,49	19	24,67	04	5,19	04	5,19	/	/	32	42,83
<b>المجموع</b>	<b>14</b>	<b>18,17</b>	<b>55</b>	<b>71,41</b>	<b>09</b>	<b>11,67</b>	<b>09</b>	<b>11,67</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>86</b> <b>(*)</b>	<b>114,21</b>

(\*) بلغ مجموع التكرارات (86) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بنوعية العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم إلى ما يلي :

- عبرت أكبر نسبة (71,41) من إجابات الباحثين عن هذه العلاقة على أنها علاقة عمل .
- تليها نسبة (18,17%) التي أقرت بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة جيدة .
- في حين تساوت نسبي الذين يرون أن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة متباعدة ومائعة وعلاقة سيئة ، بنسبة (11,67%) لكل منهما.
- ومنه يتضح ، أن غالبية الباحثين يرون أن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عمل وهذا يعني أن العلاقات التي تربطهم هي علاقات مهنية وأن كل التبادلات التي تتم بين الأفراد ورؤسائهم في العمل تكون في إطار العمل لا غير ، أما النسبة القليلة من أفراد العينة الذين يرون أن هذه العلاقة متباعدة ومائعة وسيئة، وهذا يرجع بالأساس إلى المعاملة السيئة التي يتلقاها العامل البسيط داخل المؤسسة واحتقاره وتهميشه ، إضافة إلى انعدام الثقة التامة بين العامل والمسؤول داخل المؤسسة ، كذلك المحاباة في المعاملة بين أفراد المؤسسة وممارسة السلطة والتحكم من طرف بعض المسؤولين ، كل هذا أدى إلى سوء العلاقة بين العمال ومسؤوليهم داخل المؤسسة.

**جدول رقم 25:** يبين الأسباب التي تؤدي إلى عدم التفاهم مع المسؤولين .

المجموع	أخرى تذكر		طلب مهام إضافية غير ذلك الموكلة إليهم		التوزيع غير العادل للمهام بين العاملين		استعمال القسوة والاستخفاف بالعاملين		عدم الثقة التامة في العاملين		السلطة والتحكم		الاحتمالات الفئات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
61	47	1,29	01	10,38	08	9,09	07	3,89	03	12,98	10	23,37	18	الإطارات
37,63	29	1,29	01	6,49	05	9,09	07	2,59	02	7,79	06	10,38	08	أعوان التحكم
53,23	41	/	/	7,79	06	7,79	06	2,59	02	19,48	15	15,58	12	أعوان التنفيذ
151,86	117 (*)	2,58	02	24,66	19	25,97	19	9,09	07	40,25	31	49,33	38	المجموع

(\*) بلغ مجموع التكرارات (117) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بالأسباب التي تؤدي إلى عدم التفاهم مع المسؤولين مايلي :

- أكبر نسبة ( 49,33 %) من أرجعت تلك الأسباب إلى السلطة والتحكم .  
- تليها نسبة معتبرة والتي بلغت ( 40,25 %) ترجع تلك الأسباب إلى عدم الثقة التامة في العاملين .

- نسبة ( 25,97 %) من أفراد العينة أرجعت تلك الأسباب إلى التوزيع غير العادل للمهام بين العاملين .

- نسبة ( 24,66 %) من ترجع تلك الأسباب إلى طلب مهام إضافية غير تلك الموكلة إليهم  
- نسبة ( 9,09 %) من أفراد العينة أرجعت تلك الأسباب إلى استعمال القسوة والاستخفاف بالعاملين .

وفي ضوء البيانات الكمية السابقة ، يلاحظ أن السلطة والتحكم من أهم الأسباب حسب رأي أفراد العينة التي تؤدي إلى عدم التفاهم مع المسؤولين ، إلى جانب ذلك فإن المغالاة في السيطرة على المرؤوسين تمثل أحد الحواجز والعقبات في تحقيق الاتصال الفعال ، وهذا ما يترتب عليه عدم إبداء هؤلاء المرؤوسين باقتراحاتهم لرؤسائهم للارتقاء بكفاءة العمل كما أن عدم الثقة التامة في العاملين من بين هذه الأسباب التي تؤدي إلى عدم تفاهم المسؤولين حسب ما أكدته نسبة معتبرة من أفراد العينة والتي ترجع في الأساس إلى النظرة السلبية والانتقاصية للعامل داخل المؤسسة والشك في قدراته ، إضافة إلى ذلك فإن التوزيع غير العادل للمهام بين العامل وطلب مهام إضافية غير تلك الموكلة إليهم وإن ظهرت بنسبة قليلة من خلال الجدول السابق رقم (25) ، فإنها من بين الأسباب التي اعتبرها أفراد العينة التي تؤدي إلى عدم التفاهم مع المسؤولين ، فغياب العدالة في تحديد الواجبات والمسؤوليات يفتح المجال لظهور الصراعات والمشاكل داخل المؤسسة خاصة عدم الرضا ، و يحول دون تحقيق العمال لأهداف المؤسسة ، كما صرح بعض من أفراد العينة على أنه من بين الأسباب التي تؤدي إلى عدم التفاهم مع المسؤولين ، تسليم مناصب العمل لأفراد ليس لهم خبرة ، والمحابة والتفرقة في المعاملة .

جدول رقم 26: يبين نوعية العلاقة بين الأفراد .

المجموع		التوتر		التعاون		الاحترام		الاحتمالات الفئات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
59,72	46	3,89	03	23,37	18	32,46	25	الإطارات
24,65	19	1,29	01	11,68	09	11,68	09	أعوان التحكم
53,23	41	3,89	03	18,18	14	31,16	24	أعوان التنفيذ
137,6	106 (*)	9,07	07	53,23	41	75,3	58	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بنوعية العلاقة بين الأفراد إلى ما يلي:

- نسبة (75,3%) من إجابات المبحوثين يرون أنها علاقة تعاون وهي أكبر نسبة .
  - نسبة (53,23%) يرون أنها علاقة احترام .
  - نسبة (9,07%) يرون أنها علاقة توتر .
- فالعلاقات بين الأفراد في مجملها هي علاقة إحترام وتعاون ، مما يسمح بتحقيق تفاعلات مستمرة يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء ، مما يشكل حافزا مهما لهم يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم .

(\*) بلغ مجموع التكرارات (106) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

جدول رقم 27: يبين أهمية الاتصال بين الأفراد.

المجموع	يضيع وقت العمال		يخلق جوا مرحا أثناء العمل		يضمن تنسيق الأعمال و النشاطات		يحافظ على العلاقات		التأقلم مع العمل و الاندماج في المؤسسة		التفاعل و تقريب وجهات النظر		الاحتمالات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
الإطارات	63	81,79	/	/	03	3,89	11	14,28	13	16,88	17	22,07	19	24,67
أعوان التحكم	34	44,13	/	/	03	3,89	09	11,68	07	9,09	08	10,38	07	9,09
أعوان التنفيذ	43	55,8	01	1,29	03	3,89	09	11,68	09	11,68	11	14,28	10	12,98
المجموع	140	181,72	10	1,29	09	11,67	29	37,64	29	37,65	36	46,73	36	46,74

من خلال البيانات والكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بالمهام التي يؤديها الاتصال بين الأفراد يتضح ما يلي :

- نسبة (46,74%) من المبحوثين يرون أن الاتصال يعمل على التفاعل وتقريب وجهات النظر.

- نسبة (46,73%) يرون أن الاتصال يساعد على التأقلم مع العمل والاندماج في المؤسسة.

- نسبة (37,65%) يرون أن الاتصال يحافظ على العلاقات.

- نسبة (37,64%) يرون أن الاتصال يضمن تنسيق الأعمال النشاطات .

- نسبة (11,67%) يرون أن الاتصال يخلق جوا مرحا أثناء العمل .

- نسبة (1,29%) يرون أن الاتصال يضيع وقت العمال.

يتضح مما سبق ، أن الاتصال الذي يتم بين العمال يساعد على التفاعل وتقريب وجهات النظر وهذا ما أكدته إجابات نسبة معتبرة من أفراد العينة ، فعنصر التفاعل هو أساس الاتصال ، ومجموع التفسيرات والمعاني التي يقدمها أفراد المؤسسة لمجموع الرسائل الموجهة من طرف المؤسسة تسهل عملية الفهم وتقريب معنى مشترك لها ، كما أن الاتصال يساعد على التأقلم مع العمل والاندماج في المؤسسة والذي نال نسبة معتبرة من إجابات أفراد العينة ، و تظهر أهمية ذلك من خلال الحوارات والمعلومات إلى جانب تلك الخاصة بالعمل

(\* ) بلغ مجموع التكرارات (140) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

والتي تسمح للعمال بتحسين الطريقة التي من خلالها يقوم بدوره وتجعله يندمج ويعرف هويته من خلال التنظيم. فضلا عن ذلك فإن أفراد العينة يعتبرون أن الاتصال يحافظ على العلاقات ، وهذا يبين الأهمية التي يليها أفراد العينة للاتصالات الموجودة في نفس المستوى التنظيمي من السلم الهرمي ، ومن خلال مجموع الرسائل المتبادلة بينهم يسهل لهم بناء العلاقات كما يساهم في تحقيق الإشباع النفسي للأفراد من خلال تقوية الشعور بالانتماء وخلق حياة مشتركة داخل الجماعات للتعبير عن رغباتهم وتصوراتهم واحتياجاتهم ، زيادة على ذلك فإن أفراد العينة يعتبرون أن الاتصال يضمن تنسيق الأعمال والنشاطات حيث لا بد وأن تظهر المؤسسة كوحدة متكاملة من خلال مجموع النشاطات التي تقدمها، زيادة على التناسق والتكامل الذي يعبر عن الانسجام الداخلي والتعاون و التفاهم بين العاملين وعلى مختلف المستويات. فضلا عن ذلك يرى أفراد العينة أن الاتصال يساعد على خلق جو مرحا أثناء العمل والذي ظهر بنسبة ضئيلة.

**جدول رقم 28 : يبين درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة**

الاحتمالات	صفر%		25%		50%		75%		100%		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
الفئات												
الإطارات	/	/	11	14,28	09	11,68	12	15,58	01	1,29	33	42,95
أعوان التحكم	/	/	04	5,19	05	6,49	03	3,89	/	/	12	15,85
أعوان التنفيذ	06	7,79	15	19,48	09	11,68	01	1,29	01	1,29	32	41,53
المجموع	06	7,79	30	38,95	23	29,85	16	20,76	02	2,58	77	100

تشير البيانات الكمية المعروضة في الجدول أعلاه والمتعلق بدرجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة إلى ما يلي :

- أكبر نسبة من أفراد العينة والتي بلغت (38,95%) تقدر درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة بـ25%.

- نسبة (29,85%) تقدر درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة بـ: 50%.

- نسبة (20,76%) تقدر درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة بـ: 75%.

- نسبة (7,79%) تقدر درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة بـ: صفر %.

- نسبة (2,58%) تقدر درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة بـ: 100%.

في ضوء ما سبق ، يتضح أن الاتصال داخل المؤسسة يعاني من ضعف ونقص غير مقبول سواء من ناحية الوظائف التي يؤديها من حيث تقديمه للمعلومات الخاصة بالعمل ، أو من جانب الوسائل المستعملة ومدى ملاءمتها وكفايتها ، أو ما يتعلق بقنوات الاتصال من حيث انفتاحها وصدقها ... إلخ .

وفي ظل هذه الوضعية السيئة للاتصال داخل المؤسسة فإنه يصب الحديث عن تحسين العلاقات العامة ، وهو ما يفرض على المؤسسة إعادة النظر في هذا الجانب وتوفير السبل والتسهيلات الكفيلة لتحسين الاتصال داخل المؤسسة وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة ومحاولة علاجها.

**جدول رقم 29:** يبين المهام التي يؤديها الاتصال في تحسين العلاقة بين الإدارة و أفراد المؤسسة

المجموع	في حالة الإجابة بنعم	الاحتمالات	المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	
			ك	%	ك	%	ك	%		
71,42	55	71,42	55	42,95	33	/	/	42,95	33	الإطارات
50,64	39	50,64	39	15,58	12	/	/	15,58	12	أعوان التحكم
38,96	30	38,96	30	41,55	32	/	/	41,55	32	أعوان التنفيذ
10,38	08	10,38	08	100	77	/	/	100	77	المجموع
11,68	09	11,68	09							يساعد على تقبل الأفراد بكل ما هو جديد
1,29	01	1,29	01							أخرى تذكر
184,37	142 (*)	184,37	142							المجموع

(\* ) بلغ مجموع التكرارات (142) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال من ضمن كل أفراد العينة

يتبين من خلال قراءة البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بالمهام التي يؤديها الاتصال في تحسين العلاقة بين الإدارة و أفراد المؤسسة ما يلي:

أن إجابات كل أفراد العينة كانت ب: "نعم" بنسبة ( 100%) ، مؤكداً بذلك أن الاتصال يساهم في تحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة ، وعند الاستفسار عن المهام التي يؤديها الاتصال في تحسين تلك العلاقة اتضح مايلي:

- حيث أرجعت نسبة ( 71,42 %) من تلك المهام إلى القضاء على الغموض حول ما يجري داخل المؤسسة .

فالوضوح في تقديم المعلومة واحترام آجالها ومواعيدها ، وتوفيرها بكميات كافية وعادلة وفي جميع المستويات ، والتي تقضي على المعلومات غير الدقيقة عندهم وتغذي حالات الشك وعدم الثقة عندهم ، فامتلاك الفرد للمعلومة داخل المؤسسة تشعره أكثر بأهمية الشيء يحفره ويجعله أكثر دافعية نحو العمل وهذا ما أكدته إجابات نسبة كبيرة من أفراد العينة بلغت ( 50.64 %) فمن خلال اتصالات الفرد داخل المؤسسة يستطيع تحقيق مكانة ودور يلبي به حاجاته للمشاركة والانتماء وكذا التقدير والاحترام ، وهذه الحاجات أصبحت اليوم المساحة التي تركز عليها المؤسسات في تحفيز أفرادها .

-في حين نسبة معتبرة من أفراد العينة والتي بلغت ( 38,96%) أرجعت تلك المهام إلى بناء العلاقات والمحافظة عليها من أجل إزالة سوء الفهم ، وحقيقة فإن الاتصال هو أساس بناء العلاقات التي تنشئ بين الأفراد داخل المؤسسة لثتى الأغراض ، كما أن العلاقات الحسنة فعلا لها تأثير كبير على عملية الاتصال لأنها تمثل روح التنظيم وأساس الاتصال وقاعدته الصلبة فالتنفعالات الاجتماعية والثقافية والفردية والجماعية التي تتم داخل المؤسسة على جميع المستويات تسمح بتغذية العملية الاتصالية وتحافظ عليها من خلال نشأة تقاليد وثقافة ورموز مشتركة الشيء الذي يزيد من فعاليتها وكفاءتها .

- كما يظهر الجدول أيضا نسبة ( 11,68 %) من إجابات أفراد العينة ، فيما يتعلق بالمساعدة على تقبل الأفراد لكل ما هو جديد وهي نسبة قليلة مقارنة بالمهام الأخرى ، رغم أهمية هذا الجانب خاصة عند وضع أو برمجة المؤسسة لمشاريع جديدة وشرح أهدافها من أجل

الإنفاص من الآثار السلبية التي قد تؤدي إلى سوء فهم العاملين لها ، للمحافظة على انسجامهم وتقبلهم لها.

- هناك أيضا نسبة ضئيلة بلغت ( 10.38%) من إجابات أفراد العينة فيما يخص مهمة تكوين صورة جيدة عن المؤسسة رغم أن أفراد العينة لا يرون أن لها أهمية ، على الرغم من الاتصال عنصر أساسي في الانطباع الذي يتكون لدى جمهور المعاملين مع المؤسسة سواء في الداخل لدى جميع عمالها ، أو الجمهور الخارجي ويجعلهم يحملون صورة ايجابية عنها ما يساهم في عملية التكيف مع المحيط الخارجي .

**جدول رقم 30:** يبين رأي الأفراد حول دور الاتصال المتواجد في مؤسستهم في تحسين العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة .

المجموع	في حالة الإجابة بنعم		الاحتمالات	المجموع		لم يحسنها إطلاقا		حسنها قليلا		حسنها إلى حد ما		حسنها كثيرا		حسنها جيدا		الاحتمالات	
	ك	%		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
المجموع	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الفئات
14	07	14	07	44,12	34	11,68	09	12,98	10	12,98	10	3,89	3	2,59	2	الإطارات	
08	04	08	04	20,85	16	10,38	08	5,19	04	2,59	02	2,59	2	/	/	أعوان التحكم	
18	09	18	09	35,04	27	12,98	10	11,68	09	10,38	08	/	/	/	/	أعوان التنفيذ	
14	07	14	07	100	77	35,04	27	29,85	23	25,95	20	6,48	5	2,59	2	المجموع	
06	03	06	03													اللامبيالات	
14	07	14	07													نقص وسائل الاتصال	
04	04	08	04													سوء العلاقات داخل المؤسسة	
18	09	18	09													غياب الاتصال المباشر	
100	50	100	50													المجموع	

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق برأي الأفراد حول دور الاتصال المتواجد في مؤسستهم في تحسين العلاقة بين الإدارة و أفراد المؤسسة ما يلي:

-أكبر نسبة من أفراد العينة و التي بلغت (35,04%) يرون أن الاتصال المتواجد حاليا داخل المؤسسة لم يحسن العلاقة إطلاقا بين الإدارة و أفراد المؤسسة

- نسبة (29,85%) يرون أنه حسن تلك العلاقة قليلا جدا .
  - نسبة (25,95%) يرون أنه حسنها إلى حد ما .
  - نسبة (6,48%) يرون أنه حسنها كثيرا .
  - نسبة (2,59%) يرون أنه حسنها جيدا .
- ومنه يتضح ، أن الاتصال المتواجد حاليا داخل المؤسسة لم يحسن العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة وهذا راجع إلى النقائص والمشاكل المرتبطة به كما صرح بذلك مجموعة كبيرة من أفراد العينة والتي تأتي في مقدمتها غياب نظام واضح للاتصال وغياب الاتصال المباشر بنسبة (18%) ، كما أرجع نسبة من أفراد العينة بعض المشكلات المرتبطة بالاتصال إلى نقص الوسائل واحتكار المعلومة في المستويات العليا بنسبة (14%) لكل منهما، كما أرجع البعض من أفراد العينة المشكلات المتعلقة بالاتصال إلى سوء فهم المعلومة نتيجة ضعف المستوى الثقافي وعدم تقارب وجهات النظر وسوء العلاقات داخل المؤسسة بسبب انعدام الثقة وذلك بنسبة (8%) لكل منهما، ونسبة ضعيفة قدرت بـ (6%) من أفراد العينة أرجعت ذلك إلى اللامبالاة .
- ومن خلال ما سبق ، وبالنظر إلى المشاكل المرتبطة بالاتصال داخل المؤسسة والتي تمثل في مجملها معوقات تحد من كفاءته وفعاليتها في أداء وظائفه من ناحية ، ومن ناحية ثانية تؤثر سلبا على العلاقات داخل المؤسسة.

**المحور الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل****المؤسسة**

**جدول رقم 31 : يبين المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال داخل المؤسسة**

المجموع		غياب نظام واضح للاتصال		عدم المشاركة في اتخاذ القرارات		تعدد المستويات الإدارية		كبر حجم المؤسسة		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الفئات
57.13	44	18.18	14	16.88	13	15.58	12	6.49	05	الإطارات
28.56	22	7.79	06	3.89	03	9.09	07	7.79	06	أعوان التحكم
58.43	45	28.57	22	19.48	15	2.59	02	7.79	06	أعوان التنفيذ
144.12	111 (*)	54.54	42	40.25	31	27.26	21	22.07	17	المجموع

- توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بأهم المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال داخل المؤسسة ما يلي :

- أكبر نسبة من إجابات المبحوثين والتي بلغت (54.54 %) أقرت أن غياب نظام واضح للاتصال من المعوقات التي تحد من كفاءته .

- تليها نسبة (40.25 %) من إجابات المبحوثين أقرت أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات من المعوقات التي تحد من كفاءته .

- نسبة (27.26 %) من إجابات المبحوثين أقرت أن تعدد المستويات الإدارية من المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال .

- نسبة (22.07 %) من إجابات المبحوثين أقرت أن كبر حجم المؤسسة من المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال .

في ضوء ما سبق ، يتضح أن غياب نظام واضح للاتصال داخل المؤسسة يأتي في مقدمة العوائق التي تحد من كفاءته ، فعدم وجود سياسة واضحة للاتصال من حيث الوسائل والقنوات المختلفة للاتصال ، إذ يؤدي ذلك إلى تشويه أو احتجاز المعلومات المتبادلة ، وما يترتب عليه عدم التحكم في المعلومات وانتشار الإشاعة وغيرها من الأمراض التنظيمية

(\*) بلغ مجموع التكرارات (111) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال .

التي تؤثر على السير العام للمؤسسة ، وقد توصلت إحدى الدراسات السابقة إلى نفس النتيجة حيث "يعتبر غياب نظام واضح للاتصال المعوق الأساسي للعملية الاتصالية داخل المؤسسة"<sup>1</sup> أما عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما لوحظ سابقا من خلال الجدول رقم (20) أين اتضح أن الاتصال المستعمل حاليا داخل المؤسسة لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، كذلك من خلال الجدول رقم (17) أين اتضح أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار لملاحظات واقتراحات أفرادها ، وفي هذا السياق توصلت إحدى الدراسات السابقة إلى نفس النتيجة حيث "تعتبر عدم المشاركة في اتخاذ القرارات من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة"<sup>2</sup> ، إضافة إلى ذلك فإن تعدد المستويات الإدارية يحد من كفاءة الاتصال داخل المؤسسة ، بحيث تتأخر الرسائل الاتصالية من ناحية الوقت بالإضافة إلى تعرضها لعملية التجريد الاتصالي ، أما عن كبر حجم المؤسسة فإن أفراد العينة لا يرون أن له تأثير على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة .

### جدول رقم 32 : يبين تأثير المعوقات الشخصية على فعالية الاتصال داخل المؤسسة

الفئات	الاحتمالات		الميل إلى العمل الفردي		عدم القدرة على مواجهة الآخرين		عدم الثقة في الآخرين		الخوف من الرؤساء		شخص الرئيس (تسلطه)		محابة الرئيس لبعض الأشخاص		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإطارات	20	25.97	/	/	/	/	11	14.28	02	2.59	/	/	11	14.28	44	57.12
أعوان التحكم	08	10.38	/	/	/	/	08	10.38	02	2.59	1	1.29	04	5.19	23	29.83
أعوان التنفيذ	16	20.77	/	/	/	/	12	15.58	03	3.89	/	/	11	14.28	42	54.52
المجموع	44	57.12	/	/	/	/	31	40.24	07	9.07	/	1.29	26	33.75	109 (*)	141.5

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بتأثير المعوقات الشخصية على فعالية الاتصال داخل المؤسسة يتضح ما يلي :

- أكبر نسبة (57.12%) من إجابات المبحوثين أرجعت السبب إلى الميل نحو العمل الفردي
- تليها نسبة (40.24%) من ترجع السبب إلى عدم الثقة في الآخرين .

<sup>1</sup> - أنظر: الدراسة السادسة ، الفصل الأول ، ص 36

<sup>2</sup> - أنظر: الدراسة الثانية ، الفصل الأول ، ص 29

3- (\*) بلغ مجموع التكرارات (109) مفردة نظرا لإجابة بعض أفراد العينة على أكثر من احتمال من ضمن كل أفراد العينة

- نسبة (33.75%) من إجابات المبحوثين أرجعت السبب إلى محاباة الرئيس لبعض الأشخاص.

- نسبة (9.07%) من أرجعت السبب على الخوف من الرؤساء .

- نسبة (1.29%) من إجابات العينة أرجعت السبب إلى شخص الرئيس (تسلطة) .

في ضوء ما سبق يتضح ، تصريح نسبة كبيرة من أفراد العينة على الميل نحو العمل الفردي وهذا يؤكد سيطرة النزعة الفردية في العمل وغياب الروح الجماعية ، بما يمثل ذلك من انطواء ويعتبر عقبة أساسية في الاتصال ، إذ يترتب على الميل إلى العمل الفردي عدم الاتصال بالآخرين إلا في

الحالات الضرورية جدا التي يتطلبها العمل وخاصة إذا كانت هذه سمة فرد يتسم عمله بصفة أساسية بممارسة الاتصال بالآخرين ولذلك فإن هذا الفرد سيصبح عائقا في الاتصال . كذلك عدم الثقة في الآخرين من الأسباب التي تجعل من عينة البحث لا يرغبون في الاتصال إلا في أضيق الحدود وداخل نطاق الوظيفة ، إذ يترتب على عدم الثقة في الآخرين وجود الحذر والخوف فيما بين الأفراد بعضهم ببعض وبالتالي لا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود مما يعيق الاتصال الجيد ، كما أن محاباة الرئيس لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر أحد الأسباب التي من أجلها لا يرغبون في الاتصال ، وهذا نتيجة إحساس الأفراد داخل المؤسسة بالتمايز وعدم المساواة في المعاملة ، أما عدم القدرة على مواجهة الآخرين والخوف من الرؤساء وشخص الرئيس (تسلطة) فإن أفراد العينة لا يرون أن لذلك تأثير على اتصالاتهم داخل المؤسسة .

**جدول رقم 33 : يبين تأثير القيم الثقافية على فعالية الاتصال**

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	
الفئات		ك		ك		ك	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
42.95	33	12.98	10	29.87	23		الإطارات
15.57	12	5.19	04	10.38	08		أعوان التحكم
41.55	32	6.49	05	35.06	27		أعوان التنفيذ
100	77	24.66	19	75.31	58		المجموع

من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه ، والمتعلق بتأثير القيم الثقافية على فعالية الاتصال يتضح ما يلي :

- أجابت أكبر نسبة من أفراد العينة والتي بلغت (75.31%) بـ : " نعم" لتأثير القيم الثقافية على فعالية الاتصال .

- نسبة (24.66%) من أفراد العينة أجابت بـ "لا" لتأثير القيم الثقافية على فعالية الاتصال - في ضوء ما سبق، ومن خلال الشواهد الكمية يتأكد أن اختلاف القيم والأفكار والثقافات تأثير على فعالية الاتصال داخل المؤسسة ، وما ينتج عن ذلك من غياب لفهم المعلومة من قبل أطراف الاتصال نتيجة وجود هوة اتصالية بين الأفراد داخل المؤسسة خاصة بين الإطارات والعمال ، ولا يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لخدمة الأهداف الموجودة .

**جدول رقم 34 : يبين مدى تأثير المعوقات البيئية على فعالية الاتصال**

المجموع		لا يؤثر		إلى حد ما		إلى حد كبير		الاحتمالات	
الفئات		ك		ك		ك		ك	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
40.24	31	22.07	17	10.38	08	7.79	06		الإطارات
23.36	18	12.98	10	2.59	02	7.79	06		أعوان التحكم
36.35	28	19.48	15	6.49	05	10.38	08		أعوان التنفيذ
100	77	54.53	42	19.46	15	25.96	20		المجموع

من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بتأثير المعوقات البيئية على فعالية الاتصال يتضح ما يلي :

- أجابت أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت (54.53%) أن تعدد مواقع العمل وبعدها الجغرافي لا يؤثر على فعالية الاتصال .
  - تليها نسبة (25.96%) من يرون أن تعدد مواقع العمل وبعدها الجغرافي يؤثر إلى حد ما على فعالية الاتصال .
  - في حين نسبة ضئيلة من إجابات المبحوثين والتي بلغت (19.46%) يرون أن تعدد مواقع العمل وبعدها الجغرافي يؤثر إلى حد كبير على فعالية الاتصال .
- يتضح مما سبق ، تأكيد أغلبية أفراد العينة على أن تعدد مواقع العمل وبعدها الجغرافي لا يؤثر على فعالية الاتصال ، حيث صرح البعض من أفراد العينة على أنه بإمكان الوسائل الحديثة المستعملة في الاتصال أن تضمن سرعة نقل المعلومة مما يسهل الاتصال والتسيير لمختلف أجزاء المؤسسة عن بعد وبذلك فإن تعدد مواقع العمل وبعدها الجغرافي لا يعيق عملية الاتصال . وهذا مقابل تأكيد نسبة معتبرة من أفراد العينة أن تعدد مواقع العمل وبعدها الجغرافي يؤثر إلى حد كبير على فعالية الاتصال ، فالتباعد الجغرافي بين فروع المؤسسة وأقسامها وتعدد واقع المؤسسة يؤدي حتما إلى إعاقة العمليات الاتصالية ، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومة وغالبا ما تتعرض هذه المعلومة للتغيير و التحريف.

**جدول رقم 35 : يبين تأثير سوء استعمال قنوات الاتصال على فعاليته**

المجموع		لا يعيق		إلى حد ما		إلى حد كبير		الاحتمالات
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الفئات
33	42.95	/	/	10	12.98	23	29.87	الإطارات
12	15.57	01	1.29	07	9.09	04	5.19	أعوان التحكم
32	41.54	02	2.59	16	20.77	14	18.18	أعوان التنفيذ
77	100	03	3.88	33	42.84	41	53.24	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بتأثير سوء استعمال قنوات الاتصال على فعاليته ما يلي :

- أجابت أكبر نسبة من المبحوثين "بنعم" والتي بلغت (53.24%).

- تليها نسبة (42.84%) من المبحوثين أجابت بـ : "إلى حد ما" .

- نسبة ( 3.88%) وهي نسبة ضئيلة يرون أنه لا يعيق .

وبالنظر إلى الوسائل المستعملة في الاتصال ، فإن المؤسسة تعتمد كثيرا على الاتصال الكتابي والذي لا يمنح الفرصة لجميع العمال من فهم رسائلها خاصة ذوي المستوى الثقافي الضعيف مما يشكل عائقا في الاتصال ، أما الاتصال الشفوي فإن المؤسسة لا تعتمد كثيرا رغم أهميته في التحفيز وفي الاستجابة لاهتمامات العمال ، مما يفرض على المؤسسة توفير الوسائل التي تستجيب لتطلعات جميع أطراف المؤسسة ، حتى تستطيع أن تحقق استقرار وتوازن في العلاقات.

**جدول رقم 36 :** يوضح مدى مشاركة أفراد العينة في تقديم الاقتراحات لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الاحتمالات	ك	%	ك	%
قدموا اقتراحات	60	77.92	02	3.33
			06	10
			12	20
			08	13.33
			08	13.33
			09	15
			02	3.33
			10	16.76
			60	100
لم يقدموا اقتراحات	17	22.07		

يتضح من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه ، أن النسبة العالية من أفراد العينة والتي بلغت (77.92%) قد قدموا اقتراحات لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة ، وهذا قد يرجع إلى إطلاع أفراد العينة على فوائد الاتصال وأهميته وعلى الدور الذي يلعبه في حياة المؤسسة ، كما قد يرجع إلى الوعي بوجود نقائص في هذا الجانب .

في حين بلغت نسبة الذين لم يقدموا اقتراحات (22.07%) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى .

- وقد تم تصنيف الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد العينة فيما يلي :
- تم تسجيل أعلى نسبة من الاقتراحات والمقدرة بـ (20 %) أقر أصحابها بضرورة وجود الاتصال المباشر داخل المؤسسة ، تليها نسبة (16.76%) التي أكد أصحابها على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - نسبة (15%) اقترح أصحابها بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعمال.
  - نسبة الاقتراحات التي أقر أصحابها على ضرورة توفير وسائل الاتصال وإقامة نظام واضح له ، وذلك بنسبة (13.33%) لكل منهما.
  - نسبة الاقتراحات التي يرى أصحابها ضرورة فتح قنوات الاتصال بين جميع العمال والتي بلغت (10%).
  - نسبة الاقتراحات التي فضل أصحابها توفير مختصين ودورات تدريبية وذلك بنسبة (2.5%) لكل منهما وهي نسبة ضئيلة.
  - ومنه يمكن استنتاج أن تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة يرتبط بمعرفة السلبيات والنقائص ومحاولة علاجها ، وأن تضمن المؤسسة سرعة وصول المعلومة في الوقت المناسب بين جميع أطرافها مما ينعكس إيجاباً على نسق العلاقات داخلها .

**الفصل السابع :**

**النتائج العامة و مدى إجابتها على تساؤلات الدراسة**

**تمهيد :**

**أولا :** النتائج العامة و مدى إجابتها على تساؤلات الدراسة .

**ثانيا :** القضايا و المواضيع الجديدة التي تثيرها الدراسة في المستقبل في مجال الحقل  
السوسيولوجي .

**• تمهيد:**

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على أربعة تساؤلات رئيسية هي :

- 1- ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة؟
- 2- ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة داخل التنظيم؟
- 3- هل يؤدي الاتصال التنظيمي دوره في تحسين العلاقات العامة الداخلية؟
- 4 - ماهي معوقات الاتصال التنظيمي وما تأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة؟

وبعد ذلك سيتم بلورة هذه النتائج ، ثم ترتيبها منطقيا بما يتناسب مع تساؤلات الدراسة. وأخيرا سيتم إقترح بعض القضايا و المواضيع الجديدة للبحث في المجال السوسيولوجي .

**أولا - النتائج العامة و مدى إجابتها على تساؤلات الدراسة:**

بعد عرض و تحليل البيانات المحصل عليها في الدراسة الميدانية ، أحاول من خلال هذا العنصر التعرف على مدى إجابة النتائج العامة على تساؤلات الدراسة ، و ذلك باستعراض كل تساؤل على حدى و النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هذا التساؤل ، ثم أعقب عليها فيما بعد.

**1- بالنسبة للتساؤل الأول الذي حددته الدراسة وهو:**

- ما مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية؟.

فبخصوص هذا التساؤل فقد توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية :

- أشارت الشواهد الكمية أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم (88.29%) لديهم إهتمام بمعرفة كل ما يحدث داخل مؤسستهم ،حتى و لو كان خارج نطاق عملهم ،فجل العاملين لديهم الرغبة في معرفة كل المعلومات الخاصة بمؤسستهم ، هذه الرغبة تفسر بمحاولة إشباع حاجاتهم الإعلامية .

- عدم كفاية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة لأداء العمل ، وهذا ما أكدته أعلى نسبة من إجابات المبحوثين والتي بلغت (66.22%) ، ومنه غياب الحركة الجيدة للمعلومات داخل المؤسسة في جميع الإتجاهات ولكل المستويات ، إلى جانب ذلك فإن حصول الأفراد العاملين على هذه المعلومات يكون في الوقت غر المناسب ، وقد أرجع أفراد العينة سبب ذلك إلى نقص وسائل الإتصال بنسبة (47.92%) من إجابات المبحوثين ، وعامل اللامبالاة وذلك بنسبة (41.30%) ، من إجاباتهم ، واللذان شكلتا أبرز معوقات العملية الإتصالية في هذا الإتجاه .

- أما عن وسائل الإتصال السائدة داخل المؤسسة ، فمعظمها كتابية كاللوائح والإعلانات والنشرات الداخلية ، حيث أقرت نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين والتي بلغت (64.92%) على أن المؤسسة تعتمد عليها كثيرا ، وهذا مع إهمال وغياب الإتصال

الشفوي رغم أهميته داخل المؤسسة خاصة من حيث التحفيز والذي استحوذ على أقل نسبة من إجابات المبحوثين بلغت (18.16%) .

- أن المسلك الغالب على الإتصال داخل المؤسسة هو الإتصال النازل من الإدارة إلى العمال وهذا ما صرحت به نسبة (45.44%) من إجابات المبحوثين ، وهذا في مقابل غياب الإتصال الصاعد من العمال إلى الإدارة ، والذي ظهر بنسبة ضئيلة قدرت بـ : (15.87%) ، نظرا للصعوبات التي تواجه الأفراد العاملين في الإتصال بالمسؤولين في المستويات العليا ، وذلك راجع لغياب وسائل سهلة و سريعة للإتصال ، وعدم تخصيص أوقات للمقابلات اللتان شكلتا معوقات للإتصال في الإتجاه الصاعد .والذي يبقى يتشكل في مجمله من شكاوي و إحتجاجات وطلب تفسيرات و توضيحات لنقص المعلومات والفهم لدى العامل ونتيجة المشاكل اليومية التي يعاني منها داخل المؤسسة.

ومنه يتضح بعد عرض النتائج العامة المتعلقة بالتساؤل الأول ، عدم مساهمة الإتصال التنظيمي السائد داخل المؤسسة في حركة المعلومات ، لعدم كفايتها وتأخرها عن وقتها المناسب ، وإنسداد قنوات الإتصال في الإتجاه الصاعد ، وبالتالي عدم إنفتاح القنوات الرسمية للإتصال داخل المؤسسة بالقدر الكافي الذي يسمح بتدقق المعلومات بالكفاية المطلوبة وفي الوقت المناسب، وهذا ينعكس سلبا على معنويات الأفراد وعلى آدائهم لوظائفهم.

## 2- فيما يتعلق بالتساؤل الثاني الذي حددته الدراسة وهو:

- ما مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ؟

بخصوص هذا التساؤل فقد توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:

- جاءت آراء معظم المبحوثين لتؤكد غياب إستجابة الإدارة للتساؤلات المطروحة من قبل العمال وذلك بنسبة (76.61%) من إجابات المبحوثين ، وإن تواجد الرد فإنه يكون بصفة غير منتظمة ، وهذا ما جعل من مشاركة العمال في سير العمل من خلال الإقتراحات و

الملاحظات محدودة وتقتصر على فئة الإطارات داخل المؤسسة ، وهذا بسبب عدة عوامل كعدم إعطاء أهمية للدور الذي يقوم به العمال داخل المؤسسة وعدم وضع الثقة في أفكارهم.

- غياب مشاركة الأفراد عند برمجة المؤسسة لمشاريع جديدة والتي تطبق مباشرة دون علمهم بها وهذا ما صرحت به أكبر نسبة من إجابات المبحوثين قدرت بـ : ( 48.04% ) .

- أن الإتصال المستعمل حاليا داخل المؤسسة لا يسمح للعامل بالمساهمة في التجديد حيث جاءت نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين والتي بلغت ( 54.53% ) مؤيدة لهذا الرأي .

وعليه فإن النتائج العامة التي تم التوصل إليها على التساؤل الثاني الذي طرحته الدراسة هو: عدم مساهمة الاتصال التنظيمي في ترسيخ قواعد المشاركة داخل المؤسسة ، فالإدارة لا تستجيب للتساؤلات المطروحة من قبل العمال ولا تأخذ ملاحظاتهم وإقتراحاتهم بعين الاعتبار ، وبالتالي فإن الإتصال المستعمل حاليا داخل المؤسسة لا يسمح بتحقيق المشاركة للعمال ، ما ينعكس سلبا على نسق العلاقة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

### 3- بالنسبة للتساؤل الثالث الذي حددته الدراسة و هو:

• هل يؤدي الإتصال التنظيمي دوره في تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ؟

فبخصوص هذا التساؤل فقد توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية :

من الأفراد العاملين داخل المؤسسة لديهم القدرة و القابلية لمناقشة معلومات تخص العمل سواء مع زملاء العمل ، أو مع المسؤولين ، وهذا ما أكدته إجابات كل المبحوثين والتي بلغت نسبة ( 100% ) ، وهذا مؤشر دال على أن هناك إنفتاح في قنوات الإتصال الأفقي ما يسهل الحصول على معلومات تخص العمل وتبادل الآراء فيما بينهم حول طرق أداء العمل ويسمح بتكوين فريق عمل متكامل.

- جاءت إجابات كل المبحوثين وبنسبة ( 100% ) مؤكدة على أن غياب المعلومات لها إنعكاسات على العلاقة بين جماعات العمل ، وتؤدي إلى ظهور صراعات وإختلافات بين

العمال بنسبة كبيرة من إجابات المبحوثين بلغت (58.44 %) ، كما قد تؤدي إلى عدم الثقة في الآخرين وبنسبة معتبرة أيضا قدرت بـ : (42.85 %).

- غياب المعلومات لها أيضا إنعكاسات على العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة وهذا ما أكدته إجابات كل المبحوثين بنسبة (100 %) ، ويؤدي ذلك إلى إنتشار الإشاعات بأعلى نسبة من إجابات المبحوثين قدرت بـ : (55.84 %) ، وتوتر أجواء العمل وبنسبة معتبرة قدرت بـ : (35.06 %) ، في حين نسبة (22.07 %) من إجابات المبحوثين يرون أنها تؤدي إلى عدم الإلتزام بقيم ومعايير المؤسسة .

- أن نوعية العلاقة بين الافراد داخل المؤسسة ، سواء بين الأفراد و رؤسائهم أو بين زملاء العمل هي علاقة تعاون وإحترام وتبقى في إطار العمل لا غير وهذا ما صرحت به أعلى نسبة من إجابات المبحوثين قدرت بـ : (71.41 %).

- إتضح أن الإتصال من وجهة نظر المبحوثين يعمل على التفاعل وتقريب وجهات النظر بنسبة معتبرة بلغت (46.74 %) ، كما أنه يساعد على التأقلم مع العمل والإندماج في المؤسسة بنسبة معتبرة أيضا قدرها (46.73 %) من إجابات المبحوثين ، وأيضا يحافظ على العلاقات بنسبة (37.65 %) من إجابات المبحوثين . في مقابل ذلك يقدرون درجة إهتمام الإدارة بالإتصال داخل المؤسسة بـ : 25% حسب ما أقرت به أعلى نسبة من إجابات المبحوثين بلغت (38.95 %) وهذا نظرا للعديد من النقائص في مختلف جوانب الإتصال داخل المؤسسة .

- أن الإتصال التنظيمي ، من وجهة نظر المبحوثين يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة و أفراد المؤسسة وهذا بنسبة (100 %) من إجابات المبحوثين ، حيث أرجعت النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين والتي بلغت (71.42 %) المهام التي يؤديها أكثر في تحسين تلك العلاقة هي القضاء على الغموض السائد داخل المؤسسة ، ويساعد على تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل أكثر والتي ظهرت بنسبة كبيرة بلغت (50.64 %) ، كما أنه يعمل على بناء العلاقات والحفاظ عليها من أجل إزالة سوء الفهم والتي ظهرت بنسبة معتبرة من إجابات المبحوثين بلغت (38.96 %). وفي مقابل ذلك يؤكدون أن الإتصال السائد حاليا داخل

المؤسسة لم يحسن العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة بأعلى نسبة بلغت (35.04 %) وأرجعوا سبب ذلك إلى العديد من المشاكل المرتبطة بالإتصال داخل المؤسسة ، كغياب نظام واضح للاتصال وغياب الاتصال المباشر بنسبة (18%) من إجابات المبحوثين وإحتكار المعلومات في المستويات العليا بنسبة (14%) وغيرها من المعوقات التي تحد من كفاءة الإتصال داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق ، فقد تبين بعد عرض النتائج العامة المتعلقة بالتساؤل الثالث ، بأن الإتصال السائد حاليا داخل المؤسسة لم يؤد دوره في تحسين العلاقات العامة بين جميع الأطراف الداخلية للمؤسسة ، وهذا بالنظر للمشاكل الكثيرة التي تواجه الإتصال داخل المؤسسة ، ما أدى إلى ضعفه وعدم قدرته على تحسين العلاقة بين العاملين و الإدارة .

#### **4- بالنسبة للتساؤل الرابع الذي حددته الدراسة وهو :**

- ما هي معوقات الإتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ؟

بخصوص هذا التساؤل فقد توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية :

- بالنسبة للمعوقات التنظيمية التي تحد من كفاءة الإتصال داخل المؤسسة حسب إجابات المبحوثين ، تمثلت في غياب نظام واضح للإتصال بأعلى نسبة بلغت (54.54%) ، تليها نسبة (40.25%) من إجابات المبحوثين أرجعت تلك المعوقات إلى عدم المشاركة في إتخاذ القرارات ، ونسبة (27.26%) من إجابات المبحوثين أرجعت تلك المعوقات إلى تعدد المستويات الإدارية .

- بالنسبة للمعوقات الشخصية والتي أبرزها الميل نحو العمل الفردي بنسبة (57.12%) من إجابات المبحوثين ، وعدم الثقة في الآخرين بنسبة (40.24%) من إجاباتهم ومحابة الرئيس لبعض الأشخاص بنسبة (33.75%) حسب إجابات المبحوثين ، والتي تؤثر على فعالية الإتصال داخل المؤسسة ، كذلك الشأن بالنسبة للقيم الثقافية التي لها تأثير على فعالية الاتصال حسب إجابات النسبة الغالبة من المبحوثين والتي قدرت بـ : (75.31%).

- أما فيما يخص المعوقات البيئية فليس لها تأثير على فعالية الاتصال داخل المؤسسة حسب ما صرح به بعض المبحوثين ، حيث إعتبروا أنه بإمكان الوسائل الحديثة المستعملة في الاتصال أن تضمن سرعة نقل المعلومة مما يسهل الاتصال والتسيير لمختلف أجزاء المؤسسة عن بعد .

- أما عن عدم ملاءمة أو سوء إستعمال قنوات الإتصال فإن لها تأثير كبير على إعاقة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وذلك بنسبة (100%) من إجابات المبحوثين

- أما فيما يخص الإقتراحات التي قدمها المبحوثين والتي يمكن من خلالها تحسين الإتصال التنظيمي والعلاقات العامة داخل المؤسسة ، منها إقتراح الإتصال المباشر كالزيارات الميدانية بنسبة (20%) ، المشاركة في إتخاذ القرارات بنسبة (16.76%) ، والعمل على بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعمال بنسبة (15%) ، إضافة إلى توفير الوسائل الضرورية للإتصال وإقامة نظام واضح له بنسبة (13.33%) لكل منهما ، وغيرها من الإقتراحات التي أراد من خلالها المبحوثين تحسين وضعية الإتصال داخل المؤسسة .

وهكذا ، وبعد عرض النتائج العامة للتساؤل الرابع تبين أن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة تواجهه معوقات عديدة تحد من فعالية و كفاءته في أداء وظائفه وهذا ما ينعكس سلبا على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

- بعد عرض النتائج العامة للتساؤلات الأربعة التي حددتها الدراسة ، فإن النتيجة العامة المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة هي كالتالي :

- عدم مساهمة الإتصال التنظيمي السائد حالي داخل المؤسسة في تنمية العلاقات العامة لعدم وجود ديناميكية وحركة في تبادل المعلومات وغياب مشاركة العاملين في سير العمل هذا إضافة إلى أن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة رديء ويعاني من نقائص ومشاكل مختلفة وهذا ما لم يسمح بتنمية وتحسين العلاقات العامة الداخلية .

**ثانيا : القضايا والمواضيع الجديدة التي تثيرها الدراسة في المستقبل في مجال الحقل****السوسيولوجي :**

- في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات ، إتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذ الاتصال النهج الأبرز والأنجع لتحقيق نجاح المؤسسات ، لما له من دورا مهما وحاسما في الوصول إلى الإنسجام داخلها ، وتحقيق كفاءة و فعالية تضمن لها البقاء والإستمرارية .

- ف جاء هذا البحث محاولة متواضعة لتسليط الضوء على هذا الموضوع الهام داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، وإنطلاقا من العرض السابق للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تؤكد غياب الإهتمام بالاتصال في مختلف جوانبه وهو ما لم يسمح بتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة ، وهو ما يفرض على مسيري المؤسسات إعادة النظر في هذا الجانب الهام ، ومن ناحية أخرى يطرح الموضوع بعض المسائل المهمة و الجديرة بالبحث في المستقبل والتي منها :

- أساليب الاتصال و علاقتها باتجاهات العمال نحو عملهم في المؤسسة .

- الاتصال و دوره في تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة .

- الاتصال و تأثيره على الأداء و الإنتاجية داخل المؤسسة .

- تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي .

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/ الجنس :

1- ذكر..... 2- أنثى..... 

2 / السن :..... سنة

3 / الحالة المدنية :

1- أعزب -عازبة -..... 2- متزوج (ة)..... 3- مطلق (ة)..... 4- أرمل (ة)..... 

4 / المستوى التعليمي :

1- أمي..... 2- متوسط..... 3- ثانوي..... 4- جامعي..... 

5/ ما هو منصب عمالك الحالي :

1- إطار..... 2- عون تحكم..... 3- عون تنفيذ..... 

6/ سنة الالتحاق بالعمل في المؤسسة : .....

7/ اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة :

1- اللغة العربية..... 2- اللغة الفرنسية..... 3- الاثنين معا.....

المحور الثاني : مساهمة الاتصال التنظيمي في حركة المعلومات داخل المؤسسة

8/ هل تحب أن تكون على علم بكل ما يحدث داخل مؤسستك ؟

1- تحب معرفة كل شيء.....

2- تهتم بنطاق عملك فقط.....

3- غير مهتم.....

9/ هل تقدم لك إدارة المؤسسة كل المعلومات الخاصة بالعمل ؟

1- نعم.....

2- لا.....

في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يكون ذلك ؟

1- دائما.....

2- أحيانا.....

10 / ما رأيك في المعلومات المقدمة إليك ؟

1- كافية لأداء العمل بطريقة جيدة.....

2- غير كافية لأداء العمل بطريقة جيدة.....

3- أخرى تذكر.....

11/ هل المعلومات الخاصة بتأدية مهامك تصلك في الوقت المناسب :

1- نعم.....

2- لا.....

في حالة الأجابة بـ " لا " هل يرجع ذلك إلى :

1- نقص وسائل الاتصال.....

2- احتكار المعلومات في المستويات العليا.....

3- اللامبالاة.....

4- أخرى تذكر.....

12/ ماهي الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في مجال الاتصال ؟

1- الملتصقات ( لوائح ، إعلانات ... ).....

2- الرسائل الكتابية.....

3- الرسائل الشفوية.....

4- الاجتماعات.....

5- مسؤول مباشر.....

6- أخرى تذكر.....

13 / ماهو المسلك الغالب على الاتصال داخل المؤسسة من بين المسالك التالية ؟

1- الاتصال من الإدارة إلى العمال.....

2- الاتصال من العمال إلى الإدارة.....

3- الاتصال فيما بين العمال.....

4- أخرى تذكر.....

14 / ماهي أسباب اتصالك بالإدارة ؟

1- تقديم تقارير العمل.....

2- طلب تفسيرات وتوضيحات.....

3- تقديم شكاوي واحتجاجات.....

4- تقديم ملاحظات واقتراحات.....

15 / هل تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤولين في المستويات العليا ؟

1- نعم.....

2- لا.....

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل يرجع ذلك إلى ؟

1- عدم سماح المسؤولين الاتصال بهم.....

2- عدم تخصيص أوقات للمقابلات.....

- غياب وسائل سهلة وسريعة للاتصال.....

4-أخرى تذكر.....

**المحور الثالث : مساهمة الاتصال في ترسيخ قواعد المشاركة داخل المؤسسة .**

16/ هل تستجيب الإدارة لتساؤلاتك ؟

- 1 - دائما .....
- 2 - أحيانا .....
- 3-أبدا.....

إذا كانت إجابتك بالإيجاب فهل الرد يكون :

- 1- بطيئا .....
- 2- سريعا .....

17/ هل تؤخذ ملاحظتك واقتراحاتك بعين الاعتبار ؟

- 1- نعم.....
- 2- لا.....

في حالة الإجابة ب " لا " هل يرجع ذلك إلى ؟:

- 1-عدم وضع الثقة في أفكارك .....
- 2-عدم إعطاء أهمية للدور الذي تقوم به .....
- 3-أمور تنظيمية.....
- 4- أخرى تذكر.....

18/ عند برمجة إدارة المؤسسة لمشاريع جديدة هل ؟

- 1- تشارك في وضعه.....
- 2-تم استشارتك حولها فقط.....
- 2- تقدم لك معلومات حولها .....
- 3- تطبق مباشرة دون أن تعلم بها.....

19 / ما هي حسب رأيك أهمية المشاركة في القضايا المتعلقة بالعمل ؟

- 1- تقوية الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الانتماء والانسجام بين العمال.....
- 2-تنمية درجة الولاء بين العمال.....
- 3-رفع مستوى الرضا عن العمل.....

4-زيادة الدافعية للأداء.....

5-تحقيق الأهداف.....

6-أخرى تذكر.....

.....

20/ هل الاتصال المستعمل حاليا داخل المؤسسة ؟

1- يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات.....

2- يسمح لك بالتعبير عن اقتراحاتك.....

3- لا يسمح للعامل بالمساهمة في التجديد.....

### المحور الرابع : دور الاتصال التنظيمي في تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة

21/ هل تناقش مع زملائك معلومات تخص العمل ؟

1- نعم.....

2- لا.....

في حالة الإجابة بـ " نعم " مع من تكون المناقشة :

1- مع زملاء العمل.....

2- مع المسؤولين.....

22/ هل ترى أن غياب المعلومات لها انعكاسات على علاقاتك بالآخرين ؟

1- نعم.....

2- لا.....

في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يؤدي ذلك حسب رأيك إلى ؟

1- عدم الثقة في الآخرين.....

2-عدم التعاون مع الآخرين.....

3-عدم احترام الآخرين.....

4 - ظهور الصراعات والاختلافات بين العمال.....

5- أخرى تذكر.....

.....

23 / هل ترى أن غياب المعلومات لها انعكاسات على العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة ؟

في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يؤدي ذلك إلى :

- 1- توتر أجواء العمل .....
- 2- انتشار الإشاعات .....
- 3- عدم الالتزام بقيم ومعايير المؤسسة .....
- 4- أخرى تذكر .....

24/ كيف هي علاقاتك مع رؤسائك، هل هي ؟

- 1- جيدة .....
- 2- علاقة عمل .....
- 3- متباعدة ومائعة .....
- 4- سيئة .....
- 5- أخرى تذكر .....

25/ ما هي حسب رأيك ، الأسباب التي تؤدي إلى عدم التفاهم مع المسؤولين ؟

- 1- السلطة والتحكم .....
- 2- عدم الثقة التامة في العاملين .....
- 3- استعمال القسوة والاستخفاف بالعاملين .....
- 4- التوزيع غير العادل للمهام بين العاملين .....
- 5- طلب مهام إضافية غير تلك الموكلة إليهم .....
- 6- أخرى تذكر .....

26 / هل علاقاتك بالزملاء يسودها جو من :

- 1- الاحترام .....
- 2- التعاون .....
- 3- التوتر .....

27 / حسب رأيك ، هل الاتصال الذي يتم بين العمال يساعد على :

- 1- التفاعل وتقريب وجهات النظر.....
- 2- التأقلم مع العمل والاندماج في المؤسسة.....
- 3- يحافظ على العلاقات.....
- 4 - يضمن من تنسيق الأعمال والنشاطات.....
- 5- يضيع وقت العمال.....
- 6- يخلق جوا مرحا أثناء العمل.....

28/ بكم تقدر درجة اهتمام الإدارة بالاتصال داخل المؤسسة ؟

- 1- صفر %.....
- 2- 25%.....
- 3- 50%.....
- 4- 75%.....
- 5- 100%.....

29/ هل ترى أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة وأفراد المؤسسة ؟

- 1- نعم.....
- 2- لا.....

في حالة الإجابة بـ " نعم " فأبي المهام يؤديها أكثر ؟

- 1- القضاء على الغموض حول ما يجري داخل المؤسسة.....
- 2- تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل أكثر.....
- 3- بناء العلاقات والحفاظ عليها من أجل إزالة سوء الفهم.....
- 4- عملية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة.....
- 5- يعمل على خلق الإحساس بالانتماء والولاء لدى العمال.....
- 6- يساعد على تقبل الأفراد لكل ما هو جديد.....
- 7- أخرى تذكر.....

30/ هل ترى أن الاتصال التنظيمي السائد حاليا داخل المؤسسة قد حسن حقيقة العلاقة بين الإدارة

وأفراد المؤسسة ؟

- 1- حسنها جيدا.....

2-حسنها كثيرا.....

3-حسنها إلى حد ما .....

4-حسنها قليلا جدا.....

5-لم يحسنها إطلاقا.....

إذا كانت إجابتك بالسلب ،فما هي حسب رأيك المشاكل المرتبطة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

### المحور الخامس : معوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على سير العلاقات العامة داخل المؤسسة

31/ حسب رأيك ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال داخل المؤسسة ؟

1 - كبر حجم المؤسسة .....

2- تعدد المستويات الإدارية .....

3 -عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .....

4-غياب نظام واضح للاتصال.....

32 / ماهي حسب رأيك ، الأسباب التي تدفعك إلى عدم الاتصال بالآخرين إلا داخل نطاق وظيفتك ؟

1-الميل إلى العمل الفردي .....

2-عدم القدرة على مواجهة الآخرين .....

3-عدم الثقة في الآخرين .....

4-الخوف من الرؤساء.....

5-شخص الرئيس ( تسلطه).....

6- محاباة الرئيس لبعض الأشخاص .....

33 / حسب رأيك ، هل يعيق اختلاف القيم والأفكار والثقافات عملية الاتصال بين الأفراد ؟

1-نعم.....

2-لا.....

34/ إلى أي حد يؤدي تعدد مواقع العمل وبعدها الجغرافي عن بعضها إلى مشاكل في الاتصال ؟

1-إلى حد كبير.....

2-إلى حد ما .....

3-لا يؤثر.....

35/ إلى أي حد يؤدي عدم ملائمة أو سوء استعمال قنوات الاتصال إلى إعاقة الاتصال التنظيمي؟

1- إلى حد كبير.....

2- إلى حد ما.....

3- لا يعيق.....

36/ ما هي الاقتراحات التي يمكن من خلالها تحسين الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

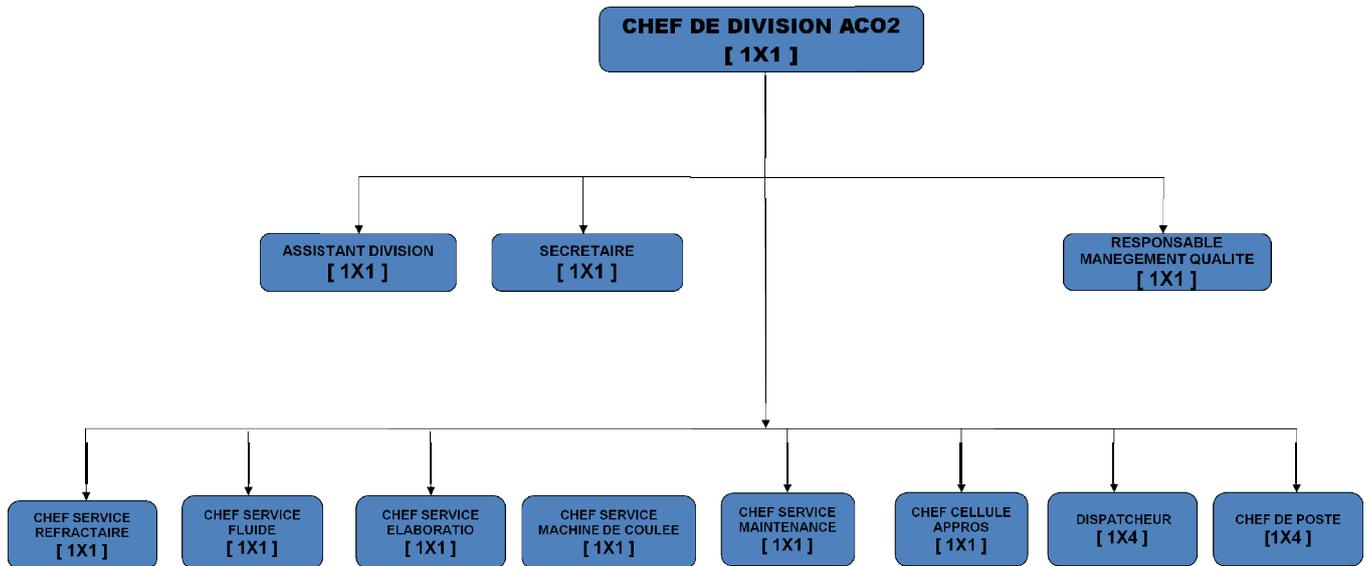
شكرا على تعاونكم .

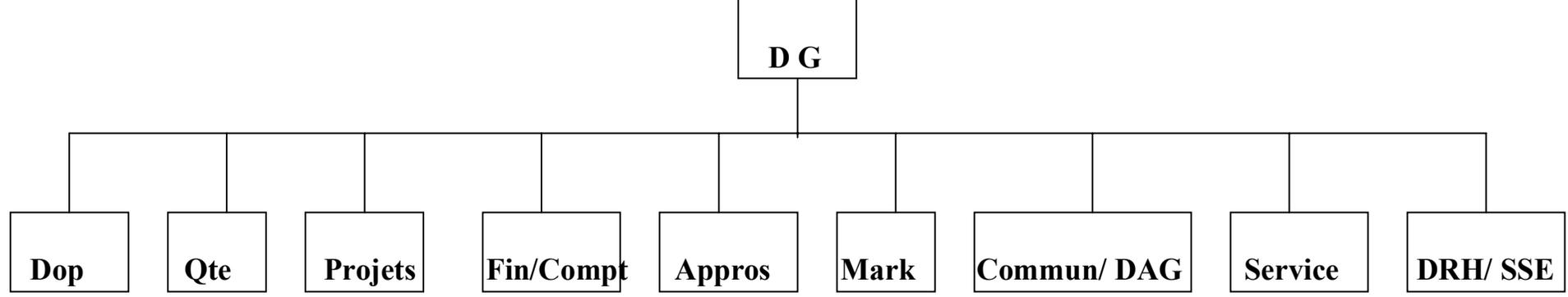
دليل الملاحظة

- ظروف العمل الفيزيائية:
  - أماكن العمل و تنظيمها .....
  - النسق التكنولوجي.....
  - طبيعة العمل.....
- وسائل الاتصال الموجودة بالمؤسسة :
  - لوحات الإعلانات .....
  - الهواتف .....
- المواقف الاتصالية :
  - التصرفات المختلفة والتفاعلات الحاصلة بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي .
  - .....
  - سلوكيات العامل تجاه رئيسه المباشر .....
  - .....
  - نشاطات العمال و سلوكياتهم فيما بينهم أثناء العمل أو في أوقات الفراغ.....
  - .....
  - سلوكيات العاملين تجاه إدارة المؤسسة .....
  - تصرفات إدارة المؤسسة تجاه العاملين.....

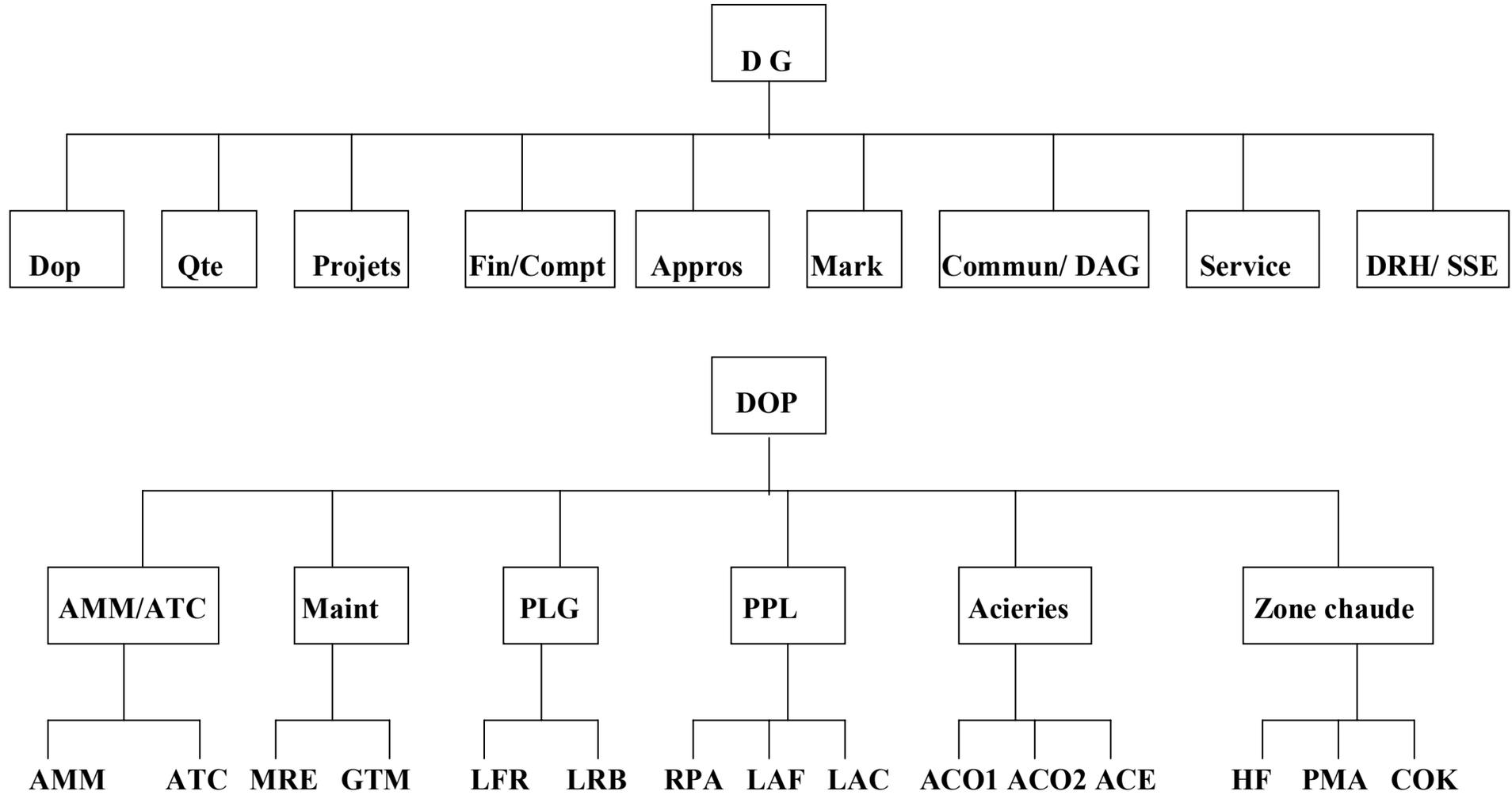
دليل المقابلة

- ما هو تقييمكم لعمل قسم الاتصال داخل المؤسسة؟.....  
.....
  - كيف تنتقل المعلومات حاليا داخل المؤسسة؟.....  
.....
  - هل هناك عوائق أمام حركة المعلومات داخل المؤسسة؟.....  
.....
  - كيف هي علاقتك بزملائك في نفس القسم؟ وبينك و بين إدارة المؤسسة؟  
.....
  - ماذا تعرف عن مفهوم العلاقات العامة؟.....  
.....
  - ماهي الجوانب المهمة لتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة؟.....  
.....
- ماهي التحسينات التي يجب القيام بها في مجال الاتصال داخل المؤسسة؟  
.....

**ORGANISATION****DIVISION ACIERIE A OXYGENE N°2**



**( ORGANISATION DIRECTION RESSOURCES HUMAINES )**



**ORGANIGRAMME GENERAL DE LA DIRECTION DES OPERATIONS(PRODUCTIONS)  
ARCELOR METTAL -ANNABA.**