

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

# الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمقنية

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب :

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

قادري محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا  
ممتحنا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان

أستاذة محاضرة  
أستاذ التعليم العالي  
أستاذ محاضر  
أستاذ محاضر  
أستاذ محاضر

- د. العشعاشي وسيلة  
- أ.د. بندي عبد الله عبد السلام  
- د. كرزابي عبد اللطيف  
- د. شريف مصطفى  
- د. شليل عبد اللطيف

السنة الجامعية

2010 2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# تَشْكُرَات

قال صلى الله عليه وسلم: "اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع و من قلب لا يخشع و من نفس لا تشبع و من دعاء لا يسمع".

الحمد و الشكر على من يسر بتوفيق.

نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و نخص بالذكر الأستاذ المشرف السيد بندي عبد الله عبد السلام على نصابه و مساعدته لنا في انجاز هذا العمل .

إلى مساعد المشرف السيد فرواني بلقاسم الذي كان بمثابة الأخ الذي ساعدنا في انجاز هذه المذكرة بنفس طويل فشكراً على طيبة خاطر و سعة قلبك و طول صبرك، و إلى أعضاء لجنة المناقشة. و نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر عمال مكتبة العلوم الاقتصادية و المكتبة المركزية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

و نشكر كل من أطفأ شمعة حياته ليوقد شمعة العلم لكم و حدكم عبارات الاحترام و التقدير و خالص آيات العرفان و الامتنان.

محمد قادري

# إهداء

إن لكل جمد ثمرة، و الثمرة المتواضعة هاته أهديتها إلي من قال فيهما الله عز وجل : { وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهَنًا لَعَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالَهُ فِي سِنَيْنِ أَمْسَيْنِ أَنْ إِشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ } . إلي والدي العزيزين حفظهما الله.

إلي إخوتي، إلي روح أخي المكي الطاهرة رحمه الله، إلي ابنتي العزيزة ملاك وقال.

إلي أصدقاء الدراسة ، و إلي كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع.

محمد قادري

# مخطط البحث

## المقدمة العامة

### الفصل الأول: مدخل إلى اتصال المؤسسة

مقدمة

المبحث الأول: المؤسسة و الإدارة

المبحث الثاني: مدخل إلى اتصال المؤسسة

المبحث الثالث: نماذج الاتصال

المبحث الرابع: أشكال الاتصال في المؤسسة

المبحث الخامس: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

خاتمة.

### الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

مقدمة

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: طبيعة النظام الاتصالي داخل المؤسسة و الجمهور المستخدم

المبحث الثالث: أهمية الاتصال الداخلي

المبحث الرابع: تقنيات الاتصال الداخلي

المبحث الخامس: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

خاتمة

### الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مقدمة

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الخزف المنزلي تافنة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان

خاتمة

الخاتمة العامة.



# المقدمة العامة

## مقدمة:

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية، و مقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوعها لو لا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة و الاستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات و الخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة.

إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين، الاعتراف بصورتنا الايجابية عن أنفسنا و يجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين و إذا تم الاعتراف المتبادل يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآنية ومستقبلا.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده.

لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال و لا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث و الخطابة و إلقاء التعليمات و التوجيهات والاجتماعات و التقارير و غيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار و المعلومات.

و الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال، و لا بد من وجود شخص يرسل معلومات و آخر يستقبلها، دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

الاتصال هو الزيت الذي يحرك ماكينة حياتنا، و هو الأسلوب الذي يساعد على إصدار التعليمات و الأوامر و إدارة الاجتماعات و كتابة الخطابات و التقارير.

الاتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية و الأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء و الإحساس الذي يجعله يحيا و يحس بالبيئة المحيطة به، فان الاتصال يسمح للمعلومات و الأفكار و وجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة، بما يضمن استمرار هذه الجماعة و بقاءها و تقدمها.

لعله من الأمور الحتمية أن تكون مثل هذه العملية الأساسية و الحيوية موضع الدراسة في كليتها و جزئياتها على مدى التاريخ، لقد اجتذبت عملية الاتصال منذ العصور القديمة حتى العصر الحديث اهتمام الباحثين الذين يستخدمون تشكيلا غنيا من الاتجاهات الفكرية بما فيها الفلسفية والسياسية و الاجتماعية، و مع ذلك فلم يخضع الاتصال كموضوع للبحث العلمي إلا أخيرا خضع بنوع خاص لتفحص علماء الاجتماع في ميادين معينة و على الأخص العلوم السياسية و علم النفس و علم الاجتماع.

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أهدافها و أحجامها، و مهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني، فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا ومبني على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة، فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت، وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصى منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية بها، بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاءا ورفعا لعجلة النمو الاقتصادية للهيكال الذي يعمل به.



و حتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة، حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج.

و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا. و هذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال<sup>1</sup>.

يمكن أن نعتبر الاتصال أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة، و الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات كما و أنه عنصر أساسي و هام في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن البيانات دعامة رئيسية للقرارات، و عملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

وهكذا نجد أن أنظمة الاتصال أصبحت في الوقت الحاضر تتشابه مع الجهاز العصبي، فكلما تتوقف الحياة إذا توقف الجهاز العصبي، فإن النشاط يتوقف في المؤسسة إذا توقف نظام الاتصال. فرغم أن المشاكل الاتصالية التي وصلت ذروتها مع نظام تايلور Taylor وماكس فيبر max weber والتي انعكست سلبا على العديد من الجوانب كتنسيق و تناقل المعلومة الحساسة بالرغم من أنها ميزت مراحل غابرة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية إلا أن هذه الأخيرة (أي المؤسسات) وبالرغم من البحوث المعمقة والدراسات الهادفة المدعمة بالتطور التكنولوجي الذي لا مثيل له إلا أنها لازالت تشكو فشل مشاريعها و أهدافها إلى مشكل أساسي محوري هو الاتصال و تناقل المعلومة دائما انطلاقا من نسقها الداخلي على وجه التحديد.

---

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص 8

وسوء الاتصال وآثاره السلبية على تداول المعلومة داخل المنشأة لم يهدد فقط البناء الداخلي لهذه الأخيرة بل هز مكانتها وعلاقتها مع محيطها الخارجي كذلك وهذا أمر طبيعي جدا ومتوقع، لأن مناعة أي نظام تبدأ من بنيتها الداخلية السليمة لتحدي الأخطار الخارجية المتمثلة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في المنافسة، تغيرات السوق، طلبات الزبائن و ضمان وفائهم، إضافة إلى تحصيل المعلومة الحساسة حول هذه المتغيرات وتسخيرها لصالح النظام عن طريق آليات مدروسة، وانطلاقاً من هذه المشاكل التي عرفتتها المؤسسة بدأت البحوث و الدراسات الأكاديمية في الشأن بالتقريب انطلاقاً من نهاية النصف الأول وبداية النصف الثاني من القرن العشرين مع أولى بحوث التون مايو Elton Mayo ومدرسة العلاقات الإنسانية والسعي للاستفادة من التطور التكنولوجي أكثر فأكثر خدمة لسيولة معلوماتية أوفر داخل هذه الأنظمة وانطلاقاً من ذلك الحفاظ على الاستقرار في المحيط الخارجي و ضمان البقاء، وقد استمرت مثل هذه الدراسات التي تحاول الكشف عن فجوات الاتصال والإعلام داخل المنظمة وسبل تدليلها وترشيدها لغاية الوقت الراهن وقد استثمرتها بشكل واضح دول الضفة الشمالية للمتوسط، الولايات المتحدة، كندا وبعض دول آسيا كاليابان، إلا أن هذا لا يمنع من معاناة العديد من المؤسسات الاقتصادية من مشاكل على هذا الصعيد الأمر الذي كلفها التأخر وعدم القدرة على مسايرة المعايير الدولية كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لدول العالم الثالث وبالتحديد الجزائرية المقبلة مستقبلاً لتفتح على المنظمة العالمية للتجارة التي لا تتسامح مع مثل هذه التأخرات ولا توفر الوقت لتدارك النقص.

و المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تمر اليوم بمرحلة حرجة من حياتها في ظل الإصلاحات التي تقوم بها في مختلف الميادين الاقتصادية و الاجتماعية و التي في مجموعها ترتبط بأدائها، و هو ما يجعل الاهتمام بالاتصال في هذا الوقت من أجل التأثير على فعاليتها ضروريا و مفيدا.

كما أن دخول المؤسسة الجزائرية في منافسة مع المؤسسات الأجنبية التي يتميز تسييرها وأدائها بالفعالية و الكفاءة، و بتجربة كافية في ميدان الاتصال و استفادات من النظريات والأعمال، والمنافسة اليوم تتجه إلى وسائل و طرق حديثة مثل نوعية الموارد البشرية و مشاركتها في تحديد الأهداف و المساهمة في تحقيقها بواسطة الاتصال و التحفيز و غيرها.

فاعتمادا على هذه النقاط ورغبة في التوسع أكثر في مجال الاتصال ارتأيت تناول موضوع "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية" محاولة مبني الإلمام بالكم المعلوماتي حول الموضوع ومحاولة إسقاط ذلك و واقعه على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## الإطار المنهجي للدراسة:

### 1- الإشكالية:

إن المنظمات سواء كانت شركات أو مؤسسات أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين الصورة العمومية أو للتباهي بها أمام المنافسين، بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي. و لقد رافق هذا الإدراك اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث و التكوين المرتبطين به، و خاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة عموما بتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أو باقتحام أروضيات عمل جديدة استلزمته مسؤولياتها المتعدية.

وهذه العوامل في مجموعها و غيرها، جعل المختصين يتوجهون إلى الاهتمام أكثر بالدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في المؤسسة، و قد حققت أعمالهم نتائج جد مفيدة في هذا الميدان، بحيث استفاد منها المسؤولون و المسيرون، و حققوا بذلك نتائج ايجابية في أداء المؤسسة أو فعاليتها وكفاءتها، نظرا لما للاتصال من تأثير على أداء الأفراد و الإدارة ككل. وكان هذا محل بحثنا الذي يدور حول مؤسسة اقتصادية هي " مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة بمغنية" و بالتطرق إلى مختلف المعطيات و المعلومات النظرية حول الاتصال. و عليه كانت إشكالتنا على النحو الآتي:

**هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي -تافنة - بمغنية.**

و للإجابة على إشكالية البحث وجب علي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟

2- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟

3- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ و ما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

4- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات؟

5- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية و معلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية(مؤسسة الحزف المنزلي تافنة)؟

## 2- الفرضيات:

من خلال الإشكالية العامة التي طرحتها سأحاول الإجابة بشكل أكثر تعمقا عن الفرضيات

الموالية:

الفرضية الأولى:

يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة ،و الداخلي منه على وجه الخصوص و بمختلف أشكاله له أهمية بالغة و ضرورية ، و له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا أو إيجابا ، لذا يجب أن تعطى له أهمية كبيرة ، و التحسين من طرق توظيفه و الاهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرز دوره الفعال بأكثر دقة و وضوح، ينجم عن هذا الأخير وضع إستراتيجية اتصالية، يرحى منها التأثير على مردودية المؤسسة و فعاليتها، و بالتالي تضمن لها تنظيم أحسن ترتقي بها لمكانة أفضل.

الفرضية الثانية:

إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة و خاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط و فعالية المؤسسة، و هذا بإيصال المعلومات في أقرب و أسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، تؤثر على المردودية و الفعالية من خلال تحسينها.

وهنا لابد الأخذ بعين الاعتبار بأهمية التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة، و كذلك تأثيرها على التنظيم العام و نشاطها ككل من خلال مردوديتها.

### 3-أهمية الدراسة:

لقد اهتم المختصون في الإدارة بالمؤسسة منذ زمن بعيد بالاتصال فيها، فمع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية أصبح ينظر إلى عملية الاتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها، كما أن هذه النظريات تنطبق مع صورة المؤسسة و الإنسان فيها من طرف التقليديين.

و تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطيت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاطها من الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة النهائية.

و أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين مميزاتها و مكوناتها، و هي وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق فيها كنظام بشري.

و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و رموز و معاني تقنية و ذات جانب علمي أكثر تعقيدا. و هذا ما يؤثر مباشرة في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال و الاهتمام به.

و من جهة أخرى فمع التطور في تقنيات التسيير و التطور المتسارع في نظرياته و ما أصبح لها من تأثير في حركة المؤسسة، و التي أظهرت الموارد البشرية فيها ليس فقط كعامل حي و عاقل بل أيضا لأنه يتميز بخصائص ثقافية و نفسية معنوية يتحدد على أساسها جزء كبير من تصرفاته

التي تؤثر في نشاطه و نتائجه، كما يتميز بجأته إلى الاتصال كظاهرة حيوية، خاصة ضمن ظروف المؤسسة الحالية المتميزة بالتعقيد أكثر.

كما أن ما شهدته وسائل الاتصال و طرقه سواء على المستوى العام لحياة الأفراد والمجتمعات أو على مستوى المؤسسة، و كذا الدور الذي أخذته المعلومات في العملية الاتصالية ككل، زاد من دور الاتصال و أهميته في حياة المؤسسة.

فالذي يتحكم في المعلومة يملك القوة والسيطرة والذي يفتقد لمثل هذه المعايير لا يمكن أن يضمن استقراره في أي حقل كان خاصة على الصعيد الاقتصادي أين تعتبر المؤسسة خدماتية كانت أو منتجة لسلم ملموسة مجبرة على ضمان أكثر انسجام لانسقتها الداخلي بتوفير وتجسيد نظام اتصالي متين قائم على مبادئ علمية مدروسة وتسخير الإمكانيات والآليات اللازمة لتسيير المعطيات المختلفة كما أن مشاكل وخصوصيات العمال داخل النسق أو الهيكل التنظيمي لا بد وان تؤخذ بعين الاعتبار عملاً على إرضاءه و كسب ثقته، لأن تحقيق مثل هذه النقاط يضمن للمؤسسة وفاء المستخدم وبالتالي استغلال كل طاقاته الكامنة خدمة لمصلحتها المادية نهاية المطاف .

#### 4-أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أسباب موضوعية لاختيار الموضوع.

أما الأسباب الذاتية فهي:

1- كوني كان موضوع الاتصال في المؤسسة موضوع مذكرة نهاية التخرج لشهادة الليسانس حيث تطرقت فيه إلى أهمية الاتصال بشقيه الداخلي و الخارجي تحت عنوان "الاتصال و فعاليته على أدوات و ميكانيزمات التسيير في المؤسسة" و انطلاقاً من ذلك أردت التعمق أكثر في ميدان الاتصال و التخصص في الاتصال الداخلي و التوسع فيه أكثر و بعمق ملم له من أهمية كبرى على حياة و تسيير المؤسسة في ظل التغيرات و التطورات الحاصلة من تطور تقنيات الاتصال و التسيير و المكانة التي أصبح يحتلها بين المؤسسات الكبرى و الناجحة.

2-ميلي إلى هذا النوع من الدراسات و رغبي في التعمق أكثر فيه و تقدم زيادة ما كنت قد أغفلته في مذكرة الليسانس.

3- تجرّبي العملية القصيرة لمدة سنتين بإحدى الإدارات العمومية و ما عشته من واقع الاتصال بها و الصعوبات و الفجوات الكبيرة التي يعاني منها الموظفون خاصة الدرجة الدنيا و المتعاقدين، حيث تجسد سوء الاتصال بين الهرم التسلسلي و آثاره السلبية على تداول المعلومة داخل الإدارة، و انتشار الإشاعات، و تسلط الإدارة العليا و ما خلق من نزاعات كثيرة و إحباط لدى العمال و هو ما كان إحدى الدوافع التي جعلتني أبحث أكثر في هذا الموضوع.  
الأسباب الموضوعية:

1- موضوع الاتصال في الجزائر ما زال يفتقر إلى الدراسات المعمقة حيث هناك نقصا واضحا في الربط بين الدراسات النظرية الأكاديمية و الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية التي توجد في أمس الحاجة لهذا النوع من الدراسات.

2- المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المؤسسات الكبرى و الدراسات و الميزانيات التي أصبحت تخصص لذلك لتطويره و إنشاء مصالح و مديريات خاصة به من أجل تحديته و تطويره ليكون نظام اتصالي أكثر فعالية، و هو ما يؤدي إلى تسيير جيد و فعال و تحقيق أهداف المؤسسة بتكاتف الجهود و مشاركة الجميع.

3- الجلسات و الدورات التكوينية الدورية التي تقام لتكوين الإطارات العليا للإدارات ورؤساء البلديات التي باشرت بها وزارة الداخلية و تركيزها المهم جدا على موضوع الاتصال و أهميته في تسيير الأعمال و الإدارة و المشاريع.

## 5- أهداف الدراسة:

1- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال و أهميته داخل المؤسسة .

2- إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.

- 3- إبراز أهم الوسائل و التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي و دورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات و البيانات و جعلها في خدمة المصلحة و الأهداف و بناء المخططات.
- 4- دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية و في تسيير و تداول المعلومات.
- 5- محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.
- 6- موقع العامل البسيط من الإعلام داخل المؤسسة.
- 7- دور و تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تسيير المؤسسة و على تسيير المعلومة داخلها، و الأهمية و المكانة التي تحتلها، و أثر استعمالها من خلال التقنيات المتطورة التي توفرها و التي تساعد على ربح الوقت و توفر تسارع انتقال المعلومات و البيانات في كل الاتجاهات.
- 8- العمل على إسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي على الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أي ربط الدراسات الأكاديمية و واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الوطنية.
- 9- مميزات و واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 10- رصد و تشخيص أهم فجوات الاتصال. مؤسسة الدراسة الميدانية و محاولة اقتراح حلول.

## 6- الدراسات السابقة :

كما سبقت الإشارة في مقدمة المذكرة عرف الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية البدايات الأولى لإدراك أهميته كعامل استراتيجي حساس انطلاقا من نهاية النصف الأول وبداية النصف الثاني من القرن العشرين بعد أن شهدت البنى الاقتصادية بمختلف قطاعاتها وبالتحديد المصانع الكبرى العديد من المشاكل التي تولدت عنها أزمات كبرى كانت أهمها وأبرزها الأزمة الاقتصادية العالمية 1929م والتي يعتبر سوء البناء الاتصالي والمعلوماتي داخل المنشآت أهم أسبابها التي عكست وضعيتها المتدهورة في المحيط الاقتصادي الخارجي وأثرت على هذا المؤشر الهام في المجتمع ككل آنذاك .



وقد شهد موضوع الاتصال للمؤسسة الاقتصادية العديد من البحوث والدراسات الأكاديمية انطلاقاً من تلك الفترة إلى غاية الوقت الراهن الذي بلغ القمة على هذا المستوى ، من جهة أخرى ولو أن المجال لا يزال حديثاً في الجزائر إلا أن هنالك مبادرات من أساتذة وباحثين (رغم أنها قليلة جداً) لإجراء بعض الدراسات الهادفة والتي انتقلت منها ثلاثة رأيتها على علاقة مباشرة بالموضوع رغم أنها لا تتناوله لوحده بالشكل الكلي بل تتعداه إلى نقاط أوسع غالب الوقت .

### أ- الدراسة الأولى:

العنوان:الاتصال في المؤسسة<sup>1</sup>.

وتتناول إشكالية عامة حول ماهية الأسس والمنطلقات النظرية لاتصال المؤسسة وكيفية معالجة تفاعل مرسلها بمحيطها الداخلي والخارجي في ضوء المفهوم الشامل للاتصال أما منهج الدراسة فعلى اعتبارها عبارة عن ملتقى دراسي علمي شارك فيه عشرة أساتذة كل ومدخلته فليس هنالك منهج علمي محدد لهذه الدراسة لأنها كانت عبارة عن مداخلات لمناقشة الإشكالية العامة من أطراف متعددة صبا في لب الموضوع مباشرة، أما الأهداف التي توختها هذه الأيام الدراسية فهي التأكيد على كون الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين صورة المؤسسة بل تفعيل الإدراك بكونه عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المختلفة إضافة إلى محاولة استدراك النقص في هذا المجال على المستوى الأكاديمي ورغبة في تلبية حاجة الأشخاص القائمين على الاتصال والمعلومة في مختلف الشركات والمؤسسات التجارية والخدمية، أما أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة فهي أن الاتصال ومبادئه العلمية لم تعد موجهة فقط وحصراً للجمهور الخارجي للمؤسسة بل أصبح يوجه أيضاً نحو المحور الداخلي من خلال كونه مهمة الجميع واعتباراً بتأثيره المزدوج(خارجياً وداخلياً قبل ذلك)، إضافة إلى التأكيد على كون هذا الاتصال وبالتحديد الداخلي يحتاج إلى خبراء ومتخصصين قادرين على

<sup>1</sup> فضيل دليو ومجموعة باحثين، الاتصال في المؤسسة ،فعاليات الملتقى الوطني الثاني ، الجزائر، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية،

إحداث تغييرات وتحسينات على مستوى المنشأة وانطلاقاً منها إلى العالم الخارجي إضافة إلى أهم النتائج المتمثلة في كون أن هنالك علاقة وظيفية بين الاتصال والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث يؤدي هذا الأخير إلى محاصرة الإشاعة وإزالة سوء الفهم والحد من الحواجز السيكولوجية من خلال بناء نظام إعلامي ناجح إضافة إلى نتيجة أخرى أسقطت على المؤسسة الجزائرية وهي كون الوشاية المتفشية على هذا المستوى تعتبر بديلاً ونتيجة طبيعية لغياب نمط الاتصال الصاعد المؤثر على سريان المعلومة داخل المنشأة .

### ب- الدراسة الثانية :

العنوان : اتصال المؤسسة<sup>1</sup>.

أما الإشكالية العامة فتمحورت بشكل لا يختلف كثيراً عن إشكالية الملتقى الذي أجراه نفس الأستاذ مع مجموعة باحثين آخرين حول أسس ومنطلقات اتصال المؤسسة و الكيفية التي يساهم من خلالها في تفعيل نشاط المؤسسة انطلاقاً من محيطها الداخلي نحو الخارجي مركزاً أكثر على الجانب التسييري للمعلومة بهذه المؤسسات بشكل أكثر تعمقاً، وفيما تعلق بالمنهج فلم يوضحه الباحث كذلك بالشكل الصريح إلا أنه وصفي تحليلي كذلك كما يبدو الأمر في البحث ونظراً لطبيعة هذا الأخير التي تقتضي مثل هذه المناهج إضافة إلى المنهج التاريخي بشكل أقل على اعتبار أن الباحث تطرق إلى شيء من تطور اتصال المؤسسة وفروعه ،أما أهداف الدراسة فتوجهت كذلك لإبراز أهمية هذا التخصص وضرورة أخذه بعين الاعتبار من لدن المؤسسات الجزائرية واستدراك التأخر على المستوى الأكاديمي من جهة أخرى بشكل عام وتلخص أهم النتائج المتوصل إليها في كون المؤسسات الاقتصادية لا بد وأن تستعين بخبرة الوكالات الاتصالية الرائدة في تواز مع توفير الإمكانيات التنظيمية، المادية والبشرية اللازمة لمختصها داخلها بغية خلق نظام اتصالي أكثر ثراءً ومسايرة للتطور الحاصل إضافة إلى نتيجة جد مهمة في رأيي وهي عمل النظام الداخلي للمؤسسة على تجنب الكذب رغم أن أسلوب الإشاعة قد يكون مفيداً أحياناً لكن

---

<sup>1</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

يلزم تجنبها وذلك عن طريق حلول مناسبة للتأسيس لإعلام أكثر سيولة ومصداقية داخل المنشأة من خلال استحداث خلية الاتصال مع منصب لمكلف بذلك، إضافة إلى نتيجة أخرى تؤكد على ضرورة التأسيس للاتصال المساعد بشكل معتبر داخل المؤسسة الأمر الذي يخلق أكثر ثقة للعامل البسيط في إدارته وبالتالي كسب رضاه نحو عطاء أوفر خدمة لمصلحة المنشأة المتمثلة في الربح والبقاء .

### ج- الدراسة الثالثة:

العنوان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية<sup>1</sup>.

الإشكالية العامة لهذه الدراسة تمثلت في الانعكاسات المحتملة للتنظيم غير الرسمي على جوانب الاتصال، الإشراف، المشاركة و الحوافز داخل المنظمة الصناعية، أما منهج الدراسة فلم يوضحه الباحث بصراحة في الإطار المنهجي لعمله إلا أن طبيعته العلمية وكما توضح ذلك مختلف فصوله تقتضي منهجا وصفيا تحليليا أكثر من أي منهج آخر إضافة إلى المقارنة أحيانا بين ما هو قائم من معايير دولية في الشأن ووضع المؤسسة الصناعية الجزائرية، والأهداف التي رسمها الباحث لدراسته كما يصرح بذلك والأهم على حد تعبيره هي الكشف عن أهم المعوقات التنظيمية والمتمثلة في نظام الاتصالات وصور الإشراف وانعكاساتها على الوضع الإعلامي داخل المؤسسة كذلك إضافة لمحاولة إضاءة الطريق للمسؤولين في المجال لمعالجة المشاكل المطروحة داخل المؤسسات المختلفة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج المهمة التالية : التنظيم غير الرسمي يقوم بدوره الايجابي إذا توفرت له شروط و ظروف ايجابية كالاتصالات الجيدة والإشراف الديمقراطي وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية ، كما توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي تدعيم أواصر العلاقات بين العمال وتشجيعهم ليشكلوا جماعات عمل مستقرة.

---

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985

## ملاحظة:

عموما تطرقت الدراسات الثلاثة إلى دور تنظيم الاتصالات داخل المؤسسة ولكن في أغلب الوقت كعنصر مهم أو كنقطة يجب التركيز عليها في كل مشروع مهما كان نوعه وحساسيته دون التطرق فقط للنظام الاتصالي لوحده وكيفية بنائه، وعملا على ذلك سأحاول في مذكري التعمق أكثر ومحاولة التركيز على البناء الداخلي أكثر على اعتبار أن الدراسات التي أشرت إليها تباينت بين داخل وخارج المؤسسة دون التخصص في المحيط الداخلي فقط ولو أن هذا الموضوع يتطلب الإشارة للعالم الخارجي، كذلك كل مرة مثلما هو الشأن بالنسبة لتناوله في مذكري الخاصة، كما سأحاول أن أضيف شيئا جديدا بالإمكان من خلال الدراسة الميدانية المجسدة في الفصل الثالث ورصد مكانة المؤسسة الجزائرية في الموضوع.

## 7- منهج الدراسة :

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة في الشأن خاصة فيما تعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم (المؤسسة، الاتصال،...) التي تتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة على اعتبار أنني سأطرق في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية سأحاول فيها توظيف ورصد أهم ما سيأتي في الشق النظري من معطيات وتحليلات لغرض الخروج بنتائج وتوجيهات نموذجية نهاية المطاف في التقرير الهام لهذه الدراسة التي أجريتها بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية .

## 8- أدوات جمع المعلومات :

لقد استعنت في المذكرة بالأدوات التي اقتضاها العمل الميداني أكثر وهي بشكل عام الاستبيان الذي أجرته مع عدد من العمال والإطارات في نطاق الدراسة التطبيقية، إضافة إلى الملاحظة التي لا غنى عنها في كل دراسة مهما كانت على ما اعتقد، ولكن طبيعة دراستي ربما

تقتضيها أكثر فأكثر على اعتباري خصصت خلال مدة البحث الميداني لمعايشة وملاحظة سلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية بمختلف أشكالها إضافة إلى معاينة مختلف التجهيزات المتوفرة وكل ما يمكن رصده بالعين المجردة وإعطاؤه تأويلات علمية تقريبية.

## **9- عينة البحث :**

مجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمت بها هو مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية أما العينة المدروسة تألفت من 87 عامل ، تم اختيارهم بنسبة 20 % من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب 435 عامل، وتم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة (إدارة عليا، مشرفين، مسيرين مختلفين، عمال بسطاء في شتى الورشات التنفيذية...) وقد تمت مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريتها معهم معبرة عن حال وواقع الإعلام والاتصال بالإمكان في النطاق العام للمؤسسة وقد كان عدد الأسئلة المطروحة في الشأن 36 سؤالاً، و هو يضم نوعين من المتغيرات، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف بها 6 أسئلة، أما النوع الثاني فهو متغيرات تابعة و تتعلق بعمال المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى 30 سؤال و هي تمثل أسئلة خاصة بالعامل.


## **10- تصميم البحث:**

ولتنفيذ هذا العمل سأقسم البحث إلى ثلاثة فصول، الأولين نظريين والثالث خصصته لدراسة نموذج ميداني لمؤسسة جزائرية (مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة بمغنية) .

الفصل الأول: مدخل إلى اتصال المؤسسة سأتناول فيه مفاهيم عامة حول المؤسسة، محيطها و كذا حول الإدارة و تطور الفكر الإداري و التطرق إلى أهم المدارس في ذلك، مبحث ثاني يتضمن مفاهيم عامة حول الاتصال ، تاريخه و تطوره، مبحث ثالث حول أهم النماذج الاتصالية المؤسسة لذلك، مبحث رابع عن أشكال الاتصال بشقيه الداخلي و الخارجي، و مبحث خامس حول إستراتيجية الاتصال.

الفصل الثاني: سأطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة بأكثر تفصيل، فسأتناول فيه تعاريف عامة للاتصال الداخلي، وظائفه، أنواعه، أشكاله، تقنياته و أخيرا أهمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة، و هذا مقسما على خمسة مباحث.

في حين خصصت الفصل الثالث للدراسة الميدانية بمؤسسة الخبز المنزلي لتافنة بمغنية حيث سأحاول قدر الإمكان توظيف ما ورد في الشق النظري لرصد واقع الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك اعتمادا على الاستبيان للوصول في نهاية المطاف إلى نتائج تحوصل واقع هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية وآفاقه المستقبلية من خلال نتائج الدراسة الميدانية.



الفصل الأول  
مدخل إلى اتصال المؤسسة

## مقدمة:

إن المؤسسات الاقتصادية عبارة عن مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية، طبيعية كانت أو مالية، و هي بمختلف أشكالها و أحجامها و أهدافها و مهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة و القيام بمهام محددة الغرض منها تحقيق الأهداف المسطرة.

هذه المؤسسة في حاجة بالدرجة الأولى إلى إدارة تقوم بتسييرها و التي تعتبر عامل أساسي في نجاح المشروعات أو فشلها و تحقيق الأهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها.

و التسيير هو عملية تنبؤ للمستقبل و ربطه بالحاضر، و على هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تأخذ كافة احتياطاتها بدراسة و تحليل كل المعطيات الممكن جمعها و تقييم و إعادة النظر في نشاطاتها لتمكين من مجابهة المستقبل، و التسيير حتى يكون في أكمل وجه لا بد من توفير المعلومات الدقيقة و الحديثة، و هذا لا يتم إلا بسريان جيد للمعلومة داخل المؤسسة بوجود اتصال دائم و محكم يضمن تسيير الإدارة و ينعكس على أدائها.

و حتى تقوم المؤسسة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال و جوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج.

و تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر والتعقيد، بعد أن كانت الوحدات الحرفية و المؤسسات الرأسمالية التي يملكها يسيرها ذات الشخص ذات أحجام و مهام بسيطة و غير معقدة.

و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة، إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و رموز و معاني تقنية ذات جانب علمي، و هذا ما يؤثر على نتائج نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال و الاهتمام به.



و سأتطرق في تناولي لهذا الموضوع بفصل أول مدخل إلى اتصال المؤسسة و الذي يقسم بدوره إلى خمسة مباحث، مبحث أول تمهيدي مفاهيم عامة حول المؤسسة، محيطها و كذا حول الإدارة و تطور الفكر الإداري و التطرق إلى أهم المدارس في ذلك، مبحث ثاني يتضمن مفاهيم عامة حول الاتصال و تاريخه و تطوره، مبحث ثالث حول أهم النماذج الاتصالية، مبحث رابع عن أشكال الاتصال بشقيه الداخلي و الخارجي، و مبحث خامس حول إستراتيجية الاتصال.

## المبحث الأول: المؤسسة و الإدارة

### 1- مفهوم المؤسسة

تشكل المؤسسة اليوم موضوع دراسات و محور اهتمام نظرا للوضع الاقتصادي السائد في العالم، حيث شغلت حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارهم النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

كما أن التطورات التي شاهدها الساحة الاقتصادية و الاجتماعية عبر العصور، و كذا العلمية و التكنولوجيا السريعة خاصة في القرن العشرين غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية للمؤسسة ، حيث أصبحت تتحكم و تؤثر في إنتاجها واستعمالها من خلال علاقتها بمراكز البحث ، أو بمخبرها الخاصة بتطبيق الأبحاث و تحويلها إلى منتجات و طرق إنتاج.

كما أن المؤسسة تشمل دورها مجالا واسعا فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي و الاجتماعي بصفتها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و فيما بينها و الموارد المادية وعناصر أخرى معنوية، وتتعامل أيضا مع المحيط لتشمل الجانب السياسي في إطار تفاعل الاتجاهات و الآراء و ظهورها في اتخاذ القرار بتدخل مختلف الأفراد الذين يمثلون المجتمع ، بمختلف انتماءاتهم و تكوينهم العلمي و الثقافي و السياسي و في هذا المجال فهي تؤثر في القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع بما يسمى بثقافة المؤسسة التي تمثل خليطها من ثقافات الأفراد المكونين لها . وتشمل كذلك الجانب العلمي من خلال الأبحاث و المخبر المنجزة لذلك لتطوير المنتجات والإبداع.

لقد تطور تعريف المؤسسة منذ القدم حسب تطورها فقد كانت تتميز في الماضي بأنها منظمات تسويقية للمنتجات و تتميز بصغر حجمها و بتكنولوجية متواضعة و بعلاقات مباشرة بين صاحب المؤسسة و العمال ، و تطورت حسب كوتا إلى ثلاثة اتجاهات<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> الدكتور عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، المطبوعات الجامعية ، سنة 2000، ص 24

- اتساع الحجم.
- كثرة المنازعات.
- تعقد أنماط التسيير .

لقد قدمت العديد من التعاريف للمؤسسة حسب الأوقات و الاتجاهات ، فتعريفها يختلف عند معظم الخبراء نذكر منها على سبيل المثال : **M. TRUCHY** "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي"<sup>1</sup>

عند ماركس المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت إدارة نفس رأس المال، و في نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع"<sup>2</sup>

عند **Peroux**: "المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة الذكر نلاحظ تطور تعريف المؤسسة، فبالنسبة للتعريف الأول فقد عرفها على أنها وحدة و المؤسسة اليوم تتكون من عدة وحدات موزعة على مناطق مختلفة، ومن التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عدد كبير من العمال فنجدها قد تستعمل عددا قليلا من العمال حسب درجة التطور و الحجم و التكنولوجيا المستعملة. وكذلك عندما ذكر أنها تنتج نفس النوع من السلعة في حين أن بعض المؤسسات تنتج أنواع مختلفة من المنتجات.

و من التعريف الثالث نجد أن مفهومها تطور و أصبح أكثر اتساعا و هو الحصول على إيرادات من خلال عملية الإنتاج.

- يعرفها **Schumpeter** "المؤسسة تكون مركزا للإبداع و مركزا للإنتاج"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الدكتور ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 1998 ط1 ، ص09

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص09

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص10

<sup>4</sup> د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص24

-أما عند *Galbraith* تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الهيكلتقنيين الذين يملكون السلطة"<sup>1</sup>

-المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي"هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة"<sup>2</sup>

و التعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة: مجموعة من الأفراد يعملون معا لانجاز هدف أو أهداف مشتركة. و هذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها<sup>3</sup>.

و بتعريف أكثر شمولية المؤسسة الاقتصادية هي هيئة إنتاجية، مسيروها آخذون بالتوثيق الجيد والدقيق لقراراتهم والمسировون الجيدون داخلها هم الذين يقدمون ويوفرون معلومات أكثر تفصيلا للطلبات الموجودة من أعضاء النسق العام<sup>4</sup>، وهذه الهيئة تعمل من جهة أخرى عن طريق مجموعة من القواعد وإجراءات التي يجب على موظفيها احترامها إضافة إلى أنها ( أي الهيئة ) تقسم نشاطاتها المهنية بين أفرادها العاملين المتواجدين في الأقسام المختلفة المكونة لنظامها العام .

وبصفة عامة وللتمييز أكثر بين مفهومي المنظمة والمؤسسة، **Organisation** و **Entreprise**، المنظمة هي بشكل عام مجموعة من الناس أين الأفراد يوحدون جهودهم لغرض تحقيق الهدف المسطر سواء كانت هذه المنظمة عيادة، مدرسة أو جمعية<sup>5</sup> ... فهي كلها منظمات.

<sup>1</sup> د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> د. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ط 4، ص 24

<sup>3</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، ط 2005، ص 1، 18

<sup>4</sup> Stephen Robbins et des autres, comportement organisationnelle, 12<sup>eme</sup> édition, paris, édition Émile dédié, p 587.

<sup>5</sup> Michel Amiel et des autres, management de l'administration, 2<sup>eme</sup> édition, paris, imprimerie du culot : 1998 , p 21 .

أما المؤسسة (Entreprise) فهي منظمة منتجة، تنقل وتبيع خدمات أو سلعا تستجيب لحاجيات مؤسسات أخرى بالإمكان، جماعات أو أفراد وهناك عدة أنواع من المؤسسات كذلك حسب البعد وطبيعة النشاط ( مؤسسات زراعية، صناعية، تجارية، خدماتية... ) أو حسب البعد القانوني ( مؤسسة فردية، تعاونية، عمومية، خاصة...)<sup>1</sup> فالمؤسسة تتميز بطابعها الإنتاجي الملموس غالب الوقت.

وختاما يمكن تعريف المنظمة على أنها كل نسق أو بناء يتوفر فيه شرط التنظيم والهيكل الواعية والبناء على فكرة معينة بأهداف محددة وهذا التنظيم في حد ذاته يمكن أن يكون مؤسسة اقتصادية إنتاجية، جمعية أو نادي أو ما شبه ذلك، فكل مؤسسة هي في نفس الوقت منظمة في أي حال من الأحوال والعكس ليس دائما صحيحا .

## 2- المؤسسة و المحيط :

تعمل المؤسسة في محيط تختلف ميزاته من منطقة لأخرى و من مجتمع لآخر، و من زمن إلى آخر، فهي تتعامل معه و تتفاعل مع عناصر المختلفة، تتأثر فيه بعلاقة متعددة، و يأخذ هذا المحيط عدة جوانب اقتصادية و اجتماعية و ثقافية بالإضافة إلى جوانب أخرى .

ومع التطور العلمي و التكنولوجي، و نظريات الإدارة و الاقتصاد، و اتساع النشاطات وتأثير مختلف الأعوان الاقتصاديين على النشاط الاقتصادي أصبح المحيط يكتسي أهمية كبرى. و يمكن تعريفه بأنه عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على عليها إما إيجابا أي فرص نجاح أو سلبا كتهديد<sup>2</sup>.

## 2-1- تعريف محيط المؤسسة : لقد قدمت عدة تعاريف للمحيط، يعرفها W.DILL "محيط

العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري ( الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ) ، يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن

<sup>1</sup> Michel Amiel et des autres, op. cit, p22

<sup>2</sup> د . عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 33

والموردين و العاملين المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات وإتحاد العمال وغيرها "1.

نلاحظ من هذا التعريف أنه اختصر عناصر المحيط في المتعاملين الأساسيين معهما كجهات أو أشخاص، دون عناصر أخرى مؤثرة كالبنوك و الأسواق المالية و مؤسسات التكوين و البحث وغيرها، و مختلف المتغيرات التي تؤثر في المحيط، و كذا البيئة الخاصة بالمؤسسات .

و في تعريف آخر نجد أن P.FILHO يعرفه : " أن المحيط الذي تعمل فيه أي المؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات على مستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية الإدارية و مؤسسات التوزيع، ؟أما المجموعة الثالثة فتضم متغيرات المتعلقة بمحيط مؤسسات الداخلي من عمال و مديرين و غيرهم "2.

تفهم المحيطات على أنها القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسات ونشاطاتها.

المؤسسات اليوم أصبحت في اتصال دائم مع محيطها و تغيراته، من عوامل اقتصادية، تطور داخل المجتمع، طبقة المستهلكين لمنتجاتها، تقاليدهم و عاداتهم، ذوقهم، أسعار الفائدة و نسبة الضرائب، المنافسين، العوامل القانونية و السياسية، المتعاملين الاقتصاديين كالمساهمين و المؤسسات المالية،العوامل الاجتماعية، البيئية، التكنولوجية و غيره و تطوره المستمر مع مراعاتها في كل هذا للتغذية المرتدة . فيجب عليها وضع نظام للمعلومات يشمل كل العناصر المرتبطة بها سواء داخلية أو خارجية من البيئة الداخلية أو الخارجية و هذا لدراسة المحيط دراسة شاملة من كل الجوانب تساعدنا في اتخاذ قراراتها خاصة منها الحاسمة التي تؤثر على حياتها و استمراريتها، و توسعها

1 د. ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ،ص 83

2 د . حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 123

وتطورها لمواجهة المنافسة الشرسة و القوية و أخذ نصيب و مكانة في السوق و بالتالي بقائها و فرض نفسها، في ظل محيط يتميز بالتعقيد و التغيير و التطور المستمر، و البقاء للأقوى و الأحسن. و لقد بينت نظرية النظم أن لا قدرة للمؤسسات على الاكتفاء الذاتي، و لا تستطيع الصمود إذا أغلقت تنظيماتها في وجه المحيطات، التي تعتمد عليها في تحصيل مواردها و تسويق خدماتها ومنتجاتها .

و لا تنحصر أهمية المحيطات على التبادل بل تشمل التطورات و المستجدات التي تطرأ والتي تفرض تحديات على المؤسسات تدفعها في إعادة التفكير و مراجعة سياساتها و تخطيطها و برامج عملها للتخفيف من ثقل القوى و الضغوطات. فالمحيطات الخارجية فرضت على المؤسسات تحولات عديدة في مجال الاقتصاد و الإبداع بدليل أنه في الثمانينات انتقل تركيز المؤسسات من التنافس داخليا إلى العالمين، و دخلت دول جديدة إلى المنافسة كاليابان و كوريا الجنوبية و أوروبا . و في التسعينات فقد ظهرت تكنولوجيات جديدة في مجال المعلوماتية و الاتصال و فرضت تنافسا جديدا، فقد دفعت إلى اقتناص الفرص المتاحة ليس محليا فقط بل امتدت إلى العالم من خلال دخول أسواق جديدة، و ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات، و امتداد فروعها إلى مختلف الأسواق العالمية ذات ( الذكية ) منها و الواعدة، و اكتشاف مصادر جديدة للإبداع و الابتكار و طرق تسويقية و إنتاجية مختلفة و متعددة و ظهور و بروز مختلف الماركات و العلامات العالمية في مناطق عديدة من العالم، و يميزها التنافس الشديد بينها.

يقابل ذلك ازدياد الاهتمام العالمي بالبيئة و ظهور حركات و منظمات و أحزاب تدافع عن البيئة من بينها أحزاب الخضر المنتشرة في عدة بلدان متقدمة و كذا منظمات دولية مثل Green peace و غيرها، و عقد مؤتمرات عالمية بالخصوص لإظهار ما يتعرض له العالم من مخاطر بيئية من بينها مؤتمر البيئة العالمي المنعقد سنة 1992 في العاصمة البرازيلية.

## 2-2 - التفاعل بين المؤسسة و المحيط :

1-2-2/ تأثير المحيط في المؤسسة: تؤثر المحيطات بشكل أو بآخر على المؤسسات و إن اختلفت طبيعة هذا التأثير و درجته من المؤسسة لأخرى، تواجه تغيرات تمس كل عناصر المكرو والميكروبيئة.

و من العوامل التي يمكن من خلالها دراسة تأثير المحيط على المؤسسات<sup>1</sup>:

- تغيير المحيط و تعقده .

- وجود قوى تنافسية .

- هيجان المحيط .

أ-تغير المحيط و تعقده : هو من العوامل التي تؤثر على قرارات المديرين، و قد يؤدي تغير المحيط وتعقده إلى التمهّل في اتخاذ القرارات الواجب تنفيذها، و قد يسهل عليهم التنبؤ بتغيير عناصره وتعقده.

رأى James Thompson أن تأثير المحيط في المؤسسة يمكن أن ينظر إله من خلال البعدين الآتيين: درجة التغير، و درجة التجانس، فدرجة التغير تبين حالات انتقال المحيط من الثبات والاستقرار إلى الديناميكية و الحركة الدائمة . و درجة التجانس تبين حالات تكوين المحيط من عناصر بسيطة و إلى عناصر معقدة و كثيرة.

ينتج عن تداخل هذين البعدين غموض يريك المؤسسات ، يدعى هذا الغموض بالشك الذي يؤثر بدرجات متفاوتة على عمل معظم إدارات المؤسسة و قراراتها، يعرف على أنه نقص أو غياب المعلومات، مما يفرض عليها تجميع و تحليل و تخزين كميات كبيرة من المعلومات في بنك معلوماته. فنقصها يدفع المديرين إلى التردد في اتخاذ القرارات إما لعدم معرفتهم بوقوع الأحداث وتطوراتها أو مكان و زمان، أو خوفا من الإخفاق في وضع القرارات.

<sup>1</sup> أنظر د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 138-144 .



إن الغموض في المحيط من الصعب قياسه أو التنبؤ به، يفرض على المدراء بذل المزيد من الجهد والوقت في استطلاع و استكشاف و التنبؤ .بمجريات الحاضر و المستقبل و جمع المعلومات وتحليلها للمساعدة في تحديد الخطوات الواجب إتباعها حاضرا أو مستقبلا، و لا بد من التمييز بين محيط ثابت و آخر غير ثابت عند دراسة تغير المحيط و انعكاسه على المؤسسة. فالتغير يعرف بديناميكية المحيط أي مقدار تغير المعدل و التنبؤ بعناصر هذا المحيط. فإذا كانت الديناميكية هي أحد وجوده الشك فإن تعقد المحيط هو الوجه الآخر له أي - للشك- و هذا التعقيد يتكون من مجموعة من العناصر يتشكل منها المحيط، و لها درجات قد تتجانس فيها بينها و قد تتباعد .

ب- وجود قوى تنافسية : و هي أيضا من العوامل التي تؤثر في قرارات المديرين، فأستاذ جامعة هارفرد **MichaelPorter** هو أول من أشار إلى وجود قوى تنافسية تؤثر في محيط المؤسسة وهي خمسة الآتية :

\* مخاطر القوة الجديدة .

\* خصوم التنافس .

\* المخاطر الناتجة عن منتجات بديلة .

\* قوة المشترين.

\* قوة الموردين .

ج- هيجان المحيط : و هو من العوامل التي تدفع بالمديرين لإعادة قراءة محيطاتهم، إذ تواجه المؤسسات أحيانا أزمات طارئة و مستعصية دون سابق إنذار، فالتداخل السريع في عناصر المحيطات يفرض على مديريها التعديل في سير نشاطاتها . و من الأمثلة على الأزمات و المعبرة عن هيجان المحيط، ما حدث لمركبات الفضاء مثل **NASA** التي أودت برامجها بحياة عدد من الرواد. و كذا بعض شركات الطيران التي أهملت بقصد أو بدون قصد حماية أمن مسافريها وسلامتهم و أودت بحياة الكثير منهم وتسببت في المآسي، منها من جعلها تواجه انتقادات ودعاوي طالت شرعية و جودها و مصداقيتها و سوء إدارتها .

## 2-2-2 / تأثير المؤسسة في المحيط:

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع، يجعلها تتفاعل معه و تؤثر فيه، و ذلك بواسطة إنتاجها و تصرفاتها و سلوكها الذي تفرضه على المجتمع في حالة قوتها و ضخامتها، ويمكن أن نفرق بين نوعين من تأثير المؤسسة على المحيط آثار اجتماعية و أخرى اقتصادية عامة<sup>1</sup>.

أ - الآثار الاجتماعية: يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في عدة نقاط منها الإيجابي و السلبي و تختلف درجة تأثيرها باختلاف النظام الإقتصادي الذي توجد فيه المؤسسة، و كذا حجمها ووزنها الإقتصادي في المجتمع.

1/أ - توفر الشغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على خلق مناصب شغل تختلف نسبتها حسب حجم المؤسسة، و هو ما يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع. إلا أن التكنولوجيا المستعملة لها دور في تحديد نسبة العمال، فهناك تكنولوجيا مستعملة لليد العاملة بكثرة، و تكون في البلدان ذات يد عاملة كثيرة، و هو ما يفيدها في انخفاض التكاليف نظرا لانخفاض الأجور و توجد خاصة في الدول النامية. و تكنولوجيا مستعملة للآلات و هي المجتمعات المتقدمة و المتطورة صناعيا.

2/أ - التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة دور كبير في تحديد الأجور، فقوتها الاقتصادية و المالية تجعلها تقدم أجورا مرتفعة مقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى، و هو ما يكون عليها من تأثير غير مباشر على الأجور التي تقدمها. حيث تنجح الأولى في استقطاب اليد العاملة إليها من قطاعات أخرى و غالبية ما تكون فنية و مؤهلة و ذات مستوى و كفاءة، حيث يسعى هؤلاء إلا كسب عيشهم، و كذلك جلبهم إلى مكان أو مناطق نقل فيها اليد العاملة الملائمة للمؤسسة و بأجور مرتفعة مما يسبب نزوحا و هجرة للعامل من المؤسسات لأخرى و كذا نزوحا سكانيا إلى مناطق النشاط الإقتصادي التي توفر مناصب شغل و بالتالي مصدر رزق و كسب العيش، و هو ما يسبب اختلالا في التوازن للمؤسسات من قطاع لآخر و من مؤسسة لأخرى.

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 94-95

أ/3 - تغيير نمط المعيشة: إن ظهور مؤسسات في مناطق معينة أو في بلدان معينة يؤدي إلى انفصال المجتمع عن نمط حياته السابقة، و هذا لما تأثر به المؤسسات الجديدة و ما تفرضه من نظام معين و جديد عليهم من وقت العمل، و الراحة، و ما ينتجه من نمط عيش جديد، و التغيير في العادات و هذا ما يحدث في خاصة في المناطق الريفية من غزو الآلة و الصناعة، و ما تفرضه من نظام جديد يتميز به المجتمع، مثلا تفكك الأسرة نظرا لبقاء أفرادها خارج البيت في المؤسسة، و الأكل في النهار خارجا، مشابها للنمط المعاش في الدول الأوروبية.

أ/4 - التأثير على الاستهلاك: إن سياسات البيع و التسويق التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع . فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة، و بالتالي انخفاض الأسعار و تنوع المنتج وهو يزيد في رفاهية المجتمع و تلبية رغباته، خاصة مع الإشهار الذي يخلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية، حيث تلعب وسائل الإشهار و الإعلام دورا كبيرا و مهما في ذلك و خاصة التلفزيون و طريقة عرض الإشهار و إنجازه، لما يتوفر من معلومات و اتصال مباشرة مع المستهلك.

ب- الآثار الاقتصادية العامة : بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية فإن للمؤسسات دور مهم في تغيير و تطوير الاقتصاد، باعتبارها كطرف و جزء من أعوانه، و من الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع.

ب/1- دفع عجلة الإعمار : إن ظهور مؤسسات اقتصادية في مناطق ريفية أو بعيدة عن المدن و تتميز بتأخر عمراي و اقتصادي، تدفع عجلة التنمية بها خلال إنشاء البنية التحتية بها ، من خلال التعمير ببناء مساكن لعمالها، و إنجاز طرق و مرافق عامة، مدارس و مستشفيات، و هو يساهم في ظهور تجمعات سكنية و مدن جديدة، مثل ما حصل في الجزائر في كل الحجر، و أرزيو، و حاسي الرمل و حاسي مسعود، بتشديد مركبات ضخمة و مناطق صناعية بها و يدخل هذا عادة ضمن سياسات التنمية و تطور المتبعة من طرف الأنظمة الاقتصادية .

ب/2- ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة، بظهور مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بانجاز منشآت تجارية جديدة تلبية حاجات المنطقة من السكان و العمال الجدد، و ما يتبعه من مرافق جديدة، و بالتالي دفع الحركة التجارية و تنشيطها وتفعيلها و هو ما ينجم عنه ظهور مناطق تجارية، و بالتالي تفعيل الحركات الاقتصادية بالمنطقة، وخلق مناصب شغل.

ب/3- التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية، إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعه، تستعمل في صناعة منتجات في مؤسسة أخرى، و كلما يصب في خدمتها تستعملها في صناعة منتجات تامة تقوم بتسويقها فيما بعد، و نجدها خاصة في ميدان صناعة السيارات. و تزداد أهمية المؤسسات المتكاملة من مؤسسة محلية وأخرى أجنبية، حسب حجم و نوع المنتج النهائي، كما في تونس و المغرب تنتج قطعاً لسيارات و آلات للمؤسسات في أوروبا، و في سنغافورة و تايلاندا مع الولايات المتحدة الأمريكية . و يدخل هذا ضمن التكامل الاقتصادي، مما يفتح المجال واسعاً للمؤسسات الهامة في فتح الطريق لها في عملية التصدير، أو في تصدير خدماتها على شكل فروع لها في دول أخرى، أو المساهمة في رأس مال مؤسسات خارج الوطن، و هو ما يكون له الأثر الإيجابي على البلد .

### 3- الإدارة و نظرياتها:

تعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسية لإشباع و تلبية متطلبات و رغبات الأفراد و المجتمعات وهي تؤثر إلى حد كبير على الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و في شتى مجالات وجوانب الحياة.

إن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات المجتمعات، يتوقف إلى حد كبير في كيفية وطريقة إدارتها، فالإدارة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة، و بناء أي مجتمع و تطوره، فقد تكون ناجحة و تؤدي إلى تحقيق أهدافها، و قد تكون أقل نجاحاً فتعرضها مصاعب في ذلك، و يتركز دور الإدارة في الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، لاسيما الموارد البشرية، بما يضمن و تحقيق

مستوى عال من الجودة في ظل الظروف و التغيرات البيئية المختلفة، وحدة المنافسة، و كبر حجم المنظمات.

و تعددت تعاريف الإدارة بتعدد الاتجاهات و الانتماءات و التيارات الفكرية و اختلاف وتطور الإدارة و الزمن، و المشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت، بدءاً من تايلور، فايول سيمون و غيرهم، ففي وقت الثورة الصناعية كانت معالجة معظم المشاكل في كيفية زيادة الإنتاج و الإنتاجية و تخفيض التكاليف.

### 3-1- مفاهيم عامة للإدارة:

و قد عرفها تايلور: "بأنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"<sup>1</sup>.

و عرفها هنري فايول: " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تنسق و أن تراقب"<sup>2</sup>.

كيمبال Kimball عرف الإدارة بأنها: "تشمل الواجبات و الوظائف اللازمة لإنشاء المشروع وتمويله و رسم سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه بالمعدات و الآلات و تنظيمه و تكوين هيئته الإدارية"<sup>3</sup>.

و قد عرف الكاتب Holt، 1993 الإدارة بأنها: "عملية التخطيط و التنظيم، و القيادة و الرقابة التي تشتمل على الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في بيئة تنظيمية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> د . عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق ، ص 103

<sup>2</sup> د. ضرار العتيبي و زملاءه، العملية الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 16

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 17

<sup>4</sup> د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص 19

### 3-2-الاتصال و الفكر الإداري:

إن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، التي مازالت شاهدة على ذلك و على تلك الحقب والأمم و الدول القديمة، و ما نلاحظه من مدن و قصور و أهرامات و مساجد و كنائس لخير دليل على ذلك ، فقد أقامت السدود و مشاريع الزراعة، و أنشأت الوزارات، و أعدت الجيوش و أدارت الحروب و غيرها. و مارس السومريون و البابليون و الفراعنة و الرومان والإغريق والمسلمون و غيرهم.

و تطورت بتطور العصور و العلوم، فلم تكن في ذلك الوقت بنفس المبادئ و المفاهيم التي وقتنا الحاضر، حيث كانت تعتمد على الحدس و التخمين.

و ما نشهده اليوم من تطور للإدارة يستند إلى تراكمات آلاف السنين حيث برع المصريون في عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة في بنائهم للأهرامات، حيث عبّر عنهم الخبير الإداري بيتر دراكر Peter Drucker حيث قال: "إن أفضل مدراء التاريخ على الإطلاق هم أولئك الذين صمّموا و نظموا بناء الأهرامات المصرية"<sup>1</sup>.

و لا شك أن أحداث التاريخ أفادت كثيرا الإدارة و لكن التطور البارز للإدارة جاء نتيجة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أحدثت هذه الثورة نقلة نوعية في حياة الناس و المؤسسات معا.

و تطورت نظريات الإدارة انطلاقا من مساهمات روادها الأوائل مرورا بالنظريات الإدارية الكلاسيكية، السلوكية و الكمية وصولا إلى النظريات المعاصرة، و هذا نتيجة تراكمات قاعدية معرفية واسعة من النظريات و المبادئ و المفاهيم الإدارية و التنظيمية نتيجة الأبحاث المكثفة عبر العقود العشر الماضية.

<sup>1</sup> د. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص 21

### 3-3- تطور النظرية الإدارية:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تعتبر من أقدم النظريات و ربما أكثرها شيوعاً حتى الآن في الحياة العملية و ترجع بدايتها إلى عام 1890، و تركز وجهات النظر على الجانب الفني للعمل التخصص و تقسيم العمل و توزيعه و تنسيقه و تحديد السلطات و الهرم التسلسلي، و ذلك من أجل تحقيق أكبر كفاءة و إنتاجية و تضمنت هذه النظرية ثلاثة تصنيفات:

● نظرية الإدارة العلمية

● نظرية المبادئ الإدارية

● النظرية البيروقراطية

و من أهم السمات التي اعتمدها هذه المدرسة:<sup>1</sup>

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة و اعتبرته كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه و أفعاله عن طريق الأجور و الحوافز المادية الأخرى.

- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة و ذات طبيعة روتينية بسيطة

- اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات و المدراء

- نظرت إلى المنظمة أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، و أن هذه البيئة مشفرة نسبياً.

- اعتبرت الإنسان عنصر من عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلة، و اعتبرت الإدارة نفسها مسئولة عن الإنتاج و إدارته.

---

<sup>1</sup> د. حسين حريم، مرجع سابق، ص 51

- ركزت هذه المدرسة على الهيكل التنظيمي و ما يتضمن من صلاحيات و مسؤوليات محددة للعاملين، و اعتبرت التنظيمات الرسمية هي الأساس في التنظيم و لم تعترف بالتنظيمات غير رسمية لأنها لا تخدم المنظمة و تضرّ بالإنتاج<sup>1</sup>.

## 1. نظرية الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية من أقدم من النظريات، أطلقها فريدريك تايلور و رفاقه و ركزت على الدراسة العلمية لطرق و وسائل العمل التي تعتمد على الحقائق و الثوابت و التجارب و ليس على الحدس و التخمين، و التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل و أوجدت لذلك بعض المفاهيم و التقنيات التي تستعمل و تساهم في ذلك.

فريدريك تايلور (1856-1915)<sup>2</sup>: يعتبر الرائد و الأب الروحي للإدارة العلمية ولد من عائلة فيلاديفية و تعلم الهندسة، و تدرج من عامل بسيط في شركة ميدفال لصناعة الصلب إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين. لاحظ تايلور خلال تدرجه في عمله، أن العمال يعملون بطاقات إنتاجية أقل من قدراتهم و يتظاهرون بالعمل بكامل طاقتهم، و من هنا أطلق مفهوم "التظاهر بالعمل". وعلل ثلاثة أسباب لذلك و هي:

- خوف العمال من خسارة عملهم في حال استعملوا كامل قدراتهم و أفهموا العمل.
- وضع الإدارة معدلات خاطئة للأجور قد تشجع العمال على التباطؤ و التماطل.
- قد تؤدي طرق العمل و قواعده التي تناقلتها أجيال العمال أحيانا إلى تباطؤ الأداء.

و حسب تقديراته العملية أنه لو عمل العمال ما يتوقع منهم بكافة طاقتهم بشكل سليم فإن الإنتاج يزيد بثلاثة أضعاف على ما هو. و استخلص أن المديرين يتحملون مسؤولية استخدام العمال أقل من قدراتهم الإنتاجية، و رأى من واجبهم وضع أسس علمية للعمل و الأجر تشجع

<sup>1</sup> د. ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص 58

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 78



العمال على الرفع من معدلات الإنتاج. و اهتم تايلور من خلال نظريته العلمية بدراسة الوقت والحركات و التي سميت بدراسة "الزمن و الحركة" و تساعد هذه التقنية المديرين في تحديد كل الحركات التي يقوم بها العامل و متابعتها و قياسها عند إنجاز العمل المحدد، و تحليل النتائج والتخلص من الحركات الزائدة التي لا فائدة منها، و حتى ينجز عمله بأقل وقت و جهد، وتحديد الوقت المناسب الذي تتطلبه أية حركة أو وحدة إنتاجية، و برأيه هذه الإنتاجية قابلة للقياس إذا استخدمت الإدارة عاملي الوقت و الكلفة.

و تطبيق مبدأ المكافأة و الحوافز للعمال زيادة على أجرهم للذين يعطون معدلات أعلى من الإنتاج، حيث تبرز كفاءته و يزيد مدخوله، و هو ما سماه "نظام التفريق بين الوحدات".

لقد نشر تايلور أول كتاب في موضوع الإدارة عام 1911 "مبادئ الإدارة العلمية" و التي ذكر فيها أهم المبادئ و هي<sup>1</sup>:

1. إحلال الطرق العلمية بدل العشوائية و البدائية و التقديرية، و تحديد أفضلها الأداء هذه الوظيفة.

2. تقسيم العمل بين العمال و المديرين بحيث يقوم المديرون بالتخطيط و التوجيه و العمال بإنجاز مهام هذا العمل، و بهذا المبدأ أعطى تايلور مفهوم "رئيس العمال" الذي يعطي تعليماته و يشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل و مراحلها.

3. إختيار العمال و تدريبهم على أسس علمية.

4. التعاون بين العمال و المديرين على أسس الطريقة العلمية.

5. الرقابة المستمرة من قبل المديرين على العمال، للتأكد من زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

لكن تايلور تناسى أو أهمل في نظريته الجوانب الإنسانية و الفنية للعمال و أهمية الاتصالات.

---

<sup>1</sup> د. موسى خليل، مرجع سابق، ص 26

## 2. نظرية المبادئ الإدارية:

إذا كانت نظرية الإدارة العلمية أوجدت مناخا علميا للإنتاجية و العمل و كيفية رفع معدلاتها عن طريق رفع كفاءة العامل و تحفيزه، فإن نظرية المبادئ الإدارية ركزت على السلوكيات و المبادئ و المهارات و على أداء المديرين و ليس الأفراد في ممارستهم للوظائف الإدارية و من أبرز رواد هذه الإدارة. هنري فايول **Henry Fayol 1841-1925**: و هو أول رائد إداري اهتم بالسلوك الإداري و أول من بادر بالتعريف بأهميته. و هو مهندس فرنسي أصبح فيما بعد مديرا لمجمع صناعة المعادن و المناجم بفرنسا، كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته، و كتب العديد من المقالات عن الإدارة توّجت بكتابه المشهور الإدارة العامة و الصناعية و الذي ترجم إلى الإنجليزية عام <sup>1</sup>1930، ركز من خلاله على الوظائف الرئيسية للإدارة بعد أن صنف دراستها و وزّعها إلى عدة وظائف: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة و التنسيق.

و لقد نظر إلى الإدارة باعتبارها نظاما منضبطا له قواعده الخاصة و إرشاداته. بمعنى بها مجموعة من المبادئ و القواعد و الإجراءات التي تسهم في تحقيق فعاليتها.

و أطلق فايول مبادئه الأربعة عشر الشهيرة لتحقيق فعالية الإدارة و هي <sup>2</sup>:

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة، المركزية، سلسلة التدرج، الترتيب، المساواة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح التعاون.

لقد وزع فايول هذه المبادئ بين ست مجموعات و وظيفة داخل المنشآت و المؤسسات الصناعية على الشكل الآتي <sup>3</sup>:

<sup>1</sup> د. حسين حريم، مرجع سابق، ص 55

<sup>2</sup> Stephen Robbins- Management- Pearson Education, Paris ; 4<sup>ème</sup> ed, 2004, P8.

<sup>3</sup> Michel Barhbel- Mamageor- Dunod, Paris, 2006, P 19.

تقنية (تصنيع - تحويل - إنتاج)، تجارية (شراء - بيع - تبادل)، مالية (تأمين رأس مال و استخدام الأموال)، حماية (حماية الأشخاص و الممتلكات)، محاسبية (تسجيل العمليات، إعداد الميزانيات والأسعار، الإحصاء، الأرباح)، إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة).

### 3. نظرية الإدارة البيروقراطية:

البيروقراطية مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية ومعناها المكتب، ولقد طور ماكس فيبر Max Weber مفهوم البيروقراطية إلى أن أصبحت بمفهوم الحالي. لقد ركزت هذه الإدارة على خصائص و منطق ترشيد عمل الأجهزة الإدارية التي يعتمد على التشريعات و القواعد والإجراءات الواضحة، و تقييم العمل وإرشاد الهياكل التسلسلية التنظيمية. ويعتبر العالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر 1864-1920 رائد هذه الإدارة بدون منازع<sup>1</sup>. لقد شغل فيبر عدة وظائف عامة و خاصة من مستشار للحكومة الألمانية إلى عمل كأستاذ جامعي و كاتب و عالم اجتماعي، و لم يكن مديراً أو مهندساً مثل سابقه من الباحثين والعلماء.

استطاع أن يساهم عبر كتاباته، بطبع التخصصية العلمية على اتجاهات الإدارة، و وجد ماكس فيبر في البيروقراطية كفكر و كعمل إجابة لطموحاته الفكرية الإدارية للوصول إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة.

- **تقييم المدرسة الكلاسيكية:** إن مدرسة الإدارة العلمية و مدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصال، إلا ككونها أسلوب للاتصال من أعلى لأسفل بغرض توجيه المرؤوسين و تحديد طريقة الأداء. و يقدم هنري فايول رائد مدرسة المبادئ الإدارية مساهمة جديرة بالاهتمام و ذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية، و اقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة آنذاك<sup>2</sup>. و كنتقييم لمساهمة المدرسة الكلاسيكية في الاتصال نجدها مساهمة محدودة اهتمت

<sup>1</sup> د. موسى خليل، مرجع سابق، ص 31

<sup>2</sup> د. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 31.

بالشكل الرسمي للاتصالات، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية للاتصال و تدفقه و معوقاته وأساليبه.

### ثانيا: المدرسة السلوكية:

لقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة ما أهمته المدرسة الكلاسيكية أو فشلت في تحقيقه في نظريتها، لقد ركزت هذه المدرسة في دراسة سلوك وتصرفات الأفراد و الجماعات أثناء العمل داخل المنظمات، مع إبراز العوامل التي تؤثر في ذلك، وأكدت على قوة البيئة الوظيفية والانسجام كعوامل تزيد من محبة العمال لعملهم و تحسين الأداء وبالتالي الرفع من الإنتاجية.

و اعتمدت هذه المدرسة على ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس وهو دراسة علم السلوك الإنساني بصفة عامة، وله العديد من الفروع مثل علم النفس التجاري والصناعي و التنظيمي الذي يركز على سلوك الإنسان داخل المنظمة وأثره عليها، والمدخل الثاني علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان و علاقته بالبيئة التي تحيط به، و ركزت على العلاقات الاجتماعية، و المدخل الثالث فهو علم دراسة الإنسان والذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة والسائدة في مجتمع ما<sup>1</sup>.

### 1. أبحاث هاوثورن les recherches de Hawthorne:

ركزت هذه الأبحاث على مراقبة السلوك البشري أثناء العمل، وهذه الدراسات هي عبارة عن مجموعة من التجارب قادها الكاتب الأسترالي ألتون مايو و رفاقه على مصنع هاوثورن الكهربائي في المنطقة الغربية لمدينة شيكاغو الأمريكية خلال الفترة الممتدة بين 1927-1932<sup>2</sup>. فالتجارب الأولية انطلقت من مبادئ الإدارة العلمية، وحاولت أن تجد علاقة بين الحوافز الاقتصادية و تحسين ظروف العمل المادية و بين إنتاجية هؤلاء العمال.

<sup>1</sup> د. ضرار العتيبي - مرجع سابق - ص 68

<sup>2</sup> د. حسين حريم - مرجع سابق - ص 61

و استخدمت لذلك وسائل متنوعة كالتلاعب بالإضاءة داخل المصنع وتأثير على ذلك على إنتاجية كل مجموعة، ووضعت إضافة لذلك خططاً لإغراء العمال بالحوافز المادية. وتوقعت أن ينتج عن الإضاءة الجيدة إنتاج لفضل ولكن هذا التوقع لم يحدث، و اختبار أثر التغير في جدول العمل من ساعة العمل وفترة الراحة على الكفاية الإنتاجية ولكن النتيجة مشاهمة، وأثر تغير طريقة دفع الرواتب، وكذا المحفزات المادية و كانت نفس النتيجة دون جدوى. و لكن ما توصلت إليه هذه الأبحاث، أن ما يزيد إنتاجية الأفراد هو الانتباه لهم والاهتمام بهم، ومعرفة حاجاتهم وسعادتهم ورفاهيتهم، وأن الجو الاجتماعي التفاعلي للأفراد له تأثير إيجابي في إنتاجية هؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى طريقة تنظيم الاجتماعي، من خلال وضعهم في مجموعات عمل يرتاحون لها وليس الحوافز المادية أو شروط العملة لفتت هذه الأبحاث النظر إلى العلاقات غير الرسمية ومالها من تأثير إيجابي إذا عرفت الإدارة كيف توجهها وترعاها، والإنسان بطبعه اجتماعي يبحث عن من يحترمه ويقدره عن الأمان. وأدخل مايو مفهوماً جديداً إلى الإدارة وهو "الرجل الاجتماعي" والمحفز بحاجات اجتماعية والمكمل لمفهوم "الرجل العقلاني" والمحفز بحاجات اقتصادية<sup>1</sup>.

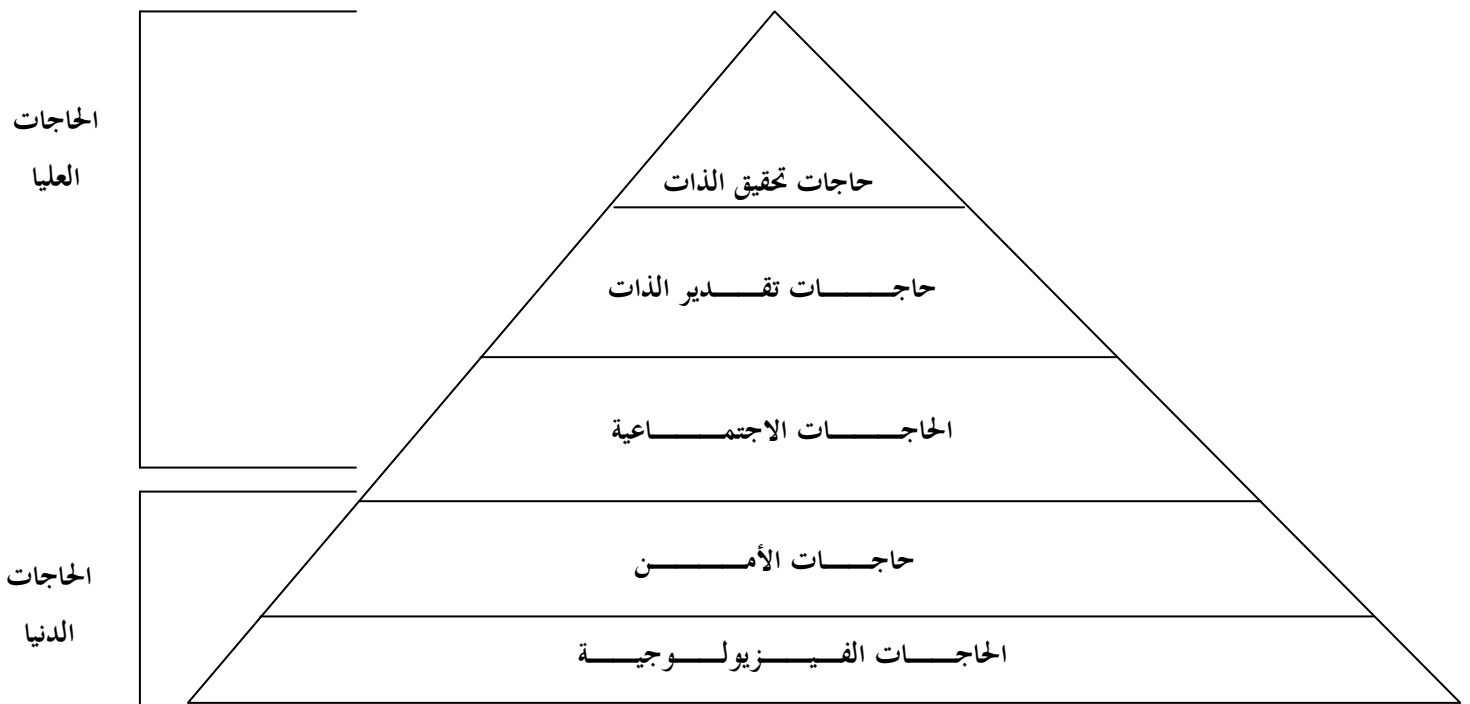
2. **حركة العلاقات الاجتماعية:** لقد أسهمت أبحاث هاوثورن في ظهور حركة العلاقات الاجتماعية التي تأثرت بما توصلت إليه، فكانت دعوتها إلى إيجاد أفضل العلاقات والتعاون بين أعضاء المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين على أسس و قواعد المشاركة بين الجميع. من أبرز رواد هذه الحركة:

أبراهام ماسلو Abraham Maslow 1908-1970: اشتهر ماسلو

بنظريته "الحاجات التصاعدية" التي عالجت الحوافز الإنسانية والوظيفية لإشباع حاجات الفرد في

<sup>1</sup> د. حسن إبراهيم بلوط - مرجع سابق - ص 92

المنظمات<sup>1</sup>. قسمت هذه النظرية والتي سميت باسمه الحاجات إلى خمسة مستويات هرمية: الحاجات الفيزيولوجية من أكل و شرب، ولباس، المسكن، ثم حاجات الأمان في أن مستقرا آمنة و هذين العنصرين يسميان الحاجات الدنيا، ثم يأتي حاجات الانتماء الاجتماعي من الصداقة مع الآخرين والاندماج والتفاعل، ثم حاجات تقدير الذات وهي رغبة الإنسان في الاحترام المتبادل و تقدير الآخرين والثقة المتبادلة، وأخيراً حاجات تحقيق الذات وهي شعور الإنسان بالوصول إلى ما كان يطمح إليه وتحقيقه لذاته، والعناصر الثلاثة الأخيرة هي الحاجات العليا. واعتبر ماسلو أن الإشباع تدريجي وتسلسلي تصاعدي.



شكل(1): يبين هرم ماسلو للحاجات

المصدر: د. ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص73.

<sup>1</sup> د. موسى خليل - مرجع سابق - ص34

على الرغم من اهتمام المدرسة السلوكية بالعنصر البشري، إلا أنها وجهت لها انتقادات أهمها<sup>1</sup>:

- بالغت في تعظيم دور العنصر البشري في المنظمة.
- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.
- إهمال المدرسة السلوكية للجوانب المادية في العمل.

لقد استطاعت هذه النظرية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية، ورضا الأفراد في عملهم، و انقلب مفهوم الاتصال من كونه يسير من أعلى لأسفل و بغرض إعطاء تعليمات العمل، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، و الرفع من كفاءة العمل و الرضا عنه.

#### رابعاً: نظريات الإدارة المعاصرة

1. **نظرية النظم:** تعتبر هذه النظرية أن المنظمة تعمل بموجب النظام متحد مؤلف من أجزاء متداخلة تعمل معا لهدف أو أهداف محددة<sup>2</sup> ، وهذه الأجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً. و بموجب هذه النظرية فإن المنظمة تعمل كنظام متكامل وفي الوقت نفسه كجزء فاعل في محيطها، وتقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقات بين التنظيم و البيئة المحيطة به. والمنظمة بحد ذاتها نظام متحد و أقسامها يشكلون فروع هذا النظام، والتنظيمات تتداخل فيما بينها وتنسق مهامها ونشاطاتها لتحقيق أهداف النظام الكلي. فالمؤسسة تتواجد في الأسواق من خلال منتجاتها فقسم الإنتاج يعتمد على قسم التسويق لتصريف المنتجات وقسم التسويق يعتمد على قسم المحاسبة للحصول على حصته من الموارد.

<sup>1</sup> د. ضرار العتيبي - مرجع سابق - ص 74

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط - مرجع سابق - ص 102

واعتبر رواد هذه النظرية كينث بولدنج و لوديك فان بورتالمفي<sup>1</sup> المنظمة مجموعة من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة والتي تشكل نظم عملها ، وأن النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة تعمل ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويتألف نظام المنظمة بحسب نظرية النظم من أربعة عناصر و هي المدخلات، العمليات التحويلية المخرجات، المعلومات المرتدة.

و يمكن القول بأن نظرية النظم تعني كيفية تعامل المنظمات مع البيئة المحيطة و تعتمد عليها في الحصول على مواردها. فمدخلات النظام هنا هي عناصر الإنتاج من مواد أولية من يد عاملة ورأس مال و معلومات تمزج مع بعضها البعض من خلال عملية المعالجة لتنتج في الأخير مخرجات والتي هي سلع وخدمات وأرباح و معلومات مرتدة. فالمنظمة إذن هي أشبه بالكائن الحي الذي يحصل على غذائه من البيئة و لا يستطيع العيش بدون الاعتماد عليها.

و تنظر هذه النظرية إلى منظمات الأعمال أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا و أهدافا واتجاهات نفسية و دوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية.

## 2. النظرية الموقفية أو الظرفية:

لقد ظهرت هذه النظرية في الستينات و حاولت إيجاد تناسب مع الممارسات الإدارية والمتطلبات الظرفية التي قد تفرض على المديرين عدة تحديات<sup>2</sup>.

و قد بنت موقفها على أساس المتطلبات التي تفرضها المؤسسات لذلك حملت شعار "حسب" أي الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية مرتبطة بالظروف والعوامل المحيطة بها.

و هذه المدرسة تقرر بأهمية كل المدارس الإدارية السابقة وما جاءت به من أفكار و مبادئ ومفاهيم. ترى بأنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل و الأنسب لكل

<sup>1</sup> د. موسى خليل- مرجع سابق- ص37

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط- مرجع سابق- ص102



المنظمات و لكل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل كل حالة ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، أي أن الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحتم استعمال نظرية ما وتحدد الأكثر ملائمة، و يقصد بالظروف الداخلية هي التي داخل المنظمة وتشمل الأفراد وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم وتكوينهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة. أما الظروف الخارجية فهي المتغيرات البيئية والمحيطية بها مثل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها<sup>1</sup>. ويمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا محاولة لتكيف النظريات الإدارية مع واقع الحياة العملية للمنظمات. ومن العوامل التي حظيت باهتمام زائد هي بيئة المنظمة، حجم المنظمة، ودورة حياتها والتقنيات المستخدمة و إستراتيجية المنظمة ونوع العاملين وطبيعة عملها والثقافة وغيرها<sup>2</sup>.

استمرت نظريات الإدارة في التطور نتيجة التطورات التي حصلت في الميادين العلمية والاجتماعية والاقتصادية، والتي غيرت الكثير من المفاهيم وانتشرت تطبيقات وممارسات الإدارة في جميع المؤسسات العاملة، و لا بد من الإشارة إلى أهم تلك المدارس التي أصبحت اليوم قاعدة للممارسات الإدارية:

**3. الإدارة بالأهداف:** ينسب هذا الأسلوب من الإدارة إلى العاملين بيتر دراكر Peter Drucker وجورج أوديون<sup>3</sup> George O'Diorme، والذي عرض أسسها Drucker في كتابه الصادر عام 1954 "الإدارة بالتطبيق" على الشكل التالي<sup>4</sup>:

- لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام و يتفرع عنه.
- تحديد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس و المرؤوس.
- الحكم على فعالية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف أي النتائج.

<sup>1</sup> د. ضرار العتيبي - مرجع سابق - ص 77

<sup>2</sup> د. حسين حريم - مرجع سابق - ص 72

<sup>3</sup> المرجع نفسه - ص 37

<sup>4</sup> د. موسى خليل - مرجع سابق - ص 38

وقد أكد العالمان على ضرورة توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية التي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة.

## المبحث الثاني: اتصال المؤسسة

### 1- مفهوم الاتصال

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أحجامها، و أهدافها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. و تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر و التعقيد.

و انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الإنسانية، وحتى اليوم فان الاتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، باعتباره أداة مكتملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف و التخطيط أو بتنفيذه و توجيهه و مراقبة نتائجه، حتى أنه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية، نظرا للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف، و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، و الاتصال يلعب دورا مهما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المؤسسات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال، و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. و تزداد أهميته كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة، إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي، و هو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يؤديه الاتصال و من واجبها الاهتمام به و جوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة.

و كمثلته من المفاهيم في مختلف العلوم، فقد وضعت للاتصال العديد من التعاريف و هي تختلف حسب تخصص مواضيعها، و تاريخ أو فترة وجود صاحبها، و منهم من قدم نماذج معينة. و يختلف هذا المفهوم من تخصص لآخر تبعا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلا أن كل المفاهيم تؤكد على أنه عملية حيوية للإنسان و المجتمع.

## 1-1- تعاريف عامة للاتصال:

يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الإنجليزية Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common التي تعني المشترك و فعلها Communicare يذيع أو يشيع<sup>1</sup> و بالتالي فان الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.

و الاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا لصلة و بلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات"<sup>2</sup>.

و مفهوم الاتصال ليس مفهوما حديثا في علم الاجتماع فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي Colly و جون ديوى J.Deyey و كانوا يركزون على أنه عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس، وقد وضعت عدة تعريفات للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي "بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان"<sup>3</sup>.

و لدى ميلر G.Miller: "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما، و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر"<sup>4</sup>.

ويعرف شيري C.Cherry: "الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشاهدة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> د. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2003، ص22

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص22

<sup>3</sup> د. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص15

<sup>4</sup> د. ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص13

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص13.

و يركز علماء النفس و الإدارة المهتمين باكتساب السلوك و التعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير. و على هذا فان الاتصال من وجهة نظرهم عبارة عن "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"<sup>1</sup>.

و هناك مجموعة من العلماء تركز على العمليات العقلية و الوجدانية و المعرفية و الذهنية الموجودة في الاتصال، و من ضمن هذه العمليات التقدير و الحكم و التفسير و الربط و التذكر وإضافة المعلومات و الاختصار. حيث يرى عالم النفس سكينر Skinner الاتصال هو "استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات"<sup>2</sup>.

أي إن الاتصال في إطار علم النفس يشمل التأثير الذاتي بين الفرد و ذاته و يتمثل في الشعور والوعي و التخيل و التفكير و غير ذلك من العمليات النفسية الداخلية كما يشمل الاتصال بين فرد و آخر من خلال الحديث و التفاعل و ينعكس ذلك كله في تحقيق التوازن النفسي و التوافق مع المجتمع و يعد ذلك من الجانب الخارجي التي يعبر بها الإنسان عن ذاته. و تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA الاتصال "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى"<sup>3</sup>.

و تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني"<sup>4</sup>. و يمكن أن نعرف الاتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين، تتضمن معلومات و أفكار و تستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق الأهداف.

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة النظر الرياضية و الإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم استقبالتها أو إرسالها من خلال إشارة

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في: الاتصال، الإسكندرية الدار الجامعية، 2000، ص23

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص257

<sup>3</sup> د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص14

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص14

كهربائية، ويتم تخزين المعلومات وفقا إلى نظام محدد للتوثيق، و الاتصال وفقا لنظم المعلومات "استقبال وترميز، وتخزين، وتحليل، واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات"<sup>1</sup>.

أما الاتصال في المجال الإداري أو في التنظيمات، فيقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي و خارجه<sup>2</sup>.

واستنادا للاتصال التنظيمي نجد اتصال المؤسسة و التي من يركز في تعريفه له على البعد الخارجي الخاص بتنظيم المؤسسة لعلاقتها بمحيطها و التي تكون بدراسة و تطبيق مجموع الوسائل التي تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها. ومن جهته يقترح لوسادا فاسكس losada Vazquez تعريفا مفصلا لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري، انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل مشخصا اتصال المؤسسة في "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم في شكل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة و ذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تيسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها، انتظاراتها و أهدافها، و أحاسيس أعضائها و طلبات محيطها"<sup>3</sup>.

## 1-2- عناصر أو مكونات عملية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، و هذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر. و تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة و المتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية و اجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار و المعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر و تتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، و تشمل هذه العملية مايلي:

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> د. فضيل دليو، مرجع سابق، ص 16

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 17

**1-2-1- المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة<sup>1</sup>. و يتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها و توضيحها.

ويتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمر و بخبراته السابقة، واهتماماته و ميوله و قيمه و انفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. و يحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل و هي أولاً مهارات الاتصال من مهارات الكتابة و القراءة و الاستماع و القدرة على التفكير و وزن الأمور، ثانياً اتجاهات المصدر إذا كان سلبياً نحو ذاته أو إيجابياً، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله، ثالثاً مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته، رابعاً النظام الاجتماعي و الثقافي يتأثر القائم بالاتصال. بمركزه الاجتماعي و الثقافي<sup>2</sup>.

**1-2-2- الرسالة:** يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، و تتضمن أفكار و آراء و معاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المطبوعة أو غير المطبوعة<sup>3</sup>، و هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات و الحركات و الأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه و الجسم وغيرها. و تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدم بها.

**1-2-3- الوسيلة:** هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما و بدونها تتوقف عملية الاتصال، و تعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة<sup>4</sup>، و على المرسل تحديد

<sup>1</sup> د. سلوي عثمان الصديقي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005، ص36

<sup>2</sup> د. حسن عماد مكاوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، القاهرة الدار المصرية اللبنانية، 2002، ص45

<sup>3</sup> د. مرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006، ص29

<sup>4</sup> د. سلوي عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص44

نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية على المستقبل،مراعاة معرفة و اتجاهات وسلوكه.وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية،الاجتماعات،الندوات والمؤتمرات،التلفون و الحادثات الشخصية،و هناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات،المجلات ،المنشورات الدورية،اللوائح و أدلة و إجراءات العمل<sup>1</sup>،وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة،و هناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات،المناقشات أثناء فترات الراحة.

**1-2-4-المستقبل:**هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة،و يستقبلها من خلال حواسه المختلفة، و يقوم بحل رموزها،و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني ودلالات<sup>2</sup>، و ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها،و يجب ألا يقاس بنجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا،فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف.

**1-2-5-رجع الصدى:**و هو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها،إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة<sup>3</sup>،و هناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى،فقد يكون ايجابيا أو سلبيا،و قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها،و قد يكون خارجيا ينبع من المتلقين،و قد يكون فوريا أو مؤجلا،و يمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق و قد يكون مقيدا<sup>4</sup>.أي يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات،وفهمه و تفسيره لها بالرد عليها.

<sup>1</sup> د.أحمد ماهر،مرجع سابق،ص26

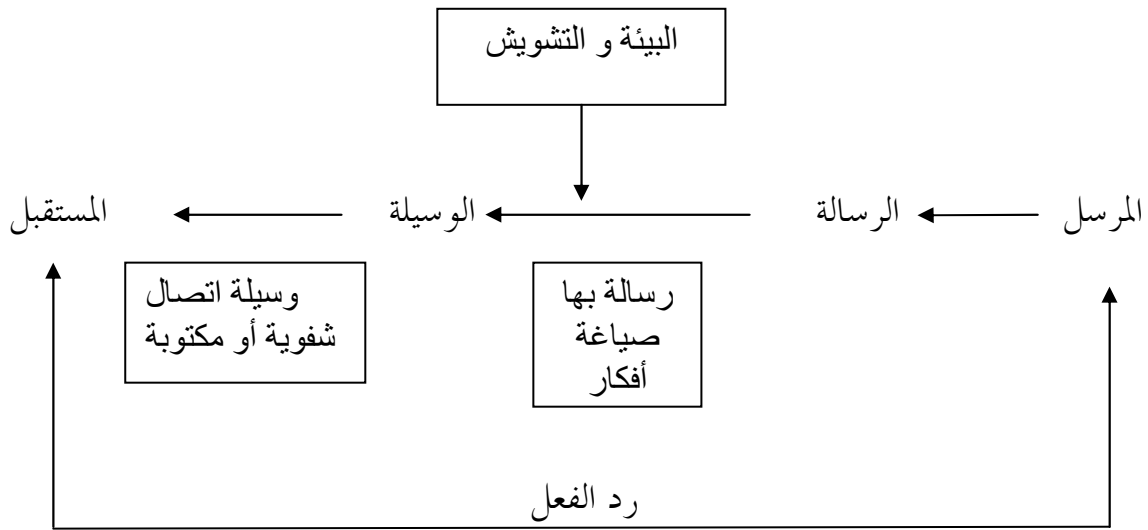
<sup>2</sup> د.أحمد ماهر،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الإسكندرية،الدار الجامعية،2003،ص343

<sup>3</sup> د.ميرفت الطرايشي،مرجع سابق،ص32

<sup>4</sup> د.حسن عماد مكاوي،مرجع سابق،ص51



**1-2-6-بيئة الاتصال:** يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل و المستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال<sup>1</sup>، وتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان و الأشخاص، و لا يمكن فصل السياق الاجتماعي و السياسي و الثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

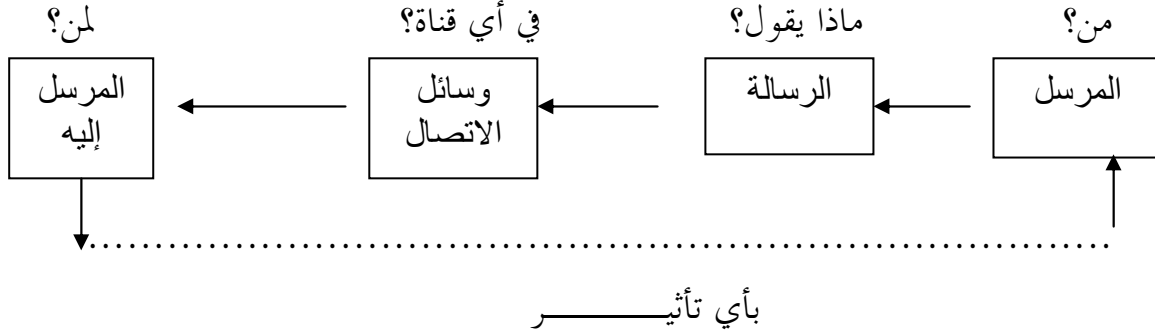


الشكل (2) يبين عناصر الاتصال

المصدر: د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 342

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 27

و هناك من يصنف مكونات عملية الاتصال إلى أربعة عناصر كما في الشكل الآتي:



شكل (3) يبين النموذج العام للاتصال

المصدر: د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية،

2003-2004، ص 226.

## 2- التطور التاريخي لمفهوم الاتصال

من الصعب التحقق من تاريخ الاتصال وينبغي أن يتخذ له كنقطة انطلاق ملصقات الحج في القرن الخامس عشر، شعارات الطوائف، الباعة المتجولين و الإعلانات، الجريدة الرسمية

Girardin 1630 La Gazette de Renaudot، أو من الصحافة

1845، المطالب في القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين، العلاقات العامة و العلاقات مع الصحافة. أو تعود إلى أبعد من ذلك بكثير في الممارسات الدينية و التي من أنشطتها الاتصال فضلا عن السلطات الممارسة في الدول و الإمبراطوريات و الجيوش.

وبرز الاتصال بزيادة أهمية و دور الإعلان في منتصف القرن التاسع عشر و التي عرفت ظهور أعلى معدلات للإعلانات، و من الأشكال الأخرى للاتصال، العلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة و التي بدأت في القرن التاسع عشر في بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية و في فرنسا في وقت لاحق<sup>1</sup>.

ومن المهنيين الأوائل في العلاقات العامة و أشهرهم Ivy Lee قام بعمل و جهد للحد من تجاوزات الدعاية و الإشاعة التي بلغت ذروتها خلال حربين عالميتين، بالإضافة إلى مجموعة من المهنيين من معظم الصحف حاولت فرض نموذج وثيقة لأخلاقيات المهنة الصحفية<sup>2</sup>.

إن اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد ذلك العديد من الباحثين و المفكرين بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص و القصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب إدارة الأعمال و تسيير المؤسسات، وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التaylorي<sup>3</sup> فوجدت هذه التحولات معناها مع نظريات الإدارة المبنية على المشاركة، هذا التطور في الفكر كان يقابله تطور في تصميم المؤسسات.

<sup>1</sup> Jean-luc Michel, les professions de la communication fonctions et métiers, ellipses, 2<sup>e</sup> édition, 2004, p18

<sup>2</sup> Ibid, p 19

<sup>3</sup> Fanelly Nauyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise , paris, édition economica : 1991, p 13.

فمنذ بداية القرن 19 تقريبا عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتمادا على عقلنة وسائل الإنتاج وتميزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام تايلور Taylor داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسسا لنمط اتصالي متميز اتسم بنوع من القساوة فهو نظام تنظيمي للعمل والذي أخذ بعين الاعتبار وضع الكفاءات التقنية والمعلومات الضرورية للإنتاج، ويمكن القول أنه أول نظام معلوماتي اتصالي للمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>، و ركزت على الدراسة العلمية لطرق و وسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت و التجارب و ليس على الحدس و التخمين، و التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل وأوجدت لذلك بعض المفاهيم و التقنيات التي تستعمل و تساهم في ذلك. بالنسبة لتايلور محيط المؤسسة الداخلي مقسم إلى عاملين منفذين ومصممين (المديرين أو المسيرين)، تقسيم العمل بين العمال المنفذين و المديرين بحيث يقوم المديرين بالتخطيط و التوجيه و العمال بإنجاز مهام هذا العمل، و بهذا المبدأ أعطى تايلور مفهوم "رئيس العمال"<sup>2</sup> الذي يعطي تعليماته و يشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل و مراحلها، والكفاءات المطلوبة من العمال ضرورة جدا و تدريبهم على أسس علمية وهي مبنية على احترام مفهوم الوظيفة الممنوحة إليهم ، التعاون بين العمال والمديرين على أسس الطريقة العلمية، الرقابة المستمرة من قبل المديرين على العمال، للتأكد من زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

الاتصال ينحصر في الوثائق الإعلامية الموجهة من طرف المصمم أو المسير فقط أما العامل البسيط فيقبل الأوامر أين كل شيء منظم بإحكام وليس له الحق في إضافة أي شيء من معرفته أو كفاءاته في حل المشاكل، والفرصة الوحيدة للاتصال بين العامل البسيط والإطار أو الإدارة العليا تكون إما في حالة وجد الأول صعوبات في تطبيق الأوامر أو عند وجود انحرافات ملاحظة من طرف المراقبين<sup>3</sup>، فهذا الاتصال الداخلي للمؤسسة الذي جسده نظام تايلور في حقيقة الأمر يتموضع دفعة واحدة على مخطط صراعي بين المستويات المختلفة وهو قاس إلى درجة التركيز فقط

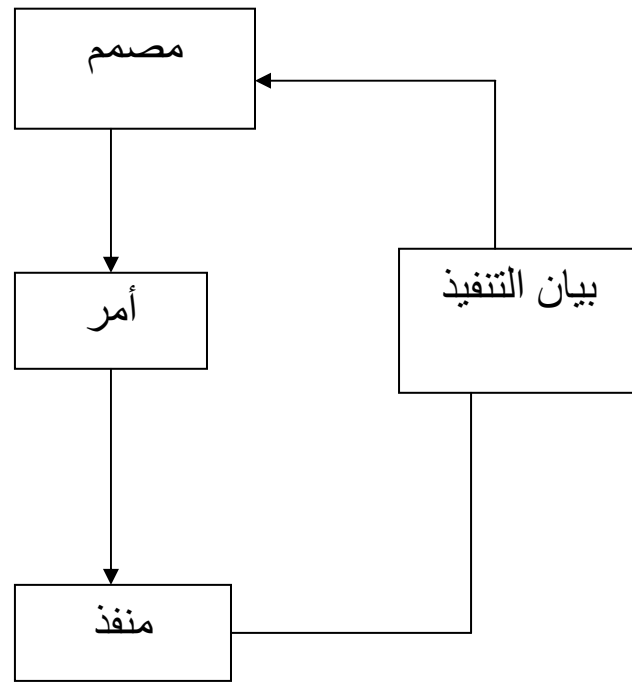
<sup>1</sup>Fanelly Nauyen –THANH ,op.cit,p13

<sup>2</sup>د. موسى خليل، مرجع سابق، ص 26

<sup>3</sup>Fanelly Nauyen –THANH ,op.cit,p14

على المطابقة بالضرورة بين الأهداف المحددة و التخطيط والإنتاج المرتقب. وفي نفس الفترة، يمكن أن نضيف نظام آخر عرف وجوده بالمؤسسة الاقتصادية وهما التجاري والتسويقي، و هذا النظام قائم على السلطة و قدرة الخدمات التجارية و التسويقية على قياس و توقع تطورات السوق وعلى قدرة المؤسسة على الإجابة على هذه التوقعات<sup>1</sup>.

و يركز كليا على المعلومات و الاتصال من السوق اتجاء المؤسسة و من المؤسسة اتجاء السوق والخدمات التجارية و التسويقية لبقية المنظمة.و عرف في هذا النظام لأول مرة مفهوم الاتصال الأمر الذي سيؤدي إلى الاتصالات التجارية و التسويقية،اتصال الصورة و الاتصال المؤسسي.



الشكل(4) يبين نظام الاتصال التقليدي لتايلور

Fanelly Nauyen-Thanh, opcit, P15

<sup>1</sup>Fanelly Nauyen –THANH ,op.cit,p15

و تطور الاتصال ببروز نظام آخر وهو نظام الإدارة وخفض التكاليف يقوم أساسا على مبادئ التحسين، والربحية. قاعدة نظام المعلومات والخدمات المختلفة لإدارة و مراقبة تسيير المؤسسة. وتتم من خلال هذه المعلومات بطريقتين متكاملتين : كتابة وتفسيرا إضافيا<sup>1</sup>.

المعلومات المحدودة أساسا لتشغيل هذه الخدمة، لتلبية توقعات نواتج وأدوات ووسائل الإنتاج. وتتعامل مع الحقائق والأرقام ، و لا يأخذ في الاعتبار البعد الإنساني، بصفة عامة هي مركزية. كما هو الحال في الأنظمة السابقة ، لا يمكن أن يكون الاتصال بين الأشخاص.

وشيثا فشيئا بدأت المؤسسات الاقتصادية تستوعب أهمية العلاقات الإنسانية لتطوير قدراتها وكنظام بدأ يظهر في المؤسسات فهو يهتم بالعلاقة بين الثقافة، المؤسسة والفرد تحت كل الأشكال وفي كل المستويات التنظيمية بدون أن تكون هنالك مركزية، فالاتصال وبالتحديد الداخلي أتى من الوعي بأن النظام المؤسسي لوحده لتحويل المعلومات والأوامر لا يكفي أو يضمن التطبيق التام للاستراتيجيات المقررة من طرف الإدارة العامة، فالتنظيم التaylorي على وجه التحديد ينطلق من تطبيقات أو اعتقادات ترى أن المؤسسة يتم تنظيمها بشكل شبه عسكري أين الاتصال لا يعدو أن يكون أكثر من نظام لنقل المعلومات الآتية من أعلى، فالتaylorية تستعمل نفس اللغة أو نفس التصور وطريقة الإدارة المستخدمة في المؤسسة العسكرية<sup>2</sup>، فالمنظمات الاقتصادية حاليا أصبحت تبحث عن أكثر فعالية وحياء داخل نسقها التنظيمي وذلك من زاوية تفتننها إلى أن التفاعلية القوية بين عناصر تكوينها الداخلي يعطي نتائج أحسن بكثير مقارنة ببقاء العنصر الداخلي في منأى عن بعضه البعض.

---

<sup>1</sup> Fanelly Nauyen –THANHk, opcit,p16

<sup>2</sup>Ibid,p17.



شكل (5) يبين تطور اتصال المؤسسة بين القرنين 19، 20  
Fanelly Nauyen –THANHk, opcit,p18

يقول بيرجر إن من الحقائق المعروفة لدى الباحثين في حقل الاتصال أن جذور هذا العلم يمكن تتبعها في الأدبيات النظرية للعلوم الأخرى ذات العلاقة معه، ويستشهد برأي Delia الذي يؤكد على تأثير مدرسة شيكاغو للعلوم الاجتماعية في تطور بحوث الاتصال الجماهيري و التأثيرات الأخرى التي أعقبت هذه المدرسة، والتي اتخذت من أدبيات علم النفس الاجتماعي أساساً لها<sup>1</sup>.

و هذه الجذور التاريخية لعلم الاتصال ناقشها أيضاً شرام Schramm 1963 عندما تبع جهود عالم النفس الاجتماعي كارل هوفلاند، و الباحث في العلوم السياسية هارولد لازويل، والباحثين في علم الاجتماع أمثال لازارزفيلد، وأكد أنهم المؤسسون الأوائل لبحوث الاتصال، على الرغم من اختلاف اهتمامهم و تباين اختصاصاتهم<sup>2</sup>، و من الحقائق التي تؤكد أن

<sup>1</sup> د. مي العبد الله، نظريات الاتصال، بيروت، دار النهضة العربية، 2006، صص 17-18

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 18

هذا العلم كان بمثابة جسر أكاديمي إلى العلوم الأخرى أن كل الباحثين الذين أسهموا في إعداد الكتاب المشهور "علم الاتصال الإنساني" الذي حرره شرام و عددهم أحد عشر باحثا كانوا باحثين في علوم أخرى لها علاقة بالاتصال مثل علوم السياسة، علم النفس و علم الاجتماع.

وعلى العموم عرفت المؤسسات الاقتصادية منذ بداية القرن 19 سيطرة نظام تايلور إلى غاية بداية القرن 20 التي عرفت بداية إرساء المنظمة اتصالية مدروسة تراعي الجوانب الإنسانية بشكل محسوس إذ لا يوجد شيء في التاريخ يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية عامة، خاصة أو إدارة عمومية قبل القرن 20.

إذ نجد "بيجو" بداية القرن 20 أول من أنشأ صحيفة مؤسسية، كما ظهر في الو.م.أ أول اتصال منظم لدى شركة "سنجر" Singer حوالي 1926، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 الأولى التي تزود بمصلحة صحافية خاصة<sup>1</sup> وعلى العموم يمكن القول أن الإرهاصات الأولى لاتصال المؤسسة ظهرت عقب الحرب العالمية الأولى والعديد من الآراء تجمع أن ظهورها الحقيقي كان إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين وظهور في مرحلة لاحقة "المكلفين الدائمين بالصحافة" ثم الهيئات الإعلامية ذات البعد الاستراتيجي الاتصالي، فالاتصال في المؤسسات ظهر أكثر داخل المؤسسة العسكرية في فترة الحربين الأولى والثانية.

و لقد وصف الاسباني كراسكوسا Carrascosa التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الحرف "c" أربع مرات): في الستينيات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف (Costes) و في السبعينات عصر التسويق التجاري (Commercial) و في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية (Calidad) و في التسعينيات الاتصال الشامل (Communication globale).

وعموما الظروف التي ورد ذكرها والتي ظهر وتطور في خضمها الاتصال هي نفسها تقريبا الدواعي والدوافع التي أدت إلى تبنيه كعامل وعنصر فعال لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار من

<sup>1</sup> فضيل دليو، مرجع سابق، ص76



طرف القائمين على هيكلة ونشاط المؤسسات باختلاف أصنافها ، كما يمكن أن نضيف إلى تلك الدوافع ثلة من العوامل التي ساهمت في تطوير اتصال المؤسسة وأهمها :المنافسة بين المؤسسات أولا فهذه الأخيرة تسعى لفرض ذاتها بين المنافسين ما لا يتأتى إلا من خلال تقوية بنيتها الداخلية التي تعتمد أساسا على عمود فقري ثابت هو الاتصال، إضافة إلى تطور وسائل وتكنولوجيات الاتصال وخاصة تلك الموصولة بجهاز الكمبيوتر على غرار بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر،الانترنت،الاترانت،الاكسترانت وغيرها من الوسائل ، كما يمكن أن نضيف عنصرا يتعلق بتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال وهذا العامل يرتبط أكثر بالاتصال الخارجي للمؤسسة والذي أصبح يطلبه بكثرة لأن هذا الأخير يحس بأكثر ارتياح وفعالية مع المؤسسة التي تطبق فعلا اتصالا أو عملية اتصالية مدروسة مع المؤسسة، المحيط الداخلي والخارجي على حد سواء.

### 3-أهداف عملية الاتصال:

تحقق عملية الاتصال أهدافا متعددة، تهدف إلى التأثير المرسل في المستقبل و نقل رسالته إليه بهدف معين قد يكون إكساب أو تعديل أو تغيير اتجاهات المستقبل، أو نقل فكرة إليه أو إكسابه خبرات معينة أو مهارات.

**3-1-أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:** إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين الماما تماما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة علاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم و الثقة،وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل<sup>1</sup>.

فالعاملون يهتمهم أن يعرفوا عن نشاطات و عمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها،القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم و مستقبل مؤسستهم.ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين و مستقبلهم الوظيفي،والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة

<sup>1</sup> د.عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية،2003،ص190

تضامنهم و تعاونهم لمواجهةها، و معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، و تكون إجابات عن استفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة، وإنتاجيتها والظروف الاقتصادية المحيطة بها و التوقعات المستقبلية.

**3-2- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية:** عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة، و عندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم و معرفة ما يقومون به<sup>1</sup>. و النظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العمل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقاً و منسقا مع السياسة العامة للمؤسسة، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لا بد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات و البيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة، و توصيلها إلى العاملين و في نفس معرفة آرائهم و وجهات نظرهم ومشاكلهم، و يمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال ذو اتجاهين.

**3-3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور و العملاء:** إن للاتصال بين المؤسسة و جمهورها و عملائها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهتما إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها. فاستمرار المؤسسة و نموها و بقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها و عن جهودها، و العملاء يمثلون عنصراً مهماً، فتطورها و تحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها. وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة و وسائلها والتعرف على رأي الجمهور و العملاء في نشاطها و جهودها و اقتراحاتهم و شكواهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة<sup>2</sup>.

#### **4- معوقات الاتصال في المؤسسة:**

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، تؤدي إلى التشويش عليه و في أي خطوة من خطواته، يمكن أن تعترضه و تخفض من فعاليته، و هذا بظهور مجموعة من الحواجز، أو

<sup>1</sup> د. عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 191

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 192

صعوبات إنسانية و تنظيمية و غيرها، تؤدي إلى تشويه المعاني أو انحراف الاتصال عن مسلكه بعبارة أخرى التأثير على فعاليته. و هذا ما يقودنا إلى الحديث عن معوقات الاتصال و التي يمكن تصنيفها إلى:

أ/ **معوقات نفسية:** و تعتبر أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل فرد في المؤسسة يقاوم عادة الاعتراف بأوجه النقص و القصور في سلوكه و شخصه، و هذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يدري، فقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من الرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية ناجمة من التفاعل بينهما.

#### أ-1/ معوقات خاصة بالمرسل:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محددًا، و هو ما يكون مدعاة للتشويش و التردد<sup>1</sup>.

و قد يكون الهدف واضحًا و لكن يجد المرء نفسه في حرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، و قد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره فقد تكون صعبة المنال لدى المستقبل نظرًا لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري أو العملي وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

- المعوقات الذاتية للمرسل: تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين و إقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنسانًا متأكدًا مما يجوزه من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهي بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للآخرين، و أن ما يخص اهتمامه و قبوله سينال رضى الأطراف الأخرى دون شك<sup>2</sup> في حين انه يظل في إطاره الاتصالي المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو ابعده من ذلك، و يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية.

<sup>1</sup> د. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 2000، ص151

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص152

الأمر الذي لا يسمح له بالتقدير الجيد لحاجات المستقبل ومواقفه مما يتم التواصل في شأنه أو عكس ذلك قد يكون المرسل في حالة عجز عن فهم ما يجري في ذاته الأمر الذي يؤدي إلى عجزه في فهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال بالآخر<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك يمكن أن نشير إلى ميل البعض من الأفراد داخل المؤسسة مثلاً إلى إقامة علاقات تنافسية بدل علاقات تعاون وهذا ما يؤدي إلى توليد مواقف صراع مع الأفراد الآخرين مما يؤدي إلى فوضى اتصالية.

-التحيزات و الأحكام المسبقة اتجاه المستمع: قد تكون هذه التحيزات عشوائية، قبلية عرقية أو مصلحة، وتكمن خطورتها في أنها تؤدي إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص طبيعي أو كعضو في النظام الكلي أو كإنسان له مواقفه المحترمة ولكن كرمز للشر أو مصدر للعدوان أو عرقلة الوصول للأهداف التي تسطرها هذه التحيزات حسب طبيعتها<sup>2</sup>، وبالتالي يتحول الموقف من هذا الأخير إلى إستراتيجية للدفاع أو الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه مهم أو العكس. بمعنى الإفراط في الحط من قيمته مثلاً فهذا العائق غالباً ما يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المؤسسة.

#### أ-2/ معوقات خاصة بالمستقبل:

- سوء التقاط الرسائل: التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة و وضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمور أخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها<sup>3</sup> و منها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر.

<sup>1</sup> د. مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 152

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 153

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 155

- الإدراك الانتقائي المفرط: وتعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلا بل يركز على عناصر منتقاة فقط سواء كانت ايجابية أو سلبية<sup>1</sup> وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير و فهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال.

**ب- المعوقات التنظيمية:** و تتمثل في عدم وضوح الهدف و مشاكل السلطة و التخصص و نقص المعلومات و البيانات، كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال<sup>2</sup>.

فقد تكون ناجمة عن حالة التنظيم الرسمي الذي قد يتضمن إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يشوبها الفوضى، و من هذه الإشكالات غموض و عدم تحديد و حدة السلطة الآمرة و نطاق الإشراف، و منها عدم احترام هذا التنظيم و بقاءه مجرد وثيقة لا فعالية لها. وقد تكون ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي و هو أكبر و أخطر مصدر لتشويه المعلومات و اضطراب عملية الاتصال، و هو بطبيعته و في أهدافه التي تخدم المصالح و التحالفات والتكتلات يؤدي الأهداف الوظيفية و الرسمية للمؤسسة و يكون على حسابها. و معوقات نابعة من قنوات الاتصال فعدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل اليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، فيجب على المرسل انتقاء الوسيلة المناسبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة، هذا من جهة و من جهة أخرى، قد تكون هذه الأدوات غير كافية أو وتيرة العمل فيها بطيئة أو عدم كفاءة نظام حفظ و استرجاع المعلومات، و تكوين بنك لذلك.

### ج- معوقات ثقافية:

ج-1/ المعوقات اللغوية: و تشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة<sup>3</sup>، و يرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق و اختلافات في المستويات التعليمية و الثقافية.

<sup>1</sup> د. مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 156

<sup>2</sup> د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ص 175

<sup>3</sup> د. علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 435

## ج-2/ اختلاف البيئة الاجتماعية العادات و التقاليد و القيم:

يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة للمرسل إليه حقائق معينة قصدتها المرسل فمن هنا يكون الاختلاف في البيئة الاجتماعية و ما يترتب عن ذلك من اختلاف في القيم العادات والتقاليد و أثره على عدم إتمام الاتصال بنجاح.

فلو أن شخصا قال لآخر ممن تدعوه تقاليد سيادة الرجل على المرأة "أنتم تحكمكم امرأة" لثار الأخير و اعتبر ذلك اهانة كبيرة، بينما لو قيلت لشخص أوروبي بهدف النيل منه فلن يجد فيها اهانة لأن تقاليد تسمع بذلك، و من ثم فالاتصال حقق أهدافه.

## ج-3/ اختلاف الأطر المرجعية:

يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضا في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية<sup>1</sup>. و عندما تختلف الأطر المرجعية (الخلفيات الثقافية أو الاجتماعية مثلا) لكل من المرسل و المستقبل فمن المحتمل أن يحدث تشويه في المعنى.

## د- معوقات سوء استعمال السلطة في الهرم التسلسلي:

ضعف الفهم الجيد للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، و نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل<sup>2</sup>، مما يؤدي إلى انعزال الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

و يتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات، مثل عدم تعاونهم، و ضعف رغبتهم في الاتصال.

<sup>1</sup> د.علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص434.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص84.

يصنف فليب كاين Philippe cabin أربعة معوقات رئيسة هي<sup>1</sup>: غياب الوثائق والإجراءات الرسمية داخل التنظيم ، قيام الاتصالات الرسمية على حساب الجانب الإنساني غياب الاتصال المساعد ، إضافة إلى كثرة الحلقات المفرغة بين الإدارة و العمال.

### المبحث الثالث: نماذج الاتصال

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل عملية الاتصال و تحديد أبعادها و مجالاتها ووضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى. ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده، وكان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية، و مع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم و الراديو، و كانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته و فعاليته في مجالات التعليم و الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس والاجتماع.

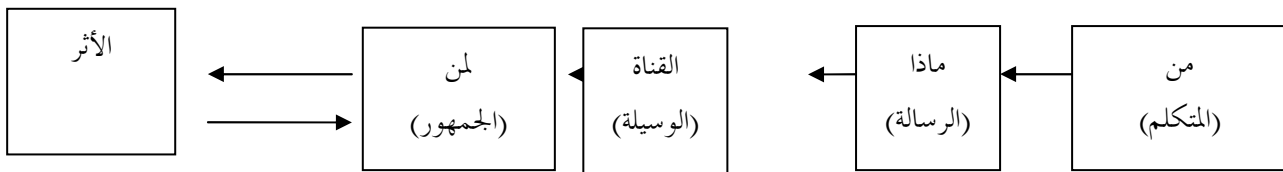
و في الحقيقة لم يكن هناك بعد الحرب العالمية الثانية نماذج للاتصال، و لكن بدأ الاهتمام بعد ذلك خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بدأ و كأنه ظاهرة علمية أمريكية، حيث نوقش في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إمكانية قيام علم الاتصال. و لقد كان عقد الخمسينات من القرن العشرين فترة خصبة في بناء النماذج، و اتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا في أواخر الأربعينيات و بداية الخمسينيات، حيث بادر عدد من علماء الاجتماع و السلوكيين بتطوير نظريات للاتصال و تقديم نماذج لذلك تجاوزت حدود و مجالات تخصصاتهم، فشملت مواضيع مثل أسس الاتصال غير اللفظي من إشارات و غيرها، التأثير الاجتماعي و الإقناع، طبيعة الاتصال الجماهيري، السلوك الانتخابي، الخ، و من أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

**1- نموذج لاسويل Lasswell:** من بين النقلات النوعية في هذه الفترة، ظهور دراسات تحليلية للاتصال في شكل نماذج، كان من أشهرها تشخيص العالم السياسي الأمريكي "هارولد لاسويل" الذي نشر عام 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، و الذي قدم منظورا عاما للاتصال

<sup>1</sup> Philipe Cabin , la communication Etat des savoirs, 1<sup>er</sup> édition, paris, édition science humaines , pp (254-256).

تجاوز الحدود السياسية، و الذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟<sup>1</sup> ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس و هو عنصر التأثير، و ذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، و الرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام و الأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فان لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة. و ركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال نفسها، و قدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، و الاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام و التسلية، و الإثارة والإقناع<sup>2</sup>.

و قد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" و أضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، و الهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ و ما تأثير ما يقال؟ و في أي ظروف؟ ولأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه. و قد نبه أيضا فيرنج Feering النظر إلى أهمية الأصدقاء الراجعة من المستقبل. كما يثير كل من كولمان L.Coleman و مارش P.March على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل و المضمون و الوسيلة و المستقبل و الاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة<sup>3</sup>.



### شكل (6) يبين نموذج لاسويل

المصدر: د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 50

<sup>1</sup> د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 50

<sup>2</sup> د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 50

<sup>3</sup> د. أميرة منصور يوسف علي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 57



2- نموذج "شانون" و"ويفر": لقد أسهم علماء الهندسة و الطبيعة و الرياضيات في تقديم نماذج لعمليات الاتصال و عقد المقارنات بين الاتصال الالكتروني و الاتصال الإنساني، فبعد عام من ظهور نموذج "لاسويل" نشر "كلود شانون" عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه "الشركة بل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات<sup>1</sup>، و كانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون Shannon" و"ويفر Weaver" للاتصال، اللذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ففي كتابهما "النظرية الرياضية للاتصال" بقولهما: "سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب و المنطوق فحسب لكنه يشمل أيضا الموسيقى و الفنون التصويرية و المسرح و الباليه، و يشمل في الحقيقة كل السلوك"<sup>2</sup>.

و يصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف و بذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي<sup>3</sup>:

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1- مصدر المعلومات | 2- المرسل       |
| 3- القناة         | 4- المستقبل     |
| 5- الهدف          | 6- مصدر الضوضاء |

ففي الهاتف تكون القناة سلكية، و الإشارة تيارا كهربائيا متغيرا في السلك، و المرسل هو مجموعة الأجهزة التي تحول الصوت إلى ذبذبات التيار الكهربائي، و في الحديث الشفهي فان مصدر

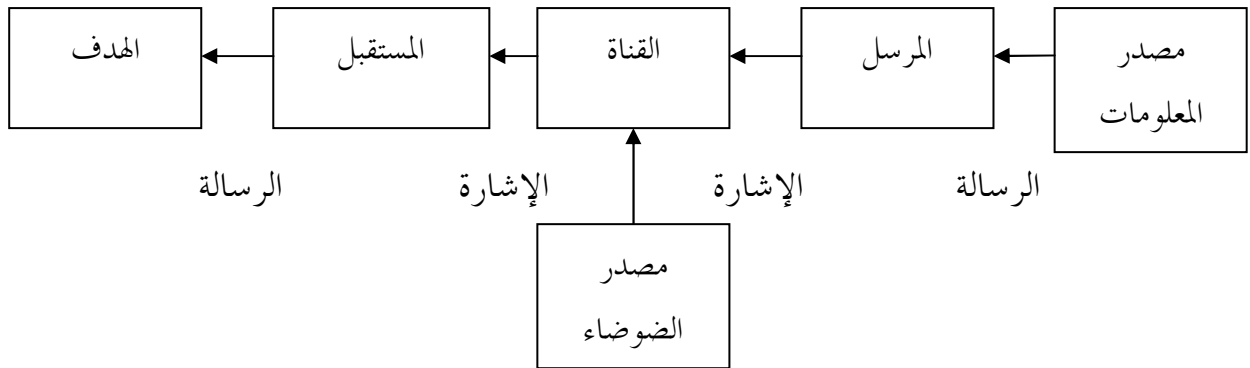
<sup>1</sup> د. فضيل دليو، مرجع سابق، ص 26

<sup>2</sup> د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 51

<sup>3</sup> د. أميرة منصور يوسف علي، مرجع سابق، ص 60

المعلومات يكون العقل، و المرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أموجا صوتية في الإشارة التي ترسل في الهواء(القناة).

و هكذا فان نشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، و نشاط المستقبل هو فك هذه الرموز و إعادتها إلى الفكرة، و أوضح "كلود شانون" بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز و نقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل و هي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، و هذا التشويش يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها<sup>1</sup>، كالتشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة و تصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، و طورا أيضا فكرة قناة التصحيح و اعتبارها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة و مقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي تم استلامها، و ترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ. و من النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي<sup>2</sup>.



شكل(7) يبين نموذج شانون و ويفر.

Intoduction aux theorie de la communication, Meunier Jean Pierre,  
De boeck 2004,p34

<sup>1</sup> د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص52

<sup>2</sup> د. فضيل دليو، مرجع سابق، ص26

**3- نموذج ولبور شرام:** نشر ولبور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، وهو تطوير لنموذج "شانون" و"ويفر"، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجوع الصدى و الخبرة المشتركة<sup>1</sup>، ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا و يمكن أن يكون هيئة(جريدة، محطة تلفاز،...)، و تكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، و الهدف قد يكون شخصا يستمع يشاهد أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا من مجموعة مناقشة. و الاتصال عند "شرام" بمجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر و المستقبل<sup>2</sup>.

و يرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يضعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل و الاستيعاب، و الرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل و المتلقي و يرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة و المتراكمة عند كل من المرسل و المتلقي، و متى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال.

و يرى "شرام" أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل و المستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل و كيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك المتلقي رموزها و يفسرها، و أنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الالكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش.

**4- نموذج كاتز و لازارسفيلد:** في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية "ياهو كاتز" و "بول لازارسفيلد" مفهوما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"<sup>3</sup>، و قد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، و قد أوضح بحثهما أن الرسائل

<sup>1</sup> د. حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 42

<sup>2</sup> د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 54

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 56

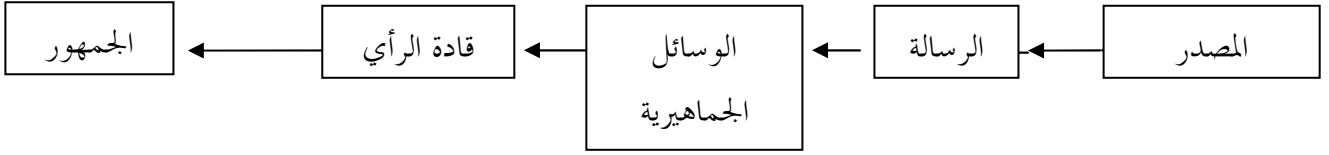
السياسية المذاعة و المطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت. ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشاه "لازارسفيدل" في جامعة كولومبيا بنيويورك<sup>1</sup>، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، و تحليلها و ردود أفعالها في سلوكياتهم و اتجاهاتهم، و من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين و التي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي<sup>2</sup>:

المرسل و هو الذي يؤلف و ينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل، و هو الجماهير من وجهة نظر النظرية، و هذه الجماهير لا تتأثر بالرسالة مباشرة و إنما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي، و يكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية، حيث يحتكر قائد الرأي بعض أساليب الاتصال كالقراءة جهاز الراديو مثلا، فانه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. و على الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فان هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه و الاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي.

<sup>1</sup> Jean Lohisse, la communication de la transmission à la relation, de boeck, 2007, p49

<sup>2</sup> د. أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007، صص 90-91



شكل (8) يبين نموذج كاتز و لازارسفيلد

المصدر: د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 56

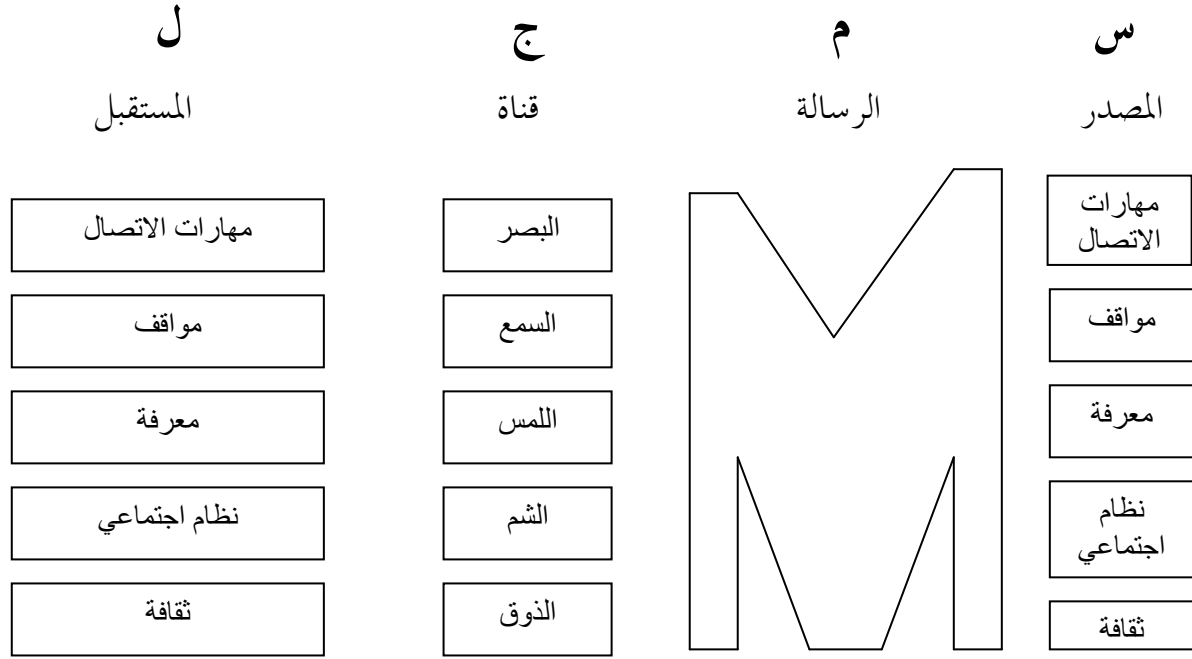
**5- نموذج بيرلو Berlo**: أما في العشرية الموالية (الستينات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من جهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال و اعتمادا على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "ديفيد بيرلو" "عملية الاتصال" الذي ألفه عام 1960<sup>1</sup>، و الذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال و قدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل.

و أشار بيرلو إلى أن المهارات و المواقف، المعرفة و الثقافة و النظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى و المعالجة و الرمز مهمة للرسالة، و قد اهتم النموذج بالحواس الخمس، بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات و أن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر<sup>2</sup>.

و ركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، و أن المعاني موجودة في الناس و ليست في الكلمات أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل و المستقبل أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها، و هو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات.

<sup>1</sup> د. فضيل دليو، مرجع سابق، ص 26

<sup>2</sup> د. مرفت الطرايبشي، مرجع سابق، ص 59



شكل (9) يبين نموذج بيرلو

المصدر: د. سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 58

## المبحث الرابع: أشكال الاتصال في المؤسسة

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم و على حجم المنظمة، و على نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي. و نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة و العاملين مباشرة تختلف عن المؤسسة الكبيرة و هكذا. و بالرغم من هذه الاختلافات فان نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى:

1- الاتصال الداخلي

2- الاتصال الخارجي

الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة، أما الاتصال الخارجي فيركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة و الأطراف الخارجية.

**1/الاتصال الداخلي:** إن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة، و يستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها<sup>1</sup>. و الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي و غير الرسمي، و هناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة و نازلة و جانبية أو أفقية، و كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة، و التي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الاتصال الفردي، التنظيمي و الجماهيري<sup>2</sup>:

**1-1-الاتصال الفردي:** هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك

بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

**1-2-الاتصال الوظيفي أو التنظيمي :** هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم

و الوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب عن الأقل مرسلا و مستقبلا .

<sup>1</sup> د.علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 427

<sup>2</sup> فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق، ص 83-84.

1-3-الاتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.

و يمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

أ/اتصالات رسمية: و يقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتبوع

القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، و هي تأخذ ثلاث اتجاهات:

-الاتصالات الهابطة: هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل<sup>1</sup> وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة و التوجيهات.

-الاتصالات الصاعدة: وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا أو الرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين و التي يوجهونها إلى رؤسائهم، معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما تعلق بهم من مشاكل في العمل،شكاوي تتطلب حلولاً من المستويات الأعلى في التنظيم، تحسينات يريدونها أو تغييرات مقترحة<sup>2</sup> فهي (الاتصالات الصاعدة) تفتح لهم المجال لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام.

-الاتصالات الجانبية (الأفقية): تعتبر أساساً لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري<sup>3</sup> وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 317

<sup>2</sup> Stephen Robbins et des autres , comportement organisationnels , 12<sup>ème</sup> édition , paris, édition Émile dédier , p (435-436).

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الطبعة 1، بيروت ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 1997 : ص 523



ب/اتصالات غير رسمية: و تعرف بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية<sup>1</sup> إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية فهي من جهة أخرى تسمح بنقل الاتجاهات الأفكار و المشاعر المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة الكبيرة في إجراء هذه العملية الحيوية والرقابة المفروضة عليها إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بظاً في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلّة المرونة و الدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة اللازمة فهذه الصعوبات الاتصالية التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التخفيف من صرامة هذه المنظمات و فسح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية ( الممارسة لهذا النوع من الاتصال ) التي تحددها كذلك عوامل داخل المنظمة فغالبا ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال من نفس مكان الشغل أو الطبقة الإدارية، السن، الخبرة إلى غير ذلك. و سنتطرق إلى ذلك بأكثر تفصيل في الفصل المقبل.

## 2/الاتصال الخارجي:

و هي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، و تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات و المجتمع المحلي، وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها و التي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة لها. و بدوره ينقسم الاتصال الخارجي إلى:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 318.

## 2-1- الاتصال التجاري La communication commercial

و هو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، و تحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقا من أهداف التسويق، و الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج و أبحاث السوق<sup>1</sup>.

و بمعنى آخر يشمل التسويق و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالمستهلكين و تقدير احتياجاتهم و التعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها، و ترجمة هذه الآراء إلى إنتاج يرضي رغباتهم و بذلك تتسع السوق و دخول أسواق جديدة.

فهذا النوع من الاتصال الخارجي هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بتسويق السلع و الخدمات و حث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها من خلال الإشهار و الترويج، و لا بد أن يكون هذا النوع من الاتصال على مستوى راق تعكسه جودة منتجات المؤسسة و نوعيتها. يهدف الاتصال التجاري إلى ترويج منتجات المؤسسة، جلب الزبائن إليها، فتح أسواق جديدة، المنافسة.

## 2-2- الاتصال المؤسسي La communication institutionnelle

يعرفه Jean Michel Utrad "الاتصال المؤسسي يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة و تحسين صورتها كمنشأة"<sup>2</sup>. و هذا النوع من الاتصال ينقسم إلى نوعين:

أ- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور غير تجاري: يمكن أن يكون هدف الاتصال في هذه الحالة ترقية و تحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد و مستهدف.

ب- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور تجاري: هنا الاتصال يمكن أن ينوب عن الاتصال المنتج فيما تكون وظائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك أو في حالة ما إذا كانت وظيفة

<sup>1</sup> د. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال و العلاقات العامة، ط1 عمان، 2000، ص155.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص155.

المؤسسة هي تقديم خدمات غير مادية، في هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها بما أن المنتج يتمثل في طريقة أداء الخدمة. و المؤسسة هي ذاتها وسيلة اتصالية، لأنها تتصل عبر كل مكوناتها المادية من وسائل العمل الاستقبال التلفزيوني إلى العمران و البنايات و المقر الإداري. و يستعمل وسائل الاتصال و خاصة الإشهار و المسينا و رعاية التظاهرات الرياضية والاجتماعية و الثقافية بغية كسب مكانة في المحيط و تحسين صورتها و علاقتها مع جماهيرها المختلفة.

وصورة المؤسسة هي نظام يعمل بمجموعة سطحية من العلاقات مع الآخرين، وكل صورة تمثل هدف متجانس ونشاط للمؤسسة. والثقة العامة الموجودة في المؤسسة تخلق توازن فيها وفي أقسامها. و صورتها تتطور حسب تطورها ونموها، فلا تكون هناك صورة جيدة أو العكس بصورة نهائية بل بمرور الزمن باستمرارها في التطور أو انكماشها<sup>1</sup>.

وهدف نشاطاتها المؤسسة الاتصالية تسيير صورتها كما تتمنى إعطائها وظهورها، التعريف بها وتكنولوجياها وتقنياتها ومواردها البشرية والمادية. و تترجم قيمها وأهدافها ومبادئها اتجاه المستهلك و المحيط حيث تبين مشاريعها ونشاطاتها التي تصب في حماية المستهلك، والبيئة من التلوث و الخدمة بعد البيع وغيرها. إنشاء مواقع في الإنترنت خاصة بها للتواصل مع الجمهور للمساعدة في التعريف بها و تلميع صورتها، واستخدام تقنيات الاتصال من كالأشهار، التلفزيون، العلاقات مع الصحافة الإعلانات ومختلف وسائل الترويج والدعاية خاصة منها المتطورة وتقنيات الاتصال المتطورة و المتنوعة المكتوبة والسمعية البصرية.

وكذلك صورة المؤسسة تترجم صورة مسيرتها الذين يكوّنونها والتي بفضلهم تحقق النتائج والنجاحات أو العكس، فكفاءتهم وإبداعهم والصرامة في العمل، وفي تحقيق الأهداف كلها تترجم على أرض الواقع وعلى صورتها وسمعتها، وبالتالي شهرتها وتطورها ونموها، وتحقيق مكانة وسمعة

---

<sup>1</sup> Westphalen, communicator, paris, Dunod 2001, P:07

جيدة في السوق وكسب حصتها وفرض نفسها أمام المنافسة التي تؤدي إلى تحقيق النتائج والنجاحات.

لا توجد سياسة اتصالية في المؤسسة إذا لم تكن هناك علامة خاصة بها، هذا ما أدلى به أحد كبار المسيرين الفرنسيين فهي تمثل شخصيتها وتعرفها، وهذا بواسطة رمز ذو شكل معين. فالمؤسسة تعيش بعلامتها، فهي تبين أنها موجودة. برمز يعرفها ويميزها عن باقي المؤسسات الأخرى. وحتى المؤسسات التي ليس عندها إمكانية الإشهار والترويج، فإن علامتها تعبر عنها فهي وسيلة اتصالية أقل تكلفة، وذات كفاءة في تبيان صورتها.

تعرف العلامة على أنها اسم المؤسسة مرسوم بطريقة خاصة، وهي تعبر عن بطاقة تعريف مرئية، حيث تكون ممثلة مخططة بالاسم، الرمز واللون. لكل مؤسسة علامة خاصة بها وتشتهر بها<sup>1</sup> من أمثال ذلك: الأسد شركة بوجو Peugeot للسيارات، الحلزونية لشركة Shell ، الطيور لشركة أكور Accor ، اللون الأحمر والأبيض لكوكاكولا،... كل ورمزه وعلامة التي تميزه وتعرفه عن الآخرين، وهو يدل على شخصية المؤسسة، فنجدها في كل شيء أو نشاط يخصها في الرسائل، البطاقات المهنية، تغليف السلع، الإشهار وغيره،... فيجعل الجمهور يتعرف على المؤسسة بطريقة سهلة وبنشاطاتها.

و حتى تكون علامة جيدة، يجب أن تجسد قيم المؤسسة وثقافتها، وتكون وحيدة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى أي تميزها عن المنافسين، وأن توحد وتجمع بين أفرادها في سبيل تحقيق أهدافها، وضع أسس قوية لعلامة تبرز وتبين لتعريف قوي ومتين ومفهوم للمؤسسة.

فالدعوة لإنشاء علامة خاصة بالمؤسسة يجب أن تقترن بسياساتها وتتوافق معها، ومع أهدافها وأهداف سياسة الاتصال المتبعة، والعمليات التسويقية والتجارية، ولها قيم تشغيلية، وقيم تبرز ثقافتها ومبادئها كذلك. ومهما يكن من جودة العلامة أو العكس فإنه يعود لنتائج المؤسسة وعلى كفاءة تشغيلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Westphalen, op cit, P:251

<sup>2</sup> Christian DELMORE, le logo, ed d'organisation 2<sup>ème</sup> ed, 1999, p 12

و الاتصال المؤسسي ينقسم بدوره إلى أنواع عديدة نذكر منها:

## 2-2-1- الاتصال الأزماتي La communication de crise

ليست المؤسسة مهما كان طابعها و حجمها في منأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر، و تعيش حالة من الرعب و الهلع و قد تظهر و تطفو على السطح الصراعات بين العمال، و التكتلات في المؤسسة، أما خارجيا فقد تفقد جمهورها الوفي و المتعاملين معها، فتعرض إلى ضربة قد تؤدي بها إلى الانحطاط فالمؤسسات تفكر كثيرا في وضع مخططات تسويقية و حتى اتصالية و لكنها نادرا ما تخطط لإمكانية حدوث أزمة و كيفية معالجتها، و هو ما يجعل مواجهة المؤسسة أي أزمة عرضة إلى ما يعرف بظاهرة الإشاعات و هنا تحتاج إلى المعلومات أكثر من أي وقت مضى في تحريكها لمختلف الاتجاهات الداخلية و الخارجية. بمعنى أن المعادلة أثناء الأزمة تكون "تسيير الأزمة=الاتصال" و كل أزمة تتطلب تفكير استراتيجي، و على العموم فجميع الأزمات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة تتطلب تقسيما زمنيا كالتالي:

-قبل الأزمة

-أثناء الأزمة

-بعد الأزمة

و بعد ذلك تأتي مرحلة التقييم و التعديل و التغيير حيث يجب إقامة شبكات جديدة من المعلومات و إضافتها إلى أرشيف مخطط اتصال الأزمة أو بنك معلومات و العودة إليها وقت الحاجة.

الاتصال الأزماتي الخارجي يكون تبعا لمختلف القضايا التلوث، الحوادث الإضرابات،...الخ، وأحسن مخطط اتصال هو الذي ينظم مضمون الإجابات و يحمي انسجام الخطاب ليجعله صادقا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Luc MICHEL, Les professions de la communication fonctions et métiers, 2<sup>ème</sup> édition, Ellipses, 2004, p 59.

إن أحسن مكلف بالاتصال الأزماي الخارجي هم من يحضر مسبقا الأسئلة المتوقعة و أن يجعل من خطاب المؤسسة متلاحما ليس فيه اختلافات.الاتصال الأزماي يلزم قبل كل شيء التوفر على الصفات التالية:حسن المعرفة السوسيونفسية للمجموعة،و القدرة التنظيمية الكلاسيكية(الملاحظة،وضع النماذج التقييم)،و للقيام باتصال أزماي يجب أن تكون تعبئة استثنائية في الداخل و تأسيس خلية أزمة.

### **La communication évènementielle 3-2-2-الاتصال بالأحداث**

خرجت من العلاقات العامة و تعرف على أنها اتصال يهتم كثيرا بالتظاهرات و كذلك الحفلات الخارجية،و يعرف هذا الاتصال في الاحتفال بازدياد منتوج جديد و تنظيم أبواب مفتوحة،و نجد هذه الأعمال بكثرة في الجانب العملي،و يسمى الاتصال بالأحداث بالإشهار المجاني.

### **La communication financière 4-2-2-الاتصال المالي**

الاتصال المالي يتكون من جميع التقنيات الاشهارية و الإعلامية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح و تحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية(مستثمرون،وساطة مالية،محللين،صحافيين متخصصين) و لدى الجمهور العام<sup>1</sup>.إن الاتصال المالي عامل مهم من الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة،لأنه من الطبيعي أن الخطاب المالي يعدل و يحسن صورتها لدى مختلف الجمهور و المتعاملين.

---

<sup>1</sup>Jean-Luc MICHEL, op. cit, p 57.

## المبحث الخامس: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، و التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتلاحم و الاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، و برامج الاتصال داخل و خارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير و التنسيق للأهداف و الوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

توضع إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال و كذا مختلف المصالح الأخرى، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، و هي عبارة عن مستند يرتبط ببرنامج العمل و الذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة، و تمثل هذه الإستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال الاتصال الصورة و العلاقة الموجودة أو القابلة للتحسين، و تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة. إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين و تغيرات و ديناميكية محيط المؤسسة، جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية و مرافقة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، و إدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا، فهو يثري التفكير و يضع المشاكل في إطار الوضع الحالي و المستقبلي للمؤسسة مقابلة مع الأطراف المعنية و ذات ارتباط هام بها كالإدارة و المتعاملين، المحيط... الخ.

و تستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف فهي تبين طريقة و هوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها سواء مع المتعاملين داخلها أو خارجها. و من المميزات التي يجب أن تتوفر في هذه الإستراتيجية<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>Dominique Beau, Sylvain Daudel, Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, 1992, p54.

1. الانسجام بين الاتصال الداخلي و الخارجي.

2. الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.

3. انسجام الخطب بين مختلف مشاريعها.

4. الانسجام في مخططها.

و هي مثل الاستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات والتحليلات وهذا حسب الهيكل الإداري و الإستراتيجية العامة، و على تكاليف إعداد و تكوين الأفراد والمتخصصين في مجال الاتصال. و أصبحت المؤسسة تتوفر على مصلحة أو نظام اتصال مستغل من المصالح الأخرى تستفيد من خدماتها مختلف المستويات و المصالح في المؤسسة، و ترتبط بخط اتصال مع الإدارة العامة.

و مصلحة الاتصال سواء كانت مستقلة تحت إدارة شخص محدد، أو غير مستقلة تعمل على توفير التنسيق، قد تكون تحت إشراف المدير العام، أو المدير المكلف بالعلاقات العامة أو الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الإستراتيجية العامة للمؤسسة. و خطة الاتصالات كالخطط في مجالات أخرى و هي جزئية من الخطة الإستراتيجية العامة، تحدد نظام الاتصال و عناصره و تحدد وسيلة لتوجيه و اختيار و برمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة و هي تسمح بوضع وسائل المتابعة و تقييم الأعمال الاتصالية.

## 1. مراحل إعداد خطة الاتصال **Plan de communication**

إن خطة الاتصال في المؤسسة تمر على عدة مراحل لإعدادها و التي تتميز بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة، إعدادها ثم متابعة تنفيذها. و هناك من يقسمها حسب بعض الباحثين إلى أربعة مراحل كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>F.Nguyen-Thanh,op. cit,p45



-تحديد أهداف الاتصال.

-دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي.

-تعيين الأهداف و تكييف الوسائل.

-اختيار الأدوار و الوسطاء.

-التنفيذ.

## 1.1-تحديد الأهداف:

إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، و أهداف إستراتيجية الاتصال تنتج من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فتحدد أولاً من طرف المقرر: الرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة، و هو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة باعتبار إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور و الحوار و الاستفادة من التغذية العكسية أحياناً<sup>1</sup>. و تأخذ هذه العملية وقتاً قد يطول أو يقصر حسب طبيعة و أهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة، حيث يتراوح القرار من مبرمج إلى غير مبرمج أو من استراتيجي إلى عملي أو تنفيذي.

و من الأهداف العامة للاتصال<sup>2</sup>:

1. إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي.

2. تجنيد الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين.

3. السماح لكل شخص بتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي و هو مشروع

المؤسسة.

4. إنشاء روح الجماعة.

---

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص76

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص76

في الحالات العامة أهداف الاتصال تجمع في ثلاثة مجموعات: الالتفاف حول المؤسسة وبرايجها وأهدافها، تحقيق أمثل و أكثر حركية و أعلى كفاءة و فعالية، تحضير ظروف و شروط التغير حسب التطورات و الأحداث التي تدور حولها.



شكل(10) يبين مثال عن أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة

المصدر: F.Nguyen-Thanh, op. cit, p55

## 2.1-دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة ب<sup>1</sup>:

-البحث عن هوية المؤسسة و صورتها:فالهوية تعبر عن اسمت المؤسسة فقوتها تسمح بتحقيق الانسجام، و المؤسسة كشخص معنوي لها هوية تحدد من خلال هياكلها، أنظمتها، قيمها، تاريخها،...الخ. و صورة المؤسسة انعكاس للهوية، فصورتها الخارجية تقدم من خلال عمليات التسويق، أما الداخلية فنتج عن معرفة الهوية في الداخل.

-تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة و تكييفها:تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقا من تصورهما لواقع المؤسسة و ما ترجوه، و تحديد التطلعات و ما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، أخطار المعارضة و التزاغات مع هوية و صورة المؤسسة كما هي داخليا.

-تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، و هي ضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها في المؤسسة و القيام بتعديلها للاستعمال الأمثل و الفعال.

و تتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة و تحدد صلاحيتها، و تنتهي بمجرد نهاية عملها.

## 3.1-تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال و تعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل إليهم و تكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم. و المستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>F.Nguyen-Thanh, op. cit, pp5 7-78

<sup>2</sup>د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص79

## 4.1- اختيار الحوامل و الوسطاء:

إن عملية الاتصال بالمؤسسة تتم عبر حوامل ووسطاء، و حجم المؤسسة و عدد الأشخاص تفرض هؤلاء الوسطاء، و أدوات الاتصال هي ما تحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين<sup>1</sup>.

هناك عدد كبير من الوسائل الحاملة للمعلومات في الاتصال، منها الشفهية، الهاتف والاجتماعات، المحاضرات، إلى المرئية: أفلام، ملصقات، المكتوبة: التعليمات، الجريدة، الحوامل المغناطيسية أو الآلية: تلكس،... وغيرها.

أما الوسطاء بين المرسل و المستقبل، هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل، قد يكونوا أشخاص أو جماعات أو النظام بكامله، و يطلب منهم إحياء المعلومة و إعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم. و اختيارهم يكون حسب الهدف من الرسالة<sup>2</sup>.

و هذه العناصر تفيد في تحديد كل من الوسائل و الوسطاء، و تحديد أدوارهم فيها، حسب الرسائل المراد نقلها، و اختيار الوقت المناسب و الأداة.

## 5.1- تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

إن تنفيذ إستراتيجية الاتصال و التي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، تأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، تحدد فيها العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية و متابعتها، ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين و الوسائل، الوسطاء و التواريخ، إلى التكاليف، و القيود الممكن أن تواجهها عملية الاتصال.

## **2. خلية الاتصال:**

هي عبارة عن مكتب يقوم بأعمال الاتصال داخل المؤسسة و بينها و بين الجهات المختلفة

التي قد تتعامل معها، كما توكل له الوظائف التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص80

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص80

<sup>3</sup> محمد إبراهيم السيد، الاتصال الوثائقي المكتوب، القاهرة، دار الثقافة، 1993، ص58

- 1- تسجيل كل الملاحظات التي تطرح في الدورات التكوينية، الاجتماعات، المحاضرات، المنتديات، ثم دراستها و تحليلها و السهر على تطبيقها.
  - 2- دراسة جميع العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.
  - 3- التعريف بأهداف و أنشطة المؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
  - 4- متابعة ما ينشر و يذاع عن أنشطة المؤسسة و إعلام المسؤولين بذلك.
  - 5- تلقي الشكاوي من الجمهور و آرائه حول الخدمات المقدمة و التنسيق بهذا الصدد مع ذات العلاقة بالمؤسسة.
  - 6- توثيق الصلة بين العاملين بالمؤسسة من جهة و بين المسؤولين من جهة أخرى.
- و نشير إلى أن وظيفة الاتصال هي وظيفة ذات طبيعة استشارية لا ينبغي أن تلحق بأي إدارة من الإدارات التنفيذية.

### 3. المراجعة الاتصالية L'audit de communication

هي عملية تقييم و تشخيص الوضعية الاتصالية بالمؤسسة داخليا أو خارجيا و تسمح بإعادة التنظيم و البناء، تحدد من خلال الإستراتيجية الاتصالية المناسبة و الفعالة<sup>1</sup>.

يحاول القائم بالاتصال من خلالها الوصول إلى أهداف محددة، إذ يبحث عن تقييم الوضعية الاتصالية بالمؤسسة بين الحقيقة و المثالية، رغم أن المراجعة الاتصالية موضوع الدراسة تركز على جزء من الأهداف و ليس جميعها.

#### 1.3- أهداف المراجعة الاتصالية:

من أهداف وضع مراجعة اتصالية نذكر مايلي<sup>2</sup>:

- نوعية المعلومات المقدمة حسنة أم سيئة، واضحة أم غامضة.

<sup>1</sup> د. رنجي مصطفى عليا، محمد عباس سي، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، عمان، ط1، 1999، ص27

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص28

- حالة العلاقات الاتصالية الداخلية (الثقة بين المستخدمين و رضاهم على وضعية المؤسسة).

- دراسة شبكة الاتصالات التي تسود المؤسسة و خصوصا سريان المعلومات غير الرسمية، و هذا لوضع إستراتيجية مناسبة.

- عوائق سريان المعلومات بالمؤسسة.

- عوائق الاتصال الموجودة في حالة وضعية اتصالية جيدة أو سيئة، و هنا الاستعانة بدليل ضرورية لعدم الوقوع في الأخطاء نفسها.

- ضرورة توضيح مدى تشبع المؤسسة بالمعلومات أو ضعفها.

- معرفة الأسباب التي جعلت مصادر و قنوات الاتصال تؤدي إلى معاناة المؤسسة من نقص في المعلومات أو تشبع بها.

- استعمال المؤسسة لتكنولوجيا الاتصال و مدى تحكم المستخدمين فيها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- ضرورة وجود توصيات مكتوبة و تعليمات لأعضاء المؤسسة، لكي يكونوا على علم بأهم التغيرات التي تحيط بالمؤسسة.

### 2.3- الأدوات المستخدمة في المراجعة الاتصالية<sup>1</sup>:

- الاستبيان أو الاستفتاء.

- الملاحظة.

- المقابلة.

- تحليل الوثائق.

- دراسة الأحداث و تحليلها.

- دراسة السلوكيات.

---

<sup>1</sup>Philippe Boistel, Gestion de la communication d'entreprise, Lavoisier, 2007, p272

### 3.3-مجالات التشخيص التقويمي:

إن تطبيق التشخيص التقويمي أو المراجعة الاتصالية لفائدة السياسة الاتصالية تشمل الاتصال الداخلي و الخارجي مع مختلف جماهير المؤسسة.

و تمثل المهمة التشخيصية الأولى في المجال الداخلي و ذلك برسم خريطة اتصالية تشخص فيها كل القنوات و المستويات الاتصالية و الوسائل الضرورية التي تسمح بالاستعداد المنهجي للدراسة و التحليل ثم استثمار المعطيات التي تؤثر في عملية الاتصال،و ذلك بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع و بأقل تشويش و معوقات.و تتعامل في هذه المرحلة مع الجمهور الداخلي المكون من أعضاء المؤسسة و من مختلف المستويات:الممثلون المهنيون،الوظائف الإدارية،التقنية<sup>1</sup>،...مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأصناف المهنية،ثقافتهم المؤسساتية،المناسبات الاجتماعية.و نلجأ في ذلك إلى وسائل تقويمية و مراجعات رسمية:الاستمارة،المقابلة،...،و غير رسمية:تسييرية من تقرب المسؤولين من العمال،الاهتمام بدور المؤطرين لتحقيق سيولة التواصل،الخرجات الجماعية للعمال،ووسيلية(جريدة المؤسسة،علبة الأفكار...)<sup>2</sup>.

أما في مجال الاتصال الخارجي يتضمن تشخيص هذا المجال تحليل المعلومات التي تنشرها وسائل الاتصال الجماهيرية لمعرفة تلك المتعلقة بالوسط الداخلي للمؤسسة.محيطها الخارجي، رصد مواقف المنافسين و سياساتهم الاتصالية،متابعة وضعية السوق،الأوساط المالية والاقتصادية،السلطات العمومية و الإدارية،جمعيات المستهلكين...

المراجعة الاتصالية في الاتصال الخارجي لها نفس الأهداف و الخطوات كما في الاتصال الداخلي وتبدأ بتعريف<sup>3</sup>: أولاً ما الذي تبحث عنه الدراسة؟،و في الأساس صورة المؤسسة خارجياً،و إلى جانب الصورة بعض الأحكام التقنية حول نوعية و حقيقة المنتجات والخدمات،تنظيم الإنتاج و الخطوات التجارية الواجب أخذها لتصبح أكثر وضوحاً.

<sup>1</sup> د.فضيل دليو،مرجع سابق،ص89

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص89

<sup>3</sup> Christian Schneider, Communication:nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, Delmas, 2ème édition, 1993,p p73-74

و ثانيا لدى من؟و هو مشكل من تعريف العديد من الأجزاء التي على أساسها يتم الاختيار حيث كل دراسة تحمل محددات مالية و عامل الوقت،و على هذا الأساس يحدد أعداد الجمهور وأهميته النسبية.وثالثا تأتي مرحلة المنهجية فبصفة عامة تجرى مع الجمهور العديد من المقابلات شبه مباشرة، وتقنيا إخراج المقابلات ليس سهلا خاصة لما يتعلق بموضوع ذو فائدة عامة.

مع نهاية المرحلة النوعية نستطيع توقع المرحلة الكمية و التي يقوم بها معهد متخصص.المرحلة الفعلية للمقابلة و الاستبيان تكمل بدراسة وثائقية على مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة مثل الإعلانات الاشهارية و التحاليل الصحفية<sup>1</sup>.

#### 4- إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة :

تعتبر أهم نقطة يجب أن تليها المؤسسات المختلفة الاهتمام الكبير سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة أو صغيرة الحجم إذ أن أي منظمة تحاول إقامة مشروع ناجح تفرض به نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي فلا بد أولا أن تعني بجوهرها الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الاتصالي السائد لذلك و لهذا الغرض فانه من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس و إلا فلا يمكن أن تكون هنالك قيادة إستراتيجية أبدا لا للجمهور العامل و لا للخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف البعدية<sup>2</sup> من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة تتم صياغتها اعتمادا على مناهج و أدوات علمية تنطلق كما تمت الشارة من الواقع الاتصالي الداخلي للمؤسسة المرغوب تطويره و من بين أهم التقنيات المعتمدة للدراسة للواقع الاتصالي نجد تقنية المراجعة الاتصالية الداخلية *L'audit communicationnel* و التي يتم اعتمادها للإنصات ، الملاحظة وتشخيص هذا الواقع من خلال رصد نقاط التلاحم ، نقاط الصراع ، إضافة إلى رصد الكيفية التي يدرك بها العامل مؤسسته و الصورة التي يكونها عنها و نجد مثلا من بين الشركات الأولى التي اعتمدت على التقنية شركة IBM التي استغرقت الدراسة بها إحدى المرات حوالي سنتين قبل

<sup>1</sup> Christian Schneider,op. cit,p74

<sup>2</sup> dominique beau sylvan daudel ,op. cit, p64



إعداد خطة اتصالية نهائية و يمكن تحديد أهم خطوات دراسة و بلورة هذه الاستراتيجيات كما يلي:

**1- مرحلة الانطلاق :** حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية **L'audit communicationnel** ، المراحل الكبرى ، مناهج العمل و التخطيط لكل مرحلة إضافة إلى الميزانية المخصصة لذلك.

**2- جمع المعطيات :** بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة و لذلك هنالك من يقترح جملة من الأسئلة تدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة ، في أي إطار يتم نقلها ، متى ، إنتظارات العمال من طريقة الإعلام المطبقة ، هل يعرف المستخدمون المؤسسة جيدا أو ما هي الصورة التي ينقلونها عنها إلى العالم الخارجي و تتضمن هذه الأسئلة أسئلة فرعية أخرى حسب طبيعة المؤسسة و جمهورها ، إضافة إلى أن هنالك تقنيات محددة للتقصي الداخلي<sup>1</sup> و هي كما يلي (دائما في إطار **L'audit communicationnel** ) :

- كيف تؤخذ بعين الاعتبار حالة الإجراء ؟ يتعلق الأمر بكون انه انطلاقا من حزمة من المعطيات يتم تقدير المناخ الاجتماعي للمؤسسة .

- الوسائل :

\* الدلائل أو الإشارات التقليدية : حول نسب الغيابات ، حوادث العمل، المنشورات النقابية ، نسبة المشاركة في الإضرابات.

\* بحوث الرأي العام الداخلي : استمارات الأسئلة ، سير الآراء عن طريق الهاتف ....

- المكونون: Informateurs : فالتأطير يعتبر مصدر إعلام منطقي لأنه اقرب من الواقع المهني اليومي للمستخدمين ، استمالات شبه رسمية تستطيع إعادة صياغة المعلومات المختلفة إذا توفرت لها الوسائل .

- الأهداف :

- تقديم حوصلة حول القوات الحية للمؤسسة .

<sup>1</sup> dominique beau sylvan daudel ,op. cit, p71.

- تحديد درجة إدماج العمال أو الإجراء في وظائفهم .

- كشف إنزعاجات المستخدمين و رغباتهم .

-ملاحظة التغيرات السلوكية للعمال .

و من خلال التقييم فان النتائج لا بد أن تكون متميزة من بحث لأخر و من مؤسسة لأخرى أو من قسم إلى آخر .

3- التحليل و التشخيص : و يتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقا من الأدوات المختلفة التي استعملها *L'audit communicationnel* داخل المؤسسة و من هذه المرحلة ننتقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في بناء خطة إستراتيجية اتصالية انطلاقا مما تم تشخيصه .

4- بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة : و هي تشمل خطوات رئيسية<sup>1</sup>:

### 1- توزيع مهام او المسؤوليات

أ - مهام مسؤول الاتصال الداخلي : هذا الأخير مسؤول عن صياغة و تطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة و المنتظر منه كذلك تحديد الإستراتيجية الاتصالية و ضمان تحقيقها ، كما انه ملزم بحضور الجمعيات العامة للإدارة إضافة إلى الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة لمعينة الأوضاع و الهدف الأسمى لهذا الأخير هو تفعيل نشاط العمال عن طريق خلق علاقة بين الإدارة وبين هؤلاء ، فهو يمثل الوسيط الإعلامي بين الطرفين و الجسد لأنواع الاتصال الثلاثة (صاعد، هابط وأفقي )

ب- إلحاق المسؤول (قسمه): ليست المؤسسات المهمة التي تحوز على مصلحة اتصال مستقلة عن بقية الأقسام إما في المؤسسات المتوسطة الحجم فالاتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعة معينة ملحقة بمديرية الاتصال و كل طريقة إلحاق تمثل إيجابيات و سلبيات في نفس الوقت .

ج- قدرات و كفاءات مسؤول الاتصال : إذ انه لتطبيق مختلف العمليات الاتصالية بنجاح يجب على المكلف بالاتصال أن يكون منظما جيدا و أن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال كما انه يعتبر محور الحركات الاتصالية داخل التنظيم إذ انه يستقبل المعلومات و يوزعها في الاتجاهين

<sup>1</sup> Marie –hélène westphalen , opcit , p p (70-71)

(صاعد وهابط ) إذ لا يستطيع أن يضطلع بهذه الوظيفة ببراعة إلا إذا كان له حس قوي للاستماع للآخرين و قدرة على حياكة شبكة اتصالات تسهل الروابط بين العمال و الهيكل الإداري .

د- هيئة مسؤول الاتصال : فهذا الأخير رجل إستراتيجية ، توجب عليه بلورة و تحقيق سياسة اتصالية و هو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل التطبيقي و تنشيطه .

هـ - مصلحة الاتصال الداخلي : متكونة من المسؤول و أعوان له أين يكون توزيع المهام بالإمكان محترما للبنية التخطيطية الكلاسيكية (رئيس مصلحة المسؤولون الفرعيون ...) و بشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن يستعين بأعوان كأن ينشغل احدهم بصياغة الرسائل الكتابية مثلا ، الأخر بتنظيم التظاهرات ، أحر بالعلاقات مع المرافعات الإدارية (...). و بشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن تكون له أعين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية و مستخدميها .

و- الاتصال الداخلي مهمة الجميع : المقصود وراء ذلك أن كل فرد داخل النظام يعتبر عضوا فعالا و مؤثرا في النسق الاتصالي الداخلي ، انطلاقا من المؤطرين الذين يجب عليهم إتباع الطرق المثلى للاتصال بالمستخدمين و مراعاة نوعية المعلومات المقدمة ، فالجو العام الذي تم فيه العمليات الإعلامية له دور أكثر من مهم في التأثير على نوعية الاتصال الداخلي .

ز- مسؤولية الهرم التنظيمي : فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي لمؤسستهم إذ أنهم يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الخادمة للاتصال أحسن داخل النظام فيما تعلق بالمستخدمين البسطاء

## 2- تصميم الرسائل الاتصالية :

أ - الأولوية للمعلومة الداخلية : و المقصود في هذا الإطار أن القائم على الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يحاول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا و الهياكل القاعدية للتنظيم عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات و تجنب الكتمان و لغة الصمت لان هذا سيؤدي إلى ظهور مرض الإشاعات التي تضر في العديد من الأحيان بمصلحة المؤسسة الداخلية كما أن الجمهور الداخلي في حالة الكتمان سيضطر إلى اقتفاء المعلومات خارج محيط المؤسسة الأمر الذي سيؤدي إلى فقدان الثقة في إدارته و بالتالي تراجع رغبته في الإدارة .

ب- المعلومة المختارة أو المنتقاة : فالجمهور المستقبل للمعلومة المختلفة لا ينتسب إلا للتي تهمه فالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة بسيطة ومهمة . و أن تكون اختيارية فليست كل المعلومة مهمة و ضرورية لكل فرد .

3- اختيار الوسائل الاتصالية : و يتعلق الأمر باختيار طريقة إيصال المعلومة وفي هذا الشأن نميز ثلاثة أنواع رئيسية و هي كتابية ، الشفهية أو السمعية المرئية .

كما تتعلق هذه النقطة كذلك باختيار أدوات الاتصال اللازمة لتمرير الرسائل للجمهور المستقبل (الرسائل الإدارية ، الملصقات ، الجرائد ، المقابلات ، الاجتماعات ، الأفلام المعروضة ، الجرائد المتلفزة ...)

إن إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة اقتصادية نفعية كانت أو خدمتية لتحقيق النجاح المسطر له لأن أي مشروع ناجح لا يمكن أن يكون له أن يتم إلا إذا كان بالتوازي مع سيولة اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة وحتى المشاريع التي تربطها طبيعتها أكثر بعوامل خارج المؤسسة إلا أنها تتأثر بشكل مباشر بمدى الاستقرار الداخلي لهذه الأخيرة فالذي ينطلق أولا من حالة الاتصال و واقعه . و أداة دراسة الاتصال **L'audit communicationel** لها عدة أشكال أو ترتيبات لمحاورها الرئيسية كتلك التي سيتم الاستعانة بها في الدراسة الميدانية إلا أنها كلها تهدف إلى بلورة اتصالات أحسن داخل النظام .

### 5- آثار إستراتيجية الاتصال الداخلي:

المهمة الأولى لإستراتيجية الاتصال الداخلي هي خلق الشروط الأساسية لتحقيق أفضل إستراتيجية للمؤسسة. و في نفس السياق الاتصال الداخلي هو إستراتيجية تمر بها جميع المصالح وفي المحيط المعقد الاتصال هو رابطة يسمح بتحقيق الإستراتيجية العامة، هذه الأخيرة هي ديناميكية أساسية يجب أن تعرف و تقبل من طرف الأفراد و التجانس هو ضمان الانسجام بين الجميع.

## 5-1- الآثار الداخلية لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

نستطيع ترتيبها في أربع مستويات كبيرة<sup>1</sup>:

-تحفيز العمال.

-الانسجام للأفعال.

-تغير السلوكيات و العقليات.

-تحسين الإنتاجية.

1-تحفيز العمال:أغلبية مدراء المؤسسات يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن إيجاد الانسجام بين الأفعال و المبادرات و اللاتنافسية و لا يكون هناك تطور للمؤسسة.

إذا كان التحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور، فالشرط الأساسي لوجود تحفيز العمال هو أدنى اعتراف للمؤسسة.

أ-معرفة المعرفة: الدراسات في العديد من المؤسسات تكون بطرح أسئلة متعلقة بالفرد و المؤسسة ومستقبلها: "ماهي أهداف المؤسسة؟"، "إلى أي صنف تنتمي المؤسسة التي أعمل فيها(ثقافية، إنتاجية...)", "ما هو مستقبل المؤسسة؟"، "ما هو مكاني في المؤسسة؟"، "ما هي مساهماتي الشخصية؟"، الاتصال الداخلي يسمح لكل العناصر بإيجاد الإجابة عن الأسئلة.

ب-بث روح النشاط: معرفة المؤسسة يتطلب حاجة أخرى و هي معرفة أو دراية بالنشاطات أو الأعمال، "الفعل هل هو منسجم مع ما أعرفه عن المؤسسة؟"، "أين نحن ذاهبون؟ لماذا؟ كيف؟".

2-تجانس الأفعال: ثاني مستوى من الآثار هو تحسين التجانس للأعمال و المبادرات، مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسن التنسيق للأفعال لدى الفاعلين الداخليين. فالتجانس يمر حتما بمعرفة اندماج الأهداف الإستراتيجية و ترجمتها إلى مخطط فعلي.

<sup>1</sup> F.Nguyen-Thanh, op. cit, p 33-39.

من بين الأدوار الرئيسية للمناجنت هو السهر على حسن التنسيق و الانسجام و للقيام بهذه المهمة لا بد من توفر ثلاث شروط رئيسية:

- يجب أن تعرف الأهداف الإستراتيجية و كذلك مخطط الأفعال.

- يجب إرسال أو بث كل المعلومات الأساسية إلى معاونيهم.

- يجب أن تكون في معيار إعادة تصعيد المعلومة.

3- تغيير السلوك و العقلية: هذا الأثر الذي يرتبط بالاتصال هو تغيير السلوك و المعنويات، فالعهد الحالي يتميز بالتغير. فالتغيرات تنتج اليوم في جميع قطاعات العمل و المؤسسة في اصطدام مع المحيط الذي هو في تحول سريع و تعقد. فكل يوم يظهر منافسين جدد عالميا و بتكنولوجيا تتطور بسرعة، و باستثمارات كبيرة في العقل البشري، و الاتصال هو كمسار تفاعلي.

4- تحسين الإنتاجية: و آخر أثر للاتصال هو تحسين الإنتاجية و المنافسة للمؤسسة، و الاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يحمل بصفة مرجعية على البث و معرفة الخطوات و الإجراءات، القواعد، العلم التطبيقي،...

## 5-2- الآثار الخارجية لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

هناك ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

- التداخل بين المحيط الداخلي و الخارجي.

- تشديد دور المؤسسة في التطور الاقتصادي و السياسي، الاجتماعي و محيطه.

- السماح بتحقيق أهداف خارجية، رقم أعمال، التموقع الاستراتيجي.

### 1- التداخل بين المحيط الداخلي و الخارجي:

تحسين إنتاجية المؤسسة مرتبط بالمحيطين الداخلي و الخارجي و هي تمر حتما بتحفيز العمال وإمكانية تحقيقه في إطار المؤسسة و الاتصال مع المحيط الخارجي المسيرين الموردون، الزبائن. والتصور الجديد يركز على تمثيلات أين جميع الأفراد هم عنصر اتصال مع الخارج، و وضع العمال في اتصال مع الخارج غير مريح إذا لم يكونوا اعلما بصفة جيدة حول مؤسستهم و أهدافها، فمن

<sup>1</sup> F.Nguyen-Thanh, op. cit, pp39-43.

المهم أن يكون الأفراد حقيقة رابطة اتصال إلى الخارج، زيادة فإذا كانت مساحة التبادل كبيرة فان الرسائل تمر بدون عائق بين الإدارة و العمال. مثال على ذلك شركة IBM منذ تأسيسها عرفت دور و أهمية عمالها كممثلين رمزيين يعكسون صورة المؤسسة.

## 2- تشديد دور المؤسسة في التطور الاقتصادي و السياسي، الاجتماعي و محيطه:

لا تستطيع المؤسسات اليوم أن تتجاهل الدور الذي لعبته في التطور الاقتصادي و السياسي والاجتماعي و لمحيطها. المؤسسات الكبرى تبحث عن أشكال و أعمال جديدة، و كمثال على ذلك مؤسسة EDF تبحث عن تدفق التبادل مع المحيط فهذا التدفق يستطيع أن يمر عبر التكوين، الثقافة و غيرها.

## 3- تحقيق الأهداف الخارجية:

- المؤسسة عامة كانت أو خاصة المهم لها تحقيق أعظم ربح.
  - القيام بأعمال منسجمة تدخل في إطار الإستراتيجية العامة.
  - السهر على حسن إنتاجية المؤسسة.
  - القدرة على التكيف مع المحيط و تغييره و تعقده.
- و من هذا فعمال المؤسسة يشاركون في تحقيق الأهداف الخارجية رقم الأعمال و من جهة السوق التموقع الاستراتيجي في المحيط التنافسي.

## الخلاصة:

لم يعد الاتصال مجرد ملاحق أو زخارف لتحسين صورة المؤسسة أو التباهي بها أمام المنافسين، بل عنصراً أساسياً في تخطيطها الاستراتيجي، وقد رافق هذا اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث و التكوين، و خاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى أهم هذه البنى التي انعكس عليها سوء فهم هذا الجانب لفترات طويلة من الزمن استمرت لغاية النصف الأول من القرن العشرين، حيث كان الاتصال قبل هذا التاريخ شبه عسكري داخل هذه الأنظمة لا يراعي أكثر من الربح وتحقيق المنفعة دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الحساسة للطاقة البشرية المستغلة التي عوملت كآلة غالب الوقت وأدى الأمر إلى العديد من المشاكل داخل النسق الاقتصادي لأي مؤسسة آنذاك كانتشار الإشاعات في الوسط العمالي والتي تعتبر إحدى النتائج المباشرة لسوء تنظيم الاتصال الذي يعتبر رافداً لتناقل المعلومة وتسييرها داخل المنشأة إضافة لارتفاع معدل الإضرابات والأصوات المناهية بحقوق العامل البسيط في الإعلام والاتصال من باب الإنسانية قبل كل شيء، فنظام تايلور Taylor وماكس فيبر max weber داخل المؤسسة الاقتصادية كرس مبدأ عبودية القرون الوسطى في شكل جديد .

وانطلاقاً من هذه المشاكل التي عرفتتها المؤسسة بدأت البحوث و الدراسات الأكاديمية في الشأن بالتقريب انطلاقاً من نهاية النصف الأول وبداية النصف الثاني من القرن العشرين مع أولى بحوث التون مايو Elton Mayo ومدرسة العلاقات الإنسانية والسعي للاستفادة من التطور التكنولوجي أكثر فأكثر خدمة لسيولة معلوماتية أوفر داخل هذه الأنظمة وانطلاقاً من ذلك الحفاظ على الاستقرار في المحيط الخارجي وضمان البقاء، وقد استمرت مثل هذه الدراسات التي تحاول الكشف عن فجوات الاتصال والإعلام داخل المنظمة وسبل تدليلها وترشيدها لغاية الوقت الراهن وقد استثمرتها بشكل واضح دول الضفة الشمالية.



و هذا ينطبق على المؤسسات الناجحة التي تولي اهتماما للعامل مهما كان مركزه الوظيفي باعتبار أن الاتصال يعني المشاركة و الحوار إذ لا يستطيع الفرد أن يقضي آلاف الساعات من حياته في المكتب أو المصنع دون اتصال و دون توفر جو تسوده الثقة و التحفيزات تساعد على تنمية القدرات الإبداعية، كما تسعى إلى وضع الدعائم الأساسية لإعطاء روح العمل الداخلي وذلك عن طريق الإستراتيجية الاتصالية، لا سيما على المستوى الداخلي للتعريف بالأهداف وكذا تنظيم العلاقات الاتصالية في كل الجهات، و هو ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني أكثر تفصيلا.



الفصل الثاني  
الاتصال الداخلي في المؤسسة

## مقدمة:

الاتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسات و التنظيمات، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة و كل واحد يمكن أن يتموقع في التنظيم بفهم أحسن النشاطات و الأهداف المسطرة و من جهة أخرى يتجه نحو كسب مكملات معلومات.

يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما داخل المؤسسات، و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، و يحمل الغذاء إلى كافة الجسم، فالالاتصال بالنسبة إلى المؤسسات يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال.

و تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في مختلف نشاطات المؤسسة من الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة.

و أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين ميزاتها و مكوناتها، و هي وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق الداخلي.

الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المنظمة، أي يتم داخل حدودها و يستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال و هي النازلة، الصاعدة و الأفقية، إلا أن زيادة حجم المنظمات، و الضغوط العمالية و ارتفاع المستوى التعليمي و الثقافي للأفراد أضافت بعدا جديدا للاتصال هو البعد الشخصي، و الذي يركز على الاتصال الذي يتم وجها لوجه، سواء بين فرد و آخر، أو بين فرد و جماعة، أو بين جماعة و جماعة، و يتخذ في الواقع الطابع غير الرسمي.

و تحتل الثورة التكنولوجية و العلمية في مجال الاتصال و المعلومات مساحة واسعة من اهتمامات الأفراد و الجماعات، و لم تعد الوسائل التقليدية للاتصال و المعلومات تتناسب مع

تطورات القرن الحادي و العشرين، فالتكنولوجيا الحديثة الشاملة لكافة جوانب الحياة المعاصرة أضافت الكثير من أدوات الاتصال.

فبعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم العامة للاتصال وأهميته و أهدافه و تطوره التاريخي، وأهم النماذج الموضوعية لذلك، و إستراتيجيته، سأتطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة بأكثر تفصيل، فسأتناول فيه تعاريف عامة للاتصال الداخلي، وظائفه، أنواعه، أشكاله، تقنياته و أخيرا أهمية و تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة، و هذا مقسما على خمسة مباحث.

## المبحث الأول:الاتصال الداخلي

أي إدارة في حاجة إلى اتصال فعال و كفاء فقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يعملون في عالم الإدارة يقضون 90% من فترة عملهم في شكل ما من أشكال الاتصال، كما يعتبر وسيلة المديرين في أداء أنشطتهم الإدارية و تحقيق الأهداف المسطرة وذلك للعديد من العوامل من بينها أن الاتصال هو أحد النشاطات الخمسة التي تتضمنها أي عملية إدارية : التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرار.

### 1. مفهوم الاتصال الداخلي:

وقد وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية و الإعلام و الاتصال، على أساس أنه نظام و هناك من تناوله على أساس أشكاله و هناك من تناوله من حيث أهميته.

الاتصال الداخلي"هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها و يهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

"هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي"<sup>2</sup>.

يعرف Philippe Schwebig الاتصال كما أن المنظمة أو المؤسسة تتحدث عن نفسها أي أن المؤسسة هي المرسل والمستقبل، هذا التعريف يعني أنها وحدة متجانسة. و هي كيان قانوني وشخص اعتباري تتألف من أفراد ومجموعات ، والحفاظ على العلاقات بينهما تؤثر على حياتها<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف هذه الآلية التي بواسطتها تخلق النمو و التطور لوحدة متجانسة، تسمى المؤسسة. إستراتيجية الاتصال الداخلية هي فن توجيه، وتنسيق وجمع بين أشكال مختلفة من الاتصالات في المؤسسة لتلبية المصلحة العامة و الأهداف. تنفيذها من خلال التنمية البشرية والاجتماعية التي تشكل العلاقات بين الأفراد للمؤسسة من جهة، وبين هذه الأعمال والأفراد والكيانات من خلال

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص19

<sup>2</sup> عادل حسن، مرجع سابق، ص66.

<sup>3</sup> Fanelly Nauyen-Thanh, opcit , p 26.

تمثيل رمزي وآليات عملية ، من جانب آخر. وهو يشمل كل الرموز من التاريخ والثقافة والقيم والمرجعية المجالات المرتبطة بها<sup>1</sup>.

"أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة"<sup>2</sup> ومسؤول الاتصال الداخلي مثلا يجب من جهة أن يعلم الإدارة عن تطلعات وطلبات المستخدمين (اتصال صاعد) ومن جهة أخرى إعلام العمال عن جديد الإدارة (اتصال هابط) وأخيرا إثراء المعرفة المتبادلة بين هؤلاء المستخدمين (اتصال جانبي) من أجل تطوير الإحساس بالانتماء لدى العمال وإثارة الفاعلية والنشاط ويمكن تعريفه كذلك، أي الاتصال الداخلي، بأنه ذلك الاتصال الذي فرضته الحاجة إلى تطوير عطاء وفعالية المؤسسة عن طريق التركيز على الجانب البشري وإبقائه يعمل في جو اجتماعي موحد يجعله يبرز طاقاته دون أن يحس بنقص قيمته كفرد فاعل داخل التنظيم<sup>3</sup> والاتصال الداخلي يهدف أساسا إلى:

- التقليل من التضادات بين الأفراد والجماعات.

- الظفر بالطاقات الكامنة بين هؤلاء.

- خلق ثقافة مشتركة ونظام قيم يسع لكل واحد أن يكون معروفا ويسمح بمعرفة وبناء إحدى الأعمدة التي تهدف المؤسسة من خلالها لرفع صورتها لدى العالم الخارجي. وفي تعريف آخر نجد أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تخلق وتتطور وحدة متجانسة والتي نسميها نسقا، مجتمعا ، مؤسسة أو شركة، فالالاتصال الداخلي هو فن التسيير، التنسيق ووضع كل أشكال الاتصال الموجودة في المؤسسة في خدمة الهدف أو المصلحة العامة وذلك عن طريق تطوير علاقات إنسانية، اجتماعية بين الأفراد المكونين لشملة المؤسسة وبين هؤلاء الأفراد والمؤسسة كشخصية اعتبارية<sup>4</sup> فالالاتصال الداخلي بشكل عام يحتوي كل الرموز المرتبطة بتاريخ المؤسسة، ثقافتها، قيمها مجالاتها، مرجعيتها إضافة إلى أدوات الاتصال المشتركة.

<sup>1</sup>Fanelly Nauyen-Thanh, opcit,p27

<sup>2</sup> دليو فضيل، مرجع سابق ، ص (36-37)

<sup>3</sup> Marie\_ Hélène Westphalen, op cit,p71

<sup>4</sup> Christian Schneider, opcit, p5

ويعني من جهة أخرى أن المؤسسة لا يجب أن تنسى المادة الأولية الأساسية لها المتمثلة في العنصر البشري والذي هو بحاجة إلى البقاء في اتصال دائم داخلها أين يمضي اغلب وقته (أي في الاتصال) فهذه المؤسسة وبمعنى أبعده وأدق للاتصال يجب أن تقحم أو تخلق تنظيمات مهنية اجتماعية<sup>1</sup> أين تتاح الفرصة للعامل البسيط لتفجير طاقاته الجسمية والفكرية كذلك بأكثر راحة. فهو تلك العملية التي تهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات الضرورية لديمومة العملية الإدارية والإنتاجية عن طريق تحميلها ونقلها في مختلف الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين<sup>2</sup>.

ويعرف هذا الاتصال كذلك بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار، والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم<sup>3</sup> وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتحقق التأثير المطلوب في تحريك العمال نحو الهدف المطلوب. وبشكل أكثر شمولية الاتصال الداخلي يصنف ثلاثة أنواع رئيسية من الاتصال داخل المنظمة الاتصال الفردي، التنظيمي و الجماهيري<sup>4</sup> و يتضح ذلك من خلال المخطط الموالي للشرح.

1. الاتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال

أو استقبال الرسائل عن استيعاب أم لا.

2. الاتصال الوظيفي أو التنظيمي: هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار تنظيم الوظائف

أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب عن الأقل مرسلا و مستقبلا .

3. الاتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون

و المستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية .

الاتصالات الداخلية تمت على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية ، من خلال التكامل في مجال إدارة المعرفة ، والذي دوره هو التوعية ونشر المعرفة ، تعديل الإطار التنظيمي وقد عزز هذا

<sup>1</sup> Fanelly Nauyen-Thanh, opcit , p 27.

<sup>2</sup> Jean-Pierre lehnish , la communication dans l'entreprise, 2<sup>eme</sup> édition, paris, presses universitaires de France, 1985, p 9 .

<sup>3</sup> فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>4</sup> فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق، ص ( 84-83 ) .

الاتجاه من قبل المؤسسات التي تحتاج في نشاطاتها إلى جميع المعلومات والاتصالات باتجاه موظفيها<sup>1</sup>.

و كحوصلة عامة الاتصال الداخلي للمؤسسة هو نتاج التطورات التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية منذ زمن ليس باهين و التي فرضت إيلاء اهتمام أكثر للجانب الإنساني داخل الهيكل التنظيمي ، فهذه الاتصالات تهدف إلى جعل العامل البسيط يعمل في جو اجتماعي أكثر بحيث يسمح له و يدفعه إلى بذل أكبر مجهود خدمة للتنظيم الذي يشكل إحدى لبناته الأساسية و التي يحس انه ذو دور فعال فيها وقيمة.

و من بين الخصائص التي تزيد من أهمية الاتصال الداخلي قدرته على القيام بالوظائف التالية<sup>2</sup>:

-الاتصال الداخلي يجعل التنظيم ممكن فيقوم المدير بالتوجيه و التنسيق و تشغيل العاملين و التحكم في ذلك من خلال الاتصال و نادرا ما يتصرف بدون اتصال،حتى أنه يمكن القول أن الإدارة هي عملية اتصال،فهو بمثابة دم الحياة بالنسبة للمؤسسة،و يعتمد نجاحها لحد كبير على قدرتها على الاتصال بكفاءة مع فروعها و موظفيها و عملائها و زبائنها.

-بدون اتصال لا توجد قرارات.

-إذا كان الاتصال فعالا تستطيع المؤسسة القيام بوظائفها على أكمل وجه.

-الاتصال يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة ارتباطهم و شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.

-يزيد في تعاون و تلاحم العاملين مع بعضهم البعض.

-الاتصال يساعد على توحيد نشاط المؤسسة، و تفسير السلوك أو تعديله، فهو وسيلة فعالة لتحريك الجماعات و دفعها إلى الإنتاج.

-الاتصال عامل ضروري لنجاح التخطيط إذ أنه عبارة عن جمع الحقائق و المعلومات و البيانات كونه عملية تشترك فيها جميع المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> Philippe Malaval, Pentacom communication :théorie et pratique,Pearson,Paris,2005,p575.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم السيد،مرجع سابق،ص47



## 2. وظائف الاتصال الداخلي :

الاتصالات الداخلية تؤدي عددا من الوظائف الأساسية (إرسال المعلومات) وأكثر تطورا (التي تشمل تحفيز الموظفين)، وهذه المهام وفقا لتطور المؤسسات.

### وظيفة لوجيستية : تدفق المعلومات

أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها ، لا يمكن أن تعمل من دون تبادل المعلومات، و لضمان فعالية عمليات التبادل هذه ، من الضروري توفير حد أدنى من التنظيم، و الذي يكون رسمي<sup>1</sup>. شبكة المعلومات المرتبطة بها يجب أن يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.

- المعلومات من أعلى إلى أسفل: دور الإدارة هو الإعلام، لأنها تتصل اتصالا مباشرا والعلاقات التسلسلية من الأوامر والتوجيهات والتعليمات التنفيذية البيانات المرسلة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى من التسلسل الهرمي.

-المعلومات من أسفل إلى أعلى : دورها هو إبلاغ الإدارة. فهي تسمح للتسلسل الهرمي للاستماع إلى الموظفين. ترفع هذه هي المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تنتقل بصورة جيدة، لمعرفة طريقة تفكير توقعات الموظفين ، واقتراحاتهم،شكاويهم و طلباتهم، ينبغي أن تكون الوسائل المستعملة لذلك كافية.

- المعلومات الأفقية: ودورها هو إقامة اتصالات فعالة بين الموظفين من نفس المصلحة أو المصالح المختلفة. فهي تسمح بتضارب وجهات النظر، وتبادل الأفكار، لإزالة سوء التفاهم، وتحسين المعرفة والفهم و تدفق جيد للمعلومات وتكوين مجموعة متماسكة وموحدة.

### الوظيفة الإدارية: تعزيز التسلسل الهرمي

إطارات المؤسسة تحتل عنصرا أساسيا و هاما في نظام المعلومات، من نقلها صاعدا أو هابطا وهذا التدفق يعتمد اعتمادا كبيرا على مشاركة خبراتهم، و يرجى التأكد من أن أهداف أفراد المؤسسة تتوافق مع أهداف الاتصال الداخلي<sup>2</sup> والموارد المتاحة لذلك، وهذا يتطلب جهدا لشرح هذه الأهداف وأحيانا التدريب و التكوين، هذه المهمة كثيرا ما ترتبط بإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Liliane Demont-Lugol, op.cit,p258

<sup>2</sup> Ibid,p259

الوظيفة الاقتصادية: لا بد من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وينبغي أيضا أن يكون له دوافع و افتخار بالانتماء إلى الأعمال التي تنقل صورة قوية عنها<sup>1</sup>. وأخيرا ، يجب ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط الموضوعة و الأقوال ، وبين الموظفين على الصعيد الداخلي و الخارجي في علاقاتها مع العملاء والالتزامات الواردة في الاتصال المؤسسي. بصفة عامة ، مدير الاتصال هو الذي يعهد بهذه المسؤولية.

وظيفة اجتماعية : علاقة المؤسسة-الأفراد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها والآراء والتوقعات بشأن شروط الصحة والسلامة ، وتنظيم العمل ، والأجر ، والترقية الوظيفية...الخ<sup>2</sup> فلا بد من الاستماع والاستجابة للاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، وغالبا ما تترك لمثلي العمال. ودمج الموظفين وتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد ، لتلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد،و يعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية.

### **3. العلاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة الموارد البشرية :**

إن الاتصال الخارجي يفتح من خلال العلاقات العامة التي تعتبر من بين النشاطات الأولى للمؤسسة في مجال الاتصالات،و لهذا فان الاتصال الداخلي سيبدأ من خلال العلاقات البشرية،وعلى عكس الاتصالات الخارجية باعتبارها وسائل معروفة و مشهورة على قدر ما بقيت الاتصالات الداخلية في الظل أو الخفاء سواء بسبب الإهمال أو الاختلاط مع الموارد البشرية.

بالرغم من أن حركة العلاقات البشرية تعمل بأعمال Delton 1927-1932<sup>3</sup> على مستوى جعل هناك معادلة قوية تظهر في مجال الاتصالات.العلاقات البشرية مرت من خلال الحوار،الإصرار و احترام الممثل و لهويته،فالاتصالات تربط بين مكانة كبيرة للتحمس نحو هدف معين و بين مناهج طرق تطوير الاتصال مرورا من خلال معلومة جيدة و معلومة اضطرارية.

<sup>1</sup>Liliane Demont-Lugol, op.cit, p259

<sup>2</sup>Ibid, p259

<sup>3</sup> Jean-Luc Michel,op.cit,p88

تسيير الموارد البشرية أراد الإجابة على مصطلحات تخص العلاقات البشرية ما جعلها تأخذ صبغة إنسانية من خلال حركات أخذت مكانها، بعبارة أخرى تطوير العلاقات البشرية يوافق تماما موقف فلسفي لتسيير تطوعي، ومن خلال اكتشاف علاقات جديدة في العمل متجاوزة التصور السياسي من نوع محاربة من نوع محاربة الطبقة.

ليس من قبيل الصدفة أن الاتصال هو جزء من تنمية الموارد البشرية، و الاتصال الداخلي في بعض الأحيان يعتبر مهمة فرعية فيها، و في أكثر من نصف الحالات يرجع ذلك إلى التكامل الواضح بين أهداف الوحدة و الوحدات الأخرى. توزع تنمية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات .

دون إصدار أحكام بشأن اختيار الهيكل يتوقف على عوامل كثيرة ، من المفيد وضع الاتصالات الداخلية فيما يتصل بتنمية الموارد البشرية لأتهما متكاملان. ويمكن تقسيم تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات<sup>1</sup>: الإدارية والتشغيلية والإستراتيجية.

- على المستوى الإداري (المرتبات، وإدارة البيانات الفردية،...) لا تزال مهمة جدا، و هي ليست في تعاون مباشر مع الاتصالات الداخلية.

- المستوى العملي تقديم الخدمات، التوظيف ، والتنقل ، الترقية من وظيفة تسيير الموارد البشرية و يشرف عليها مديرو الموارد البشرية. الاتصال الداخلي والموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيقا لأنها تؤثر بشكل جوهري على التحفيز ، و تؤثر في نفس الأفراد والتكامل بينها في بعض الأحيان ضيق حتى أنه من المهم توضيح الحدود. إدارة الموارد البشرية والمتخصصين في علم النفس الاجتماعي أقاما المفاهيم المفيدة لتعكس سلوك الأفراد في العمل ، الارتياح ، التحفيز ، المشاركة ، التعبئة ، وغير ذلك، والاتصال الداخلي بدوره قدم مشاركته للفرد في البحث عن احتياجاته المذكورة آنفا.

- وأخيرا ، على المستوى الاستراتيجي تنمية الموارد البشرية تقدم مساهمتها ورؤيتها وتفكيرها للإدارة العليا، و تعمل على وضع السياسات المساعدة على تنفيذ التوجهات الإستراتيجية،

---

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin, « la communication interne strategies et techniques », Dunod, Paris,2006,p21

والعلاقة مع الاتصال الداخلي وثيقة للغاية لدرجة ، فأى منهما ليست لديه مهمة بسيطة كالعرض أو الشرح ولكن الهدف الحقيقي خلق الملكية الحقيقية.

- الاتصالات الداخلية ليست محايدة ، وهذا لا يعني بالضرورة أنها متحيزة يجب أن تكون لديها الرغبة في معرفة الحقيقة والعدالة وممارسة المسؤولية الاجتماعية و هي مشروع للمؤسسة.

### 3 . 1 الاتصال الداخلي وخطة العمل :

"الاتصال الداخلي لا يمكن أن يعمل في فراغ ، بل هو رافعة من شأنه أن يساعد على مصير المؤسسة من قبل موظفيها. الاتصال هو أداة لن يخدم إذا لم يكن وراء ذلك من يعرف لماذا وكيفية استخدامه"<sup>1</sup>.

خطة العمل تقدم على جانبين ، بمعنى أنها تعتمد على أعمالها وعلى فلسفة تسييرها. الاتصال الداخلي ، بطبيعة الحال ، أكثر حرصا على التعبير عن فلسفة تسييرها من جانب "النشاط" في حين أن الاتصالات التسويقية في الجانب الخارجي. ولكن ، كما يتضح من عبارة "خطة عمل" ، أن الجانبين مترابطين والمؤسسة لا يمكن إسقاط بشكل دائم صورة خارجية مغايرة لما هو في الداخل. إذا ما أخذنا في الاعتبار أن خطة العمل هي قطعة من الموسيقى ، فالالاتصال الداخلي مجموعة من القطع ، تنسيق وإنتاج الموسيقى.

### 3 . 2 الاتصالات الداخلية وسياسات الموارد البشرية :

أعمال أوستن أظهرت في بعض الحالات أنه بفعل الاتصالات تنتج الواقع، وهي تؤثر في قدرة "الأداء" الذي كثيرا ما يوجد في المؤسسات وخاصة في وضع سياسات الموارد البشرية<sup>2</sup> : في أغلب الأحيان ومن خلال الاتصال من سياسات الموارد البشرية التي ليست موجودة فحسب ولكن لها آثار حقيقية واقعية. كما جاء في أعمال أوستن " ، يقول معناه يفعل " وسياسة الموارد البشرية تكون حسب الحالات ، إطارا مرجعيا ، خبرة اجتماعية أو موضوع التراع. وقال جيلبيرت. و د. غونزاليس المؤسسات والأفراد ، هناك أربعة نماذج رئيسية من الموارد البشرية

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin, op.cit, p28

<sup>2</sup> Ibid, p32

والسياسات ويخضع كل نوع معين للاتصالات الداخلية<sup>1</sup> :

نموذج للحكم عن طريق التفاوض ؛

نموذج للتعبيئة ؛

نموذج ذات العلاقة ؛

نموذج المهنية.

وفيما يتعلق بالأول ، على أن قاعدة التفاوض "في إطار الاتصالات تسهم في تطوير النظام الداخلي و قواعد التبادل الجماعي". في المؤسسات الكبيرة، في كثير من الأحيان على الموظفين وعلى وجه الخصوص، اتفاق جماعي يلعب دورا رئيسيا حيث المكان والزمان على حد سواء للاتصال وبوصفه مولدا للقواعد التي ستحدد بناء على المرونة والحلول الوسطية الضرورية للعمل الجماعي.

وفي النموذج الثاني، التعبيئة: "الاتصال يعني الرغبة في التواصل والتأثير على الآخرين". سياسة الموارد البشرية تتكون من كلام يشير إلى هذا الإجراء هي علامات تجارية لالتزام في خدمة المؤسسة تحفيزات الأفراد المتوقعة. الموظف ليس مجرد متلق للاتصال الداخلي، ويجري حساب مدير التوجيه في العثور على الكلمات والرسائل التي يتم تسليمها على الصعيد المحلي، سواء عن طريق المشاركة المباشرة في الكلام وتعبئة هذه الحالة تجعل من تحويل الكلمات إلى أفعال.

في النموذج الثالث، وهو ذات العلاقة نمودجا "للاتصال ، في جزء منها ، وضع وتحديد العلاقة مع الآخرين." هذا النموذج على غرار ما يسمى ب "العلاقات الإنسانية"، تهدف إلى خلق روابط اجتماعية، وبروح من توافق الآراء ، وبالتالي يسعى إلى القضاء على نقاط الاختلاف، بين المؤلف والراوي معا في رؤية جماعية.

النموذج الرابع نموذج المهنية، تهدف إلى وضع موقع للموارد البشرية في وظيفة مهنية.

"الاتصال ، في جزء منه ، يحدد موقفها بالنسبة للآخرين ، من خلال توفير جزء من هويته". في هذه الحالة في مجال تنمية الموارد البشرية تهدف لشرح السياسة ، ولكن في الوقت نفسه تحديد

<sup>1</sup>Jean-Marc Décaudin,op.cit, p32

أراضيها وتوطيد سلطته، على سبيل المثال ، سياسة المؤسسة في زيادة الأفراد ، فإنه يكشف عن دور تنمية الموارد البشرية ، الذي يضمن نزاهة القرارات،رسالة صريحة من الاتصال يتعلق بسياسة الموارد البشرية ، والرسالة الضمنية هو موقف وحدة تنمية الموارد البشرية ، والذي أكد من جديد على قرار زيادة قد لا تكون المقدمة أو المعلنة من دون موافقتها. هنا خطاب الاتصال الداخلي يحقق مكاسب يمكن تحقيقها مع مهنيي الاتصال لتعزيز الطابع المهني.

#### 4. الاتصالات الداخلية والمسؤولية الاجتماعية :

موضوع المسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة ، شغل لبضع سنوات مصدر قلق كبير بالنسبة للمؤسسات. ومن أبرز ما قدم من قبل الأمم المتحدة بما فيها الميثاق العالمي الذي أطلقه كوفي عنان، في منتدى دافوس الاقتصادي في عام 1999<sup>1</sup>، وقد تعهدت الشركات المشاركة على اتخاذ خطوات لتعديل أدائها من أجل إدماج المبادئ العشرة للاتفاق على إستراتيجيتهم ثقافتهم، وأنشطتهم اليومية.

و أعلن عن حملة عالمية لاتفاق عن طريق اللجوء إلى وسائل الاتصال مثل البيانات الصحفية، والخطب، وغير ذلك. بالطبع، هذا النوع من الاتصال هو الاتصال المؤسساتي و ليس الداخلي.

جميع هذه الشركات قد أدركوا الحاجة إلى جعل المسؤولية الاجتماعية للموضوع قوية من الاتصالات الداخلية ، لأن التحدي هو الفهم والتعاون وضم الفرق منتشرة في كل أنحاء العالم في هذا المسعى.

#### 5. الاتصال و الأداء العام:

فقد أصبح من الشائع أن نلاحظ أن أداء المنظمات معقدة لم تعد تستند إلى معيار واحد يجب أن يكون الأداء التجاري ، بالإبقاء على العملاء الحاليين والبحث عن الجدد ، وينبغي إيجاد مصادر التمويل من الضروري ضمان وجود ما يكفي من معدل العائد على رأس المال المستثمر وإنما أيضا إلى زيادة الجودة وتلبية احتياجات الموظفين<sup>2</sup>. هذا هو تعدد الأداء الذي يجعل من

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin, op. cit, p36

<sup>2</sup>Ibid, p41

الضروري الاهتمام بصورة متزايدة على الاتصالات الداخلية و يجب تبادل المعلومات بشكل مستمر بحيث يمكن لكل فرد في المنظمة أن يستفيد منها، ويجب أيضا أن يؤدي إلى التكرار في بعض المعلومات التي وزعت على التأكد من فعاليته. الفرق بين الشرط الأول ، "العمل يعني التواصل" والثاني يركز على مضمون الرسالة. في الحالة الأولى كان الاتصال يعني العمل ، أي أنها لتوفير وتبادل المعلومات اللازمة لانجاز مهمة أو وظيفة للفريق. ومن الآن معلومات أكثر شمولاً ، وأكثر تنوعاً في مضمونه والكيان التي يتعرض لها الفرد، والجماعة في كثير من الأحيان هي التي تمتلك الكيان.

## 6 . تبادل المعلومات:

تبادل المعلومات ضروري لسببين : الأول ، هو الثقة ، والثانية على السلطة<sup>1</sup>.

### 6 . 1 الاتصال الداخلي والثقة:

أولاً ، تبادل المعلومات أصبح علامة على الثقة في أن ترسلها الإدارة إلى الموظفين، وهذا هو الغالب من المعلومات المالية حول النتائج، لكن يمكن أيضا أن تكون تقنية أو معلومات تجارية<sup>2</sup>. في جميع الحالات، يمكن القول أن هذه المعلومات حساسة، وهذا بالضبط هو الأكثر صعوبة في الاتصال.

لفهم أهمية تبادل المعلومات الحساسة ، فإنه ينبغي أن ينظر إليها على أنها علامة على الاعتراف. الرئيس الذي يوافق على تقاسم النتائج مع كل موظف يعتبر كل واحد منهم، حسب الاختصاص، جدير بالثقة.

### 6 . 2 الاتصال الداخلي والسلطة:

الثقة ليست العامل الوحيد الذي يشارك في الاتصال الداخلي فهي تقوم على سياسة تقاسم السلطة بالتساوي، ونحن نعلم أن العديد من المنظمات في مصدر واحد للسلطة هو الأكثر استخداماً و مراقبة لهذه المعلومات<sup>3</sup>. لتسليط الضوء على هذا القرب ، فالإنجلوسكسونيون

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin, op. cit,p42

<sup>2</sup> Ibid, p42

<sup>3</sup> Ibid,p44

يستعملون مصطلح التمكين، و هو تكيف من جانب تنظيم واستخدام وسائل المشاركة ، ويصل إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات. في المنظمة، الذي تكون له سلطة اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان: هي السلطة الشرعية.

أشكال أخرى من القوة للسيطرة على مورد حيوي للمنظمة عن الاتصالات الداخلية ، وتنظيم تصاريح ممارسة السلطة الشرعية في المستوى المطلوب ، إذا كان الاتصال يقتصر على فئة واحدة من السكان ، مثل المسؤولين التنفيذيين ، المؤسسة تجعل من الممكن ممارسة السلطة من قبل هذه الفئة . ولكن لتحقيق التمكين ، أي قرار لا مركزية إلى حد كبير ، فإنها تحتاج إلى أن مثل هذه القرارات يجب أن تكون فعالة و تشغل مكان الاتصالات الداخلية الشاملة. الاتصال يهدف إلى توفير المعلومات الفورية، لأنه غالبا ما يكون الاتصال الحقيقي يقوم على التبادل الذي يتم بديناميكية والذي ينطوي على رغبة بعض الجمهور الذي لا يعاني من انقطاع الوقت للسعي والتوصل في نهاية المطاف للمعلومات اللازمة. إذا كان هناك محرك للاتصال فالوقود هو بالتأكيد من المعلومات، وإذا نفذ الوقود فالاتصال قد يتوقف. وفي الختام لا بد للمؤسسة من تطوير الاتصالات الداخلية لأنها أصبحت شرطا أساسيا للأداء، وهو عنصر أساسي في كل عملية خلق القيمة. وينطبق ذلك على المؤسسات التي تنتج السلع حسب المقاييس تتضمن تزايد باستمرار للمعلومات وينطبق ذلك بصورة أوضح لخدمات الأعمال التجارية لأن الاتصال الداخلي شرط لجودة الخدمات في بعض الأحيان. كما يجب على الشركة أن تعين على الاتصالات الداخلية بهدف إقامة علاقة "الاعتماد" على حد قول ادغار مورين. وأخيرا يجب وضع الاتصالات الداخلية إلى خطة العمل، أي في خدمة فريق الإدارة.



## 7- أشكال الاتصال الداخلي:

### 7-1- التسويق الداخلي و احترافية التوقعات:

مستوحاة من الأطروحات الكلاسيكية من التسيير التجاري، أي تطبيق التسويق في التسيير باعتبار الموظف كزبون خاص<sup>1</sup>، التسويق الداخلي عرف تطورا مهما في سنوات 80 إلى 90 لكن اليوم يوجد على الهامش و هذا راجع على الأقل إلى العطب المستمر في التسيير الحداثي المحصور بين كل بنية و الصعوبات الاقتصادية المتكررة التي عرفت في السنوات الأخيرة. التسويق/التسيير يمكن أن يعود إلى الساحة و هذا يلاءم توقعه و تحضيره بالاطافة إلى هذا لا يوجد إلا الإعلاميين الذين بإمكانهم تأمين هذه العملية رغم أنها موجودة في ثقافة الموارد البشرية. إشكاليات التغيير: إنها في قلب ردود أفعال التسيير المستحدث، لقد انتقلنا من الأطروحة الكلاسيكية للتسيير المتطور و القابلية (مثال مقارنة بالتكنولوجيا الحديثة في مشاريع المؤسسات الخاصة) أو الخدماتي (في العمومي) كذلك في العمليات التي تخص النظرة التوقعية ل 5 أو 10 سنوات المقبلة<sup>2</sup>.

### التخطيط الاستراتيجي و التوقع المستقبلي:

المخطط الاستراتيجي تم طرحه من قبل فريق من المختصين و الاستراتيجيين و يتم إعلام الإعلاميين من أجل قطف المعلومات قبل القرارات وإلقاءه و شرحه و لكن أبعد من هذا و قبل الطعن الوظيفي المتوقع منه أن يكون عملي في الاتصالات<sup>3</sup>. و التخطيط يبدأ بطرح إشكاليات أين توجد الاتصالات في قلب رد الفعل، و أكثر الفرق العالمية كمثال هي التي تندفع في التيارات التي تساهم في دور الوسيط الذي يقرر. إننا نتكلم عن حركة متقدمة تساهم في السنوات المقبلة الوصول بكل المؤسسات و التي لا تجد عقدة في تجهيز نفسها في الدخول في هذه المعركة التي تقتصر على إنشاء مديرية للاتصال.

<sup>1</sup> Jean-Luc Michel, op. cit, p92

<sup>2</sup> Ibid, p92

<sup>3</sup> Ibid, p92.

## 7-2-الاتصالات المالية الداخلية:

فهي تخص الموظفين و الشركاء المنتظمين للمؤسسة، تلزم إكمالا أو مساعدة الاتصال المهني. إن العمليات الاتصالية المالية الخارجية و المسيرة بطريقة جيدة، يجب عليها و بصفة ضرورية أن تحوي جانب داخلي مكمل للأول،السبب الأول يخص الخصوصية أو فتح رأس المال في حال ما يهم الموظفين و يكفي فقط أن تقدم لهم امتيازات خاصة و مغرية في مرحلة التسجيل، أما في المرحلة الثانية إقناعهم بجدوى البيع السريع لأسهامهم و ذلك بتحقيق أسهم أخرى باستعمال آراء تطرح على المساهمين العاديين أي غير موظفين في المؤسسة<sup>1</sup>.الاتصالات المالية الداخلية تخلق نوعا من التناقض لهذا النوع من العمليات و التي تشكل في نفس الوقت استعراضا رائعا للأفعال التنظيمية،إذا كنا في اتصال جيد مع المساهمين فإننا نشكل تهديدا لعلاقتنا مع الموظفين،في هذه الحالة ماذا نقول للموظفين المساهمين؟إذا كانت الفائدة جد متناقضة فان الاتصالات لا تستطيع فعل شيء و ائتمانها على إصلاح كل شيء ليس إلا مجرد محاولة غير كافية و لا يكون بين يدي المتصل إلا استعمال مبادئ بسيطة على أن تكون جدية هذا ما يخلق خطأ و يكون الاختيار إما بين أحد الخيارين (انفصام الشخصية) أو (عدم المصادقية).بطبيعة الحال الاتصالات المالية تنقسم بين العملياتي و الوظيفي،و قبل أن نبحث عن عوامل المشاركة في مدار السلطة سوف يكون المهم العودة إلى منابع نشاطاتها،معنى هذا استدراج أكبر قدر من المعلومات الأساسية بطريقة تمكننا من معرفة الطريقة التي يستقبل بها الموظفون الإشارات التي ترسل إليهم<sup>2</sup>،لهذا فان الموظف سيكون جد منصت للفروق الموجودة بين الخطاب الإعلامي و الخطاب المعاملاتي(كرجل أعمال)،إذا كان هناك من يستعمل لغة الخشب و الغير محببة من قبل هذا النوع من النشاط و في نفس الوقت إذا علم الموظف بالمعلومة من خارج المؤسسة فان هذا سيخلق فقدان الثقة مما سيجعل من الصعب استرجاعها خصوصا إذا كان خطابه في مجال من الضجيج أما فيما يخص الموظف المساهم فان الخطاب سوف يكون أكثر خطورة من أجل إعادة بناء الثقة و يكون من الصعوبة إذا كان معقدا

<sup>1</sup>Jean-Luc Michel, op cit, p95.

<sup>2</sup>Ibid, p95.

و سيكون اللجوء إلى المختصين الخارجيين جد مجدي لهم، و مبدأ "الملك" للتناغم الشامل سوف يكون صعب الاحترام.

### 7-3- الاتصالات الداخلية للأزمات:

المختصون يوظفون نفس المخطط الإصلاحي لمثيله في الاتصالات الخارجية، تستعمل المنهجيات و المقاربات نفسها مثل الاحتياطات الواجبة اتجاه الأسرار التجارية والتكنولوجية<sup>1</sup>، وضرورة إعطاء الانطباع بقصر النفس اتجاه التسلسل التدرجي، لكن للذهاب أبعد نستطيع التأكيد على أن الاتصالات في حالات الأزمات الداخلية تتطلب أفضل الظروف لإظهار أن الاتصال ليس مجرد ضغط و لكن منتج في رصيد الاستغلال أو تحت التصرف نستطيع أن نرتبه وفق الترتيب التسلسلي التالي<sup>2</sup>:

- في المجموعات أين لا يستبعد فيها المخاطر الصناعية.

- الاحتياطات الواجب اتخاذها من أجل تخفيف الضغط.

لكن على العكس نتائجها أي غياب الهواجس تعتبر في المنتج كمخلفات لما كان في متوسط الربح بفضل الأسهم الاحتياط (مثلا في النسبة لرقم الأعمال)، كذلك توظيف الأرصدة الحاضرة لمكان توازن للاحتياطات. لماذا لا يكون نفس الشيء بالنسبة للاتصالات الداخلية التي تجنب الاضطرابات و حوادث العمل؟ لماذا لا نستغل الفرصة التي توفرها المخاطر لكي تقترح الاعتماد على المنتج من أجل تفادي الضربات و الصدمات؟ على الأقل بخلق أو تسيير القيم بالتالي الاتهامات التي تتعرض لها الاتصالات في كل مرة يمكن أن تتفهم و تصبح الاتصالات لها صورة ايجابية و في المرحلة الآتية أين تواجه المؤسسة الخطورة، أين تضعها في مكان بعيد عن الأزمات و تحقيق التوازن للضغوطات و المنتوجات. يكفي فقط بعض الإصرار و استعمال أكبر قدر من الآراء العقلانية و المقنعة لتحقيق التطور في معركة قديمة لكن حساسة.

<sup>1</sup>Jean-Luc Michel, op cit, p96

<sup>2</sup>Ibid, p96.

#### 7-4-الاتصالات الداخلية الأحداث و المستجدات:

عند إقصاء الاتصال الخارجي من أجل الاتصالات الداخلية، فإننا غالباً ما نتكلم عن إحياء الذاكرة من نوع الاحتفال بحفلة عيد ميلاد، امتصاص فريق جديد للعمل، بيع مميز... الخ<sup>1</sup>. بعض التحقيقات المحققة في خضم مراحل التكوين أو تحضير رسائل أبحاث يظهر لنا قدر غير مستهان به من الموظفين يتأسفون في مرحلة من العمل أين كان الاحتفال شيئاً بديهيًا، و من خلال هذا الموضوع الغير هين لنقم بتمرين بسيط:

المتصل التكنوقراطي أو المنظر(أو كثير الهوس بمشاريعه) لا يكاد يلاحظ أن هذه الأيام هي ذاكرة من وقت قد ولى و لا يعود. المتصل المتفتح و المتوفر يمكن أن يتبنى طريقة أكثر تناسقاً لهذه الشبكات و شعوره للمؤسسة سوف توجههم بسرعة نحو أنها ليست مجرد استذكار للماضي أو العكس باعتبارها مرحلة صعبة من الأحاسيس المرة، عدم الأمان، التحصر... الخ، في الحالات الأخيرة سوف ينظم تظاهرة داخلية متوقعة، يحاول من خلالها إعطاء فرصة للتعبير بحرية و أكثر عمقاً<sup>2</sup>. التكلم عن إلغاء الزمن في الوقت هو مثال دارج، إذا ما طالبت المؤسسة بمجهود أكثر انضباطاً في أوقات خارج العمل العادية، يجب أن نتوقع نتكلم عن المكافئة ليس بالضرورة مادية لكن إضفاء نوع من عين الاعتبار و الاهتمام بالمجهود المبذول أو التفهم و الإعجاب الموجهة لكل متعاون من الموظفين.

<sup>1</sup> Jean-Luc Michel, op cit, p99.

<sup>2</sup> Ibid, p99.

## المبحث الثاني : طبيعة النظام الاتصالي داخل المؤسسة و الجمهور المستخدم:

### 1- خصوصيات الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية :

إن هذا الجمهور ليس عبارة عن آلات مبرمجة موجهة لتأدية وظائف و مهام محددة من طرف الإدارة العليا و فقط بل أن هذا الجهاز المستخدم ( الجمهور ) عبارة عن أفراد ذوي احتياجات و جوانب مختلفة لا بد من مراعاتها داخل التنظيم ( جوانب نفسية خاصة ) فإغفال أي منها سينعكس سلبا على العامل و بالتالي سيؤدي ذلك بصفة طردية إلى الإنقاص من قدراته و عطائه داخل المؤسسة<sup>1</sup> إذ أن العامل الذي يمكن أن ينظر إليه من زاوية هيئة غالب الأحيان يتميز بالعديد من الخصوصيات و الميزات الحساسة التي تبرز منها سلوكات اتصالية قد تكون في صالح المؤسسة أو العكس تماما و هذا يتوقف على مدى العناية و الاهتمام الذين يوليها المديرون و القائمون على الاتصال داخل المنظمة لمثل هذه الأمور فهمها و استيعابها بشكل جيد و بالتالي توظيفها خدمة لأكثر سيولة اتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية و تحريك وتيرة العمل و الإنتاج نحو الأحسن وهذه الخصوصيات اهتمت بدراستها العديد من العلوم الحديثة و على غرار علم النفس الصناعي و علم النفس العلاجي<sup>2</sup> و لعل أهمها تشمل أربعة أساسية :

### أ) الدافعية Motivation :

بالعودة إلى الأصل اللاتيني للكلمة نجد أنها مشتقة من كلمة *Movere* و التي تعني "تحرك" و ليس الأصل أو المفهوم في هذه الكلمة و حسب<sup>3</sup> بل هنالك مجموعة من التعاريف التي حاولت الاهتمام بمفهومها خاصة داخل التنظيمات ، إذ و منذ بداية الخمسينات لقي هذا الموضوع الاهتمام الكبير في مجتمعات العمل المختلفة ( مصانع ، مؤسسات ... ) و اتضح من وراء ذلك مجموعة من النظريات في الشأن سيتم التطرق لأهمها فيما بعد محاولة الإلمام بالمعنى الأكثر قربا من الواقع المعاش فهنالك من يعرفها ( أي الدوافع ) في العمل أنها تلك العوامل التي توجه أو تحث الفرد العامل

<sup>1</sup> تشارلس وايدمان ، العلاقات بين العمال و الإدارة ، ترجمة عمر القباني ، الطبعة 1 ، القاهرة ، دار الكرنك للنشر و التوزيع ، 1959 : ص (11-12) .

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 8 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 90 .

بطريقة شعورية أو لا شعورية إلى الاستثمار في جهد أكبر في وظيفته ببدل طاقات محددة لهدف تحقيق الرضا المطلوب<sup>1</sup>.

و هنالك تعريفات أخرى أكثر شمولية و هي التي تعرف الدوافع على أنها عبارة عن رغبات و حاجات و أي قوى مشابهة تسير و توجه السلوك الإنساني نحو الأهداف معينة<sup>2</sup> فهي كل ما تعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه أو توجهه و جهة معينة و هي كذلك نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد ، تثير حماسة و إصراره ، و اندفاعه للقيام بعمل معين و تعتبر هذه الأخيرة إحدى أهم النقاط التي يهتم بها المسيرين و القائمون على الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية من اجل محاولة فهم الأفراد العاملين رغبة في تحقيق أكثر عطاء و ذلك من خلال نقاط أساسية مرتبطة بهذه الدوافع<sup>3</sup>:

1 - القوى و العوامل التي تحرك سلوك العاملين .

2 - الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين .

3 - كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين .

و كما سبقت الإشارة من قبل فان موضوع الدوافع لدى الفرد العامل داخل المؤسسة قد اهتمت به العديد من النظريات و التي ليس المجال للأخذ في أكثر تفاصيل حولها و لكن تجدر الإشارة إلى أهمها و التي أخذت جانب الدوافع على محمل الجد على اعتباره الموجه رقم واحد للسلوك الاتصالي للفرد العامل سواء نحو الأحسن أو العكس<sup>4</sup> و أهم النظريات في رأيي الخاص هي نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو. Abraham Maslow ففي سنة 1943 نظم هذا الباحث

---

<sup>1</sup> Michel Amiel et des autres , management de l'administration , op.cit , p 61

<sup>2</sup> مصطفى بيجب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 44 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 45 .

<sup>4</sup> pour plus d'information regarde :Michel Amiel et des autres , op.cit , pp ( 61-71) .

الأمريكي الحاجات الإنسانية من القاعدية أكثر حتى الأعلى أو الأكثر تطورا في شكل هرم بخمس درجات أو مستويات والأفراد يحاولون تلبية هذه الحاجات بالترتيب<sup>1</sup> فحاجة عليا لا يمكن أن تلي إلا إذا لبيت التي قبلها و التي تكون بمثابة دافع حد ذاتها.

الحاجات التي صنفها ماسلو في الحياة المهنية داخل التنظيم الاقتصادي :الجدول (1)

Michel Amiel et des autres, op.cit :p 66

المستوى	نظرة عامة	التطبيق داخل التنظيم الاقتصادي
5	<u>الحاجة إلى تحقيق الذات</u> : تطوير القدرات الإبداعية ، التقدم في مستوى الأداء	تحقيق الاستقلالية ، الإبداع ، العمل بحذر ترويج الصورة الحسنة ، الرغبة في التفوق ...
4	<u>الحاجة إلى تقدير الذات</u> : إثبات كفاءته ممارسة نوع من التأثير ،استقبال ردود الفعل	تشجيعات و تماني الإدارة ، إمكانية اخذ مبادرات فردية ، رفع أجره تقديرا له متابعة تكوينات ، الأخذ بآرائه....
3	<u>الحاجة إلى الانتماء</u> : أن يكون فردا من جماعة ، أن يكون رأيه مسموعا ...	له روح الجماعة ، رفيق عمل ، له صداقات مهنية...
2	<u>الحاجة إلى الأمن</u> : تمديد للمستوى الأول أو تنمية له، ادخار، تامين...	أمن العمل ، الامتيازات الاجتماعية ، الزيادات العامة في الأجور ...
1	<u>الحاجات البيولوجية</u> : التغذية ،النوم، التنفس ...	شروط العمل ، نوعية المحيط ، الهواء ،الضوضاء ، الحرارة ، الإضاءة ...

إن خاصية الدوافع المختلفة التي يتميز بها الفرد العامل كإنسان بسيط قبل أن يكون موظفا يؤدي نشاطا معيناً ذات أهمية قصوى وحساسية جدا ، فهذه الأخيرة هي كما سبق الذكر تبين

<sup>1</sup> Michel Amiel et des autres, op.cit, p 62.

وتوجه السلوكيات الاتصالية الخارجية للأفراد ، فلما كان على المسيرين و القائمين على الاتصالات المختلفة في المجتمع الداخلي للمؤسسة السعي نحو تحقيق أكثر انسجام وتوافق سلوكي لجمهور العمال بغية تحسين الأداء كان أجدر بهم أن يولوا جانب الدوافع الكامنة لدى هؤلاء كل العناية والاهتمام من خلال محاولة فهمها عن طريق مناهج و نظريات علمية ( نظرية الحاجات مثلا ) وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم ما يتوافق مع دوافعهم الكامنة الايجابية و المسيرة لإمكانيات المؤسسة دون دفع هؤلاء العمال إلى البحث عن تحقيق ذواتهم خارج إطار المؤسسة و بالتالي تضييع جزء لا يستهان به من طاقاتهم دون أن تستغله المؤسسة لصالحها.

### ب) الشخصية :

إن هذه الخاصية التي تميز أي إنسان تعتبر كذلك إحدى أهم الخصوصيات التي يجب أن يراعيها القائمون على الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية و حتى لا آخذ في متاهات حول هذا المفهوم قد تقودني إلى ميادين أخرى كعلم النفس مثلا فسأكتفي بتحديد مفهوم الشخصية إضافة إلى أهم تصنيفاتها و سلوكياتها الاتصالية المحتملة داخل التنظيم .

إذ يشير هذا المفهوم إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص وتتحدد هذه الأخيرة بمجموعة من العوامل قد تكون وراثية مثلا أو ناتجة عن وجود الشخص في جماعة أو مجتمع معين كما تعرف كذلك أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الفرد والتي تنتظم جميعها في نظام ديناميكي متناسق بحيث تبدو ككيان متكامل<sup>1</sup> وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتصلين به وأيضا استجاباته للمواقف الاتصالية التي تواجهه فهي التي تتحكم في تأثير الفرد على غيره وعلى مدى استجابته للرسائل الاتصالية لهؤلاء .

فالمؤسسة الاقتصادية ليست إلا مجتمعا مصفرا يضم عدة أصناف من الشخصيات التي يجب أن يفهمها القائمون على الاتصال داخل التنظيم ومن هذه الأنواع نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص ص (65-69) .



1. الشخصية المترددة: ويتميز صاحبها بأنه كثير التردد في حديثه و سلوكه يكره البث في الأمور واتخاذ قراراته بنفسه ويثور بسرعة.
2. الشخصية الصامتة: يستمع دائما للآخرين دون أن يتكلم ، هادئ الطبع لا يظهر اعتراضه.
3. أو رضاه ويصعب معرفة ما بداخله.
4. الشخصية المتسرفة: مندفعة، صاحبها متعجل في حديثه واتصالاته، يقطع الكلام، وقد يعيق زملائه أثناء العمل بسبب قلقه الدائم.
5. الشخصية المتشككة: الانتقاد دون مناسبة مباشرة، لا تأخذ أقوال محدثيها على محمل الجد دائما، لا تثق في الآخرين، الاستفسار الكثير.
6. الشخصية العنيدة: تتميز بالذهنية المغلقة، دائمة التشبث برأيها، الغضب بسرعة ...  
وهنالك من يقسم الشخصية بنظرة اتصالية أكثر وضوحا إلى نوعين أساسيين:

1. الشخصية السلبية: يتصف صاحبها بالاستقلالية ولذلك فهو يتجنب الاتصال بالآخرين ويميل إلى الانفرادية.
2. الشخصية الايجابية: يتصف أصحابها بالتعاون مع الآخرين والرغبة في التواصل والتفاعل معهم لذلك هم دائمو البحث عن أصدقاء جدد.  
ولعل أن ميزة الشخصية التي قد يتصف بها أي فرد من الأفراد في الجهاز المستخدم داخل المؤسسة أوسع بكثير من أن يتم تناولها في بضعة أسطر فقط لأنها متشعبة كثيرا وتتصل بجانب معقد من الطبيعة البشرية والمتمثل في عالمه النفسي الغامض، ومن هذا الغموض يجب أن يحاول القائمون على الاتصال فك القدر المستطاع من الأمور المبهمة الكثيرة حول شخصيات العاملين ومحاولة تفهمها لغاية تحديد الطريقة المثلى التي يتم الاتصال بها معها أو لتعديل سلوكها الاتصالي في وظيفتها الموزعة إليها أو في علاقتها مع غيرها من الفريق العامل في نفس التخصص أو القسم، فالنوع السلي من هذه الشخصيات مثلا ينصح بإثارة أسئلة حول عمله وجزائه لإثارة أكثر، النوع الخجول مثلا ينصح الزيادة من ثقته بنفسه، امتداح أقواله ما أمكن، النوع المشاغب ينصح

بالاحتفاظ بالهدوء في الاتصال به وعدم الاشتباك في جدالات معه<sup>1</sup> فمعرفة شخصية الجمهور الداخلي للمؤسسة تسهل على المسيرين الاتصال معهم على حسب ما يتوافق مع طبيعة هذه الشخصيات وبطريقة مساعدة على توجيه أحسن لسلوكهم.

**ج) التعلم:** تعتبر كذلك من أهم الخصوصيات التي يتميز بها الفرد العامل داخل المؤسسة الاقتصادية وخاصة حديثي العهد بها والذين لم يدخلوا بعد في الجو العام العمالي الاتصالي بشكل تام بل يحملون استعدادات ومؤهلات معينة لاستقبال خبرات ومعارف جديدة حسب ما تقتضيه طبيعة وظيفتهم وحسب طبيعة المؤسسة التي يزاولون نشاطهم داخلها وقد وردت عدة تعريفات لمفهوم التعلم إلا أن أهمها أشارت إلى أنه مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة وهذه العملية لا توجد بالمجتمع الصناعي أو العمالي وحسب بل كذلك في الأسرة أو المجتمع بصفة عامة<sup>2</sup> ويؤدي هذا التعلم إلى تغيير مستمر في سلوك الفرد بما في ذلك الجانب الاتصالي مع شركائه في نفس الوظيفة أو باقي أقسام المؤسسة الأخرى، وقد وردت تعريفات العديد من العلماء والمفكرين في الشأن فيما يخص هذا العنصر، إذ يعرف جلفورد Guilford التعلم بأنه "التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عنه وجود مثيرات" فيما يعرفه السلمي "أنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى"<sup>3</sup> ونجد الإشارة في الشأن إلى أن هنالك فرقا جوهريا بين التعليم والتعلم فالأول يتم بطريقة رسمية في المدارس أو الجامعات وهو بمثابة مؤثر خارجي على الفرد في حين أن التعلم ينبع من داخل الفرد ومن استعداده الفطري لتكوين الخبرات واكتساب المهارات.

فالتعلم بشكل عام هو تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة، بمعنى أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكياته وتعرفاته وتحديد سلوكياته

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص (9-10).

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 36.

الاتصالية داخل المؤسسات الاقتصادية مثلا أو أي نوع آخر من المنظمات الأخرى، بغض النظر عن طبيعتها .

**(د) الإدراك:** من الخصوصيات الأكثر حساسية للجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية أيضا فإدراك الموظف "أ" في مهنة معينة لطبيعة مشكلة ما مع الإدراك أو لقرار جديد من هذه الأخير ليس بالضرورة نفس الإدراك الذي كونه نفس زملائه كما أنه ليس دائما نفس الهدف الإدراكي الذي أرادت الإدارات إيصاله وتحقيقه لدى جمهورها المستخدم، فهناك تفاوت بين العمال في إدراكهم للدافع الذي يعيشونه فنقل الإنسان "ب" لتفاصيل حدث معين لا يعني أنه نقل الحقيقة لمستقبلي معلوماته ولكن ذلك يمثل وجهة نظره نتيجة إدراكه الشخصي لذلك الواقع.

فيقصد بالإدراك أنه الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به<sup>1</sup> ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وبالتالي (إعطائها) تكوين مفاهيم ومعان خاصة كما يعرفه البعض الآخر أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يسعى الإنسان من خلاله فهم ما يحيط به من أشياء أو أشخاص من خلال الحواس التي يملكها (سمع، بصر، لمس، شمع، تذوق) والتي تمثل مداخل للمعلومات عن المحيط الذي يعيش فيه هذا الإنسان، وعملية الإدراك تتأثر بعوامل أساسية هي: الخبرات والتجارب التي اكتسبها الفرد فيما سبق.

1- السمات أو الميزات الخاصة بالفرد، كالقدرات الجسمانية والذهنية.

2- الواقع الاجتماعي للفرد.

3- الدوافع والحاجات الخاصة بالفرد والتي تجعله يدرك الأشخاص الآخرين من حوله حسب

ما تقتضيه هذه الأمور مثلا.

ومن دون أكثر تحصيل لهذه الخاصية تجدر الإشارة إلى أن فهم سلوك الأفراد وطريقة

إدراكهم وتصرفاتهم في المواقف المختلفة له تأثير كبير في نجاح أي تنظيم مهما كانت طبيعته

وخاصة المنظمات الاقتصادية ويقتضي ذلك تفهم سلوك الجمهور المستخدم من خلال الوقوف

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 46 .

على الطريقة التي يدركون بها الواقع الذي يعيشون فيه داخل الهيئة، فإدراك هؤلاء لواقعهم يؤثر بدرجة كبيرة في استجاباتهم للمواقف الاتصالية المختلفة.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن هذه الخصوصيات الأربعة التي تم إيرادها في الشأن لا تمثل كل ما يمكن أن يتميز به الفرد العامل داخل التنظيم الاقتصادي والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بل هناك مجموعة من المميزات الأخرى التي لا يسع الوقت والحيز المكاني لذكرها كلها<sup>1</sup> ولكنها بشكل عام وبطريقة غير مباشرة أو مباشرة تنبع من الخصائص الأربعة التي تم ذكرها سالفًا كتميز العامل مثلاً بروح التعاون، المشاركة، الالتزام، تحمل المخاطر بشكل جماعي، الزمالة، الصداقة التقدم، المنافسة وغيرها من السمات.

## 2-الاتصالات الإدارية و جمهور المستخدمين:

إن العلاقات المختلفة القائمة داخل نظام أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وخاصة الاقتصادية منها تقوم على أساس اتصالي محض وتكون هذه العلاقات إما بين العمال والإدارة العليا أو المشرفين أو العمال في حد ذاتهم وهي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين أصحاب العمل والعمال على وجه التحديد<sup>2</sup> وقد أخذت العلاقات الاتصالية بين الإدارة وجمهور العمال أكثر من اهتمام خاصة بالمنشآت الصناعية بعد نهاية الحرب العالمية 2 وذلك تحت تسمية حديثة عرفت بإدارة القوة الآدمية والتي الأساس الكامل لها اليوم فيما يعرف بتسيير الموارد البشرية إلا أن النقطة الأساسية التي يشهد فيها كل المسيرين في إشرافهم على راحة وزيادة قدرات الجمهور المستخدم هي خلق أكثر سيولة اتصالية مع هؤلاء من خلال التأسيس لاتصالات منظمة ومدروسة بالتعاون مع أخصائيين.

## 1.2 أنواع الاتصالات داخل التنظيم الاقتصادي:

–الاتصالات الهابطة: و يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من النظام الأعلى أو من المديرين إلى

<sup>1</sup> فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص(123-126) .

<sup>2</sup> زكي بدوي ، علاقات العمل في مختلف الصناعات ، الطبعة 1 ، القاهرة ، دار الثقافة العربية للطباعة ، 1961 ، ص ص (10-12).

العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل<sup>1</sup>، وتشمل هذه المعلومات غالب الأحيان القرارات الإدارية والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة، الأوامر و التوجيهات، و هي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.

-الاتصالات الصاعدة: و يطلق عليها الاتصال من أسفل إلى أعلى، و تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء، و تهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى و تأتي مكملة للاتصالات الهابطة<sup>2</sup>. و يتضمن التقارير التي يعدها المرؤوسين و يوجهونها إلى رؤسائهم و التي توضح مدى تنفيذهم لتعليمات الرؤساء، و كذلك الشكاوي و التظلمات التي تتطلب حلولاً من المستويات الأعلى في التنظيم، و مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

-الاتصالات الجانبية (الأفقية): و تتم بين الوحدات و الأقسام و الأفراد ذات المستويات الإدارية الواحدة أو المتشابهة<sup>3</sup>، و تعتبر هذه الاتصالات ضرورية لإحداث التنسيق و الانسجام بين مختلف الأقسام

و الإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل.

و للتوضيح بشكل أكثر تفصيلاً لطبيعة هذه الاتصالات نورد هذا الجدول المختصر :

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص134

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص267

<sup>3</sup> سلوي عباس الصديقي، مرجع سابق، ص255

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

جدول (2): الاتصالات و هدفها داخل التنظيم

Marie-Hélène Westphalen, op.cit,p66

ومن خلال أنواع الاتصال الثلاثة الأكثر وضوحا داخل المؤسسة الاقتصادية، تتكون شبكات اتصالية عديدة تختلف مردوديتها وفعاليتها حسب طبيعتها التنظيمية و حسب تصنيفها للفرد العامل وقد وردت العديد من الدراسات في الشأن والتي نجد على رأسها دراسة كل من بافلاس وباريت pavlas et parite سنة 1961 حول فعالية هذه الشبكات الاتصالية من

خلال أهدافها الخمس<sup>1</sup> وهي السرعة في انجاز العمل، الدقة، التنظيم الداخلي للجماعة، القيادة الجيدة والحالة المعنوية داخل التنظيم الاقتصادي كل حسب خصوصيتها كما يلي:

1. شبكات الاتصال الأولى: تتميز بديمقراطيتها، حيث تتيح للفرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة، في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لرئيسها.

2. شبكة الاتصال الثانية: أقل ديمقراطية، من الأولى حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكي يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين في حين تتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط وفي نفس الوقت الجماعة هذه منتظمة في شكل ثلاثة مستويات توضح من هو رئيس الجماعة.

3. شبكة الاتصال الثالثة: أقل ديمقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة المنظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها.

بالرغم من أن اتجاهات الاتصال التي سلف ذكرها بقدر ما لها إيجابيات مستحسنة ملموسة إلا أنها ذات سلبيات كثيرة كذلك، فالاتصالات الهابطة مثلا تعاني من تجريد المعلومات في طريقها للأهداف الدنيا للتنظيم الأسفل<sup>2</sup> إذ توضح إحدى الدراسات أن المعلومة التامة ذات المضمون 100% لدى مجلس الإدارة العليا لا يصل منها إلا 20% إلى العمال وقد لوحظ ذلك خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم والتي تتميز بطول وكثرة الهياكل الإدارية والأقسام الفاصلة بين أعلى النظام والجهاز المستخدم أسفل الهرم في القاعدة ما يؤكد على ضرورة الأنواع الأخرى التي بدورها تعاني من سلبيات وعوائق لا مجال لذكرها بالتفصيل، ولكن يجدر التطرق إلى طبيعة القيادة الإدارية المشرفة على تطبيق ومراقبة تجسيد هذه الاتصالات في الواقع بشكل يدفع المؤسسة أو التنظيم نحو أكثر نجاح و قد وردت العديد من التعريفات لهذه القيادة أهمها تلك التي يوردها عبد الكريم درويش و ليلي تكلا بأنها " القدرة التي سيأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم ،احترامهم ،ولائهم ، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هذه

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 313 .

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 519 .

بذاته"<sup>1</sup> فالالاتصال الجيد عملية ضرورية للمديرين و المشرفين لأداء وظائفهم على أكمل وجه فمعظم مشكلات هؤلاء مع مرؤوسيهـم ترجع إلى الاتصال إما بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة و إما بسبب عدم فهمها بين طرفين أو أكثر و في دراسة أجراها احد الباحثين حيث سأل مجموعة من المديرين من أفضل صفات المدراء الناجحين ، كان ردهم بأنهم يتميزون بخاصيتين أساسيتين هما الأمانة و القدرة على الاتصال<sup>2</sup> الذي يعتبر أساس كل تنظيم ناجح فالوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير نظام اتصال فعال يكون همزة وصل بين المشرفين و العمال فهذه الأهمية تبرز من خلال العديد من النقاط أهمها أن المشرف :

- هو حلقة الوصل أساسية بين الإدارة و العمال

- يوجد في النقطة التي تترجم فيها قرارات الإدارة إلى نتائج أو إنتاج عضلي أو أداء خدمة.

- المركز الفريد الذي يحتله المشرف يضفي أهمية خاصة على الاتصال الذي يتم بين المشرفين و العمال فالقيادي أو المشرف يلعب دورا كبيرا من مهم في حل المشكلات اليومية في ورشة العمل التي يكون على اتصال و احتكاك دائم بها . لذلك تعتمد عليه الإدارة بشكل مباشر لتنفيذ سياستها الخاصة بالعمال و كل ما تعلق بهم من ظروف عمل أو اجر إلى غير ذلك و بالرغم من أن كل القادة يهدفون إلى إحداث أكثر سيولة اتصالية داخل مؤسسة إلا أن هذا لم يمنع من وجود عدة تصنيفات للقيادة الإدارية و هي ثلاثة عموما :

1) القيادة الأوتوقراطية : أهم خصائص هذا النمط من القيادة أن سلوك القائد يتميز باتخاذ القرارات من سلطة الرسمية و هي أداة تحكم و ضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل<sup>3</sup> و حتى استخدام هذه السلطة ليس نفس الدرجة لدى جميع القادة من هذا الصنف فهناك القائد الأوتوقراطي المتطرف في استبدادية و هنالك غير المتطرف مثلا .

2) القيادة الديمقراطية : هي تعتمد على العلاقات الإنسانية المشاركة و تفويض السلطة بين القائد و مرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم و خلق التعاون معهم و فيما بينهم لحل المشاكل

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 221 .

<sup>2</sup> فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق ، ص 122 .

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 225 .



المطروحة<sup>1</sup> كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية لحل بعض المشاكل و اتخاذ بعض القرارات إلا أن هذا لا يعني أنها خالية من النقائص أو ما يأخذ عليها إذ يرى الكثير أنها تنازل للقائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

3) القيادة الحرة المطلقة: وهي التي يتجه فيها القائد إلى إعطاء أكثر حرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل<sup>2</sup> كما أن القائد فيها يلجأ غالباً إلى تفويض السلطة لبعض مرؤوسيه على نطاق واسع و بالتالي مزيداً من الحرية وهذا الصنف يعاب عليه لان القائد الذي يتبع هذا الأسلوب في نظر الكثير من الباحثين لا يقود لكونه يلقي مسؤوليات الانجاز على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيهه بشكل تام .

مهما تعددت أنواع القيادة هذه التي ورد ذكرها و مهما تراوحت خصائصها بين سلبيات وإيجابيات إلا أن الهدف يبقى واحد بشكل عام و هو محاولة تحقيق مبدأ الإشراف الناجح الذي تواجهه عدة عوامل مؤثرة و تتحكم في سلوكه الاتصالي و التي يصنفها احد الباحثين في ثلاثة نقاط أساسية<sup>3</sup> و هي القوى الكامنة في هذا القائد ( قدرته على تقييم الظروف، ميوله اتجاهاته.. ) ، القوى الكامنة في المرؤوسين ( الحاجات ، الاستعدادات ، تحمل المسؤولية ... ) والقوى الكامنة في الموقف (نمط التنظيم و فلسفة ، مدى فعالية الجماعة ، طبيعة المشاكل المطروحة ...).

كما أن القيادة الناجحة تتطلب مجموعة من الشروط ، أهمها الدراية الكاملة بحقوق وواجبات العمال من خلال إقامة الاتصالات و العلاقات الطيبة داخل المؤسسة و حتى لو تطلب ذلك إجراء دراسات بكاملها و يعد الهدف الأسمى لهذه القيادات تحقيق الرضى الوظيفي لدى العمال<sup>4</sup> الذي هو عبارة عن مشاعر يكنها العامل لعمله الذي ينتج عما تقدمه الوظيفة ، فالباحثون في الشأن يقولون انه كلما قلت الفجوة بين الإداريين و العمال ( اتصال أقوى ) كلما زاد الرضا الوظيفي

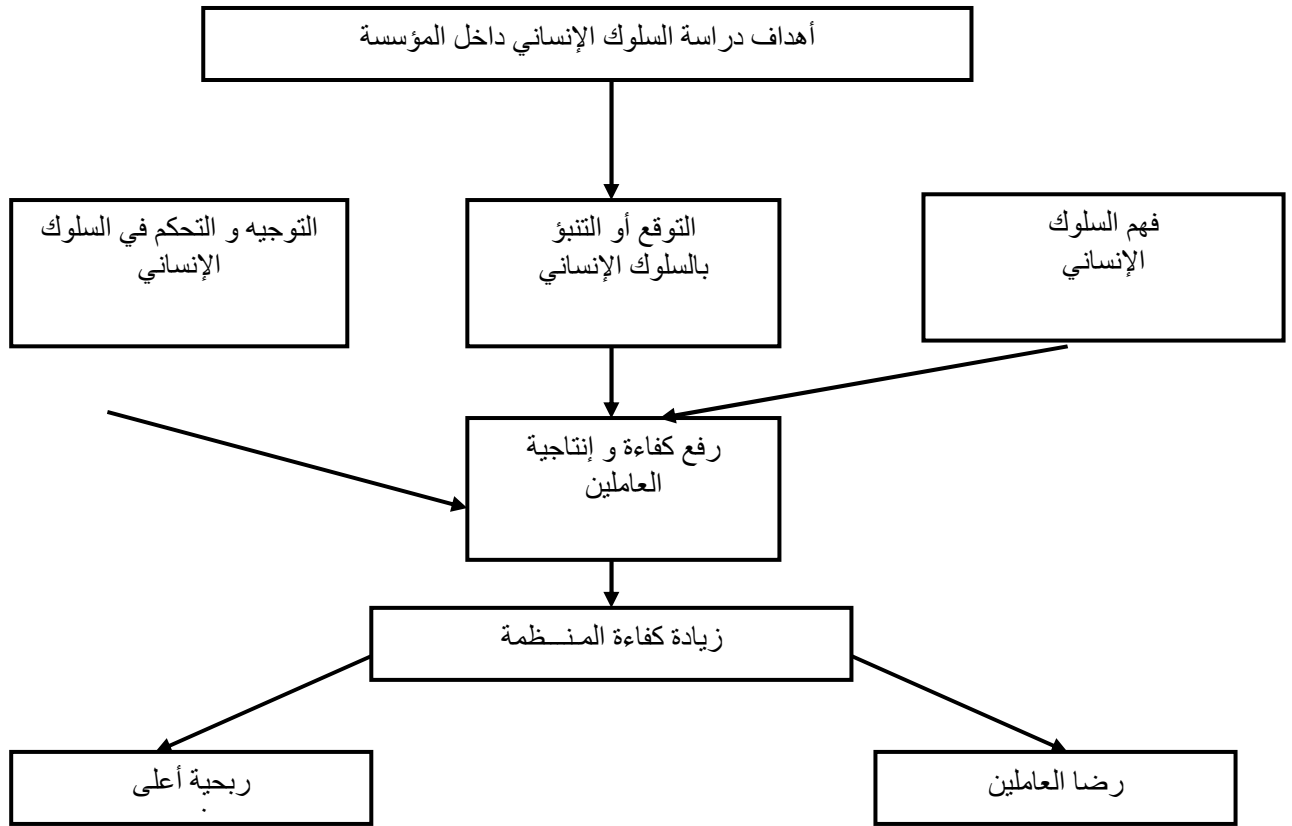
<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 226 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 227 .

<sup>3</sup> فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق ، ص 125 .

<sup>4</sup> فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق ، ص 211 .

الذي يجعله بعض الدارسين في موازاة مع أهداف الربح التي تهدف إليها البحوث داخل المؤسسات كما يوضح ذلك المخطط :



شكل (11): صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 20.

إن اتصالات الإدارة بجمهورها الداخلي بشكل جيد و مراعاة أحوال و متطلبات الجهاز العامل ليس و ليد الدراسات الأكاديمية لوحدها بل هو نتاج قرارات أممية في هذا الشأن ، الأمر الذي يشير إلى الأهمية القصوى التي تتمتع بها ضرورة الاهتمام بالمستخدمين داخل المؤسسة الاقتصادية و هذه القرارات ليست وليدة الساعة بل برزت للوجود منذ نهاية الأربعينيات كما هو الحال بالنسبة لاتفاقية مبادئ حق التنظيم و المفاوضة الجماعية التي تقررت في المؤتمر العام لهيئة العمل الدولية في دورته الثانية سنة 1949<sup>1</sup> و التي كانت من أهم قراراتها ما تعلق بالمادة الرابعة

<sup>1</sup> عبد الوهاب أحمد عبد الواسع ، علم إدارة الأفراد، الطبعة 1 ، الرياض، دار تهامة للنشر ، 1981 : ص ص (46-47) .

التي تؤكد على ضرورة التعامل و التفاوض مع العمال بما يرضيهم بشكل مقنع إضافة إلى أهم ما تضمنه جدول أعمال مؤتمر العمل الدولي في دورته الرابعة و الثلاثين سنة 1951 و الخامسة و الثلاثين 1952 و في الشأن لا يسع المجال لذكرها بالتفصيل<sup>1</sup>.

## 2.2 التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية :

أ- نظرية التنظيم الرسمي : إن تأسيس هذه النظرية يعود للأبحاث التي قام بها تايلور Taylor في علم إدارة إضافة إلى دراسات ماكس فيبر Max Weber التي تناول من خلالها مفهوم البيروقراطية و قد حاول هذين الآخرين من خلال أبحاثهما بلورة هذا النوع من التنظيم داخل المؤسسات الشتى عن طريق إقصاء العواطف و المشاعر الإنسانية التي يعتبرها معرقة للنشاط و الإنتاجية و بدل ذلك أكد على التوجيه الشديد للمعاملة الرسمية المجردة من الذاتية أو الأحاسيس الشخصية للعامل و قد وردت العديد من التعريفات الحديثة للتنظيم الذي أتت به هذه النظرية وأهمها تلك التي تشير إلى انه " ذلك التنظيم الذي يتكون من مجموعة مستويات إدارية تشمل المديرين ، الفنيين ، المشرفين و العمال الذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات و اللوائح ويشتمل على السياسات و القواعد التي تحدد العلاقة بين الفرد و غيره من الأفراد و العلاقة بين التنظيم البشري و التقني أي أن هنالك مستويين أساسيين يتكون منهما التنظيم الرسمي ، أولا المشرفين المديرين و العمال وثانيا القواعد و اللوائح الرسمية التي تحدد العلاقة بين هؤلاء<sup>2</sup> " و هذا النوع من التنظيم يقوم على مجموعة من المبادئ و الأسس التي ستم الإشارة إليها بشكل سريع بغية التطرق بإسهاب أكبر لأهم هذه الأسس المتعلقة بالاتصال :

## ب- أسس نظرية التنظيم الرسمي :

1- التسلسل الرئاسي : بمعنى أن كل وظيفة متسلسلة و مرتبطة بوظائف اقل منها إضافة إلى أن كل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه في هذا التسلسل وصولا إلى قمة الهرم أو العكس<sup>3</sup> بالنسبة للسلطة التنفيذية مثلا داخل المؤسسة يوضع المدير العام في قمة الهرم التنظيمي

<sup>1</sup> لمزيد من الإطلاع أنظر : زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص (12-19) .

<sup>2</sup> حسان الجيلاني ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، الطبعة 1 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1985 ، ص 18

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 19 .

يتلوه المديرون ، رؤساء الأقسام ، المراقبون رؤساء العمال فالعمال و من خلال هذا الترتيب يتم التسلسل من قمة الهرم للقاعدة.

2- التخصص و تقسيم العمل : أي أن كل فرد داخل المؤسسة موكل بتنفيذ نشاط معين يخدم في نهاية المطاف الهدف العام للمؤسسة الممثل في إنتاج منتج أو خدمة معينة<sup>1</sup> و يتم ذلك بواسطة رئيس مشرف على العمال و الذي يقوم بتقييم العمل ، تنسيقه و تنظيمه إضافة إلى توفير الآليات و الموارد اللازمة لانجازه.

3- تفويض السلطة: يلجأ لهذه العملية نظرا لأن المديرين المتواجدين بقمة الهرم التنظيمي لا يستطيعون الإشراف بطريقة مباشرة على أداء العمال وإنما يفوضون ذلك إلى بعض المشرفين الفرعيين<sup>2</sup> على أن يكون تحديد المسؤوليات والواجبات بدقة لهؤلاء الأشخاص الذين فوضت لهم السلطة من طرف الإدارة العليا.

4- مبدأ الرشد: يقوم على كون جماعة العمل يجب أن تؤدي المهام الموكلة إليها في ظل احترام القوانين والقواعد الرسمية للتنظيم ، أي أن سلوك الأفراد يجب أن يكون منطقياً رسمياً بعيداً عن العواطف والمشاعر الاجتماعية متسقاً مع معايير السلوك الرشيدة<sup>3</sup> فالتنظيم الرسمي لا يشمل فقط على القواعد والقيم الرسمية النظامية فقط ولكنه يتضمن كذلك السلوك الملموس الذي يتماشى مع هذه القواعد.

5- نظام الاتصالات: إن الاتصالات داخل التنظيم الرسمي محددة وواضحة بشكل جد صارم وهي في أغلبها تأخذ مجراها من أعلى الهرم الإداري في شكل تعليمات وأوامر إلى الهيكل القاعدي الذي يشغله العمال المنفذون دون أن يكون لهم حق المناقشة، أي بشكل آخر أكثر وضوحاً فإنه وفق نظرية التنظيم الرسمي فالاتصالات الصاعدة نادرة وبالتالي فالالاتجاه الغالب لها هابط من أعلى لأسفل يحمل الأوامر الرسمية والتعليمات التي يطبقها العامل دون حديث عن المشاعر أو الجوانب

<sup>1</sup> حسان الجليلاني ، مرجع سابق ، ص 20.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 21 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 22 .

الاجتماعية التي لا وجود لها ضمن هذا النوع من الاتصالات<sup>1</sup> وتتخذ هذه الأخيرة عدة أشكال أهمها تلك التي أشار إليها عبد الغفار حنفي في مؤلفه إدارة الأفراد<sup>2</sup>.

الاتصالات اللغوية: قد يكون الاتصال لغويا إذا تم تبادل المعلومات بين طرفين إما شفويا أو كتابيا وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع أما الاتصال الكتابي فيأتي في الدرجة الثانية بعد المحادثات، مثلا: ملاء نماذج، بيانات لإبلاغها، مذكرات، تقارير قوائم الأسعار، نشرات ومطبوعات مختلفة فهذه اتصالات رسمية قائمة على استخدام الألفاظ والكلمات، وأشارت العديد من الدراسات في الصدد أن الاتصال الشفهي ليس مناسباً في كل الأوقات حيث يفضل استخدامه في المواقف التي تتطلب إجراءات فورية أو حيث يتطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء بينما يفضل الاتصال الكتابي في المواقف حيث تكون المعلومات المطلوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي أو إذا كانت المعلومة لها صفة العمومية، ويعتبر الاتصال الشفهي كأسلوب أكثر فعالية في حالة لفت النظر، التأييد أو فصل الأمور المتعلقة بمشاكل معينة بين العمال.

الاتصالات غير اللغوية: تأخذ هذه الاتصالات مركزاً وسطياً بين الشفهي والكتابي فالسكوت والإنصات، إيماءات وحركات الرأس والتدريب الميداني كذلك وسائل فعالة ومباشرة الاتصال. أ- السكوت والإنصات: أسلوب فعال للاتصال حيث يخططه بطريقة يستدل من خلالها إن المغزى قد وصل مثال: إرسال خطابات دعوة لعدد من العمال لحضور اجتماع معين مع وجود ملاحظة "نطلب الاتصال بالإدارة في حالة عدم القدرة على الحضور" فعدم صدور أي فعل اتصالي للعمال بالإدارة يعني أن هؤلاء سيحضرون الاجتماع والعكس صحيح.

ب- الحركات و إيماءات الرأس: كالتعبير بالوجه، غمز العينين، هز الكتفين، الإشارات باليد... وهذا ما يعرف بلغة الجسد التي يمكن أن تكون دليلاً على نقل الرسالة، وصولها إلى الهدف وتأثيرها كأن يرد عامل معين على طلب من مديره بحركة رأس تشير إلى أنه سينفذ المطلوب.

<sup>1</sup> حسان الجليلاني، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص (507-509).

ج-التدريب العملي: تسمح هذه الوسيلة بنقل الرسالة دون الحاجة إلى مخاطب فتلقين العامل كيفية تشغيل آلة يعمل بها في وظيفته تطبيقيا أفضل من تزويده بكتيب يستعين به في ذلك أو تبيان ذلك له شفها فقط، فالأداء العملي في حد ذاته وسيلة اتصالية. ولم أتطرق في هذه المرحلة للوسائل المختلفة والكثيرة التي يمكن أن تسهل في شكل من أشكال الاتصال التي تم ذكرها في إطار التنظيم الرسمي على اعتبار أن مختلف وسائل الاتصال هذه سيتم ذكرها بإسهاب في الفصل الثاني للمذكرة المتعلقة بنظام تسيير المعلومة.

### 3.2 التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة:

أ) مفهومه وظروف نشأته: المقصود بهذه التنظيمات غير الرسمية تلك التي تنشأ عنها أنماط من العلاقات غير المتوقعة داخل المؤسسة وهي أصلا انحرافات أو خروج عن النموذج المثالي الذي أسست له التنظيمات الرسمية وتنشأ هذه السلوكيات نتيجة التجمعات أو اللقاءات العفوية بين الأفراد داخل وحدات المنشأة وهي تهدف لإشباع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي إشباعها<sup>1</sup> كأن يتبادل عاملين في نفس الورشة أطراف الحديث لدقيقة أو مدة زمنية قصيرة حول مشاكل المؤسسة أو حياتهم الخاصة وغيرها من السلوكيات التي قد تظهر في هذا الإطار وقد أولي الاهتمام للتأثير الذي تحدثه هذه التنظيمات في قدرة المؤسسة على إنجاز الأهداف المسطرة مع الانتقادات التي وجهت للتنظيم العلمي للعمل الذي أسس له تايلور ودعمته نظرية البيروقراطية لماكس فيبر واللدان أقصيا كما سبقت الإشارة في نقطة ماضية الجوانب الإنسانية وحاجات العامل إلى الترفيه عن ذاته في ميدان العمل فالأنظمة الكلاسيكية الصارمة جاءت دون أي إشارة إلى وجود أنماط أخرى للعلاقات في التنظيم دون العلاقات العقلانية والرشيده التي نادت بها خدمة للإنتاجية (في التنظيم) والربح على حساب الذات البشرية، الذي أصبح الاهتمام بعواملها البسيكولوجية وروحها المعنوية أهم الجوانب المأخوذة بعين الاعتبار لدى القائمين على تفعيل الاتصال داخل المؤسسات إلى جانب المسيرين المختلفين، كما لا يمكن إغفال نقطة مهمة مؤدية إلى ظهور التنظيم غير الرسمي وجماعاته الأولية، فكلما كانت المنشأة أكبر حجما كلما زاد تقسيم

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2007 ص 93 .

وحداتها الجزئية وارتفاع عدد العمال وبالتالي تعدد المجموعات غير الرسمية نظرا لتعدد المشاكل الاتصالية بينها<sup>1</sup> فالوظيفة الأساسية للجماعات غير الرسمية هي إتاحة الفرصة للعامل للتخفيف من شعوره بالملل والتعب أثناء العمل إضافة إلى الشعور بالأمن والطمأنينة أكثر داخل المنشأة.

### ب) التنظيم غير الرسمي والاتصال داخل المؤسسة: إن الاتصالات غير الرسمية داخل جهاز أي

مؤسسة هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة، وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية<sup>2</sup> إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية فهي من جهة أخرى سماح بنقل الاتجاهات الأفكار والمشاعر المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة الكبيرة في إجراء هذه العملية الحيوية و الرقابة المفروضة عليها إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بظاً في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلّة المرونة و الدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة اللازمة فهذه الصعوبات الاتصالية التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التخفيف من الصرامة هذه المنظمات و فسح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية ( الممارسة لهذا النوع من الاتصال ) التي تحددها كذلك عوامل داخل المنظمة فغالبا ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال من نفس مكان الشغل أو الطبقة الإدارية، السن، الخبرة إلى غير ذلك من العوامل.

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

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 199 .

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 318 .

<sup>3</sup> حسان الجليلي، مرجع سابق، ص (80-81) .

بالفروق والاحترام المتبادل بين مختلف أفراد المنظمة، فنظرا لتباين الذي تفرضه صرامة بعض الأنظمة فان الاتصالات بين العاملين ستتحرف عن اتجاهاتها الأصلية و ستظهر أنواع أخرى لا تخدم أي مشروع على الإطلاق و هي " الإشاعات " التي تمثل في اعتقاد الكثير من المختصين وسيلة تدافع بها الجماعات غير الرسمية عن مصالحها و قيمها اتجاه الإدارة المفرطة في رسميتها<sup>1</sup> هذه الإشاعات تتميز بسرعة نقلها بين مختلف أفراد المنشأة مهما كان حجمها في مقابل أساليب اتصال المؤسسات ذات التنظيم الرسمي المتشدد التي تعجز أحيانا عن توصيل المعلومة أصلا بغض النظر عن البطء الذي يمكن أن يحصل في نقلها ، فالمؤسسات الاقتصادية و لتجنبهذه المظاهر السلبية يجب أن يستفيد من إيجابيات التنظيمات غير الرسمية لتصبح إحدى قنوات الاتصال الفعالة بين العاملين لإيصال المعلومة دون تزييف أو تحريف يدفع المستخدم إلى تقصي الحقيقة خارجا و بالتالي حدوث الفوضى و تهديد استقرار المؤسسة .

---

<sup>1</sup> حسان الجيلاني ، مرجع سابق ، ص (82-83) .



## المبحث الثالث : أهمية الاتصال الداخلي:

### 1-الاتصال الداخلي والفهم:

الاتصالات أولا متعددة بين الأشخاص ، أيا كانت البنى الموضوعية والإجراءات المتخذة ويمكن أن يكون منها جدوى إذا لم تكن غير مستوعبة من طرف الأفراد .  
وإذا حكمنا المسار القاعدي للاتصال ، فإننا نكتشف أن هذا الأخير يشبه مخطط سير يمكن أن يفشل في أي لحظة ، إما عن سوء تطبيقه تارة أو نسيانه تارة أخرى،وكي يمر الاتصال يجب على المشاركين فيها أن يملكو قدرة من الوعي ، وبما أن الإجراءات المتخذة موجهة لأشخاص منظمين على شكل مجموعات . فدوره الأول-الاتصال- هو الإجابة عن توقعات مرسله ومستقبلة لمعلومات الأشخاص<sup>1</sup> .

إذن فالأفراد والجماعات تجد نفسها في شراكة ، أي إرسال جيد للمعلومات يعود بالفائدة على القدرات الفردية في التبادلات والعمل ويسهل التفاعل في الفريق وديناميكية المجموعة. يظهر أن السلوك في كل إحداثيات الاتصال هو نوع من الاتصال الذي نود توجيهه، وهذا بفضل نوع خاص لسلوك يعود على دور الاتصال الذي سيدخل الميدان في إطار المؤسسة.  
إذن الدور المناط به للعب ما هو إلا مكونات قدرات الأفراد والجماعات، والفاعلية تقتصر على التحكم في المهمة نفسها، الاتصال يعني كذلك السماح بتحسين ميدان التحكم في المهمة، ولكل واحد توقع كافي للعمل اليومي الذي تقوم به المجموعة.  
الاتصال يسمح بخوض مجال الفهم، فكل واحد بفضله يستطيع تحسين المعارف حول المؤسسة ويتحكم في مكونات عمله<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> Pour plus détail voir, « la communication interne en entreprise, L'approche de Palo alto », édition de Boeck université, p 15.

<sup>2</sup> A. Bergmann, B. Uwamungu, « Encadrement et comportement », édition Eska, 1999, p 14.

## 1-1- الاتصال الداخلي وإمكانية تحقيق و فهم المهمة:

وضع تحت التصرف مجموع المعلومات يعني المساهمة في تطوير الإمكانيات الفردية وخلق إطار، من خلاله يمكن لكل فرد التعرف عن طريق المقارنة أو المقاربة نوع من المعلومات التي يحتاجها لتحسين التوقعات في مستوى المقارنة.

من هنا الاتصال سيقوم أولاً بلعب دور تكويني وهو التمرين الذي سيعالج المعلومات وكيفية مساهمته في تكوين كل واحد<sup>1</sup>، لكن في نفس الوقت الاتصال يصبح وسيلة تنمية وتطوير الذكاء للمؤسسة ، هذا الأخير يتكون بالطريقة التالية :

- ذكاء فردي مقارنة بمهمة كل فرد التي يقوم بها.

- ذكاء الموظف وفهم المؤسسة لمجال عمل الموظف.

- ذكاء المؤسسة وقدرات الاستماع لتوقعات الموظف.

- أخيراً ذكاء وإمكانية صنع روابط بين تطور المحيط والرغبة في تطوير المؤسسة في حد ذاتها.

مصطلح ذكاء المؤسسة يقتصر حول مفهوم استشعار أن كل موظف له القدرة على أن يفرض نفسه في المؤسسة لكن المصطلح في حد ذاته هو سمة الحزم والجدية في مقابل كل ما يمكن أن يشكل مصدر إزعاج خارجي في الخطوات المستقبلية للمؤسسة<sup>2</sup>.

الاتصال في المجال الواجب القيام بها ضروري، كما أنه يسهل عملية الفهم واندماج أحسن الظروف لكيفية حسن التصرف.

هذه الوظيفة التكوينية هي من أقدم الوظائف في المؤسسة ، إنها عملية تلقين بالطرق والقواعد القديمة ، خاصة التصرفات والإجراءات التي تخص المهنة وفاعلية المهمة.

<sup>1</sup> I. Orgogozo, op. cit, p152.

<sup>2</sup> B. Bellon, « Quelque fondement de l'intelligence économique », Revue D'économie industrielle, n 98, p 55-74, 2002.

وفيما يخص أهمية اعتيادية الإجراءات ، كل ما قد عرض لا يكفي في التحكم في آلية الإنتاج، والتنفيذ الذاتي ، ودلائل العمل لا تترجم سوى قدر هين من كيفية حسن التصرف والخبرة، وضغط العمالة الزائدة ، الاستقلالات الكثيرة قد شكل الاتصال.

وفي أول شكل ، تحديد المعارف التي من أهدافها تحسين التطبيقات ونشر طرق العمل الناجح ، تشكل بطبيعة الحال الجناح الثاني للاتصالات العملية حول مجال المهمة ، مهمة الحزم تصبح ضرورية لمراقبة التغيرات الناجمة عن البيئة التي لها أثر على مسار المؤسسة في هذه المجالات. الأدوات تعد كثيرة لكن لا تستطيع التوافق مع تطلعات العمال.

إنها النهاية لكل عملية داخل المؤسسة التي يمكن أن تقوى عن طريق استغلال كل خبرة متاحة و التي تقلل من نسبة الأخطاء ، وتجنب إعادة عمل ما ، يكون قد تم انجازه من قبل ، والسماح بمواجهة مستمرة تساهم في التطور المتواصل.

## 1-2- الفهم والمعلومة في نشاط المؤسسة :

المعلومة تساهم كذلك في فهم كل فرد داخل المؤسسة وفي المجال الذي يعمل فيه<sup>1</sup>. هناك ضرورة للمعرفة ، حيث أن الموظفين يريدون معرفة في أي مرتبة يتموقعون وما هو دورهم في المؤسسة ، هذا الاحتياج ضروري من الإحساس ببعدهم عن مركز التأثير والقرار. لا يمكن إرسال مجموعة من المعلومات لكي يكون هناك استعلام حقيقي ، المؤسسة لا تستطيع التصريح بأي شيء ولا قبول أي بث ، إذن يجب على المعلومات المرسله أن تكون نقطة انطلاق لحوار بناء ، ووجب :

### أ- معرفة الاحتياجات:

الموظفون لا يريدون المعلومة في حد ذاتها، لكن مضمونها الذي يشكل قناعة، وبالتالي تأخذ بعين الاعتبار الخدمة التي تقدمها لهم المعلومة حيث تصبح أكثر من ضرورية، لهذا يجب على الموظف أن يتوفر على المعلومة ويدرك مضمونها الإعلامي.

<sup>1</sup> P. Romelaer, « gestion des ressources humaines », édition Armand colin, 1993, p 245.

كذلك يمكن أن نلاحظ فائدة حيوية لمعلومات ذات نوعية إستراتيجية وتمثل في النتائج المسجلة من طرف المؤسسة والمشاريع من أكبر محاور الاهتمام.

وبطريقة معينة الإرسال عن طريق وسائل الإعلام لمعلومة اقتصادية واجتماعية تتطلب الذهاب بعيدا وفهم طريقة عمل مؤسسة أكثر من النتيجة المحققة .

و على هذه النتائج الموظفون يريدون كذلك معرفتها والتموقع من خلالها هذا ما يوجههم لطلب معرفة ماهية نشاطاتهم الجديدة التي سوف يبدؤونها ، أيضا ماهية الاستثمارات المعالجة، ما هي العواقب حول شروط العمل وتأثير اليد الشغيلة ؟

عدة أسئلة في المجال الاقتصادي، تذهب بعيدا عن ما هو فقط الإرسال لوثائق حسابات نهاية السنة، ما هو أساس الموظف يقتصر على بعض النقاط الإستراتيجية، كيف يمكن للمؤسسة تقسيم القيمة المضافة ؟ ماهية الاستثمارات وما هو التمويل، ما هو مردود كل هذه الأمور والمطروح في المدى المتوسط ؟

### ب - إرسال المعلومات المهمة :

عندما تعاني مؤسسة من ندرة المعلومة، هذا يعني أن المعلومات المرسله غير مهمة، بحيث أن دور مؤسسة الإعلام من أجل الإعلام فقط.

عرض المعلومات يوجد تحت ضغط الصعوبات المتعددة ، و المعطيات المرسله ما هي إلا ما قبل المادة الأساسية لمعلومة أكثر فاعلية وتكون صعبة المنال حتى الهوس بالإعلام ، لتقاسم المشاكل مع المؤسسة والعمل يتطور ، فالشفافية تظهر صعبة ، ولا يمكن قول كل شيء ولا نستطيع الإدلاء بأي شيء كان<sup>1</sup>.

### ج - مواجهة مشكل سري:

ما هو أكثر إستراتيجية ، والأكثر في مؤسسة لنتائج تدور حول حالة متناقضة تكون :  
- إعلام من أجل الفهم.

<sup>1</sup> J. Rojot, A. Bergmann, « Comportement et organisation », édition Vuibert, p115.

- عدم قول أي شيء للجماعة.

في الحقيقة إرسال بعض المعلومات الإستراتيجية للخارج يمكن أن تشكل معلومة ثمينة في المنافسة والمعطيات الأكثر إستراتيجية ، مثل ضريبة سعر المردودية ، الهوامش ، النتائج الأساسية للحسابات التحليلية ، لا تشكل موضوع الإرسال.

بما أن احتمالية تسرب المعلومات ترتفع مع عدد الأشخاص المستعملين ، الإعلام يؤدي إلى المخاطر لعدم الأمانة السرية في العمل<sup>1</sup>.

#### د- تحمل إشكالية سوء الفهم :

الإعلام قد يشكل خطرا ، حيث أن ترجمة هذه المعلومات وردود الأفعال لا تكون متوقعة عند إرسال المعلومات ، كل واحد سيحاول البحث عن موقعه ، وسوف يحلل النتيجة التي وضع فيها وعدم المساواة التي سيلاحظها ، إن عدم إرسال المعلومة في هذا المجال تثير عدم الاكتمال . الميدان الآخر لعدم الفهم فيما يخص المعلومة هو في المستقبل وتفاصيل حيثيات القرار والإدارة لا يمكن تعلم المستقبل حيث ليس بينها أي تأكيد.

#### و- مشكل الدخول:

إنه من الواضح أن المعلومة التقنية والاقتصادية والاجتماعية تطرح مشكل، حيث أن المضمون والشكل ليس في المتناول خصوصا الموظف ليس لديه استعمال عملي وسريع. الموظف ليس لديه الإمكانيات للفهم ، حيث أن منطق المؤسسة ليس نفس منطق الموظف فالمعلومة تمر بصعوبة ، هو مشكل لغة ، والانغلاق الذي تعاني منه المؤسسات ، أو بالأحرى إشكالية عدم إيجاد لغة مشتركة ، مضمونة للجميع .

---

<sup>1</sup> Pour plus de détail voir, « Les systèmes d'information de gestion », J. O'brien, édition De Boeck, 1995, p71.

### 1-3- فهم و إنصات:

يقتصر على مسؤولي المؤسسة معرفة الموظفين وتوقعاتهم وتصرفاتهم ، لا فقط حول إصلاح وسائل الاتصال ، ما يهم هو معرفة الطريق التي يتموقع فيه الموظفون في المؤسسة ، و ما يريدون وماذا يأملون ، فالتفهم يجب أن يأخذ عدة عوامل بعين الاعتبار:

#### **أ- أخذ التنوع الاجتماعي داخل المؤسسة بعين الاعتبار :**

النسيج الاجتماعي ليس نسيج جماعي متكامل بحيث يمكن أن نعرف سهولة حاجياته وردود فعله فتنوع المظاهر والعائلة والمسكن...سوف يكون مصدر أنظمة لقيم مختلفة والتي ستكون مستقلة عن المؤسسة.

#### **ب - أخذ مكان لمختلف هذه القنوات المتنوعة :**

للحصول على أفضل نتائج متوقعة من المعلومات المرسله، يجب أن نستغل تنوع هذه القنوات كما يلي :

-تأسيسية: مستشارين ، نقابات .

- وظيفية: مصلحة الاتصال، إدارة الموظفين.

- عملياتية : اجتماع ، لجان.

ومجموعة من المعلومات يمكن أن تستشعر مجموع القنوات.

### 1-4- فهم وحزم :

الاتصال هو استماع وتبادل مع محيطه الخاص هذا الحزم مع ما يحصل في الخارج (المؤسسة ) يصبح ضروري لتشويش المحيط، وتحب راحة ثمينة في الاتصالات الداخلية ويجب معرفة ما يلي:

#### **أ- تحديات الحزم :**

كل مؤسسة لا يمكنها العيش إذا لم تحافظ على تقدمها التنافسي ، مؤسس على توقع محدد

أو التحكم في سوق خاص هذا العامل التنافسي يطرح كل مرة ، إذا لم تتخذ المؤسسة إجراءاتها اتجاه التوقعات والمخاطر يمكن أن تواجهها .

## ب- تشكيل الحزم:

في التصميم الكلاسيكي، المرسل والمستقبل ليسوا معروفين، والإشارات أو الرموز حسب ضغطها ودرجة بعدها، لا تدل بالضرورة على المرسل، في حين أن المستقبل ليس مفروضا عليه أن يكون الأول في الاتصال مع المعلومة.

من هنا العلاقات مع الممولين تسمح برؤية وفهم التطور المزدوج ، التجاريين على اتصال مع الزبائن يمكن أن يعمل معهم تطور مستمر لمنتوج واحتياجاتهم .

هذه المجموعة تسمح لنا فهم دور الاتصالات الداخلية في مستوى الفهم لكن ليست بالسهولة بما كان أداة لتوسيع المعارف والتوضيحات، وتصبح رافعة لنظام هذا التناغم ليستقر على التداخل.

## 2-الاتصال الداخلي احتكاك ومسار :

الاتصال الداخلي يمثل التداخل لتوقع الدور ومكان كل منها ، الاتصال يسمح لكل واحد التموقع وإيجاد مكانته ودوره في المؤسسة .

الاتصال هو الطريق الذي يسمح لكل واحد لاكتشاف مكانه، لكن الطريق لا يكون ممكنا إلا إذا كان كل واحد يتوفر على تصور حقيقي للاتصال<sup>1</sup>.

## 2-1- احتكاك ( تداخل) و توقع ( تحديد) :

التبادل لا يكون ممكنا وحقيقيا إلا إذا كانت إمكانية المتصل متوفرة و موزعة، لكن إمكانية المتصل هي عامل السلطة لهذا فهي غير عادلة و مقسمة.

المؤسسة تحتك أكثر فأكثر في التحولات ، هي في الوقت ذاته هدف للاتصالات الداخلية ، لمجاهة التطورات الجديدة للتكنولوجيا أو الإجابة على تحديات المحيط ، هي مسيرة نحو تعديل

---

<sup>1</sup> Pour plus de détail voir, « Gestion de l'information », H. Lesca, E. Lesca, édition Management et société, p56.

نشاطاتها وتقسيم وظائفها وصورتها عموماً ، ومن خلال هذا التغيير إنه من الضروري أن التحولات تطرأ ، هذه الأخيرة تدل على الأماكن الممكنة وطرق استغلالها .

بفضل الاحتكاك يصبح الاتصال وسيلة لمعاينة الطرق الجيدة لوظيفتها ، وتسمح بجعل كل واحد في مكانه المناسب<sup>1</sup> .

علاقة الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة غير متحكم فيها ، جزء من المرور ينتقل عبر أنظمة معلوماتية لكن هذا لا يكفي ، كون هذه الأنظمة مكتملة من خلال تدخلات بشرية التي تسمح بالتكامل ، تسمح للأفراد الذين يفهمون المؤسسة والذين يجدون مكانهم بالتفاعل من هنا للإشارة عدة فرص احتكاك يمكن أن تظهر والأكثر أهمية هي :

#### أ- وصول موظفين جدد:

كل الموظفين الجدد يقضون جزءاً من وقتهم من أجل إيجاد مكانتهم في لحظة التنصيب وإرسال معلومات في المؤسسة حول "من يفعل ماذا؟" إلى "من هو؟" هي مصدر استراتيجي ثمين للقادم الجديد .

وبعيداً عن مختلف الأدوات التي يمكن أن تساهم في تقديم المؤسسة نجد الطريقة الجيدة للدخول في اتصال مع الأماكن والأشخاص الذين يشكلون بداية الاحتكاك .  
وبتفضيل المعلومة والتحول، إدارة المؤسسة تسهل الاحتكاك الفردي، والموظفين القدماء هم كذلك معنيين بالتحول، عادة توزيع الأدوار يمكن أن يعارض التوافق.

#### ب- التحولات التقنية والتنظيمية:

عند تنظيم الوظائف تقسم حينها الإمكانيات ، فمضمون العمل يمكن أن يتغير بطريقة دلالية وتصبح ضرورية ، والتي تسمح لكل واحد أخذ دور في هذه الخطوات ، وتمهد الطريق للحوار والتحويل .

---

<sup>1</sup> E. Reeves, « Savoir communiquer dans et hors de l'entreprise », édition d'Organisation, 1976, p170.



الاحتكاك يقتصر على إمكانية تعبير كل فرد عن احتياجاته وتوقعاته ، وكل واحد يستطيع فهم التجارب والمنافع والإستراتيجية الجماعية ، يعود على الاتصال الداخلي هذا الدور تحديدا ، حيث أن هذه الأخيرة ستقتصر على هوامش المحاولات المسموح بها والسرعة في الاستثمار ، بعكس ديناميكية تحول مستمر ، فمن الواضح أن تعلم التحول من خلال الاتصال الداخلي لأتأ في الحقيقة ما هي إلا شرط تعديل مستمر وسريع.

## 2-2- مسار ونشاط داخلي:

المسار يقتصر على تطوير المسارات وإلغاء العقد، توحيد المعطيات، قبول الشفافية وفي نفس الوقت إرسال واسع. المسار هو كذلك إمكانية نظام الاتصال على تحمل الطريقة الأكثر نجاحا للمعلومات المتسربة بين مرسل ومرسل إليه، هذه المعلومات المسربة تحمل دور روابط موجّهات، قيادة، وتصحيح مجموع الوظائف.

الاتصال الداخلي يظهر إذن كوسيلة أو أداة ربط لتنظيمات التسيير، هذه الاتصالات المدججة في البرنامج، تعدل مصادر المعلومات لوصول هدف محدد، بإدخال معدل ذو فعالية مباشرة. هذه الرابطة تنادي لكل الأفراد الذين يمكن أن يساهموا في تحسين القرار ، لكن من أجل هذه الرابطة تصبح عملية ، يجب قدر من المعلومات التي تغدي باستمرار المتدخلين ذوي مقدرة مثل موقع نظام الاتصالات الآلي ، الذي يسمح بالتدخل في توزيع اختياري للرسائل في المؤسسة إعطاء أرقام ، نصوص ، معلومات عملياتية ، أو رسائل عامة حول حياة المؤسسة ، تعبر من خلال مسارات برامج وتصل إلى أصحابها بفضل نظام آلي ، ومجال هذا الشكل من الاتصال يتجاوز الميدان الوظيفي للفرد ، حيث أن مجموع القرارات الجديدة و الوظائف تخص سيولة المعلومات. عند تعريض كل فرد في المؤسسة لسيولة متواصلة، تحسين الفهم والذكاء للمؤسسة ستسمح بدخول أفكار جديدة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Rainelli, J. Gaffard, A. Asquin, « Les nouvelles formes organisationnelles », édition Economica, 1995,p05.

اعتبار الاتصال كمسار، يعني الخروج من المسار الروتيني وتعدد التلاقي في أفضل الحالات و الأماكن الجيدة التي تتطور في المؤسسة قد تساهم في تبادلات يكون لها وظيفة محترمة للديناميكية والتي يمكن أن تخلق هنا فراغ وانعزال.

لكن يوجد شيء ينطلق في كل الاتجاهات، دور المسؤولين وهو إيجاد ظروف ملائمة وهذا ممكن بفضل تأطير عام للاتصالات.

### 3-الاتصال الداخلي كشرط للاتحاد :

الاتصال الداخلي يذهب بعيدا فقط كوسيلة لتوصيل المعلومات ، والترابط بين النشاطات والأدوار ، من خلال الرسالة التي يمررها الاتصال الداخلي ، تعدل التقديرات وتقوم بوظيفة ضرورية ، لأنها تتكلم عن المؤسسة من خلال بحث عن ممثل موحد ، لنقل معلومة ذات معنى رمزي .الاتصال يساهم على تحريك كل ماله دور في إيجاد مكان لكل شخص في المؤسسة. ليس الفرد داخل المؤسسة هو الذي يعبر ويتصل ، المؤسسة بأكملها هي من يتكلم ، وتقوي هويتها وتعرف بذاتها.

من خلال تشكيل هوية وإحداثيات موحدة للاتصالات قهبي الصيرورة ، و أول دور سيتعلق بخلق أسس للغة موحدة هو مجموعة من الرسائل ، تقنية ، عامة ، رمزية ...تؤدي إلى اتجاهات متعددة داخل المؤسسة والتي ستساهم في تقوية الاتحاد الداخلي.

### **3-1 - اتصال، هوية و لغة موحدة:**

الاتصالات ضحية ممثلين محدودين، سير المعلومة ضحية التلقي، على كل واحد يحصل على المعلومة، يحاول التأقلم مع المرسل بطريقة تسمح له بتمرير الرسالة حسب الجمهور و الرسائل والمضمون والشكل... نفهم عدد المقاييس التي يجب أن تتوفر للحصول على رسالة لائقة، هذا يحتاج في الحقيقة لمعرفة مجال الإحداثيات ونوع التوقعات لكل واحد.

حذف يحصل على المعلومات يترجم وظيفة لمن يظن أنه يعرف المرسل ، ودوره في المؤسسة وإستراتيجيته الشخصية ، ووصوله للمعلومة وتعامله المعتاد.

### 3-2- الهوية كإحداثية موحدة :

البنيات تشكل إحداثيات العوامل لعوامل متغيرة ومقاسة ، إنها الأكثر مرئية للمؤسسة المباني العمارات ، التشكيلات الفيزيائية للمؤسسة ، القامة ، الفاعلية ونوع الإنتاج والتكنولوجيا تقوي هوية المؤسسة .

الأنظمة التي تخص أنواع الوظائف ، أنظمة التسيير ومنطق المجموعة التي تربط مختلف العوامل للمؤسسة والأنظمة تعطي الحياة للبنى .

مواقع الهوية يمكن أن يكون لها رمزية وهي فكرة كل واحد التي تستغلها المؤسسة وتشكل هوية بها.

من خلال هذا إيصال هوية ، وكأن المؤسسة تملك وحدة ، هذه الأخيرة سوف تكون مسجلة في الفضاء في نوع الهندسة والتنظيم ، لكن أيضا في مناصب العمل ، ونوع المدرجات ، في نوع الطرح الكتابي والشفهي ، هذا التوافق يجب أن يظهر ويعرف من أين ضرورة الاسم طبعا والرمز الذي تتميز به المؤسسة<sup>1</sup>.

### 4-اتصالات التعريف و الهوية:

لا يقتصر فقط على المؤسسة لخلق التوافق من أجل تسهيل لغة موحدة وأفضل تفاعل لكن يقتصر الأمر على إحساس بالانتماء من أجل قضية موحدة.

### 4-1- النشاط الجماعي يساعد شرط الفعالية:

الديناميكية الجماعية ضرورية للاعتبارات التالية :

- المؤسسة نظام لتفاعل مستمر ، التنوع الداخلي يكون حاجزا لهذا التفاعل .
- الأنواع الجديدة للإنتاج مؤسسة على شراكة وديناميكية مجموعة وليس على مجرد ديناميكية بسيطة فردية .
- الفعل المشكل أكثر فاعلية من مجموع الأفعال الفردية .

<sup>1</sup> Pour plus de détail voir, « Stratégie d'entreprise et communication », D. Beau, édition Dunod, 1992, p41.

ومن خلال هذه المشكلة عدة ظواهر ستعرقل هذه الديناميكية الجماعية وذلك راجع :

- تعدد العمل والتخصص يمكن أن يكون معرقل للديناميكية الجماعية.

- المؤسسة متكونة من أفراد وتجارب واستراتيجيات مختلفة .

#### 4-2- نشاط جماعي، هوية واتصال:

الفعل الجماعي متدارك بإمكانية التحصل على القيم العليا لما ستواجهه هذه الشراكة والمعادلة متعددة الأسهم ، من خلالها يندمج الفرد ويعرف بالمؤسسة ، يتحقق تصاعديا<sup>1</sup>.

الاتصال يأتي للتقوية والوصول لمجموع القيم المنجزة من قبل الأفراد ، وتضع الرسالة الموجودة التي ستسهل حالة الانتماء العامة الطبيعة ، الشخصية ، ونوع المؤسسة هي عوامل مسموحة كثيرا في الاتصال، وعوامل البنيوية والفيزيائية هي من خلال التعريف والأهداف صعبة التحكم ، شخصية المؤسسة لا يمكن تحديدها من خلال رسالة .

ومن هنا ، ومن خلال هذه المواصفات بفضل ضغط هذه العوامل ، الاتصال يمكن له أن يميز نوع الهيئة ونوع الأبعاد والنهايات الأخيرة يشكل في المؤسسة نظام معترف ، إذن لا يوجد إتحد ممكن أو مسار فعال بدون إمكانية التداخل ودون وسائل الفهم .فهو مقترن بخيار الإستراتيجية، المشروع وكذا تسيير المؤسسة.

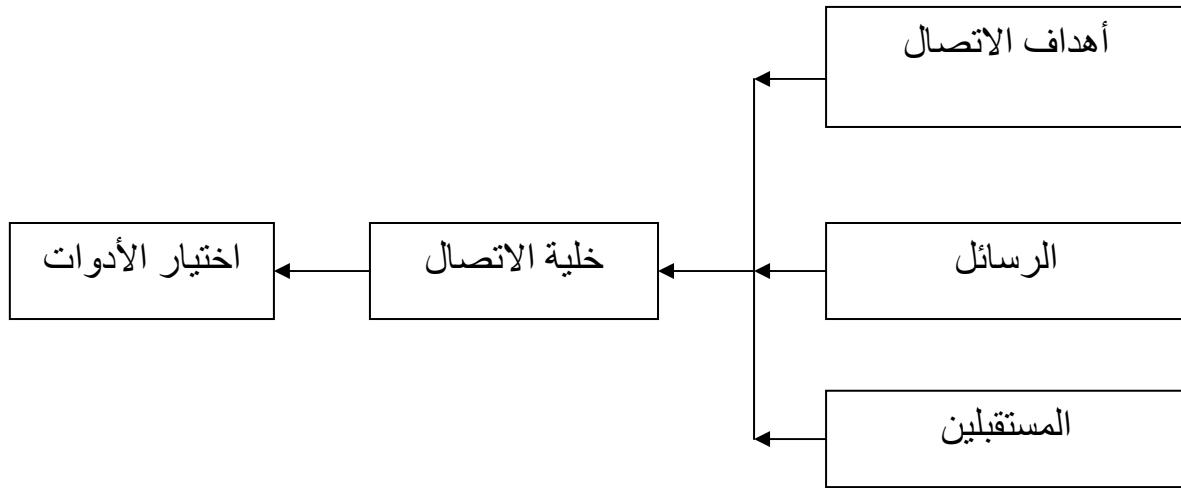
---

<sup>1</sup> M. Detchessahar, « L'évènement de l'entreprise communicationnelle », Revue Française de Gestion, n 142, 2003, p 65-84.

## المبحث الرابع: تقنيات الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال هي أدوات تنتقل من خلالها الرسائل إلى المتلقي، و لقد تطورت هذه الأدوات فكانت منذ سنوات مدونة و أصبحت اليوم و من أجل أكثر فاعلية متعددة الوسائط. واختيار هذه الأدوات مستكمل من خلال الأهداف، الرسائل و المستقبلين، إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الرسائل نفس الأدوات الاتصالية أيا يكون المستقبل و التي يجب أن تكون منسجمة معه و مختارة بتوظيف شروط الفعالية.

و الشكل(12) أسفله يوضح نوع الاختيار لأدوات الاتصال.

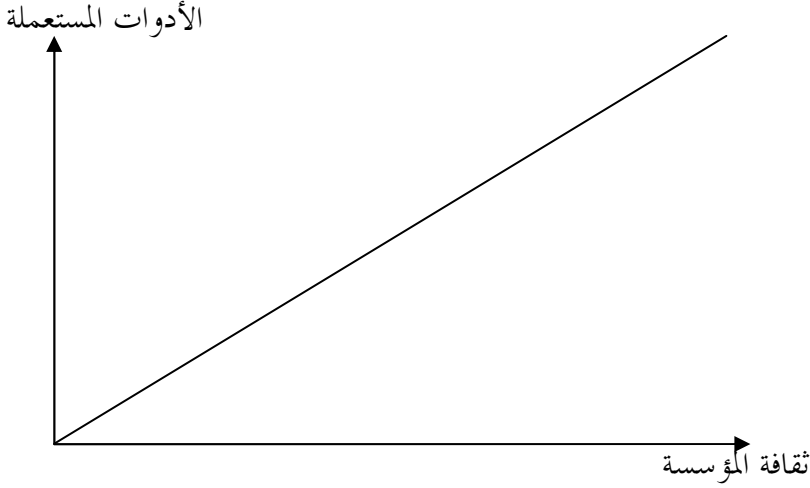


المصدر: F.Nguyen-Thanh، مرجع سابق، ص99

كلما اقتربت أدوات الاتصال الداخلية بالعلاقة المتعددة الأشخاص كلما كانت أكثر فاعلية. و من خلال هذا فالأدوات الأكثر فاعلية تستخلص من عقد بين ثقافة المؤسسة والاتصالات الداخلية كما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>. و البحث في أدوات الاتصال الداخلي يقتصر على الإجابة على التطلعات المحددة و المنتظر القيام بها بأكثر نشاط.

<sup>1</sup> Pour plus de détail voir, « système d'information et management des organisations » R.Reix,2 édition, Vuibert édition, p217.

## الاتصال الشخصي



### الشكل (13) يبين فاعلية أدوات الاتصال

المصدر: F.Nguyen-Thanh، مرجع سابق، ص100

من جهة أخرى وسائل الاتصال الداخلية يمكن أن تكون مصنفة في ثلاث مجموعات كبرى مكتوبة شفوية، سمعية بصرية.

هذا الفصل يمثل أسس الاتصالات الداخلية و ذلك بإبراز الأدوات المكتوبة التي توجد بالمؤسسة من خلال محاسنها و حدودها. و مجموعة ثانية تمثل الأدوات الشفوية للاتصالات الداخلية، استعمالهما و محاسنها و حدود استعمالهما، بالإضافة إلى الأدوات السمعية البصرية التي تبرز من خلال مجموعة ثالثة.

### 1-الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي:

كما تقول الحكمة "الكلمات تذهب و تبقى المدونات".

الكتابة تعطي للمعلومة المصدقية حيث تحمل الكاتب المسؤولية و يستعمل كمرجع، و الأدوات كثيرة لكن تأثيرها يبقى على عاتق مجموعة من الشروط، في الحقيقة تكاثر الوثائق تؤدي إلى عدم الاكتراث "كثرة المعلومات تقتل المعلومة" النحو، النوع، و نعمة الكتابة يجب أن تكون متناغمة مع المستقبل.

## 1-1-1 وثائق العمل:

### 1-1-1-1 مذكرة المعلومة: هذا يقتصر على شواهد، إدارة، تكوين فهم، إنها معلومة موجهة بطريقة

نظامية لجمهور متكامل تستعمل في إطار وظيفي طبيعي للمؤسسة، وهي وسيلة اتصال عملية وتقتصر كذلك على تنظيم العمل، العمال و الامتيازات الاجتماعية<sup>1</sup>.

إعلانات المعلومة تسمح للإدارة و مديري الهرم التسلسلي بإرسال معلومات بتوقيت دقيق حول مواضيع تخص تنظيم العمل و الرواتب و الامتيازات الاجتماعية و كل ما يقتصر على التغيرات، ويمكن أن تأخذ الامتيازات التالية:

-معلومات دقيقة منسجمة مع المرسل إليه.

-سرعة و تجاوب.

-عامل مقارنة.

و بالتالي ككل أداة للمعلومات فإنها تأخذ بعض الحدود، مثل

-إجراءات غير شخصية.

-يمكن أن تأخذ فقدان أهمية المعلومة نتيجة انتشارها في المؤسسة.

-صعوبة في التحرير الواضح.

### 1-1-2-أوراق الترابط:

هما عاملان سهلان الأوراق، الكشوف التي ترسل معلومة سريعة كقرار جديد، معلومة

حديثه. و هي عموما موزعة من قبل النقابات سواء قرب الأبواب أو في المصالح الخاصة بكل

مصلحة الموظفين و الفائدة من هذان العاملان تقتصر على الانسجام، و امتيازاتهما تتمثل في:

-معلومات جديدة في اللحظة.

-تصل المعلومة إلى عموم الموظفين حين صدورها، لا يوجد وقت ميت.

-صناعة بسيطة.

<sup>1</sup> F.Gondrand « L'information dans les entreprises et les organisations » les éditions d'organisation,p243.

-التوزيع جد سهل سواء قرب الأبواب أو المصالح.

حدود أوراق الترابط:

غالبا ما يكون المهرم التسلسلي رافضا للمعلومة ككل الناس و في نفس الوقت. هذا الإجراء يخدم خصوصا المعلومة التكتيكية، المعلومة العاجلة، المعلومات الطويلة.

### 1-1-3-رسائل للموظفين:

رسائل الموظفين هي وثيقة من طرف المدير و مرسلة أو مودعة نحو مجموع الموظفين بمناسبة حدث هام في حياة المؤسسة، و تستعمل لإعلام الموظفين حول نتائج و مشاريع المؤسسة لإدراج عملية خاصة، تشرح حالة أو أخذ مكان من نية المدير في خصوص الحالة الصعبة<sup>1</sup>.

امتيازات رسائل الموظفين:

- إرسال سريع

- قوة فعالة على الموظفين مباشرة و من خلال شريكه الذي يكون على علم بالرسالة.

-إرغامها على أن تكون دقيقة.

-أقل تأثرا و اهتزاز بالإشاعات و ترد على توقعات و قلق الموظفين.

حدود رسائل الموظفين:

-اعتبارها وسيلة تعلم في الحياة الخاصة.

-تقود إلى نتائج لا يمكن أن نتوقعها و غير مخطط لها لما نبحت عنه.

### 1-1-4-التقرير:

هذا الأخير يسجل القرار الشفهي للجنة المؤسسة و الاجتماع لنواب الموظفين و كذا قرار يوضح اجتماع بغرض الإعلام أو اجتماع عمل. و يستعمل لإرسال مكونات المعلومة للمشاركين في الاجتماع و للموظفين الآخرين الذين نريد إعلامهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A. Milon ,M. Jouve « communication et organisation des entreprises » édition Bréal,p140.

<sup>2</sup> Pour plus détail voir, « la communication écrite dans l'entreprise », B.Girard, édition De Boeck université, p63.





## امتيازات المجلة الصحفية:

المعرفة بمقالات الصحافة ضروري لمن هم مسئولون.

-يعتبرونها معلومة وظيفية بما أن المعطيات التي يقدمونها هي عموما ذات طبيعة توضح قراراتهم.

-المجلة الصحفية ظرفية تؤمن اعتدال بين متطلبات المعلومات و ضعف المقروئية.

## حدود المجلة الصحفية:

يوجد خطر أن يكون الإطار مغمشين في التوثيق الكتابي.

## 1-3-أدوات الحوار:

## 1-3-1-علبة الأفكار:

هو صندوق يوجد في مكان أو عدة أماكن في المؤسسة لاستقبال ردود الأفعال و الاعتراضات للموظفين و كل ما يخص حياة و وظيفة المؤسسة<sup>1</sup>، لمعرفة التقنية لتطوير مناهج العمل، شروط العمل، تسيير الوقت،... الخ.

علبة الأفكار تجلب الكثير من الفوائد للمؤسسة، حيث تطور تنظيمات الإنتاج بوضع الآراء المهمة،إنها تفضل جو ملائم داخلي بالسماح للموظفين بالتعبير، و المعلومة تنتقل نحو أسفل المديرية.نجاح هذا الصندوق يستقر على فاعلية الإجراءات التي وضعت لاستقبال الاعتراضات والآراء و سرعتها. و علبة الأفكار هي أداة للقياس في المؤسسة أين يجد الموظفون من يسمعهم ويحفرهم.

## امتيازات علبة الأفكار:

-وسيلة تطوير فوائد الموظفين ضمن عملهم، و تشجعهم بأخذ المبادرة و تطوير نشاطهم.

-وسيلة تعبير للموظفين.

-أفضل وسيلة للاندماج في وسط عمله.

<sup>1</sup> M. Westphalen , op. cit, p84.

## حدود علبة الأفكار:

- نداء لتحفيز الرأي الفردي.

- اعتراضات قليلة إذا لم يوجد نظام حوافز مبدئي.

- يجب دوما إعطاء إجابة للمهتمين، حتى ولو لم تذكر اعتراضاتهم.

## 1-3-2- صبر الآراء و الأسئلة المفتوحة:

لمعرفة الرأي من طرف الموظفين في المؤسسة يجب عدم إكثار الأسئلة، سماع أسئلتهم أو صبر آرائهم.

أولى التقنيات تقتصر بترك المبادرة من طرف الموظف، و الثانية الذهاب إليه، هذه التقنيات على نسب الجهول الذي يوفر مساعدة في حرية التعبير و المتابعة.

في صبر الآراء المؤسسة تقوم بطرح تفسير لماذا نستعمل صبرا للآراء، و يوجد عدة أنواع لذلك:

- استثمارات توضع في درج الموظف أو إرسالها إلى مسكنه.

- صبر الآراء في فترة الغداء، لقاء بالهاتف.

- تحقيق يجري على كل الموظفين أو عينة.

المؤسسة تتحكم في تقديم النتائج و التوجيهات المتتالية. العمليات "علامة استفهام"، لا يوجد معادلات نموذج، يمكن أن تكون عملية عامة (نستقبل كل أسئلتكم) من خلالها كل عامل يمكن أن يطرح سؤال أو ملاحظة حول أي موضوع.

## امتيازات صبر الآراء و الأسئلة المفتوحة:

- تسمح للفرد بالتعبير.

- تسمح بإيجاد حلول أكثر انسجاما مع تجاوب حول الإشكاليات المطروحة و المكتشفة.

- خلق جو اتصالي و حماسي.

## حدود صبر الآراء و الأسئلة المفتوحة:

- التعود على طباع الاتصالات و افتعال توقعات لا يجدر الإطاحة بها.
- ثمن العملية.
- نجاح العملية يقتصر على جو المؤسسة في وقت تتجه نحو احتياجات حتمية.

### 1-3-3-تيلكس:

هي خدمة بآلة راقنة عن بعد تحت تصرف المستعملين بوسائل الطبع. يستخدم التللكس لإرسال "معلومات خاطفة" لشخص أو عدة أشخاص، و يستعمل لإرسال أخبار مهمة كتقرير اجتماع... الخ.

### امتيازات التيلكس:

- وسيلة سريعة من الهاتف.
- رسالة مكتوبة تسمح بدقة متناهية في الوضوح.

### حدود التيلكس:

- لا يسمح بتراكم المعلومات.
- لا يوجد حوار.
- يمكن أن لا يكون سري.
- عدد المرسل إليه يمكن أن يكون محدود.

### 1-3-4-الإعلانات:

لوحة قارة أو متحركة تحمل إعلان معلومات و تقارير... تسهل الاستعمال والتعامل، وهو وسيلة قليلة التكلفة باستثناء الإعلان الضوئي<sup>1</sup>. يمكن أن يكون متحفظ عليه. و يكون الإعلان من خلال الإدارة، و المعلومات تكون تحت تصرف الموظفين، سواء كانت اجتماعية، أمنية، نتائج صور، قطع صحفية... الخ.

<sup>1</sup> P.Detrie, op. cit, p113.

هي أداة قابلة للتعديل التي تتحرك في كل أنواع الرسائل، و خصائصها تتمثل في الالتزام، السرعة و التناغم في الإرسال حيث أنها تقدم إضافة بالنسبة للوسائل الأخرى.

### امتيازات الإعلان:

- سرعة الانسجام في الإرسال.
- مكاملة بالنسبة للوسائل الأخرى.
- إمكانية جلب الاهتمام باستخدام وسائل الإشهار.

### حدودها:

- نادرا ما تمر غير معروفة أو أقل تشجيعا من طرف القارئ إذا ما استعملت بطريقة سيئة.
- عدد الرسائل بالضرورة قليل و محدود.

## **2- الوسائل الشفوية للاتصال الداخلي:**

التبادل الشفهي هي وسيلة الاتصال الأكثر طبيعة و الأكثر سرعة في المؤسسة أو في أي مجموعات إنسانية أخرى، هذا التبادل يسمح بحل التزاغات، هي بسيطة و فعالة نفس الوقت. الاتصالات الشفهية يمكن أن تستخدم بطريقة حرفية و يمكن كذلك بطريقة منظمة (اجتماعات إعلامية، قرارات، للعمل،... الخ).

## **2-1- المقابلة الفردية:**

حوار منسق بين اثنان أو عدد جد قليل، بين إطار و رؤسائه، فرص المقابلات تتوافق مع مراحل الحياة للموظف في المؤسسة منذ استقباله إلى غاية ذهابه<sup>1</sup>.

### امتيازات المقابلة الفردية:

- اتصال مباشر مؤسس على الحوار.
- إمكانية طرح معلومة عدة مرات للتأكد بأننا قد فهمنا جيدا.

<sup>1</sup> Liliane Demont-Lugol, op. cit., p 266.

-فرصة استقبال معلومة أولية ليس فقط حول ما يتعلق بانشغالات الشخص في حد ذاته، لكن فيما يتعلق بمحيطه المهني.

حدود القابلة الفردية:

أخذ الكثير من الوقت.

-المقابلة يمكن أن ينجر عنها ردود أفعال سلبية عند من يقتصر عندهم الأمر فيما يخص التنقيط.

2-2-الهاتف:

الهاتف عامل مهم في اتصالات المؤسسة، فهو يستعمل في الاتصالات الداخلية الصاعدة وذلك من خلال الخطوط المفتوحة فيما يخص الاتصال الأفقي و النازل من خلال معرفة الاجتماع و هذا بالهاتف<sup>1</sup>.

عن طريق الخط المفتوح للموظفين يتعلق الأمر بإعطائهم طرق التعبير و طرح أسئلتهم بطريقة بسيطة برفع السماعه فقط.

الاجتماع عن طريق الهاتف هي وسيلة اتصال سهلة، تسمح باجتماع ثلاثة حتى عشرون شخصا في نفس الخط الهاتفي.

امتيازات الهاتف:

-إعلام آني لعدد كبير من الأشخاص.

-سهل و بسيط

-سلس الاستعمال.

حدود الهاتف:

-سعر الاتصالات بالهاتف

-الوقت المار بالهاتف

-يمكن أن لا يكون على انفراد.

---

<sup>1</sup> Jouas M, « Mieux utiliser ce bon vieux téléphone », L'essentiel du management, n 93, p63-67, 2002.

## 2-3- اجتماع المعلومات و المحاضرات:

### 2-3-1- اجتماع المعلومات:

اجتماع المعلومات طريقة جيدة للاتصالات الداخلية تسمح لقدر كبير من الموظفين في المؤسسة استقبال الاتصالات القادمة من المديرية، تختلف عن اجتماعات العمل أو الاتصالات أو المحاضرات. يتميز الاجتماع بالسلاسة و السرعة و يشكل طريقة لاستخراج المعلومة للعلن بطريقة واضحة، و هو يمس الجانب الوظيفي و التنظيمي للمؤسسة. بصفة عامة تعرض النتائج و تطرح الأسئلة أو تعلن عن طرح منتج<sup>1</sup>. في هذه الحالة يمكن أن يخلق مشكل تشويه للرسالة.

من أجل تحضير أي اجتماع في المؤسسة يجب:

- طلب حضور كل المشاركين في الوقت

- تحديد محتوى الاجتماع، و تحديد المدة

- تحضير الأدوات الخاصة بالاتصال الملائمة و التأكد من حسن استعمالها.

- إحضار قاعة مناسبة للاجتماع.

- برمجة سيرورة الاجتماع، عروض، تبادلات و إيجاد شخص للتنقيط.

- إحضار وثائق المرافقة التي تعطى للحاضرين.

- إحضار التقرير الكتابي و إلقاء سريع للمعنيين بالأمر.

### امتيازات اجتماع المعلومات:

- بفضل الإجراء الشفهي اجتماع المعلومة يسمح الحصول على أسئلة و مواقف بالمقابل.

- يسمح لكل مسئول حل مشاكله على مستواه عوض عرض هذه المشاكل الصغيرة على المديرية.

- سلاسة، سرعة و توافق، انسجام.

<sup>1</sup> N. Almeida, T.LIBÆRT, op. Cit, p67.

## حدود اجتماع المعلومة:

- الخطورة تكمن في تشويه الرسالة، في حالة الاجتماع لا يراقب السيرورة.
- نجاح هذه الاجتماعات يقتصر على مواهب التنشيط، أي حسب شخصية من ينشط.

## 2-3-2-المحاضرات:

تقتصر على مواضيع ثقافة عامة، أو مشاكل قريبة من المؤسسة، و تتوجه نحو الجمهور الذي يشكل مجموع الموظفين<sup>1</sup>.

### امتيازات المحاضرات:

- توسيع الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة.
- مكمل هام للتكوين المهني.
- رد فعل أكثر عمق حول مشاكل العمل.

### حدود اللقاءات:

- صعوبة إقناع الموظفين بالبقاء بعد ساعات العمل.
- الإحساس بتضييع الوقت إذا لم يكن اللقاء محضر بجد.

## 2-4-زيارة المؤسسة:

تسمح بمعرفة أحسن و جيدة للمؤسسة و البنيات الأخرى للموظفين و لعائلاتهم، و يسمح هذا بتقييم العمل لكل واحد. لكن هذه الزيارات صعبة التطبيق(إعلانات، هدايا، دعوات) والزيارات يمكن أن تكون منظمة من خلال مجموعات صغيرة أو خدمات حرة<sup>2</sup>.

### امتيازات الزيارات للمؤسسة:

-مجرد العمل على تنظيم زيارة يقوي العلاقة بين أعضاء الموظفين، و تضمن التعقيدات بين المصالح.

-تقييم العمل لكل واحد من خلال نظرته و المحيط.

<sup>1</sup> A. Milon, M. Jouve, op. Cit., p144

<sup>2</sup> Ibid ، p142.



### حدود زيارة المؤسسة:

-عمليات تتطلب تحضير دقيق.

-كل واحد يجب أن يجيب على الأسئلة التي يتوقع أن تطرح حول مجال عمله أو حول مصلحته و حول المؤسسة.

### **3-الوسائل السمعية البصرية للاتصال الداخلي**

لقد أصبح من الضروري على المؤسسة بناءها لاتصالات سمعية بصرية، و التي تجلب انتباه المستقبل غير أن مهمة إنشائها تبقى ثقيلة و معقدة، من جهة أخرى فان كلفتها باهظة مقارنة بينيتها الصغيرة.

### **3-1-فيلم المؤسسة:**

أكثرها استعمالا هي من نوع 35 ملم والتي تسمح بنوعية جيدة للصور والتوزيع كذلك وهي مكلفة نوعا ما ومستخدمة بشكل عام لإبداء جوانب الرفاهية للمؤسسة أكثر منه خدمة لأغراض أخرى<sup>1</sup> وموجهة للعرض أكثر في قاعات مخصصة إضافة إلى أفلام من نوع 16 ملم وهي كلاسيكية نوعا ما ومؤخرا أخذ الفيديو مكانه بقوة و لا يزال معتمدا بشكل كبير.

علما أن التلفاز هو الأكثر شعبية، فالتنظيمات يمكن أن تسجل حلقاتها الخاصة لاستظهارها للعمال في أوقات الفطور أو الأوقات المخصصة لذلك، مثلا في المؤسسات الكبرى التي تمتلك إمكانيات، هذه الطريقة تستعمل لايقاض الموظفين، و المعلومات تصل إلى الكل و كل ما يحصل في المصالح الأخرى، كذلك فيما يخص التكوين. و لإظهار فيلم المؤسسة تعرف:

-الأهداف المراد الوصول إليها.

-الجمهور المقصود التأثير فيه.

-الظروف التي سوف يظهر فيها الفيلم.

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène westphalen, op. cit, p293.

-مجموع الأفلام غير الاشهارية المراد إنتاجها من قبل المؤسسة تكون على مستوى واقعي و ليس خيالي(المجلس، وسائل الإنتاج، التسيير، النشاطات، المنجزات،...).

### امتيازات الفيلم:

- الفيلم يعطي نظرة ملموسة و تحليلية للمؤسسة تسمح لكل واحد بالتموقع ضمن ميدان عمله على العموم.
- الفيلم يستعرض موضوع كامل في وقت وجيز بقوة و فاعلية مقارنة باتصالات أخرى.
- الفيلم يساعد بفاعلية في تكوين الموظفين و إعلام الموظفين.

### حدود الفيلم:

- مدة إنتاج الفيلم يمكن أن تكون أقل فاعلية للرسالة.
- مدة الفيلم ليست محددة في اهتمامات المؤسسة.

### 3-2-الرسائل:

#### 3-2-1-الرسائل الهاتفية:

بعض المؤسسات تستعمل في اتصالاتها هذه الوسيلة و الموظفون ليس عليهم سوى استخدام رقم هاتفي لسماع رسالة مسجلة و غالبا ما تكون رسالة لمدة دقيقة.

### امتيازات الرسائل الهاتفية:

-توضع تحت تصرف الموظفين معلومات إذا كان يرغب البحث عنها إذا أراد.  
-إرسال لحظي.

-إمكانية تحديد التواصل دون إجراءات معقدة.

-العداد يسمح قياس مصالح الموظفين من خلال المعلومة.

### حدود الرسائل الهاتفية:

- اختصار الأخبار.

- المعلومة باتجاه واحد.

-المعلومة تكون موجهة فقط نحو قدر محدد من الموظفين.

### 3-2-2-الرسائل الالكترونية:

يعد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل تبادل المعلومة على الفور وتكون المعطيات على شكل نصوص، صور ثابتة أو متحركة أو صوت ويتم ذلك باستخدام نظم البريد الذي يعتمد على الحاسب الالكتروني في استقبال الرسائل، تخزينها ونقلها إلى أماكن بعيدة<sup>1</sup> ويوجد نظامان أساسيان للبريد الالكتروني، الأول يسمى store . and for wad يتعامل مع الصوت والنصوص المطبوعة ويسمى الثاني facsimile ويتعامل مع الرسوم فقط ويمكن لصاحب العلبه الالكترونية أن يوجه رسائله إلى شخص واحد أو أشخاص متعددين وتستعمل المؤسسات الكبرى هذه التقنية بكثرة كوسيط بينها وبين مختلف الجهات التي تربطها بها علاقة أو مصلحة مباشرة (مثلا بريد المؤسسة للزبائن للإدلاء بطلباتهم واقتراحاتهم).

هناك عدة وسائل توزيع تسمح بحمل شاهد استقبال و مستويات ذات أولوية، نظام ترتيبى يسمح بتنظيم الرسائل المستقبلية و المرسله و كذا مشكل تكاملها. نظام الرسائل يسمح بإخطار آليا بقدوم رسائل جديدة، و أخيرا يقلص بقوة سعر الاتصالات و استهلاك الورق و الهاتف و مدة تبادل المعلومات.

هذه التكنولوجيا للتسيير الزمنى للمعلومة بين مرسل و مرسل إليه تلعب دورا هاما في الاتصالات المتعددة الأشخاص و التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأشخاص.

### 3-3-وسائل الاتصالات الجديدة:

#### 3-3-1- المؤتمرات عن بعد و المؤتمرات المرئية:

تعتبر المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الالكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر في أماكن مختلفة بحيث تمتد تحويلات المعلومات بين هؤلاء عبر المسافات الطويلة التي تفصلهم دون الحاجة إلى التواجد جنبا إلى جنب في مكان واحد وتختلف هذه المؤتمرات من حيث أهدافها

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص ص (225-226).

وأشكالها من الأقل حجما إلى تلك الضخمة التي تتطلب تبادلا لبيانات ومعلومات كثيفة بين المجتمعين<sup>1</sup> ونظرا للأهمية القصوى لهذه التكنولوجيا أدركت العديد من المؤسسات ضرورتها نظرا لما توفره من اختصار في الوقت، الجهد والمال كذلك والمؤتمرات عن بعد فيها العديد من الأصناف اعتبارا من التقنيات التي تستخدمها هناك المؤتمرات الصوتية فقط، بالصوت وعناصر أخرى، ولكن تعتبر المؤتمرات المرئية أهمها على الإطلاق، فهذه الأخيرة مزودة بنظام اتصالات سلكية ولاسلكية (توفر الصوت، الصورة بشكل متفاعل آني) مزود بموجة، آلة تصوير ومكبر صوت والأطراف المختلفة تأخذ مبادرة التدخل عن طريق وسيط الكاميرا فيديو وتحدث بفضل مكبر الصوت وكأنها في نفس القاعة<sup>2</sup> ولكن بالرغم من هذه الأهمية القصوى إلا أنه نظرا لتكاليهما المرتفعة، فهذا النمط من التكنولوجيات الاتصالية يبقى حكرا على كبريات المؤسسات للحد والتقليل من تنقل الإطارات عبر المسافات البعيدة وللتقليل كذلك من التكاليف المختلفة المرتبطة بالشأن.

### 3-3-2- الإنترنت:

هي أولى الوسائل في الاتصال التي استعملت في المؤسسة و بطريقة استعمال خصائصها الأساسية و التقنية حيث أن هذه الوسيلة سمحت بخلق أفق واعد يسمح للمؤسسات باستقبال سريع للصوت و الصورة بنوعية<sup>3</sup>.

هذه الأخيرة عبارة عن شبكة اتصالات تربط الآلاف من شبكات الكمبيوتر مع بعضها البعض ويستخدمها الملايين من مستعملي الحاسبات الالكترونية في الوقت الراهن على مدار 24 ساعة في معظم أنحاء العالم خاصة في الجامعات، مراكز البحث العلمي، الشركات الكبرى والبنوك إضافة إلى المؤسسات الحكومية<sup>4</sup> وتساهم هذه الأخيرة في نقل المعلومات من نظام إلى آخر بسهولة وسرعة فائقة، وتركيزا على دور هذه الأخيرة داخل المؤسسة الاقتصادية فهي (الانترنت) تمثل واجهة لهذه المنظمة، إذ عن طريق تصميم موقع ويب Web تستطيع أن تعرف بنفسها، تقديم

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص ص (229-230).

<sup>2</sup> Marie-Hélène westphalen, opcit p107.

<sup>3</sup> M. Volle, « Economie des nouvelles technologies », édition Economica, 1999, p123.

<sup>4</sup> محمود علم الدين، مرجع سابق، ص ص (167-168).

معلومات، تعريف منتوجاتها، خدماتها ونشاطاتها، الدلائل، التقارير وكل الوثائق الرسمية الأخرى يمكن أن تنشر على الموقع وحتى قبل صدورها في الشكل الكلاسيكي، ومشاهدة موقع ويب بما أنها تكون عالمية، المؤسسة ستفتح أكثر على العالم الخارجي عن طريق الانترنت<sup>1</sup> إذ تستطيع توسيع سوقها وتحصيل زبائن وشركاء آخرين في كل أنحاء المعمورة.

فالتفاعلية تعتبر خصوصية فريدة في الويب، فبفضل ذلك المتصل بالموقع يستطيع أن يحصل على المعلومات التي يختارها بنفسه، هذا ما يعني أن المؤسسة تستطيع عن طريق موقعها أن تصيب الكثير من الجوانب وتخصيص علاقاتها أكثر فأكثر مع الزبائن والشركاء والتفاعلية هذه كذلك تسمح بجمع صدى **feed back** بفضل الأدوات المستعملة كالاستثمارات، البرامج المختلفة التي تسمح مثلا بتقدير الاتصال بالموقع، نوعية وفئات المتصفحين له إذ يمكن اعتماد ذلك لمعرفة وفهم سلوك الزبائن وإجراء سبر آراء وتحقيقات على النيت فالانترنت أداة يقظة للمؤسسة من جهة أخرى عن طريق آليات البحث عن المعلومة والمواقع المتخصصة في نشاطها وتسمح لها بمواكبة التطور في القطاعات الأخرى ذات العلاقة بهذا النشاط إضافة إلى التحكم في الوتيرة التكنولوجية والمعطيات الاقتصادية<sup>2</sup> والانترنت تساهم بشكل ملموس في تخفيض تكاليف الاتصال والمبادلات المختلفة للمؤسسة فاستخدام الصفحات الالكترونية والهاتف عبر الانترنت يستطيع أن يحقق تخفيضات بأكثر من 60% من تكاليف الاتصالات الطويلة المسافة مقارنة بالوسائل الكلاسيكية كالهاتف العادي.

### 3-3-3- الإنترنت:

تعتبر الانترنت شبكة خاصة للمؤسسة تعتمد تكنولوجيات الانترنت **Internet** كالصفحات أو الرسائل الالكترونية ومحركات البحث إلا أن ذلك يتم في مسالك خاصة (أي مخصصة لأعضاء المؤسسة فقط) بحيث تسمح هذه التقنية بأقل تكاليف وبأكثر أمان نقل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة أينما تواجدوا داخلها<sup>3</sup> إذ تسمح هذه الشبكة

<sup>1</sup> Ossama François, les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne, édition l'harmattan, paris, 2001, p50.

<sup>2</sup> François ossama, opcit p57

<sup>3</sup> Marie-Hélène westphalen, opcit p396.

بتبادل وثائق مباشرة، ملفات، دلائل، إجراءات، جرائد داخلية وكل الإعلانات أو البلاغات المهمة كما تسمح بالاتصال بقواعد البيانات والمساهمة في جماعات العمل فكل هذا يتم في نفس الوقت دون الخضوع للترتيب الهيكلي للمؤسسة<sup>1</sup> وتتميز هذه التقنية بالعديد من الخصائص كتوفيرها لاتصالات غير محدودة إضافة إلى السماح بتجنب العوائق المادية التقليدية لعمليات تحويل المعلومة وخلاصة القول أن تقنية الانترنت **Intranet** هي شبكة معلومات مختلفة كذلك إلا أن الحصول على هذه المعطيات لا يتاح إلا لأعضاء المؤسسة المعنية.

---

<sup>1</sup> yves-frédéric livian, op. cit, p223.

## المبحث الخامس: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تصنف مجموع التقنيات التي تساهم على ترقيم المعلومة ومعالجتها و تخزينها و وضعها في تصرف مستعمل أو عدة مستعملين<sup>1</sup>.

الفرد ليس مجرد متفرج على العالم الذي يدور حوله بل أصبح فاعل حقيقي، إذ يمتلك لخدمته عنوان أو بريد الكتروني، يمكن أن يرسل رسائل و يمكن كذلك الربط بين مختلف الأشخاص باستعمال البرامج.

تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تصل بقوة إلى المؤسسة تحت شكل شبكات Intranet لقاءات مباشرة بالصوت و الصورة،... الخ.

الأنظمة الاقتصادية خصوصا أنواع التنظيم لعالم الشغل تغيرت بمجرد استعمال هذه التكنولوجيات في المؤسسة<sup>2</sup>.

في الحقيقة الاستعمال المتزايد لهذه التكنولوجيات في المؤسسة يعطي ميلادا لطرق جديدة للعمل، و الإعلام الآلي المحمول، تساهم فعليا بتحسين دقة العمل. هذه التكنولوجيا تعطي امتيازات عديدة، و تسارع مصدر أخذ القرار، و تقليص أدوار وظيفة المؤسسة التي تقلل من فضاءات المكاتب و التزامات داخلية، و تسيير مختلف الموارد البشرية، فمعظم المهام التي تقوم بها المؤسسة قد تتحقق خارج حدودها سواء من طرف الموظفين أو من خلال المتعاملين.

مستعملي هذه التكنولوجيا يسمحون بوضع مجموعات عمل يمكنها تجاوز إطار المؤسسة وتصبح نظام مفتوح لخلق الثروات التي لا تقتنع ببنيات وظيفية أو منقسمة.

يجب أن تصبح "مؤسسة-شبكة" أو "مؤسسة رقمية"<sup>3</sup> و تسمح بتشكيل مجموعات عمل فصلية حسب وظيفة الاحتياجات.

<sup>1</sup> F. Laval, « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », Revue française de gestion, n 129, pp 80-90, 2000.

<sup>2</sup> G. Cette, J. Mairesse, Y. Kocoglu « Diffusion des TIC et croissance potentielle » in Revue d'économie politique, date 2004/01, n :01, pp 77-97.

<sup>3</sup> C. Soulages « La communication télévisuelle » édition Armand Gain, p27.

## 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC):

لقد وردت في الشأن العديد من المقاربات التي حاولت الإلمام بالشكل الأمكن بالمفهومين، فقد ذهب بعض المختصين إلى تعريف كل جانب على حدى في محاولة لأكثر دقة في تحديد المعاني وسأحاول باختصار إيراد أهم ما جاء في بحوث المهتمين والخبراء. إذ عُرِّفت تكنولوجيا المعلومات أو الإعلام في كثير من الأحيان أنها مجموعة من الأدوات والأنظمة، التقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومة<sup>1</sup> وجوهرها. يرتكز في استخدام الحاسبات الالكترونية والاتصالات عن بعد (السلكية واللاسلكية) لخلق تشكيل وتوزيع التنوير والترفيه. بمعنى أنها كل ما يساهم في تجميع، تنظيم، تخزين، عرض وتبادل المعطيات المختلفة، ويعرفها اتجاه آخر انطلاقاً من تحديد مفهوم كلمة تكنولوجيا التي تشير بصف عامة إلى الوسائل والأجهزة المستخدمة لترشيد وتوجيه شؤون الحياة وعلى أساس ذلك تكنولوجيا المعلومات هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومة، تبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية<sup>2</sup> وباختصار تكنولوجيا الإعلام أو المعلومات هي حيازة، تخزين، معالجة وبث المعلومة المصورة، الرقمية بواسطة الالكترونيات الدقيقة المبنية على مزيج من تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات السلكية واللاسلكية.

ويصنفها أحد الباحثين في ثلاثة جوانب رئيسية مترابطة<sup>3</sup> تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها، تكنولوجيا تحليل البيانات وأخرى لتوصيل هذه الأخيرة ويجدد لها أحد المهتمين ستة روافد بين الشق المادي لها Hardware والشق الذهني<sup>4</sup> Software أما الشق المادي فيشمل تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية، التحكم الأوتوماتيكي والاتصالات، أما الشق الذهني فيتعلق بالبرمجيات، هندسة المعرفة وهندسة البرمجيات.

<sup>1</sup> محمود علم الدين، مرجع سابق، ص ص (103-104).

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 104.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص (106-107).

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 109.



إن تكنولوجيايات الاتصال قد وردت فيها كذلك العديد من التعريفات المتقاربة إلا أن أهمها رأت أنها المصطلح المستخدم لوصف تجهيزات الاتصالات السلكية واللاسلكية التي يمكن السعي من خلالها إلى المعلومات والنفاد إليها<sup>1</sup> كالمودم، الفاكسميل وغيرها. ويرى تعريف آخر أنها أي أداة، آلة أو وسيلة تساعد على إنتاج المعلومة، توزيعها، استرجاعها وعرضها<sup>2</sup> وهو تقريبا نفس التعريف الذي أورده أحد الباحثين فيما يخص تكنولوجيا المعلومة وهذا ما قاد العديد من المختصين إلى التأكيد على أن تكنولوجيايات الإعلام وتكنولوجيايات الاتصال وجهان لعملة واحدة ويبررون ذلك أن ثورة تكنولوجيايات الاتصال سارت على التوازي مع نظيرتها للمعلومات والتي كانت نتيجة لظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة على المعطيات المختلفة وإتاحة فرصة اتخاذ القرارات في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الكبرى التي تأثرت بكل مرحلة من مراحل تطور هذه التقنيات، فعن طريق الأساليب الجديدة الحديثة استطاعت المنظمات المختلفة دفع عجلة تطورها وتطور خدماتها نحو الأفضل.

وانطلاقا مما ورد الإسهاب فيه تجدر الإشارة مرة أخرى إلى انه لا يمكن التفريق بين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومة وأصبح من الصعب التفريق بين هذا وذاك.

ومن خلال ذلك وردت العديد من التعاريف الحديثة التي تجمع بين تكنولوجيايات الاتصال

ونظيرتها الإعلامية في قالب واحد إذ يعرفها الباحث فرنسوا أسامة François Ossama

« بأهمها كل ما يشير إلى حوامل وتقنيات الاتصال، التوزيع واستهلاك المعلومة، مؤسسة على مبدأ الرقمية، أي أن تقديم، تخزين ومعالجة المعلومة يتم في شكل 1 و 0 المسماة بلغة الكمبيوتر "بايت" Bit وكلمة معلومة قد تكون مرجعية لنص معين، صورة ثابتة أو متحركة، فيديو، أصوات أو معطيات إعلامية. »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود علم الدين، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 139.

<sup>3</sup> Ossama François, les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne, édition l'harmattan, paris, 2001, p119.

## 2-تكنولوجيا الإعلام والاتصال و المؤسسة الرقمية:

إذا كان ماكلوهان MC lu han قد تنبأ لهذا العالم أن يصبح قرية صغيرة نظرا للتطور التكنولوجي الهائل الذي قلص المسافات الجغرافية واختصر الوقت بشكل لا مثيل له، فما حال المؤسسات الاقتصادية المعتمدة على تكنولوجيا الاتصال و الإعلام المختلفة؟ إن هذه الأخيرة وبكل تأكيد باتت لا تعدوا أن تكون مجرد علبه الكترونية أو خلية مجهرية صغيرة رغم أن مساحتها قد تتجاوز عشرات الهكتارات أحيانا، فحتى في غضون تكنولوجيا الاتصالات التماثلية المجسدة مع الهاتف الكلاسيكي خاصة، كان مختلف الفاعلين في المنظمة الواحدة قد تحولوا إلى الاستغناء عن التنقل الفيزيائي بين مختلف الوحدات(الإدارة، ورشة العمل، المخزن...) إلا في الحالات النادرة ذات الضرورة الملحة، فكيف هو الشأن مع اختراع وزيادة دقة التقنيات الاتصالية المعلوماتية الالكترونية.

المؤسسات التي نصنفها "رقمية" لها تنظيمات داخلية و التي تختصر بمركز ربط شامل لمجموع العلاقات العقدية ذات طبيعة و أهمية متنوعة.

تحت إشراف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بنيات المؤسسات تتحول، و تنتقل من بنية من نوع هرمي و بنيات ذات شبكات، و أكثر قربا لبنيات رقمية. من هنا المؤسسة الرقمية يمكن تعريفها "كشبكة مؤقتة" لا يكون لها لا مجلس و لا مدرج و لا أي تصنيف وظيفي و دون اندماج عمودي<sup>1</sup>.

المؤسسات الرقمية تعتبر مستغلة لهذه التكنولوجيا لتجعلها أكثر فاعلية، و تسلسل القيم تظهر خصوصا من خلال اللامركزية للمهام و السلطات، الاستعمال المتصاعد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خصوصا أدوات حاملة للمعلومة و الاتصال(OPIC) في المؤسسات تعطي ميلادا لطرق جديدة للعمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M. Jouas, « Réunions a distance : de plus en plus facile », L'essentiel du management, 1991, pp 52-54.

<sup>2</sup> Pour plus de détail voir, « La communication Etat des savoirs » édition Sciences Humaines, p427.

هذه الطريقة الجديدة للعمل تساهم في خفض التكاليف الوظيفية و المؤسسة تستطيع توفير على مستوى هذه الفضاءات المكاتب و مهامها الداخلية.

من جهة أخرى تأثيرها على التكاليف فهذه التكنولوجيا تسمح كذلك لتسيير جيد للموارد البشرية و المساهمون يمكنهم المشاركة في أي وقت و إن لم يكونوا في محطات المؤسسة. تكنولوجيا المعلومات و الاتصال توفر حيوية جيدة للمؤسسة بمعنى يسهل المساهمة بين مختلف عوامل الشبكة بعلاقة تعاقدية.

المؤسسة الرقمية يجب عليها، بطبيعتها أكثر دقة و مصداقية، و هذه التكنولوجيا توفر لها عديد الحلول، تسمح لها من جهة التعامل بسرعة لمواجهة المشاكل الجديدة و من جهة أخرى استغلال المعلومات الجديدة المنتقاة، و أكثر من هذا تسهل دخول بنك المعلومات. بنية المؤسسة يمكن أن تصبح أكثر فاعلية من خلال الاحتياجات، و مجموعات العمل يمكنها الخروج من المؤسسة، و لكن أيضا التعديل داخل بنيتها الداخلية.

أعضاء المؤسسة الرقمية يمكنهم الاجتماع واقعيًا لكن بصفة نادرة مقارنة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استعمالها القوي يمكنها أن تحقق مهام مختلفة، و تحقيق اتصالات دائمة الشركاء الموردون و الزبائن يمكنهم الدخول إلى بنك المعلومات للمؤسسة. المورد يمكنه المتابعة عن طريق حساباته، و يراقب في أي خدمة من المؤسسة تستهلك ومعرفة من طرف من و كيف تعالج<sup>1</sup>.

هذه التكنولوجيا تضييع للاتصال الجوّاري مفهومه و معناه و تشجع على العمل عن بعد، عمل المؤسسة الرقمية يقتصر على العمل التشاركي.

و يظهر على أن تطور المؤسسات سوف يكون من جهة معدل عن طريق قوانين في اتجاه يكون فيه العارضون و طالبوا العمل في اتصال متكرر على شبكات متخصصة و سوق جديدة للخبرات سيدخل الميدان.

---

<sup>1</sup> L. Gianpiero, « L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs », Revue française du marketing, n 189-90, pp 93-103, 2002.

فنظام الاتصال الرقمي يتسم بالنشاط والقوة التي تجعله مصانا ومؤسسا كوحدة متكاملة عالية الجودة إضافة إلى انه يتفوق في نقل المعلومات إلى مسافات بعيدة من خلال استخدام وصلات الألياف الضوئية التي تحافظ على قوة الاتصال من انطلاقه إلى نهايته مع مقاومة التشويش وتصحيح الأخطاء إلكترونياً<sup>1</sup> عكس النظام التماثلي مثلا الذي كلما طالت المسافة كلما زاد ضعفه، وكما سبقت الإشارة في مطالب سابقة يعتمد نظام الاتصالات الرقمية داخل المؤسسة على أسلوب جديد في إرسال نبضات كهربية بطريقة التشغيل والإيقاف مع اتخاذ جميع الحروف والرموز، الكلمات والصور وكل المعطيات كودا رقميا في شكل 1 أو 0 الذين ينعت كل واحد منهما بما يعرف بالبايت Bit الذي يمكن تخزينه ومعالجته عن طريق الحاسب الإلكتروني<sup>2</sup> ويسمح هذا النظام بتناقل المعلومات بسرعة فائقة جدا داخل النظام الاقتصادي مع توفير أمن أكثر وضمان لهذه المعطيات.

فمن خلال ما ورد ذكره من تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة وخاصة الرقمية منها تستطيع إحداث تغيير جذري في طريقة ونوعية التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهور مستخدميها عن طريق إحداث تقارب أكبر في الاتصالات من خلال جعل المعلومة ذات حضور أوفر وأسرع وسهلة التناول عند الحاجة. إضافة إلى تطوير التكتل بين مختلف الأقسام انطلاقا من تسيير أحسن للسيولالات المعلوماتية الضرورية، فجمهور الفاعلين داخل المنظمة باتوا وكأهم مجتمعون في قاعة واحدة رغم أنهم متباعدون فيزيائيا في أماكن شتى<sup>3</sup>.

وقد أدى التطور الحاصل في إقحام التكنولوجيات الاتصالية الإعلامية الرقمية في نشاط المؤسسات المختلفة إلى ظهور العديد من المفاهيم الناتجة عن التغيرات الجذرية الحاصلة كما هو الشأن بالنسبة لمفهوم الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup> والتي تشير إلى طريقة معالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل رقمي لتحل محل المواد الكلاسيكية كالأوراق مثلا ولو إن هذا المفهوم متداول أكثر للدلالة

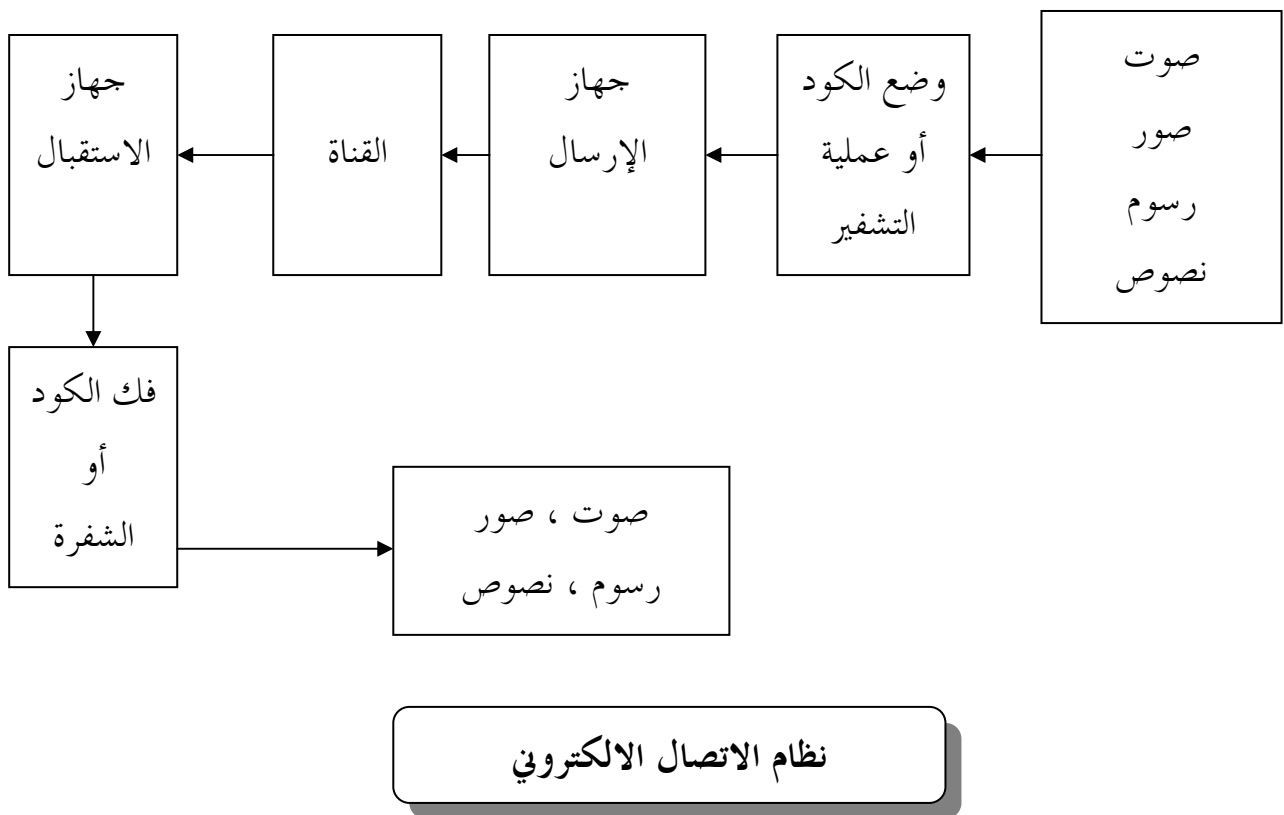
<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص151.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص153.

<sup>3</sup> Michel. S, Scott mortton, " l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation", les éditions d'organisation, paris, 1995, p14.

<sup>4</sup> François Ossama, op. cit. p32.

على تحويل الإدارة الحكومية إلى مواد مرقمنة لتسهيل اتصال وطرح المواطن انشغالاته مباشرة على الشبكة العنكبوتية إلا أن هذا لا يمنع من إسقاط ذلك داخل المنظمة الاقتصادية التي باتت عبارة عن خلية إلكترونية بكل المواصفات وبخاصة المؤسسات ذات الصناعات الدقيقة الحساسة التي تتطلب أنظمة اتصال فائقة الذكاء وقوية البرامج فالتكنولوجيا الرقمية قلصت المسافات الفيزيائية بين المصالح المختلفة للمؤسسات بشكل لا مثيل له.



شكل (14): حسن عماد مكاوي، مرجع سابق. ص 144

### 3- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات:

إن المؤسسات لديها واجب التأقلم و أحيانا المبادرة عند التغيرات. فالمسيرون يساهمون في تشجيع الموظفين عند اكتشافهم للمعلومات الداخلية في المؤسسة و يصبح من الممكن تخيل تغير لسلوك أعضاء مصلحة الموظفين، هؤلاء لا يخدمون فقط المعلومة كما هي على شكل إعلاني(عادة غير مفهومة و ناقصة) أو خطايا و لكن يصبحون هم كذلك مقررون للمعلومة أكثر كمالات و خصوصا أكثر تلاؤما لحاجياتهم.

بتقديم للمستعملين إمكانية الاكتشاف، الانترنت سيجيب و لو بقدر على رغبة للتعلم من قبل الموظفين<sup>1</sup>.

كذلك الشبكات الداخلية للاتصالات و الانترنت تظهر و كأنها المسبب للمسارات العلاقية الكلاسيكية للمؤسسات بالانفتاح على الخارج هذه الأخيرة و علاقتها بالزبائن أو الموردين تعرف تعديلا معتبرا.

من جهة أخرى، ماذا حصل لانقسام السلطات في خضم المجموعات العمالية؟ حسب قول Zarifian: "فريق عمل لا يستطيع أن يكون ذاتي العمل و لكن يجب أن تتوفر على سلطة تسمح له بحرية نسبية"<sup>2</sup>.

كذلك اتخاذ القرار يعتمد على معرفة دقيقة للمشاكل، و نوعية التغيرات المتعددة الأشخاص تلعب دورا هاما في التنظيمات اللامركزية.

بصفة عامة، العمل الموحد يوظف في إطار اتصالات مبنية من قبل عدد من الفاعلين.

بالإضافة، المؤتمرات الالكترونية توفر التفاعلات بين المشاركين<sup>3</sup>. و أعضاء المؤسسة يمكنهم بفضل البريد الالكتروني و المؤتمرات المرئية، العمل في مقر سكنهم، و مواقع زبائنهم أو وكالاتهم (مورديهم).

<sup>1</sup> J. Besnier, A. Prost, J. Saussois, J. Beillerot, « Savoirs et compétences », édition Demos, 2000, p55.

<sup>2</sup> P. Zarifian « Travail et communication », édition PUF, p 180.

<sup>3</sup> Ibid , P16.

الملتقيات المرئية مثلا تختصر المسافة في العمل الجماعي و تسمح باتصال في وقت حقيقي وأن تتكشف في عدة عراقيل بنيوية و شبكات خصوصا البعد الجغرافي للأفراد.

كذلك سلوك المتصلون بالأفراد في المؤسسة تتحول وفق تطور الأنظمة انترنت، من جهة أخرى المستعملون الأكثر قابلية للإنترنت في المؤسسات هم الرسائل بين مستعملين اثنين، والإرسال العام للمعلومات على شكل كشوف، وسائل الإعلام، وظائف داخلية.

في النهاية، إدخال الانترنت، يعني أن نظام الإنترنت يسمح بمعالجة مختلف مصادر المعلومات. العمل المشترك يصبح واقعا متبادل فيما يخص المعلومة، اتصالات و تكوين<sup>1</sup>. إذن الموظفون ينتقلون من حالة استقبال إلى مصدر معلومات.

#### 4-تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلطة المسير:

عندما لاحظنا أن استعمال هذه التكنولوجيا في المؤسسة فإنها تدمج تكوين مجموعة العمل أو مجموعة المشروع.

إرسال المعلومات مهمة مخصصة للتأطير فإنها لا تجد سبب لوجودها في السير مؤسسات أو المؤسسات الرقمية، فوظيفة المسير تفرض وجودها من خلال التمثيل و التكوين للموظفين، و ترقية المسؤولين ستصبح على شكل مساهمين(شركاء).

كذلك المسيرون يصبحون كحجر الزاوية للمؤسسات الرقمية بالسهر على الاستعمال المرئي لهذه التكنولوجيا من طرف الموظفين و كذلك من خلال اتحاد للمؤسسة.

أخيرا المسيرون في المؤسسات و الموظفون سيصبحون محدودي المواقع بفضل الإنترنت ويلعبون دورا إضافيا و هو منح الموظفين أماكن جديدة لتغيير القيم التي أصبحت ضعيفة بسبب الإهمال و التغيير المتوالي.المسيرون يشجعون تطور ثقافة المؤسسة و إنهاء للبنى القديمة و هو التعامل الذاتي الذي يسمح بالقضاء على الهوية التنظيمية و بناء هوية جديدة ذات مهمة (مسير- Syber)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pour plus de détail voir, P. Zarifian, « Objectif compétence », édition Liaisons, p 51.

<sup>2</sup> Y. Chatelain, T. Grange, L. Roche, « Travail en groupe avec les NTIC », édition Harmattan, p 98.

## 5- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المنظومات الاجتماعية:

الفاعلية المستوحاة من طرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال غيرت طريقة التفكير وعملية التعامل، و الحياة الخاصة للأفراد تغيرت و لكن أكثر حياتهم العملية. في الحقيقة، عالم الشغل هو معنى مباشر لهذا التطور المفروض من طرف هذه التكنولوجيا على مستوى المؤسسة. و هذه التكنولوجيا تصبح الطريقة المثلى في العمل على مستوى الأفراد مقارنة بالمستوى البيوي الذي يشغلهم.

### -قياس الوقت للعمل المنتج من استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

مقياس الزمن كوسيلة لقياس العمل كان محددًا من خلال العامل الجغرافي الثابت للمؤسسة و الوسائل<sup>1</sup>.

استعمال هذه التكنولوجيا يسمح بخلق بيئة مهنية و التي تنتقل معها. من هنا الاختلافات مع الحياة الخاصة ترتفع و تغير الإطار الزمني الكلاسيكي. هذه الطبيعة الموضوعية بفعل الزمن تغير مفهومه بمختلف الأنظمة الاجتماعية بحيث أن حرية الحركة تسمح بتعدد المهام المنجزة تباعا. التنوع و الفردانية للتوقيت يصبح ممكنا و يسمح بتقييم مختلف للوقت الاجتماعي مقسما بين وقت العمل، الاستجمام، وقت الحياة العائلية.

البنوية التقليدية للوقت متسبب في تغيير التصرفات الإنسانية و الانسجام و البيئة الاجتماعية. إذا كانت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تترجم للمهنيين أكثر فاعلية و أكثر ذاتية في انجاز مهامهم بما انه يمكن انجازه نظريا بسرعة، فإنهم أحرار في التفوق التقني للآلة أين يجب أن يكونوا مكونين.

إن التعديل القانوني يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتوقعة من قبل هذه التكنولوجيا و الهواتف النقالة و أجهزة الإعلام الآلي تسمح بحراسة ثابتة لعمل الزمن و الإنتاج.

<sup>1</sup> Pour plus de détail voir, J. Peritti, « tous DRH, pratique de gestion des ressources humaines a l'usage des dirigeants et superviseurs », éditions d'Organisation, 1996, p 126.



في الحقيقة استعمال OPIC<sup>1</sup> يجعل من الوقت عامل يصعب إصلاح عقد العمل وحدوده، و كذلك هل يجب أن نطالب إذا كان الوقت هو عامل دائما مستقر لقياس مجهود العمل ماذا نقول للقرار المصرح به في كمبيوتر محمول في آخر الأسبوع، هل يجب أن يكون محدود في ساعات العمل الإضافية؟ إذن يوجد مشكلتين كيف نعد العمل المنجز بعد المدة المحددة، و المشكل الثاني هو أين تنتهي الأوامر هل الموظف له حق عدم الاستجابة للواجبات الملقاة على عاتقه من طرف المستخدم؟

---

<sup>1</sup> OPIC : outils portables d'information et de communication.

## خاتمة:

في الختام المؤسسة يجب عليها أن تطور اتصالها الداخلية، حيث أصبحت وسيلة للكمال فهي عامل مركزي و مهم لكل الأشكال الخالقة للقيمة، و هذا حقيقي بالنسبة للمؤسسات التي تنتج فوائد أو ناتج هام و دون انقطاع للمعلومة.

المؤسسة يجب عليها بالمقابل أن توفر للاتصال الداخلي موضوع الإبداع للروابط و الترابط حسب مصطلح "ادقار مورين" ، و يجب كذلك أن تضعها في خدمة مشروع مؤسسة ديناميكي وفي خدمة من يأطرها، و في نفس الوقت يجب الحفاظ على الروح حيث أن الاتصال الداخلي لا يتلخص من خلال نشاط الخدمة التي تحمل هذا الاسم.

الاتصال الداخلي ليس كله الاتصال بل يتعدد أشكاله في المؤسسة، يمكن أن نذكر الاتصال المالي الموجه للمساهمين حيث يقوم دورها على الإعلام بآخر النتائج و التوقعات، الاتصال الأزماتي و كيفية تسيير الأزمة و إنشاء خلية لذلك، الاتصال بالأحداث و المستجدات و غيرها من الأشكال المتعددة و المختلفة.


منذ أن توسعت المؤسسة جغرافيا و ثقافيا أصبح الاتصال أكثر صعوبة حيث أنها تحوي أفراد ذوي اتجاهات و ثقافات مختلفة.

و مما سلف ذكره تتضح أكثر فأكثر المكانة المحورية الحيوية التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية، كما تتضح الضرورة القصوى للتحكم في المعلومة التي تسمح بتسطير و توجيه مشاريع وقرارات المنشآت المختلفة مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان حجمها.

فمن خلال ما ورد ذكره من تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة وخاصة الرقمية منها تستطيع إحداث تغيير جذري في طريقة و نوعية التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة و جمهور مستخدميها عن طريق إحداث تقارب أكبر في الاتصالات من خلال جعل المعلومة ذات حضور أوفر و أسرع و سهلة التناول عند الحاجة إضافة إلى تطوير التكتل بين مختلف الأقسام

انطلاقاً من تسيير أحسن للسيولة المعلوماتية الضرورية، فجمهور الفاعلين داخل المنظمة باتوا وكأهم مجتمعون في قاعة واحدة رغم أنهم متباعدون فيزيائياً في أماكن شتى .

وقد أدى التطور الحاصل في إقحام التكنولوجيات الاتصالية الإعلامية الرقمية في نشاط المؤسسات المختلفة إلى ظهور العديد من المفاهيم الناتجة عن التغيرات الجذرية الحاصلة كما هو الشأن بالنسبة لمفهوم الإدارة الالكترونية والتي تشير إلى طريقة معالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل رقمي لتحل محل المواد الكلاسيكية كالأوراق مثلاً ولو أن هذا المفهوم متداول أكثر للدلالة على تحويل الإدارة الحكومية إلى مواد مرقمنة لتسهيل اتصال وطرح المواطن انشغالاته مباشرة على الشبكة العنكبوتية إلا أن هذا لا يمنع من إسقاط ذلك داخل المنظمة الاقتصادية التي باتت عبارة عن خلية الكترونية بكل المواصفات وبخاصة المؤسسات ذات الصناعات الدقيقة الحساسة التي تتطلب أنظمة اتصال فائقة الذكاء وقوية البرامج فالتكنولوجيا الرقمية قلصت المسافات الفيزيائية بين المصالح المختلفة للمؤسسات بشكل لا مثيل له .



الفصل الثالث  
الدراسة التطبيقية  
بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية

## مقدمة:

بعد حديثنا في الفصلين الأول والثاني وإسهابنا في مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالاتصال وتسيير المعلومة ، سنطرق في الفصل الأخير - الجانب التطبيقي - المرحلة الحاسمة ، نحاول من خلالها رصد وتقصي وضع الاتصال بمؤسسة الخزف المتري تافنة بمغنية ، ونبحث في كيفية تجسيد إستراتيجية الاتصال الداخلي بذات المؤسسة ، وتبيان أهم الفجوات الاتصالية الموجودة ، وفقا لنمط وطبيعة النظام المعلوماتي المجسد على أرض الواقع ، وذلك اعتمادا بالشكل اللازم على ما ورد ذكره في الشق النظري ، زيادة على أهم ما وضعه القائمون على شؤون تسييرها والأهمية التي يولونها لاتصال، هذا باعتمادي على استمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة وجهت للجمهور الداخلي الذي يعد الطرف المعني في اللعبة الاتصالية ، مقسمة ل 36 سؤال ، الغرض منها الوقوف على كل صغيرة وكبيرة فيما يتعلق بميدان البحث ، وسأحاول تحليلها تماشيا بما تمليه النتائج المصرح بها من قبل الجمهور الداخلي بالمؤسسة ، وتحدها الوقائع المحاب عنها بكل حرية من قبل فئة البحث ،وما هي انعكاسات الاتصال الداخلي على السير الحسن لمؤسسة الخزف المنزلي بمغنية،وهو ما سيعطينا تشريح أمثل و موضوعي لمجمل النقاط الحساسة التي ورد ذكرها في الشق النظري . وصولا عند نهاية المطاف لإعطاء حوصلة عامة ونهائية ، متنوعة بتوجيهات نموذجية بمعايير علمية دقيقة من شأنها إعطاء نفس إضافي للمؤسسة ككل .

المبحث الأول: تاريخية عن مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة

- سيرتاف -

### 1-تعريف بالمؤسسة:

مؤسسة الخزف المتزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495 .

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما درا قادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 بـ 1200 عامل يعملون بالتناوب (8x2) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك ولأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المتزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها.

و يقدر عدد عمالها ب 435 عامل مقسمين على مختلف الهياكل و الأقسام و المصالح، منهم 323 عامل في إطار التعاقد، و يوجد 46 عامل في عطل طويلة لظروف مختلفة.

### 2- هيكل عام المؤسسة:

للتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن ندرس عمل و دور كل المديریات و ذلك حسب الأعمال الموجهة إليها :

## 1) المديرية العامة :

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية و العتاد و ذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة و يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج و تسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة و ممتلكاتها.

## 2) مديرية الإدارة العامة :

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة و اللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل و تنميته و ذلك حسب مخططات و برامج.

كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة ، بالمراقبة ، متابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.

## 3) مديرية المحاسبة و المالية :

عملها مهم في المؤسسة، يتم فيها معالجة و تنفيذ و تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء و بيع و تخزين و تسديد الديون و المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن و الموردين و تحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد النتيجة للسنة المالية و المعاملات مع البنوك كما تسيير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

#### 4) مدقق الحسابات :

دوره مراقبة تسيير المؤسسة و ذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

#### 5) مديرية التموين و التنمية :

مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية و كل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات و لوازم و معدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

#### 6) مديرية الإنتاج و التقنية :

مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية، القرميد، الأجر الخ...) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية تنقسم إلى 09 ورشات و هي كالتالي :

#### عملية الإنتاج في الورشات :

كيفية الحصول على الإنتاج الكامل و المراحل التي يمر بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق

وهي:

#### تحضير العجين : Préparation de la pâte

المواد الأولية تكسر و ترفع إلى الغربال ثم تخزن و بعد تقدير الكمية و وزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة، و بعد ذلك تؤخذ



للخلط، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

## 2) تحضير الطلاء الخزفي : l'email

- هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا (email) يستعمل للطلاء.

## 3) تحضير الخليط للسكب : Barbotine

- من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة.

## 4) صناعة القوالب : Moule

- في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال و أحجام مختلفة، هناك نوعان :

- قالب رئيسي : Moule mère و قالب فرعي : Moule fils

## 5) التشكيل بالمعايير : Calibrage

في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية (Calibreuse) يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول.

## 6) التشكيل بالسكب : Coulée

هناك طريقتين :

أ - السكب في قالب جامد : خاص لصنع الكؤوس والفناجين .

ب - السكب بالتبخير : وهو يخص الأواني المجوفة، الأغطية وعدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل إلى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي.

## 7) الطهي و مراقبة السلع المشكّلة :

- السلع المشكّلة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

## 8) التزيين بالطلاء نوعان :

أ - التزيين بالطباعة : عن طريق آلة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي.

ب - التزيين بالبرش : عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي.

## 9) الطلاء الخزفي :

- السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة، حيث تطلى أوتوماتيكيا في آلة خاصة (الصحون والكؤوس) أما الفناجين و السلع الأخرى يكون طلائها يدويا.

## 10) الطهي و مراقبة السلع المطلاة :

- السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، وبعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها، أما السلع المزخرفة بالطباعة وبالرش تبعث إلى ورشة التغليف والتوزيع.

## 11) التزيين على الطلاء الخزفي :

- تستقبل السلع المزينة وترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة، وبعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة) وتوضع في كل واحدة فتل ذهبية.

## 12) الطهي وعزل السلع المزينة :

- السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدويا وإرسالها نحو ورشة التغليف والتوزيع.

### 13 ورشة التغليف والتوزيع :

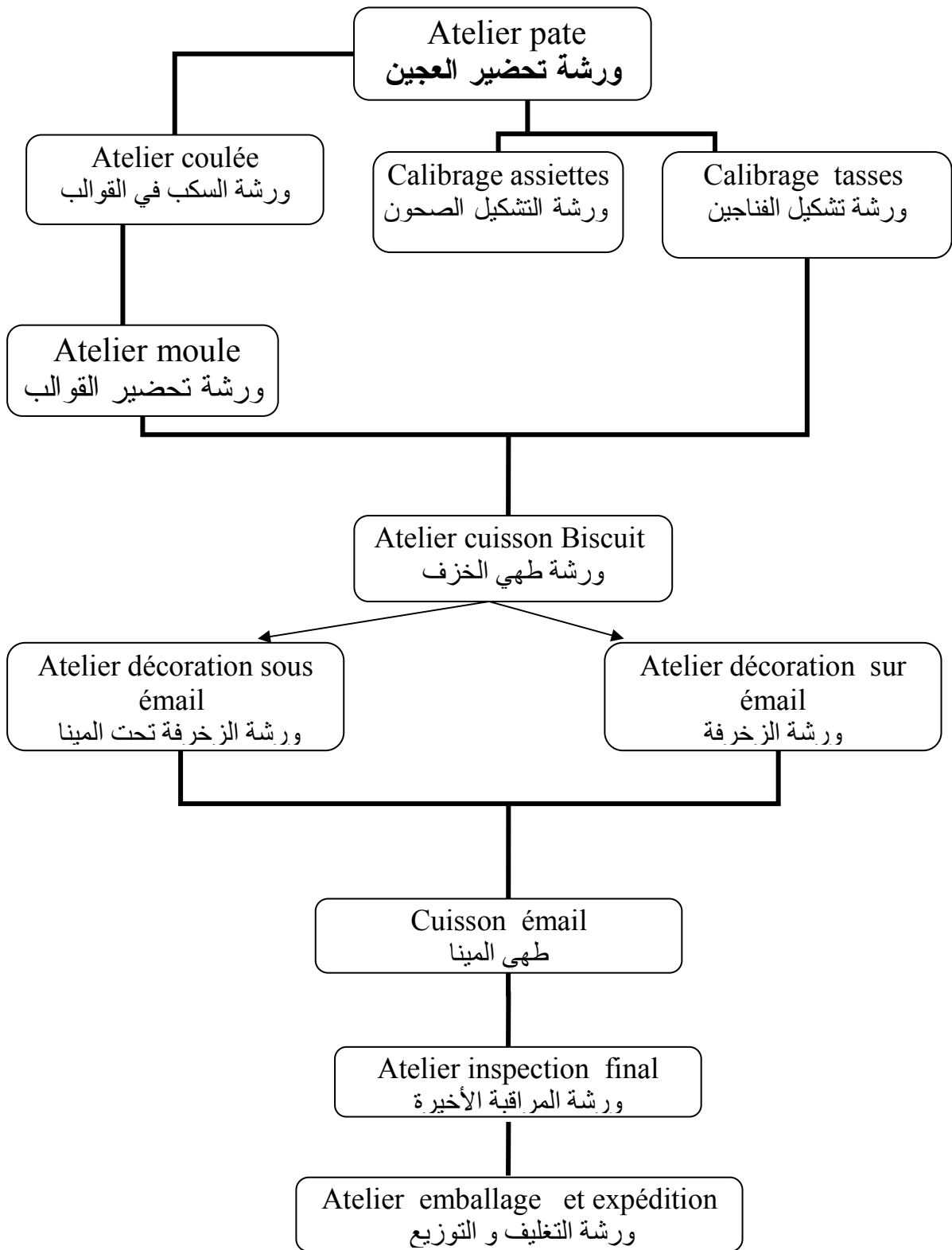
في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع و وضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها.

### 7)مديرية التسويق :

هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال و مقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج و الإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة و متكررة لبيع منتجاتها.

### 3- هيكل مديرية الإنتاج و التقني :

هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج (الشكل 15)



4-تمثيل الأفراد بالمؤسسة:الجدول (3)

المجموع	عمال التنفيذ	الأعوان الإداريون	الإطارات المتوسطة	الإطارات السامية	الإطارات المسيرة	الوظائف
6	-	3	-	-	3	المديرية العامة
13	4	4	1	3	1	مديرية الإدارة العامة
8	-	4	1	3	-	مديرية المالية والمحاسبة
37	7	17	7	4	2	المديرية التجارية
9	-	1	5	3	-	المديرية التقنية
29	23	4	1	1	-	الأمن
311	263	32	11	4	1	مديرية الإنتاج
22	2	17	1	2	-	الصيانة
435	299	82	27	20	7	المجموع

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية:

### 1- أسلوب الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على الاستبيان و المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، و القيام بتحليل آراء موظفي مؤسسة الدراسة الميدانية من خلال عينة مختارة وزعت عليهم استمارات، و هذا للوقوف على واقع الاتصال في مؤسسة جزائرية في ظل اقتصاد السوق والتفتح خاصة ما يعرف بتحرير التجارة الخارجية و الشراكة مع الاتحاد الأوربي و المنافسة القوية في ظل العولمة الشرسة، و ما أصبح للاتصال من أهمية كبيرة خاصة لدى المؤسسات الكبرى التي أصبحت تخصص له ميزانية خاصة.

### 2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المتزلي تافنة المقدر عددهم ب 435 عامل.

### 3- عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من 87 عامل من مؤسسة الخزف المتزلي تافنة، تم اختيارهم بنسبة 20 % من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب 435 عامل، وزعت عليهم الاستمارات للفترة الممتدة من 2009/09/28 لغاية 2009/10/20 و ذلك في أوقات مختلفة و كان عدد الاستبيانات المسترجعة و القابلة للتحليل 62 استمارة و هو ما يمثل 71% من عدد الاستبيانات الموزعة و التي سيتم إخضاعها للدراسة.

فقد شملت الدراسة:

5% من الإطارات السامية.

6% من الإطارات

20% من الأعوان الإداريين

60% من العمال المنفذين

#### 4- أسلوب جمع البيانات:

لإنجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استبيان تم تصميمه و هو يضم نوعين من المتغيرات، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف وتضمنت نوع الجنس ذكر أو أنثى، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و رتبة منصب العمل في الهرم التسلسلي، أما النوع الثاني فهو متغيرات تابعة و تتعلق بعمال المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى 30 سؤال و هي تمثل أسئلة خاصة بالعامل، و تحمل الكثير من المضامين التي ينطوي عليها واقع الاتصال بالمؤسسة، و علاقات العمل بين الأفراد و بينهم و بين مرؤوسيه من جهة و بينهم و بين رؤساءهم، و كذا التكوين و كيفية الحصول على المعلومة و طبيعتها و الوسائل المستعملة في ذلك، و كذا التكنولوجيا، و المعوقات الاتصالية التي تعترض العامل بالمؤسسة أثناء تأديته وظيفته.

المبحث الثالث: تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان:

أولاً/ البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

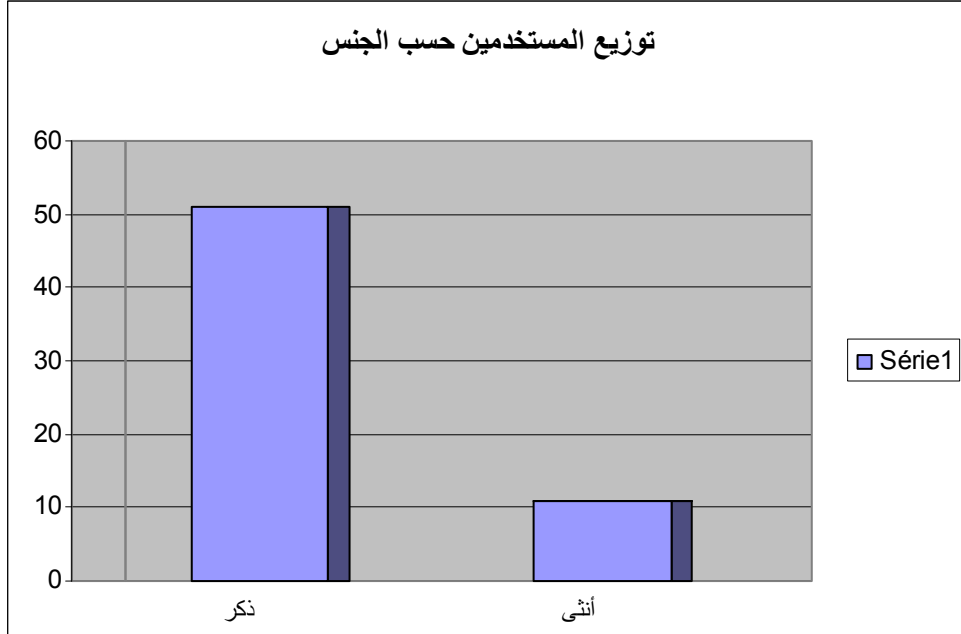
النسبة %	التكرار	الإجابة
82	51	ذكر
18	11	أنثى
100	62	المجموع

يوضح لنا الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة المدروسة هي من الذكور حيث بلغ

عددهم 51 بنسبة 82%، أما الإناث فبلغ عددهن 11 بنسبة 18%. وهو ما يترجم ارتفاع



عدد الذكور بالمؤسسة خاصة في مصلحة الإنتاج التي تتطلب يد عاملة رجالية نظرا لطبيعة العمل وصعوبته، فعنصر الإناث فيتوزعن في المهام ذات الأعمال الإدارية.

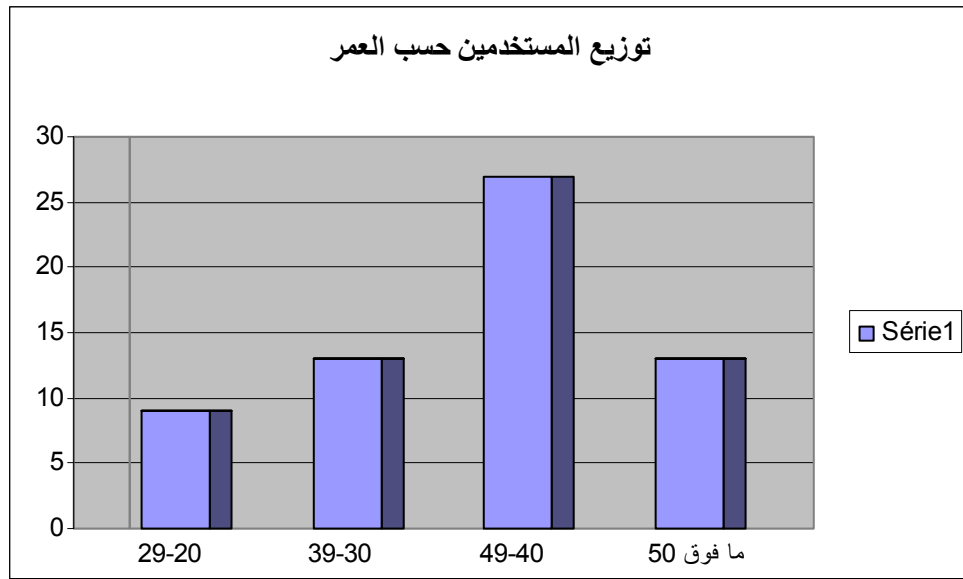


2- توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العمر:

الجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العمر.

النسبة %	التكرار	الإجابة
14	9	29-20
21	13	39-30
44	27	49-40
21	13	50 فما فوق
100	62	المجموع

نلاحظ من الجدول أن النسبة العمرية الأكبر في المؤسسة هي بين 40-49 حيث يبلغ عددهم 27 شخصا بنسبة 44% ، وهذا يبين أن الأغلبية هم شباب ذو خبرة، و هو ما يسهل و يساعد على عملية الاتصال داخل المؤسسة و يجعلها فعالة و علاقات العمل و التفاهم و سيرورة المعلومات. تليها الفئة العمرية بين 30-39 و 50 فما فوق بعدد 13 فرد لكل منهما أي بنسبة 21% .

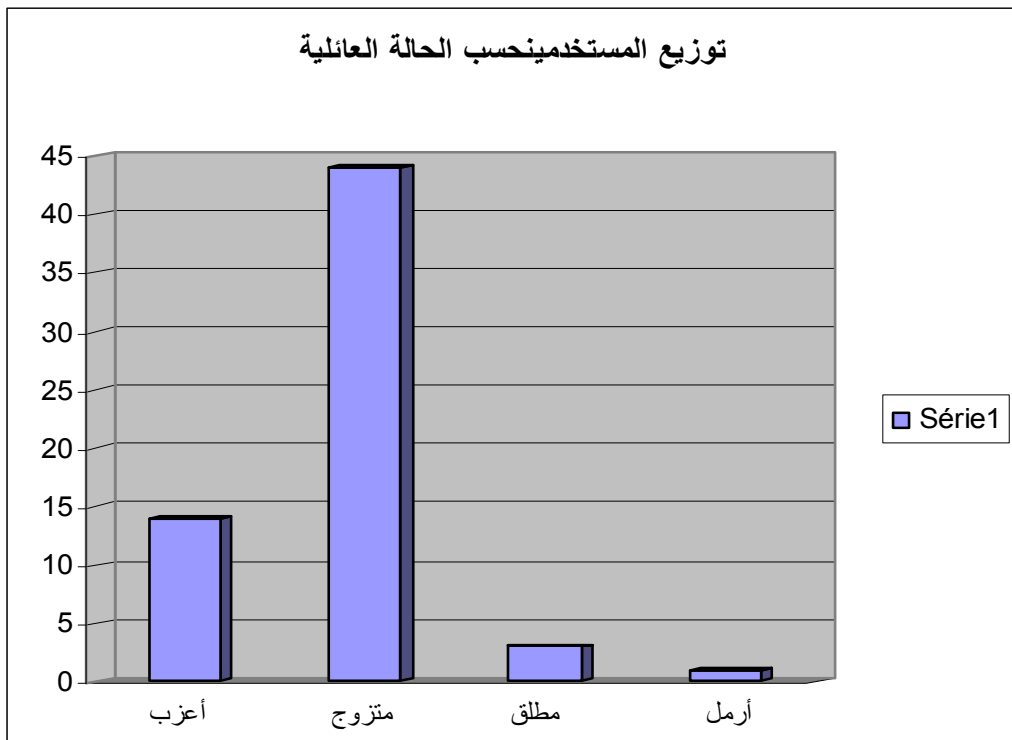


3- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

الجدول (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الاجابة
22	14	أعزب
71	44	متزوج
5	3	مطلق
2	1	أرمل
100	62	المجموع

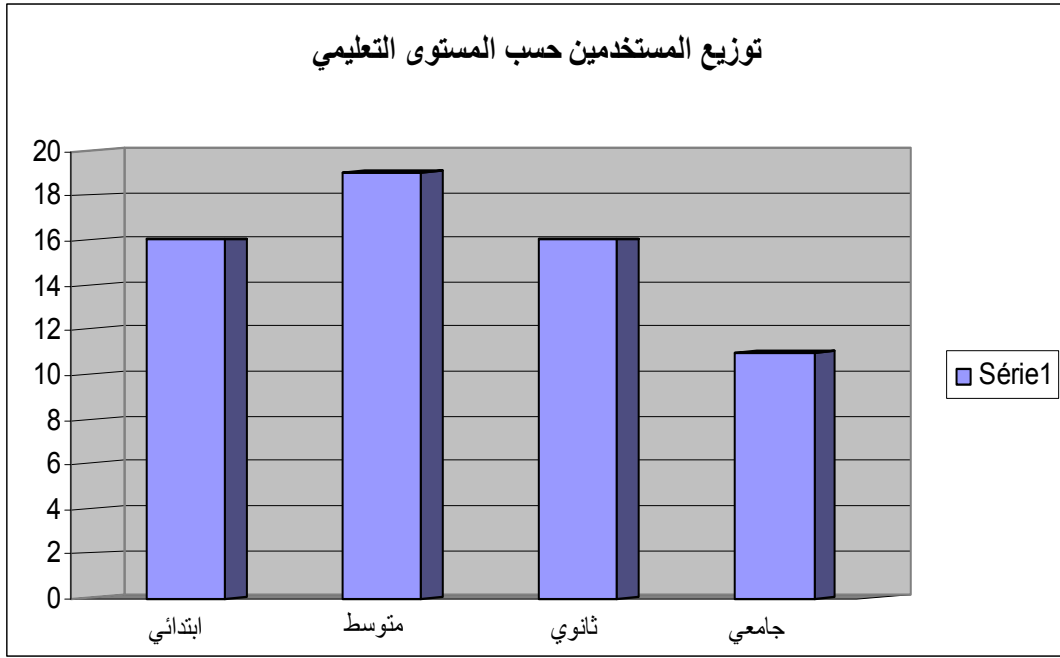
يبين لنا الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة المدروسة هم متزوجون حيث يبلغ عددهم 44 فردا بنسبة 71% و هو ما يفسر الاستقرار الاجتماعي الذي يعيشه معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة و هو ما ينعكس بالإيجاب عليها، يليها عدد العازين ب14 فردا بنسبة 22% معظمهم في سن العشرين، و ما نلاحظه هو وجود نسب ضعيفة جدا من المطلقين بعدد 3 أفراد بنسبة 5% و الأرمال بعدد أرمل واحد، وهذا يفسر الاستقرار الذي يعيشه معظم أفراد المؤسسة من الناحية النفسية و الاجتماعية.



4- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:  
الجدول(4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
-	0	غير متعلم
26	16	ابتدائي
30	19	متوسط
26	16	ثانوي
18	11	جامعي
100	62	المجموع

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية من عينة أفراد الدراسة هم ذووا مستوى تعليمي محدود بين الابتدائي و الثانوي ، فالعدد الأكبر فهي مستوى المتوسط ب19 فردا بنسبة 30% تليها مستوى الابتدائي و الثانوي ب 16 فردا لكل منهما أي بنسبة 26% ، و نسبة الجامعيين لا تتعدى 11 فردا بنسبة 18% ، و هذا ما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة ككل و الاتصال بصفة خاصة بسبب التباين الكبير في المستوى و هو ما يكون عائقا في تفعيل عملية الاتصال والتفاهم و تسهيل سير المعلومات و علاقات العمل بين الأفراد بسبب الفارق في المستوى التعليمي.

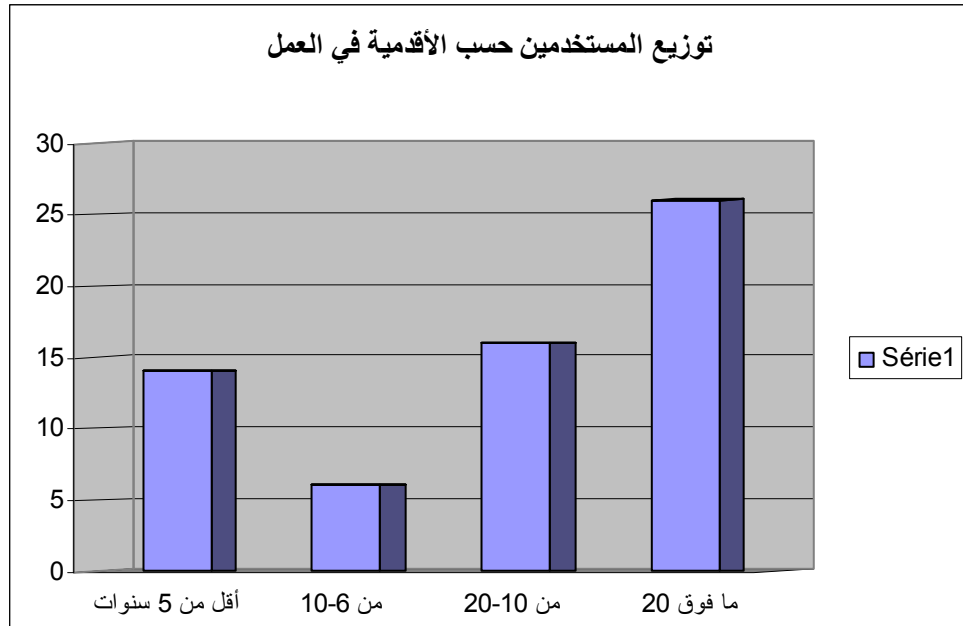


5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:  
الجدول (5) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	الإجابة
22	14	أقل من 5 سنوات
10	6	من 6-10
26	16	من 10-20
42	26	فما فوق 20
100	62	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن أعلى نسبة من الأقدمية في العمل كانت 20 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 26 فردا بنسبة 42% ، تليها الأقدمية من 10-20 سنة بعدد 16 فردا بنسبة 26% ، وهي نسبة كبيرة تمثل المستخدمين الذين يشتغلون بهذه المؤسسة لفترة طويلة و يتميزون

بجربة عالية ، تؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا سواء إيجابا أو سلبا، و لهم طريقتهم الخاصة في تفعيل و تسيير المعلومات فيما بينهم نظرا لخبرتهم العملية الطويلة في المؤسسة و العمل مع بعضهم البعض و بالتالي نشوء علاقات مهنية متينة، و هو ما يعطي فعالية كبيرة لعملية الاتصال و سير و انتقال المعلومات بطريقة أسرع و هو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة وعلى حسن تسييرها.

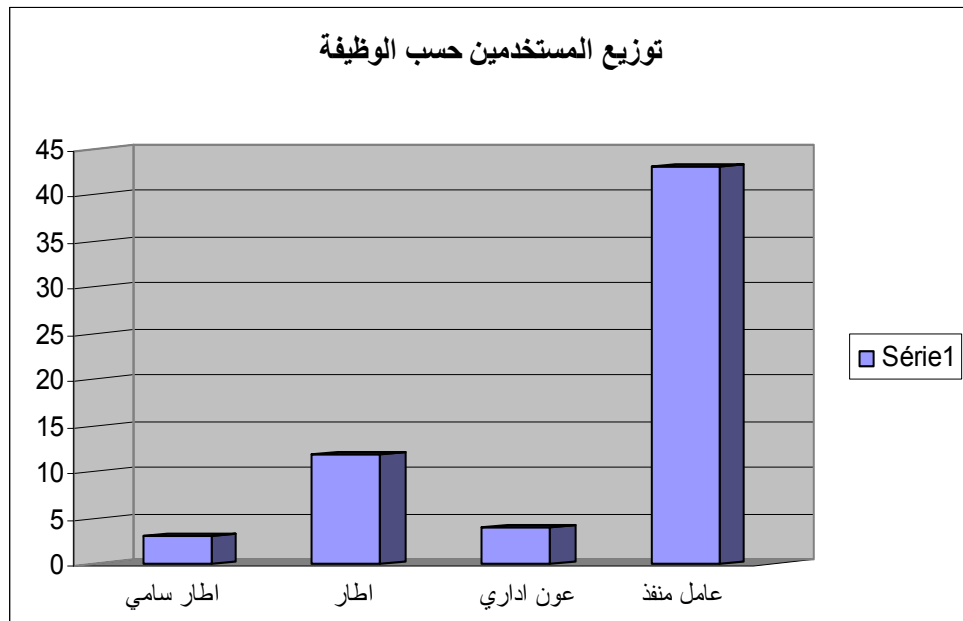


6- توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الوظيفة في السلم التسلسلي داخل المؤسسة:

الجدول (6) يبين توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الوظيفة في السلم التسلسلي داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
5	3	إطار سامي
19	12	إطار
6	4	عون إداري
70	43	عامل منفذ
100	62	المجموع

يوضح لنا الجدول أن النسبة الطاغية على تمثيل الأفراد تتمثل في عمال التنفيذ بنسبة 70% من أفراد العينة، تليها الإطارات بنسبة 19% و هي نسبة لا يستهان بها فلها التجربة و الكفاءة في تسيير المؤسسة و إيصال المعلومات بطريقة فعالة و سريعة و حسن انتقالها، بما يخدم مصالحها وبالتالي فعالية الاتصال الداخلي. في حين نجد أن الإطارات السامية لا تتجاوز نسبة 5% من عينة الدراسة و هي نسبة عادية في أي مؤسسة مقارنة بعمال التنفيذ أو الإطارات الدنيا.



## ثانيا/العامل و الاتصال في المؤسسة:

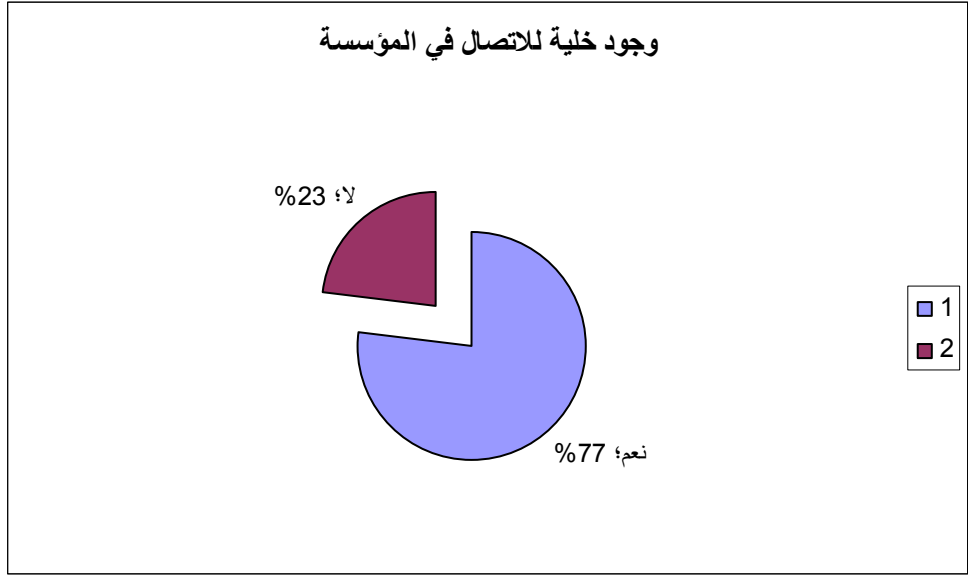
السؤال الأول: هل هناك خلية للاتصال في المؤسسة؟

الجدول (7) يبين مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود خلية للاتصال.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	48	77
لا	14	23
المجموع	62	100

يتبين لنا من الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم على وجود خلية للاتصال بالمؤسسة يقدر ب 77% من أفراد عينة الدراسة، في الحقيقة لا توجد خلية للاتصال فقد كانت قبل سنة 1997 و حذفت من الهيكل التنظيمي مع تقليص بعض المصالح و المديریات، و هذا شيء خطير يدل على جهل الأفراد بوجود خلية للاتصال من عدمه و هو ما يكرس نقص و قصر المعلومات بالمؤسسة، و بالتالي التأثير على حسن انتقالها و على فعالية الاتصال و هو ما يعتبر عائقا كبيرا يؤثر على حسن تسيير المؤسسة و سير المعلومات فيها و تداولها بطريقة جيدة و فعالة، و ربما يفسر هذا بالمستوى التعليمي المحدود لنسبة كبيرة من الأفراد العاملين بالمؤسسة الذي يؤثر بشكل أو بآخر على تداول المعلومة و فهمها و هو ما يكون له أثر سلبي على المؤسسة.



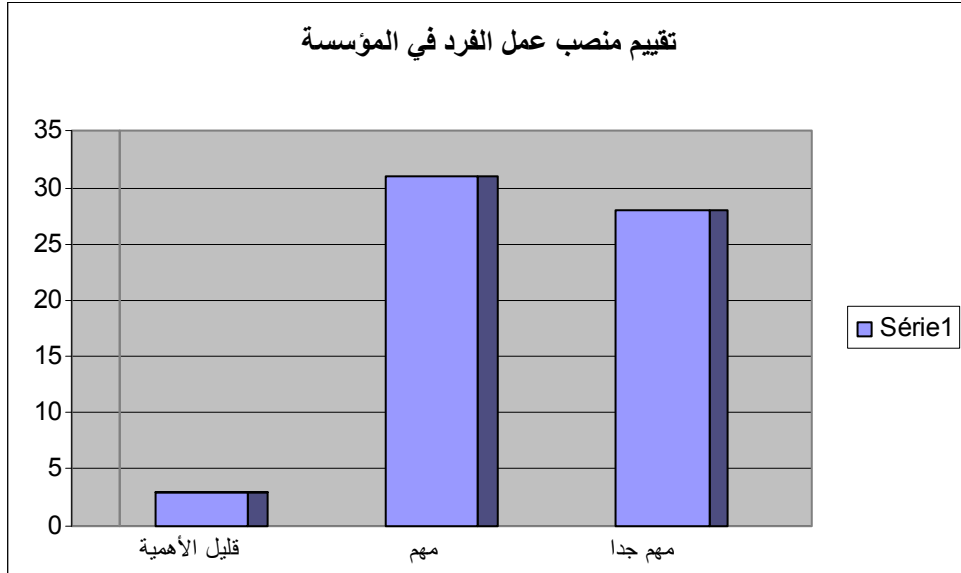


السؤال الثاني: كيف تقيم منصب عملك داخل المؤسسة؟  
الجدول (8) يبين تقييم منصب العمل من طرف العامل داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
-	0	غير مهم
5	3	قليل الأهمية
50	31	مهم
45	28	مهم جدا
100	62	المجموع

يوضح لنا الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة المدروسة يرون أن منصب عملهم مهم، تليها نسبة 45% من الأفراد أن منصب عملهم مهم جدا، و هذا يبين مدى تقييم الأفراد لمنصب عملهم و إحساسهم و اعترافهم بأهميته و أنهم يقدمون الإضافة للمؤسسة و يساهمون في تحقيق الإنتاجية و الأرباح وبالتالي أهداف المؤسسة، و هذا مهم جدا فالاعتراف بأهمية المنصب و تأديته على أحسن ما يرام و إتقانه يساعد على حسن تسيير المؤسسة و تحقيقها لأهدافها مع

تضافر جهود الجميع و التعاون و التكامل، في حين أن نسبة ضعيفة جدا تقدر ب5% ترى أن منصب عملها قليل الأهمية و يفسر هذا ربما بوجود مشاكل لهؤلاء الأفراد في منصب عملهم كعدم اندماجهم جيدا في الوسط العملي أو وجود مشاكل مع الرئيس المباشر و لكن هذه النسبة الضعيفة جدا مقارنة مع النسب الأخرى لا تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط المؤسسة.

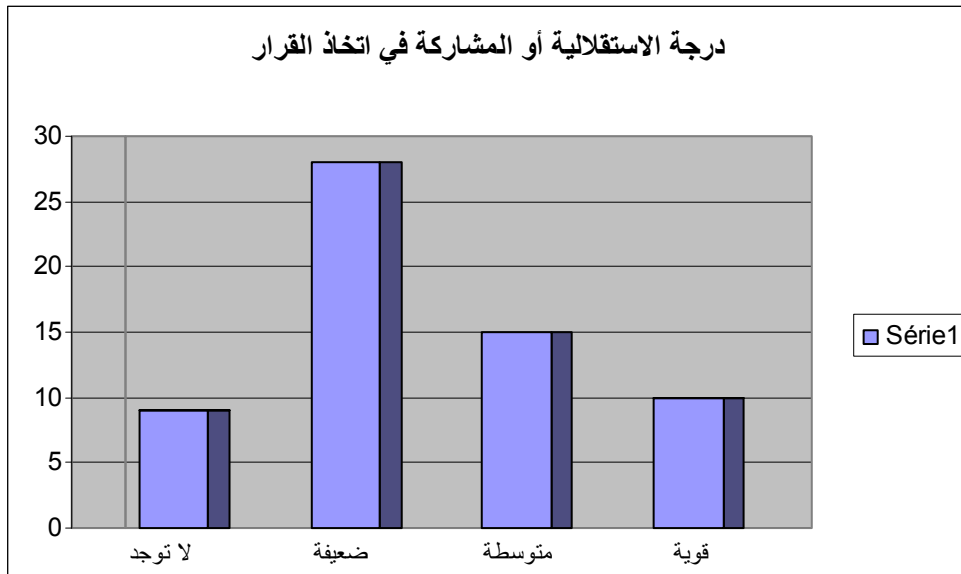


السؤال الثالث: ما هي درجة الاستقلالية التي تتمتعون بها في منصب عملكم (القدرة على اتخاذ القرار)؟

الجدول (9) يبين درجة الاستقلالية في منصب العمل و القدرة على اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	الاجابة
15	9	لا توجد
45	28	ضعيفة
24	15	متوسطة
16	10	قوية
100	62	المجموع

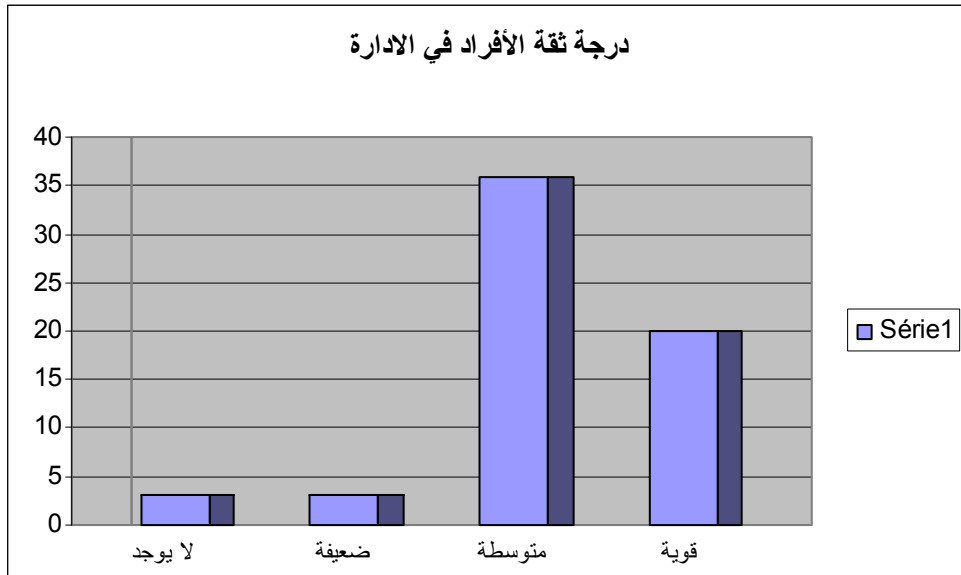
من الجدول يتضح أن أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي استقلاليتهم ضعيفة فيها، و هو ما تفسره النسب المحصل عليها من آراء معظمهم فنجد نسبة 45% من أفراد العينة المدروسة ترى أن استقلاليتها ضعيفة في العمل و في اتخاذ القرار، في حين يرى 24% من الأفراد أن استقلاليتهم متوسطة، وأن 15% لا توجد لهم استقلالية مطلقا في العمل، بينما 16% فقط من الأفراد يرون أن قدرتهم في المشاركة في اتخاذ القرار قوية. و ما يفسر هذه النتائج أن القرارات تأتي تقريبا كلها من أعلى الهرم التسلسلي للمؤسسة فلا وجود للعامل البسيط أو إطارات التنفيذ و التحكم دخل في المشاركة في اتخاذ أي قرار حتى ولو كان هو المعني بالدرجة الأولى، و أنه يعود بالدرجة الأولى إلى الإدارة المركزية، و هو ما يفسر أن فعالية الاتصال ضعيفة في المؤسسة و هذا ما يؤثر على حسن سيرها و ضعف الاتصال الداخلي بما إن لم نقل قد يكون معدوما في بعض الأحيان.



السؤال الرابع: ما هي درجة ثقتكم في إدارتكم؟  
الجدول (10) يبين درجة ثقة الأفراد في إدارتهم.

الإجابة	التكرار	النسبة %
لا يوجد	3	5
ضعيفة	3	5
متوسطة	36	58
قوية	20	32
المجموع	62	100

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 58% من أفراد العينة المدروسة ثقتهم في إدارتهم متوسطة، و أن نسبة 32% فقط لهم ثقة قوية، بينما يرى آخرون أنه لا توجد ثقة و فئة أخرى ضعيفة و تقدر نسبة كل منهما 5%، و تفسر هذه النتائج بعدم وفاء الإدارة بالتزاماتها اتجاه الأفراد و عدم خدمتهم بالشكل المطلوب، و بتعنتها و كذلك البيروقراطية الممارسة في حقهم.

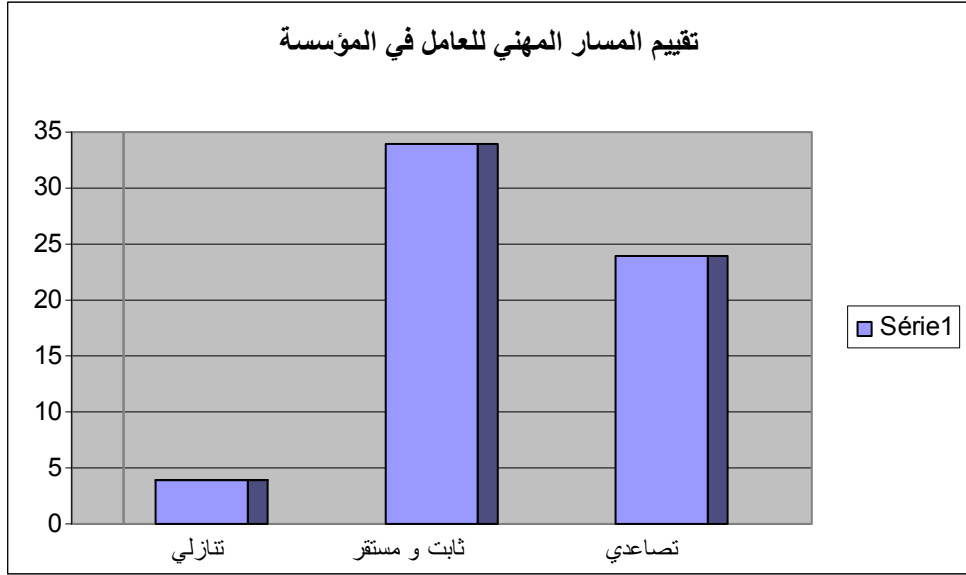


السؤال الخامس: كيف تقيمون مسارك المهني بالمؤسسة؟  
الجدول (11) يبين مدى تقييم الأفراد لمسارهم المهني بالمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
تنازلي	4	6
ثابت و مستقر	34	55
تصاعدي	24	39
المجموع	62	100

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 55% من أفراد عينة الدراسة مسارهم المهني ثابت ومستقر وهي نسبة معتبرة مقارنة مع النسب الأخرى وهو يفسر الاستقرار العملي للأفراد في المؤسسة هذا من جهة ، و من جهة أخرى هذه العينة مكونة من نسبة كبيرة من عمال التنفيذ الذين لم تمسهم الترقية بسبب محدودية المستوى التعليمي و كذا حسب منصب عملهم كعمال تنفيذ و من ناحية أخرى الأفراد الجدد الذين لا يملكون أقدمية في العمل داخل المؤسسة و لم يصلوا بعد إلى شروط الترقية.

و تليها نسبة 39% من أفراد عينة الدراسة ممن كان مسارهم المهني تصاعدي وهي نسبة معتبرة و مشجعة، لها أثر في تفعيل نشاط و حركية المؤسسة و هذا من حيث المسار التصاعدي لهم في مشوارهم و الذي يعتبر في حد ذاته تحفيز و هو مؤشر على الكفاءة و التجربة المكتسبة في عملهم و الذي من شأنه أن يؤدي خلق قيم و إضافة للمؤسسة و تعظيم الأرباح و تحقيق الأهداف من خلال كفاءة أفرادها و طموحهم و تحفيزهم. في حين أن نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع النسب الأخرى ممن كان مسارهم المهني تنازلي و هذا لأسباب مختلفة، و لكن يجب أخذهم بعين الاعتبار و معرفة ومعالجة أسباب ذلك لكي لا تؤثر سلبا على المؤسسة في نشاطها، و بالتالي تحقيق الحركية و التكامل و الفعالية لها و معالجة النقائص و الثغرات، و تحقيق التجانس و التنسيق بين مختلف الأفراد المكونين لها.



السؤال السادس: عبر مشوارك المهني داخل المؤسسة كيف تقيم انتماءك إليها؟  
الجدول (12) يبين درجة تقييم انتماء الفرد للمؤسسة عبر مشواره المهني فيها.

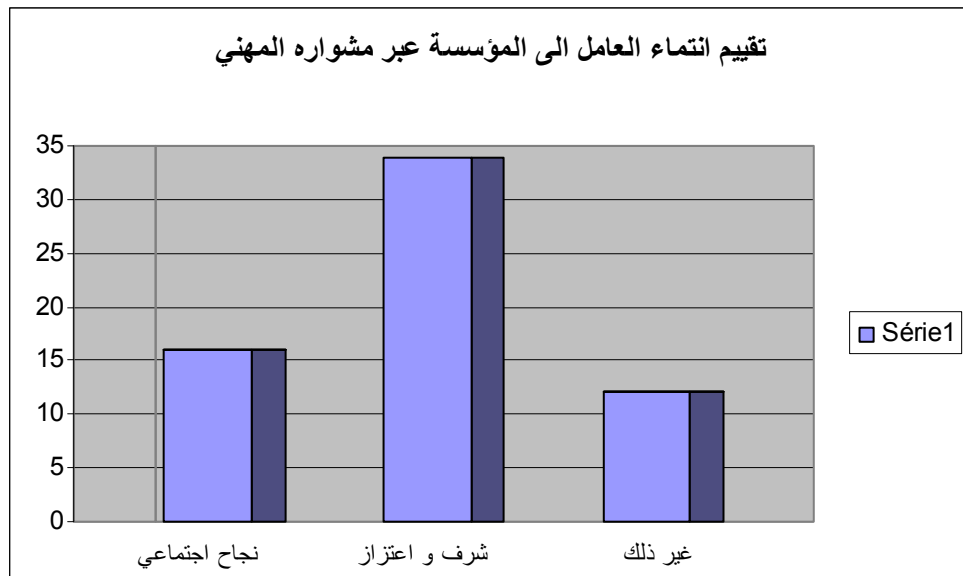
الإجابة	التكرار	النسبة %
نجاح اجتماعي	16	26
شرف و اعتزاز	34	55
غير ذلك	12	19
المجموع	62	100

يتبن لنا من الجدول أن ما نسبته 55% من أفراد عينة الدراسة أن مشوارهم المهني داخل المؤسسة هو شرف و اعتزاز لهم، و هي نسبة مشجعة للمؤسسة تعود بالفائدة عليها و تؤثر إيجاباً بما أن أفرادها واعون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، و هم راضون عن مهامهم و عن العمل الذي يقدمونه و هو ما يخلق الترابط و التكامل و خلق علاقات متينة فيما بينهم تؤدي إلى فعالية عملية الاتصال، و هو ما يؤكد المشوار المهني لمعظم الأفراد في المؤسسة، الذي هو بين الثابت و المستقر

و التصاعدي و يمثل الاستقرار العملي لهم، و هو حافز في حد ذاته يجب أن تستغله المؤسسة لتحقيق الأهداف و التكامل بينهم.

و نلاحظ أن ما نسبته 26% من أفراد عينة الدراسة يرون أن انتماءهم إلى المؤسسة هو نجاح اجتماعي و هو يفسر بمنصب العمل و الأجر الذي يتلقونه نظير عملهم، و هو مؤشر ايجابي للاستقرار المهني و الاجتماعي الذي يعيشه أفراد المؤسسة، و بالتالي فانه يؤثر إيجابا عليها ، وعلى حسن تسييرها و فعالية العملية الاتصالية بين أفرادها.

في حين أن ما نسبته 19 % من الأفراد فقط يرون غير ذلك و هذا لأسباب مختلفة عبر المسار المهني لكل فرد منهم.



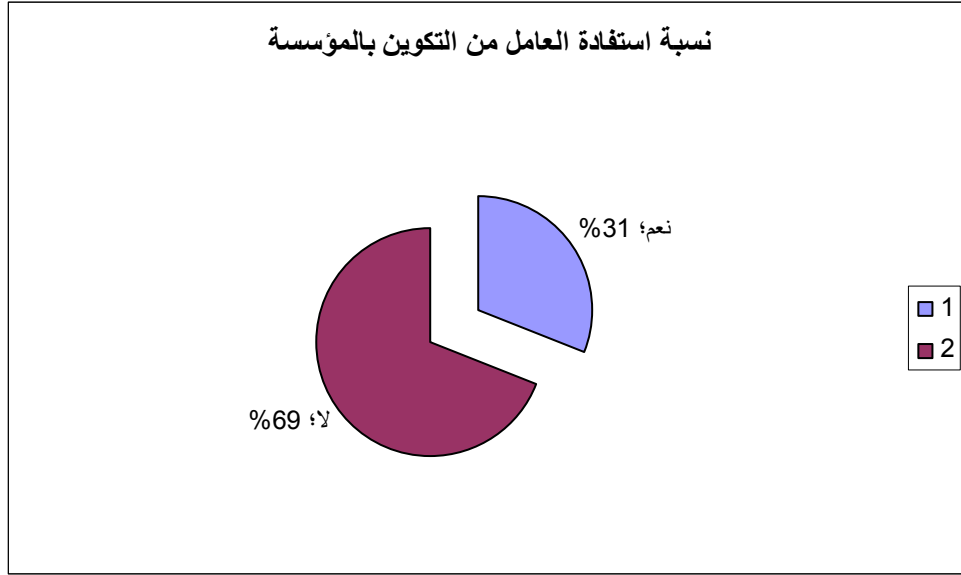
السؤال السابع: هل استفدتم من تكوين على مستوى مؤسستكم؟  
الجدول (13) يبين نسبة الأفراد الذين استفادوا من تكوين في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	19	31
لا	43	69
المجموع	62	100

نلاحظ من الجدول أن 69% من أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا أي تكوين بالمؤسسة، و هي نسبة كبيرة جدا تؤثر على نشاط و فعالية المؤسسة، و ما للتكوين من دور كبير في سير عمل أي مؤسسة من خلال تعلم تقنيات جديدة في العمل أو التسيير، معرفة وتعلم استخدام تجهيزات أو آلات جديدة تساعد في تسريع عملية الإنتاج وتحسين جودة المنتج و نوعيته و بالتالي الوقوف أمام المنافسة القوية و أخذ حصة من السوق، بالإضافة إلى تنمية الإبداع و الابتكار. و أن ما نسبته 31% من أفراد العينة المدروسة فقط من تلقوا تكويننا و هم في غالبيتهم من الإطارات المسيرة.

و نستنتج مما سبق ذكره أن المؤسسة لا تهتم بتكوين أفرادها ، و هذا يؤثر سلبا عليها في ظل التطور العلمي و التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم و العولمة، مع تحرير التجارة الخارجية والشراكة مع الاتحاد الأوربي، و المنافسة القوية التي يشهدها السوق، لذا فعليها الاهتمام بتكوين عمالها لمسايرة التطور الحاصل و تحسين المستوى العلمي و العملي، ليعود بالفائدة عليها.





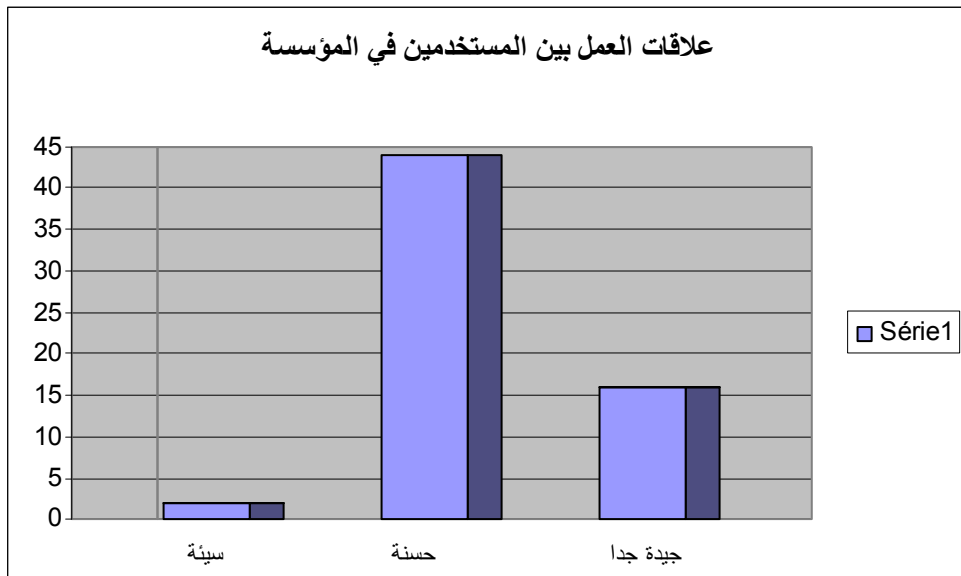
السؤال الثامن: ما هي علاقاتكم المهنية مع زملاءكم في المؤسسة؟  
الجدول (14) يبين العلاقة المهنية بين الأفراد فيما بينهم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
-	0	سيئة جدا
3	2	سيئة
71	44	حسنة
26	16	جيدة جدا
100	62	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 71% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن العلاقة مع زملاءهم حسنة و هي نسبة مهمة جدا في صالح المؤسسة، في حين أن ما نسبته 26% من الأفراد فترى العلاقة جيدة جدا و هي نسبة معتبرة كذلك، نلاحظ من هاتين النسبتين أن العلاقة المهنية

بين الأفراد و زملاءهم تعتبر جد ايجابية إلى حد كبير، و هو ما يساعد على انتقال المعلومات فيما بينهم بطريقة سهلة و جيدة، و هو مؤشر على عدم وجود صراعات كبيرة بينهم أو نزاعات و إن وجدت تحل بطرق ودية، و هو ما تبينه النتائج من حسن للعلاقات المهنية بين الأفراد، بالتالي فعالية عملية الاتصال الداخلي، و الذي يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة.

في حين أن ما نسبته 3% فقط ممن يرون أن العلاقة سيئة و هي نسبة ضعيفة لا تؤثر بشكل كبير مقارنة بالنسب الأخرى و هو شيء طبيعي يحدث في أي مؤسسة أو بين الأفراد بسبب الاختلاف في عدد من المستويات و الذهنيات، و لكن هذا لا يمنع في البحث عن أسباب ذلك ومحاولة معالجته ليعود بالنفع على المؤسسة ككل.

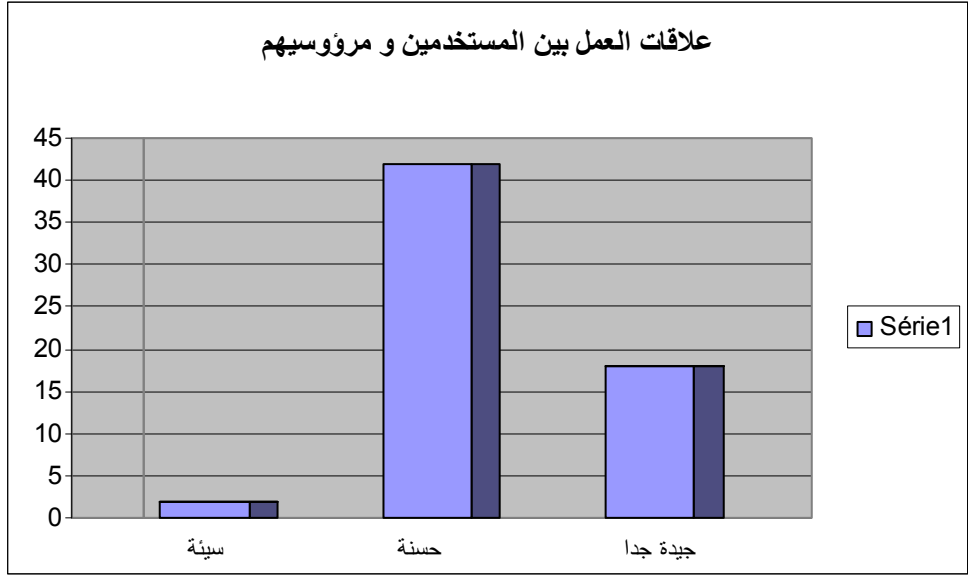


السؤال التاسع: ما هي علاقاتكم المهنية مع مرؤوسيككم؟  
الجدول (15) يبين العلاقة المهنية بين الأفراد و مرؤوسيككم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
-	0	سيئة جدا
3	2	سيئة
68	42	حسنة
29	18	جيدة جدا
100	62	المجموع

يتبن لنا من الجدول أن 68% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن علاقاتكم مع مرؤوسيككم حسنة، تليها نسبة 29% من الأفراد يرونها جيدة جدا، و نلاحظ من هاتين النسبتين أن العلاقات المهنية بين الأفراد و مرؤوسيككم ايجابية إلى حد كبير مثل ما هو في العلاقة بين الأفراد فيما بينهم في السؤال السابق، و هو في صالح المؤسسة فحسن العلاقات يجعل من انتقال المعلومات و تداولها بطريقة جيدة و سهلة و بالتالي التأثير على فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة إيجابا و على تسييرها ككل، و هو ما من شأنه تحسين مردودية المؤسسة.

في حين أن نسبة 3% فقط علاقاتكم سيئة و هي نسبة ضعيفة جدا و طبيعية تحدث في الحياة العامة لأي فرد.



السؤال العاشر: ما هي علاقاتكم المهنية مع رؤساءكم المباشرين؟  
الجدول (16) يبين العلاقة المهنية بين الأفراد و رؤسائهم المباشرين.

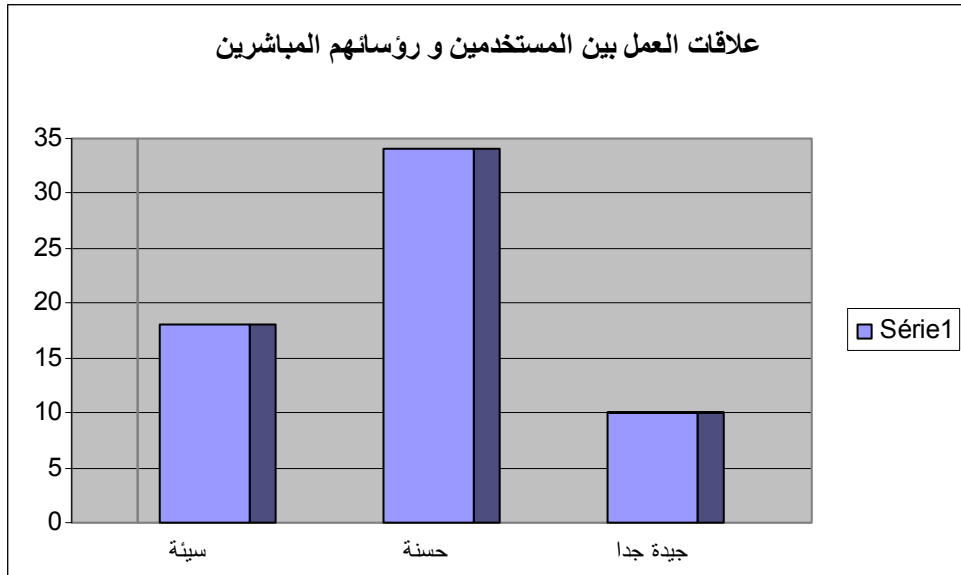
الإجابة	التكرار	النسبة %
سيئة جدا	0	-
سيئة	18	29
حسنة	34	55
جيدة جدا	10	16
المجموع	62	100

نلاحظ من الجدول أن 55% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن علاقتهم مع رؤسائهم المباشرين حسنة و هي نتيجة ايجابية إلى حد بعيد، تعكس حسن العلاقات المهنية بالمؤسسة أفقيا وعموديا، و هذا شيء مشجع في صالح المؤسسة ينعكس عليها بالإيجاب، تليها نسبة 29% من الأفراد علاقتهم مع رؤسائهم سيئة، و هي نسبة معتبرة تؤثر على تسيير المؤسسة و تنعكس سلبا

على انتقال المعلومات و الاتصال الداخلي بها، و هو ما من شأنه التأثير على مردودية المؤسسة من خلال وجود صراعات و تشنجات، و عدم تقبل للأوامر و التوجيهات المقدمة من طرف المسؤول، و يعزز هذا الطرح تواضع درجة استقلالية الفرد في عمله و عدم إشراكه في وضع السياسات، رغم أنه يكون الأدرى بعمله و بالإمكانيات الموجودة و المشاكل التي تعترض عمله، فقد سبق و أن أشرنا إليه سابقا

و كذا درجة الثقة في الإدارة و التي هناك نسبة كبيرة من الأفراد ثقتهم فيها بدرجة متوسطة فقط و هو مؤشر على أن هناك صراع و علاقات سيئة بين الأفراد و رؤسائهم، و الذي له تأثير سلبي على تسيير المؤسسة و الاتصال الداخلي، لهذا على المسؤولين تحسين هذه العلاقة حتى تعود بالنفع عليها و على المردودية و تحقيق الأهداف العامة المسطرة.

في حين نجد أن نسبة 16% فقط ممن علاقاتهم جيدة جدا مع رؤسائهم و هي نسبة قليلة و ليس لها تأثير كبير مقارنة مع النسب الأخرى.

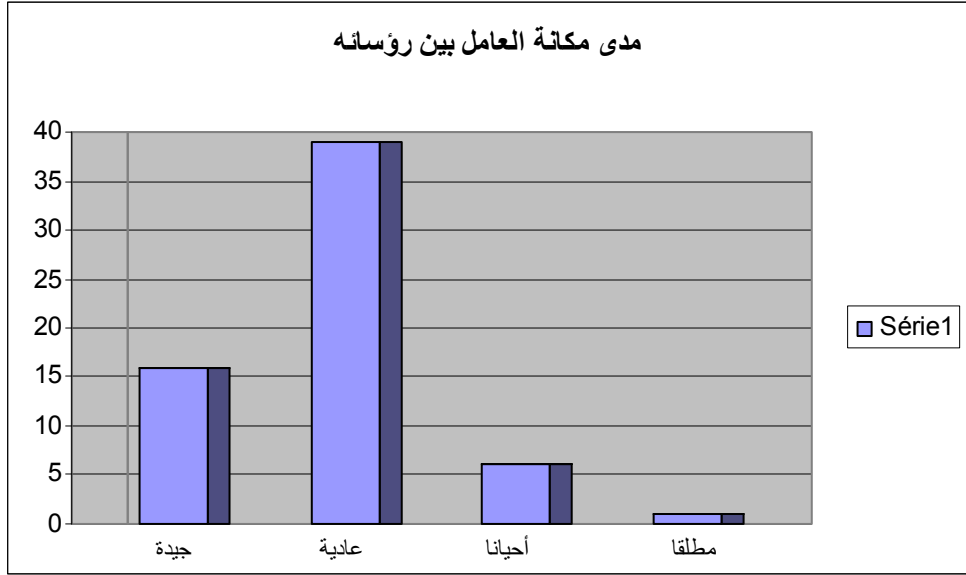


السؤال الحادي عشر: هل تحظى بمكانة بين رؤساءك؟  
الجدول (17) يبين مدى مكانة العامل بين رؤساءه.

النسبة %	التكرار	الإجابة
26	16	جيدة
63	39	عادية
9	6	أحيانا
2	1	مطلقا
100	62	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 63% من أفراد عينة البحث يحظون بمكانة عادية بين رؤساءهم، وهو ما تفسره العلاقة المهنية بين الأفراد و رؤساءهم في نتيجة السؤال السابق و التي كانت نسبة كبيرة منها علاقة حسنة على العموم و لم تكن جيدة متبوعة بسيئة، و هي ما تترجم النتيجة المتحصل عليها في هذا السؤال و التي تؤشر على وجود فتور في العلاقة، و هو ما يؤثر على الاتصال الداخلي للمؤسسة و بالتالي على السير الحسن لها، فعلى المسؤولين تحسين هذه العلاقة في كل الاتجاهات لتعود بالنفع عليها.

تليها نسبة 26% فقط ممن يحظون بعلاقة جيدة و هي نسبة متواضعة نوعا ما، و هو ما يؤدي إلى التفكير بتحسينها و محاولة معرفة أسباب ذلك و معالجة الوضع.

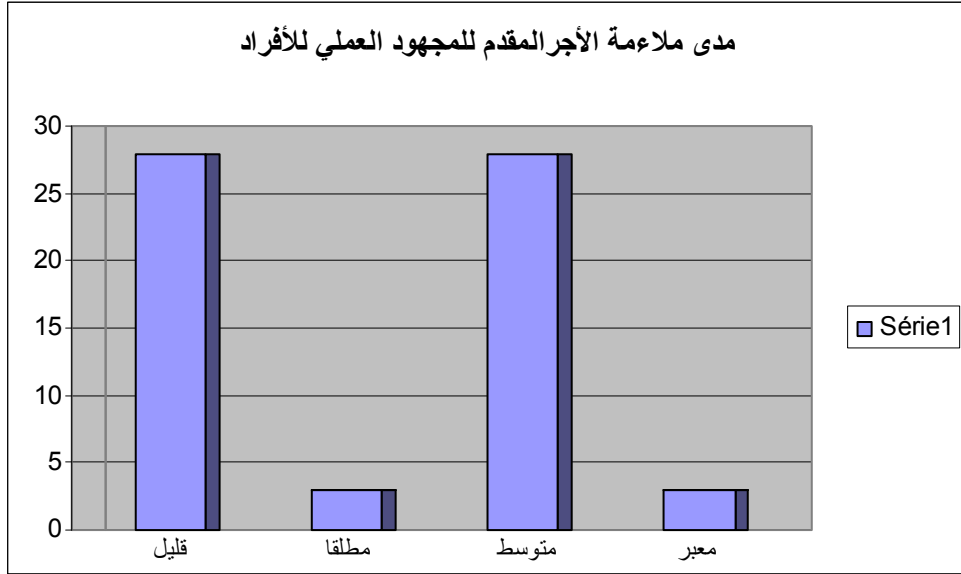


السؤال الثاني عشر: هل تعتقد أن أجرك يعكس مجهودك العملي؟  
الجدول (18) يبين مدى تبرير الأجر للمجهود العملي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
45	28	قليل
5	3	مطلقا
45	28	متوسط
5	3	معبر
100	62	المجموع

يتبين لنا من النتائج المحصل عليها أن معظم أفراد عينة الدراسة غير راضين على الأجر المقدم لهم، حيث أن ما نسبته 45% من الأفراد يرون أنه قليل و نفس النسبة ترى أنه متوسط، و هو ما يعكس عدم رضاهم عن الأجر، وهو ما لمسناه حتى من خلال مقابلتنا لإطارات هذه المؤسسة والذين يؤكدون نفس الطرح، في حين أن 5% فقط يعبر أجركم عن عملهم و هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع النسب الأخرى. و هذا ما له من تأثير سلبي كبير على المؤسسة ككل فيؤدي إلى التهاون في العمل، و عدم القيام به على أحسن ما يرام، و انخفاض في المردودية و بالتالي

عدم تحقيق ربحية كبيرة، و قد يفسر تواضع الأجر بالحالة المالية و الاقتصادية للمؤسسة و برقم أعمالها و نسبة أرباحها المحققة، و عليه يقدم على حسب ذلك مع العلم أنها مؤسسة عمومية و تابعة للبنك الخارجي الجزائري 100%.

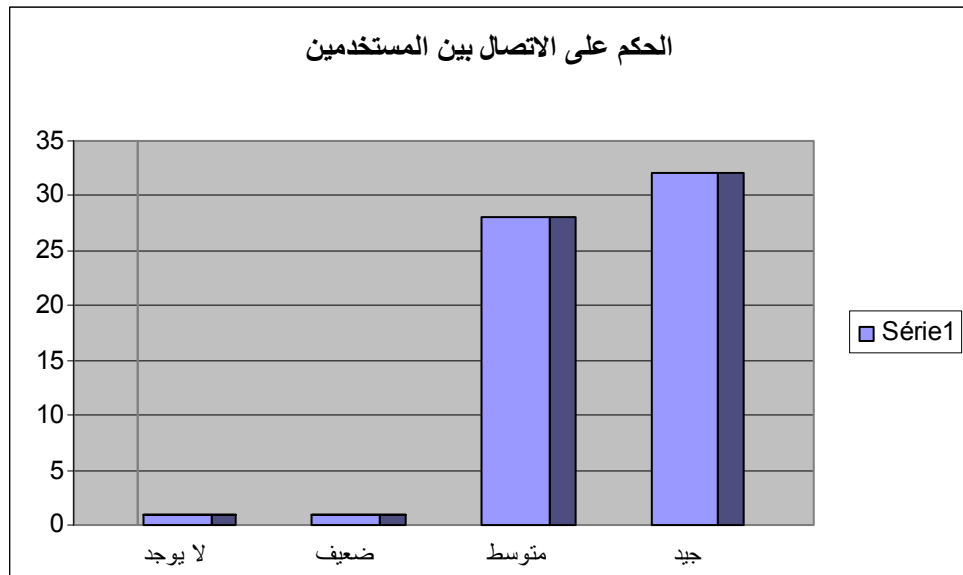


السؤال الثالث عشر: كيف تحكم على الاتصال بينكم و بين زملاءكم في المؤسسة؟  
الجدول (19) يبين علاقة الاتصال بين الأفراد و زملاءهم في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
2	1	لا يوجد
2	1	ضعيف
45	28	متوسط
51	32	جيد
100	62	المجموع



نلاحظ من نتائج الجدول أن 51% من أفراد عينة الدراسة الاتصال بينهم و بين زملائهم جيدة، و هي نتيجة مهمة تخدم المؤسسة، و لكن ما نسبته 45% من الأفراد الاتصال بينهم يسير بطريقة متوسطة، و هو مؤشر يدعو إلى القلق و البحث في أسباب ذلك فهو يؤثر تأثيرا كبيرا على فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة و على انتقال المعلومات و تداولها بطريقة جيدة وبالتالي على تسيير المؤسسة و مردوديتها، و هو ما من شأنه خلق معوقات اتصالية تؤثر عليها وقد يعود ذلك إلى الاختلاف في الموجود على عدد من المستويات منها التعليمي و اختلاف في الذهنيات و الأثر الرجعي و حتى اختلافات اجتماعية و نفسية و تكوينية، ومنه فعلى المسؤولين بالمؤسسة مراجعة ذلك و الاهتمام أكثر بهذا الجانب و ما له من تأثير كبير عليها يؤثر على مردوديتها و على تسييرها، و التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى نزاعات و أزمات المؤسسة في غنى عنها.



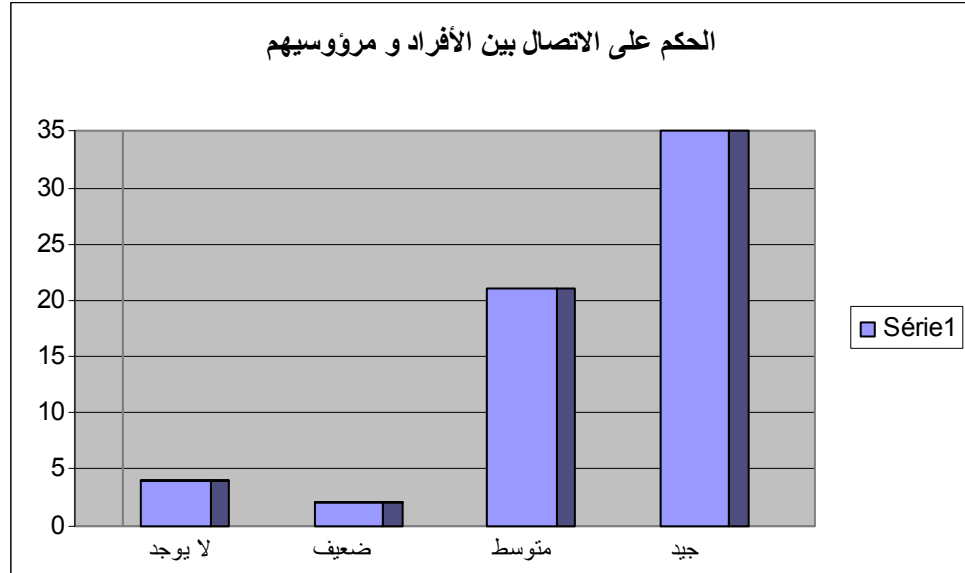
السؤال الرابع عشر: كيف تحكم على الاتصال بينكم و بين مرؤوسيكم في المؤسسة؟  
الجدول (20) يبين علاقة الاتصال بين الأفراد و مرؤوسيههم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
6	4	لا يوجد
3	2	ضعيف
34	21	متوسط
57	35	جيد
100	62	المجموع

يتبين لنا من النتائج المحصلة أن 57% من أفراد عينة الدراسة علاقة الاتصال بينهم و بين مرؤوسيههم جيدة، و هي نسبة معتبرة تؤكد على حسن العلاقة و هو ما تبرزه النتائج المحصلة في السؤال التاسع الخاص بالعلاقة المهنية بين الأفراد و مرؤوسيههم و تؤكد فقد سبق ذكرها، وهذا ما يؤثر بالإيجاب على عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، و الذي ينجم عنه حسن انتقال للمعلومات و تداولها بطريقة جيدة سهلة و فعالة يكون لهل أثر إيجابي على مردودية العمل و فعاليته و على تسيير المؤسسة ككل.

تليها نسبة 34% من الأفراد الاتصال بينهم و بين مرؤوسيههم متوسط، و هي نسبة تؤثر نوعا ما على الاتصال و تداول المعلومات، فقد تكون هناك مشاكل فيما بينهم، و قد تكون أسباب راجعة للاختلافات الموجودة بينهم كما سبق ذكرها في نتيجة السؤال السابق منها المستوى التعليمي و التكوين و غيرها من العوامل و الظروف التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على فعالية الاتصال بينهم، و بالتالي على السير الحسن للمؤسسة و على المردودية العامة للعمل.

في حين نجد أن 6% من الأفراد ترى أنه لا وجود للاتصال، تليها نسبة 3% تجدها ضعيفة، و هي نسب غير مؤثرة على عملية الاتصال و تسيير المعلومات مقارنة بالنسب الأخرى المحصل عليها.

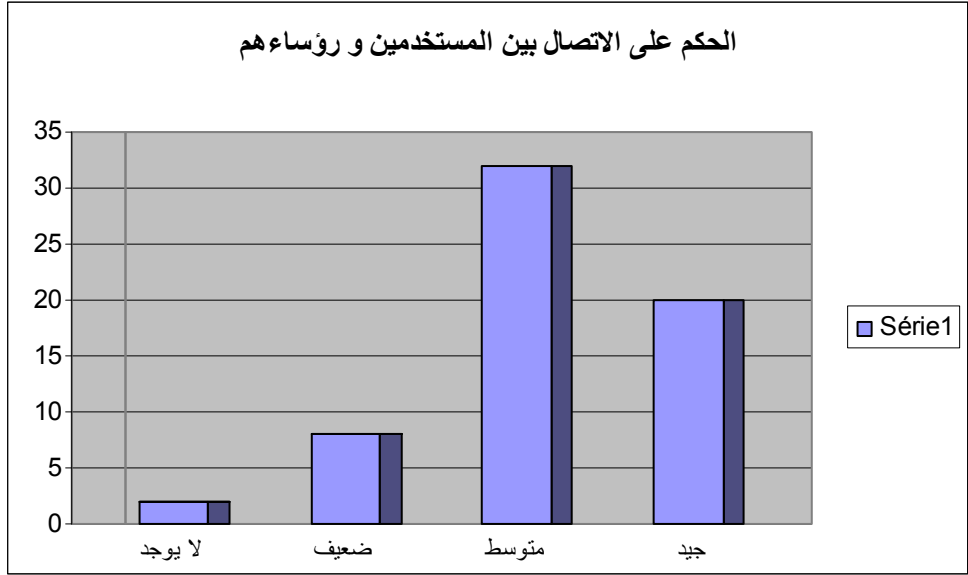


السؤال الخامس عشر: كيف تحكم على الاتصال بينكم و بين رؤساءكم في المؤسسة؟  
الجدول (21) يبين علاقة الاتصال بين الأفراد و رؤساءهم في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
3	2	لا يوجد
13	8	ضعيف
52	32	متوسط
32	20	جيد
100	62	المجموع

تبين لنا النتائج المحصل عليها أن ما نسبته **52%** من أفراد عينة الدراسة يجدون أن الاتصال بينهم و بين رؤساءهم في المؤسسة متوسط و هي نسبة معتبرة و تبرز على أن عملية الاتصال تسير ببطء و كذا سيرورة المعلومات و وصولها متأخرة و بالتالي لها تأثير سلبي، و نجد نسب **13%** تراها ضعيفة، و **3%** غير موجودة تماما، و هذه النسب الثلاث في مجموعها تؤثر على عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، و هي ما تفسره و تؤكدته النتائج المحصل عليها سابقا فيما يخص العلاقة المهنية بين الأفراد و رؤساءهم المباشرين التي ذكرناها في تحليل نتائج السؤال العاشر، و حتى النتائج المحصل عليها من قياس مدى درجة الثقة في الإدارة، و يعود هذا كما سبق و ذكرناه في تحليلاتنا السابقة إلى عدد من الأسباب و العوامل منها تسلط الإدارة العليا و سوء تنظيم المستويات الإدارية، المستوى التعليمي و الثقافي و الاجتماعي، تكوين الفرد ، مرتبة منصب العمل، و وجود صراعات بين المسؤولين و الأفراد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا سلبيا على سير المعلومات، و عوامل أخرى تدخل كعقوبات تؤثر على فعالية عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة و على مردوديتها، لذا فعلى المسؤولين بالمؤسسة مراجعة ذلك و تحسين العلاقة بما يخدم مصالحها.

و نرى أن نسبة **32%** من الأفراد تنظر إلى أن الاتصال جيد و هي نسبة معتبرة نوعا ما لكن مقارنة مع مجموع النسب الأخرى تبقى متواضعة.



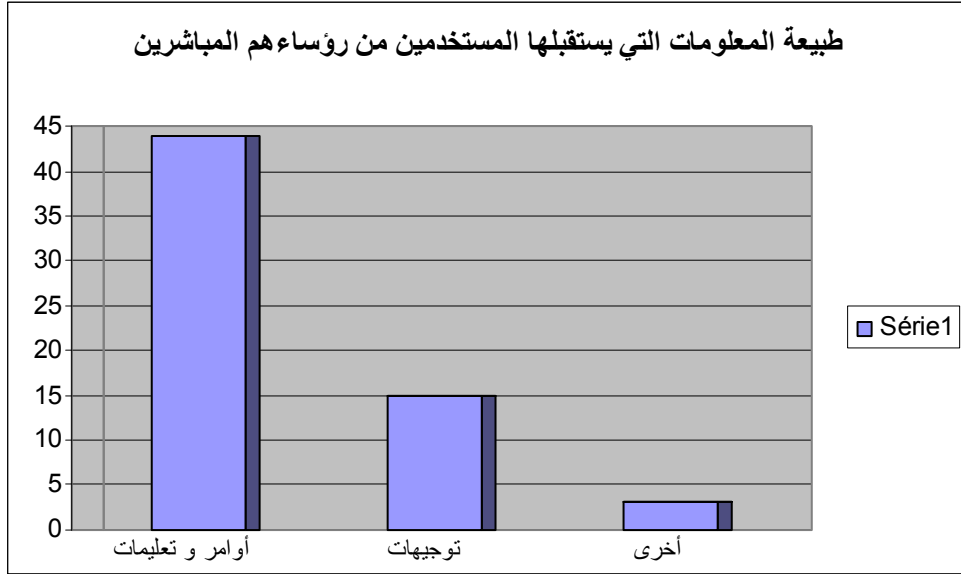
السؤال السادس عشر: ما طبيعة المعلومات التي تستقبلها من رؤساءك المباشرين؟  
الجدول (22) يبين طبيعة المعلومات التي يستقبلها الأفراد من طرف رؤساءهم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
71	44	أوامر وتعليمات
24	15	توجيهات
5	3	أخرى
100	62	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 71% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المعلومات التي يتلقونها هي أوامر و تعليمات تخص العمل و هي نسبة كبيرة ، في حين أن نسبة 24% من الأفراد يستقبلونها على شكل توجيهات تكون ذات طبيعة روتينية يومية تخص هي كذلك العمل وطريقته.

في حين أن ما نسبته 5% من الأفراد فقط يتلقون معلومات ذات طبيعة أخرى تخص جوانب مختلفة.

و منه نستنتج أن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر وتعليمات تخص العمل و طريقتة و الحرص على تأديته على أحسن ما يرام و مراقبة ذلك.



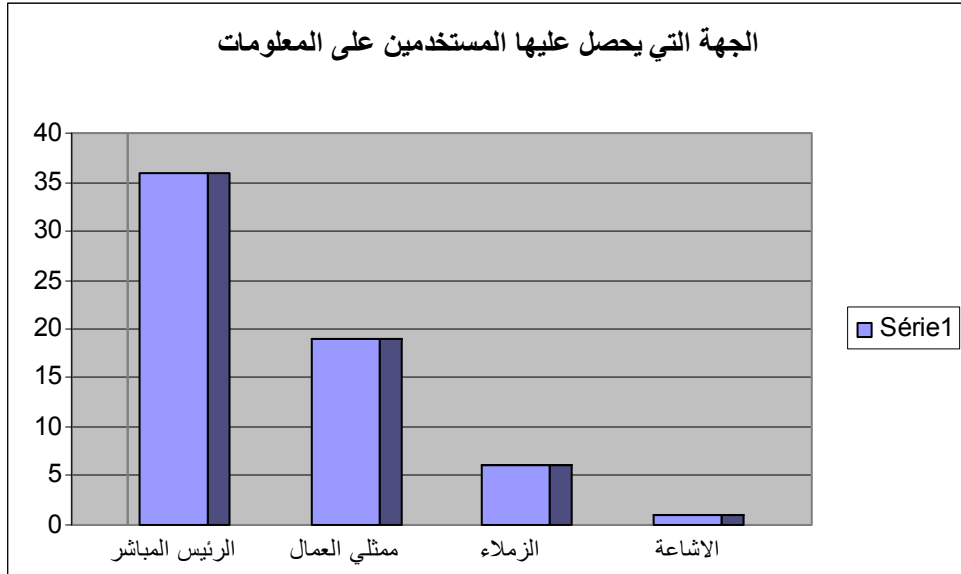
السؤال السابع عشر: على من تعتمد في الحصول على المعلومات؟  
الجدول (23) يبين الجهات التي يعتمد عليها الأفراد في الحصول على المعلومات.

الإجابة	التكرار	النسبة %
الرئيس المباشر	36	58
ممثلي العمال	19	30
الزملاء	6	10
الإشاعة	1	2
المجموع	62	100

يتبين لنا من النتائج المحصل عليها أن نسبة 58% من أفراد عينة الدراسة، المعلومات التي يحصلون عليها تأتي من الرئيس المباشر، وهو ما يؤكد أن النسبة الكبرى منها مجوزته و التي تكون في أغلبها عبارة عن أوامر و تعليمات كما سبق و أن تطرقنا إليها سابقا، و التي يكون لها مصداقية كبيرة بما أنها تأتي منه، و هو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة من مصداقية للمعلومة، ولكن نحن نعلم و من تحليلاتنا السابقة أن العلاقة المهنية و الاتصال بين الأفراد و الرئيس المباشر ليست جيدة بالشكل المطلوب و الواجب و عليه فان تداولها يكون بطيئا و يشكل عائقا على المردودية و هذا ما يؤثر سلبا على الاتصال الداخلي و المؤسسة ككل.

تليها نسبة 30% من أفراد عينة البحث تأتيها المعلومات من ممثلي العمال، و هي نسبة معتبرة إلى حد بعيد، و ذات مصداقية و لها تأثير على سير المعلومات و بالتالي على الاتصال داخل المؤسسة بالشكل الايجابي، نظرا لمصداقيتها و حسن تداولها بما أنها تأتي من ممثلي العمال. في حين نجد أن ما نسبته 10% من الأفراد تأتيهم المعلومات من الزملاء و هي نسبة ضعيفة مقارنة مع النسب الأخرى و ليس لها تأثير كبير.

و ما نلاحظه من خلال النتائج المتحصل عليها أنه لا مكان للإشاعة في المؤسسة أو ضعيفة جدا فقد بلغت النسبة 2% فقط من الأفراد الذين يحصلون على المعلومات عن طريق الإشاعة، وهو مؤشر جيد في صالح المؤسسة، تدل على مصداقية المعلومات المتداولة إلى حد كبير و بشكل رسمي و هو ما صرح به لنا خلال استجوابنا لعدد كبير من الأفراد منهم إطارات مسيرة، و الذين أشادوا و أكدوا على أن المعلومات المتداولة رسمية إلى حد كبير، و هو ما يؤكد على الاتصال الرسمي بالمؤسسة.



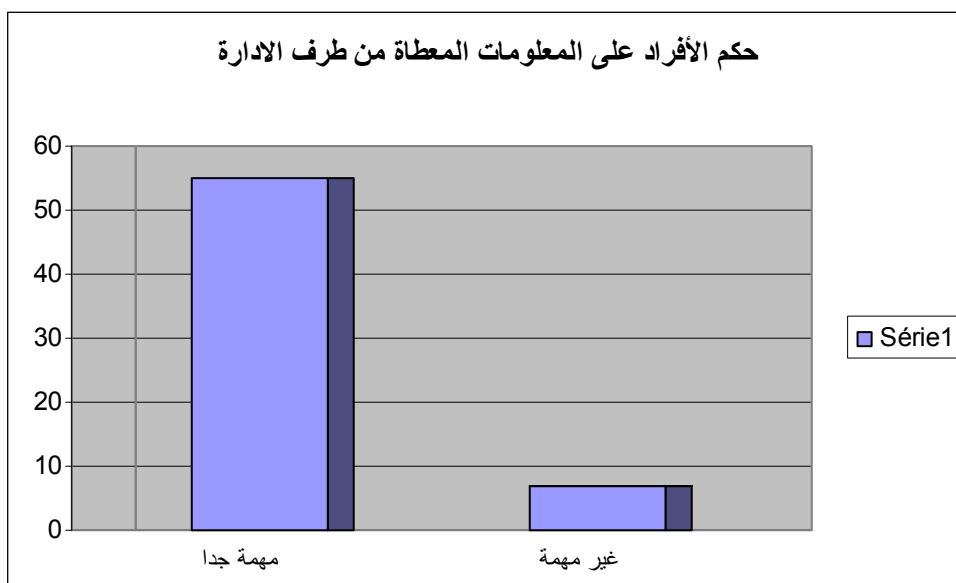
السؤال الثامن عشر: ما حكمكم على المعلومات المعطاة من طرف مديرية المؤسسة؟  
الجدول (24) يبين حكم أفراد المؤسسة على المعلومات المستقبلية من المديرية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
مهمة جدا	55	89
غير مهمة	7	11
المجموع	62	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 89% من أفراد عينة البحث يجدون أن المعلومات التي يستقبلونها من الإدارة مهمة جدا، و هذا يدل على مصداقيتها و أن لها صدى كبير من طرف الأفراد و هو ما تبينه النتائج المحصل عليها، و دليل على أهميتها و على اهتمام المستخدمين بها، والتي يجعل من حسن انتقالها و تداولها بينهم بطريقة فعالة، سريعة و سهلة، و بالتالي فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة و على حسن سيرها و مردوديتها.



في حين أن ما نسبته 11% من الأفراد فقط يرونها غير مهمة، و هي نسبة ضعيفة غير مؤثرة  
تأثير كبير على تداول المعلومة، وهي تدل على لامبالاة المستخدمين بها، و أحيانا تكون روتينية  
فقط ليس لها أهمية كبيرة بالنسبة للعامل من جهة و من جهة أخرى ليس لها تأثير على سير العمل.



السؤال التاسع عشر: كيف تستقبل المعلومة عادة عن طريق أي نوع من الوسائل؟  
الجدول (25) يبين نوع وسيلة الاتصال التي يستقبل بها الأفراد المعلومات.

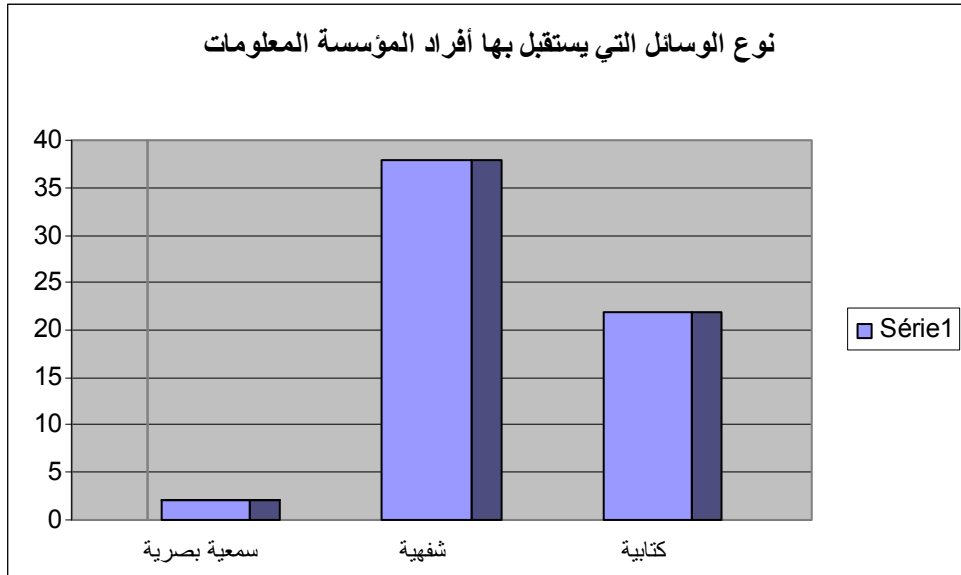
النسبة %	التكرار	الإجابة
3	2	سمعية بصرية
61	38	شفهية
36	22	كتابية
100	62	المجموع

نلاحظ أن أغلب المعلومات التي يحصل عليها الأفراد داخل المؤسسة تكون شفوية، و هي تمثل نسبة عالية 61% من أفراد عينة الدراسة، و معلوم أن المعلومات التي تقدم شفويا يكون تداولها أسرع بين المستخدمين، فسرعة انتقالها تعود بالفائدة على المؤسسة و هو دليل على أهميتها وفعاليتها، و من خلال ملاحظتنا و استجواباتنا فإنها تكون بنسبة كبيرة بالمحادثات الهاتفية بين المصالح أفقيا و عموديا أي من المدير العام إلى مختلف مصالحه و مديرياته مثلا الدعوة إلى عقد اجتماع و غير ذلك، و بين المصالح في نفس المستوى للتنسيق في إطار العمل و البرامج و الخطط والأهداف المحددة سابقا، و كذا داخل ورشة العمل و الإنتاج من طرف المسؤولين إلى مرؤوسيه من خلال أوامر و تعليمات أو توجيهات مقدمة تخص العمل أو معلومة جديدة، أي محادثات شفوية مباشرة، و هي كلها لها تأثير كبير و مباشر على الاتصال الداخلي للمؤسسة و فعاليته و على حسن تداول المعلومات داخلها.

تليها نسبة 36% من الأفراد عينة البحث يحصلون على المعلومات كتابيا، و هي نسبة معتبرة و لكن متواضعة مقارنة مع النسبة الأولى، و فعاليتها تكون أقل مقارنة بالشفوية، فسرعة تداولها تكون بطيئة مقارنة معها لذا فإنها تؤثر في انتقال المعلومات، و تشكل عائقا إذا وصلت متأخرة و في بعض الأحيان تصبح بدون قيمة لتجاوز مدة صلاحيتها، و بالتالي التأثير على سير المؤسسة و على الاتصال الداخلي بها، و تكون عن طريق الملصقات فهناك نسبة كبيرة ممن لا يهتم بها ولا يقرأها وهناك من مستواهم التعليمي محدود لا يفهم جيدا معنى أو هدف المعلومات المقدمة، و في بعض الأحيان عامل اللغة فتقدم بلغة أجنبية و هذا ما نراه في غالبية الإدارات، بالإضافة إلى المنشورات و التعليمات، و بالنسبة للإطارات تستعمل محاضر الاجتماع أو التقارير، فحسب ما لاحظناه بالمؤسسة و من خلال استجوابنا لعدد من المسؤولين فإن أغلب المعلومات يكون تداولها كتابيا وهذا حتى تكون ذات طبيعة رسمية و ذات مصداقية.

و نجد أن نسبة 3% من الأفراد يستقبل المعلومات عن طريق وسائل سمعية بصرية، في الحقيقة لا تملك المؤسسة هذه الوسائل.

نستنتج أن نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة تكون حسب درجة أهميتها، فان كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية و مصداقيتها، من خلال المنشورات، محاضر اجتماع، تقارير، مذكرات، ملصقات. وان كانت أقل أهمية و ذات طبيعة عادية و روتينية فتكون شفهيًا بالمحادثات الهاتفية، أو محادثات مباشرة من الرئيس إلى مرؤوسه حسب الهرم التسلسلي، و تفضل الفئة ذات المستوى التعليمي المحدود الطريقة الشفهية خاصة الذين لهم صعوبة في القراءة و الكتابة، و نفس الشيء للأفراد الجدد الذين يفضلون التوجيهات التي تقدم لهم و كذا التعليمات، حيث يعتبرون الطريقة الشفهية أفضل و فعالة للاتصال الداخلي أكثر من الكتابية، و هو ما وقفنا عليه من خلال استجواباتنا معهم.

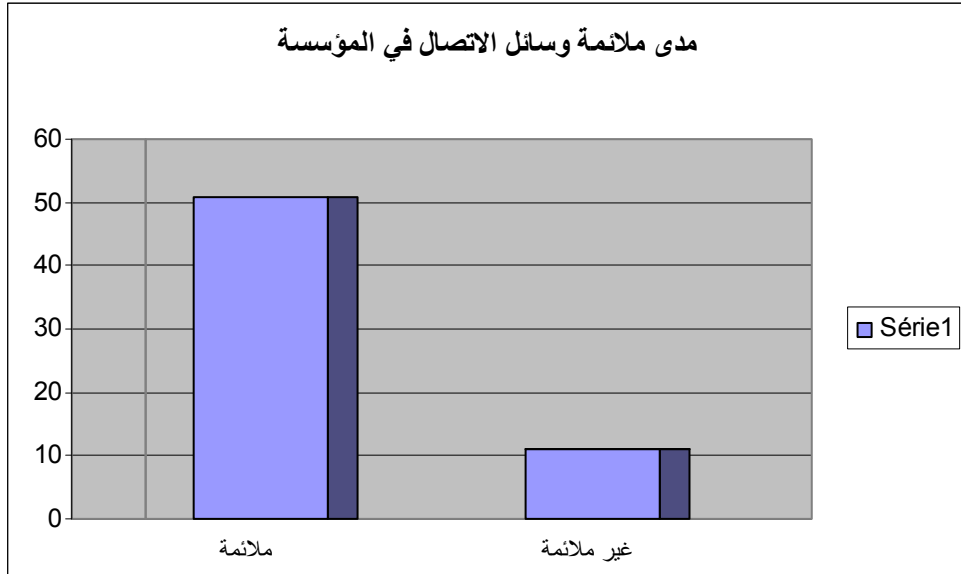


السؤال العشرون: كيف ترى وسائل الاتصال في المؤسسة من حيث الملائمة؟  
الجدول (26) يبين درجة ملائمة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
ملائمة	51	82
غير ملائمة	11	18
المجموع	62	100

يتبين لنا من خلال النتائج المحصلة أن 82% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة ملائمة، و هو ما لمسناه أيضا من عدد من الأفراد و الإطارات والتي أكدت على ملاءمتها و أنها كافية رغم أنها تقليدية، و هذا حسب طبيعة المؤسسة و بما أنها مؤسسة بعينها و لا تحتوي على وحدات أخرى تابعة لها، و هو ما يستدعي استعمال وسائل كلاسيكية فقط، تكون كافية و ملائمة لذلك.

في حين أن نسبة 18% فقط ترى غير ذلك و أن هذه الوسائل غير ملائمة، رغم أن هذه النسبة متواضعة، إلا أنه يستدعي مراعاة ذلك و عصرنتها بما يخدم التطورات الحاصلة و مسايرتها.



السؤال الحادي والعشرون: على ماذا تعتمدون في حل المشاكل في المؤسسة؟  
الجدول (27) يبين الجهة التي تعتمد في حل المشاكل.

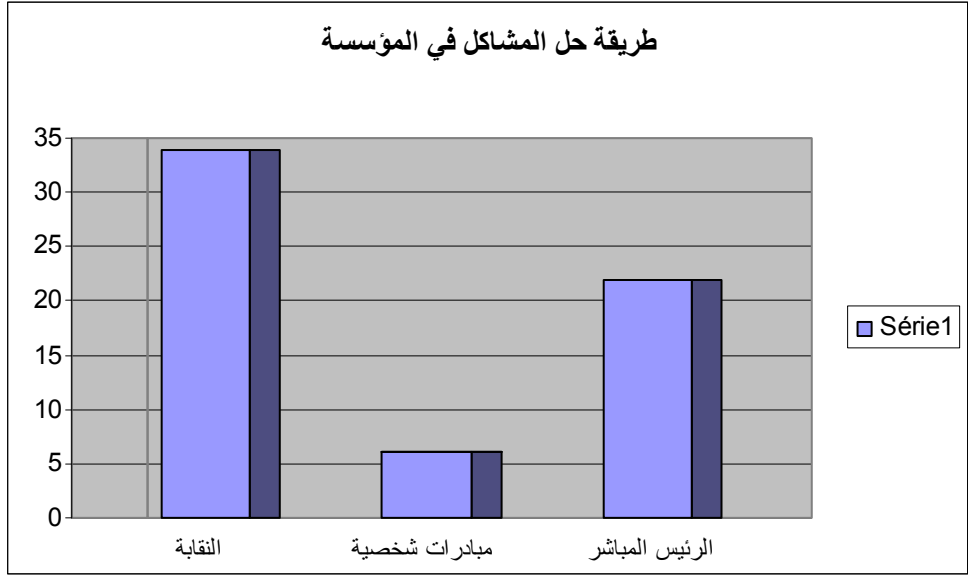
النسبة %	التكرار	الاجابة
55	34	النقابة
10	6	مبادرات شخصية
35	22	الرئيس المباشر
-	0	الاعتماد على الزملاء
100	62	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 55% من أفراد عينة الدراسة يعتمدون في حل المشاكل على النقابة وهي نسبة معتبرة، تعبر على أهمية ممثلي العمال في حل النزاعات و المشاكل، و هو ما وقفنا عليه من خلال استجوابنا لعدد من المستخدمين و الإطارات الذين أكدوا ذلك و بأن المشاكل تحل بالمؤسسة بطريقة ودية و تطرح على النقابة للنظر فيها و حلها بما يرضي جميع

الأطراف و الدفاع عن حقوق الأطراف المتضررة، وان استعصى ذلك و كانت نزاعات كبيرة فإنها تخول للجهات القانونية المختصة، و هو ما يدل على العلاقة بين المستخدمين و النقابة و دورها في حل المشاكل، و هذا شيء مهم يمتن علاقة الاتصال فيما بينهم.

و أن ما نسبته **35 %** يعتمدون في ذلك على الرئيس المباشر و هي نسبة هامة أيضا، تدل على أهمية الرئيس المباشر في حلها و الثقة الموضوعية فيه، نظرا لأهميتها و تعقيدها، و هو ما يستدعي تدخله الشخصي، و هو ما من شأنه تفعيل عملية الاتصال بين المستخدمين و رئيسهم المباشر، و الذي يعود بالفائدة على المؤسسة نظرا للثقة الموضوعية في الرئيس و التي تبين العلاقة المهنية بينهم و بأن هناك اتصال.

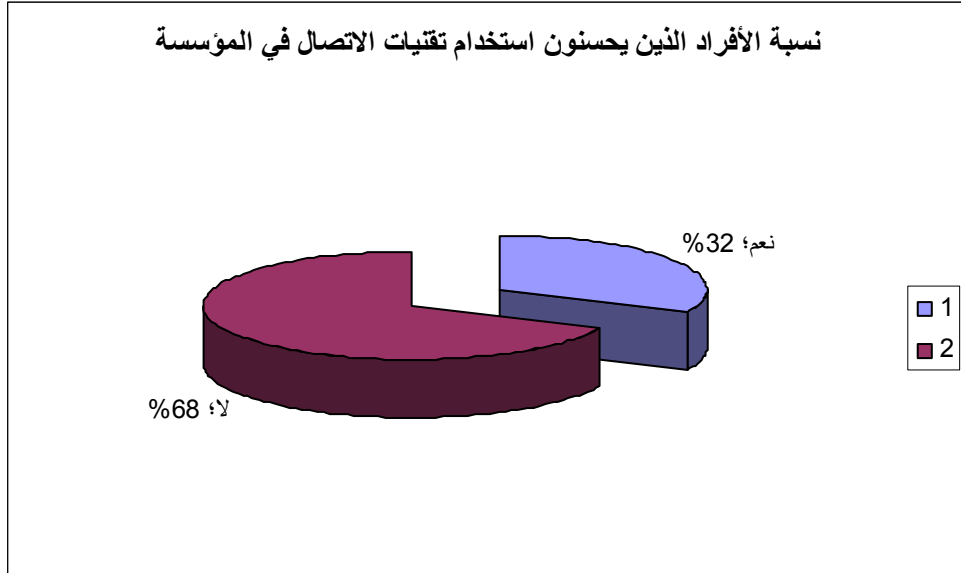
في حين **10 %** فقط من الأفراد يعتمدون في ذلك على مبادرات شخصية، بطريقة ودية هذه النسبة متواضعة مقارنة بالنسب الأخرى إلا أنها مشجعة تنم عن تضافر جهود الأفراد في حل مشاكلهم لوحدهم و بطريقة ودية و حبية تمتن العلاقة بينهم أكثر فأكثر، تعود بالفائدة على الجميع.



السؤال الثاني و العشرون: هل لديك معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة؟  
الجدول (28) يبين مدى معرفة الأفراد استخدام وسائل الاتصال الحديثة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	20	32
لا	42	68
المجموع	62	100

يتبين لنا من النتائج المحصل عليها أن نسبة 68% من أفراد عينة البحث لا يحسنون استعمال تقنيات الاتصال الحديثة، في حين أن ما نسبته 32% فقط ممن يحسنون ذلك.  
هذا راجع أولاً للمستوى التعليمي لنسبة كبيرة من الأفراد العاملين بالمؤسسة الذي قد سبق وأن تطرقنا إلى ذلك في تحليل نتائج البيانات الشخصية و الخاص بالمستوى التعليمي و التي تبين أن 18% فقط ممن لهم مستوى جامعي و البقية بين الابتدائي و الثانوي، و ثانياً إلى أن المؤسسة لا تحتوي و لا تستعمل تقنيات اتصال حديثة، بل وسائل تقليدية و كلاسيكية فقط.

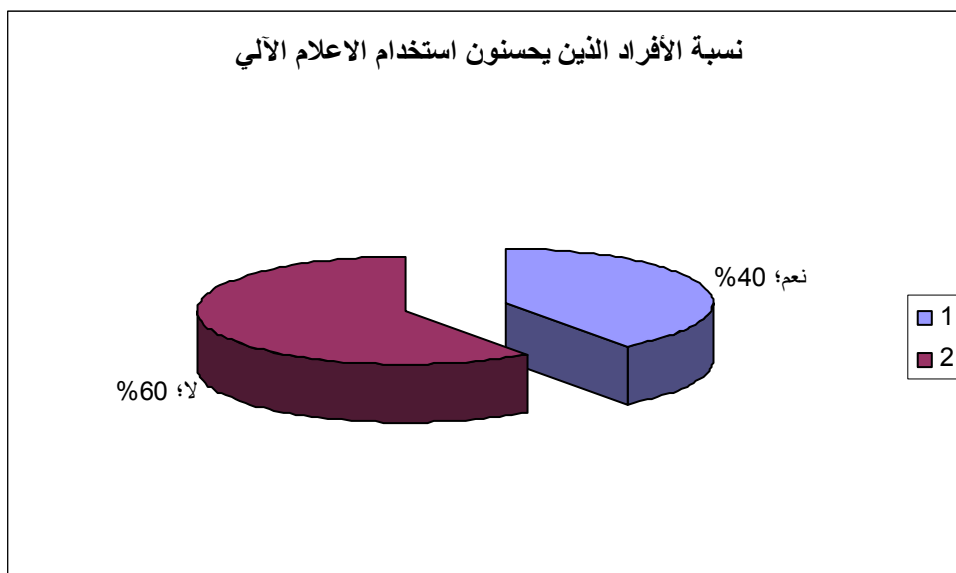


السؤال الثالث والعشرون: هل تحسن استعمال الإعلام الآلي؟  
الجدول (29) يبين مدى معرفة أفراد المؤسسة استخدام الإعلام الآلي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
40	25	نعم
60	37	لا
100	62	المجموع

نلاحظ من النتائج أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة لا يحسنون استخدام الإعلام الآلي، في حين أن 40% فقط ممن يحسنون ذلك، وهذا في غير صالح المؤسسة تدل على المستوى التعليمي و التكويني المحدود لنسبة كبيرة من المستخدمين، و ما أصبح للإعلام الآلي دور في الحياة العامة للفرد فما بالك في الحياة العملية، ويرجع ذلك كذلك إلى أن النسبة الأكبر من المستخدمين في المؤسسة هم عمال تنفيذ و التي أكبر نسبة منهم في مصلحة الإنتاج و هي لا تشترط معرفة استعمال الإعلام الآلي.





السؤال الرابع و العشرون: هل تحسن استخدام الانترنت؟  
الجدول (30) يبين درجة معرفة مستخدمي المؤسسة استخدام الانترنت.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	42
لا	36	58
المجموع	62	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث تقدر ب **58%** لا يحسنون استخدام الانترنت، و هذا راجع للمستوى التعليمي المحدود كما سبق و أن أشرنا إليه سابقا وكذلك أن نسبة كبيرة لا تحسن استعمال الإعلام الآلي كما ورد في تحليل نتيجة السؤال السابق والتي تقدر ب **60%** من مجموع أفراد عينة البحث، و أن ما نسبته **42%** من الأفراد تحسن استخدامه و هي نتيجة مهمة إذا ما راعينا الظروف و العوامل السابقة الذكر من مستوى دراسي محدود لعينة كبيرة منهم و كذا عدم معرفة استخدامهم للإعلام الآلي، و النسبة الأكبر في ذلك من نصيب الإطارات و الأعوان الإداريين لأن مكاتبهم تحوي أجهزة لذلك مربوطة بالشبكة العنكبوتية

و لها موقعها الخاص عليه ، و أن نسبة منهم تقدر بـ 54% تهتم بقراءة المجلات و الدوريات وهو ما يترجم بأن نسبة كبيرة من الأفراد تحب المطالعة، و هناك عينة تقوم بزيارة موقع المؤسسة، وعينة أخرى المشاركة في المنتديات و هذا بنسب متساوية و تقدر بـ 15% لكل منهما، فين نجد أن 2% تهتم بالصور و الألعاب و نسبة مماثلة بأشياء أخرى.

و منه نستنتج أن نسبة معتبرة من الأفراد على الرغم من المستوى التعليمي و التكويني المحدود لنسبة كبيرة منهم إلا أنها تهتم بتصفح الانترنت و ما يساعدهم في ذلك أن المؤسسة تملك هذه التقنية و لها موقعها الخاص بها.



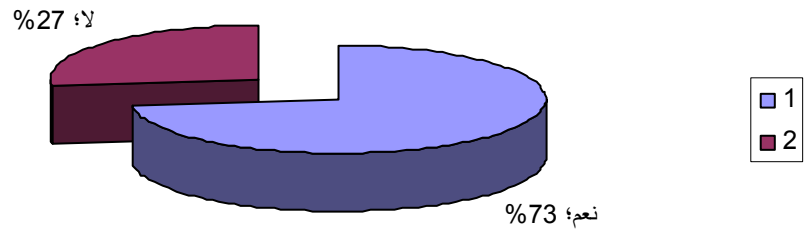
السؤال الخامس و العشرون: هل تعترضك معوقات اتصالية أثناء القيام بعملك؟  
الجدول(31) يبين درجة المعوقات الاتصالية التي تعترض الأفراد أثناء القيام بعملهم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
73	45	نعم
27	17	لا
100	62	المجموع

يوضح لنا الجدول أن 73% من أفراد عينة البحث يؤكدون أنهم تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم، و أن أغلب من استجوبناهم يوعزون ذلك أن العائق الرئيسي هو في عدد المستويات الإدارية، وهو ما يفسر بالبيروقراطية المعتمدة في تنظيم المؤسسة و التي تؤدي إلى طول فترة وصول المعلومات، و هي ما تسبب في تعرضها للتشويش و بالتالي تصل إلى الأفراد بها أخطاء يصعب تصحيحها، و بالتالي يكون رجع صدى سيء يؤثر على فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة و على تسيير المؤسسة. و هناك عامل آخر متمثل في اللغة بحيث نسبة كبيرة من الوثائق مكتوبة باللغة الفرنسية و أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد لا يحسنون إتقانها و هو ما يكون عائقا كبيرا لهم، و أن معظم خريجي معاهد التكوين و الجامعات يتلقون تكويننا باللغة العربية. و هناك عوائق أخرى منها المستوى التعليمي و الثقافي و لكن بدرجة اقل.

و نسبة تقدر ب 27% من أفراد العينة يؤكدون أنهم لا تعترضهم معوقات اتصالية، حيث يرجع 59% منهم ذلك إلى المحيط المهني الذي يروونه مناسباً و يساعد على تأدية العمل في ظروف حسنة، و 23% ترجع ذلك إلى مصداقية المعلومة، و ما نسبته 18% ترجع ذلك إلى فعالية الوسيلة الاتصالية.

### معوقات الاتصال في المؤسسة



## الخلاصة:

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، من خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على عينة من الأفراد، وبعد الاطلاع على مختلف المصالح الإدارية والتنفيذية طيلة مدة البحث وملاحظة مختلف الجوانب إضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من إطارات وعمال المؤسسة في إطار موضوع البحث دائما تم تحديد مجموعة من نقاط الضعف التي لربما أشرت إليها من قبل الخوض في هذا التقرير ولكن تجدر الإشارة إليها مرة أخرى بشكل أكثر توضيحا وشمولية وربما إشارة إلى ما لم يتم ذكره فيما سبق هذه المرحلة النهائية .

أول شيء لمسناه أن المستوى التعليمي لنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة محدود فبينت النتائج المحصل عليها من خلال أفراد عينة الدراسة أن نسبة 18% منهم فقط جامعيون و البقية ذات مستوى يتراوح بين الابتدائي والثانوي وهي نسبة كبيرة جدا، تؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمؤسسة و على عملية الاتصال الداخلي، و هو ما تفسره بعض النتائج مثلا نسب كثيرة من أفراد عينة البحث لا يحسنون استخدام الإعلام الآلي و الانترنت، و هذا في وقت تسوده العولمة و النظام الدولي الجديد و المنافسة الشرسة بين مختلف المؤسسات على الأسواق، و كسب زبائن جدد و المحافظة عليهم، و أهم شيء لاحظناه في بداية تحليلنا لهذه النتائج جهل معظم أفراد عينة البحث بوجود خلية للاتصال من عدمه بحيث 77% يرون أنه توجد بمؤسستهم و في الحقيقة غير موجودة تماما، و هو ما يكرس نقص و قصر المعلومات بالمؤسسة، و بالتالي التأثير على حسن انتقالها و على فعالية الاتصال و هو ما يعتبر عائقا كبيرا يؤثر على حسن تسيير المؤسسة و سير المعلومات فيها و تداولها بطريقة جيدة و فعالة.

ويتضح أن أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة و بالتالي استقلاليتهم ضعيفة فيها، و هو ما تفسره النسب المحصل عليها من آراء معظمهم فنجد نسبة 45% من أفراد العينة المدروسة ترى أن استقلاليتها ضعيفة في العمل و في اتخاذ القرار، و أن 15% لا توجد لهم استقلالية مطلقا في العمل، و ما يفسر هذه النتائج أن القرارات تأتي تقريبا

كلها من أعلى الهرم التسلسلي للمؤسسة فلا وجود للعامل البسيط أو إطارات التنفيذ و التحكم دخل في المشاركة في اتخاذ أي قرار حتى ولو كان هو المعني بالدرجة الأولى، و أنه يعود إلى الإدارة المركزية، و هو ما يفسر أن فعالية الاتصال ضعيفة في المؤسسة و هذا ما يؤثر على حسن سيرها وضعف الاتصال الداخلي بها إن لم نقل قد يكون معدوما في بعض الأحيان.

من خلال النتائج يتبين لنا أن نسبة 71% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن الاتصال بينهم و بين رؤسائهم في المؤسسة متوسط و هي نسبة معتبرة و تبرز على أن عملية الاتصال تسير ببطء و كذا سيرورة المعلومات و وصولها متأخرة و بالتالي لها تأثير سلبي، و نجد نسب 13% تراها ضعيفة، و 3% غير موجودة تماما، و هذه النسب الثلاث في مجموعها تؤثر على عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، و هي ما تفسره و تؤكد النتائج المحصل عليها سابقا فيما يخص العلاقة المهنية بين الأفراد و رؤسائهم المباشرين التي ذكرناها في تحليل نتائج السؤال العاشر، و حتى النتائج المحصل عليها من قياس مدى درجة الثقة في الإدارة، و يعود هذا كما سبق و ذكرناه في تحليلاتنا السابقة إلى عدد من الأسباب و العوامل منها تسلط الإدارة العليا، و سوء تنظيم المستويات الإدارية، المستوى التعليمي و الثقافي و الاجتماعي، تكوين الفرد ، مرتبة منصب العمل، و وجود صراعات بين المسؤولين و الأفراد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا سلبيا على سير المعلومات، و عوامل أخرى تدخل كمعوقات تؤثر على فعالية عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة و على مردوديتها، في حين أن العلاقة المهنية بين الأفراد و بينهم و بين مرؤوسيهم حسنة إلى حد كبير، و هي نفس نتائج علاقة الاتصال فيما بينهم و هو ما تؤكد هذه النتائج.

إن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العمل و طريقته و الحرص على تأديته على أحسن ما يرام و مراقبة ذلك، وكذلك توجيهات ولكن بدرجة أقل.

إن نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة تكون حسب درجة أهميتها فان كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية و مصداقيتها، من خلال

المنشورات، محاضر اجتماع، تقارير، مذكرات، ملصقات. وان كانت أقل أهمية و ذات طبيعة عادية و روتينية فتكون شفهيًا بالمحادثات الهاتفية، أو محادثات مباشرة من الرئيس إلى مرؤوسه حسب الهرم التسلسلي، و تفضل الفئة ذات المستوى التعليمي المحدود الطريقة الشفهية خاصة الذين لهم صعوبة في القراءة و الكتابة، و نفس الشيء للأفراد الجدد الذين يفضلون التوجيهات التي تقدم لهم و كذا التعليمات، حيث يعتبرون الطريقة الشفهية أفضل و فعالة للاتصال الداخلي أكثر من الكتابية، و هو ما وقفنا عليه من خلال استجواباتنا معهم.

يتبين لنا من النتائج كذلك أن نسبة 55% من أفراد عينة الدراسة يعتمدون في حل المشاكل على النقابة و هي نسبة معتبرة، تعبر على أهمية ممثلي العمال في حل النزاعات و المشاكل، و هو ما وقفنا عليه من خلال استجوابنا لعدد من المستخدمين و الإطارات الذين أكدوا ذلك و بأن المشاكل تحل بالمؤسسة بطريقة ودية و تطرح على النقابة للنظر فيها و حلها بما يرضي جميع الأطراف و الدفاع عن حقوق الأطراف المتضررة، وان استعصى ذلك و كانت نزاعات كبيرة فإنها تخول للجهات القانونية المختصة، و بدرجة أقل هناك عينة من الأفراد تعتمد في ذلك على الرئيس المباشر.

ومن خلال هذه النتائج و من استجوابنا لعدد من الإطارات و العمال و بملاحظاتنا طوال فترة التبرص، نستنتج أن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، و لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مباليين لذلك، و لا يضعونها في اهتماماتهم، و لا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد و لا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، و هو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال للمعلومات بها و حسن تداولها.



الخاتمة العامة



## الخلاصة العامة:

إن المجتمع الحديث يقوم على العديد من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن سائر المجتمعات التقليدية الغابرة إذ تتباين هذه الأخيرة (البنى) حسب نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها في الواقع وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية بخاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا ومبنيًا على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصى منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية بما بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاءا ورفعها لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به.

فرغم أن المشاكل الاتصالية التي وصلت ذروتها مع نظام تايلور Taylor وماكس فيبر max weber والتي انعكست سلبا على العديد من الجوانب كتسيير وتناقل المعلومة الحساسة بالرغم من أنها ميزت مراحل غابرة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية إلا أن هذه الأخيرة وبالرغم من البحوث المعمقة والدراسات الهادفة المدعمة بالتطور التكنولوجي الذي لا مثيل له إلا أنها لازالت تشكو فشل مشاريعها و أهدافها إلى مشكل أساسي محوري هو الاتصال وتناقل المعلومة دائما انطلاقا من نسقها الداخلي على وجه التحديد.

إن موضوع الاتصال في نسق المؤسسات الاقتصادية المختلفة يعتبر- في وقتنا الراهن- أكثر من ضروري، فقوة أي مؤسسة أو نظام مهما كان في المجتمع الحالي الذي عرف أصلا ونعت بمجتمع المعلومة هو التحكم في القدر الأمكن من المعطيات الضرورية الحساسة و اللازمة لأي تحرك، فمباشرة أي مشروع على سبيل المثال لا بد وأن تنطلق من قاعدة أساسية هي المعلومات والبيانات المسطرة للتوجهات والخطوات الممكن أو المزمع تنفيذها في كل مرحلة من مراحل العمل الميداني ، فالذي يتحكم في المعلومة يملك القوة والسيطرة والذي يفتقد لمثل هذه المعايير لا يمكن أن يضمن استقراره في أي حقل كان خاصة على الصعيد الاقتصادي أين تعتبر المؤسسة خدماتية كانت أو منتجة لسلع ملموسة مجبرة على ضمان أكثر انسجام لنسقتها الداخلي بتوفير وتجسيد نظام اتصالي متين قائم على مبادئ علمية مدروسة وتسخير الإمكانيات والآليات اللازمة لتسيير المعطيات المختلفة كما أن مشاكل وخصوصيات العمال داخل النسق أو الهيكل التنظيمي لا بد وان تؤخذ بعين الاعتبار عملا على إرضاءه وكسب ثقته، لأن تحقيق مثل هذه النقاط يضمن للمؤسسة وفاء المستخدم وبالتالي استغلال كل طاقاته الكامنة خدمة لمصلحتها المادية نهاية المطاف .

إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، و حل أمثل للمشاكل، وهذا ما يسهل الحوار و تبادل الخبرات من خلال الاتصال الذي يحسن الأداء الوظيفي و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة، تنسجم مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

هذه الإستراتيجية تتجاوز فكرة أن الاتصال عملية طبيعية لا تطرح إشكال، فالاتصال أداة توظيف و تطبيق لآليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، بدءا من قمة السلم الهرمي الداخلي إلى المستويات الدنيا، فهو يلعب دورا في أداء العمل، إذ لا يمكن تجاهل دور العامل في تحريك عجلة التنمية، فمستوى الأداء مرهون بتوفير المعلومة ذات المصدقية و التي تعبر عن الوضعية الحقيقية و الملائمة لاتخاذ القرار.

بالمقابل التسيير الجيد يعتمد على السريان الأحسن للمعلومة و ثقة الأشخاص من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي للمؤسسة، و اندماج الأشخاص في قيم و أهداف تشكل ثقافة المؤسسة. تعتبر تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي شهدت تطورا متسارعا لا مثيل له في النصف الثاني من القرن العشرين وبلغت الذروة بداية الألفية الثالثة أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة الهادفة لتحقيق البقاء ومسايرة الركب مهما كانت طبيعة نشاطها أو منتوجها سلعة كانت أو خدمة ومهما كان حجم هذه الأخيرة فإهمال هذه التكنولوجيات يعني التخلف، الانهيار وفشل المشروع.

فمن خلال ما ورد ذكره من تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة وخاصة الرقمية منها تستطيع إحداث تغيير جذري في طريقة ونوعية التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهور مستخدميها عن طريق إحداث تقارب أكبر في الاتصالات من خلال جعل المعلومة ذات حضور أوفر و أسرع وسهلة التناول عند الحاجة.

انه ولغرض دخول السوق العالمية فان مؤسسات الإنتاج والخدمات خاصة أو عمومية كانت مدعوة للشروع بشكل مباشر ومستمر في تحسين نوعية وقيمة منتجاتها ونظام ذلك أيضا، قيمة مصالحتها و تسييرها في نطاق تحقيق معادلة النوعية/السعر في أحسن الظروف في هذا الصدد تلعب تكنولوجيات الإعلام والاتصال دورا أكثر من مهم في بلورة تقنيات تسيير تستطيع تزويد المؤسسة بالخبرات الشتى.

وفي إطار تفتح الجزائر على الاقتصاد العالمي فالواجهة التكنولوجية تعد أهم الخطوات لذلك ويبدو في الشأن أنهما(الجزائر) تعاني من عجز فائق كالمشاكل المتعلقة بنقص معرفة الأسواق الداخلية والخارجية، جمع المعلومات المكلفة، سوء استغلال تقنيات التسيير والصعوبة في التنقل بطريقة سهلة على مستوى الأسواق الداخلية والخارجية نظرا لنقص الوسائل البشرية والمادية اللازمة.

ففي الوقت الذي فتحت تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة آفاقا متميزة للمؤسسات الغربية تعتبر الكثير من مثيلاتها في الجزائر الآن وخاصة الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد والتي

تتوجه نحو الخوصصة أكثر فأكثر تعتبر مجبرة على تعزيز جهازها بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال حتى تحسن أكثر من منتوجاتها وخدماتها، والوقوف في وجه المنافسة على المستويين المحلي والدولي إضافة إلى مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى السوق.

و بعد تحليلنا للجانب التطبيقي داخل مؤسسة الدراسة الميدانية تبين لنا أنه لا يعطي المسؤولون للاتصال أهمية، و هو غير فعال إلى حد بعيد و ما لاحظناه و استنتاجناه من نتائج طيلة فترة التربص من فتور في العلاقة بين الأفراد و رؤسائهم، و نقص في الثقة اتجاه الإدارة، و وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة و التطورات التي يشهدها العالم، و أن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر و القرارات و التوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم، لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها، و هي بذلك تؤثر سلبا بحيث لا تسمح و لا تشجع المبادرات الشخصية و الإبداعية للأفراد.

و كذلك عدم وجود خلية أو مديرية للاتصال و هو ما يوسع الهوة بين الأفراد و الإدارة و بالتالي ينعكس ذلك سلبا على تسيير المؤسسة ككل، لهذا فعلى أصحاب القرار خلق منصب لذلك و منح الفرصة للأفراد في المشاركة في وضع الأهداف و السياسات، و إبراز أهمية الاتصال الداخلي من خلال دورات تكوينية و عقد ندوات ، و تحفيز الأفراد على العمل الجماعي و تدعيم المبادرات الشخصية و الإبداعية و تبادل الأفكار، حتى لا يشعروا بالتهميش و يحسوا أن لهم دور في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و تعزيز الثقة فيما بينهم و بين الإدارة، و كذلك على المؤسسة تطوير تقنياتها للاتصال بوسائل أكثر حداثة و فعالية تتماشى و متطلبات العصر و المنافسة، و تكوين الأفراد على استعمالها و تشجيعهم على ذلك، و تحسين مستواهم التكويني و العملي بما يتطلبه التطور الذي يعيشه العالم لمواكبته و بالتالي الوقوف أمام المنافسة في ظل العولمة و تحرير التجارة الدولية و الانضمام المرتقب للجزائر إلى منظمة التجارة الدولية.

و غرس ثقافة الاتصال و أهميته و مفهومه و الذي يرتكز بدوره على تطوير الاتصال الداخلي و هذا بفهم أهداف المؤسسة و العمل على تحقيقها.

إن الجانب النظري للاتصال والدراسات الأكاديمية على وجه التحديد تعتبر أكثر من ضرورة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لتجسيد أحسن وضعية معلوماتية اتصالية في الشأن وتحقيق البقاء والاستقرار على المدى البعيد والمؤسسة الجزائرية لازالت تعاني النقص في هذا الجانب الأمر الذي انعكس سلبا على العديد من نواحيها التنفيذية والإنتاجية كما أنه لا بد من التأكيد في هذه النقطة على كون وظيفة المكلف بالاتصال داخل المنشأة ليست جمالية رفاهية فقط وإنما بناء قائم بذاته له أكثر من أهمية في تجسيد النسق العام المتكامل للمؤسسة والدور المباشر في تخطيط الاستراتيجيات التنموية المختلفة لهذه الأخيرة.

إن الإجراءات الكفيلة بتحقيق سيولة اتصالية إعلامية أكبر داخل المؤسسة تتطلب دراسات قائمة بذاتها كلية وجد معمقة إلا أنه وانطلاقا من مختلف المراحل التي تدرجت عليها في خطوات البحث فإن أبرز ما يجب أن تهتم المؤسسة الاقتصادية به وأن تأخذه بعين الاعتبار في هذا الجانب فهو التأسيس لقسم المكلف بالاتصال والذي من خلال ذلك لا بد وأن يكون مكونا في التخصص (أي الاتصال) كما أنه لا بد أن يحضر كل اجتماعات المؤسسة وأن يطوف على كل وحداتها دون استثناء حتى يكون على قرب بكل ما يحدث من مشاكل محتملة.

إن العامل البسيط داخل المؤسسة الاقتصادية مهما كان مجال نشاطها الإنتاجي ليس مجرد آلة مبرمجة لتأدية وظيفة معينة دون مراعاة جوانب أخرى لهذا العنصر الحساس، لذلك لا بد وأن تؤخذ الجوانب الإنسانية النفسية لهذا الأخير بعين الاعتبار حتى يعمل في ظروف أكثر راحة وعملا على اكتساب رضا هذا الأخير الذي يتأتى من خلال هياكل إضافية.

إن الرسمية المفرطة في اتصالات المشرفين مع العمال البسطاء ليست مستحسنة أبدا نظرا للنتائج السلبية التي ينجر عنها ذلك والتي اتضحت عن قرب في الدراسة الميدانية حيث لوحظ نفور العديد من العمال من المشرفين، إلا أنه من زاوية أخرى الرسمية المعتدلة لا بد أن تكون قائمة وإلا تحول المصنع أو المؤسسة إلى فوضى عارمة.

إن تكنولوجيات الإعلام والاتصال رافد ضروري لبناء نظام معلوماتي اتصالي أكثر سيولة داخل المنشأة حيث تشهد المؤسسة الجزائرية تأخرا في هذا الشأن انعكس على وضعيتها الحالية في المجال (الاتصال) رغم توفر رأس المال الكفيل باقتناء أحدث التقنيات.

مقارنة بدول الشمال، لازالت الجزائر متأخرة جدا في مجال اتصال المؤسسات رغم بروز العديد من المشاريع في الواجهة والتي تفرض عليها التحرك بسرعة في هذا الشأن كالانضمام للمنظمة العالمية للتجارة مثلا، إضافة إلى أن المؤسسة الجزائرية بعيدة تمام البعد عن المعايير التي تفرض الاستفادة من البحوث والدراسات الأكاديمية تماشيا مع التطورات الحاصلة في المجال والسعي نحو تحقيق الأحسن والبقاء أكثر من ذلك.

من خلال الدراسة التي قمت بها فيما سلف تتضح أكثر فأكثر المكانة المحورية الحيوية التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية، كما تتضح الضرورة القصوى للتحكم في المعلومة التي تسمح بتسطير وتوجيه مشاريع وقرارات المنشآت المختلفة مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان حجمها، وقد خلصت في هذا البحث إلى العديد من النتائج التي سبق وذكرت في نتائج الدراسة الميدانية إلا أنه تجدر الإشارة لأهمها المتمثلة في التأكيد على الهوة الكبيرة بين الدولة المتقدمة ونظيرتها الجزائرية في مجال الاهتمام بتطوير الاتصال وأسباب تسيير المعلومة داخل المؤسسة الاقتصادية و ضرورة التفطن لهذا الوضع و تسخير الآليات الممكنة وأسباب الخروج من التأخر الحاصل في الشأن، فالمؤسسة الاقتصادية الوطنية تعاني النقص الفادح على هذا المستوى والمشكل الأكثر تعقيدا هو بقاء العديد من الذهنيات المسيطرة على دواليب التسيير متشبثة بالفكرة القائلة أن الاتصال، دراساته وبعوثه لها غاية جمالية رفاهية بالنسبة للمؤسسة لا أكثر، إضافة إلى عدم إسناد المهمة لأهل الاختصاص الأمر الذي لا يؤدي إلى مردودية تذكر على هذا الصعيد.

فإذا حدث ودخلت الجزائر غمار المنظمة العالمية للتجارة وبقيت المؤسسات الاقتصادية المحلية على حالتها الراهنة دون أن تحرك ساكنا أو أن تبادر لتدارك النقص الحاصل وفتح أبوابها

للاستفادة من البحوث والدراسات الأكاديمية على وجه التحديد فسيكون مصيرها الغلق والانهيار بكل تأكيد مما سينعكس سلبا على الاقتصاد الوطني بشكل عام .

لذلك أؤكد مرة أخرى على أهمية مثل هذه المواضيع وضرورة استغلالها من طرف المؤسسات الاقتصادية الوطنية ولو أن البحث المقدم من قبلي قد تشوبه الكثير من النقائص على اعتبار أن هذا الحقل حديث ومفتوح في بلد كالجائر إلا انه يمكن أن يكون فاصلة أمل من خلالها أو انطلاقا منها تكون مبادرات أخرى لطلبة وباحثين في المجال تساهم في جبر ما أغفلت عنه والزيادة في ثراء الموضوع والتأكيد على ضرورة استفادة المؤسسة الجزائرية من مثل هذه المبادرات خاصة وأن التساؤل المطروح حاليا والذي ستجيب عنه البحوث المستقبلية ربما، هو مصير هذه المؤسسة(الجزائرية) في ظل التكنولوجيات المستقبلية للإعلام والاتصال في الوقت الذي لم تستطع فيه مواكبة حتى ما لم تصبح تنطبق عليه تسمية تكنولوجيات للإعلام والاتصال كون أغلبها أصبحت كلاسيكية أكثر منها جديدة اعتبارا بـمدة العمل بها. فما حال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في هذا الوضع ؟

إن هذا العمل يفتح آفاقا لأعمال أخرى تكون مكملة له و لا غنى عنها فلا إستراتيجية اتصال داخلية ما لم تكن أخرى خارجية مكملة لها، و لا غنى عن وضع إستراتيجية لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسات بين الحين و الآخر، و لا غنى عن إستراتيجية اتصال مالية في ظل أزمة مالية يعيشها العالم، و استراتيجيات اتصال أخرى تكمل بعضها بعض تصب كلها في خانة تحسين صورة المؤسسة في جميع المستويات الاقتصادية و المالية و الاجتماعية و الخارجية لمواجهة تحديات العولمة و المنافسة القوية من كبرى المؤسسات العالمية، فهذا العمل بداية لبحوث و دراسات مستقبلية أخرى للباحثين و الطلبة في مختلف المواضيع التي ذكرتها و التي لها علاقة بأهمية الاتصال للمؤسسة في حسن تسييرها و فعاليتها و على مردوديتها.



قائمة المراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### باللغة العربية:

- 1- أحمد بن مرسلبي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2005.
- 2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 4- أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007.
- 5- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، المطبوعات الجامعية ، سنة 2000.
- 6- أميرة منصور يوسف علي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 7- حسان الجيلاني ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، الطبعة 1 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1985 .
- 8- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2005.
- 10- حسن عماد مكاوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، القاهرة الدار المصرية اللبنانية، 2002 .
- 11- حسين حريم- مبادئ الإدارة الحديثة- دار الحامد للنشر و التوزيع- عمان- الطبعة الأولى 2006.
- 12- ربحي مصطفى عليا، محمد عباس سي، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، عمان، ط1، 1999.
- 13- زكي بدوي ، علاقات العمل في مختلف الصناعات ، الطبعة 1 ، القاهرة ، دار الثقافة العربية للطباعة ، 1961.

- 14- سلوي عثمان الصديقي،الاتصال و الخدمة الاجتماعية،الإسكندرية دار المعرفة الجامعية  
2005 .
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات،القاهرة دار الجامعة الجديدة  
للنشر،2002 .
- 16- ضرار العتيبي و زملاءه- العملية الإدارية- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان-  
2007.
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية،المكتبة  
العصرية للنشر و التوزيع .
- 18- عبد العزيز شرف،نماذج الاتصال في الفنون و الإعلام و التعليم و إدارة  
الأعمال،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية،2003.
- 19- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الطبعة 1، بيروت ، الدار الجامعية  
للطباعة و النشر ، 1997.
- 20- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع ، علم إدارة الأفراد، الطبعة 1 ، الرياض، دار تامة للنشر  
1981.
- 21- علي الشرقاوي،العملية الإدارية(وظائف المديرين)،الإسكندرية،دار الجامعة الجديدة،2002.
- 22- علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، القاهرة ، دار الفجر للنشر  
و التوزيع ، 2007.
- 23- عمر صخري،اقتصاد المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2006.
- 24- فضيل دليو،اتصال المؤسسة،دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة،2003.
- 25- فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله،القاهرة دارالفجر للنشر و التوزيع ،2003.
- 26- محمد إبراهيم السيد،الاتصال الوثائقي المكتوب،القاهرة،دار الثقافة ،1993.
- 27- محمد فريد الصحن،العلاقات العامة المبادئ و التطبيق،الإسكندرية،الدار الجامعية،2003-  
2004.

- 28- محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال و العلاقات العامة، ط1 عمان، 2000.
- 29- مرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006.
- 30- مصطفى بجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2007.
- 31- مصطفى حجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 2000.
- 32- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر و التوزيع، بيروت، ط1 2005 .
- 33- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 1998 ط1.
- 34- ناصر دادي عدون،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية .
- 35- مي العبد الله، نظريات الاتصال، بيروت، دار النهضة العربية، 2006.

#### المراجع المترجمة :

- 1- تشارلس وايدمان ، العلاقات بين العمال و الإدارة ، ترجمة عمر القباني ، الطبعة 1 ، القاهرة دار الكرنك للنشر و التوزيع ، 1959.

## باللغة الفرنسية:

- 1- A. Bergmann, B. Uwamungu, « Encadrement et comportement », édition Eska, 1999.
- 2- A. Milon ,M. Jouve « communication et organisation des entreprises » édition Bréal.
- 3- B. Girard « la communication écrite dans l'entreprise », , édition De Boeck université.
- 4- Christion DELMORE, le logo, ed d'organisation 2<sup>ème</sup> ed 1999.
- 5- Christian Schneider,Communication nouvelle fonction strategique de l'entreprise,Delmas,2 ème édition,1993.
- 6- C. Soulages « La communication télévisuelle » édition Armand Gain.
- 7- Dominique Beau, Sylvain Daudel, Stratégie d'entreprise et communication,Dunod,1992.
- 8- E. Reeves, « Savoir communiquer dans et hors de l'entreprise », édition d'Organisation, 1976.
- 9- Fanelly Nauyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise paris , édition economica : 1991.
- 10- F.Gondrand « L'information dans les entreprises et les organisations » les éditions d'organisation.
- 11- H. Lesca, E. Lesca, « Gestion de l'information », édition Management et société.
- 12-Jean-luc Michel,les professions de la communication fonctions et métiers,ellipses, 2<sup>e</sup> édition,2004.
- 13 Jean Lohisse,la communication de la transmission à la relation,de boeck,2007.
- 14 Jean-Pierre lehnish , la communication dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, paris presses universitaires de France, 1985.
- 15 J. O'brien « Les systèmes d'information de gestion », , édition De Boeck 1995.
- 16 J. Besnier, A. Prost, J. Saussois, J. Beillerot, « Savoirs et compétences » édition Demos, 2000.
- 17 J. Peritti, « tous DRH, pratique de gestion des ressources humaines a l'usage des dirigeants et superviseurs », éditions d'Organisation, 1996.
18. Besnier, A. Prost, J. Saussois, J. Beillerot, « Savoirs et compétences » édition Demos, 2000.

- 19- Michel Amiel et des autres, management de l'administration, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Imprimerie Duculot : 1998.
- 20- Michel Barhbel- Mamageor- Dunod, Paris, 2006.
- 21- Michel S, Scott mortton," l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation", les éditions d'organisation Paris, 1995.
- 22- Meunier Jean Pierre Introduction aux théories de la communication De boeck 2004.
- 23- M. Rainelli, J. Gaffard, A. Asquin, « Les nouvelles formes organisationnelles », édition Economica.
- 24 M. Volle, « Economie des nouvelles technologies », édition Economica, 1999.
- 25- Ossama François, les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne, édition l'harmattan, Paris, 2001.
- 26- Philippe cabin ,la communication Etat des savoirs,1<sup>er</sup> édition, Paris,édition science humaines .
- 27- P. Romelaer, « gestion des ressources humaines », édition Armand colin, 1993.
- 28- R. Reix « système d'information et management des organisations »,2<sup>ème</sup> édition, Vuibert édition.
- 29- P. Zarifian « Travail et communication », édition PUF.
- 30- Stephen Robbins- Management- Pearson Education, Paris ; 4<sup>ème</sup> ed, 2004.
- 31-Stephen Robbins et des autres, comportement organisationnelle, 12<sup>ème</sup> édition, Paris édition Émile dédier.
- 32- Westphalen, communicator, Paris, Dunod 2001.
- 33- Y. Chatelain, T. Grange, L. Roche, « Travail en groupe avec les NTIC » édition Harmattan.

## المجلات و الدوريات:

1-B. Bellon, « Quelque fondement de l'intelligence économique », Revue D'économie industrielle, n 98, 2002.

2-F. Laval, « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », Revue française de gestion, n 129, 2000.

3-G. Cette, J. Mairesse, Y. Kocoglu « Diffusion des TIC et croissance potentielle » in Revue d'économie politique, date 2004/01, n :01.

4- L. Gianpiero, « L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs », Revue française du marketing, n 189-90, 2002.



الفهرس

## الفهرس

	تشكرات
	الإهداء
	هيكل البحث
	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مدخل إلى اتصال المؤسسة.....
1	مقدمة.....
3	الفصل الأول: المؤسسة و الإدارة.....
3	1- مفهوم المؤسسة.....
6	2- المؤسسة و المحيط.....
6	1-2- تعريف محيط المؤسسة.....
9	2-2- التفاعل بين المؤسسة و المحيط.....
9	2-2-1/ تأثير المحيط في المؤسسة.....
11	2-2-2 / تأثير المؤسسة في المحيط.....
11	أ - الآثار الاجتماعية.....
12	ب- الآثار الاقتصادية العامة.....
13	3- الإدارة و نظرياتها.....
14	1-3- مفاهيم عامة للإدارة.....
15	2-3-الاتصال و الفكر الإداري.....
16	3-3-تطور النظرية الإدارية.....



16	.....أولاً: المدرسة الكلاسيكية.
17	.....1-نظرية الإدارة العلمية.
19	.....2-نظرية المبادئ الإدارية.
20	.....3-نظرية الإدارة البيروقراطية.
21	.....ثانياً: المدرسة السلوكية.
21	.....1- أبحاث هاوثورن.
22	.....2- حركة العلاقات الاجتماعية.
24	.....رابعاً: نظريات الإدارة المعاصرة.
24	.....1-نظرية النظم.
25	.....2-النظرية الموقفية أو الظرفية.
26	.....3-الإدارة بالأهداف.
28	.....المبحث الثاني: اتصال المؤسسة.
28	.....1-مفهوم الاتصال.
29	.....1-1-تعريف عامة للاتصال.
31	.....1-2-عناصر أو مكونات عملية الاتصال.
32	.....1-2-1-المرسل.
32	.....1-2-2-الرسالة.
32	.....1-2-3-الوسيلة.
33	.....1-2-4-المستقبل.
33	.....1-2-5-رجع الصدى.
34	.....1-2-6-بيئة الاتصال.
36	.....2-التطور التاريخي لمفهوم الاتصال.
43	.....3-أهداف عملية الاتصال.
43	.....3-1-أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين.
43	.....3-2-أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية.
44	.....3-3-أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور و العملاء.

44	4-معوقات الاتصال في المؤسسة.....
44	أ/معوقات نفسية.....
46	ب-المعوقات التنظيمية.....
47	ج-معوقات ثقافية.....
48	د-معوقات سوء استعمال السلطة في الهرم التسلسلي.....
49	المبحث الثاني: نماذج الاتصال.....
49	1- نموذج لاسويل.....
51	2- نموذج "شانون" و" ويفر".....
53	3- نموذج ولبور شرام.....
53	4- نموذج كاتز و لازار سفيلد.....
55	5- نموذج بيرلو.....
57	المبحث الرابع: أشكال الاتصال في المؤسسة.....
57	1/الاتصال الداخلي.....
57	1-1-الاتصال الفردي.....
57	1-2-الاتصال الوظيفي أو التنظيمي.....
58	1-3-الاتصال الجماهيري.....
58	أ/اتصالات رسمية.....
59	ب/اتصالات غير رسمية.....
59	2/الاتصال الخارجي.....
60	2-1-الاتصال التجاري.....
60	2-2-الاتصال المؤسسي.....
63	2-2-1-الاتصال الأزماي.....
64	2-2-3-الاتصال بالأحداث.....
64	2-2-4-الاتصال المالي.....
65	المبحث الخامس: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.....
66	1-مراحل إعداد خطة الاتصال.....

67	1-1-تحديد الأهداف.....
69	1-2-دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة.....
69	1-3-تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل.....
70	1-4-اختيار الحوامل و الوطاء.....
70	1-5-تنفيذ إستراتيجية الاتصال.....
70	2-خلية الاتصال.....
71	3-المراجعة الاتصالية.....
72	3-1-أهداف المراجعة الاتصالية.....
72	3-2-الأدوات المستخدمة في المراجعة الاتصالية.....
73	3-3-مجالات التشخيص التقويمي.....
74	4-إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة.....
75	1- مرحلة الانطلاق.....
75	2- جمع المعطيات.....
76	3- التحليل و التشخيص.....
76	4- بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة.....
79	5-آثار إستراتيجية الاتصال الداخلي.....
79	5-1-الآثار الداخلية لإستراتيجية الاتصال الداخلي.....
81	5-2-الآثار الخارجية لإستراتيجية الاتصال الداخلي.....
83	خاتمة الفصل الأول.....
86	الفصل الثاني.....
86	مقدمة الفصل.....
88	المبحث الأول:الاتصال الداخلي.....
88	1-مفهوم الاتصال الداخلي.....
92	2-وظائف الاتصال الداخلي.....
93	3-العلاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة الموارد البشرية.....
95	3-1-الاتصال الداخلي و خطة العمل.....
96	3-2-الاتصالات الداخلية وسياسات الموارد البشرية.....

97	4-الاتصالات الداخلية والمسؤولية الاجتماعية.....
98	5-الاتصال و الأداء العام.....
99	6-تبادل المعلومات.....
99	6-1-الاتصال الداخلي والثقة.....
99	6-2-الاتصال الداخلي والسلطة.....
100	7- أشكال الاتصال الداخلي.....
100	7-1-التسويق الداخلي و احترافية التوقعات.....
101	7-2-الاتصالات المالية الداخلية.....
102	7-3-الاتصالات الداخلية للأزمات.....
103	7-4-الاتصالات الداخلية الأحداث و المستجدات.....
105	المبحث الثاني : طبيعة النظام الاتصالي داخل المؤسسة و الجمهور المستخدم.....
105	1- خصوصيات الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية.....
105	أ) الدافعية.....
108	ب) الشخصية.....
110	ج) التعلم.....
111	د) الإدراك.....
112	2-الاتصالات الإدارية و جمهور المستخدمين.....
112	2-1-أنواع الاتصالات داخل التنظيم الاقتصادي.....
119	2-2-التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية.....
119	أ-نظرية التنظيم الرسمي.....
120	ب- أسس نظرية التنظيم الرسمي.....
122	2-3-التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.....
122	أ)مفهومه وظروف نشأته.....
123	ب)التنظيم غير الرسمي والاتصال داخل المؤسسة.....
126	المبحث الثالث : أهمية الاتصال الداخلي.....
126	1-الاتصال الداخلي والفهم.....

127	1-1-الاتصال الداخلي و إمكانية تحقيق و فهم المهمة.....
128	2-1-الفهم والمعلومة في نشاط المؤسسة.....
131	3-1-فهم و إنصات.....
131	أ- أخذ التنوع الاجتماعي داخل المؤسسة بعين الاعتبار.....
131	ب - أخذ مكان لمختلف هذه القنوات المتنوعة.....
131	4-1-فهم وحزم.....
131	أ- تحديات الحزم.....
132	ب- تشكيل الحزم.....
132	2-الاتصال الداخلي احتكاك ومسار.....
132	2-1-احتكاك ( تداخل) و توقع ( تحديد).....
133	أ- وصول موظفين جدد.....
133	ب- التحولات التقنية والتنظيمية.....
134	2-2-مسار ونشاط داخلي.....
135	3-الاتصال الداخلي كشرط للاتحاد.....
135	3-1- اتصال، هوية و لغة موحدة.....
136	3-2-الهوية كإحداثية موحدة.....
136	4-اتصالات التعريف و الهوية.....
136	4-1- النشاط الجماعي يساعد شرط الفعالية.....
137	4-2-نشاط جماعي، هوية واتصال.....
138	المبحث الرابع: تقنيات الاتصال الداخلي.....
139	1-الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي.....
140	1-1-وثائق العمل.....
140	1-1-1-مذكرة المعلومة.....
140	1-1-2-أوراق الترابط.....
141	1-1-3-رسائل للموظفين.....
141	1-1-4-التقرير.....

142	.....2-1 جريدة المؤسسة
143	.....3-1 أدوات الحوار
143	.....1-3-1 علبة الأفكار
144	.....2-3-1 صبر الآراء و الأسئلة المفتوحة
145	.....3-3-1 تيلكس
145	.....4-3-1 الإعلانات
146	.....2- الوسائل الشفوية للاتصال الداخلي
146	.....1-2-1 المقابلة الفردية
147	.....2-2-2 الهاتف
148	.....3-2 اجتماع المعلومات و المحاضرات
148	.....1-3-2 اجتماع المعلومات
149	.....2-3-2 المحاضرات
149	.....4-2 زيارة المؤسسة
150	.....3- الوسائل السمعية البصرية للاتصال الداخلي
150	.....1-3-1 فيلم المؤسسة
151	.....2-3-2 الرسائل
151	.....1-2-3-1 الرسائل الهاتفية
152	.....2-2-3-2 الرسائل الالكترونية
152	.....3-3-3 وسائل الاتصالات الجديدة
152	.....1-3-3-1 المؤتمرات عن بعد و المؤتمرات المرئية
153	.....2-3-3-2 الإنترنت
154	.....3-3-3-3 الإنترنت
155	.....المبحث الخامس: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
156	.....1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)
158	.....2- تكنولوجيا الإعلام والاتصال و المؤسسة الرقمية
162	.....3- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات

164	4-تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلطة المسير.....
164	5-تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المنظومات الاجتماعية.....
166	خاتمة الفصل.....
169	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.....
169	المقدمة.....
	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الخزف المنزلي تافنة
170	- سيرتاف -.....
170	1-تعريف بالمؤسسة.....
170	2- هيكل عام المؤسسة.....
178	4-تمثيل الأفراد بالمؤسسة.....
179	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.....
180	المبحث الثالث:تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.....
225	خاتمة الفصل.....
229	الخاتمة العامة.....
237	المراجع و المصادر.....
244	الفهرس.....
253	فهرس الجداول و الأشكال.....
	الملاحق



فهرس الجداول و الأشكال



## فهرس الأشكال و الجداول

الصفحة	العنوان	الشكل
23	يبين هرم ماسلو للحاجات	الشكل (1)
34	يبين عناصر الاتصال	الشكل (2)
35	النموذج العام للاتصال	الشكل (3)
39	يبين نظام الاتصال التقليدي لتايلور	الشكل (4)
40	يبين تطور اتصال المؤسسة بين القرنين 19،20	الشكل (5)
50	يبين نموذج لاسويل	الشكل (6)
52	يبين نموذج شانون وويفر	الشكل (7)
55	يبين نموذج كاتز و لازار سفيلد	الشكل (8)
56	يبين نموذج بيرلو	الشكل (9)
68	يبين مثال عن أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة	الشكل (10)
118	أهداف دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسة	الشكل (11)
138	يوضح نوع الاختيار لأدوات الاتصال	الشكل (12)
139	يبين فاعلية أدوات الاتصال	الشكل (13)
162	نظام الاتصال الالكتروني	الشكل (14)
177	هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج	الشكل (15)

الصفحة	العنوان	الجدول
107	الحاجات التي صنفها ماسلو في الحياة المهنية داخل التنظيم الاقتصادي	الجدول (1)
114	الاتصالات و هدفها داخل التنظيم	الجدول (2)
178	تمثيل الأفراد بالمؤسسة	الجدول (3)



# الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم الماجستير تخصص إدارة الأعمال

مشروع بحث حول:

**الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية**

من إعداد الطالب: قادري محمد

## أولا/البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- مستوى العمر:  29-20  39-30  49-40  50 فما فوق
- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي:
- غير متعلم  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية في العمل داخل المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات  10-6 سنوات  20-10 سنة  20 فما فوق
- 6- رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل المؤسسة:
- إطار سامي  إطار  عون إداري  عامل منفذ

## ثانيا/ العامل و الاتصال في المؤسسة:

- 7- هل هناك خلية للاتصال في المؤسسة:
- نعم  لا (انتقل إلى السؤال 8) (انتقل إلى السؤال 9)
- 8- إذا كان نعم، متى أنشئت:
- أقل من 5 سنوات  10-5 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 9- كيف تقيم منصب عملك داخل المؤسسة:
- غير مهم  قليل الأهمية  مهم  مهم جدا
- 10- ما هي درجة الاستقلالية التي تتمتعون بها في منصب عملكم(القدرة على اتخاذ القرار):
- لا يوجد  ضعيف  متوسط  جيد
- 11- ما هي درجة ثقتكم في إدارتكم:
- لا توجد  ضعيفة  متوسطة  قوية
- 12- كيف تقيمون مساركم المهني بالمؤسسة:
- تنازلي  ثابت و مستقر  تصاعدي

- 13- عبر مشوارك المهني داخل المؤسسة كيف تقيم انتماءك إليها:  
 نجاح اجتماعي  شرف و اعتزاز  غير ذلك
- 14- هل استفدت من تكوين على مستوى مؤسستكم:  
 نعم  لا
- 15- علاقاتكم مع زملاءكم في المؤسسة هي:  
 سيئة جدا  سيئة  حسنة  جيدة جدا
- 16- علاقاتكم مع مرؤوسيك (المرتبة التي تحتكم) في المؤسسة هي:  
 سيئة جدا  سيئة  حسنة  جيدة جدا
- 17- علاقاتكم مع رؤساءكم المباشرين هي:  
 سيئة جدا  سيئة  حسنة  جيدة جدا
- 18- هل تحظى بمكانة بين رؤساءك:  
 جيدة  عادية  أحيانا  مطلقا
- 19- هل تعتقد أن أحرك يعكس مجهودك العملي:  
 قليل  مطلقا  متوسط  معبر
- 20- كيف تحكم على الاتصال بينكم و بين زملاءكم في المؤسسة:  
 لا يوجد  ضعيف  متوسط  جيد
- 21- كيف تحكم على الاتصال بينكم و بين مرؤوسيك (المرتبة التي تحتكم) في المؤسسة:  
 لا يوجد  ضعيف  متوسط  جيد
- 22- كيف تحكم على الاتصال بينكم و بين رؤساءكم في المؤسسة:  
 لا يوجد  ضعيف  متوسط  جيد
- 23- المعلومات التي تستقبلها من رؤساءك المباشرين هي:  
 أوامر و تعليمات  توجيهات  
 أخرى  أذكرها.....
- 24- في الاعتماد على الحصول على المعلومات من طرف:  
 الرئيس المباشر  ممثلي العمال  الزملاء  الإشاعة
- 25- ما حكمكم على المعلومات المعطاة من طرف مديرية المؤسسة:

مهمة جدا  غير مهمة

26- كيف تستقبل المعلومة عادة عن طريق وسائل:

سمعية بصرية  شفوية  كتابية

27- حدد نوع الوسيلة:.....

28- كيف ترى وسائل الاتصال في المؤسسة من حيث الملائمة:

ملائمة  غير ملائمة

29- على ماذا تعتمدون في حل المشاكل في المؤسسة:

ممثلي العمال (النقابة)  بالاعتماد على الزملاء

مبادرات شخصية  الرئيس المباشر

30- هل لديك معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة:

نعم  لا

31- هل تحسن استخدام الإعلام الآلي:  نعم  لا

32- هل تحسن استخدام الانترنت:  نعم  لا

33- إذا كان نعم، فماذا تتصفح:

موقع المؤسسة  قراءة المجلات و الدوريات

المشاركة في المنتديات  الصور و الألعاب

أخرى  أذكرها.....

34- هل تعترضك معوقات اتصالية أثناء القيام بعملك:

نعم  لا

35- إذا كان نعم: أذكرها.....

36- إذا كان لا، هل يرجع ذلك إلى:

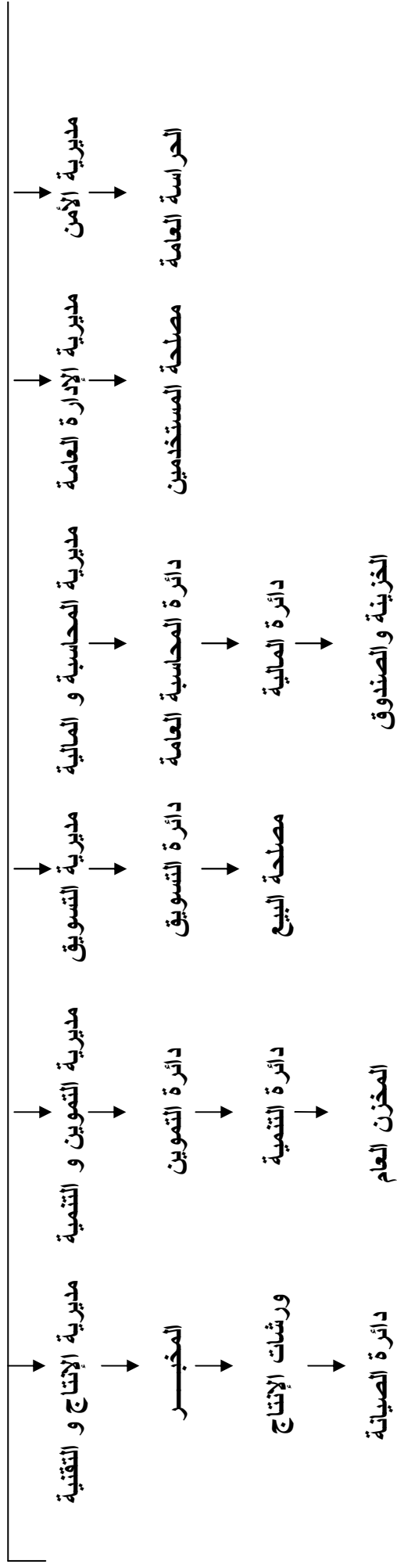
فعالية الوسيلة الاتصالية  المحيط المهني

مصداقية المعلومة  أخرى

حددها.....

## هيكل تنظيمي للمؤسسة

المديرية العامة





## الملخص:

يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة و خطوة مهمة في حياتها، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وفهم أحسن للنشاطات و الأهداف المسطرة. إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة، من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، و تحسين الأداء الوظيفي و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة.

تعتبر تكنولوجيايات الإعلام والاتصال التي شهدت تطورا متسارعا لا مثيل له في النصف الثاني من القرن العشرين وبلغت الذروة بداية الألفية الثالثة أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة الهادفة لتحقيق البقاء ومسايرة الركب مهما كانت طبيعة نشاطها و حجمها .

فاعتمادا على هذه النقاط ارتأيت تناول هذا الموضوع محاولة مني الإلمام بالكم المعلوماتي و إسقاط ذلك وواقعه على مؤسسة اقتصادية جزائرية ممثلة في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة، تنظيم العمل، الاتصال، انتقال المعلومات، إستراتيجية الاتصال، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

## Résumé :

La communication interne est l'une des fonctions de base dans une entreprise et sa durée de vie, elle permet de faciliter la tâche ainsi qu'une meilleure compréhension des activités et des objectifs soulignés.

L'élaboration d'une stratégie de travail est l'amélioration de son rendement et cela ne se concrétisé qu'on appliquant une stratégie de communication efficace avec une mobilisation des forces humaines et matérielles pour orienter l'entreprise vers des objectifs communs.

Les TIC ont connu un progrès rapide dans la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle et ils ont atteint le sommet qu'appartit du 3<sup>ème</sup> millénaire pour assurer l'existence de l'entreprise quelle que soit ses activités et sa taille.

On s'appuyant sur ces points j'ai essayé d'étudier ce sujet avec le maximum d'information que j'ai rassemblé, et ses repères sur une entreprise économique algérienne en prenant comme modèle CERTAF (Céramique de Tafna Maghnia).

**Les mots clé :** entreprise, organisation de travail, la communication, transmission d'information, stratégie de la communication, TIC.

## Abstract :

The internal communication is one of the core functions in the company. It is an important step in its life. It allows for an easy job and a better understanding of the activities and objectives. The task of developing sign pots for internal communications is the task for all actors within the institution, through the development of business strategy, in order to collect the best of the situation, and improve job performance and this can be achieved only through the application of effective communications strategy to recruit men powers and materials, working on to guide the organization toward common goals.

Information and communication technologies, which has witnessed an unprecedented rapid in the second half of the twentieth century and reached a peak on the beginning of the third millennium is even more imperative for enterprises of different economic aiming to achieve to stay behind, and to cope with whatever the nature of its activities and its size.

Building on these points, I thought I dealt with this subject is my attempt becoming familiar informational and drop it and the reality of an economic institution represented in the Algerian domestic ceramics Tafna in Maghnia.

**Keywords:** company, organization of work, communication, transmission of information, communication strategy, information technology and communication.