



# جامعة سعد دحلب بالبلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية  
- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط المدية-

من طرف:

**أحمد - طيباوي**

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"، جامعة سعد دحلب البلدية	كشاد رابح
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة الجزائر	دادي عدون ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	زبييري رابح
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة سعد دحلب البلدية	رابحي مراد

البلدية جانفي 2010

## شكر وتقدير

الحمد لله في مبتدأ الأمر ومنتهاه؛

والشكر الجزيل المصحوب بالعرفان والتقدير إلى أستاذي الفاضل:

أ.د ناصر دادي عدون

على جميل صبره وحسن توجيهه لي أثناء إعداد العمل.

كما أشكر كل من:

- الزميل والأستاذ: بوزكري الجيلالي على مساعدته لي طوال الفترة التي استغرقتها هذا العمل.
  - السيد: بن لعريبي بوجمعة أمين مكتبة الجامعة المركزية بالجزائر على ما بذله لتوفير مراجع هذا البحث.
  - وأشكر عمال وإطارات سوتلغاز بالمدينة على مساعدتهم وحسن استقبالهم.
- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا البحث إلى والديّ؛

وإلى كلّ إخوتي وأخواتي؛

وإلى كلّ الأصدقاء وزملاء الدراسة.

## ملخص

شهد تسيير الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الماضية تطورات مهمة تتعلق في جزء منها بطريقة التعامل مع العناصر البشرية داخل المؤسسة، والكيفية الملائمة- أو الأكثر ملاءمة- للاستفادة منها. وأظهرت هذه التطورات في الجانبين العلمي والعملية مدى قصور النظرة الميكانيكية للفرد العامل، واعتباره مجرد لاحقة للآلة، وأصبح أحد المداخل الصحيحة لتعظيم مساهمته في أداء المؤسسة يتمثل في بناء ثقافة للمؤسسة تكون محددا للسلوك الفردي والجماعي أثناء تأدية المهام. وبما أن ثقافة الأفراد العاملين تتشكل بواسطة التفاعل الاجتماعي بينهم متمثلا في الاتصال الحاصل داخل المؤسسة بكل الطرق وفي كل الاتجاهات، فإن سياسة الاتصال الداخلي المطبقة من طرف الإدارة والأهداف التي توضع لها تأخذ أهميتها من هذا الجانب.

ويتناول هذا البحث دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية ليبين مدى الاهتمام الذي يحظى به هذا الجانب من التسيير في المؤسسة الجزائرية، حيث أنه وبرغم التحولات التي عاشتها تلك المؤسسة، أو التغيرات الجذرية التي عرفها محيطها الاقتصادي إلا أنه مازالت لا تولي عناية للموارد البشرية فيها بتبنيها لتقيم المساعدة على التسيير، وتجاوزها لتراكمات المراحل السابقة التي مرت بها وتركت أثرها في الممارسات الإدارية بها، وفي الثقافة السائدة والقيم التي يتبناها الأفراد. وهو ما نتج عن أنماط تسيير غير متوافقة مع طبيعة المؤسسات الجزائرية والأدوار المعطاة لها في مختلف المراحل، مترافقا مع تناقضات بارزة في النظام التقييمي لدى الأفراد.

وينتظر هذه المؤسسات عمل كبير لتحافظ على مواردها البشرية وتمييزها وزيادة مساهماتها الإيجابية في أداء الأعمال بالاعتماد على ثقافة مؤسسة تدفع نحو الإنجاز، وتدعم الاندماج والتناسق بين الأعضاء بماشيا مع ما هو جار في المؤسسات العصرية، ورغبة في إثبات وجودها ومكانتها في بيئة مفتوحة تتسم بالمنافسة على الموارد والأسواق.



34.....	1.2-2 أهمية الاتصال في العمل الإداري
37.....	2.2-2 أهداف الاتصال الداخلي
38.....	3-2 مشاكل الاتصال وسبل التغلب عليها
41.....	4-2 الأنواع الاتصال الأخرى وعلاقتها بالاتصال الداخلي
41.....	1.4-2 الاتصال المؤسسي
43.....	2.4-2 الاتصال التجاري
45.....	5.2 الاتصال في المدارس الإدارية المختلفة والتحديات الراهنة أمامه
45.....	1.5-2 الاتصال في المدارس الإدارية المختلفة
49.....	2.5-2 التحديات الراهنة أمام الاتصال الداخلي
51.....	3- سياسة الاتصال الداخلي
51.....	1-3 ماهية سياسة الاتصال الداخلي
55.....	2-3 مراجعة الاتصال الداخلي
57.....	3-3 وسائل وأدوات الاتصال الداخلي
57.....	1.3-3 الوسائل الكتابية
58.....	2.3-3 الوسائل الشفهية
59.....	3.3-3 الوسائل التقنية
61.....	4-3 تنفيذ سياسة الاتصال الداخلي
64.....	4- الاتصال في المؤسسة الجزائرية
64.....	1-4 وضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية
67.....	2-4 العوامل المؤثرة على الاتصال في المؤسسة الجزائرية
55.....	خاتمة الفصل
70.....	الفصل 2. الاتصال وبناء الثقافة في المؤسسة
70.....	1- ثقافة المؤسسة
70.....	1-1 تطور مفهوم المؤسسة
72.....	2-1 تعريف ثقافة المؤسسة، مكوناتها، وأنواعها
72.....	1.2.1 تعريف ثقافة المؤسسة
74.....	2.2.1 مكونات ثقافة المؤسسة
76.....	3.2.1 أنواع ثقافة المؤسسة

78	3-1 أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير
78	1.3-1 أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة
80	2.3-1 علاقة ثقافة المؤسسة بالتسيير
83	4-1 محددات ثقافة المؤسسة
86	2- الاتصال وثقافة المؤسسة
86	1-1 الاتصال ودوره في بناء الثقافة
88	2-2 شروط بناء الثقافة بالاتصال
90	3-2 مشروع المؤسسة
92	4-2 الاتصال وعناصر الثقافة الظاهرة وغير الظاهرة
94	3- طرق التسيير في المؤسسة الجزائرية
95	31- التسيير الذاتي
96	2-3 التسيير الاشتراكي للمؤسسات
98	3-3 إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات
100	4- الثقافة والتسيير في المؤسسة الجزائرية
100	1-4 مرحلة التسيير الذاتي
101	2-4 مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
103	3-4 مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات
95	خاتمة الفصل
109	الفصل 3. الاتصال وبناء الثقافة في مؤسسة سونلغاز
97	مقدمة الفصل
109	1- تقديم مؤسسة سونلغاز SONELGAZ
109	1-1 لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
110	2-1 الإطار القانوني للمؤسسة
111	3-1 سونلغاز للتوزيع بالوسط
112	2- الإطار المنهجي للدراسة
112	1-2 مصادر المعطيات
113	2-2 المعاينة
114	3- الخصائص العامة للعيينة

120.....	4- تحليل النتائج
120.....	1.4 تحليل نتائج المحور الأول
131.....	2.4 تحليل نتائج المحور الثاني
142.....	5. نتائج الدراسة الميدانية
134.....	خاتمة الفصل
145.....	خاتمة عامة
148.....	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الصفحة
01	مكونات صورة المؤسسة..... 45
02	الأدوار الإعلامية للمسير ..... 63
03	أسباب النزاعات والاضطرابات في المؤسسات العمومية 77- 1980..... 102
04	توزيع المجتمع الأصلي حسب الفئات المهنية ..... 113
05	توزيع الفئات المهنية للعيينة ..... 114
06	التوزيع النسبي للفئات المهنية للعيينة ..... 114
07	توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 115
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 116
09	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية ..... 117
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 118
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة العربية ..... 119
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة الفرنسية ..... 119
13	المعلومات التي ترسل من الرؤساء ..... 121
14	الإطلاع على ما يجري في المؤسسة ..... 122
15	الحصول على معلومات ترقية واجتماعية ..... 123
16	الحصول على معلومات تحفيزية (النتائج، المشاريع المستقبلية) ..... 124
17	مصادر المعلومات لدى أفراد العينة ..... 125
18	تقديم الاقتراحات والعمل بها ..... 126
19	انتقاد المؤسسة وطريقة العمل فيها ..... 127
20	قراءة أفراد العينة لجريدة المؤسسة ..... 128
21	المواضيع التي تناقش في الاجتماعات ..... 129



130.....	توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لعدد العاملين في المؤسسة .....	22
131 .....	توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لتاريخ تأسيس المؤسسة .....	23
132 .....	توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لمعنى LOGO المؤسسة .....	24
133.....	الشعور بالانتماء للمؤسسة .....	25
134 .....	الارتباط بالمؤسسة .....	26
135 .....	العلاقات مع الزملاء في العمل .....	27
136 .....	العلاقات مع الرؤساء في العمل .....	28
137 .....	قيمة العمل .....	29
138.....	قيمة الوقت وسبب احترامه .....	30
139 .....	رأي أفراد العينة في أسباب التعب عن العمل .....	31
140.....	القيم التي يؤكد عليها المسؤول المباشر .....	32

## قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل
20 .....	01 نموذج الاتصال لـ Shannon
24 .....	02 نموذج عملية الاتصال
74 .....	03 تأثير الثقافة في السلوك
75.....	04 أهم الرموز في المؤسسة
85 .....	05 محددات ثقافة المؤسسة
92.....	06 مراحل إعداد مشروع المؤسسة
93 .....	07 ارتباط وتتابع عناصر ثقافة المؤسسة
106.....	08 أنساق القيم المتضادة داخل المؤسسة

## مقدمة

لا يعتمد نجاح المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحاضر على ما تجمعها من موارد مادية ومادية، وعلى قدرتها على التوليف بينها فقط، ولكن أيضا على مواردها البشرية، ومؤهلاتها ومدى ملاءمة سلوكها لما هو مطلوب أثناء تأدية المهام، وكذا الثقافة السائدة لديها والتي يعتبر السلوك انعكاسا لها. فالعنصر البشري الذي كان يتم التعامل معه من قبال كم يتم التعامل مع باقي عناصر الإنتاج المادية، على اعتبار أنه وتلك العناصر بدائل لبعضها، أظهرت التطورات والتجارب المختلفة أن له مجموعة من الصفات والخصائص التي تجعله مختلفا عنها بشكل جوهري، وتخرجه من نطاق "النظرة الكمية الضيقة" التي تنزل به إلى مستوى الأصول العينية.

إن متطلبات عملية الإنتاج الحديث، وظروف البيئة الخارجية والمنافسة، والتقدم التكنولوجي، والتطور الحاصل في مجال دراسة السلوك التنظيمي، واستفادته من العلوم الاجتماعية والسلوكية لدراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة- والثقافة التي تعكسها السلوكيات- لدى مجموع العاملين جعل النظر إلى الأفراد العاملين بمنظار آخر أمرا ضروريا.

والبحث في الجانب السلوكي لا يكتفي بالملاحظة السطحية لما يصدر من قبل مجموع العاملين، بل يتعمق حتى يصل إلى معرفة وفهم العوامل والمؤثرات التي تؤدي إلى صدور تلك السلوكيات، وتعبير أدق التي دفعت محصلة تفاعلها إلى صدور السلوك محل الدراسة. والهدف من وراء هذا هو محاولة التحكم في السلوك لدى العامل وتوجيهه نحو المساهمة الايجابية في أدائه وبالتالي في أداء مؤسسته ككل من خلال بناء ثقافة إيجابية وراسخة لديه، ومراعاتها أثناء التعامل معه وعند اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة به ومحاولة التحكم والتوجيه الهادفة للحصول على سلوك إيجابي تتم من خلال نشر قيم ثقافية مرغوبة تكون منطلقا للجميع في سلوكهم، وكذا صياغة مشروع يسعى الكل لتجسيده هو "مشروع المؤسسة".

إن ما يسود من ثقافة لدى أفراد المؤسسة يخضع لعمليات مستمرة ومتتابعة من التشكيل وإعادة التشكيل، من الحذف والإضافة، حسب ما تتطلبه ضرورات التغيير النابعة من التفاعل الداخلي والتفاعل مع المحيط. والخلفية الثقافية لدى العاملين ليست معطى ثابتا ولا جامدا، بل هي في حالة تغير وتحول دائمة، أي أن ثقافة المؤسسة - والتي هي ثقافة العاملين فيها - في حال تدفق وجريان دائم، ولا تتخذ شكل المخزون الراكد وتعرف عمليات من البناء والهدم المتواصلين مع الزمن، ولكن بوتيرة بطيئة وغير محسوسة في الأجل القصير.



إذا فالثقافة المشتركة بين أفراد المؤسسة تتشكل وفق عملية مستمرة وطويلة من التفاعلات اللامتناهية التي تتم بين أعضائها، وبين أعضائها وما يحيط بهم في البيئة التي يتواجدون بها. وبما أن التفاعلات الحاصلة هي عمليات اتصالية، بين أولئك الأفراد و بعضهم أو بين الجماعة ككيان واحد - ويمكن اعتبار عاسلي المؤسسة جماعة واحدة باعتبار الثقافة المشتركة التي تجمعهم- والأطراف الأخرى التي تتعامل معها، أمكننا القول أن عملية تشكيل ثقافة المؤسسة تتم وفق الاتصال الحاصل داخل المؤسسة ذاتها، والاتصال بين المؤسسة ومحيطها.

يشكل الاتصال جوهر العملية الإدارية، والطريقة التي يتم بها تبادل التأثير بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، ويبدو ذو أهمية خاصة في تشكيل ثقافة المؤسسة وإعادة صياغتها، وفي تحضير مشروع المؤسسة وإعلانه، كون هذه الثقافة والمشروع النابع منها يتشكلان وفق أنماط معقدة من التفاعل المتبادل. هذا التفاعل لا يقتصر على الأجزاء الداخلية للتنظيم، بل يتعداه إلى المحيط الخارجي و مكوناته المختلفة. إن الثقافة التي يحملها العاملون معهم حين يأتون للمؤسسة أول مرة لا تبقى على حالها، بل تتعرض باستمرار لعمليات تعديل وتغيير نتيجة عدد من العوامل: من بينها سياسات الإدارة تجاههم، لاسيما سياسة الاتصال المطبقة المعتمدة داخل المؤسسة لأنها الإطار الذي تحدث بداخله أغلب عمليات التأثير المتبادل بين الأفراد.

وقد أخذت "ثقافة المؤسسة" مكانها في أدبيات إدارة الأعمال منذ بداية الثمانينيات من القرن 20م، ففي الولايات المتحدة ظهر W Ouchi، وفي فرنسا R. Sainsaulieu، و M. Thevenet كما توجد دراسة T.Peter & R. Waterman والتي ظهرت بعنوان: Le prix de l'exellence: les secrets des meilleures entreprises (1982) حيث خلصت إلى أن القيم المشتركة بين العاملين هي أحد مقومات نجاح المؤسسات.

ويحتل العنصر البشري في إدارة الأعمال المعاصرة مكانة مركزية، ويستأثر باهتمام خاص، وهو محور كل السياسات والطرق المتبعة، فبعد انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة حول الأسواق والموارد، وجدت المؤسسات نفسها في وضع يحتم عليها تبني مداخل جديدة في التعامل مع عناصرها بعيدا عن "أنماط التسيير الميكانيكية" لما هو بشري.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست بعيدة عن هذا التوجه الحديث نسبيا في إدارة الأعمال والمتمثل في مراعاة الجانب الثقافي لدى العاملين والاستفادة منه، فقد عرف الاقتصاد الجزائري بداية من أوائل التسعينات تحولات عميقة، جاءت نتيجة لسلسلة من السياسات والتشريعات التي أدت في محصلتها إلى تحويل نهج التسيير الاشتراكي للاقتصاد لتقوده إلى الدخول في اقتصاد السوق، وكان من نتائج هذا التحول أن أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - بعد أن كانت أداة لدى الحكومة لتحقيق أهدافها الاجتماعية

والاقتصادية وتحت حمايتها - في مواجهة وضعية تلاشي حماية الدولة لها، وانفتاح السوق الوطنية أمام المؤسسات الأجنبية التي أصبحت تنافسها وتزاحمها.

ومن أجل كل ذلك، أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات الجزائرية تبني فلسفة وطرق تسيير مختلفة تماما عن تلك التي تعودت العمل بها من قبل، طرق تعتمد المداخل العمودية في التسيير، وتواكب أساليب الإدارة المنتهجة لدى المنافسين الأجانب إن أرادت البقاء.

ومنه بدأ البحث في العوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى بناء ثقافة إيجابية بالمؤسسة، وفي هذا الإطار يأتي هذا البحث. وبناء على كل ذلك، ومن أجل فهم للعلاقة بين الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة نطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية ؟

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة كما يلي:

- ما مفهوم سياسة الاتصال الداخلي، وما أهميتها في العملية الإدارية ؟
- كيف تتشكل ثقافة المؤسسة، وما هو دور الاتصال الداخلي في بنائها ؟
- هل يتم توجيه سياسة الاتصال الداخلي بشكل يؤدي إلى بناء ثقافة إيجابية في المؤسسة الجزائرية؟

فرضيات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة، والإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه قمنا بوضع الفرضيات التالية لتكون منطلقا لهذه الدراسة:

- تعتمد العملية الإدارية (الوظيفة الإدارية للمؤسسة حسب Fayol) على وجود سياسة اتصال داخلي بين مختلف أجزاء المؤسسة.
- تعتبر سياسة الاتصال المطبقة من طرف الإدارة داخل المؤسسة أحد محددات الثقافة السائدة فيها.
- يوجد اهتمام ببناء ثقافة إيجابية في المؤسسة الجزائرية من خلال سياسة الاتصال الداخلي المطبقة فيها.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من أجل دراسته:

- التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية خاصة في مجال تسيير مواردها البشرية، والاستفادة منها والحفاظ عليها.
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الميدان (تسيير الموارد البشرية).
- طبيعة التخصص (إدارة الأعمال).
- إمكانية البحث في الموضوع نظريا وتطبيقيا.



• قلة الأبحاث التي تطرقت لهذا الموضوع، وبالتالي المساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بهذا الجانب.

#### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية، بالإضافة إلى عدد من الأهداف الأخرى التي نحاول الوصول إليها والمتمثلة فيما يلي:

✓ إبراز أهمية البعد الثقافي في العملية الإدارية وفي حياة المؤسسة ككل، والتركيز عليه باعتباره أحد العوامل المحددة لمستوى ومصير المؤسسة.

✓ الكشف عن مدى تأثير ثقافة العاملين بسياسات وممارسات المسيرين، خاصة فيما يتعلق بوظيفة الاتصال بما لها من أهمية كبيرة في العمل الإداري.

✓ معرفة مستوى وعي واهتمام مسيري المؤسسة الجزائرية بتشكيل ثقافة مؤسسة لدى الأفراد العاملين، وأخذها بعين الاعتبار حين وضعها لسياساتها تجاههم.

#### حدود الدراسة:

تتطلب منهجية البحث العلمي وشروط البحث الموضوعي، والحرص على الوصول إلى الاستنتاجات الصحيحة، التحكم المسبق والتحديد الواضح لإطار الدراسة وهذا بوضع حدود للإشكالية المراد بحثها مما يسمح بالفهم الدقيق للمسار المقترح للاقتراب منها وتحليلها.

ولأجل ذلك وضعنا الحدود التالية لهذا البحث:

• البعد الزمني: يأتي هذا البحث في المدى الممتد منذ بداية الثمانينات من القرن 20م - حيث بداية الاهتمام بثقافة المؤسسة- إلى يومنا هذا، والذي شهد أيضا ظهور مجال دراسة جديد في إدارة الأعمال بصفة عامة وفي تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة الناتج عن امتداد مجال أنشطة المؤسسات بسبب امتداد الأسواق وتنوع بيئاتها الثقافية وتعدد ثقافات عاملها. وهو نفس المدى الزمني تقريبا الذي شهدت فيه المؤسسة الجزائرية إصلاحا عميقا بداخلها خاصة منذ 1990 والذي استهدف إدماجها في الاقتصاد العالمي بما يقتضيه هذا الإدماج من استيعاب وفهم للتغيرات الجارية في الأنماط الإدارية المتبعة في العالم المتطور، حيث ثبتت نجاحتها للوصول إلى الأداء الجيد.

• البعد المكاني: تحتاج الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة المتفرعة عنها الاتجاه إلى مؤسسة جزائرية، وإجراء دراسة ميدانية تسمح بالوصول إلى إجابة للإشكالية المطروحة، وعلى الأخص السؤال الفرعي المتعلق بالمؤسسة الجزائرية بالاعتماد على الملاحظة الميدانية واستمارة الأسئلة التي ستوجه إلى عينة الدراسة بغرض جمع المعلومات اللازمة وتحليلها. وقد قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط وحدة المدينة للقيام بالدراسة نظرا لأنها تتوفر على مصلحة للاتصال، وكونها تمارس نشاطها منذ مدة طويلة تسمح بتشكيل ثقافة خاصة بها وذات خصائص مقبولة بشكل أكثر وضوحا.

## الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الكتب والدراسات العلمية التي تناولت كل من موضوع ثقافة المؤسسة والاتصال، والتي تمت على يد مجموعة من الباحثين في الجامعة الجزائرية، والتي سيتم الاستعانة بها في هذا البحث. كما أن هناك عدد من الرسائل الجامعية والمذكرات تناولتهما بالدراسة والتحليل، نذكر منها:

- ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر. بن عيسى محمد المهدي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر (2005). وقد تضمنت محاولة فهم دوافع السلوك لدى الفرد في المؤسسة، ودور الثقافة التي تنشأ داخل أماكن العمل كمحدد لذلك السلوك، وقد خلصت في دمجها التطبيقي إلى أن القيم السائدة داخل المؤسسة الجزائرية سواء لدى العاملين أو لدى المدراء غير موجهة نحو تحقيق الغرض الاقتصادي الذي أنشئت من أجله المؤسسة.

- ثقافة المؤسسة والتغيير. سلام سليمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (2004) والتي سعت إلى إبراز أهم نقاط الارتكاز في إحداث تغيير ثقافي وأهم الآليات المنتهجة.

- الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة. نعيمة بوسوسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (2005) التي من خلالها تم التوصل إلى اعتبار ثقافة المؤسسة إستراتيجية حقيقية من أجل تفعيل عملية الاتصال التنظيمي.

- أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية. سفاصن سعيدة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر (2002). وتناولت كبدية تأثير البيئة الثقافية على مسار التنمية ومحاولات النهوض الاقتصادي في البلدان النامية ومن بينها الجزائر، ثم أوجه التأثير خاصة على أنماط التسيير المتبعة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بالاستناد على عدد من الدراسات السابقة ودراسة ميدانية.

ويأتي هذا البحث لإظهار الطريقة التي تتشكل بها الثقافة في المؤسسة، ومحدداتها الداخلية والخارجية، وكذا الاتصال الداخلي في كإطار للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ودوره في بناء الثقافة وتوجيهها إلى أن تكون مفيدة للتسيير، وذات تأثير إيجابي على كفاءة المؤسسة.

## منهج البحث:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المراد البحث فيه من خلال هذا العمل ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصفي لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرتين اللتين نريد دراسة العلاقة بينهما، أي الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة وأهم عناصرهما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص، وتحليلي بالقيام بشرح وتفسير بعض العلاقات التي تربط بين أجزاء الموضوع، وتلك التي



تربط أجزاءه بعوامل أخرى- ما أمكن ذلك- بغرض وضع هذا الجهد البحثي في سياقه النظري. وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية في الجانب التطبيقي لمعالجة البيانات، والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها للخروج باستنتاجات صحيحة فيما يتعلق بالمؤسسة الجزائرية ومقارنتها مع ما تم التوصل إليه في الجانب النظري.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة المضي إلى أكثر من الإشارة لضرورة الاستفادة من بناء ثقافة للمؤسسة الجزائرية تساعد على صنع مكانة لها وترسيخها في الأسواق المحلية والخارجية، بل إلى الكيفية الممكن إتباعها في سبيل بناء تلك الثقافة وإرساء دعائمها وفق متطلبات المؤسسة الجزائرية، وكذا المجتمع الذي تمارس فيه نشاطاتها. إذ أن ثقافة المؤسسة ليست - كما سوف يتبين في ثنايا هذا العمل- وصفاً موحدة يجب على جميع المؤسسات في جميع أنحاء العالم العمل بها، وإنما يجب مراعاة الخصوصية المحلية لكل مجتمع. إذ تتبثق وتتشكل الثقافة الخاصة بكل مؤسسة من المجتمع الذي تمارس فيه نشاطاتها دون أن تكون انعكاساً مباشراً له.

#### هيكلية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات، ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، سبقتها مقدمة وتلتها خاتمة، تتضمن ملخصاً عاماً عن البحث متبوعاً بأهم النتائج، تليه مجموعة من التوصيات والمقترحات، لننتهي بعد ذلك إلى تحديد الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول جاء بعنوان: الاتصال في المؤسسة. نتعرض في جزئه الأول إلى عموميات حول الاتصال ويتضمن مفهوم الاتصال، عملية الاتصال وعناصرها، وأنواع الاتصال. أما الجزء الثاني فتطرقنا فيه إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة، مفهومه، أنواعه أهميته ومعوقاته ومكانته في المدارس الإدارية المختلفة. أما الجزء الثالث فتم تخصيصه لسياسة الاتصال الداخلي، ماهيتها مراجعة الاتصال، وسائله وتنفيذ سياسة الاتصال ودور المسير في ذلك. وأخيراً تطرقنا للاتصال في المؤسسة الجزائرية، من خلال أهم الخصائص التي يتميز بها، وأهم العوامل المؤثرة في وضعيته الحالية.

الفصل الثاني: الاتصال وبناء الثقافة في المؤسسة، من خلال أربعة أجزاء. الجزء الأول خصصناه للتعرف على ثقافة المؤسسة، بداية بتطور مفهوم المؤسسة، مفهوم ثقافة المؤسسة أسباب الاهتمام بها، ومحدداتها. أما الجزء الثاني فتناولنا فيه ثقافة المؤسسة والاتصال مبرزين دور الاتصال في تشكل الثقافة، ومختلف عناصر الثقافة التي يمكن العمل عليها من خلال الاتصال. وفي الجزء الثالث قمنا باستعراض أهم أنماط التسيير التي طبقت في المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال. والجزء الرابع كان للتعرف على خصائص الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات الجزائرية في ظل كل نمط إداري.

الفصل الثالث وكان بعنوان الاتصال وبناء الثقافة في مؤسسة سونلغاز، تناولنا فيه مدى استخدام الاتصال في المؤسسات الجزائرية لتشكيل ثقافة للمؤسسة ممثلة بمؤسسة سونلغاز من خلال دراسة حالة. ويتكون من خمسة أجزاء خصصنا الأول إلى تقديم المؤسسة، أما الثاني فجاء فيه الإطار المنهجي للدراسة، والجزء الثالث لخصائص العينة، والرابع لتحليل نتائج الاستبيان والمعطيات، والخامس ضمّ نتائج الدراسة الميدانية.





ركز عدد من الكتاب في وضعهم لتعريف للاتصال على جانب إرسال المعلومات، باعتبار أن الاتصالات تعني عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر، فهي إذا إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها [1] ص 490 بما يعني أن الاتصال يكون بين شخصين أحدهما يرسل المعلومات والثاني يستلمها، مع وجود محتوى في المعلومات التي يتم إرسالها يجب أن تكون ذات معنى.

وفي تعريف آخر أيضا جاء فيه أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب في تحقيق أهداف مرغوبة [2] ص 251.

يظهر في هذا التعريف إضافة إلى ما ورد في الذي سبقه أن الاتصال يمكن أن يشمل أكثر من شخصين، أي مجموعة أشخاص، وأنه لا يقتصر فقط على المعلومات وإنما يشمل أيضا الأفكار، ويحدث من أجل تحقيق أهداف مرغوبة لدى الأطراف التي قامت به.

بينما أظهر آخرون - بالإضافة للتبادل وإرسال المعلومات- الصفة أو الطابع الاجتماعي للاتصال، فقد عرفه Jean-Claude Abric بأنه عبارة عن مجموعة خطوات تحدث بواسطتها تبادلات معلومات وإشارات بين أشخاص في وضعية اجتماعية معينة... الاتصال هو تفاعل [3] ص 9. وهذا التعريف يُخرج الاتصال من المفهوم الآلي المتمثل في الإرسال والاستقبال، ويضعه في الوضعية أو السياق الاجتماعي الذي يحدث فيه، ويجعله مرادفا للتفاعل بين الأطراف المختلفة.

كما يعرفه محمد الطنوبي بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما، ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية، وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهما متبادلا بينهما [4] ص 15

وقد وجدنا تعريفا يبدو أكثر شمولا وتعبيرا عن ظاهرة الاتصال: «الاتصال هو ذلك المركب المتضمن لسلوك الناتج عن استخدام رموز وإشارات وحركات بوسائل مناسبة ضمن شبكة تفاعل بيولوجي، اجتماعي، وبيئي يهدف إلى تحقيق غايات نفسانية اجتماعية تشمل الاشتراك وتبادل المعلومات والتنقل عبر المكان والزمان بشئى الوسائل» [5] ص 12.

ومن خلال التعريف السابقة للاتصال، يمكن استنتاج الخصائص التالية له:

1. الاتصال عملية انتقال، وتبادل لمعلومات، أو آراء وأفكار بين طرفين أو أكثر.
2. هو عملية تفاعلية، دائرية أي ذات اتجاهين، بين طرفي أو أطراف الاتصال لا تسير في اتجاه واحد.
3. أنه يخدم غايات اجتماعية ونفسية. ووجود الهدف أو الغاية من الاتصال هو نقطة الانطلاق لفهم الاتصال في ميدان الإدارة الذي سنأتي إليه لاحقا.

فيما سيأتي سنتناول أولى المحاولات لدراسة الاتصال، متمثلة في النموذج الرياضي لشانون، ونموذج لاسويل باعتبار جميع الدراسات اللاحقة قد اعتمدت عليهما:

## ■ الإرسال التلغرافي الاتصال (النظرية الرياضية للاتصال):

في نهاية 1940، كان هناك مهندسون في الاتصال عن بعد (télécommunication) تابعين لشركة بيل Bell Téléphone يحاولون تحسين مردودية التلغراف، بزيادة سرعة إرسال الرسائل وبتخفيض الخسائر أثناء الإرسال، وأخيرا بقياس كميات المعلومات المرسله والمستقبلة. النظرية الرياضية الموضوعه من قبل شانون وويفر Shannon & Weaver والمنشورة في عام 1949 والتي تعتبر الإجابة الأولى على الأسئلة الخاصة بخطوات الاتصال وعناصره، هذه النظرية سمحت بدراسة كمية المعلومات التي تتضمنها الرسالة وسعة الإرسال لقناة معينة. في هذا السياق اتخذ مصطلح معلومات معنى لا علاقة له بمدلوله الأصلي، أي تم التركيز على الجانب الكمي باستخدام الطرق الرياضية. في هذا النموذج يعرف الاتصال بأنه إرسال المعلومات بين مكانين أو شخصين.

الشرط الأول لكي يكون لهذا التحويل مكان هو أن يأخذ هذا الأخير شكل رسالة مشفرة، بمعنى أن يحول إلى إشارات تنتمي لنظام معين، لرمز معين يتصف أساسا بأن يكون متفقا عليه. إذاً هو النموذج الذي اقترحه شانون:



الشكل رقم (01) : نموذج الاتصال لـ: Shannon [6] ص34

هذه النظرية شكلت نقطة الانطلاق لعدد من الأبحاث في علم النفس، علم النفس اللغوي، ولكنها تتجاهل المعلومات المرتدة، وتتنظر إلى الاتصال على أنه سيرورة خطية بدلا من اعتباره دائريا [6] ص33-34-35. هذا النموذج الأول الذي يسمى غالبا: النموذج التلغرافي، ووجه له انتقادان أساسيان [3] ص8:

- يتجاهل كليا أن الاتصال ينجز من طرف أفراد (مجموعات)، أي أطراف تؤثر عليها عوامل نفسية واجتماعية (قيود اجتماعية، نظام معايير، قيم... الخ).
- يطرح الاتصال كعملية خطية ومتتابعة.

## ■ نموذج لاسويل (Lasswell):

هذا النموذج المعاصر لنموذج شانون والمستمد من العلوم الإنسانية ووسائل الاتصال الجماهيري، قد وجه بعمق الأعمال والأبحاث التي جاءت بعده في ميدان الاتصال.



هذا الكاتب قام بوضع ظاهرة الاتصال بالإجابة على الأسئلة الخمس الآتية: من ؟ يقول ماذا ؟ لمن ؟ بأي وسيلة ؟ وبأي آثار ؟ وكل منها يسمح بتحديد أحد أقطاب الاتصال والحقل البحثي الخاص، به.

تحديد المرسل (من؟) أي تحليل الأطراف (كتاب، منتج ووسائل اتصال جماهيري، جماعات مصالح) التي هي مصدر للاتصال، وميكانيزمات إنتاج المعلومات الجماعية.

إجابة على السؤال الثاني (يقول ماذا؟) يرتبط بتحليل الرسالة، أي المحتوى المرسل من خلال الوسيط مهما كان. وتحديد المستقبلين (لمن؟) في ميدان الاتصال الجماهيري يفتح حقل تحليل الذي تتجه إليهم الرسالة وعندما تسأل عن الوسيلة (بأي وسيلة؟) فيتعلق الأمر بإرسال الرسالة بالوسيط أو بالقناة. هذه الدراسة لا تتعلق فقط بالجانب التقني. وأخيرا تحليل الآثار (بأي آثار؟) يحدد مجال واسعا للتحليلات النفسية الاجتماعية.

هذا النموذج أنتج في الخمسينات من القرن العشرين عددا كبيرا من الدراسات الميدانية في كل من مجالاته المختلفة، وهو المنطلق الأساسي للدراسات المتعلقة بالاتصال الجماهيري والتي تتوزع على ثلاثة ميادين رئيسية: دراسات الجمهور، دراسات المحتوى، ودراسات الآثار [6] ص37-38. وأهم الانتقادات التي وجهت لنموذج لاسويل أنه لم يتعرض للخبرة المشتركة بين طرفي الاتصال، أي ما يسمى بالإطار الدلالي، بالإضافة إلى أن النموذج يتناول الاتصال بطريقة مبسطة، كما أنه لم يذكر شيئا عن التشويش [4] ص84.

ومن أجل استكمال التحديد الدقيق لمفهوم الاتصال، نتطرق فيما يلي إلى مصطلحين قريبين منه برغم الاختلافات الجوهرية بينه وبينها ألا وهما: الإعلام والدعاية.

عرف الخبراء الإعلام بأنه تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة التي تساعد على تكوين رأي عام صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم [7] ص91.

إذا يتعلق الإعلام بنشاط موضوعه الأخبار والمعلومات التي يتم نشرها للجماهير على نطاق واسع، مما يسمح بإطلاع الناس على حقيقة قضية من القضايا بما يسمح لهم بتشكيل رؤية واضحة.

وكلمة إعلام هنا تكاد تكون مصطلحا عربيا منفردا، يصعب إيجاد ترجمة أجنبية له. لأنه يشمل جانبا من كلمة اتصال (communication) وآخر من كلمة معلومات أو أخبار (information) [8] ص117.

ينقاطع الإعلام مع الاتصال في جانب جمع المعلومات، أو إنتاجها، وإرسالها عبر وسائل إعلام مختلفة، سمعية، مرئية، مكتوبة، وجود أطراف اتصال. غير أن الإعلام يتميز بضعف التغذية العكسية (سينتظر مفهوم هذا المصطلح لاحقا في عملية الاتصال وعناصرها)، وإن وجدت فهي بطيئة وتأخذ وقتا.

أما الدعاية، فهي تلك العملية النفسية التي يقوم على أساسها شخص أو جهة معينة، بتغيير الرأي أو السلوك، أو تعديل أي منهما أو كليهما استنادا إلى الكذب أو إلى خلق نوع من الإثارة النفسية، بحيث أنه ما كان يمكن أن يميل الفرد إلى ذلك الرأي لو لم يخضع لعملية تشويه للوقائع أو لمنطق الحقيقة [7] ص176.

إن هدف الدعاية هو تضليل الناس بالقيام بتثويبه الحقائق واستخدام أساليب التأثير النفسي لاستمالة الجماهير على أسس غير موضوعية.

وعلى الرغم من الفرق الكبير بين الإعلام والدعاية، إلا أن كلا منهما يعمل على تكوين اتجاهات الرأي العام بأسلوبه الخاص، غير أن الرأي العام الذي يتكون عن طريق الدعاية لا يعتمد فقط على الحقائق ومخاطبة العقل، بل على مخاطبة الغرائز وإتباع أسلوب الخداع [7]ص179.

والتطرق لهذين المفهومين هنا هو من أجل التمييز والتفريق ما بينهما وبين الاتصال، خاصة عند الانتقال لموضوع الاتصال في الإدارة.

ومنذ فقد تطور مفهوم الاتصال، وخرج من مجرد إرسال للمعلومات من طرف إلى أطراف أخرى إلى عملية تبادل للمعلومات والأفكار والآراء والمعاني بين الأطراف المختلفة كل طرف منها يُعتبر مرسلاً ومستقبلاً في نفس الوقت. وينظر إلى هذه العملية في السياق الاجتماعي الذي حدثت، بمعنى فهم وتفسير الاتصال في الإطار الاجتماعي، واعتباره مظهراً وأداة في نفس الوقت للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد يحدث بواسطته التأثير المتبادل بينهم. وما يؤدي إلى هذا التأثير هو محتوى الاتصال من معلومات، أفكار، آراء ومعاني. والتبادل في الاتصال (عدم وجود اتجاه وحيد) هو ما يمكن أن نفرق به ما بين الاتصال من جهة والإعلام والدعاية من جهة ثانية، كون هذين الأخيرين يحتويان على مفهوم التأثير، ولكنه تأثير في اتجاه واحد، يعتمد في حالة الإعلام على الإقناع بالعقل وبالعوامل الموضوعية، ويعتمد في حالة الدعاية على الكذب والتضليل.

ومن الضروري لاستكمال معرفة وفهم الاتصال كعملية لها مراحل ويدخل فيها طرفان أو أكثر، التطرق لعناصر عملية الاتصال ووظيفة كل منها.

## 2.1 عملية الاتصال وعناصرها:

تعددت النماذج المقترحة وتطورت بمرور الزمن وباختلاف المفكرين فبعدما كان يعتقد أنها تقتصر على أربعة عناصر (المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة)، تم تدارك ذلك بإدراج جميع العناصر ذات الصلة، وعددها ثمانية. فيما يلي نحاول عرض عناصر العملية الاتصالية ونختتمها بعرض أحد نماذج عملية الاتصال.

وتمر عملية الاتصال بمراحل عديدة قد تختلف من عملية إلى أخرى لكنها تتوحد في إرسال واستقبال الرسالة، ويمكننا شرح الإطار العام للعملية الاتصالية فيما يأتي [9]ص231:

- المصدر (المرسل): يمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر (الكتاب، الراديو، التلفزيون... الخ). تعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير... الخ. لقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر في التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بالنسبة لمصدرها. هنالك أكثر من طريقة



لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة مثل: المجلات العلمية التي تتمتع بمصداقية عالية، لأن مصدرها موثوق به.

- الترميز: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية، أو أشكال ورسومات أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها بين الطرفين تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال. ويتم باستخدام اللغة أو الرسم أو الصورة أو غير ذلك، ويقوم به المرسل.

- الرسالة: تمثل الموضوع الذي تتم لأجله عملية الاتصال، وتتمثل في الأفكار والآراء أو المعلومات التي يرغب المرسل في إيصالها للمستقبل وهذه الرسالة يجب أن تكون في متناول فهم الجمهور بصفة عامة.

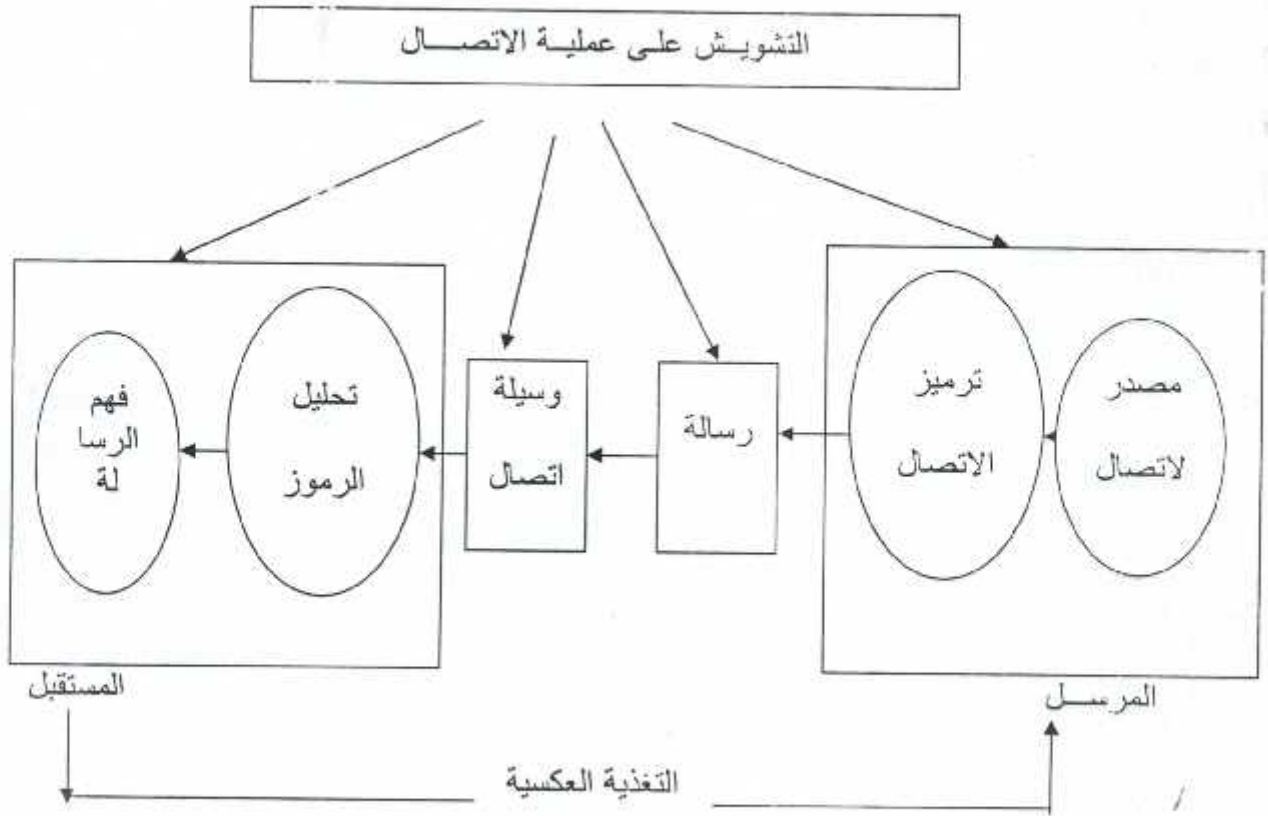
- وسيلة الاتصال: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية وصول الرسالة وفهمها.

- مستلم الرسالة: يكون مستلم الرسالة شخصا أو جماعة، بحيث أنه يخضع لمثيرات عديدة تؤثر على فهمه بحيث أن مستلم الرسالة أو المستقبل يفسر الرسالة حسب خبراته السابقة، لذا يجب أن تكون مأخوذة من الواقع.

- تحليل رموز الرسالة وفهمها: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى متكاملًا وكاملًا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها. كلما كان هناك تجانس وتمائل في المنطلق والخلفية الفكرية والحضارية للمرسل والمستقبل، وكان هناك اتفاق على معاني الرموز، كلما كانت هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

- التغذية العكسية (feed back): لا تنتهي عملية الاتصال باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة على مضمونها. إن سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا يحدث إلا بعد فترة طويلة. عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث أنها تبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل قد تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

- التشويش: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. فمثلا قد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة، وقد تنتج عمليات التشويش عن مؤثرات بينية كالمسافة والوقت، أو عن مؤثرات إدراكية كالفهم، الاتجاهات، الميل، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستقبل.



الشكل رقم (02): نموذج عملية الاتصال [9] ص 233

ويحتاج العنصران الأخيران (التغذية العكسية، التشويش أو الفوضى) لمزيد من التفصيل. Le feed-back هو كلمة أنجلو-أمريكية تعني: المعلومات العائدة أو المراقبة الراجعة، أو الحركة المرتدة. و هي كل معلومات، إشارات، استجابات تنطلق من نهاية أو من ناتج عملية الاتصال، أي تعود من جديد إلى أصل (منطلق) سلسلة العمليات، ومنه فكرة "المعلومات العائدة" لضمان ضبده. (تعديل) الأصل، أي منطلق عملية الاتصال، حسب النتائج [10] ص 46.

وللتغذية العكسية آثار، وهذه الآثار هي [10] ص 50-51:

أ) الأثر على المرسل:

- إدراك معوقات الاتصال.
- معرفة شخصية، ميول، و قدرات المستقبلين.
- تكييف الرسائل، وبالتالي زيادة فعاليتها.
- الانتباه المتزايد للإشارات الشفوية وغير الشفوية في التغذية العكسية.

ولكن حتى تتم الاستفادة من هذه الآثار الإيجابية يجب توفر شرطين:

- الانتباه المسبق للمستقبل وشروط الاستقبال.
- مرونة، تأقلم، وقدرة على تعديل الإرسال أو الرسائل.

(ب) أثر على العلاقة: مرسل - مستقبل:

- زيادة الأمان بالنسبة للمستقبل: أقل ضغط، أقل شك، وأكثر رضا عن العمل.
- زيادة الأمان بالنسبة للمرسل: يكون أكثر تأكدا حول ما يأتيه من الطرف الآخر.
- تعظيم الثقة بين الطرفين.
- تسهيل الاتصالات القادمة، حسب متابعة التعلم للرموز، المعايير، الأدوار، وأيضا استقرار العلاقة.
- تعظيم محفزات الاتصال من كل طرف نحو الآخر.

أما الفوضى التي تؤثر سلبا على عملية الاتصال، فتأخذ أشكالا مختلفة [11] ص 152:

- فوضى فيزيائية: أصوات بالخارج، انفجار... الخ والانتباه يكون متجها نحو هذه الظواهر.
  - فوضى نفسية: توجد هذه الفوضى عندما يكون لدى المستقبلين أحكام مسبقة أو ميول موجودة سلفا، فالعمل الذهني لديهم سيكون مرتكزا حول اختيار الرسائل والسلوكيات التي تدعم أفكارهم.
  - فوضى تنظيمية: وتعلق بكل ما يتصل بالظروف التي يجري فيها الاتصال.
- توجد مجموعة من العناصر تمثل في متابعتها وارتباطها ببعضها عمية الاتصال، منها العنصران الأخيران، التغذية العكسية والتشويش أو الفوضى، اللذان لهما تأثير مختلف على هذه العملية. ففي حين أن وجود التغذية العكسية يؤثر بشكل إيجابي على كل من طرفي أو أطراف عملية الاتصال وتدعم العلاقة بينهما، يزيد وجود التشويش إلى جعل الرسالة أو محتوى الاتصال أقل وضوحا وتعرقل تحرك المعلومات.

### 3.1 أنواع الاتصال:

تم تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع، وهذا بالاعتماد على عدد من المعايير والأسس: كاستخدام اللغة، أو الوسيلة التي تمر عبرها الرسالة، أو الفئة المستهدفة، أو الغرض منه. وسنتطرق هنا إلى:

الاتصال الشفوي والاتصال غير الشفوي، والاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي.

#### 1.3.1 الاتصال الشفوي (La communication verbale):

وهو ذلك الاتصال الذي يتم فيه تبادل الرسائل عبر وسيلة اللغة، ونعني باللغة مجموع الرموز الشفوية سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو منطوقة. ويشمل كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل المعاني. ويتميز اللفظ بالتنوع والاختلاف من حيث درجة وشدة وحدة الصوت، أو خط الكتابة، أو وضوح الصورة، بالإضافة إلى المعنى [8] ص 39.

وتحمل اللغة في نظامها الرمزي خلاصة التجارب الإنسانية منذ بداية التاريخ، وبواسطتها تنتقل الأفكار والمعاني. « بفضل اللغة أمكن تسجيل الجزء الأعظم من التراث الإنساني، ونقل الخبرات إلى الحاضر، حيث عمر الإنسان الثقافي هو عمر البشرية » [8] ص 40. فاللغة وعاء الفكر، وأداته الكاشفة.

إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في ميدان الاتصال واللسانيات حول صحة وصف اللغة بأنها أداة أو وسيلة للاتصال، حيث يرى مارتيني Martinet أن اللغة يمكن تعريفها كأداة اتصال يمكن بواسطتها تحليل



التجربة الإنسانية بطريقة مختلفة داخل كل مجتمع، في حين يرى بنفونيست Benveniste أن تشبيه اللغة بالوسيلة أو بالأداة غير صائب « لأن الوسيلة بمفهومها المادي هي ما يواجه به الإنسان الطبيعة، ولكن اللغة هي في داخل طبيعة الإنسان، ولم يصنعها » [12]ص206.

إن وصف اللغة بأنها وسيلة للاتصال يأتي من وجهة نظر تتعلق بوظيفة اللغة في الاتصال، أي بدورها في حدوثه (تعريف وظيفي)، وهو ما يبدو في نظرنا مقبولاً ما دام يتعلق بدراسة اللغة ضمن العملية الاتصالية وليس بمعزل عنها، من حيث أنها نظام رمزي، تدخل فيه الأفكار والمعلومات والمشاعر. وتخضع لعملية الترميز لتصبح عبارة عن رسائل موضوع اتصال.

### 2.3.1 الاتصال غير الشفوي (La communication non-verbale):

لا يتم الاتصال عن طريق اللغة فقط، فقد يتم أيضاً بوسائل أخرى غير استخدام الألفاظ والحديث. ويسمى عندئذ اتصالاً غير لفظي. ويعتمد على:

- تعبيرات الوجه والعين: الوجه مرآة للمشاعر الإنسانية، وصفحة ترسم عليها الانفعالات، كالفرح والغضب والإحباط. ولذلك فإن ملامح الوجه تعتبر أداة فعالة للتعبير عما في داخل النفس البشرية. أما العين فإنها [13]ص8: تُشد الانتباه، وتوجد الاتصال، وتعطي صورة عن الذات لكل طرف من طرفي الاتصال.

وتُعطي أهمية خاصة لحركة العيون أثناء الاتصال، حتى أن البعض يعتبر "الأ وجود للتفاعل في الاتصال دون تبادل للنظرات" [14]ص25.

- حركات الجسم والإشارات: إن تحريك الجسد يبعث برسائل محددة، تختلف معانيها من ثقافة إلى أخرى. وهذا لأن: « كل ثقافة من الثقافات المختلفة تتطوي على نسق من الإشارات ذات المعنى والدلالة، التي إما أن تصاحب لغة الكلام أو تُؤدى بمفردها من أجل تغطية معنى معين. والمعنى الكامن وراء الإشارات هو مسألة ثقافية خالصة، فإيماءة الرأس تشير في بعض الثقافات إلى الموافقة والتأييد، بينما تعني الرفض في ثقافات أخرى » [7]ص35.

وللحركات أدوار مختلفة تؤديها في الاتصال [13]ص10: ترسل الرسائل، تدعم الكلام، تكرر المعلومات، تعبر عن المشاعر وتصاحب الحالة الداخلية للفرد. فالجسد "يعبر عن مشاعرنا: توازنه، صلاية عمودنا الفقري، وضعية الكتفين، كلها تعكس حالتنا الانفعالية، نوترنا، هدوءنا" [12]ص144.

- نظائر اللغة (خصائص الصوت): ليست الكلمة المنطوقة كلمة محايدة، حيث تتأثر بنبرة الصوت أو نغمته وبالتوكيد، وتغيير مقامات الصوت، ودرجة الخشونة أو اللينونة [7]ص35 وهذه تؤثر في المعنى أو المراد من الكلمات المنطوقة. فكلمة تعال مثلاً عند طلب النجدة هي غيرها عند الطلب من شخص ما المجيء للقيام بتوبيخه.

وهناك عناصر أخرى في الاتصال غير الشفوي مثل [15]ص147: الدلهر الشخصي (المظهر يعبر عن الشخصية الاجتماعية، فالملابس والجاذبية تعطي انطباعا معيناً عن الشخص وتؤثر في اتصاله بالآخرين) واللمس (يعبر عن الود والثقة أو الخوف والقلق...) والرموز (يتفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية، فيجد حوله رموزاً تشير إلى الاتجاه والسلوك، وما هو ممنوع وما هو مسموح. كما توجد الرموز الثقافي لكل مجتمع). إضافة إلى العناصر السابق ذكرها، يعتبر البعض أن الصمت يدخل كذلك في نطاق الاتصال غير الشفوي. فالصمت في الوضعيات المختلفة (الملل والإحباط، الإصغاء والانتباه، عند لقاء الأهل والأحبة، العجز عن التفكير، حلول المصيبة أو الكارثة...) يعطي معلومات عن حالة الفرد أو الجماعة ووصفا لها [8]ص43. وهذا ما يظهر أن اتصال الشخص هو اتصال يتضمن جانباً لفظياً وآخر غير لفظي. وهذه النقطة ستظهر واضحة عن الاتصال الذي يقوم به كل من له عمل إشرافي مع الآخرين.

تعتبر دراسة الاتصال غير الشفوي حديثة نسبياً، حيث ساد الاعتقاد لزمن طويل أن الاتصال لا يمكن أن يحدث بغير استخدام للكلمات [7]ص33. لكنه أعطي اهتماماً خاصاً فيما بعد، وأخذ حيزاً معتبراً من اهتمام دارسي الاتصال والعلوم الاجتماعية الأخرى.

يؤدي الاتصال غير الشفوي دوراً هاماً في حياة الجماعة والفرد معاً، إذ أن أولى اتصالات الإنسان غير لفظية «الرسائل الأولى للإنسان غير لفظية، إنها الحركات، الابتسامات، والنظرات المتبادلة بين الأم ورضيعها. وفيما بعد فقط - بواسطة أهمية اللغة المنطوقة والمكتوبة- تحصل التربية على خلفية هذه الوسيلة من الاتصال» [12]ص143.

أما فيما يتعلق بالعلاقة ما بين الاتصال الشفوي والاتصال غير الشفوي، فالرسالة غير الشفوية قد تكون شارحة للرسالة الشفوية أو داعمة، أو معيقة لها [7]ص32.

إذا كان هناك توافق بين ما هو لفظي وما هو غير لفظي فإن تأثير الرسالة يكون قوياً. أما إذا حدث خلل بينهما واختلاف، فإننا نكون أمام اتصال متناقض (La communication Paradoxe) [14]ص27. إذ يقع المستقبل حينها في حيرة وارتباك بسبب تناقض الرسالتين.

ولكن أي رسالة منهما يصدق المستقبل ويأخذ في الاعتبار؟

نرى حالة منصور أنه إذا حصل تضاد بين الرسالتين الشفوية وغير الشفوية، فإنه غالباً ما يكون الاعتماد على الرسالة غير الشفوية باعتبارها أصدق [8]ص42. وهو ما يدعمه قول البعض أن الرسالة غير الشفوية ذات تأثير فوري وأعمق [12]ص143. وبالنسبة لأحمد ماهر، فإن السبب الرئيسي لقوة تأثير الاتصالات غير الشفوية هي القدرة على الاعتماد عليها والثوق بها، لأن الخداع باستخدام الكلمات سهل ما دام يمكن التحكم فيها بصورة أكبر، ولكن لغة الجسد وتعبيرات الوجه يصعب التحكم بها [15]ص144.

ومنه يمكن القول أننا حين نتصل لغوياً فإن اتصالنا هذا يصاحبه اتصال جسدي، إذ لا يقتصر محتوى الاتصال على الرسائل المنطوقة أو المسموعة أو المكتوبة. وتترافق رسائل كل من الاتصاليين الشفوي وغير



الشفوي إلى المستقبل، ولذا يجب ألا يكون بينهما اختلاف أو تناقض حتى يحدث التأثير المرغوب على المستقبل ولا يقع في تردد أو ارتباك فيما يتعلق بفهم المعنى الذي تحمله كل رسالة. في كل من هذين الاتصاليين يجب أن تكون الرسائل المحتواة فيهما متوافقة في المعنى ولا تحمل أي اختلاف أو تضارب.

### 3.3.1 الاتصال الجماهيري (la communication de masse):

يعني مجموع الإجراءات التي تقوم بواسطتها مجموعات متخصصة باستخدام وسائل الإعلام les Médias من أجل تعميم محتوى معلوماتي أو رمزي [12]ص167. إن البث الواسع للرسائل المختلفة يتطلب استخدام وسائل وتقنيات متعددة: كالصحافة المقروءة، المسموعة، المرئية، الملصقات... الخ على المستوى الجهوي، الوطني، أو العالمي وهذا حسب اتساع نطاق الفئات المستهدفة من الجمهور.

### 4.3.1 الاتصال الشخصي (la communication interpersonnelle):

يتمتع هذا النمط بدرجة عالية من التفاعل والتواصل، حيث يتوافر فيه تفاعل يتميز بالاتجاه الدائري، والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، الأمر الذي يجعله أكثر فعالية وقدرة على الإقناع [8]ص50. وتعود قوة التفاعل في هذا النوع من الاتصال إلى القرب المكاني، وحصول اتصال غير لفظي بالإضافة إلى الاتصال الشفوي، مما يزيد من التأثير المتبادل بين الطرفين.

وعليه، يتعلق الاتصال الجماهيري بنشر سريع لمعلومات أو أخبار على أعداد كبيرة من الناس، وأما الاتصال الشخصي فيتعلق بالإقناع وتغيير الآراء وهو ما يتطلب المواجهة ومعرفة ردود الأفعال في حينها والرد عليها، أي الأسلوب الحوارية.

وهذان النوعان الأخيران يظهران، كما سوف نرى، في الأشكال التي يتخذها الاتصال داخل المؤسسة، عندما يكون المطلوب إجراء الاتصال مع مجموعة محدودة من الأفراد أو الاتصال بأعداد كبيرة منهم. ولكل منهما مجاله وفائدته في الاستخدام.

وهناك تصنيفات أخرى للاتصال :

- على أساس علاقة طرفي الاتصال: اتصال مباشر وغير مباشر.

- على أساس وظيفي : الاتصال الإعلامي، التعليمي، الثقافي، الاجتماعي.

- على أساس أسلوب تبادل الرسائل: الاتصال الشفهي، المرئي، المكتوب.

وكما رأينا، فالإتصال هو عملية تعبر عن التفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد، التفاعل بمعنى التأثير المتبادل بينهم الناتج عن إرسال واستقبال الرسائل ذات المحتوى من المعلومات، الأفكار، والمعاني... الخ. فالإتصال يتعلق أساسا بما هو سلوكي واجتماعي في الوضعيات المختلفة. وتدخل في عملية الإتصال، باعتبارها عملية ذات أهداف أو أغراض، عدد من العناصر التي يؤدي كل منها دوره فيها بالإضافة إلى وجود ظواهر مصاحبة كالتغذية العكسية والتشويش. وتختلف أنواع أو أشكال الاتصال، وقد تطرقنا لكل من الاتصال

الشفهي والاتصال غير الشفهي بالاعتماد على استخدام اللغة للتفريق بينهما، وكذا الاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي بالاعتماد على عدد المستقبلين. هذا التمهيد النظري الموزن المتعلق بالمفاهيم سيسهل التطرق للاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

## 2. الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

للاتصال الداخلي دور مهم في أداء المؤسسة لوظائفها المختلفة، والرابطة بين الأجزاء والتنسيق بينها لتوجيه العمل نحو الأهداف المشتركة. فهو يمثل جانبا حيويا في التسيير تحاول إدارة المؤسسة التحكم فيه وأدائه بشكل جيد، وأصبح الآن مجالا رئيسيا في إدارة الأعمال الحديثة. وسنتطرق بداية إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأشكاله، ثم أهمية الاتصال في العمل الإداري وأهدافه، والمشاكل التي من الممكن أتواجهه، أنواع الاتصال الأخرى وعلاقتها بالاتصال الداخلي، وأخيرا الاتصال في المدارس الإدارية المختلفة والتحديات الراهنة أمامه.

### 1.2 مفهوم الاتصال الداخلي وأشكاله:

نحاول وبالإعتماد على مجموعة من التعريفات تحديد مفهوم الاتصال الداخلي، بعد ذلك بالتطرق التي يوجد عليها الاتصال الداخلي في المؤسسة.

#### 1.1.2 مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت التعاريف التي وضعت للاتصال داخل المؤسسة، وسوف نستعرض بعضها للوصول لمفهوم واضح. ونبدأ بالتعريف الذي قدمه خليل الشماخ، إذ يقول: «إنه وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة» [16]ص201.

ويعرفه كاتب آخر بأنه: «وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات، وتوضيحها للعاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات» [17]ص17.

أما محمد مزيان فيرى أن الاتصال الداخلي «يركز على تبادل المعلومات والإجراءات بين أعضاء المؤسسة، وبالنسبة للبعض الاتصال هو التفاعل» [18]ص115.

وفي تعريف قريب من هذا يقول الطنوبي: الاتصال الإداري هو تبادل للمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية، بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع، وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة [4]ص16.

وفي تعريف آخر أيضا: الاتصال الإداري هو عملية تتضمن النقل والترديد الدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركة بفاعلية. وحيث أن الاتصال الإداري يرتبط أساسا بالناس، فينبغي إيجاد درجة عالية من الفهم عن طريق الترديد الدقيق للأفكار [19]ص202.





نلاحظ أن التعريفين الأول والثاني تناولا الاتصال من جانبه الوظيفي، أي الدور الذي يؤديه في عمل الأفراد والوظائف داخل المؤسسة، بينما ركزت التعريفات الأخرى على الاتصال باعتباره عملية تبادل وبالتالي تحدثت عن محتواها، وكذا التفاعل الناتج عنها.

إن الاتصال الداخلي هو اتصال يحدث داخل المؤسسة، والمؤسسة هي كيان اقتصادي هادف، أي له أهداف. والإدارة المكلفة بتحقيق هذه الأهداف تقوم بالاتصال كنشاط يمهد- أو يصاحب ويتبع- لأداء أنشطتها التسييرية الأخرى (اتخاذ القرار، التنسيق، التوجيه، الرقابة). بالإضافة إلى أنه ينشأ عن وجود المؤسسة علاقات اجتماعية داخلها، يكون الاتصال (كعملية تبادل وتفاعل) قاعدة تشكلها واستمرارها، وتتبع من كون المهام التي يكلف بها كل عضو لا تتحقق إلا بالعمل المشترك. ومنه يمكن وضع التعريف التالي للاتصال الداخلي: «هو مجموع الإجراءات التي تقوم إدارة المؤسسة بوضعها من أجل تدعيم التبادل والتفاعل بين أعضائها لتسهيل العمل المشترك».

وإذا أردنا أن نحاول تتبع الاتصال الداخلي في تطوره التاريخي [20]، يمكن القول أن الاتصال الداخلي منذ زمن طويل جداً، فهو قديم وأقدم من المؤسسة ذاتها، منذ تجمع الأفراد للعمل مع بعضهم وتبادلوا الكلام حول أعمالهم، أو حتى مشاعرهم.

في القرن الثامن عشر ميلادي كان للعامل الحرية في الكلام لأنه كان يملك أدواته، لكن مع القرن 19 م وظهر المكننة ونشوء المصانع الكبيرة التي تضم مئات العمال، اهتم الإداريون بقليلص هامش الحرية للأفراد (المكتسب من نمط الإنتاج السابق) ووضع أسس لعلاقة التبعية. كان هاجسهم الدائم هو النظام والانضباط كما يظهر ذلك من خلال أولى وسائل الاتصال الكتابية والمتمثلة في القوانين الداخلية.

في هذه الحقبة تتمثل النقاط التي ركز عليها الاتصال الداخلي هي: التفاني في العمل، المحافظة على الآلات، السلوك داخل الورشات، الخضوع التام للمستخدم وممثليه.

وتقليل الاستقلالية وتدعيم التبعية للرؤساء يمر عبر تقنين ومراقبة الكلام، فكان على الأفراد التزام الصمت أثناء العمل، وأمام مشرفيهم، وحدهم الرؤساء لهم الحق في الكلام. وعلى العامل أن يتعلم قبل كل شيء يلتزم الصمت، فحديثه كان يعتبر خطراً على السير الحسن للمؤسسة.

لم يؤد تطبيق مبادئ تايلور، وانتشار التنظيم العلمي للعمل، والدخول الكثيف للآلات إلا لزيادة التأثير السلبي على مناخ العمل. وهنا تجلت تماماً مقولة تايلور: «لستم هنا لتفكروا، بل لتنفذوا ما يطلب منكم تنفيذه». في هذا السياق ظهر بوضوح تام كم أن الاتصال الداخلي غير موجود، واقتصرت الاتصال مع العاملين على التوجيه وإعطاء الأوامر (Le Commandement)، ومع تمييط الأعمال، لا اتصال يدور بين الأفراد أنفسهم وبين الإدارة. لا أحد يعلم عن عمل الآخر شيئاً، لا أحد يعلم عن سير المؤسسة شيئاً. ومنه ظهر الاستقطاب: الأفراد في مواجهة الإدارة، العمل في مواجهة رأس المال. مما انعكس في عدة حوادث وتظاهرات (إضرابات، عنف ضد ممثلي الإدارة)، أو أعمال غير مشروعة (مقاومة سلبية، التسبب في تعطيل الإنتاج).

في خضم هذا الجو الذي يتسم بالصراع الظاهر والمتفجر، حاولت الكثير من الإدارات تكوين ما يشبه الجو العائلي. حيث تم الاعتماد أولاً على ترقية وتحسين السياسات الاجتماعية، أي الاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي للعاملين داخل وخارج المؤسسة، وجعلهم أكثر ارتباطاً بها. في هذا الإطار ظهرت أولى سياسات الاتصال الداخلي، أو على الأصح سياسة الإعلام الداخلي كما كانت تسمى لزمان طويل. بعد ذلك تم تنظيم الإعلام طبقاً للقانون الذي نصّ على إنشاء لجان المؤسسات بغرض إرساء أسس التعاون والحوار بين ممثلي العمال المنتخبين والإدارة لتحسين تسيير المؤسسة. كان الاتصال هنا نازلاً، وتولى مسؤولية الاتصال الداخلي مسحفيون متخصصون من الصحافة العامة، ولكن أكثرهم لم يؤدّ دوره واهتم بأن يكون عبارة عن "رابط اجتماعي".

بعد الصدمة البترولية الأولى، بدأت الأمور تتغير، ودخلت المؤسسات في وضعية جديدة لم تعرفها من قبل. حيث ظهرت التنافسية، وبدا واضحاً أن الفعالية لا تعتمد على الخضوع التام للأوامر والتوجيهات الآتية من الأعلى، بل في إشراك كل فرد في عمله، ومن إرادته في وضع كافة إمكانياته لخدمة المؤسسة، حينها اكتشفت المؤسسات الاتصال، الذي ليس شيئاً آخر سوى القدرة التي يملكها أشخاص مرتبطون بمشروع مشترك وتمكنهم من التصحيح والتبادل من أجل إيجاد أفضل طريقة للعمل الجماعي.

ابتداءً من هذه الفترة تغيرت التسمية من إعلام إلى اتصال داخلي. هذا التغيير في المصطلح يعكس تطوراً في تطلعات العاملين والمؤسسات على حدّ سواء.

لقد تغير الأفراد: تغيرت نظرتهم للعمل، للمؤسسة، للحياة العامة والخاصة. تركيبتهم الاجتماعية والثقافية، طموحاتهم أيضاً تغيرت. إنهم يرفضون لغة الخشب، النصائح الآتية من الأعلى، لا يقبلون غير إرضاء تطلعاتهم ويرفضون الخضوع الأعمى للسلطة. كلّ منهم يطمح أن يُعترف به كشخص، بقدراته الكامنة، ولا يرضى أن يتم التعامل معه كرقم مجهول ضمن الفئات الاجتماعية-المهنية.

ومنّه إذا كان فالالاتصال الداخلي في بعض جوانبه قد فرضته القوانين، وأنه ارتبط تاريخياً بالحقل الاجتماعي [21]ص39-40، فقد أصبح يمثل اليوم استجابة لمتطلبات إدارة الأعمال المعاصرة. وقد ظهرت في مسيرة تطور الفكر التنظيمي أنماط إدارية جديدة يكمن الاتصال الداخلي في جوهرها [22]ص159.

وأما عن ظهور الحاجة الماسة للاتصال الداخلي ف: جاك إغالن Jacques Igalens يُرجعه إلى حدوث ثلاثة تطورات [23]ص148:

- تنامي حجم المؤسسات.
  - زيادة التخصص في الموارد البشرية.
  - الحاجة إلى اللامركزية في الأنشطة والقرارات.
- وهذه التطورات أدت إلى البعد بين الأفراد والهيكل.



## 2.1.1.2 أشكال الاتصال الداخلي:

يتم تقسيم الاتصال في المؤسسة حسب عدة معايير، لكن التقسيم الأكثر شيوعاً هو تقسيمها إلى نوعين: اتصالات رسمية، واتصالات غير رسمية.

### 1.2.1.2 الاتصال الرسمي داخل المؤسسة:

#### • الاتصال النازل [24]ص270:

ويقصد به مجموع الرسائل الآتية من الإطارات العليا. هذه الرسائل تتعلق بشكل خاص بسياسات المؤسسة، الإجراءات، والقوانين، وأيضاً بالتعليمات الضرورية لإنجاز الأعمال من طرف المرؤوسين. احترام المبادئ الإدارية مهم في هذه العملية إذا أريد للاتصال أن يتم بأقل الاختلالات، ويجب الانتباه للتسلسل الهرمي واحترامه. غير أنه ليس كل المعلومات التي بحوزة الإدارة يتم إرسالها إلى المرؤوسين بسبب اعتقاد الرؤساء أن المعلومات التي يحوزونها غير ضرورية لمن هم في القاعدة.

#### • الاتصال الصاعد [24]ص271:

إن الاتصالات النازلة تنتج عنها ردود أفعال (rétroaction) هي كذلك عبارة عن اتصالات صاعدة: هذا النوع يسهل على الإطارات العليا اتخاذ القرار ويمكنهم من معرفة ما يجري في المؤسسة. مبدأ التدرج الهرمي ووحدة الأمر يتم احترامهما ومراعاتهما أثناء حدوث الاتصالات من الأسفل للأعلى. وبصفة عامة المعلومات الصاعدة هي معلومات كمية (تقارير الإنتاج، كمية المبيعات، الوضعية المالية... الخ) ونوعية، يشكل معرفة الرضا والتحفيز لدى الأفراد أحد جوانبها.

#### • الاتصال الأفقي (الجانبى) [16]ص208:

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

#### • الاتصالات المحورية [16]ص209:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة. ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخاصة في المؤسسات الكبيرة.

## 2.2.1.2 الاتصال غير الرسمي:

ينشأ هذا النوع داخل الجماعات غير الرسمية التي لا تخضع في تكوينها ووجودها لضرورات العمل أو ضوابطه، ولا للنتائج التنظيمية التي يتمخض عنها وضع الهيكل التنظيمي. وهي تلبى حاجة الأفراد والجماعات



إلى الانتماء، وتشبع رغبتهم في الحصول على المعلومات. والجماعات غير الرسمية تمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي، ويرتبط أفراد هذه الجماعة اختياريًا مع بعضهم نتيجة التماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي، أو المادي بينهم، أو على أساس المحاباة، القربى، أو المصالح المشتركة [16] ص 146.

في وسط هذه الجماعات تنشأ المعلومات وتتحرك دون وجود إمكانية لمراقبتها أو التحكم فيها، والفراغ والنقص في المعلومات التي توفرها الاتصالات الرسمية يؤدي بأعضاء المؤسسة إلى الاتصالات غير الرسمية، ويفتح الباب واسعًا أمام الإشاعات [25] ص 49.

وما يسمح بالتمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية هو [26]:  
أن الاتصالات الرسمية:

- تتشكل عن طريق شبكات المعلومات الناتجة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ناتجة عن النظام، الإجراءات المحددة، تحديد الوظائف.
- تحدث بناء على قرارات المدراء. وإجبارية بالنسبة لجميع أعضاء المؤسسة.
- تقابل الاتصالات بين المستويات الإدارية، الروابط الوظيفية، وكذا المعلومات القانونية الواجب على إدارة المؤسسة إرسالها إلى ممثلي العاملين.

أما الاتصالات غير الرسمية:

- هي تلك التي لا تنتج عن النصوص التنظيمية للمؤسسة، وإنما تولد من العلاقات الشخصية، وضرورات العمل.
- المعلومات تتحرك بطريقة عفوية.
- ضرورية خاصة إذا كانت الاتصالات الرسمية تتميز بالجمود ولا تعبر عن جميع ما يحدث داخل المؤسسة.
- تتميز بالسرعة والمرونة.

والاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية تكون متكاملة.

يظهر الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية من خلال عمليات التبادل والتفاعل الحاصلة بين الأفراد أثناء تأدية المهام، وهي العمليات التي تتضمن معلومات ضرورية للعمل بين جميع الأطراف وفي كافة الاتجاهات، مما يعني تجاوز النظرة التقليدية التي ترى الاتصال في المؤسسة ذا اتجاه وحيد يتمثل في الاتصال النازل، إلى نظرة أكثر شمولًا ترى الاتصال في المؤسسة كعملية تبادل حقيقية وإطارًا للتفاعل الاجتماعي ذات الأهمية في العمل الإداري من أجل تحقيق أهدافه، وهو ما سوف نتطرق إليه في النقطة القادمة.

## 2.2 أهمية الاتصال في العمل الإداري وأهدافه:

تظهر أهمية الاتصال في العمل الإداري من خلال دوره في أداء مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ومساهمته في تحقيق عدد من الأهداف.

### 1.2.2 أهمية الاتصال في العمل الإداري:

إن المؤسسة باعتبارها تجمعا إنسانيا ينشأ فيها اتصال يجسد العلاقات التفاعلية بين أعضائها، أي أنه يمثلها وتعبّر هي عنه. إنه ينطلق منها ويعزز وجودها في نفس الوقت، وهو يلزم الحالة الاجتماعية الناشئة في هذه المؤسسات والمستمرة بفضلها، مع عوامل أخرى، يدعم وجودها، وتجعله هي ظاهرة ملازمة لها. ولذا يمكن القول أن المؤسسة من هذا الجانب هي مكان للاتصال المكثف.

والمؤسسة، المتمثلة في التجمع الإنساني والاجتماعي المتواجد بداخلها، هي تجمع هادف، يتقاسم فيه الأفراد والمجموعات الوظيفية المختلفة أدوارا ومهام تصب في مجملها في مجرى تحقيق الأهداف العامة المحددة مسبقا. لذا من المهم، بل ومن الضروري لتحقيق الأهداف المشتركة، حدوث تعاون وتنسيق يتجسد في الربط والتكامل بين تلك الوظائف، وحتى داخل الوظيفة الواحدة. ويكون الاتصال أداة لهذا الربط والتكامل، حيث يظهران من خلاله، فيكون هو صورة لهما. والاتصال بهذا المعنى يتم في مختلف الاتجاهات، عموديا وأفقيا وعلى كل المستويات، وبمختلف الأشكال.

ولما كان العمل الإداري هو تحقيق أهداف معينة من خلال جهود الآخرين، فإن هذا التحقيق يمرّ عبر حدوث اتصال ما بين المسير ومن هم تحت إشرافه، اتصال يحدد الأهداف، يحمل الأوامر والتوجيهات، يحفز ويصحح الأخطاء. ولكن يمرّ أيضا عبر حدوث اتصال ما بين هذا المسير ونظرانه ومن هم أعلى منه منزلة في الهيكل التنظيمي. إن جزءا مهما من العمل الإداري هو اتصال، أو يتطلب حدوث اتصال ليتم إنجازه. ويؤدي الاتصال دورا مهما في أداء المسير للوظائف المختلفة المتضمنة في عمله اليومي داخل المؤسسة، حيث أنه يمكن في جوهر كل وظيفة، وسنرى فيما يلي كيف يدخل الاتصال في وظائف الإدارة هي [24]ص 169:

### 1.1.2.2 التخطيط والاتصال:

ينطلق التخطيط من المعرفة الكاملة والعسيفة للعوامل البيئية، وإدماجها في مراحل اتخاذ القرار بهدف جعل توجهات المؤسسة متلائمة (متوافقة) مع العوامل الداخلية والخارجية. يدخل الاتصال في اللحظة التي يجب فيها الذهاب للحصول على تلك المعلومات وأيضا حين القيام بتحليلها مع الأشخاص ذوي العلاقة، وتوظيفها أو الاعتماد عليها في مراحل التخطيط وإرسال الخطط والبرامج إلى الأشخاص المكلفين بتنفيذها. إن نجاح عملية وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغها لا يمكن أن يتم إلا بوجود المعلومات الضرورية التي يوفرها نظام اتصال فعال، سواء أكانت معلومات من البيئة الخارجية أو معلومات تاريخية حول النشاط السابق لمؤسسة [27]ص 109.



### 2.1.2.2 التنظيم والاتصال:

يدخل الاتصال ضمن الأدوات المستخدمة في عملية التنظيم، أي أن هذا النشاط يرتبط كلياً به. فهيكلة التنظيم، توصيف الأعمال، تحديد دور كل شخص، الربط بين الأجزاء المختلفة، كل هذا يتطلب حدوث اتصالات. وعليه وضع نشاطات كل مصلحة والعلاقات فيما بينها يتم من خلال اتصال مستمر، ونفس الشيء بالنسبة لاستعمال السلطة وتقاسمها بين المسيرين.

إن التنظيم وإعادة التنظيم هما عمليتان مستمرتان عبر الزمن، وبالتالي فهما تتطلبان اتصالاً مستمراً كذلك، وألا يسير في اتجاه واحد (أي من الأعلى إلى الأدنى أو من الرئيس إلى المرؤوس) بل صاعداً ونازلاً، وأفقياً أيضاً. كما يمكن إرجاع سبب حدوث بعض الظواهر التنظيمية مثل الصراع، وكذلك كيفية معالجتها إلى نوعية وطريقة الاتصال السائد داخل المؤسسة.

### 3.1.2.2 التوجيه والاتصال:

يقتضي توجيه أعضاء المؤسسة، أفراداً كانوا أو جماعات، نحو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف حدوث عملية اتصال، فالتوجيه هو في حد ذاته عملية اتصال. فإرسال المعلومات والتوجيهات، تحفيز العاملين، وتطبيق القيادة كلها لا يمكن أن تحدث دون عملية اتصال. إن التوجيه هو من أكبر مهام المسير استخداماً للاتصال ومهاراته، حيث التعامل مع العنصر البشري وضرورة إقناعه وتجنيدده وتحفيزه يدخل في إطار المهام الاتصالية للمسير.

ولا ينحصر دور الاتصال في هذا الجانب فقط، بل يتعدى إلى بناء الثقافة التنظيمية، وبناء الجماعة وتقوية الروابط بين أعضائها، تبادل المعارف والمهارات.

### 4.1.2.2 الرقابة والاتصال:

ارتداد المعلومات المتعلقة بمستويات الأداء يحدث وفق نمط الاتصال المعتمد (تقارير دورية، معاينات ميدانية) فوجود قنوات عكسية في نظام الاتصال هو أمر أساسي للحصول على النتائج المحققة، ومن ثم القيام بتحليلها واستخراج الانحرافات والاتصال بالعاملين لفهم أسباب حدوثها، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تصحيحها وتتضح أهمية الاتصال أكثر إذا نظرنا إلى التطور الحاصل في مفهوم الرقابة، فالرقابة القبلية، الرقابة أثناء الإنجاز، الرقابة البعدية يعتمد نجاحها على وجود أنواع مختلفة من الاتصالات، وأن تتم بصفة تبادلية في اتجاهات متعددة.

يكتسي الاتصال أهمية كبيرة، وله دور حاسم يؤديه في مجال العمل الإداري وبالتالي في استمرارية ممارسة المؤسسة لنشاطها. ويعتبر برنارد شستر B.Chester من الأوائل الذين تحدثوا عن الاتصال في ميدان الإدارة، وأبرزوا أهميته كنشاط أساسي في عمل المدير. وفي كتابه الصادر في عام 1938 بعنوان: وظائف المدير the functions of executive قال أن الاتصال يجب أن يكون في صميم اهتمامات المدير، وعليه أن يخصص له الوقت الكافي لضمان نجاح العمل الإداري [28] ص 122.

يعتبر الاتصال مفتاح نجاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها، وبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم، للآخرين وهذا كله يؤدي حتماً إلى عدم تمكن المؤسسة من مواصلة وظائفها [29] ص 243.

تبرز أهمية الاتصال في النقاط التالية [1] ص 491:

- تمثل الاتصالات نشاطاً إدارياً، اجتماعياً، إنسانياً، ونفسياً تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وأراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي يتم الوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المؤسسة.
- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، وكذلك يستطلع المرؤوسون التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف الأفراد، المجموعات، الجهات، الأقسام بحيث تستطيع المؤسسة العمل وفق صيغة تنسيق متكاملة.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، وهو وسيلة فعالة للتعلم، التطوير، التدريب للأفراد والجماعات في المؤسسة.

وبشكل أكثر اختصاراً، يبين مصطفى حجازي الأهمية القصوى للاتصال في الإدارة بوصفه له بأنه يشكل ما يشبه الجهاز العصبي للإدارة [17] ص 117.

ولكن متى تكون الاتصالات أكثر أهمية؟ بمعنى ما هي الأوقات أو الفترات التي يكون فيها الاتصال مهماً أو أمراً ذا أولوية؟

يرى فيليب مالا فال P.Malaval أن الاتصال يبدو أكثر أهمية في وقت تمر فيه المؤسسة بأزمة:

« نستطيع أن نلاحظ أن دور الاتصال الداخلي يظهر أكثر أهمية خاصة في أوقات الأزمات. في هذه الحالة الخاصة في حياة المؤسسة من الضروري أن يشرح للأفراد ما الذي يجري، من أجل تجنيدهم وتحفيزهم للمساهمة في مجهود الإدارة، إذ يتعلق الأمر بتحويل كل مستخدم إلى سفير للمؤسسة أو للعلامة» [30] ص 557.

غير أن هذا الرأي لا يحظى بموافقة الجميع، فموريس تيفنت M. Thévenet له رأي آخر، إذ يقول «غالباً ما نعتقد أن فشل تنفيذ إجراء ما هو نتيجة اتصال سيئ، ونذهب بالتالي للاتصال لما نعتقد بأن القرار لم يفهم، من الأفضل أن نقوم بالاتصال خاصة عندما نرى أن الاتصال غير ضروري، يجب إعطاء الانتباه للحظات التي يبدو فيها الاتصال غير نافع» [31] ص 312.

بالنظر لطبيعة العمل الإداري المتميز بالاستمرارية، لا بالانقطاع، وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة، والتي تمثل الترابط الوظيفي والشخصي بين الأفراد والمجموعات، فإن الاتصال يبدو مهماً في ذل الأوقات والفترات التي تعيشها المؤسسة، برغم أنه قد تظهر لحظات تزداد فيها أهميته النسبية.



## 2.2.2 أهداف الاتصال الداخلي:

من أجل الخروج بفكرة واضحة عن الأهداف التي يمكن أن يحققها الاتصال، أو على الأصح الأهداف التي تحاول الإدارة تحقيقها من خلال قيامها بالاتصال داخل المؤسسة، يمكن استعراض بعض ما جاء به بعض الدارسين في هذا الصدد.

ذكر P.Malaval ثلاثة أهداف رئيسية للاتصال الداخلي [30] ص 577-578:

الإخبار: المعلومات توجد في المؤسسة بأشكال متعددة وتسير في كل الاتجاهات، وهي تتعلق بضرورة العمل داخل المؤسسة، أو معلومات خارجية ومن الضروري معرفة العاملين في مختلف المستويات بها، لأن عدم معرفتهم بقرارات المديرين، معلومات عملية، تغير هام في تشكيلة المساهمين، قد يشكل خطراً على اندماج الأفراد عندما لا يحسون أنهم مرتبطون بحياة المؤسسة. فالمعلومات يجب أن تكون منتظمة، مكيفة مع مختلف فئات العاملين المستهدفين، ومتوفرة في كل وقت، وهذا أحد أهم أهداف الاتصال لأنه يساعد على نجاح الإدارة.

- التحفيز: تحفيز العاملين، وخاصة التجاريين البعيدين جغرافياً عن مقر المؤسسة، هو هدف لكل المؤسسات خاصة وأن المنافسة المحتدمة تفرض إعلاء أولوية للعاملين بما أنهم ذوي التأثير الأبرز على أدائها.
- التوحيد: تجميع الأفراد حول قيم مشتركة، ومشروع موحد هو هدف يجب أن تسعى إليه كل مؤسسة، فمن الضروري جمعهم حول إرادة المؤسسة وتنفيذ خطواتها المختلفة. ووجود مسير ذي شخصية قوية، قد يكون هو المؤسس، يستطيع بث قيم قوية في مؤسسته.

وحسب عبد الغفار حنفي فإن الاتصال في المؤسسة يتخذ أهدافاً تتدرج ضمن ثلاثة عناصر:

الاستعلام والتحري، الإخبار، التأثير. ثم يضيف: «المدير الذي يتمكن من انجاز الهدفين الثاني والثالث (الإخبار والتأثير) سيكتشف أنه قد تمكن بنجاح من تكوين فريق عمل» [32] ص 492. وهو قريب جداً مما ذهب إليه مصطفى حجازي الذي يرى أن الاتصالات الإدارية يمكن أن [17] ص 20:

- ◀ تقوم بتجميع المعلومات .
- ◀ تكون وسيلة للتأثير في الآخرين (أي عمليات التحفيز والتوجيه) .
- ◀ تحافظ على العلاقات الاجتماعية وتعززها .

ومن جهته أكد جون بيار سيتو J.P Citeau أن أهداف الاتصال داخل المؤسسة هي [33] ص 146:

- نشر التوجهات العامة، الأهداف، الأوامر، أحداث المؤسسة، والنتائج المتحصل عليها عند العاملين في كل المستويات.
- تنمية الإصغاء للأفراد بطريقة تمكن من تجميع المعطيات الضرورية لتقييم مناخ العمل والمطالب الاجتماعية.
- تسهيل حركية التبادلات بين مختلف الجماعات والهيكل داخل المؤسسة.



- بناء هوية جماعية (ثقافة مؤسسة) قادرة على إدماج الأفراد وتنمية الشعور بالانتماء.

وقد وجدنا عند البعض أن تحسين الإنتاجية هو أحد الأهداف التي يمكن أن يحققها الاتصال الداخلي [34] دون الإشارة إلى المقصود بذلك هل هي إنتاجية العمل فقط، أم إنتاجية مجمل الموارد. وفي نظرنا فإن تأثير الاتصال الداخلي على إنتاجية العامل يمكن أن يكون مباشرا وغير مباشر وذلك كما يلي:

• مباشرا عن طريق المعلومات التي يتلقاها الفرد حول أدائه بواسطة رئيسه المباشر أو بواسطة أي طريقة أخرى تساعده على معرفة الأخطاء الواجب أن يتفادها في المستقبل.

• غير مباشر حسب التسلسل: اتصال ← تحفيز ← إنتاجية.

ويمكننا اعتمادا على ما سبق، أن نجمل أهداف أو أغراض الاتصال الداخلي في:

أهداف وظيفية: فإنتاج الوظائف والمهام المطلوبة سواء من الأفراد أو الأقسام يتطلب، كشرط حيوي، حدوث اتصالات. فالسياسة العامة والسياسات الوظيفية، اتخاذ القرار، الأوامر والتوجيهات، شرح طرق العمل، توحيد الجهود ما بين الأفراد والوظائف، جمع البيانات والمعلومات أو إنتاجها وإرسالها إلى الجهات المختلفة حسب الحاجة إليها، كلها تتخذ الاتصال كوسيلة، لا بديل عنها، لإنجازها. الاتصال ليس غاية في حد ذاته، ولكنه السبيل لبلوغ الأهداف.

أهداف التحفيز والدمج: كل مسير يريد العمل مع أفراد لهم الرغبة في العمل معه [31] ص 314، حيث الرغبة هي الدعامة الثانية للأداء الجيد للعمل بعد الكفاءة. وحالة التحفيز تتفق بإثارة الرغبة في العمل والإقبال عليه.

أما الهدف الآخر هو دمج الأفراد، وتحقيق التماسك والترابط فيما بينهم بما يزيد من إمكانية التعاون فيما بينهم والتنسيق بين جهودهم.

يؤدي الاتصال الداخلي دورا مهما في أداء الوظائف الإدارية المختلفة، وتنسيق أعمال وسلوكيات الأفراد في المؤسسة، وجعل أداء الوظائف والمهام يتجه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، أهداف تتعلق بالعمل وأخرى بدور الأفراد فيه من خلال تحفيزهم وإشراكهم في مختلف جوانب التسيير في المؤسسة ودمجهم بإقامة العلاقات الصحيحة بينهم. غير أن تحقيق الاتصال الداخلي لهذه الأهداف ودوره في تلك المهام الإدارية قد تعترضه بعض العقبات أو المشاكل سوف نتطرق إليها فيما يلي.

### 3.2 مشاكل الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها:

يقصد بمشاكل الاتصال كل العوامل التي لها تأثير سلبي على تحقيق الاتصال لأهدافه، أي التي تعيق حصوله على النحو المطلوب. وتسمى تبعا لذلك معوقات أو عراقيل. هذه المعوقات تؤثر على أحد عناصر عملية الاتصال أو أكثر. ونقول عن الاتصال أنه لم يحقق أهدافه إذا لم تصل الرسالة أو تأخرت، أو وصلت مشوهة أو انحرفت عن مسارها. وفيما يخص الاتصال داخل المؤسسات فقد تحدث كثير من الدارسين عن معوقاته، وأرجعوها إلى عدد من المصادر.

وتندرج معوقات الاتصال ضمن ثلاثة أنواع [35] ص 252-253:

أولاً: المعوقات الشخصية:

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال، والمتمثلة بالمرسل والمستقبل، نظراً للفروقات الفردية وخصائص كل منهما كالتباين في الإدراك و القدرة على التعبير.

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

يرتبط هذه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كعدم وجوده أو تعدد مستوياته الإدارية، (داخل الأدوار والمسؤوليات).

ثالثاً: المعوقات البيئية:

وينجم عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كاللغة أو التشتت الجغرافي.

وفي دراسة أجريت على 750 من العاملين في الشركات الأمريكية، تبين أن أهم معوقات الاتصال هي [2] ص 265:

1. معوقات نتيجة الاختلافات الفردية ما بين العاملين.

2. معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل.

3. معوقات مصدرها نقص الإمكانيات والتسهيلات لعملية الاتصال.

وقد يكون في إمكاننا أن نرجع المشاكل التي تعيق سير الاتصال في المؤسسة إلى:

■ **المسيرين:** بما أن المسيرين داخل المؤسسة هم المشرفون على تخطيط الاتصالات والقائمون بها، فإن جزءاً من مشاكل الاتصال صادرة عنهم. هؤلاء المسيرون، وفي مختلف المستويات الإدارية، هم مصدر عراقيل للاتصال، كما أن عملهم الإداري هو ضحية للمشاكل الناجمة عنها.

والمسير قد لا يؤدي دوره الاتصالي كما ينبغي لسببين:

- النظرة القاصرة للاتصال وللأهمية التي يكتسبها في العمل الإداري، أو ضعف التكوين الخاص ببناء العلاقات الشخصية، تكوين فرق العمل، والتعامل الجيد مع المعلومات، عن طريق الاتصال، وعدم توفر الوسائل المناسبة وسوء استخدامها.

- شعوره أن جزءاً من المعلومات يشكل مصدراً مهماً لسلطته،" والرغبة في الاستحواذ والاستئثار بالمعلومات لتزويد من قوته وهيمنته على المرؤوسين، ومديرياتهم بصفة عامة" [24] ص 270.

■ **الهيكل التنظيمي:** إن تباعد طرفي الاتصال يعد مضرًا به، ويبرز في هذا الصدد تعدد المستويات التنظيمية، والبعد بين القمة والقاعدة كأحد أهم ما يعترض طريق نجاح الاتصال. يؤدي طول مسار الرسالة (المصالح والأقسام التي يجب أن تمر بها) إلى احتمال تعرضها للتشويه، التحريف، أو الإيقاف وتحويل المسار، بالإضافة إلى إمكانية الحذف والتعديل. هنا يتحد العنصران: مسير- هيكل تنظيمي من أجل إعاقة الاتصالات.



زيادة على ما قلنا، نورد ما توصل إليه ميشال كروزى M.Crozier في دراسته للنموذج البيروقراطي في الإدارة: «... الجمود الذي يحدد به محتوى الأعمال، والعلاقات بين الوظائف وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لإتمامها تجعل الاتصالات صعبة بين الجماعات، وبينها وبين المحيط» [36] ص 30.

ونظرا للصعوبات والمشاكل الناجمة عن تضخم الهيكل التنظيمي فإن الاتجاه الغالب في المؤسسات العصرية هو جعل الهيكل التنظيمي أكثر تسطیحا. وكان دروكر P.Drucker قد توقع في أواخر الثمانينات من القرن العشرين حدوث هذا الأمر، إذ كتب: «في غضون العشرين عاما المقبلة، المؤسسة الكبيرة النموذجية (La grande entreprise type) سيكون بها أقل من نصف المستويات التنظيمية الحالية، وثلاث مرات أقل في عدد المسمّرين مقارنة بما هي عليه اليوم» [37] ص 118.

إن الاتصال داخل المؤسسة، إن تمّ بنجاح، يتيح حركة المعلومات، بحيث تتوفر لكل من يحتاجها بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب. وهذا يسمح للإدارة بالاستجابة السريعة للتغيرات والظروف المستجدة في البيئة الخارجية، وتلبية الحاجة للمعلومات وتقوية الروابط بين الأعضاء في الداخل، ولهذا الغرض فتصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم الوظائف وتوزيع المسؤوليات هو أحد المداخل لتصحيح اختلال الاتصال.

× أما عن الحلول المقترحة لهذه المشاكل، فقد أعطت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية ما يشبه وصفة معالجة، حيث ذكرت عشرة مبادئ يجب أن تتوفر للحصول على الاتصال الجيد [2] ص 269:

1. التخطيط الجيد للاتصالات.
2. تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات.
3. التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات.
4. استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال.
5. الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال.
6. الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة.
7. متابعة الاتصالات.
8. النظرة المستقبلية للاتصالات.
9. التواؤم بين الأفعال والاتصالات.
10. إجابة فن الاستماع.

فتخطيط الاتصالات يعني أن تكون عمليات الاتصال معد لها مسبقا بشكل يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة من قبل، كما يتضمن دراسة شاملة للظروف التي تجري فيها الاتصالات لمعرفة ما يمكن أن يؤثر عليها. وبما أن الاتصال هو عملية تبادل وتفاعل تهدف لإنجاز المهام والوظائف فاشترك جميع أطراف عملية الاتصال يوجد اتفاقا بينهم حول العملية وتعاوننا على إنجازها وجعلها تصل إلى أهدافها.



ومع بداية الاتصالات تجب متابعة المراحل والعمل على تفادي المشاكل والصعوبات التي من المحتمل أن تواجهها، وبذل الجهد المشترك لحل تلك المشاكل وتجاوز الصعوبات.

## 4.2 الأنواع الأخرى للاتصال، وعلاقتها بالاتصال الداخلي:

تقوم المؤسسة بالاتصال الشامل الذي يتكون من: الاتصال المؤسسي، الاتصال التجاري بالإضافة إلى الاتصال الداخلي. وسنتطرق إليها تباعاً لنصل لتبيين العلاقة التي تجمعها بهذا الأخير.

### 1.4.2 الاتصال المؤسسي (la communication institutionnelle):

وهو الاتصال الذي تبادر إليه المؤسسة مستهدفة به أطرافاً خارجية، ولكن لأغراض بعيدة عن الميدان التجاري البحت. ويتضمن: الاتصال المالي، الاتصال الأزماتي، العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة.

#### 1.1.4.2 الاتصال المالي (la communication financière):

يشمل هذا النوع من الاتصال مجمل التقنيات الإشهارية والإعلامية، وإذابة العلاقات التي تستخدمها المؤسسة من أجل ترقية وتحسين صورتها المالية لدى الأوساط المالية (مستثمرون، وسطاء ماليون، محللون، صحفيون) ولدى الجمهور العام (صغار المستثمرين) [38] ص 52.

والمستهدفون بالاتصال المالي هم [38] ص 54:

- المستثمرون الرسميون: صناديق المنح، شركات التأمين، صناديق التقاعد. برغم قلة عددهم فإنهم يحوزون حصة لا بأس بها من تعاملات البورصة.
- البنوك وكلاء التبادل: هؤلاء لهم أيضاً وزن في السوق المالي، يعملون لحسابهم الخاص أو لفائدة عملائهم بتسييرهم للمحافظ الاستثمارية. ونشاطاتهم وخبرتهم تعطيهم قوة تفاوض وتأثير لا يمكن تجاهلها.
- المحللون وقادة الرأي: فالصحفيون المتخصصون لهم تأثير غير مباشر، ولكنه قوي على السوق، حيث يمثلون المصدر الأول للمعلومات بالنسبة لصغار المتحريين.
- الجمهور العام: تعتبر العناصر الثلاثة السابقة من الفئات التقليدية، أما هذا فهو الأحدث نشأة. بظهور الرأسمالية الشعبية أصبح المواطن من الآن فصاعداً مستهلكاً للمنتجات المالية للمؤسسة، ولذا فهو يطلب المعلومات. لقد فرض نفسه كمستمع للمؤسسة. وبما أن ثقافته المالية محدودة فهو يبحث عن معلومات مبسطة وذات مصداقية، آتية من أشخاص يثق بهم. إن هؤلاء يتبعون عموماً نصائح رجال البنوك، المحللين، والصحفيين. وعلى الاتصال المالي أن يعمل على إقناعهم بأن المؤسسة في صحة جيدة، وبيان اختياراتها الإستراتيجية ملائمة، وكذا بقدرة طاقمها المسير على العمل.

السهم هو منتج، ولهذا يحتاج إلى الاتصال، بالإضافة إلى أنه يحمل نفس الاسم مع المؤسسة وتداوله يتأثر

## 2.1.4.2 الاتصال الأزماتي (la communication de crise):

الأزمة هي المرحلة الأخيرة من سلسلة اضطرابات، وعدم استقرار تضع سمعة المؤسسة ومكانتها على المحك [39] ص 54. قد تحدث الأزمة نتيجة تراكم في أخطاء التسيير أو سوء في التقدير، أو التفاوضي عن بعض المشاكل والاختلالات التي لا تلبث أن تتفاقم وتهدد مستقبل المؤسسة ووجودها. كما أنها قد تكون نتيجة ظروف خارجية طارئة، أو تطورات خارجية ليس للمؤسسة أيّ تحكم فيها. وفيما يخص الاتصال أثناء الأزمة، فيجب عدم تجاهل حقيقة أن تسيير المعلومات هو بنفي أهمية إدارة الأزمة ذاتها [2:5] ص 46.

فالأزمة تمس جوانب متعددة من الاتصال الشامل، وعلى الإدارة التنبه إلى أن وضعها لحلول للأزمة، بحثها عن المخارج الممكنة يجب أن يشمل وضع تصور للكيفية التي من المفترض أن تقوم بها بالاتصال حول الأزمة الحاصلة.

كيفية الاتصال أثناء الأزمة ليست مستقلة أو منفصلة عن باقي مجالات الاتصال. يجب النظر إلى الاتصال الأزماتي كمجال غير مستقل [39] ص 56.

الاتصال الأزماتي قد يكون مرتبطا بأزمة داخلية أو خارجية [40] ص 103. في حالة الأزمة، وفيما يتعلق بالاتصال الداخلي على المؤسسة، وأكثر من أي وقت مضى، أن تدير اتصالاتها الداخلي، للحفاظ على الوحدة الداخلية والتحفيز لدى أفرادها، ومناخها الاجتماعي الجيد. حيث يتطلب الأمر الشرح والإجابة على التساؤلات وطمأنة العاملين، وإلا فكيف ستحافظ على صورتها الخارجية، إذا كان أعضاؤها يقومون بتشويهاها [25] ص 49.

## العلاقات العامة (les relations publiques):

تهتم أساسا بالعلاقات مع الجمهور، وهي تعد أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحققنت قبولا متزايدا خلال الخمسين سنة الأخيرة [41] ص 43. وتهتم كل مؤسسة، أو هذا ما يفترض، ببناء صورة إيجابية لها من خلال إقامتها لعلاقات مع أطراف في المجتمع لها تأثيرها، ورايها يساهم في توجيه الرأي العام.

إن المؤسسة تعمل في بيئة مفتوحة، وعليها أن تهتئ لنفسها، بإقامتها لعلاقات عامة، ما يساعدها على أن تحظى بقبول ورضا المجتمع الذي تعمل فيه. هذا الرضا والقبول يتشكل بوجود صورة إيجابية لها عند الجمهور. وأغراض العلاقات العامة هي [5] ص 78:

1. الحصول على ثقة الجمهور وكسب تأييده، الذي هو أساس نجاح المؤسسة.
2. مساعدة إدارة المؤسسة في تسيير أعمالها بما يتفق والصالح العام، أو الطرفين.
3. زيادة المبيعات واستمرارها دون تقطع فيها، حتى لا تترك الفراغ الذي يفتح المجال لظهور البديل، ومن ثم تحقيق الأرباح.



فيما يبدو أن غرضي: الحصول على ثقة الجمهور، ومساعدة المؤسسة على إدارة المؤسسة على تسيير شؤونها بما لا يضر بالصالح العام مقبولان تماما كهدفين للعلاقات العامة، فإن هدف زيادة المبيعات لا يظهر واردا كنتيجة مباشرة وحتمية لإقامة علاقات عامة، كما لا تتوفر بين أيدينا دراسات وإحصائيات تثبت ذلك.

#### 4.1.4.2 العلاقات مع الصحافة (les relations avec la presse):

هذا نوع خاص من العلاقات العامة [42] ص 194، وفيه تقوم المؤسسة باستهداف مجموعات معينة من خلال القيام بالاتصال عن طريق الصحف ووسائل الإعلام بصفة عامة: تقارير، آراء صحفيين، مقابلة مع المدير العام كلها نشاطات تبادر إليها إدارة المؤسسة، وتوضع ضمن خطتها للاتصال الشامل ( La communication globale).

ولإقامة علاقات مع الصحافة هناك العديد من الوسائل، ابتداء من وثائق ترسل إلى الصحافة ومرورا بلقاءات فردية وندوات صحفية، وصولا إلى المكالمات الهاتفية [42] ص 196.

#### 2.4.2 الاتصال التجاري (La communication commerciale):

يوجه هذا النوع من الاتصال لخدمة النشاط التسويقي للمؤسسة ودعمه، ويبقى أكثر أنواع الاتصال اهتماما من طرف الإدارة. الاتصال التجاري يندرج في إطار الوظيفة التسويقية، وبالضبط في الشق التطبيقي (التنفيذي) للسياسات والخطط و الموضوعات من طرفها. ويهدف إلى التعريف بتشكيلة السلع أو الخدمات، أو بناء صورة ايجابية للمؤسسة أو أحد منتجاتها باستخدام وسائل متعددة. ومن أهم تقنياته:

#### 1.2.4.2 الإشهار (la publicit ):

عبارة عن مجموعة من وسائل موجهة لإعلام الجمهور، وإقناعه بشراء أو الإقبال على سلعة أو خدمة، وهو يقوم أساسا على الإقناع (مخاطبة العقل) وإثارة الرغبة (مخاطبة الغرائز) [41] ص 45.

ويرجع ظهور الإشهار إلى العصر البدائي، واستمر في عهد الأثينيين. وفي العصور الوسطى، بالضبط في عام 1482 م، ظهرت أول ملصقة في فرنسا، وكانت تدعو الناس لحضور حفل ديني. وبعد عام 1750 م ظهر الإعلان في الميدان الاقتصادي، ومنها تطور مع الانتشار السريع للصحف وتقدم آلات الطباعة [40] ص 87-88.

كما عرف العرب الإشهار في الجاهلية، خاصة في سوق عكاظ الذي كان يعد أكبر تجمع اقتصادي وثقافي وفني للعرب في الجاهلية [5] ص 39. يدخل الإشهار ضمن المزيج التسويقي للمؤسسة، الذي هو بدوره ترجمة تطبيقية للسياسة التسويقية.

#### 2.2.4.2 الرعاية والأعمال الخيرية (Parrainage et Mécenat):

الرعاية هي إحدى تقنيات الاتصال، وتقوم المؤسسة بواسطتها بإعطاء دعمها لشخص أو منظمة من أجل إنجاز مشروعه (دعم أحد الرياضيين، أو فريق. تنظيم تظاهرة رياضية، اجتماعية ثقافية، إنسانية) في



مقابل خدمة اشهارية محددة بوضوح، تفاصيلها منصوص عليها في عقد مبرم بين الطرفين [42] ص 188. أما الأعمال الخيرية فهي مبادرة أو إجراء يهدف إلى تأمين المؤسسة اجتماعيا، كإنشاء جمعية حرفية، رياضية، ثقافية ... الخ يتم تداولها إعلاميا، ويتم بالتالي الإشارة إلى المؤسسة التي تقوم بالمبادرة، ولكن المؤسسة دون علامتها أو منتجاتها [40] ص 104.

الفرق بينهما يكمن في وجود أو عدم وجود مقابل إشهاري محدد ومتفق عليه. في الرعاية، قيمة المساهمة تتبع لأهمية المقابل الإشهاري، والمؤسسة التي تقوم بالرعاية تأمل في الحصول على مقابل تجاري في الأجل القصير. أما في عملية الأعمال الخيرية فهي لا تتطلع إلا إلى تأمينها اجتماعيا وتحسين صورتها أكثر في المديين المتوسط والطويل. هذا التفريق مهم جدا، ليس فقط على مستوى الاستراتيجية الاتصالية، وإنما أيضا على المستوى الجبائي. فالرعاية تعتبر كالإشهار، أي تكلفة للتسيير العادي. في حين أن الأعمال الخيرية تعتبر كهبة وبالتالي تخضع لطريقة أخرى في المعالجة [42] ص 245.

### 3.2.4.2 الصالونات والمعارض (salons et foires):

الصالون تظاهرة تجارية تجمع العارضين الذين يلتقون بالجمهور الواسع أو بأصحاب المهنة. وهذا بغرض إطلاعهم على منتجاتهم. عندما تنتمي المنتجات إلى نفس قطاع النشاط يسمّى الصالون "صالونا متخصصا". وبشكل عام الصالونات مخصصة للمهنيين أو المتخصصين. أما المعرض فهو اسم يطلق على كل تظاهرة تجارية تجمع عارضين من قطاعات نشاط متنوعة، وبصفة عامة تكون مفتوحة للجمهور العام [42].

وتعتبر الصالونات والمعارض فرصة مهمة بالنسبة للمؤسسات بمختلف نشاطاتها لتلتقي مع زبائنها ومورديها، والصحافة، بما يتيح المجال للاتصال بالأطراف التي لها علاقة بنشاط المؤسسة. وهذا من أجل تدعيم صورتها وإثرائها من خلال التواجد الميداني والاحتكاك عن قرب بمختلف الفاعلين. بالإضافة للمكاسب التجارية التي تحققها (إبرام عقود وصفقات، بيع منتجات) فإن هذه التظاهرات تسمح بالقيام بنشاط اتصالي ضروري لجعل المؤسسة على اطلاع بأخر مستجدات القطاع الذي تعمل فيه.

تتم ترجمة النظرة العامة التي تشكلها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالاتصال الضروري القيام به والأهمية التي يكتسبها إلى إستراتيجية للاتصال الشامل. وتتفرع هذه الأخيرة إلى سياسات للاتصال الداخلي، الاتصال المؤسسي (المالي، الأزماتي، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، والاتصال التجاري، تكون متناسقة فيما بينها. وتوضع لها وسائل تنفيذ وميزانيات وطاقت مكلف بها، ومسؤول عنها لتخدم هدفا عاما ومشاركيا يتمثل في بناء صورة للمؤسسة.

وصورة المؤسسة هي محصلة صورها المختلفة، التي تقابل كل منها مجموعة مستهدفة معينة، ولها بنية وظيفية خاصة بها [25] ص 7. والجدول الآتي يبين مكونات هذه الصورة:

الجدول رقم (01): يبين مكونات صورة المؤسسة [25] ص7.

أساسها	الفئة المستهدفة	طبيعة الصورة
درجة اندماجهم	العاملون	داخية
تقييمهم لقيمة المؤسسة	الأوساط المالية والاقتصادية	مالية
تقديرهم لمهارة وأفاق المؤسسة	الأوساط المهنية (موردون، موزعون، مقاولون من الباطن).	تكنولوجية
تقتهم في المؤسسة، وفي "وعودها" وفيما يتعلق بمنتجاتها	مستهلكون وزبائن	منتج
رأيهم حول اندماجها في المجتمع مساهمتها في الصالح العام شخصيتها	الجمهور العريض، وسائل الإعلام، السلطات العمومية، قادة الرأي.	العمومية

إذا يمكن القول أن صورة المؤسسة هي التي تكونها حولها أطراف مختلفة من داخلها، ومن بيئة عملها والمجتمع الذي تعمل فيه. حيث على إدارة المؤسسة أن تتوجه إلى كل طرف أو فئة بسياسة اتصال مناسبة من أجل أن تكون لها صورة عنده، وما يجمع هذه السياسات هو الإستراتيجية الشاملة للاتصال التي ترسم المسارات العامة للحركة.

وتحتاج المؤسسة إلى أن تكون صورتها حسنة لعدد من الأسباب [41] ص53:

- قد يكون لمصدر السلعة (أو الخدمة) نفس أهمية السلعة ذاتها بالنسبة للمستهلك.
- لقد أصبحت معظم السلع مصنعة، وبالتالي متشابهة أكثر فأكثر، فلا تكاد تميزها عن بعضها البعض سوى صورة واسم منتجها.

يفترض أن تكون جميع قوى المؤسسة مجندة حول هدف تطوير صورتها نحو الأحسن، والمرجعية الصورية للمؤسسة هي التي ستوحد موظفيها، وتغري زبائنها والمتعاملين معها وتزيد من وفائهم لها.

2.5 الاتصال في المدارس الإدارية المختلفة والتحديات الراهنة أمامه:

سنحاول فيما سيأتي إبراز مكانة الاتصال في مختلف النظريات الإدارية، والأهمية التي له في تطبيق هذه النظريات ووضعها موضع التنفيذ، وبعد ذلك نتطرق أهم التحديات والعسوبات التي على الاتصال الإداري أن يتجاوزها ويؤدي دوره فيها، ويثبت أن اتساع نطاق الاهتمام به علمياً وميدانياً ليس موجة عابرة في إدارة الأعمال المعاصرة.

1.5.2 الاتصال في المدارس الإدارية المختلفة:

اختلفت مكانة الاتصال من نظرية إدارية إلى أخرى، والبحث في مختلف المدارس الإدارية من شأنه أن يظهر أهمية ودور الاتصال في تطبيقها، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية والمدارس والنظريات التي جاءت بعدها.



## 1.1.5.2 المدرسة الكلاسيكية:

### 1.1.1.5.2 الإدارة العلمية:

ركز تايلور على الجانب التنفيذي للإدارة، وتنم المبادئ التي تنبني عليها الإدارة العلمية على النظر للإنسان كلاحقة للألة، وإهمال الجانب الإنساني، الاجتماعي، النفسي [43] ص 11. فالإتصال لا يكون إلا لإصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات. أما الإتصال بين الأفراد فهو منبوذ لأنه يعطل العامل عن أدائه حسب الطريقة المثلى.

إن التخصص في العمل (التقسيم الأفقي والعمودي)، الأجر حسب المردودية، الرقابة الصارمة تخنق الإتصالات وتجعلها في أضيق الحدود. كما أنها تنمي الروح الفردية بدلاً من روح الفريق والعمل الجماعي [44] ص 55. فالإتصال الداخلي هو عملياتي ونازل، ولا تغذية عكسية فيه، وينحصر في إصدار الأوامر أو توجيه العقوبات. والإهمال التام للحياة الاجتماعية للأفراد داخل المؤسسة، ولاحتياجاتهم غير المادية فمن الطبيعي أن يصاحبه غياب لأي نوع من الإتصال من طرف الإدارة يهدف إلى تعزيز الاندماج، وتحسين مناخ الاجتماعي.

### 2.1.1.5.2 العملية الإدارية:

يرى فايول Fayol أن الوظيفة الإدارية تتكون من الأنشطة التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، لتنسيق، الرقابة [44] ص 56. والإتصال يدخل في القيام بكل هذه الأنشطة الإدارية.

كذلك ذكر فايول 14 مبدأ للإدارة، أغلبها يدعم حدوث اتصالات نازلة، القيام بالقيادة، التوجيه، وفرض الانضباط، وكذا الاعتماد على المركزية والتسلسل الإداري وتبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة. كلها تغيب الفرد كإنسان اجتماعي، وتتجاهل العلاقات والروابط الاجتماعية. وحتى المبادئ المتعلقة ب: روح الفريق، والمبادرة لا توجد طرق أو آليات تساعد على تطبيقها، خاصة مع وجود المبادئ الأخرى التي تركز الخضوع التام للفرد لمتطلبات التنظيم.

### 3.1.1.5.2 النظرية البيروقراطية:

يهدف النظام البيروقراطي أساساً إلى جعل أداء الأعمال يتم خارج نطاق الاعتبارات والانفعالات الذاتية، باعتبار الناس غير عقلانيين، ومن ثم جرت المحاولة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات من خلال نظام صارم للقواعد والإجراءات [45] ص 34.

وبالتالي، فهو لا يختلف عن سابقه من حيث الرغبة في إبعاد أو إزاحة الجوانب النفسية والاجتماعية من التنظيم، والتركيز على المنصب بدلاً من الشخص الذي يشغله، فالأشخاص عليهم التكيف مع متطلبات المنصب والخضوع لضوابطه وشروطه ومنها تقنين الاتصالات وجعلها في حدود أداء الوظيفة. هذا بالإضافة إلى أن الإتصال هو اتصال نازل: عبارة عن لوائح وقوانين، مع تغذية عكسية ضعيفة.



هذا النموذج، كآلة صماء، يعمل بانتظام وبطريقة ميكانيكية دقيقة مهملا النواحي الإنسانية كحاجة البشر

إلى الأمن والقوة، المكانة، المال، والارتقاء[45] ص.38

### 2.1.5.2 المدرسة الكلاسيكية المعدلة والنيوكلاسيكية:

#### 1.2.1.5.2 حركة العلاقات الإنسانية:

جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على سابقتها من الفكر الكلاسيكي، والتي أهملت بشكل كامل الجانب النفسي والاجتماعي للعامل. وتختلف العلاقات الإنسانية عن سابقتها بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل التنظيمي، والأهداف الرشيدة، بل ركزت على العوامل البشرية والاجتماعية والنفسية كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي[46] ص.53.

وبنشاط التنظيم غير الرسمي لتلبية حاجات نفسية واجتماعية يكمن الاتصال في جوهرها. حيث الانتماء وإقامة العلاقات، والبحث عن المعلومات هي دوافع أساسية لنشوء واستمرار الجماعات غير الرسمية. وبصفتها تلك، فالاتصالات التي تحصل بداخلها هي اتصالات غير رسمية تساهم في تماسك الجماعة، وتشكل الشائعات والأخبار غير المؤكدة عمادها.

برغم الانتقادات العديدة التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية إلا أن إسهاماتها في اكتشاف الاتصالات داخل الجماعات غير الرسمية، والدور الذي تؤديه سلبا أو إيجابا في المؤسسة قد فتحت مجالات مهمة لدراسة الاتصالات داخل التنظيم بطرق مختلفة.

### 2.2.1.5.2 المدرسة النيوكلاسيكية:

ذهب دريك P. Drucker إلى أبعد من النمط اللامركزي في عمل وتسيير المؤسسة الذي اقترحه ألفرد سلاون A. Sloan، حيث رأى أنه يجب تعميم هذه الفكرة إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم، وألا تقتصر على المديرين والأقسام الكبرى. ولا يجب الاكتفاء بإصدار أوامر انجاز للعاملين، ولكن أكثر من ذلك، تحديد أهداف واضحة وقابلة للمراقبة والقياس، وأن يترك هامش المبادرة للفرد في كيفية الإنجاز[47] ص.40-41. مما يوجب إدخال الاتصال كأحد أهم المهام التي يتوجب على المسير أن يقوم بها من أجل العمل وفق هذا النوع من الإدارة (Direction Par Objectif).

وفي تطور آخر يعتبر إضافة مهمة، رأى أوكتاف جيليني C. Gélilier أن الأفراد الواجب عليهم التنفيذ من الضروري أن يشاركوا في تحديد الأهداف (Direction Participative Par Objectifs). ولكن تحديد الأهداف يخضع للسياسة العامة، وهو ما يجعل إمكانية هذه الطريقة من التطبيق محدودة، غير أن جيليني ركز، تفاديا لهذا التضارب، على ضرورة وأهمية سياسة اتصال تسهل الحوار الاجتماعي في كل المستويات[47] ص.40-41.

قام النيوكلاسيك بخطوات معتبرة في سبيل إشراك الأفراد في العمل والتسيير تفاديا للانتقادات التي وجهت لأسلافهم. وبهذا ظهر الاتصال، بمعناه التبادلي والتفاعلي، كنشاط مهم على المديرين القيام به (خاصة عند جيلينيني). وتعتبر إنجازات هذه المدرسة، في وقتها، بمثابة بداية الاعتراف بالجانب النفسي والاجتماعي للفرد وإن كان بشكل محتشم.

### 3.1.5.2 المدرسة الحديثة (المدرسة السلوكية):

#### 1.3.1.5.2 نظرية النظام التعاوني:

رأى برنارد شستر B.Chester في المؤسسة نظاما اجتماعيا. أي تتكون من نظام تعاوني حيث يوجد أفراد يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويرغبون في الإسهام في العمل نحو غرض مشترك وملموس [19] ص 301.

وتقوم نظرية شستر على ثلاثة عناصر أساسية [46] ص 60:

- وجود هدف مشترك بين الأعضاء، ويسعون لتحقيقه.
- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة (شعورية ومقصودة) للعمل والمساهمة.

يمكن أن نقول أننا نجد هنا أولى جذور الاتصال الداخلي بمفهومه الحالي. وتعتبر نظرية برنارد الأساس النظري الأول للمفاهيم والتطبيقات التي يعرفها التسيير في مجال الاتصال الداخلي.

إن فكرة التكافؤ في الاتصالات، وليس علاقة الرئيس بالتابعين، هو ما تبحث عنه الموارد البشرية اليوم، والتحول الذي يجب أن يعرفه الاتصال داخل المؤسسات.

ويعتبر برنارد أول من رأى أن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يهيئ الظروف للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب ممارستها بصورة رسمية، ومن بين المجالات التي يمكن أن يساعده فيها: العمل على تنمية ودعم الاتصال بين أعضاء التنظيم [46] ص 61.

### 2.3.1.5.2 سلم الحاجات لماسلو (Maslow):

هناك حاجات لا بد من إشباعها إذا أردنا إحداث تغيير أو ترتيب في سلوك الفرد، أو دفعه للتقدم. وهي في شكل هرم من القاعدة إلى القمة [45] ص 89: الحاجات الفسيولوجية الأساسية، الحاجة إلى الأمن والطمأنينة، الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي، الحاجة للتقدير والاحترام، حاجة تحقيق الذات.

يدخل الاتصال في الحاجات الثلاث الأخيرة، وهي حاجات تتعلق أساسا بالجانب النفسي والاجتماعي للفرد العامل، والتي تم إهمالها تماما في التيار الكلاسيكي للإدارة. والاتصال هو الوسيلة الأهم في إشباع هذه الحاجات، ببناء العلاقات الاجتماعية الصحيحة، وإعطاء الفرد ما يستحقه من تقدير واحترام، وأيضا لتحقيق



الذات والطموح. أي ألا يصبح مجرد أداة أو وسيلة تستخدمها الإدارة أينما وحينما تريد. وتشكل هذه الحاجات منطلقات أو أسس للرؤية الصحيحة للاتصال داخل المؤسسة، والنابعة أصلا من النظرة الكلية للإنسان العامل.

### 3.3.1.5.2 نظريتا X et Y:

وضع دوغلاس ماك غريغور D.Mc Gregor نظرية X كإطار يوضح نمط التسيير الكلاسيكي المنطلق من فرضيات حول الإنسان داخل المؤسسة، ترى فيه غير محب للعمل ولا تحركه إلا المراقبة الشديدة والخوف الصارم من العقاب، ويتهرب من المسؤولية، وأنه لا يأبه لما تقوم به الإدارة إلا في حدود مصلحته الذاتية.

كما وضع نظرية Y لي طرح من خلالها نظرة أخرى، يتبناها هو أيضا، مفادها أن العمل بالنسبة للفرد كالتنشيطات الأخرى يقبل عليه متى وجد ملانما له، وأن العقوبات ليست الوسيلة الوحيدة لإجبار الفرد على تادية المهام، بل من الأفضل جعله يعمل بدافع رقابة داخلية، وأنه تحت شروط معينة يقبل على المسؤولية ويشارك فيها [47] ص 56-57.

في نظرية Y يبرز الاتصال كذلك، دون ذكره صراحة، بوصفه الأداة الأساسية للتطبيق، والاتصال هو حاجة نفسية واجتماعية للفرد والجماعة كما أنه حاجة إدارية ملحة.

### 4.3.1.5.2 نظرية العاملين لهرزبرغ:

قسّم هرزبرغ F.Herzberg العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد تجاه العمل إلى [47] ص 58:

- عوامل عدم الرضا: وهي ظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء وبين العاملين، إجراءات الرقابة. هذه العوامل قد تشكل مصدرا لعدم الرضا، ولكن تلبيتها لا تؤدي إلى الرضا، بل إلى غياب عدم الرضا.
- عوامل الرضا: هي فائدة و أهمية محتوى الأعمال، الاعتراف من قبل الآخرين، المسؤوليات، إمكانيات الترقية وتحقيق الذات. وهذه العوامل تشكل مصدرا حقيقيا للتحفيز.

لا تستفيد المؤسسة من قدرات وإمكانيات أفرادها بمجرد القضاء على عوامل عدم الرضا، بل بتحقيق عوامل الرضا. ومرة أخرى يأتي دور الاتصال في العمل على توفير هذه العوامل، وهذا ببناء علاقات تكافئية، تشاركية بدلا من التبعية والخضوع، وأيضا بإشعار الفرد بأهميته، ومراجعة تامة للأعمال والمهام انطلاقا من اتصال متعدد الاتجاهات يهدف إلى جعل عمل الفرد يحقق ذاته ويخدم مصالح واهداف المؤسسة.

### 2.5.2 التحديات الراهنة أمام الاتصال الداخلي:

يواجه الاتصال الداخلي اليوم أوضاعا جديدة، وتغيرات كبرى داخل المؤسسة ذاتها وطريقة عملها، وفي محيطها أيضا. هذه الأوضاع تمثل تحديات يدخل الاتصال الداخلي في صميم طريقة مواجهتها. ونجاحه فيها يثبت أنه ليس مجرد موجة عابرة في تطور الإدارة، بل جزءا راسخا فيها.



قال دريكر Drucker إن النموذج القديم في التسيير المتمثل في: الأمر- المراقبة أيلُ للزوال، ليفسخ المجال أمام طرق جديدة كالتعاون والمشاركة، وذكر بعض الأسباب لذلك تتعلق أساسا بتغير أنشطة المؤسسات نحو الميادين المعرفية والتقنية، ونوعية الموارد البشرية اللازمة لممارسة تلك الأنشطة، والتي ترفض النموذج القديم [37] ص 119.

بفضل التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال ( Nouveaux Techniques de l'Information et de la Communication )، أصبحت المعلومات متوفرة للجميع، ولم يعد اعتبار حيازتها أحد مصادر السلطة [21] ص 149. إذن المعلومات الآن تحل محل السلطة [37] ص 197، ولا تدعمها. وينتقل الاتصال من اتصال داخلي يعتمد على صورة المؤسسة لدى مستخدميها إلى اتصال تعاوني [48]. وبعض الوضعيات التي أدت إلى هذا التغير هي [21] ص 213: العمل عن بعد، انتشار المؤسسات الفردية، تمركز المؤسسات الكبرى حول أنشطتها الأساسية وتخليها عن بعض وظائفها (Externalisation)، ثقافة الجودة.

وهناك تطور آخر، يتمثل في عمليات الاندماج والاستحواذ (Fusions-Acquisitions)، وبغض النظر عن الأسباب التي تؤدي إليها سواء كانت إستراتيجية (تجاوز حواجز الدخول، شراء الاختراعات، التنويع، كسب الوقت) أو مالية (تصاعد قوة المساهمين، زيادة وتيرة العمليات المالية، البحث عن مردودية أفضل، تقسيم بعض المؤسسات العائلية بسبب الإرث) [49] ص 191 فقد أصبح واضحا تماما أن من بين مقومات نجاح هذه العمليات السياسة المتعلقة بالأفراد وانشغالاتهم، وخاصة فيما يرتبط بالاتصال الداخلي [49] ص 206-207.

إن عمليات الاندماج تطرح مشكلات أخرى غير تلك المتعلقة بالأبعاد المالية والإستراتيجية، مشكلات تتعلق بالمسألة الإدارية (la question du Management): من سيقوم بالإدارة؟ حسب أي مبادئ؟ وبأي طريقة؟ والأكثر شعورا بهذه المسألة هم الإداريون في الإدارة الوسطى، كالتخوف من ازدواجية التسيير أو حتى غيابه.

تتأثر الممارسات الإدارية في كل مؤسسة بالرصيد الثقافي، الخبرة. الخ فكيف يمكن أن تندمج مؤسستان من ثقافتين مختلفتين؟ هنا يأتي دور الاتصال الداخلي في إرساء أسس جديدة للعمل الإداري، تأخذ في الاعتبار خصوصية كل مؤسسة. الهدف الأساسي للاتصال الداخلي (وخاصة في فترة التحول) يتمثل في جعل الأفراد يتبنون الوضع الجديد، ويعملون على إنجاحه [48].

وأخيرا، يرى البعض أن الأهمية الكبيرة التي يكتسيها الاتصال الداخلي في وقتنا الحاضر، والمكانة الخاصة جدًا التي يحتلها، يجب ألا تعطينا تصورا بالعثور على الحل السحري لكل المشكلات، وبأن له سلطة شاملة على الأشخاص والأشياء. فهو بكل ما يشمله من تقنيات لا يمكن أن يحل مكان الأدوات الأخرى في التسيير [18] ص 122-123. فالإتصال جزء من التسيير، والتسيير ليس اتصالا فقط.

يظهر من خلال استعراض النظريات المختلفة، والتحديات والمشاكل التي يساعد الاتصال الداخلي في حلها أو مواجهتها تزايد الأهمية للاتصال في العمل الإداري في المؤسسات في العصر الحالي، والأدوار المنتظر أن يؤديها على مختلف الأصعدة، ولذا ظهر الاهتمام به في الممارسات الإدارية الحديثة. ويظهر هذا الاهتمام أساساً في وضع سياسة خاصة بالاتصال الداخلي والعمل على تنفيذه، وهو ما سنتطرق إليه فيما سيأتي.

### 3. سياسة الاتصال الداخلي:

سوف نتطرق أولاً لماهية سياسة الاتصال الداخلي، ولعملية مراجعة الاتصال الداخلي كأول خطوة في طريق وضع سياسة خاصة بالاتصال داخل المؤسسة، وكذا الوسائل الواجب توفرها واستخدامها للتنفيذ والدور الذي يؤديه المُسيّر في التنفيذ.

#### 1.3 ماهية سياسة الاتصال الداخلي

يعكس تفكير الإدارة - في أي مؤسسة- في وضع سياسة للاتصال الداخلي والعزم على تنفيذها وإعطائها الاهتمام الكافي (الوقت، الموارد، العناصر البشرية) ووعيها وإدراكها بالمكانة الواجب إعطاؤها للاتصال، ودليلاً على جدتها في جعل الاتصال جزءاً أصيلاً من انشغالاتها. وسياسة الاتصال الداخلي هي ترجمة لهذا الوعي، وأول خطوة في طريق تجسيده.

وسياسة الاتصال هي وثيقة، أو مجموعة وثائق على الأصح، تتضمن الأهداف المراد بلوغها في ميدان الاتصال، بواسطة حزمة من الوسائل والأدوات المتنوعة خلال فترة من الزمن، وبالاعتماد على موازنة تعدد هذا الشأن. هذه السياسة يتم إعدادها بطبيعة الحال بعد أن تنشأ مديرية الاتصال، أو يكلف أحد بالاتصال الداخلي.

وجدوى هذه السياسة أنها تنظم الأنشطة الاتصالية وتدرجها في السياسة الأكبر، التي هي سياسة الاتصال الشامل. وأما تدوين وثائق ما يتفق عليه من هذه السياسة فهو طريقة مفيدة تسمح بوجود منطلق عام ومشترك لكل الوظائف في إجراء الاتصالات، وأيضاً لمتابعتها ومراقبة تنفيذها.

وتتمثل أغراض سياسة الاتصال الداخلي في [21] ص 31:

- الحد من الاضطرابات الاجتماعية، وتحسين الأداء.
- تحسين اندماج الأفراد: الاندماج يعرف كدرجة الانتماء لجماعة ما، ونستطيع طرح مبدأ أنه كلما كان قويا، كلما كان عمل الجماعة أو المؤسسة مرضياً.
- تحسين المناخ الاجتماعي.

من جهة أخرى تتعلق هذه السياسة بعدد من الجوانب [18] ص: 126



- 1) رسائل تتضمن المعايير التقنية والاجتماعية- الثقافية توجه إلى أعضاء المؤسسة، والسماح بتفاعل الإيجابي ما بين الأهداف والمعلومات حسب الطريقة التي صممت للتبادل.
- 2) وضع إجراءات تسمح بالإصغاء لما يريده أعضاء المؤسسة.
- 3) تنظيم طرق بث المعلومات.
- 4) الربط ما بين الاتصالات في الأقسام، أي ما بين العناصر المختلفة المكلفة بالتنشيط مع اتباع منطق اللامركزية والتنسيق في هذه السياسة.
- 5) الإشارة إلى طبيعة وسائل الاتصال المعتمدة.
- 6) تطوير ونشر فكرة أن التعبير من خلال الأدوات الموضوعية لخدمة الاتصال هو أحد مصادر الأداء التنظيمي.

ما المعلومات – والتي هي الموضوع الأساسي للاتصال- فيوجد منها أربعة أنواع في المؤسسة [10] ص:72

1. المعلومات العملية (العملية): وهي الضرورية تقنيا لتنفيذ العمل (أي عمل؟ في أي وقت وأين؟). هذه المعلومات تشكل جزءا من تحديد المنصب، التسلسل الزمني للعمليات. هذا النوع لا يتحرك تلقائيا، وهناك طلب كبير عليه.

2. المعلومات التحفيزية: يتعلق الأمر بالمعلومات التي تساعد على التحفيز في العمل، وتتيح لكل فرد أن يحدد مكانه وسط المجموع، وتكون لديه معرفة كافية حول الغايات، الوسائل، والمعايير وليس صحيحا أن كل المعلومات التي بحوزة الإدارة العليا يجب أن تكون في متناول الأفراد حتى يكونوا محفزين، وبالعكس فإن الغياب الكامل لهذا النوع من المعلومات يوولد مناخا يتسم بعدم المبالاة، ويشجع على ظهور الشائعات. ومن أجل هذا جاءت فكرة الأبواب المفتوحة لإطلاع الجميع على سير العمل في المؤسسة، إنجازاتها، مشاريعها القادمة.

3. المعلومات الترقية: تتضمن معلومات حول الترقية الداخلية (إمكانيات المستقبل، معايير التقييم والترقية، الأجال، الأجور، المسار المهني) بالإضافة إلى التكوين والتحسين المهنيين.

4. المعلومات العامة: وهي التي تخص الهيئات الداخلية والخارجية ذات الأهمية بالنسبة للعامل (معلومات حول حقوقها، أدوار المصالح المختلفة: لجنة المؤسسة. الخدمات الاجتماعية، النقابات، مفتشية العمل المحاكم... الخ) وأيضا حول العلاقات الخارجية للمؤسسة نفسها.

وجدير بالذكر أن اعتبار المعلومات العملية التي تدخل في نطاق الاتصال الداخلي ليس محل اتفاق، بحيث يرى البعض أن الاتصال الداخلي لا يشمل الاتصال العملياتي (Opératoire) «الاتصال الداخلي لا يتدخل في الاتصال العملياتي (= الحد الأدنى من المعلومات لضمان تنفيذ العمل اليومي)، ولا يمكن له أن يحل مكان الإرسال اليومي والدائم لنصائح العمل. يمكن أن توجد مؤسسة دون اتصال داخلي، ولا يمكن أن توجد دون اتصال عملياتي» [21] ص43.



وللخروج من هذا الاختلاف حول اعتبار أو عدم اعتبار المعلومات الوظيفية تدخل ضمن الاتصال الداخلي نأخذ المعلومات العائدة للأفراد حول أدائهم، وهذه تفيد الفرد في المؤسسة في تقويم أو تحسين أدائه (تظهر بعض النقص التي يمكن أن يتجنبها بالتعلم الذاتي أو التكوين) ولكنها أيضا - في حالة صياغة نتائج انتقائية بشكل تحفيزي ويدفع إلى بذل الجهد أكثر - في نظره دليل على اهتمام رؤسائه به، ورغبتهم في جعله ذي مستوى أحسن (وهذا هو الشق التحفيزي في المعلومات العائدة على الأداء). وهو ما يرجح أن يكون الاتصال الداخلي شاملا لكل أنواع المعلومات في المؤسسة.

زيادة على ما تحققه سياسة الاتصال الداخلي من إيجاد للتنسيق والتعاقد اللازمين ودعمهما، ومواكبة بعض الحالات العابرة (الأزمات) أو التغييرات في الإستراتيجية العامة (كالدخول في التحالفات، بحث منتجات جديدة، أو اختراق أسواق خارجية)، أو إعادة تصميم للهيكل التنظيمي، فإنها كذلك تشبع حاجة الأفراد للمعلومات، وهذه الحاجات هي [29] ص 252:

- تعليمات عن العمل: يحتاج كل فرد إلى الإحاطة بما يقوم به من مهام وواجبات، وإلى تعليمات واضحة ودقيقة حول ما هو مطلوب منه.
- التغذية العكسية حول الأداء: ويحتاج هذه التغذية العكسية للأسباب التالية: تساعد على معرفة ما عليه عمله بالضبط، يكون صورة عن ذاته ويلبي حاجته لمعرفة مستوى انجازه.
- الأخبار: يحتاج الأفراد إلى معرفة الأخبار والمستجدات الحاصلة في مؤسستهم ومحيطها، وحول البرامج والسياسات خاصة تلك التي تتعلق بهم.
- الموازنة الاجتماعية: يحتاج الأفراد إلى الشعور بالاهتمام والعناية بهم من طرف الإدارة واعتبارهم من وجهة نظرها ذوي قيمة بالنسبة للمؤسسة.

توجد عدة خيارات لوضع وظيفة الاتصال الداخلي في الهيكل التنظيمي [42] ص 216-217:

التبعية للميدان الاجتماعي

الإدارة العليا

إدارة التسويق  
(إشهار - علاقات عامة)

دائرة الموارد البشرية  
(اتصال داخلي)

أسزايا: تناغم داخلي للسياسات الموجهة للأفراد.

العيوب: • يكون الاتصال هنا أحد مركبات الجانب الاجتماعي، وقد لا يحظى بالأولوية عند الإدارة خاصة مع المشاكل التقليدية للموارد البشرية كالأجور والتكوين.

• فصل الجانب التجاري يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في التناغم والتعاقد ما بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، وقد قال J-M Peretti في هذا الشأن أن « وظيفة المارد البشرية أدت منذ

البداية دورا مهما في تنفيذ سياسة إعلام واتصال . ومدير الموارد البشرية هو - غالبا- اليوم نفسه مدير الموارد البشرية والاتصال «DRHC» [50] ص 237.

	التخصص والاستقلالية	
	الإدارة العامة	
إدارة التسويق الاتصال الخارجي	إدارة الاتصال الداخلي	إدارة الموارد البشرية

المزايا: تصبح وظيفة إستراتيجية، وهذا يظهر الاتصال الداخلي كأحد مقومات التسيير العيوب: هذا الوضع قد ينجم عنه خضوع للإدارة العامة و يكون مجرد عمل يتعلق بالدعاية « يعبر عن صوت سيده».

	الاندماج	
	الإدارة العامة	
إدارة التسويق	الاتصال الشامل	إدارة الموارد البشرية
	خارجي وداخلي	

المزايا: يسهل التناسق، و يؤدي إلى أمثلة طرق العمل و الوسائل و يدعم التأزر. العيوب: قد يكون تحت تأثير تقنيات تسويقية و ترويجية لا تلائمه دائما نظرا لطبيعة المقصودين به [51] ص 14.

مر سياسة الاتصال الداخلي خلال صياغتها أو إعدادها بالمراحل الآتية:

- مراجعة الاتصال الداخلي (تشخيصه).
- تحديد الأهداف، الوسائل والأدوات اللازمة.
- التنفيذ.

أما عن الجهات أو الأطراف التي تساهم في إعداد هذه السياسة، فهناك عدة إمكانيات [21] ص: 124

1. مسؤول الاتصال الداخلي بمفرده.
  2. مسؤول الاتصال الداخلي + عدد من ممثلي الاتصال الداخلي في مختلف المديريات و الأقسام.
  3. مسؤول الاتصال الداخلي + مسؤول الموارد البشرية (DRH) + مسؤول الاتصال (DIRCOM) أو أحدهما فقط.
  4. عضو من الإدارة العامة + مسؤول الاتصال الداخلي + مسؤول الموارد البشرية (DRH) + مسؤول الاتصال (DIRCOM).
  5. لجنة اتصال داخلي تتكون من: مدير الاتصال الداخلي + مسؤول الاتصال + مسؤول الموارد البشرية + ممثلي مختلف المديريات والمستويات الإدارية في المؤسسة.
- إن حضور أكبر عدد من ممثلي جوانب النشاط هو أمر مهم لضمان إصغاء أكبر والتزام أكبر، والوصول إلى سياسة واقعية.

## 2.3 مراجعة الاتصال الداخلي:

تتمثل مراجعة الاتصال الداخلي (Audit de la communication interne) في إجراء عملية تشخيص لجميع جوانب الاتصال داخل المؤسسة، بغرض الحصول على نظرة وافية وشاملة عن طرق انتقال المعلومات بأنواعها المختلفة ومدى ملاءمة وسائل الاتصال المستخدمة لما هو مطلوب الوصول إليه. بمعنى مدى تحقيق الاتصال الداخلي لأهدافه واحترام الأسس المفترض العمل بها في إجراءات الاتصالات.

وحسب ما يرى إيف إمري Yves Emery فهذه المراجعة قد تكون مراجعة شاملة تمس مختلف تدفقات الاتصال داخل المؤسسة، أو عبارة عن تقييم لحظي للإجراءات وتأثير الاتصالات في فترات خاصة [52] ص 258.

ومنه لا تكون هذه المراجعة دوماً شاملة، إذ يمكن أن تقتصر على أحد الجوانب دون غيره وفق ما يفرضه المستجدات أو الحالات الطارئة والتي تحتم الضرورة التعامل معها بسرعة (حالة الأزمة مثلاً).

وبشكل أكثر شمولاً، فإن المهام الأساسية التي يراد تحقيقها من خلال إجراء مراجعة للاتصال الداخلي هي [51] ص 64:

- قياس تأثير إحدى أدوات الاتصال.
- قياس ردود الأفعال بخصوص قرار قيد التنفيذ.
- تحديد، من خلال آراء الأفراد، معوقات وأثار مستقبلي.
- معرفة احتياجات المعلومات لدى مختلف الفئات الداخلية.

فمن شأن هذه العملية أن تكشف عن أماكن الاختلال والضعف في الاتصال الذي يجري داخل المؤسسة بهدف إنجاز المهام المحددة، ودور كل الأطراف في القصور الممكن أن يوجد والذي يظهر في شكل عدم تحقق بعض الأهداف أو كلها، سواء كانت وظيفية أو أهداف تحفيزية، أو أهداف مرتبطة بالاندماج والتماسك الداخليين.

وقد ذكر Jean-Marie Peretti مختلف العمليات التي تظهر فيها عملية المراجعة الخاصة بالاتصال الداخلي [50] ص 242:

- ◀ تحديد نقاط أو أماكن الضعف، والاختلافات المحتملة بشأن النظرة للطريقة الأفضل لإجراء الاتصال في المؤسسة.
- ◀ تحديد قائمة وسائل الاتصال الموجودة. والهدف المرجو من هذا هو جرد الأدوات والوسائل، وخصائص كل منها، ومدى استخدامها حالياً بالشكل المناسب.
- ◀ تجميع الآراء والأفكار حول هذه الوسائل من حيث شكلها، «حتواها»، وانتشارها في كل الأجزاء من المؤسسة. ويأتي هذا الجانب من القناعة التي مفادها أن الاتصال هو عملية تتم بين طرفين أو عدة أطراف، وبالتالي من الضروري معرفة رأي كافة الأطراف في العملية ومختلف مراحلها، بصفته مشاركين حقيقيين، وليسوا مجرد متلقين لما يأتي من طرف الإدارة.



◀ اكتشاف واستخراج كل ما من شأنه عرقلة الاتصالات الجارية (لمركزية المفرطة، المناخ الاجتماعي المتسم بكثرة الاختلافات والنزاع بين الأفراد... الخ) أو يسهل الاتصال (الثقة في المؤسسة، المبادرات).

◀ معرفة انشغالات وتطلعات كل من الإدارة والأفراد فيما يخص الإعلام والاتصال.

ومن أجل إجراء مثل هذه المراجعة فإن الطرق كثيرة فإن الطرق متعددة: سبر الآراء، تحقيق حول الرأي، محادثات فردية ومحادثات جماعية.

ومنه تطبق عملية المراجعة (أو القياس عند بعض الكتاب) في أي مرحلة من المراحل: قبل، أثناء، أو بعد تطبيق سياسة الاتصال، وقد تشمل واحدا أو أكثر من المجالات التالية [21] ص 90-91:

#### ◆ ممارسات الاتصال في الميدان الاجتماعي:

كل جماعة اجتماعية تطور طرقا وكيفيات للتبادل، تدفق للمعلومات، المصادر الرسمية أو غير الرسمية. فالفرد العامل كيف سلوكه وعلاقاته حسب الأشخاص الذين يقابلهم في المؤسسة. والتحقيق الكيفي عن طريق مقابلة غير موجهة يبدو هو الطريق الأكثر ملاءمة لهذا النوع من القياس. وتدخل طرف خارجي هو أمر مرغوب، كي لا يكون الخصم هو الحكم، وإشراك المستطلعة آراؤهم ومسؤول الاتصال الداخلي ضروري جدا.

#### ◆ آثار سياسة الاتصال للمؤسسة:

وهذا بتقييم تأثير الخطوات المنجزة لتحسين الاتصال الداخلي، يتم الانطلاق من الأهداف المسطرة، أي قياس مدى رضا الأفراد عن الوسائل أو النشاطات، وبالتالي يحصل تقييم جدوى سياسة الاتصال الداخلي. وتجدر الإشارة إلى أن رضا العاملين ليس دائما معيارا لقياس مدى تحقيق الاتصال الداخلي لأهدافه. ففي حالة تسريح العمال، ليس إرضائهم هو الهدف، بل الهدف هو الشرح والتفسير لأسباب الاستغناء عن عدد منهم، لأنه في هذه الوضعية هناك تباعد بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة. وبالإمكان استخدام طريقة كمية لمعرفة تأثير وسائل الاتصال الداخلي وملاءمتها (أسئلة في شكل استمارة).

#### • تطلعات واحتياجات العاملين في ميدان الإعلام والاتصال:

وهو ميدان استكشافي، إذ لا يتعلق الأمر بسؤال العاملين حول ظواهر موجودة، بل جعلهم يعبرون عن رغباتهم. أي بمعرفة الاتجاهات الواجب على الاتصال الداخلي السير نحوها. فهذه الطريقة تسمح لوظيفة الاتصال الداخلي بالمساهمة في جعل أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين متناسقة ومتقاربة.

والتعبير عن هذه التطلعات ليس مفتوحا تماما، حيث يتم وضع بعض الاقتراحات ويطلب منهم الاختيار فيما بينها. ويكون من المفيد استخدام المقابلات نصف الموجهة من أجل تجميع هذه التطلعات، ويمكن إتباعها بمرحلة كمية عن طريق استمارة أسئلة.

تتمثل أهمية مراجعة الاتصال الداخلي في أنها تمكن من الوضعية الحقيقية للاتصال داخل المؤسسة، ومختلف جوانب القصور والخلل التي يعاني منها، كما تسمح بوضع سياسة للاتصال الداخلي بناء على

المعطيات والمعلومات المتوفرة والموجودة في الميدان، وهو الأمر الذي يجعل فرص نجاح تلك السياسة في تحقيق التنسيق والتناغم.

### 3.3 وسائل وأدوات الاتصال الداخلي:

هذه الوسائل تساعد على تطبيق سياسة الاتصال المرسومة سلفاً، وهي: الوسائل الكتابية، الوسائل الشفهية، الوسائل التقنية.

#### 1.3.3 الوسائل الكتابية [21] ص 224-227:

• المذكرات: عبارة عن نصائح، توجيهات، تعليمات، شروح، أو معلومات ترسل من طرف إدارة معينة إلى فئة محدودة. وتعتبر وسيلة اتصال عملياً، وتستخدم في إطار التسيير العادي للمؤسسة. وتتمثل أهميتها في إرسال معلومات محددة تهم الموجهة إليهم وتتميز بالسرعة في تحريرها وإرسالها.

• التقارير [25] ص 95: يتعلق التقرير بموضوع معين، ملخص اجتماع. يعطي صورة عن بعض القرارات أو مشاريع، في طور التنفيذ أو متوقعة، أو طرح مشكلة واقتراح حلول ممكنة.

• الإعلانات والملصقات: وتستخدم هذه في نشر معلومات موجهة لأفراد المؤسسة.

نشر معلومات قانونية: تتعلق بصحة وأمن الأفراد، الحقوق والواجبات.

نشر معلومات إدارية: عامة (نتائج، تعليقات صحافة)، وظيفية (مواقيت العمل)، اجتماعية

(ظروف العمل، التعويضات).

نشر معلومات للعاملين: تمثل مساحة تعبير حرة للأفراد (إعلانات صغيرة، ولادة زفاف).

• ملخصات الاجتماعات: تعطي مجمل المداخلات التي حدثت أثناء اجتماع معين. وهي وثيقة مرجعية تضمن تدوين ما حدث أثناء الاجتماع. والنتائج التي تمخض عنها. ثم توزع إلى من كانوا مشاركين فيه أو إلى آخرين مهتمين به.

• دفتر الاستقبال: إنه كتيب يقدم المؤسسة، تاريخها، تنظيمها، نشاطاتها، قيمها، ومزاياها الاجتماعية. ويصمم من أجل تسهيل اندماج عضو جديد في المؤسسة (تم توظيفه حديثاً).

• علبة الاقتراحات: علبة صغيرة توضع واحدة منها أو أكثر في أماكن مختلفة في المؤسسة بغرض استقبال أفكار وآراء واقتراحات العاملين في كل ما يخص حياة أو نشاط المؤسسة. وتعتبر من وسائل الاتصال الصاعد، تسمح لكل فرد المساهمة في تحسين تسيير المؤسسة وتدفعه نحو المبادرة الإيجابية، وتنمي فيه روح التجديد.

• جريدة المؤسسة [21] ص 163-164: وتعتبر أداة ربط قوية تصمم خصيصاً من أجل العاملين. وتعتبر من الوسائل المنتشرة جداً في المؤسسات في عصرنا. وتشكل مفتاحاً مهماً للاتصال الداخلي. وتتمثل أهدافها في:

- إخبار العاملين، بانتظام، حول ما يدور داخل المؤسسة وفي محيطها. وشرح، وتعليق على المعلومات التي

نشرت في وسائل أخرى داخل المؤسسة. إيجاد رابط ما بين العاملين ودمجهم، وتقوية ثقافة المؤسسة.

ومن مزايا هذه الوسيلة:



- تؤدي دورا بيداغوجيا، توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة، وتطلعاتها، ويشرح عمل مختلف الوظائف.
- توجد "عادة إعلام" عندما تنتشر بانتظام، مما يفرض تعميم الانفتاح، وتقوي ارتباط الأفراد بالمؤسسة.
- يسمح بالتفاعل عن طريق بريد القراء.
- الإ أنها غير خائبة من العيوب، حيث أن:
- هذه الجريدة مجانية، على عكس الصحف العامة التي تقيس مدى انتشارها وتأثيرها عن طريق المبيعات، وبالتالي يجب قياس تأثيرها بشكل دوري.
- بفضل دائما استخدام صور وبيانات بجوار النصوص، مما يجعل تصميمها صعبا.
- الظهور غير المنتظم قد يضر بمصداقيتها.

أما عن التطور التاريخي لهذه الوسيلة [20]، فقد ظهرت أولى جرائد المؤسسات حوالي عام 1882م، وكانت موجهة بشكل عام إلى قراء من الخارج. واستخدمت كأداة لخدمة السياسة التجارية والإشهارية. بعد الحرب العالمية الأولى ظهرت الجرائد الموجهة إلى العاملين في داخل المؤسسة (مثل Peugeot 1918) وكان البحث من خلال إصدارها عن أشكال جديدة من الاتصال مع الأفراد. وتناولت في صفحاتها، حوالي 20 صفحة، الأمور التنظيمية: أي أنها استخدمت كأداة التسيير واكتفت بتخصيص مساحات ضيقة للجانب الاجتماعي. اهتم القائمون عليها بالتنبيه لخطورة بعض الأمور التي تؤثر سلبا على الإنتاجية (تعاطي الكحول، التبذير، حوادث العمل... الخ).

ومع الزيادة اللافتة في حجم المؤسسات وعدد عمالها، تم الاستعانة بالجريدة الداخلية لبناء ثقافة تنظيمية خاصة بعد الحرب العالمية الأولى. بعد أزمة الكساد العالمي الكبير عرفت هذه الجريدة توجهات جديدة، حيث اهتمت أكثر بالجانب الاجتماعي وخاصة تهمين المبادرات الاجتماعية للإدارة، ولعبت دورا في تحفيز الأفراد. في هذه الفترة أصبحت الجريدة أداة مزدوجة لـ "تثمين مساهمة العاملين" و "شرح مبادرات الإدارة". ومع انتشار نتائج تجارب الهاوثورن، وبعد التطورات النظرية والتطبيقية التي عرفتتها إدارة المؤسسات، وكذا التطور التقني في فنون الطباعة، شهدت جريدة المؤسسة تطورا كبيرا منذ ذلك الحين حتى وقتنا الراهن.

### 3.3.2 الوسائل الشفهية:

هي تقنيات تستخدم من طرف كل المؤسسات في كل وقت، وتلائم أكثر الرسائل الشخصية والفردية جدا [30] ص 585. نظرا للتأثير الكبير للاتصالات من هذا النوع والقدرة على أنواع وملاحظة ردود الأفعال. والاتصال الشفهي عموما (خاصة الاجتماعات المبرمجة) مناسب في حالة وضع الإستراتيجية أو التفاوض [53] ص 54.



- تؤدي دورا بيداغوجيا، توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة، وتطلعاتها، ويشرح عمل مختلف الوظائف.
- توجد "عادة إعلام" عندما تنتشر بانتظام، مما يفرض تعميم الانفتاح، وتقوي ارتباط الأفراد بالمؤسسة.
- يسمح بالتفاعل عن طريق بريد القراء.
- الإ أنها غير خائبة من العيوب، حيث أن:
- هذه الجريدة مجانية، على عكس الصحف العامة التي تقيس مدى انتشارها وتأثيرها عن طريق المبيعات، وبالتالي يجب قياس تأثيرها بشكل دوري.
- بفضل دائما استخدام صور وبيانات بجوار النصوص، مما يجعل تصميمها صعبا.
- الظهور غير المنتظم قد يضر بمصداقيتها.

أما عن التطور التاريخي لهذه الوسيلة [20]، فقد ظهرت أولى جرائد المؤسسات حوالي عام 1882م، وكانت موجهة بشكل عام إلى قراء من الخارج. واستخدمت كأداة لخدمة السياسة التجارية والإشهارية. بعد الحرب العالمية الأولى ظهرت الجرائد الموجهة إلى العاملين في داخل المؤسسة (مثل Peugeot 1918) وكان البحث من خلال إصدارها عن أشكال جديدة من الاتصال مع الأفراد. وتناولت في صفحاتها، حوالي 20 صفحة، الأمور التنظيمية: أي أنها استخدمت كأداة التسيير واكتفت بتخصيص مساحات ضيقة للجانب الاجتماعي. اهتم القائمون عليها بالتنبيه لخطورة بعض الأمور التي تؤثر سلبا على الإنتاجية (تعاطي الكحول، التبذير، حوادث العمل... الخ).

ومع الزيادة اللافتة في حجم المؤسسات وعدد عمالها، تم الاستعانة بالجريدة الداخلية لبناء ثقافة تنظيمية خاصة بعد الحرب العالمية الأولى. بعد أزمة الكساد العالمي الكبير عرفت هذه الجريدة توجهات جديدة، حيث اهتمت أكثر بالجانب الاجتماعي وخاصة تهمين المبادرات الاجتماعية للإدارة، ولعبت دورا في تحفيز الأفراد. في هذه الفترة أصبحت الجريدة أداة مزدوجة لـ "تثمين مساهمة العاملين" و "شرح مبادرات الإدارة". ومع انتشار نتائج تجارب الهاوثورن، وبعد التطورات النظرية والتطبيقية التي عرفتتها إدارة المؤسسات، وكذا التطور التقني في فنون الطباعة، شهدت جريدة المؤسسة تطورا كبيرا منذ ذلك الحين حتى وقتنا الراهن.

### 3.3.2 الوسائل الشفهية:

هي تقنيات تستخدم من طرف كل المؤسسات في كل وقت، وتلائم أكثر الرسائل الشخصية والفردية جدا [30] ص 585. نظرا للتأثير الكبير للاتصالات من هذا النوع والقدرة على أنواع وملاحظة ردود الأفعال. والاتصال الشفهي عموما (خاصة الاجتماعات المبرمجة) مناسب في حالة وضع الإستراتيجية أو التفاوض [53] ص 54.

هذه التقنيات هي [30] ص 585:

- المحادثة الفردية: هذه التقنية تستخدم عندما تكون الرسالة جد شخصية، وكذا لتحفيز الأفراد (التجاربيين مثلا)، أو لتحسيس مسؤول معين بمشروع أو عمل ما، لتقييم أداء عامل ما... الخ
- اجتماعات الإعلام: اجتماعات داخل القسم أو المصلحة، اجتماعات بين الأقسام. كنوع من الاتصال الهرمي، وهذه الوسيلة تستخدم بانتظام في إطار الأهداف الثلاثة: إعلام، ربط فريق ما بالنسبة لموضوع محدد، وجعل ردود الفعل تصعد من طرف العاملين.
- اجتماعات الحوار: هذا النوع يتم الدعوة إليه من طرف الإدارة العليا، وهدفه الأساسي جعل العاملين يعبرون عن آرائهم حول مسألة محددة. ويمكن إجراؤه كاختبار مسبق لنوع معين من الاتصال الداخلي في المستقبل: كمعرفة ردود فعل العاملين تجاه جريدة المؤسسة. ويواجه نفس المشاكل التي تواجهها الأنواع الأخرى من الاجتماعات، لذا يجب التحضير لها جيدا.
- الهاتف: يستخدم أيضا كوسيلة للاتصال الشفهي، وهذا لأغراض مختلفة كإصدار الأوامر والتوجيهات، الاستعلام. وأيضا للاتصال الصاعد، فإدارة المؤسسة- وخاصة الكبيرة منها والمتباعدة جغرافيا- تضع خطا هاتفيا تخصصه لاستقبال تساؤلات واستفسارات وشكاوي العاملين لديها.

وقد ذكر أحد الكتاب أن العاملين في المؤسسة يفضلون الاتصالات المكتوبة عن غيرها من الاتصالات لسد من الأسباب التي تتعلق بالتكلفة وتدوين المعلومات والقدرة على نقل المعلومات لمسافات بعيدة [54] ص 47-48. ويمكن القول أن هذين النوعين متكاملين، وكل منهما يلائم أوضاعا وحالات معينة.

في حين يرى H. Mintzberg أن الاتصال بالوثائق يعتمد على لغة رسمية وياخذ أوقاتا معتبرة لرد الفعل. أما وسائل الاتصال الشفهي تستطيع- بالإضافة للرسائل المبعوثة من خلال الذلمات المستخدمة- أن تبعث برسائل ضمنية بواسطة نبرات الصوت ومدة الاستجابة. كما أن هذه الوسائل توصل معلومات عن طريق التعبير الحركي [53] ص 50.

### 3.3.3 الوسائل التقنية:

وهي الوسائل التي تعتمد بشكل كامل على التقنيات الحديثة في ميدان الاتصالات، وهي:

- الجريدة الهاتفية [21] ص 71: تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المؤسسة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل آلي ببث رسائل. وتتواجد الجريدة الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بقلّة استجابتها للأحداث الجديدة، فالمؤسسة تقوم بإعلام أفرادها بسرعة في فترة الأزمة. كما تسمح بشرح بعض الأمور الأخرى التي تناولتها وسائل مكتوبة أخرى.
- التقنيات المستخدمة في الاجتماعات [21] ص 73-74: وهناك ثلاث تقنيات تستخدم من أجل تحسين إجراء الاجتماعات.



الاجتماع عن بعد باستخدام دائرة هاتفية مغلقة، حيث على كل مشارك أن يشكل رقما ويدخل في الاتصال مع باقي المشاركين. غياب الجانب المرئي يعوض بدور أكبر للمنشط. حيث عليه أن يعرف كل مرة بالمتدخلين.

- المنتدى الإلكتروني: يتميز بدخول مجاني، إذ يكفي الاتصال عبر الانترانت (intranet)، ومكمل للاجتماع عن بعد. ويسمح بتبادل تفاعلي كامل، لأنه يوفر إمكانية الإرسال الفوري لكل الوثائق التي يمكن للفرد أن يبدي ملاحظاته عليها.

- المحاضرة المرئية: تعتمد على مبدأ الاجتماع عن بعد بالإضافة للصور. كل مشارك أمامه شاشة يرى من خلالها الباقيين، وكاميرا تصوره. ونظرا لتكلفتها فهي شائعة فقط عند المؤسسات الكبرى.

- الانترانت (intranet): الانترانت هي استجابة المؤسسات لعالم الانترنت، والذي ثبت أن مجموع تقنياته ناجعة أيضا وقابلة للتكيف وفق احتياجات المؤسسة. وتتميز الانترانت بثلاث خصائص مهمة هي [21] ع 145-146:

- المعلومات فورية: جميع الأطراف تحصل على المعلومات في كل وقت وبسرعة، بما يخدم التنسيق في عمليات اتخاذ القرار، التغييرات في الإنتاج، السياسات... الخ. إنها أداة تسمح للمعلومات أن تخرج من قيود الزمن والمكان. والبريد الإلكتروني قليل التكلفة يجعل الأفراد يملكون جميع المعلومات والأخبار المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تسهيل الاتصال والتعاون بين الوحدات والأفراد المتباعدين جغرافيا.

- شخصنة المعلومات: في المؤسسات التي تستخدم هذه الأداة، الرسائل الإلكترونية حلت مكان حركة المعلومات غير الموجهة لأحد الأعضاء بمفرده (كالإعلانات ذات المحتوى العقابي على مرأى من الجميع).

مستقبل المعلومة معروف في الرسالة الإلكترونية. شخصنة المعلومات جعلت الأفراد أكثر تفاعلا مع المعلومات التي يستقبلونها، وأكثر اشتراكا في إبداء الرأي في التغييرات والقرارات المهمة.

- المعلومات متوفرة طوال الوقت: إذ يكفي أن يشغل أحدهم حاسوبه الشخصي ويتصل حتى يحصل على المعلومات التي يحتاجها. ويقوم بالتالي بالإطلاع على المعلومات وتخزينها حسب حاجته.

إن تطور التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC) وعلى الخصوص الانترانت، قد سهل لمجموع الأفراد أو لأغلبهم الحصول على المعلومات ولاسيما في المجال الاجتماعي، وكذا ترقية المعلومات الصاعدة مع وجود طموح أن يتم وضع عملية اتصال تسهل من اندماجهم [50] ص 237. وهذا بمعرفتهم الكاملة بكل ما يتعلق بحياة المؤسسة وطريقة تسييرها، وخاصة المعلومات التي تتعلق بهم مباشرة وتتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافية والمعرفة الكاملة بما يحدث داخل المؤسسة وفي محيطها، كما تسمح من جهة أخرى للمسييرين بنشر الأفكار والتوجهات التي يريدونها والسلوكيات المرغوبة من طرف العاملين. هذه الأدوات أعطت للاتصال في المؤسسة معناه الحقيقي، وزادت من إشراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل مؤسساتهم. وجعلت الدور التقليدي للمسيير هشا (دور إعطاء المعلومات)، وفقد احتكار المعلومات لم يعد الوجود الذي يحوز ويرسل [31] ص 349.



#### ٤. تنفيذ سياسة الاتصال الداخلي:

يقوم مسؤول الاتصال بدور محوري وحاسم في عملية تنفيذ سياسة الاتصال الداخلي، ويقع عليه السبب الأكبر من الجهد المبذول لوضعها موضع التنفيذ.

ولهذا يتطلب أداء هذا الدور أن يتمتع مسؤول الاتصال الداخلي (وكذلك الاتصال بمعناه الشامل)، وفي آن واحد، ب: الخيال (من أجل تصميم سياسة للاتصال)، والصرامة (من أجل المتابعة) والكفاءات التقنية (لمراقبة مختلف العمليات)، وأن يكون مستشاراً وتقنياً. يجب أن يؤلف بين جميع المواهب، وأن يحسن أداء جميع المهام: صحافي، ملحق إعلامي، مدرب (مكوّن)، مسؤول الأفراد، منشط، منتج، منفذ، ومسير [25] ص 30.

كل هذه المعارف والمهارات المهنية، والخصائص الشخصية من أجل القيام بمجموعة من المهام [55]:

- مساعدة الوحدات المختلفة في المؤسسة من أجل تنفيذ سياسة الاتصال، واستخدام الوسائل اللازمة.
- مساعدة الإطارات في مهمتهم الاتصالية، وجعل مختلف الفاعلين يساهمون في تبادل وفهم المعلومات.
- تصميم خطط الاتصال للمؤسسة، وضمان تنفيذها.
- تقييم خطوات الاتصال المتخذة، وتحليل فعاليتها ونفعها (فانذتها أو جدواها).
- ضمان وجود نظام معلومات يسمح بنشر المعلومات في المكان والوقت المناسبين، ويسهل تطوير وضعيات الاتصال في المؤسسة.
- تصميم وتنظيم برامج الإعلام داخل المؤسسة، أو في إحدى مديرياتها.
- ضمان التناسق، والتكامل بين الإجراءات الاتصالية والوسائل المستخدمة.
- تطوير الأعمال أو الخطوات الجوارية (جريدة المؤسسة، ملصقات، اجتماعات... الخ) بهدف تحفيز العاملين وجمعهم حول قيم المؤسسة.

يؤدي المسؤول ومهما كان المستوى التنظيمي الذي يعمل فيه أدواراً اتصالية مهمة، سواء داخل القسم أو المصلحة التي هو مسؤول عنها، أو مع بقية المسؤولين في مختلف المستويات. ففي داخل قسمه أو مصلحته يقوم بوظائف الإدارة المعتادة ويعتبر مجتمعا (rassembleur) لجهود من هم تحت إشرافه. أما مع مسؤوليه ونظرانه في المؤسسة فهو عضو في طاقم تسييري تصبّ جهوده- و بئنا هنا الجهد الاتصالي- في مجمل الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات. يقوم بنقل المعلومات من قسمه إلى الطاقم الذي يعمل فيه، وينقل المعلومات من ذلك الطاقم إلى داخل قسمه، أي أنه يقوم بدور مزدوج [50] ص 244. ويمكن القول أنه يؤدي وظيفة "الربط والاتصال".

والأدوار الاتصالية للمسير التي يقوم بها لا تكون عبارة عن سلوكيات فردية وجهود معزولة، بل يجب أن تدخل في إطار سياسة الاتصال الداخلي للمؤسسة والتي تمت بلورتها والاتفاق عليها والالتزام بتنفيذها. فالأهداف والوسائل الخاصة بالاتصال الداخلي لدى كل مسؤول هرمي هي أهداف فرعية ووسائل ملائمة لها تندرج ضمن التوجهات العامة التي رسمت سياسة الاتصال الداخلي أهم معالمها.

وقد ذكر Jean-Marie Peretti مجموعة من الأدوار التي يتوجب على المسؤول التنظيمي

أداؤها إن أراد تحمل مسؤوليته الشاملة بخصوص الإعلام والاتصال [50]ص246:

- إنزال المعلومات: وهو الدور الوحيد الذي كان يقوم به المسؤول الهرمي دائما، حيث يمثل الإدارة العامة داخل مصلحته ويمارس به سلطاته. وهو دور "بيداغوجي".
- رفع المعلومات: وهو من واجباته، ولكن أيضا من الصعوبات التي يتلقاها. وهذا الدور يجعله متحدئا باسم مصلحته لدى الإدارة العليا.
- تحريك المعلومات: المعلومات يجب أن تتحرك بحرية وسهولة، ولا يجب أن تمر عبر الإدارة العليا وخاصة عندما تكون أفقية وهذا حسب متطلبات التسيير. غير أن هذا لا يعني إرسال سيل من المعلومات كيفما اتفق، فعلى المسؤول التنظيمي أن يعرف من يحتاج إلى المعلومات، ونوع احتياجاته منها ومتى؟ لأن: *trop d'informations tue l'information*، ويقول P. Drucker في هذا الخصوص أن على المسير أن يطرح على نفسه سؤالين:

- ما هي المعلومات الواجب علي إرسالها للذين أعمل معهم وللذين أنا تحت إشرافهم؟ بأي شكل وحسب

أي رزنامة؟

- ما هي المعلومات التي أحتاجها أنا؟ من أين تأتي؟ وبأي شكل وحسب، أي رزنامة؟ [28]ص122

- إدخال المعلومات للمؤسسة: أدى جعل الخطوط الهرمية أكثر قصرا، وتعميم مبدأ التفويض إلى جعل المسؤولين يخرجون من المؤسسة. ومهمة اليقظة تكون أكثر إستراتيجية في بيئة متغيرة وغير أكيدة (إدخال معلومات مفيدة للمؤسسة بعد الحصول عليها أثناء تأدية المهام الخارجية).
- تمثيل المؤسسة في الخارج: كانت مهمة تمثيل المؤسسة في الخارج مقتصرة على المسؤول الأول فيها، أو المتحدث باسمه، إلا أنه قد حدثت اليوم تغيرات داخل المؤسسة وخارجها فتحت المجال أمام مسؤولي الإدارات المختلفة لتمثيل مؤسساتهم في الخارج (هذا الدور يميل أكثر لجانب الاتصال المؤسسي La communication institutionnelle).

وتحدث Henry Mintzberg في كتابه *Le Manager au quotidien* عن أدوار المسير،

والذي حاول من خلاله التخلي عن طريقة الملاحظة البعيد لما يفعله المسير (أو الإطار) أثناء عمله، والتحول إلى المشاهدة الميدانية، وبالتالي التوصيف الدقيق للمهام والأدوار.

وقد خرج من ذلك بتقسيم لأدوار المسير هو كالآتي [53]ص65:

(1) الأدوار الشخصية. (2) الأدوار الإعلامية. (3) أدوار اتخاذ القرار

وقد وضع جدولا لتوضيح هذه الأدوار بشكل موجز، اكتفينا بأخذ منه الجزء المتعلق بالدور الإعلامي فقط.



الأدوار المرتبطة بالمعلومات	الوصف	النشاطات التي يقوم بها
ملاحظ (متابع) نشط	يستقبل معلومات كثيرة ومتنوعة (الكثير منها متعلق بالمستجدات) من أجل تعميق الفهم للمؤسسة والمحيط، وكأنه المركز العصبي للمعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة.	يهتم بالبريد، وجميع الاتصالات التي لها علاقة بالمعلومات.
ناشر (موزع)	يرسل لأعضاء المؤسسة معلومات استقبلها من أشخاص من الخارج، أو من أعضاء آخرين. جزء من المعلومات يتعلق بالأفعال وآخر يتسم بشرح وإدماج قيم متنوعة تشكل مصادر تأثير على المؤسسة.	- يتابع البريد في المؤسسة بهدف بث المعلومات. - الإرسال الشفهي للمعلومات لمرؤوسين .
المتحدث	يرسل لأشخاص خارجيين معلومات حول الخطط، السياسات والنتائج... الخ للمؤسسة. بوصفه خبيراً في نشاطها.	مجالس إدارة، معالجة البريد الصادر والوارد، اتصالات، إرسال المعلومات لأشخاص خارجيين.

بعد التطرق لدور كل من مسؤول الاتصال الداخلي والمسؤول التنظيمي مهما كان موقعه، نقول أن مسؤول الاتصال ليس مجرد منفذ، ولكنه أيضا ميسر (faciliteur)، وأن الاتصال هو سلوك وبالتالي فهو قضية الجميع [21] ص 53. وهذا ما ينفي نهائيا صحة الرأي القائل "بأن أكثر وظيفة تظهر فيها ضرورة الاتصال، وتتطلب أداء مهاراته هي وظيفة الموارد البشرية" [56] ص 148.

وتجدر الإشارة إلى نقطة أخرى، وهي أن الاتصال الذي يقوم به المسؤول الهرمي (المسؤول الاتصال عن الداخلي والمسؤول التنظيمي) لا يقتصر على ما جاء في سياسة الاتصال من أدوات ووسائل، بل يوجد جانب آخر ألا وهو اتصاله غير الشفوي، وعلى المسير أن يوحد اتصاله الشفوي مع اتصاله غير الشفوي (الاتصال الضمني la communication implicite du manager) «المهم في اتصال المسؤول، أنه يقوم باتصال شامل ومتناسق، اتصال لا يكون فيه الشفوي متناقضا مع غير الشفوي» [40] ص 108.

تتولى المديرية المكلفة بالاتصال الداخلي- أو بالاتصال عموما - التشخيص والمراجعة، تحديد الأهداف واعتماد الوسائل والأدوات المناسبة وكذا المتابعة، لكن وحده المسير والمشراف المباشر يقع عليه عبء تنفيذ السياسة بالشكل المطلوب، وتحديد نقائصها إن وجدت، وتقديم الاقتراحات التي يرى أنه من الضروري إدخالها. ومهما كانت تلك السياسة موضوعة بإحكام، وذات وسائل وأدوات مناسبة لتحقيق أهدافها، فإنها لا تساوي شيئا إذا كان من يتولى تطبيقها ليس من قناعاته ضرورة الاتصال، بالأفراد ويرى في ذلك أمرا هامشيا وفيه مضيعة للوقت، أو لا يتمتع بالمهارات المطلوبة لتنفيذ تلك السياسة.



إن المسير الذي هو على علاقة مباشرة بالأفراد العاملين في أي مستوى يمثل نقطة الارتكاز (le Pivot) سياسة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

لا ينبغي النظر إلى سياسة الاتصال الداخلي على أنها عمل أو وظيفة من الدرجة الثانية، وذات مردود قليل، أو أنها مجرد التزام اجتماعي نحو العاملين ومواكبة شكلية للتطبيقات الحديثة لإدارة الأعمال، بل يجب النظر إليها كوظيفة ذات أهمية خاصة. وإذا لم يتم التطبيق الجيد لسياسة الاتصال الداخلي، فستكون مجرد خسائر إضافية أو استثمار غير مجد [21]ص31. عند الفشل فالمؤسسة تخسر تكلفة هذا الاستثمار وعانده، والأهم من ذلك أنها قد تخسر مواردها البشرية.

#### 4.الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

لا يعد الحصول على نظرة عامة وصحيحة للاتصال في المؤسسة الجزائرية أمرا سهلا، نظرا للصعوبة الناجمة عن غياب الدراسات والبحوث الشاملة التي تتناول هذا الموضوع. ولا يبقى إلا الاعتماد على دراسات وأبحاث أجريت في مؤسسات متفرقة وأزمنة متباعدة نسبيا للوصول إلى صورة تقريبية.

وفي تطرقنا لهذا الموضوع سنبدأ أولا بوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية، وكذا الخصائص التي تميز الممارسات الإدارية في ميدان الاتصال بها. ثم نحاول بناء على ذلك أن نقدم تحليلا لأهم العوامل التي تؤثر في هذه الوضعية.

#### 1.4 وضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

تكاد تجمع أغلب الدراسات التي كان موضوعها الاتصال في المؤسسة الجزائرية على حقيقة مفادها أن الاتصال في هذه المؤسسات ما يزال دون المستوى المطلوب الذي يؤهله لأداء الدور المنوط به في العملية الإدارية. هذا الدور الذي يتم التطرق إليه بتركيز واهتمام شديدين في الدراسات النظرية بغرض إبراز أهميته، يذبله تأخر وعدم مواكبة للتطورات الإدارية فيه يصل حد الإهمال في الممارسات الإدارية.

فبالنسبة للاتصال النازل متمثلا في المراسلات الإدارية الآتية من الأعلى إلى الأسفل(مذكرات، تعليمات... الخ) فإن محتواها عبارة عن معلومات عملياتية تتميز بالنقص في كثير من الأحيان، وبالتأخر وعدم استجابتها لاهتمام ومتطلبات العمل عند الأفراد في القاعدة [57]ص195.

هذه السليبات التي تتميز المعلومات الآتية من طرف الرؤساء تؤثر دون شك على أداء من هم في القاعدة (المرووسين، المصالح والأقسام). فالاتصال إذا كان يتميز بالنقص في هذا الجانب سيؤدي إلى سوء فهم وحتى ارتباك لدى الأفراد لدى تنفيذهم ما هو موكل إليهم من مهام.

هذا النقص، أو الشح إن صح التعبير، في المعلومات وعدم إشباع حاجة المرؤوسين منها يردده فريق من الباحثين إلى إرادة لدى أغلبية الرؤساء في الاحتفاظ أو الاستئثار بالمعلومات. وحجز المعلومات واحتكارها لا تزال عملية شائعة في مختلف المؤسسات لاعتبار هذه الأخيرة كملكية خاصة وليست مؤسسية [41]ص37.

وهو ما يظهر في الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرض عليها ذلك إجباريا من طرف السلطات الأعلى منها [27] ص 139.

وليست الاتصالات الكتابية، وخاصة التقارير، بأفضل حالا، حيث تعاني هذه الأخيرة من غياب الموضوعية أثناء إعدادها ويغى عليها التحيز الذاتي والتقديرية الجزافية، وتتميز بإخفاء الحقائق وإظهار الجوانب الإيجابية، وهي أيضا بطيئة ومتأخرة [5] ص 129.

ومنه فهي تحيد عن معايير المصادقية وتعطي صورة مغلوطة عن الوضعية القائمة في أحد المجالات أو أكثر. وبدلا من أن يكون الاتصال جزءا من العوامل المساعدة على تحسين التسيير وزيادة كفاءة المؤسسة الاقتصادية، يصبح أحد العوائق أو المشاكل التي تقف أمام تحقيقها لهذا الأمر.

وما يساهم في هذا الأمر، هو البعد ما بين القاعدة والقمة، فالهيكل التنظيمي لأغلب المؤسسات الجزائرية نابع من طبيعة النظام البيروقراطي الذي تتبناه، فالمركزية الشديدة في السلطة، وتعدد لمستويات الإدارية أسهم في تعقيد العمليات الاتصالية النابع أصلا من بعد مراكز القرار عن القاعدة [57] ص 195.

وإذا ما أخذنا الاتصال الصاعد، كشكل من أشكال الاتصال في المؤسسة، فالاتصالات الصاعدة تتميز بأنها محتشمة، وتسري في جو من عدم ثقة القاعدة العمالية في القمة المسيرة [57] ص 195، وعدم الثقة المميز لمدى السائد داخل المؤسسة هو ما جعله ناصر دادي عدون سببا لذلك، حيث كان البعض يظن أنه من أجل حل هذا المشكل (ضعف الاتصال الصاعد) يكفي وضع نظام اتصال لإعلام العمال بالمستجدات وضمان تبادل المعلومات بغرض الوصول إلى الآثار الإيجابية التي يمكن أن تقدمها هذه الإجراءات في علاقات العمل، في حين أن فعالية نظام الاتصال، والإجراءات التي تجعل مجموع العمال في المؤسسة مستعدين للمساهمة في تبادل حقيقي للمعلومات ولوجهات النظر، تتعلق في جزء منها بالجو العام لعلاقات العمل التي تسود في المؤسسة [27] ص 142.

وبخصوص الاتصال الصاعد دائما، فإن النمط القيادي (القيادي الأوتوقراطي الذي يفضل احتكار المعلومة ومراقبتها، والتحكم في توزيعها) هو الأكثر شيوعا في المؤسسات الجزائرية (العمومية على الأقل)، ويرجع تبلور هذا النمط أو الأسلوب إلى عاملين مرتبطين بخصوصية الحالة الجزائرية [5] ص 148:

◆ تأثير قيم النظام الأحادي التي سادت لفترة طويلة، وأدت إلى إعادة إنتاج نمط قيادي يعتمد على تكريس الأوليغاركية. حيث أن العقلية تشبعت لسنوات عديدة من هذه القيم القائمة على المركزية والشخصية الكارزمية لا يمكنها أن تتحول بين عشية وضحاها إلى عقلية ديمقراطية ومتفتحة تعمل على تكثيف الاتصال والحوار داخل المؤسسة بمجرد إصدار مرسوم أو نص قانوني جديد.

◆ تأثير العادات والتقاليد ونمط الأسرة الأبوية، حيث يحاول مدير المؤسسة في بعض الأحيان - إسقاط دور الأب (في شقه السلبي، وليس الإيجابي) في الأسرة الجزائرية الذي غالبا ما يتسم بالدكتاتورية والتسلط، وعدم الاستماع إلى باقي أفراد الأسرة.



ومنه نرى مدى تأثير ثقافة المجتمع وقيمه (أنظر ذلك بالتفصيل في الفصل الثاني) على توجهات المديرين داخل المؤسسات الجزائرية، وممارسة الدور القيادي وفق أنماط مستمدة من المجتمع.

كما أن قيادات المؤسسات تلجأ إلى أساليب وطرق غير سوية للحصول على المعلومات من قاعدة المؤسسة ومن هذه الأساليب: الوشاية[5]ص150، حيث أن الرؤساء، أو بعضهم على الأقل، يعتبرون أنه من الضروري الاطلاع على ما يدور بين الأفراد الذين يشرفون عليهم، نظرا لاعتقادهم أن المعلومات المتداولة بينهم قد تشكل خطرا عليهم أو انتقاصا لجزء من سلطتهم ومكانتهم داخل المؤسسة.

ويؤدي مجموع ما ذكرناه سابقا- عيوب الاتصال النازل، ضالة الاتصال الصاعد- إلى بقاء حاجات الأفراد للمعلومات دون إشباع. ومما يدل على النقص في الجهد الاتصالي بشكل عام هو نمو التنظيمات غير الرسمية[34]ص138 التي يكون عمادها تداول المعلومات والأخبار خارج نطاق الاتصالات الرسمية. وبالتالي طغيان الاتصالات غير الرسمية على نظيرتها الرسمية. وهنا يكون المناخ الاجتماعي غير ملائم تماما لأداء الوظائف والتنسيق بينها على النحو المطلوب.

وينجم كل هذا الاختلال الذي يعرفه الاتصال في المؤسسات الجزائرية عن غياب أو عدم اهتمام الإدارة بالسياسات الاتصالية، حيث تفتقر أغلبها لسياسة اتصال واضحة وتحظى بالاهتمام. كما أن تلك التي لها مصلحة اتصال، تتميز ممارستها الاتصالية الرسمية بسوء التنظيم وعدم وجود إستراتيجية اتصالية داخلية موثقة تنظم وتوجه العمليات الداخلية نحو الأهداف المرجوة[57]ص195.

وقد نجمت عن مثل هذه الوضعية مجموعة من النتائج السلبية[27]ص139-141:

- إهمال المعلومات: يؤدي نقص المعلومات وسوء إيصالها، إلى زيادة إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير والتفاعل عن أداء دورهم في ذلك. ليس لطبيعة متجذرة فيهم، ولكن كرد فعل على معاملات المشرفين على المؤسسات لهم في ظل نقص المعلومات وصعوبة حركتها. ومنه يشعر العامل أنه مهمش ولا دور له، ويبدأ في إهمال أداء الدور المنوط به لاعتباره أنه ليس محل اهتمام ولا ينظر إليه بأنه القيمة الأهم في المؤسسة.

- الغيابات والمواجهات: يترتب أيضا على سوء الاتصال في الاتصال في المؤسسات الجزائرية نقص الإنتاج، إنتاجية منخفضة، ونسبة عالية من الغيابات. إذ لم تؤد الهياكل التي وضعت بغرض إشراك الأفراد في التسيير، وديمقراطية المعلومات الاقتصادية دورها المفترض، وأصبحت اجتماعات مجالس العمال أو مجلس الإدارة أماكن للمواجهة بين السلطات النظامية.

- ضعف الاهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها: تغلب قضايا الأجور والمزايا الاجتماعية على اهتمامات الأفراد في مقابل ضعف الاهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها. ولعل عدم احترام ما يطلبه العمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات واهتمام بهم وإعطائهم نوعا من الطمأنينة النفسية، وهي من أهم مزايا الاتصال



ر لمشاركة في إعداد القرارات والإجراءات المرتبطة بالمؤسسة ومستقبلها ومستقبل العمال، فيتجه هؤلاء إلى الاهتمام بمصيرهم وأمنهم للمستقبل على حساب اهتمامهم بمصير المؤسسة.

#### 2.4 العوامل المؤثرة في الاتصال بالمؤسسة الجزائرية:

يمكن إرجاع العوامل التي ساهمت وتساهم في تكريس الوضع الحالي الذي يعرفه الاتصال في المؤسسات الجزائرية، حسب دادي عدون، إلى عاملين [27]ص133: عنصر التنظيم الذي عُرفت به المؤسسة الصناعية، وعنصر مستوى التعليم والتكوين المرتبط بالعامل البشري.

##### ■ التنظيم البيروقراطي للمؤسسة الجزائرية:

توجد مجموعة من الإفرازات السلبية التي ينتجها النموذج البيروقراطي في الإدارة، فالتنظيم البيروقراطي في المؤسسة، وما يفرضه من احترام لخطوط السلطة والاتجاه الواحد للمعلومات من أعلى لأسفل، والسلمية المبالغ فيها يجعل المعلومات الحقيقية التي توجد عند القاعدة أو نظام التنفيذ أبعد ما تكون عن السلطات العليا في هرم الإدارة، سواء بالبطء الذي يتميز به خط وصولها والإنقطاعات الممكن حصولها بالاحتفاظ بالمعلومات في مستويات معينة قبل وصولها للقمة. أو بما تفرضه هذه المستويات الوسيطة من تغييرات أو تأويلات حسب اتجاهاتها لتصل في الأخير إلى الأماكن الموجهة إليها وهي مفرغة من محتواها.

وبرغم أن للمتغيرات الاجتماعية الثقافية تأثيرا قويا على سلوك المدراء، إلا أنها ليست المؤثرات الوحيدة، حيث أن طبيعة التنظيم البيروقراطي نفسه تجعل أعضائه يبحثون عن السلطة إضافة إلى تلك التي يعطيها المنصب. والاتصالات والمعلومات هي إحدى مقومات دعم وتقوية السلطة، وبالتالي إدخال الآخرين في نطاق التبعية إليهم. ولا يقتصر هذا السلوك على من هم في الإدارة العليا، بل يمتد إلى كل من له منصب إشرافي [36]ص27. مما يجعل الممارسات الاتصالية لدى الأفراد والهيئات نابعة بشكل أساسي من طبيعة النظام الإداري المتبع.

ونمط التسيير المعمول به في هذه المؤسسات مغلق جداً، ويتميز بأنه فوقى (Supystème) بحيث لا يعطي أهمية للنقاش أو الحوار، وهو قائم دائما على علاقة أمر وتنفيذ [34]ص139. والتنظيم البيروقراطي المعمول به في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نابع أصلا من نظام اقتصادي وطني تميّز منذ الاستقلال بتسييره الاشتراكي وتوجهه المركزي، الشيء الذي لم يسمح للمؤسسات بتطوير ممارسات تواصل مؤسساتية حقيقية [41]ص37.

##### ■ مشكلة المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية:

تتدخل أبعاد كثيرة في عملية الاتصال، نفسية واجتماعية وتكنولوجية، ويختلف تأثير هذه الأبعاد أو العوامل من شخص لآخر، حسب المستويات الثقافية والتكوينية. وتشير الأرقام إلى أن مستوى الأفراد التعليمي

المؤسسات الاقتصادية يقل عن المستوى الوطني، فالمستوى العام للقطاع الصناعي يعرف نقصا معتبرا، أو عدم التكوين لنسبة كبيرة من العمال فيه.

كما تعاني المؤسسات من مشكلة ازدواجية اللغة بداخلها، إذ يتوزع الأفراد ما بين فئتين الأولى ذات تكوين باللغة الفرنسية، والثانية ذات كوين معرب. مما يوجد صعوبة في الاتصالات نظرا لعدم توحيد اللغة المستخدمة، فكل لغة مفرداتها ومعانيها وتحمل معها أفكار مرتبطة بالمجتمع الذي توجد فيه وتنعكس جانبا من تفكير أفرادها.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد، فهناك انتشار الأمية (أو شبه الأمية) وخاصة بالمؤسسات القديمة التي تحتاج إلى يد عاملة غير متخصصة، حيث يؤدي ذلك إلى صعوبة التفاهم، وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة أو المكتوبة على لوحة الإعلانات، كما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى نتائج ملموسة في الجمعيات العامة وأثناء الاجتماعات [58] ص 117.

تتأثر ممارسات المديرين في مجال الاتصال بمستوى كفاءتهم فيه [59] ص 125، وما يلاحظ عند أغلب الأطارات والمسيرين في المؤسسات الجزائرية أنهم غير متخصصين فيه، ولم يتلقوا تكوينا في هذا المجال يسمح لهم بالتحكم الجيد في الأدوات الحديثة للاتصال، بل ويوجد هناك نوع من التخوف من التطور التكنولوجي بسبب احتمال عدم تمكنهم من التكيف معه، أو من منافسة آخرين لهم من العارفين به [41] ص 37.

ويلاحظ في السنوات الأخيرة أن هذه الوضعية قد بدأت تتجه نحو التحسن التدريجي [27] ص 144، وبدأت بعض المؤسسات تتبنى الاتصال في ممارساتها الإدارية، برغم العيوب والنقائص التي ما زالت تشوب ذلك، كنقص المكلفين بالاتصال، وغياب الإستراتيجية الاتصالية، إلا أن التطورات المتلاحقة كفيلة بدفع المؤسسات التي تريد أن تجد لها مكانا في إطار اقتصاد السوق والمنافسة، وتستفيد من مواردها البشرية، إلى إشراك أكبر لأفرادها في التسيير وإطلاعهم على كل الحقائق المتعلقة بالمؤسسة، وبوضعيتهم فيها.

تطرقنا للاتصال داخل المؤسسة، وللأهمية التي يتميز بها في العمل الإداري، ولجوانب أخرى ابتداء من تطوره التاريخي، ومكانته في الفكر الإداري، وصولاً إلى التحديات التي يواجهها اليوم، مما أظهر مكانة الاتصال في لوقت الحالي ضمن الأنشطة الأساسية في المؤسسة.

وقمنا بتقديم عرض لسياسة الاتصال الداخلي ومختلف مراحل إعدادها، وكذا الوسائل المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة وأهمية كل منها. وكذا الاحتياجات التي تعمل على تلبيتها: احتياجات العمل والتسيير لتسن، وأيضا احتياجات الأفراد والجماعات المستهدفين بجزء كبير من العمل الاتصالي الذي يرمي إلى تحفيزهم وإمماجهم. وهذا بالتركيز على الدور الذي يؤديه المديرون في مختلف المستويات في تطبيق هذه السياسة.

كما تطرقنا لوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية وأهم خصائصه، بالاعتماد على بعض الدراسات والبحوث المتفرقة التي أجريت عليه.

إن الاتجاه الذي يجب أن يتبعه واضعو سياسة الاتصال الداخلي هو أن يجعلوها إطاراً حقيقياً تتم داخله الاتصالات الهادفة إلى بناء العلاقات الاجتماعية في المؤسسة وتدعيمها. أي إطلاق تفاعل موجه إلى إيجاد مشاركة واسعة أو تقاسم كبير للمنطلقات الفكرية والاجتماعية المتمثلة المشكلة دافعا للسلوك الفردي والجماعي أثناء العمل: أي بناء ثقافة للمؤسسة تساعد على التسيير، وتزيد من إدماج الأفراد داخل المؤسسة عن طريق الاتصال، وهو ما سيشكل محور دراستنا في الفصل القادم، والاعتماد عليه لدراسة وتحليل مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسات الجزائرية في هذا المجال.



## الفصل 2 الاتصال وبناء الثقافة في المؤسسة

تمثل الثقافة ظاهرة ملازمة للحياة الاجتماعية، وتتشكل من خلال التفاعل بين البشر خلال فترات طويلة من الزمن. ويكون الاتصال أداة لذلك التفاعل ومظهرها له، فبواسطته يتبادلون التأثير فيما بينهم. وهي بعد ذلك تشكل منظما أو دافعا للسلوك ومفسرا له.

والمؤسسة، باعتبار الحياة الاجتماعية، تتشكل فيها ثقافتها الخاصة والتي تميزها عن باقي المؤسسات. وتظهر ثقافة المؤسسة في جوانب مادية وأخرى رمزية. والاتصال كمظهر للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسات يعد الوسيلة الأنسب للتدخل من أجل العمل على الثقافة السائدة بين الأفراد والجماعات، إما بإرسائها وتثبيتها، أو تغييرها بما يلائم وضع المؤسسة وظروفها. كل هذا من أجل استخدامهما في إرساء العلاقات السليمة وزيادة تناسق سلوك الأفراد وتماسكهم، والتفافهم حول أهداف المؤسسة.

وبالاعتماد على الفهم النظري لثقافة المؤسسة، ودور الاتصال في بنائها، نحاول تتبع تطور طرق التسيير التي اعتمدت عليها المؤسسات العمومية الجزائرية بغرض معرفة أهم خصائص الثقافة التي سادت فيها أثناء المراحل المختلفة لتطورها.

وبناء على هذا، سوف نتناول في هذا الفصل:

- ثقافة المؤسسة؛
- الاتصال وثقافة المؤسسة؛
- تطور طرق التسيير في المؤسسات الجزائرية؛
- الثقافة والتسيير في المؤسسة الجزائرية.

### 1. ثقافة المؤسسة

قبل التطرق إلى مفهوم ثقافة المؤسسة، يجدر بنا بداية أن نتناول مختلف المداخل النظرية التي تناولت المؤسسة، ومن ثم تحديد مكوناتها وأنواعها، وأسباب الاهتمام بها وعلاقتها بالعمل الإداري في المؤسسة، وأخيرا مختلف العوامل أو المحددات التي تؤثر في تشكيلها.

#### 1.1 تطور مفهوم المؤسسة:

إن الزوايا التي يتم النظر منها إلى المؤسسة، تُعطي كل منها صورة أو منظرا لأحد جوانبها. فالمؤسسة حقيقة واحدة ولكنها ذات أبعاد وأوجه متعددة. ورؤيتنا لأحد هذه الأبعاد وإدراكنا له أساسها النقطة التي ننطلق منها

لتناول "حقيقة" المؤسسة. وحسب J-F Souterain et P.Farctet توجد أربع اتجاهات كبرى لفهم وإدراك المؤسسة [47] ص 11-12:

- المؤسسة كميكانيزم (آلية):

المؤسسة هي مكان لتحويل مواد أولية إلى منتجات نهائية. وهي رؤية تنطبق على المؤسسة الصناعية برغم أنه يمكن توسيعها لمؤسسات ذات أنشطة أخرى، باعتبار أن المواد الأولية يمكن أن تكون عبارة عن معلومات. المؤسسة هي مكان توفيق أو توليف (combinaison) لعوامل إنتاج، وهذه هي المقاربة الميكانيكية التي تُشبه فيها المؤسسة بالآلة، حيث المشاكل المطروحة في عملها تُعالج كمشاكل أو اختلالات يجب إصلاحها أو ضبطها (problèmes de réglage).

- المؤسسة كتجمع إنساني:

المؤسسة عبارة عن تجمع أفراد، ومجموع للعلاقات الناشئة بينهم. هذه العلاقات هي أكثر تعقيدا من الشكل الذي يظهر في المنظم (l'organigramme)، ودراسة محددات سلوكيات الأفراد والجماعات ينطلق من النظر للمؤسسة كتجمع إنساني. بعكس الطريقة الميكانيكية التي يتم فيها التعامل مع العناصر البشرية كآلات، فإن الأفراد لهم شخصية، أحاسيس، وتطلعات... الخ هذه المقاربة لها، في نفس الوقت، بُعد نفسي (سلوك الأفراد) وآخر اجتماعي (سلوك الجماعات، وسلوك الأفراد داخل الجماعة).

- المؤسسة لمجموعة عناصر تتفاعل داخليا وخارجيا:

هنا يتم التركيز على علاقات المؤسسة مع مختلف مكونات بيئتها (شركاء اقتصاديون وتجاربيون، هيئات إدارية... الخ). هذه العلاقات نابعة من تفاعلات معقدة، مضافة إلى تلك التي تنتج بين مختلف المكونات الداخلية للمؤسسة، تطرح مشكل السيطرة والتحكم في الكل. الاقتراب من المؤسسة كنظام يظهر العناصر الواجب أخذها في الاعتبار، ويسمح بالتحكم في التعقيد الداخلي والخارجي. ويركز على قيادة المؤسسة pilotage والعوامل المؤثرة فيه. وفي هذا الصدد نستطيع فهم واستيعاب النظريات الموقفية.

- المؤسسة كطرف في أسواق مختلفة:

المؤسسة هي طرف مشارك في عدة أسواق مختلفة، ويمكن فهم علاقاتها مع محيطها عبر مفهوم السوق. هذه المقاربة تستند على نظرة تعاقدية (contractuelle) للمؤسسة (La Firme هو المصطلح المستخدم في النظرية الاقتصادية بدلا من L'Entreprise)، ويتم النظر إليها من خلال العقود (contrats) التي تكون طرفا فيها، والتي تربطها بجميع شركائها مهما كان دورهم (زبائن، موردين، مساهمون، وأجراء... الخ).

وبالتالي La Firme تمثل مجموعة من التعاقدات. وفي هذا الإطار فإن النظريات الاقتصادية التي تدرس المؤسسة تأخذ كموضوع لها فهم طبيعة، وتفسير السلوكيات الفردية والأفعال الجماعية، وتحليل الشروط التي يحددون فيها توجهاتهم.

هذه المقاربات الأربع، هي نتاج التطور التاريخي الذي عرفته دراسة المؤسسات، وتندرج ضمنها الأعمال النظرية المصاحبة لهذا التطور، أو التي كانت دافعا له. وفيما يتعلق بموضوع بحثنا، ثقافة المؤسسة، فإنه يندرج تحديدا في المدخل الذي ينظر إلى المؤسسة كتجمع إنساني، متجاوزا الفكر الكلاسيكي عامة ذي الطبيعة الاختزالية للبعد الإنساني للمؤسسات.

وظهور المدخل الثقافي للمؤسسات (L'approche par la culture) جاء كتطور للدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي الفردي والجماعي داخل المؤسسات، ابتداء من مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريات التحفيز وصولا إلى مساهمات علماء الاجتماع [33] ص 4.

وما يمكن ملاحظته في إطار المدارس التي أخذت في اعتبارها الجانب الإنساني للمؤسسة أنه تم التركيز أولا على سلوك الفرد، ومحاولة إيجاد محددات له، ومن ثم تطوير نظريات التحفيز. بعد ذلك تم الانتقال إلى دراسة سلوك الجماعات وتحليل علاقاتها وتفاعلاتها الداخلية والخارجية، ليتم الوصول في الأخير إلى السلوك الجماعي في المؤسسة كمحصلة لمجموع سلوكيات الأفراد والجماعات، والعلاقات الناشئة بين مختلف الأطراف، وهذه المرحلة هي التي ظهر فيها مفهوم ثقافة المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري التفريق ما بين ثقافة المؤسسة كحقيقة في حياتها، وبين ثقافة المؤسسة كموضوع للبحث، حيث أن: «الثقافة حديثة عهد بالفكر التنظيمي، وليس بالمؤسسة لأن تأثير الثقافة على المؤسسة كان موجودا حتى ولو لم تكن هذه الأخيرة موضوعا للبحث والتحليل من طرف المختصين» [60] ص 154.

تختلف المداخل والنظريات في دراستها للمؤسسة، وقد أدى التطور التاريخي للفكر الإداري إلى إعطاء الأولوية للعنصر البشري في المؤسسة، واعتبر هذا المورد المنطلق لكثير من الدراسات والأبحاث التي حاولت الاستفادة منه بالعمل على جعله أكثر مساهمة في تحسين تسيير المؤسسة وزيادة كفاءتها، وظهر الاهتمام بالثقافة في هذا الإطار النظري وصاحبه تطبيقات ميدانية.

## 2.1 تعريف ثقافة المؤسسة، مكوناتها وأنواعها:

### 1.2.1 تعريف ثقافة المؤسسة

إن مصطلح "الثقافة" ظهر أولا في ميدان علم الإنسان (الأنثروبولوجيا)، حينما، نُشر في كتابات الباحثين وشكل موضوعا خصباً لدراساتهم ابتداء من القرن 18 م. وبرغم المدة الطويلة التي مرت منذ ظهوره فإن



الاختلافات حول إعطائه تعريفا محددا ودقيقا متفقا عليه لا تزال قائمة، وهذا بسبب التعقيد الذي يشوبه من جهة، واختلاف تخصصات الباحثين والدارسين والأهداف التي يسعون إليها.

وبما أننا لا نسعى في هذا السياق إلى إيجاد أو بلورة مفهوم لمصطلح الثقافة، فإننا سنحاول الخروج بخصائص مشتركة لهذا المفهوم يمكن إسقاطها دون لبس أو غموض على حالة المؤسسة ونتخذها أساسا نعتمد عليه في التطرق للموضوع.

يرى مصطفى النشار أن: «الثقافة هي مجموع القيم والمبادئ التي يتمسك بها أفراد مجتمع ما، وتقود حركتهم وسلوكياتهم لتحقيق أهدافهم في الحياة» [61] ص80. أي أن الثقافة حسب هذا التعريف تتعلق ب: مجموعة من القيم، لدى أفراد في مجتمع معين، تؤثر في سلوكهم.

وبالنسبة لمحمد سلطان فإن الثقافة هي: «مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية» [62] ص434. وما يستفاد من هذا التعريف هو أن الثقافة تشمل أيضا العادات والمعتقدات، وأنها مشتركة، أي ينقسمها عدد كبير من الأفراد.

إذا الثقافة بمكوناتها، لا تتعلق بفرد بل بجماعة. فصفة الاشتراك في المكونات الثقافية من طرف الأفراد في إطار اجتماعي معين هي إحدى خصائص الثقافة. وبما أنها تحتوي مكونات مجردة فإن التعبير عن وجودها يتم أو يظهر من خلال السلوك الناتج عنها. وبناء على هذا الإدراك لمفهوم الثقافة، ينتقل البعض للحدث عن ثقافة المؤسسة مع التركيز الشديد على القيم: «الثقافة، المفهوم الذي نجده بكثرة في أدبيات علم الاجتماع، ليس شيئا آخر سوى خلاصة نظام القيم لمجتمع أو جماعة معينة، والسلوكيات المفضلة في هذا النظام، وبهذا المعنى نتحدث عن ثقافة المؤسسة مثلا» [63] ص24.

وإبرازا لهذا المعنى نورد تعريفا ل: إدغار شاين Edgar Schein يرى فيه أن ثقافة المؤسسة هي مجموع الميول والقيم والمعتقدات المشتركة التي يحصل عليها أعضاء المؤسسة، والتي توجه سلوكهم [64] ص555. ويمكن أن نركز في هذا التعريف على نقطة مهمة: مكونات ثقافة المؤسسة مكتسبة. هذه المكونات ليست جاهزة، بل يتم الحصول عليها عبر التواجد داخل المؤسسة، وهي فكرة مركزية بالنسبة لموضوع بحثنا سنتطرق إليها لاحقا.

أما الآن شارل مارتييني Alain-CH Martinet فإنه يرى أن ثقافة المؤسسة، بالإضافة لتأثيرها على السلوك الفردي والجماعي وتوجيهها له فإنها تظهر كذلك في ميدان التسيير ونمط الإدارة، إذ يعرفها على النحو التالي: «هي مجموعة الاتجاهات المشتركة بين غالبية أعضاء المؤسسة، والقسم الأساسية التي ينقسمونها... وتؤثر في الغالب، وبطريقة غير ظاهرة، في ممارسات المؤسسات خاصة في مجال التسيير» [65] ص138.

والربط ما بين الثقافة بمفهومها العام، أو ثقافة المؤسسة، والسلوك هو أمر ورد في جميع التعريفات السابقة. بمعنى اعتبار ثقافة الشخص، أو حتى الجماعة، إحدى محددات السلوك الصادر عن ذلك الفرد أو تلك الجماعة. وهو ما يؤكد باحثون أنثربولوجيون كثر، مثل كلاكون وآخرون، حيث يرون أن تكوين الشخصية يمكن النظر إليه في ضوء أربع عوامل من بينها محددات عضوية الجماعة [66] ص 179.

والشكل الآتي يوضح هذا التأثير:



الشكل رقم (03): تأثير الثقافة في السلوك [67] ص 398.

## 2.2.1 مكونات ثقافة المؤسسة:

تتألف ثقافة المؤسسة من عدد من المكونات، البعض منها غير مرني و البعض الآخر ظاهري، ونوردها كالآتي:

◀ **القيم (les Valeurs):** إن القيم هي ما يتم الاستناد عليه للحكم على أشكال السلوك المفضلة والمقبولة شخصيا واجتماعيا مقارنة بسلوك آخر مناقض، فهي تتضمن عنصرا حكيميا كونها تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد، أو مرغوب فيه ، إذا فالقيم هي المرشد للسلوك [68] ص 96. ونظرا للتأثير القيم على السلوك الإنساني داخل المؤسسات حظيت بتركيز كبير عند التطرق، بالفهم التفسير، والتحليل، للسلوك داخل المؤسسات. وتوجد كثير من التصنيفات للقيم، منها تصنيف الألماني سبرنغر Spranger ، حيث قسّمها إلى ستّ مجموعات [46] ص 158-159: القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الجمالية، القيم السياسية، القيم الدينية. أما ريتشارد بارت R.Barrett فقد قسّم القيم - مركزا على القيم داخل المؤسسات- إلى قيم مشتركة لدى جميع المنظمات ذات الأداء العالي، وقيم تتبع نوع النشاط وثقافة المهنة، النوع الأول نجده في أغلب المؤسسات الناجحة ويتعلق بالربح والعائد، وبالاتصالات والعلاقات الشخصية الفعالة، بالإنتاجية، الجودة، المشاركة، التعلم والإبداع، الانفتاح والتنوع والابتكار، نسميها القيم الأساسية للنجاح [69] ص 73.

وتأتي القيم المُشكّلة لثقافة المؤسسة من إرثها الثقافي، أي من التاريخ الخاص بها والعادات والأحداث المهمة التي مرت بها، وكذا من القيم المهيمنة في مجتمعها [63] ص 189. ومنه فالقيم تأتي كنتيجة للتفاعل الداخلي بين الأفراد لمدة طويلة، بما يحتويه تاريخها من حوادث ومراحل تكون نتيجتها قيم ثابتة وقوية يتبناها الأفراد كالإصرار على تجاوز العقبات، والتضامن، كما تُستمد من المجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.

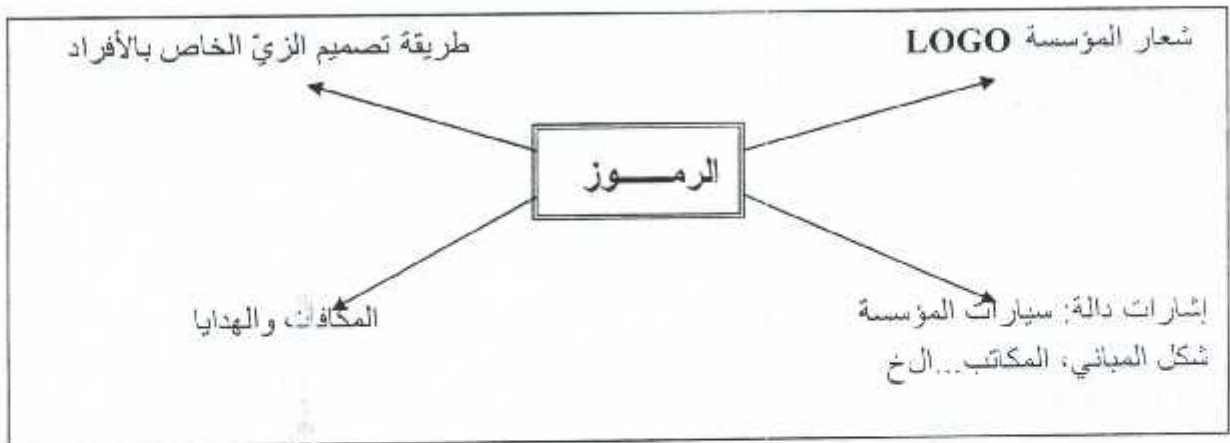
◀ المعتقدات (les croyances) [70] ص 265-266: وتتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة، والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤطر رؤية الإنسان إلى الحياة والآخرين، ولا يعترئها التغيير عموماً.

◀ الأساطير (les mythes): هي قصص، حكايات يتم تداولها داخل المؤسسة. ويمكن أن تتعلق بالحوادث المهمة التي مرت بها في تاريخها، أو بنشأة المؤسسة وفي هذه الحالة يظهر المؤسس (أو المؤسسون) كبطل عرف كيف يواجه الأزمات والحوادث المتعاقبة.

◀ الأبطال (les héros): هؤلاء هم الذين شاركوا في المراحل المهمة من حياة المؤسسة، وصنعوا مجدها وصعودها. يمكن أن يكونوا من المؤسسين أو من المسيرين الذين استطاعوا أن يطوروا أو يحافظوا على المؤسسة.

◀ المحرمات (les tabous): هي أشياء، حوادث، أخبار من الماضي، وضعيات لا يجب التطرق إليها داخل المؤسسة. يتم تجنبها نظراً للخوف من تداعياتها الممكنة على العلاقات داخل المؤسسة.

◀ الرموز (les symboles): هي إشارات محملة بالمعاني الثقافية، وتظهر أهم الرموز في الشكل التالي:



الشكل رقم (04): أهم الرموز في المؤسسة [70] ص 266



الطقوس (les rites): هي سلوكيات متكررة، تصرفات وأفعال معادة خلال أوقات معينة، والغرض منها: تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، تثبيت وتدعيم الثقافة السائدة. وتظهر هذه الطقوس في مناسبات معينة كدخول موظف جديد، ترقية، الخروج للتقاعد... الخ وقد تصاحبها احتفالات ومظاهر خاصة. هذا ويضيف إليها البعض مكونات أو عناصر أخرى مثل: اللغة، والتاريخ [71] ص 72.

تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة العناصر التي تعطيها خصائصها الأساسية وتميزها، وهي ذات العناصر أو المكونات التي يتم العمل عليها أو التدخل فيها عن طريق الاتصال الداخلي كما سوف نتطرق إليه لاحقاً.

### 3.2.1 أنواع ثقافة المؤسسة:

يوجد تصنيفان رئيسيان لثقافة المؤسسة (أو للثقافة التنظيمية)، التصنيف الأول يعتمد على معيار القوة والضعف، والتصنيف الثاني على مدى هيمنة أو سيادة الثقافة وتبنيها من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة. التصنيف الأول جاء به روبينس Robbins، واعتمد فيه على معيار القوة والضعف، إذ يمكن للثقافة أن تكون ثقافة قوية أو ثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي [35] ص 316:

- عنصر الشدة، ويرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع أو المشاركة لنفس القيم في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد.

ومما يمكن أن نفهمه من الاعتماد على هذين العنصرين، أن مدى قوة الثقافة يتبع شدة رسوخها لدى الأفراد وتمسكهم بها، وتأثيرها القوي في سلوكهم أثناء أداء المهام، ولكن يتبع أيضاً الإجماع والمشاركة حول القيم الأساسية من طرف الأفراد، بمعنى شمول وتعميم تلك القيم لدى الجميع. وبالعكس إذا لم يتحقق هذان العنصران كانت الثقافة ضعيفة.

أما التصنيف الثاني، فيأتي من الحقيقة التي مفادها أن القول بأن الثقافة التنظيمية تعكس أنماطاً سلوكية متشابهة لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة، حيث أن المؤسسات الكبيرة يتوافر لديها مستويان رئيسيان من الثقافة هما [72] ص 16:

- الثقافة السائدة: وتعكس القيم الأساسية التي تغلف سلوك الغالبية من الأعضاء. إنها وجهة النظر العامة التي تمنح المؤسسة شخصيته وهويته المحددة.
- الثقافة الفرعية: وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة. وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية.

إن نشوء أو تكوّن الثقافة الفرعية داخل المؤسسات الكبيرة يسبق نشوء أو تكوّن الثقافة السائدة، نظراً لصغر حجم الجماعة التي تنشأ داخلها الثقافة الفرعية مما يستغرق وقتاً أقصر نسبياً. تعميم، ونشر الثقافة على عدد كبير من الأفراد يتم بوتيرة بطيئة ويتطلب مرور زمن طويل.

من الأسباب التي تساعد على وجود ثقافة الفرعية: التباعد الجغرافي بين الوحدات والخصائص التي تتميز بها كل منطقة، طبيعة النشاط المشترك الذي تمارسه جماعة معينة، نوعية ومستوى الموارد البشرية ذاتها، حيث أنه بالإضافة للنشاط المشترك تؤدي المستويات التعليمية المتقاربة والخلفيات الثقافية المتشابهة للذين يعملون في بعض الوحدات إلى أن تكون الثقافة الناشئة في وسطهم مختلفة جزئياً عن تلك التي لدى الآخرين.

وبعد هذا العرض، قد يكون من المفيد طرح السؤال:

ما العلاقة بين الثقافتين السائدة والفرعية؟

إن قول البعض بأن الثقافة القوية والمهيمنة المطلوب الاعتماد عليها في تحسين السير وتحيق الأداء العالي لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة [35] ص 317 يتجاهل حقيقتين أساسيتين:

الحقيقة الأولى هي أن الاختلاف والتنوع الثقافي هو خاصية إنسانية واجتماعية موجودة عند كل الجماعات والمجتمعات وعبر كل الأزمنة. والحقيقة الثانية تمخض عنها تطور أنشطة المؤسسات وتمدها عبر الأفاق البعيدة، والذي جعل المؤسسات في وضعية تجبرها على التعامل مع أفراد ذوي خصائص ثقافية متباينة تماماً، ويحتم تطوير أساليب إدارية جديدة تتوافق مع المعطيات الجديدة (سوف نتطرق لهذه الجزئية بأكثر تفصيل لاحقاً).

لكن، ومن جهة أخرى، نشوء الثقافات الفرعية وصعودها وتعددتها لا يعكس ظاهرة صحية، حيث تكمن الخطورة، كما يرى جمال الدين المرسي، في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء المؤسسة في نفس الوقت الذي تتواجد فيه ثقافات فرعية مستقلة، مما يعني عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة والإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، أي غياب عنصر المعنى المشترك، وبالتالي غياب أنماط سلوكية موحدة لدى العاملين، مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من محتواه [72] ص 16.

فعمل الإدارة في هذا الشأن من الضروري أن يتركز دائماً على نشر وتقوية ثقافة مشتركة لدى جميع الأفراد أو على الأقل لدى غالبيتهم، في جميع المستويات التنظيمية مع تقبل وجود خصوصية أو تميز في بعض الأقسام والمديريات، ومحاولة إيجاد ما أمكن - قواسم مشتركة بين الجميع. بالإضافة إلى ما تم ذكره، تحدث البعض عن نوع آخر من الثقافة في المؤسسات هو الثقافة المضادة.

ويقصد بها وجود فلسفة وقيم خاصة بمجموعة معينة والتي تعارض الثقافة المهيمنة للمؤسسة، وقد تنشأ لعدة أسباب [64] ص 558: كتيابن الخلفيات الثقافية والإثنية للجماعات داخل المؤسسة، هذا الاختلاف مصدره

الدين، الجنس، الجهة... الخ كما أن الاندماجات والاستحوادات قد تولد ثقافة مضادة تختلف عن تلك التي تريد الإدارة تثبيتها في الوضع الجديد.

وجود ثقافة مضادة يعكس حالة من الانقسام أو التضارب في التوجهات والرؤى المستقبلية والتغييرات المحتملة، كما قد يرجع إلى تركيبة الموارد البشرية داخل المؤسسة، والتي فشلت الإدارة في التوفيق بين مكوناتها، أو حتى قبل ذلك بالاعتماد على معايير اختيار غير ملائمة.

### 3.1. أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة وعلاقة الثقافة بالتمسير:

هذا لأنه ومن خلال معرفة الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بثقافة المؤسسة، تتضح العلاقة ما بين الثقافة كمصطلح أو مفهوم حديث نسبيا في الإدارة بمختلف جوانب التسيير في المؤسسة.

#### 1.3.1 أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة:

توجد عدد من الأسباب التي كانت وراء انتشار موضوع الثقافة في أدبيات التسيير الحديث، وأخذة لحيز كبير من الاهتمام في جانبه الأكاديمي والعملي، وهذه الأسباب هي [70] ص 264:

« تطور الفكر الإداري والتنظيمي السابق، وتجاوزه لحدوده ونواقصه ذات المصدر الكلاسيكي المتمم بالنظرة الاختزالية للأفراد داخل المؤسسة. وكرد فعل على التركيز الكبير على التخطيط والتقنيات الكمية وإظهار الجانب الذاتي في عملية التسيير، فالنموذج العقلاني في التسيير قد أثبت محدوديته.

تضافرت التطورات العلمية والممارسات الميدانية منذ دخول إدارة المؤسسات في إطار العلم، والتعقيدات والصعوبات العملية لتثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن النظرة القديمة الخاصة باعتبار الإنسان كلاحقة للألة هي نظرة خاطئة وتجاوزها الزمن، بالإضافة إلى أنها اختزالية إلى الحد الذي يحجب الجانب الاجتماعي والثقافي والسلوكي الملازم للمؤسسات.

وإذا كانت دراسة الإنسان داخل المؤسسات قد مرت بعدة مراحل، فيمكن القول أن الحديث عن ثقافة المؤسسة يدخل ضمن مرحلة النضج، أي المرحلة التي أصبح فيها التطرق إلى السلوك ودوافعه في المؤسسات أكثر شمولاً وعمقاً.

إن المؤسسة ليست قضية أموال وتقنيات توضع للتنفيذ وحسب، بل تعتمد أيضاً على العلاقات الإنسانية والبيد الثقافي [73] ص 418. وبالتالي من الضروري تناولها على هذا الأساس للولوج إلى رؤية أكثر عمقا وصحة، باعتبار المؤسسة تجمعا لعدد من المكونات المتفاعلة، أبرزها العنصر البشري بما يحمله من صفات ذات خصوصية مقارنة بباقي العناصر أو المكونات.

إذا فالتغير الذي حدث، حسب ما يرى ديريبان Philippe Diribane، هو "انتقال المنظرين من الحديث عن الأدوات الرشيدة (الهيكل، الرقابة... الخ) إلى الاندماج، الولاء، الإشراف، والالتزام. أي أشياء مرتبطة بالقيم المشتركة والمعتقدات. وبدأ النظر إلى اللاعقلاني (L'irrationnel) ليس باعتباره حاجزا للعصرنة والتحديث



الضروريين بل باعتباره مصدرا لتطورات مهمة" [74] ص 232. وهذا ما يفسر دخول الثقافة كمعطى جديد ولا سابق له في أدبيات إدارة الأعمال، وكذا في نطاق تفكير المسيرين وممارساتهم الميدانية.

« بروز المؤسسات اليابانية على صعيد المنافسة العالمية، المعتمد على تجربتها المتميزة في الإدارة والتنظيم، حيث تعد اليابان القوة الكبرى الوحيدة التي ظهرت في القرن 20م، وهي لم تكن رائدة في التكنولوجيا أو في أي مجال، بل استندت صعودها بشكل جوهري على وضعيتها المهيمنة في إدارة الأعمال [37] ص 183. وهو ما تجلى في تصاعد قوة ومكانة المؤسسات اليابانية في الأسواق العالمية، حيث أصبحت تحتل صدارة المؤسسات الرائدة في العالم. وكان سرّ هذا التطور السريع هو الممارسات الإدارية المطبقة في تسيير المؤسسات، وعلى الأخص في التعامل مع العناصر البشرية.

إذا، فقد برزت أهمية التحليلات الثقافية للمؤسسات بعد النجاح المحقق من طرف المؤسسات اليابانية [63] ص 188. فلم تكن الموارد المالية ولا التكنولوجيا، على أهميتها، هي التي أحدثت الفرق بين المؤسسة اليابانية ونظيرتها في الغرب، وإنما الاعتماد على الثقافة والقيم المستمدة من عمق المجتمع الياباني في التسيير وتحقيق الأداء العالي. لقد طوّز اليابانيون بعض الطرق الطموحة والناجعة في تنظيم العمل غلب عليها التوجه نحو فريق العمل أو العمل الجماعي [75] ص 151، ومنه فالسؤال الذي يطرح عندهم عادة لا يتعلق بالعمل المخصص لكل فرد بل يتعلق بالأعمال التي يجب القيام بها جماعيا.

ومن الأسس التي تعتمد عليها الفلسفة الإدارية والتنظيمية في اليابان [73] ص 68: جماعية الإدارة (الإدارة بالإجماع)، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، سيادة الاتصالات الجانبية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية. هذا الاعتماد على الاتصالات الأفقية أكثر من الاتصالات العمودية لا يمكن تطبيقه إلا في وضعية عمل جماعي بين أطراف متناظرة ولها قواسم مشتركة، تحتاج إلى التنسيق فيما بينها أكثر من حاجتها للأوامر من الأعلى، لأن لديها محدد مشترك للسلوك الفردي داخل الجماعة يتمثل في القيم والثقافة المشتركة، وليس في التوجيه من الرؤساء.

وقد امتد تأثير الاعتماد على ثقافة المؤسسة للمساعدة في التسيير إلى خارج حدود اليابان، وانتشرت بعض المصطلحات كالجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفلسفة التحسين المستمر في عدد لا يحصى من المؤسسات في مختلف مناطق العالم وخاصة في أوروبا وأمريكا [77] ص 90.

« ظاهرة العولمة وامتداد أنشطة المؤسسات إلى أسواق وبيئات ثقافية مختلفة. فبفعل نموها المتزايد وضيق الأسواق المحلية، قامت المؤسسات الكبرى بتوسيع نطاق أنشطتها التجارية ثم الإنتاجية إلى ما وراء الحدود الوطنية التي كانت قد تعودت العمل فيها. واكتشفت بالتدريج أنه ليس كل ما يطور من نظريات أو تطبيقات متصلة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يصلح نقله حرفيا أو تطبيقه تطبيقا أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طوّرت فيها أصلا [75] ص 150، حيث أن لكل بيئة سياق ثقافي يؤثر بشدة في سلوك أفرادها مما يجعل تطبيق نفس الطرق الإدارية لضبط السلوك الإنساني في ثقافات مختلفة بلا جدوى.

وقد رأى كثير من الباحثين أنه على المؤسسات المتواجدة في كثير من الدول أن تأخذ في اعتبارها وتراعي ثقافة كل بلد تعمل فيه، وأن تكثف هياكلها ونمط تسييرها (الرقابة، اتخاذ القرار) حسب ذلك البلد. بمعنى أنه من الضروري بالنسبة لها احترام الاختلافات المحلية، والثقافات الوطنية أثناء التسيير [78] ص 210-211.

لقد واكب التطورات المتلاحقة التي فرضتها العولمة على المؤسسات، ونقصد بالضبط ضرورة تعاملها مع ثقافات مختلفة، ظهور حقل جديد في إدارة الأعمال يتمثل في الإدارة ما بين الثقافية ( le Management interculturel)، لتوجيه المسيرين نحو فهم أفضل للاختلاف والتنوع الثقافي بين الأفراد، وخاصة ذات التأثير المباشر والقوي على المسير، والاستفادة منها في ميدان الإدارة.

فشل العديد من عمليات الاندماج والتقارب بين المؤسسات بسبب الاختلاف الثقافي بينها. أي فيما يتعلق بتقنيات النمو الخارجي، فالاستحواذ على مؤسسة أو مؤسسات أخرى يمكن أن ينتهي بالفشل إذا ما كان للمؤسستين ثقافتان مختلفتان.

إذا فقد تعددت الأسباب التي أدت إلى هذا الاهتمام بثقافة المؤسسة ومحاولة الاستفادة منها في مجال التسيير، تتعلق بالتطورات النظرية والميدانية (داخل المؤسسات نفسها أو في بيئتها) الحاصلة في الإدارة وطرق التعامل مع العنصر البشري وطرق التعامل معه والاستفادة منه.

### 2.3.1 علاقة الثقافة بالتسيير:

تمثل الثقافة التي لدى الفرد إطارا عاما للأنماط المختلفة للسلوك الصادر عنه. إذ تشكل دافعا وموجها لأفعاله أو ردود أفعاله وطريقة تعامله في المواقف التي يتعرض لها.

وبالتالي فالتحكم في هذا السلوك ومراقبته يأتي حتما عن طريق فهم وتحليل الخلفية التي يصدر عنها. فالرقابة بواسطة الثقافة هي من بين الطرق الناجحة، إذ تعتبر ثقافة المؤسسة طريقة للضبط الاجتماعي، أي التحكم في السلوك وتوجيهها عن طريق زرع قيم وأفكار وقناعات بدلا من الاعتماد على الضبط عن طريق الرقابة بالأوامر والتشريعات. أي ضبط ذاتي بدلا من ضبط بالمراقبة [80] ص 663.

### Régulation de Contrôle → Régulation Autonome

هذا بالنسبة للفرد، أما بالنسبة للجماعة، فإن الثقافة تساعد على زيادة مستويات الانساق في السلوك، وترفع من مستوى الالتزام التنظيمي [72] ص 19. وبما أن الجميع أو الأغلبية أهم مجموعة من القواسم المشتركة التي تحكم نظرته للعمل الذي يتقاسمونه أو يجتمعون للقيام به فإن السلوكيات الصادرة عنهم أثناء القيام بذلك العمل ستكون متقاربة مما يؤدي إلى إيجاد درجة عالية من التناسق والتناغم، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء. يتم هذا الأمر دون الحاجة إلى التركيز على التوجيهات والأوامر العليا، بل ينشر قواسم مشتركة بين الأفراد تكون بمثابة المحدد الرئيسي لما يصدر عنهم من سلوك.



وقد أشار البعض إلى أن استقرار الجماعة وتماسكها، وطريقة عملها تعتمد على الأدوار، القواعد والمعايير التي تتبع من الثقافة [81] ص 109. إذ تعمل هذه الأخيرة على إعطاء الأفراد الطرق والكيفيات التي تؤدي بهم إلى إتباع اتجاهات متقاربة.

وحسب John Schermerhorn, James G. Hunt للتقافة وظيفتان تؤديهما في المؤسسة وهما [64] ص 555:

- التكيف الخارجي: قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها والتعامل مع قوى البيئة التي تحيط بها. أي تتعلق بالأعمال الواجب إنجازها، والطرق المستخدمة لبلوغ الأهداف التنظيمية، والتعامل مع النجاحات والإخفاقات. كل هذا مع الأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية.
- الاندماج الداخلي: قدرة أعضاء المؤسسة على أن يعطوا أنفسهم هوية جماعية، وطريقة تنسيق عملهم الجماعي.

ومنه فالثقافة تؤدي دورين، أولهما خارجي إذ تزيد من تميز المؤسسة في بيئتها وتقوي قدرتها على تحقيق ما رسمته لنفسها من أهداف مستندة في ذلك لطرق وضعتها أو طورتها أو اكتسبتها للعمل وفقها. وتعمل على الاستفادة من تاريخها بما يحتويه من إخفاقات وإنجازات. وثانيهما داخلي، حيث أن دمج الأفراد يعتمد أساسا على تقليل الفوارق الثقافية بينهم بحيث تتشكل ثقافة جماعية (مشتركة) تؤدي إلى تنسيق الأعمال.

كما ذكر A. Kinichi & R. Kreitner أربع وظائف للثقافة تؤديها داخل المؤسسة [71] ص 265:

- ◀ تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير، القيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على الإحساس بالأهداف المشتركة والالتزام.
- ◀ تسهل الالتزام الاجتماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ◀ تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة، مما يوجد استقرارا وثباتا في العمل.
- ◀ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: الثقافة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر كيفية حدوث الأشياء على نحو معين، وطريقة استجابة الأفراد لها.

أما Eric Delavallée فيرى أن الثقافة تهم الإدارة لأربعة أسباب هي: التميز التنافسي، التناغم الداخلي، التغيير الاستراتيجي [82] ص 23. بالنسبة للتميز مقارنة بالمنافسين فيأتي من كون الثقافة السائدة في مؤسسة ما هي خاصة بها دون غيرها، ويصعب تقليدها نظرا لاختلاف الظروف والعوامل التي ساهمت في تكوين كل ثقافة. أما التناغم الداخلي فيحدث على النحو الذي أشرنا إليه سابقا بتأطير المحددات الثقافية للسلوك في المؤسسة ضمن أو داخل ثقافة موحدة يتبناها الجميع أو الأغلبية. وفيما يخص التغيير فإنه من أجل إحداثه فيجب العمل على تغيير الثقافة باعتبار الثقافة إحدى مداخل التغيير المهمة [83].



بالإضافة إلى كل ذلك، يوجد جانب آخر ذو أهمية له علاقة بالثقافة ألا وهو الإستراتيجية. حيث تدخل الثقافة في عملية التحليل الإستراتيجي، بمعنى إدخالها كبعد في هذا التحليل، وأثناء اتخاذ القرارات وفي التنفيذ. والعكس يحدث أيضا، فتأتي كل محاولة لفهم ثقافة المؤسسة وتحليلها ضمن عملية أكبر هي عملية التحليل الإستراتيجي [23] ص 238، وخاصة في الجانب المتعلق بالموارد البشرية.

وبما أن المؤسسة من المفترض أن تسعى لتحقيق كل أهدافها، فالثقافة تأتي كأحد العوامل التي تحدد أو تؤثر في مستوى الفعالية. فقد أثبتت الدراسة التي قام بها كل من T.Peter & R. Waterman والتي ظهرت في العام 1983م بعنوان: "ثمن الامتياز Le Prix de l'excellence" وبحثت في خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية (ممثلة في القيم المشتركة Shared Values) وفعالية المؤسسة، وظهر فيها أيضا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في هذه المؤسسات [71] ص 273. ودخلت الثقافة أساسا كوسيلة تخفف من الاعتماد على القواعد الرسمية والإجراءات في التسيير، حيث تُضبط سلوكيات الأفراد وطرق أدائهم للمهام بالثقافة الراسخة لديهم، مما يخلص المؤسسة من الثقل ويعطيها مرونة أكبر في العمل على تحقيق ما تهدف إليه، هذا زيادة على ما تحويه الثقافة من قيم محورية تدفع الأفراد للعمل والإنجاز.

وهذا الارتباط بين الثقافة والأداء العالي يركز عليه الكثيرون، أي أن ثقافة المؤسسة بإمكانها إحداث تأثير حاسم على النتائج الاقتصادية في الأمد الطويل [49] ص 58.

غير أن تأثير الثقافة على المؤسسة وإدارتها لا يخلو من جوانب سلبية. ويحصر جمال الدين المرسي الآثار الجانبية السلبية للثقافة في [72] ص 19:

• عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة، ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية للمؤسسة وبروز الحاجة إلى تعديل أو تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المقبول بها حاليا. وفي هذا الصدد يكون من المفيد العودة إلى أحد التعاريف التي قدمها Schein للثقافة: «هي مجموعة الفرضيات الأساسية التي وضعتها، شكلتها، أو اكتشفتها جماعة معينة من أجل حل مشاكل خاصة بتأقلمها الخارجي، واندماجها الداخلي» [85] ص 470، ويظهر في هذا التعريف ارتباط مكونات الثقافة بالبيئة الخارجية في علاقة التأقلم التي يجب أن تنشأ بين المؤسسة (منظورا إليها هنا من زاوية الثقافة) والبيئة الخارجية. وفي حالة غياب هذا التأقلم أو التوافق بين الداخل والخارج (المؤسسة ومحيطها) نظرا لعدم مسابرة الثقافة والقيم السائدة في المؤسسة لما هو حاصل أو لما هو مطلوب في الخارج، في هذه الحالة تشكل الثقافة عائقا حقيقيا أمام قدرة المؤسسة على العمل في هذه البيئة. وباعتبار وجود هذه العلاقة العضوية بين المؤسسة ومحيطها، فإن تصلب الثقافة السائدة فيها سينجم عنه عدم قدرتها على مسابرة المستجدات الحاصلة فيها. فـ "الثقافات القوية قد تولد ممارسات غير متوافقة مع السياق، وتجعل مستيرين لامعين يأخذون المؤسسة إلى طريق سبي" [49] ص 59. وربما ما تجدر الإشارة إليه هنا إلى أن أحد الشروط اللازمة لتكون الثقافة مفيدة للتسيير هو أن تتميز بعنصر

الشدة (قوة تمسك الأفراد بها) لكن قوة التمسك هذه يجب أن تصاحبها قدرة على التكيف والتأقلم، فالثقافة مفيدة للتسيير إذا كانت قوية وقادرة على التكيف في نفس الوقت.

• وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة، ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات والأهداف أو قلة الانسجام في أنماط التصرفات أو السلوكيات وهو ما يهدد تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. هنا أيضا، وبالاستناد للتعريف السابق ل Schein يمكن القول أنه إذا لم تتسم الثقافة بالقوة والهيمنة على جميع الأعضاء فسوف يصعب تحقيق التناغم والاندماج الداخليين، نظرا للاختلاف بين الأعضاء في المؤثرات الثقافية المحددة للسلوك.

ويمكن أن ننتهي من هذا بما أشار إليه Maurice Thevenet من أنه ليس كل ثقافة تعتبر مفيدة للتسيير، وإنما فقط الثقافة التي تساعد على الأداء [33] ص 144.

ومنه تظهر العلاقة ما بين الثقافة والتسيير من خلال الدور الذي تؤديه الثقافة في تحديد السلوك الصادر عن الأفراد وإمكانية استخدامها لتوجيهه نحو الوجهة المرغوبة دون اللجوء إلى إصدار الأوامر والتوجيهات في كل مرة، أي الانتقال من الاعتماد على التوازن للرقابة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية بواسطة العمل على أحد محددات السلوك ألا وهو الثقافة. هذا بالإضافة إلى الوظائف الحيوية التي تؤديها الثقافة والمتعلقة أساسا بالتحقيق الاندماج الداخلي والتناغم ما بين الأفراد، وكذا التكيف مع البيئة الخارجية، مع أنها لا تخل من عيوب أو جوانب سلبية في مراحل ووضعيات معينة.

#### 4.1 محددات ثقافة المؤسسة:

يقصد بمحددات ثقافة المؤسسة مجموع العوامل التي لها دور في تشكيل هذه الثقافة، بمعنى تلك العوامل التي تؤدي مجتمعة إلى إعطاء المؤسسة ثقافتها الخاصة بها. وهذه المحددات هي [72] ص 29:

« التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تعاقبت على إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية (عامة أو خاصة) جانبا آخر من الثقافة السائدة. وتفصيل ذلك أن المؤسسات ذات التاريخ الطويل، الذي تعاقبت فيه مراحل وحوادث، وتدرجت فيه المؤسسة من مرحلة النشوء إلى مرحلة الصعود، فالنضج تكون الممارسات والطرق الإدارية قد اكتسبت فيه شكلا أكثر ثباتا ونضجا. واستطاعت الإدارات المتعاقبة أن تشكل المظاهر العامة للثقافة السائدة، على خلاف المؤسسات، لحدیثة النشأة حيث العملية لما تزل في بدايتها (الثقافة في مرحلة التشكل). فالتاريخ عنصر مهم في عملية بناء الثقافة، التي هي بطبيعتها عملية بطيئة وتحتاج لوقت طويل.

« الحجم: لا يعني اختلاف الحجم بالضرورة اختلافا في الثقافة السائدة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في المواقف المختلفة والتي



تتأثر باعتبار الحجم. ويمكن إضافة أنه إذا كانت المؤسسة صغيرة فإنها تتأثر بقيم مسيريتها، لكنها كلما كبرت أصبحت ثقافتها تنتج ذاتيا في الزمان والمكان بالمرور بمراحل متعددة [49] ص 57.

◀ التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية والإتقان في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

وبالتالي ترى أنه يمكن استبدال هذا المحدد المتمثل في التكنولوجيا والذي ذكره الكاتب، بمحدد آخر أوسع منه ويشمله، وهو طبيعة النشاط أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. حيث أن طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة وما يتطلبه من تكنولوجيا خاصة به هو محدد أساسي للثقافة السائدة، ومنه يمكن الحديث عن ثقافات متشابهة أو متقاربة تعود قطاعات معينة، كقطاع الخدمات أو قطاع الصناعات ذات الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا.

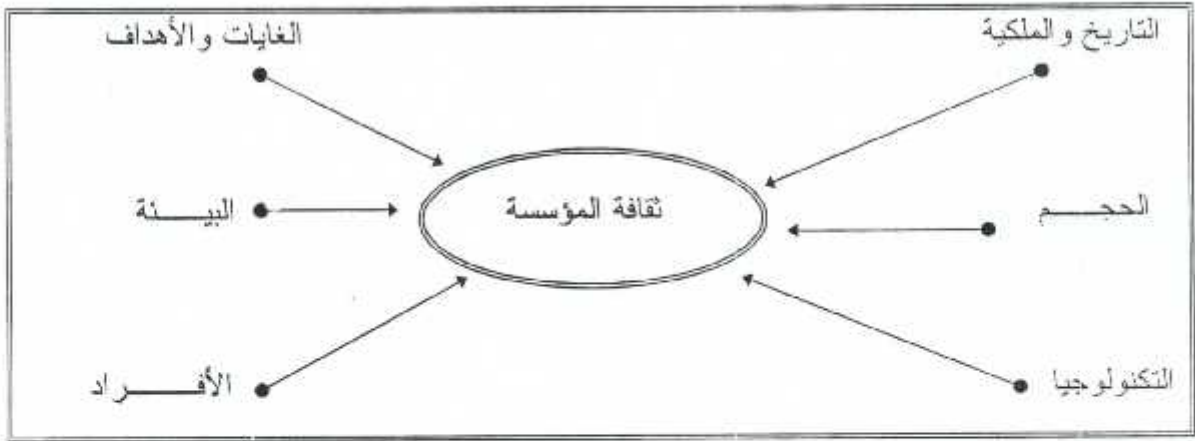
◀ الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف والغايات التي تسعى إدارة المؤسسة إلى بلوغها. فالمؤسسة التي تسعى إلى أن تكون رائدة في ميدان خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بحسن التعامل، وإقامة العلاقات الجيدة مع الزبائن.

◀ البيئة: تساهم الطريقة التي تختارها الإدارة للتعامل مع عناصر البيئة من موردين وزبائن وغيرهم في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها، وتشكل بها ثقافتها.

ويمكن إدراج المحددين الأخيرين (الغايات والأهداف، والبيئة) في إطار الإستراتيجية. وكان قد سبق وأن تطرقنا لتأثير الثقافة على الإستراتيجية، وهنا تدخل بعض جوانب الإستراتيجية في محددات الثقافة، وبالتالي وجود علاقة تأثير متبادل ما بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية (على المستوى النظري على الأقل).

◀ الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل داخل المؤسسة وثقافتها المميزة، كما أن تشكيل هذه الثقافة يتم بالتوافق الضمني أو المعلن بين مختلف الأعضاء. فلا يمكن للإدارة أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون. وبيان ذلك أن العناصر البشرية الموجودة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، هي التي تحدد ملامح الثقافة. فكل عضو يمثل طرفا يساهم في تشكيلها وتؤثر فيه من خلال تفاعله اليومي مع الآخرين. وتبرز على الأخص ممارسات المديرين باعتبارها ذات تأثير يشمل جميع الأفراد، والقيم التي يحاولون تثبيتها في أذهان ونفوس من هم تحت إشرافهم. هذا التأثير يحدث بواسطة الطرق والأساليب الإدارية التي يتبنونها ويعتبرونها الأكثر ملاءمة لإنجاز الأعمال والمهام. وهنا تجدر الإشارة إلى الاتصال كعمل إداري محوري بدوره في تشكيل الثقافة داخل المؤسسة ونشرها بين الجميع، وهو ما سنتطرق له بالتفصيل لاحقا.





الشكل رقم (05): محددات ثقافة المؤسسة [72] ص 28

من بين المحددات التي ذكرت في السابق سنركز فيما يلي على البيئة. عند تناول موضوع ثقافة المؤسسة واعتبار البيئة أحد محدداتها الرئيسية يجب توسيع مفهوم البيئة إلى أبعد من عناصرها المتمثلة في الموردين والزبائن... الخ ليشمل المجتمع بأكمله، بما أنه من خصائص ثقافية. تعمل المؤسسة وتمارس نشاطها في المجتمع، تتأثر به وتؤثر فيه. ولفهم وتحليل العوامل المؤثرة فيها (ونعني هنا الثقافة) يجب "أن نأخذ في الاعتبار التاريخ، تطور السياق الاقتصادي والسياسي، والاجتماعي للبلد حيث توجد المؤسسة" [85] ص 469. وهو نفس ما يؤكد عليه Philippe Diribane عندما يقول: «...الثقافات الوطنية تؤثر بكل ثقلها، برغم الجهود الكبيرة التي حاولت إيجاد ثقافة أصيلة للمؤسسة عن طريق تجاوز الحدود» [74] ص 235. وهذا يعني تأثر ثقافة المؤسسة بثقافة المجتمع، وليس معنى ذلك أن ثقافة المؤسسة هي نفسها ثقافة المجتمع أو مجرد انعكاس أو إسقاط لهذه الأخيرة. لأن المؤسسة ليست مرآة عاكسة للمجتمع، حيث أنها تتمتع هي أيضا بخصوصيتها المتميزة وكيانها المستقل [60] ص 159س.

وقد أجريت عدة دراسات حول تأثير الثقافة في مختلف المجتمعات على الإدارة في المؤسسات وخصائص كل ثقافة. ومن بين هذه الدراسات دراسة هوفستيد Hofstide. والتي قام فيها بإجراء دراسة على مؤسسة متعددة الجنسيات، مركزا على الربط بين المؤشرات الخاصة بالثقافة الوطنية وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وقد اعتمد على الأبعاد أو المؤشرات التالية [64] ص 71: البعد التدرجي، التحكم في عدم اليقين، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة.

- ◆ البعد التدرجي: يعبر عن درجة قبول الاختلاف أو الفرق في القوانين والسلطة من طرف أعضاء ثقافة معينة. هذا البعد يساعد على فهم مدى احترام الأشخاص للتسلسل التدرجي، وكذا طريقة توزيع الثروة ومركزية ولا مركزية السلطة.
- ◆ التحكم في عدم التأكد: يظهر في الميل الثقافي لإبعاد المخاطرة والغموض. هذا البعد يؤثر إلى مدى تفضيل الأفراد للوضعية المهيكلة بشكل كبير أو تلك قليلة الهيكلة.

- ◆ الفردية والجماعية: وتمثل توجهات ثقافية متعارضة. الأولى تفضل المصلحة الفردية، والأخرى تفضل المصلحة الجماعية، وأيضا درجة تفضيل الأفراد للعمل الجماعي التعاوني أو الفردي.
- ◆ الذكورة والأنوثة: تعبر عن نزعات ثقافية متباينة، الأولى تتمن صفات خاصة بالذكور والأخرى بالإناث وتدل على أن المجتمع يتميز بالتعاون بين الجنسين أو بالتنافس.
- ◆ التوجه بعيد المدى أو قريب المدى: الأول يتميز بالتركيز الشديد على المستقبل، والآخر يتم بالتركيز على الحاضر والفردي. يترجم ذلك في المؤسسات بالبحث عن المردودية في الأجل البعيد أو في الأجل القريب. هذه الأبعاد أو المؤشرات تساعد على التمييز ما بين الثقافات الوطنية المختلفة على أساس الخصائص التي تميز كلا منها.

## 2. الاتصال وثقافة المؤسسة:

الثقافة السائدة داخل المؤسسة هي نتاج عمليات غير متناهية من التفاعل الداخلي أدت إلى وجود قواسم مشتركة موجهة للسلوك الفردي والجماعي في العمل. ويأخذ التفاعل الداخلي شكل الاتصال ما بين الأعضاء، ولهذا يمكن للإدارة التدخل والعمل على بناء ثقافة داخل المؤسسة عن طريق جعل ممارساتها في ميدان الاتصال تخدم ذلك الغرض. ولذلك سنتناول هنا بناء الثقافة باستخدام الاتصال، الشروط الضرورية لهذه العملية، مشروع المؤسسة وكذا العناصر الظاهرة وغير الظاهرة للثقافة باعتبارها الجوانب الممكن العمل عليها في هذا الصدد.

### 1.2 الاتصال ودوره في بناء الثقافة:

نحاول هنا إظهار أن الثقافة- من حيث هي مجموعة قواسم مشتركة بين أفراد جماعة معينة تؤثر في سلوكهم- تتشكل من خلال أو بواسطة حدوث الاتصال بين البشر في الوضعيات المختلفة طوال فترات متلاحقة من الزمن. وهذا بالاستناد إلى آراء مجموعة من الباحثين والمختصين في الميدان، وهذه الآراء أو الحقائق استندت بدورها إلى الأبحاث والدراسات الميدانية التي أجريت في مختلف العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالاتصال كالأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع.

إن حدوث اتصال، ولو في الحد الأدنى، بين شخصين أو أكثر يؤديان عملا معاً، يؤدي إلى انطلاق عملية اجتماعية- ذهنية تنتهي بوضع نقاط مشتركة، أو معايير، خاصة بكل الجماعة [3] ص 118. فانطلاق عملية وضع أو تشكيل المرجعيات المشتركة المميزة للجماعة مرهون إذا بحدوث الاتصال. والنظرة للاتصال في هذا السياق لا تنحصر في النطاق الضيق لتبادل المعلومات أو إرسالها، وإنما تتوسع لتشمل التفاعل بمفهوم التأثير المتبادل.

وقد ركز M.Schall على فكرة مفادها أن الثقافة تتشكل في التفاعل الاجتماعي، وبالتالي في الاتصال. ولاحظ كيف تسير قواعد الاتصال (تلك التي يتم بها تبادل الرسائل) وتفسيراتها داخل الجماعة

الواحدة وبين الجماعات المختلفة [85] ص 471. فسيرورة تشكل الثقافة عبارة عن تفاعل اجتماعي (اتصال) مستمر وتراكمي، أي مرحلة تتبعها مرحلة أخرى تليها وتأخذ نواتج التفاعل الاجتماعي الذي حدث أثناءها كنقطة انطلاق أو مرجعية مشتركة للأطراف المشاركة في الاتصال في المرحلة الجديدة. وهكذا حتى يتم تبلور ثقافة الجماعة، من حيث هي تلك المرجعيات الجزئية التي أصبحت مرجعية مشتركة لدى جميع أو أغلب أعضائها، ويمكن تمييزها بها. وظهورها أو تبلورها يتجلى في السلوكيات المتقاربة الصادرة عن الأعضاء والتي تتم عن تشابه أو تماثل مرجعياتهم، وفي طريقة فهم وتفسير ما يدور حولهم.

وإذا كان التفاعل الاجتماعي هو العملية الأساسية التي تتشكل بها الثقافة، فيجدر فهم كيف يحدث هذا التفاعل، بمعنى كيف يحدث التفاعل باعتباره تبادلاً للتأثير بين الأفراد- داخل الجماعة؟

يخضع الفرد في الجماعة لنوعين من التأثير [3] ص 123: تأثير معلوماتي ناتج عن فعل تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، وتأثير قيمي أو معاييري (Influence Normative) لأن تواجهه داخل هذه الجماعة يحتم عليه إن أراد البقاء ضمنها أن يحترم المعايير التي تتحرك وفقها.

والتأثير القيمي لا يأتي فقط من إرادة الفرد في التكيف، بل قد يحدث حتى مع غياب تلك الإرادة، فالتأثير المعلوماتي، أي تبادل المعلومات، يحمل معه تأثيراً قيمياً، إذ أن المعلومات ليست محايدة لأنها قد تتضمن رؤى وتفسيرات وأفكار... الخ تؤثر في طريقة تفكير متلقيها وفي بناء المرجعية لديه.

والتأثير في جانبه القيمي (التفاعل الاجتماعي) يوجد، بقوي، ويفرض القيم، فهو يؤدي وظائف مهمتين بالنسبة لموضوعنا هذا وهما [3] ص 132:

- ◆ إيجاد القيم والمعايير: يسمح بظهور نقاط مرجعية مشتركة، تدعم تناسق وتلاحم الجماعة.
- ◆ إدماج الفرد اجتماعياً (la socialisation de l'individu): يمثل عملية تسمح للعضو الجديد في الجماعة بمعرفة، فهم، وتقبل متزايد للقواعد، المبادئ، وطرق سير الجماعة التي ينتمي إليها.

وبالانتقال إلى الاتصال داخل المؤسسة، فإن الاتصال الداخلي قد تحول من مجرد آلية أو طريقة تمكن من جعل المعلومات المختلفة المتعلقة بالتسيير والمهام متداولة بين الأعضاء، إلى مدخل حقيقي لتشكيل ثقافة الأفراد في المؤسسة.

وحسب Philippe Zarifiane فإن العمل جماعياً في الظروف الحالية للإنتاج، يعني بناء وتطوير مساحة ذاتية مشتركة للتفاهم المتبادل، أي التوافق الصلب والمتين حول المعنى الذي يُعطى للممارسات والأفعال، وبالتالي للقيم التي تقف وراءها [86] ص 16. وإذا كان هذا هو المراد، وفي ضوء ما قد سلف ذكره، فدور الاتصال يبدو الآن واضحاً.

تكمن إحدى غايات الاتصال في الوقت الراهن في إيجاد الالتفاف حول مشروع، وخلق رابط، وتطوير ثقافة مشتركة [52] ص 249. ومن خلال تطرقنا للاتصال بمفهوم التفاعل، يمكن القول أن الاتصال الذي يعول



عليه في تشكيل ثقافة للمؤسسة هو ذلك الاتصال الذي يسمح بالتفاعل وتبادل المعلومات والأفكار والنظريات... الخ بين جميع الأعضاء، في جميع المستويات وحسب الاتجاهات كافة.

وبتشكيله للهوية والمرجعيات المشتركة، يدعم الاتصال الشعور بالانتماء، والحركية لدى كل فرد [50] ص 237. هذا الشعور الناشئ في أعماق الفرد، والحركية التي يعمل بها يأتيان من إحساسه بأنه عضو مشارك مشاركة حقيقية في حياة المؤسسة وطريقة سيرها، وفي مصيرها أيضا. وهو ما يجعل الاتجاه من الدعاية إلى الاتصال داخل المؤسسة من بين الطرق أو الميكانيزمات المهمة المقترحة للتثقيف (l'acculturation) [49] ص 63.

وبالإضافة للتركيز على الدور البارز الذي يزدبه الاتصال الداخلي في ظاهرة التثقيف (بناء الثقافة) بتشكيله لما يربط ويجمع الأفراد مع بعضهم، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن نهج الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية يجب أن ترافق الاتصال في هذا المسعى، فهي التي تعطيه المصداقية، وتجعل الأفراد يتقنون ويتبنون مختلف السياسات [86] ص 20. فنجاح الاتصال في هذا الصدد مرهون باقتران الأقوال بأفعال وممارسات إدارية توافقها ولا تناقضها، وتجعلها حقيقة على أرض الواقع.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة استخدامها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة [71] ص 269:

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد التفاصيل الخاصة بتاريخ المؤسسة، الحكايات، الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة وتوزيع الأدوار، وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، والاستقرار.
- تفعيل التبادلية: عن طريق العمل المشترك، المشاركة في اتخاذ القرار، والتنسيق بين الجماعات.

إذا تشكلت الثقافة كنتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تحصل ما بين الأفراد في المؤسسة، والاتصال هو الإطار الذي تتم بواسطته تلك التفاعلات. هذه التفاعلات، في شكل اتصالات، ينتج عنها مجموعة من القواسم المشتركة بين الأفراد تكون أساسا للتعامل بينهم، مما يعني وجود إمكانية لتدخل الإدارة في ميدان الاتصال وتوجيهه نحو إيجاد وتدعيم القواسم المشتركة التي تساعد في تحسين التسيير وتحقيق أهداف المؤسسة. غير أن نجاح هذا المسعى يتطلب توفر مجموعة من الشروط الواجب التطرق إليها.

## 2.2 شروط بناء الثقافة بالاتصال:

إن محاولة الإدارة العمل على إرساء أو تثبيت ثقافة للمؤسسة يتبناها الأفراد، وقيما ومرجعيات تؤثر في سلوكهم بتوجيهه إلى ما يخدم العمل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها، تتطلب توفر أو وجود بعض الشروط أو الظروف الملائمة والمساعدة على تحقيق هذا المسعى، والتي بدونها قد لا يمكن الوصول إليه أبدا.

وقبل ذكر هذه الشروط والتفصيل فيها، تجدر الإشارة إلى مصدرها. فالتدخل (واسمه مال) الاتصال الداخلي في ثقافة المؤسسة هو مسألة تتعلق بالعمل على البعد الإنساني [87] ص79، أي عمل إداري واع وهادف يرمي إلى التأثير في المرجعيات المشتركة للأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق التدخل في نمط التفاعل الاجتماعي (الاتصال) بينهم، وفيما بينهم وبين الإدارة على النحو الذي يُنبئ ثقافة مشتركة تساعد على التسيير، وتتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية للمؤسسة.

وقد ذكر Jean-Marcel Kobi هذه الشروط أو الظروف كالاتي [88] ص169:

1. المسيرون الواعون بالبعد الثقافي: لا يمكن إحداث أي شيء دون مساعدة ودعم من طرف أعضاء الإدارة في المستويات العليا، هؤلاء الذين يُسمون بـ " النواة المسيرة " (le noyau dirigeant).  
وعكس المسير المعتمد فقط على العقلانية، المسير الحساس للبعد الثقافي يعرف أهمية ثقافة المؤسسة، ويتدخل بوعي عليها. والتدخل في ثقافة المؤسسة يعني توجيه الأفراد لتبني قيم محددة.  
ومن سمات هذا النوع من الميسرين: أن يكون هو نفسه قادرا على التطور، حساسا لردود أفعال التابعين له، قادرا على إرسال نظراته وجعل الآخرين يلتفون حولها، يناقش ويحاول مرؤوسيه ويقدرهم ويستمع إليهم.

هذا بالإضافة إلى عدد من الصفات التي تعتبر أساسا لدخوله في تفاعل وتبادل مع الآخرين، كتشجيع الاتصال والتفكير الإيجابي والقدرة على نشره، والانتباه إلى أدق التفاصيل. هذا هو بالضبط ما ذكره H.Mintzberg في معرض تطرقه للصفات المطلوبة في المدير، وكل من له دور إشرافي [53] ص204، أي امتلاك الميزات الإنسانية التي تؤهله لأداء دور فعال وسط الأفراد المحيطين به والتابعين إليه.

إذا، وكما سبق ذكره، فالمسير هو نقطة الارتكاز (le Pivot) في أي عمل يتطلب إجراء الاتصال مع المرؤوسين.

2. الأفراد المهتمون بنجاح التدخل: فهم المعنيون المباشرون بهذا العمل، ويتم شد الانتباه لديهم بتبني المدراء للاتصال المفتوح والواثق معهم، وجعل العمال يشاركون في حل المشاكل وفهم الأوضاع، لأنهم عبارة عن خزان من التجارب والخبرات يجب استغلالها وإعطائها الثقة، والعمل بشكل جماعي (كفريق) يسمح بإقامة علاقات عفوية ومفتوحة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، ومنه تزداد الثقة والتفاهم.

وطريقة المشاركة هذه تتطلب:

- مرؤوسين لديهم خبرات كافية.

- نمط تسيير (collégial)

- الوقت الكافي.

وبالنسبة للنقطة الأخيرة، أي الوقت الكافي، فالإدارة يجب ألا تستعجل حدوث التفاف أو تفاف حول القيم، الأهداف، وطرق التسيير لأن ذلك لن يحدث إلا بعد مضي وقت طويل نسبياً [86] ص 16. وهذا بالكيفية التي تم توضيحها من قبل، والخاصة بتقاسم المرجعيات بعد مدة طويلة من التفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد.

3. التدخل المركز على نقاط قوية وسهلة التحديد: وهذا بالعمل على جزء من مكونات الثقافة، وخاصة تلك التي لها أهمية كبرى ويمكن تحديدها بسهولة نسبية مقارنة مع غيرها. إذ من الضروري عدم أخذ كل الجوانب أو النقاط جملة واحدة.

4. القيام بأفعال رمزية: وهذا من أجل التمكن من إحداث تعديل أو تحسين في المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يتطلب معرفة بالاتصال غير الشفوي وتحكما فيه، وبعض قواعد إقامة العلاقات الشخصية. ف لغة الجسد، الإشارات، والإيماءات تؤدي دورا مهما في التعبير عن السلوك وشد انتباه الآخرين. والأعمال الرمزية تعطي أثرا ذا دلالة استثنائية على المرؤوسين.

وما تجدر الإشارة إليه أيضا، هو أن التدخل بالعمل على ثقافة المؤسسة (التشكيل وإعادة التشكيل) يرتبط بإستراتيجية المؤسسة ومجمل الظروف العامة [88] ص 177. فهذا العمل ليس مجرد مبادرات فردية متفرقة في الزمان والمكان تحدث وفق اجتهادات شخصية، وإنما عمل منظم ومدروس مؤطرا أساسا ضمن سياسة اتصال داخلي وضعت بعناية، وجرى الاتفاق عليها وتبنيها من قبل جميع الأطراف الملقاة على عاتقهم مهمة تنفيذها من مصالح وأقسام، ومسيرين.

يتوقف نجاح مسعى الإدارة بالعمل على ثقافة المؤسسة من خلال العمل بالاتصال على مجموعة من الشروط أو الظروف الملانمة تتعلق بشكل رئيسي بطبيعة الأفراد، من مسيرين وغيرهم، وخصائصهم. وبالتحديد توفر الرغبة والقدرة لديهم على تقبل واستيعاب الأمر، واستعدادهم للمساهمة في إنجازه.

### 3.2 مشروع المؤسسة (Le Projet d'entreprise):

في إطار التدخل العملي والملموس للعمل على ثقافة المؤسسة، تقوم الإدارة بإعداد وصياغة ما يسمى "مشروع المؤسسة". وهذا وعيا منها بأهمية الثقافة ودورها في زيادة فرص الأداء وإقامة التسيير الجيد.

ويتجسد في شكل وثيقة، تمثل ميثاقا يجب على تساؤلات ثلاثة [70] ص 268:

○ من نحن وماذا نفعل؟ من أجل وضع مشروع للمؤسسة، يجب على الإدارة أن تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومهنتها. فالتحفيز العام المطلوب من خلال إرساء هذا المشروع يرتكز على رفع وإعلاء خصائص مهيمنة وإيجابية للمؤسسة ومعرفة مكامن الضعف. الفرق الجوهرية بين هذه الطريقة والتشخيص المسكن إجراؤه من أجل وضع الإستراتيجية، هو في إشراك- بقدر الإمكان- الأفراد فيه. وحتى يكون هذا المشروع متبنيًا من طرف الجميع من الضروري مساهمة الكل في إعداده.



○ لماذا نعمل؟ وأيضا حتى يكون المشروع محفزا، يجب أن تكون قيم جميع الأعضاء متوافقة مع القيم التي يحملها ويعمل على تبنيها، ومنه فالمشروع يُفترض فيه أن يحدد دوافع وأسباب عمل المؤسسة. مشروع المؤسسة موجه لتحفيز الأفراد بتحديد أهداف ومنطلقات يقبلها الجميع.

○ إلى أين تريد الوصول؟ كما يجب أن تحدد الأهداف، مجموع الأفراد يضعون غايات أو طموحات يعملون من أجلها في المستقبل، وهذه الطموحات أو التطلعات توضع في ميثاق المؤسسة.

ويعتبر مشروع المؤسسة أداة أساسية للإدارة بالمشاركة، وله بعدان [47] ص 433:

- إيصال وفهم الأهداف والغايات، فهو طريقة للاتصال بشأن السياسة العامة. فالأهداف والغايات الموضوعية، والمراد الوصول إليها في إطار هذه السياسة العامة التي تعمل الإدارة والأفراد على تطبيقها تحتاج إلى أن تكون معروفة، واضحة، ومفهومة لدى الجميع من أجل تنفيذها بالشكل الصحيح، وتكون في حد ذاتها دافعا للإنجاز. وبهذا المعنى يصبح مشروع المؤسسة كذلك أداة إدارية في خدمة العمل على المستوى الإستراتيجي [23] ص 238.

- جعل مجموع العاملين يتقاسمون ويشاركون في نفس نظام القيم الذي تسعى الإدارة إلى نشره ودفع الأفراد إلى تبنيه، ولهذا يعتبر أحسن وسيلة لإعلان القيم والمعايير المساعدة على التسيير وتوجيه السلوك نحو الجهات المرغوبة.

- إنه يُكوّن الهوية والقيم ومبادئ الحركة [23] ص 238، ويمثل آلية مناسبة لتحديد القيم الخاصة بالمؤسسة [33] ص 17، ويضمن نشرها بشكل ملموس ومباشر، ومنه فيمكن اعتباره منطلقا للاتصال الداخلي في هذا الجانب.

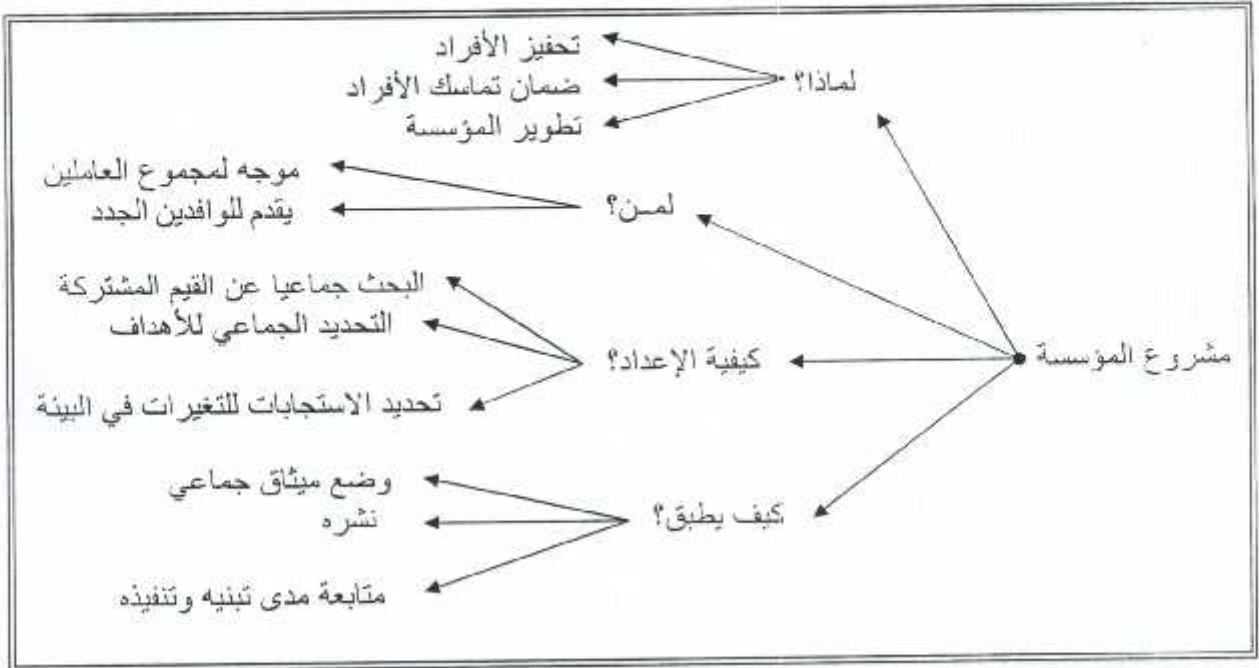
لتحضير المشروع تحتاج الإدارة إلى معرفة كافية لمختلف الجوانب التي تتعلق بعمل المؤسسة، الإستراتيجية، القيم، الوضعية المراد الوصول إليها، كما تحتاج إلى وجود إدارة وسطى خبيرة بالاتصال والمشاركة حتى تضمن مساهمة القاعدة في تحضيره [33] ص 17. ليتم في الأخير تدوينه في وثيقة تمثل ميثاقا (Charte).

وبالطبع، ثقافة المؤسسة تحتل مكانا مركزيا في مراحل إعداد المشروع: فهي قاعدة أو منطلق هذه المراحل، بالأخذ في الحسبان المرجعيات الموجودة والتي يجب طرحها على الإدارة لتتري إذا كانت ملائمة للمرحلة القادمة، وكذا للمناقشة من قبل مختلف الأطراف في المؤسسة [33] ص 268

يعتبر مشروع المؤسسة تحديا حقيقيا أمام الإدارة، غير أن بعض المؤسسات عتبرت أن مجرد توزيعها بطاقات عليها بعض مبادئ الحركة سيخلق التناغم والاندماج ما بين الأفراد [23] ص 238، فنقطة الضعف المحتملة التي قد يعاني منها أي مشروع للمؤسسة، هي إقبال المؤسسات عليه تماشيا مع العصر، ولذا من الواجب إشراك الجميع فيه حتى يتم تجنب أن يكون منقطع الصلة مع الواقع [70] ص 269.

والصعوبة التي تتميز بها صياغة هذا المشروع جاء على ذكرها Renaud Sainsaulieu بقوله: مشروع المؤسسة يواجه صعوبتين: تعقد واختلاف الأطراف الواجب تجميعها حوله، والمعوقات البيروقراطية

والشخصية للأطراف المختلفة [33] ص 18. ويمكن للشكل التالي أن يبين أهداف، وسائل، تطبيق مشروع المؤسسة.



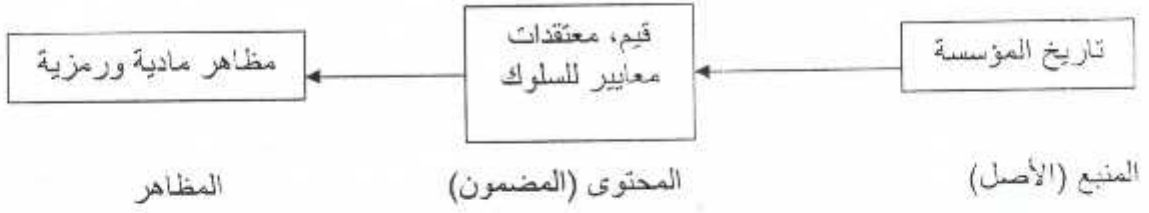
الشكل رقم (06): مراحل إعداد مشروع المؤسسة [70] ص 26

#### 4.2 الاتصال وعناصر الثقافة الظاهرة وغير الظاهرة:

تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة من العناصر بعضها ظاهري يمكن ملاحظته، وهو ما تتميز وتنفرد به الثقافة الخاصة بكل مؤسسة، وبعضها الآخر غير ظاهري (ضمني)، يتعلق بما هو قيمي أو معايير يوجه السلوك، ويحكم النظرة للأشياء ويعطيها أهميتها في سلم الأولويات، أو ما بين المستحسن والمرغوب منها وغير ذلك.

يكون التدخل على الثقافة باستخدام الاتصال أساسا بغرض نشر قيم معينة، وإدماج الأفراد، وإعطاء المؤسسة ثقافتها وهويتها الخاصة. وعملية الدمج الثقافي يمكن تسهيلها باستخدام عناصر مادية وغير مادية قادرة على إرساء شعور بالانتماء لدى العاملين [81] ص 110.

وبالاعتماد على الشكل الموالي الذي يبين مصدر الثقافة، محتواها، ومظاهرها المادية والرمزية، يمكن فهم العناصر التي يتم التدخل عليها.



**الشكل رقم (07): ارتباط وتتابع عناصر ثقافة المؤسسة [82] ص 33**

فالتاريخ، بمعنى مجموعة الحوادث والوقائع المهمة وحتى العادية التي ما زالت في الذاكرة، وكذا القيم والمرجعيات المتولدة عن تلك الحوادث كخلاصة لتجارب طويلة، تتجسد في المظاهر بشكلها المادي والرمزي.

الثقافة تنتقل وتُلقن [82] ص 34، ولهذا فالإتصال له دور مهم في تثبيتها ونشرها، وجعل كل من الأفراد والرافدين الجدد يتبنونها.

تملك العناصر المستخدمة في دمج الأفراد ثقافيا ميزة مهمة وهي أنها غير قابلة للتقليد، لأن لكل مؤسسة، حسب هويتها وإمكاناتها، يعود اختيار الوسائل المناسبة لهذا الغرض [81] ص 110، فهذه العناصر تشكل قاعدة أو أساسا قويا يمكن للإدارة أن تبني، أو تؤسس عليه خصوصيتها وتميزها عن الآخرين.

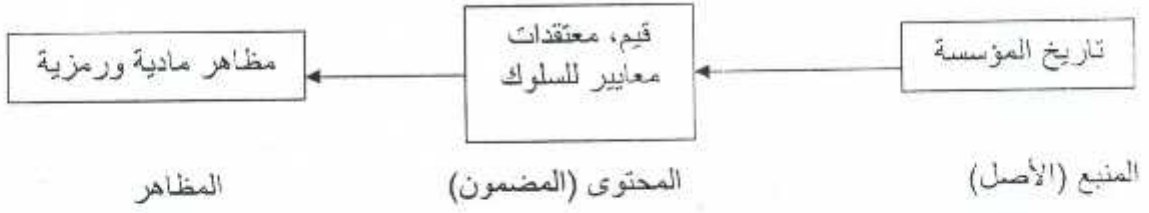
وقائمة العناصر التي تساهم يوما بعد يوم بصفة ملموسة أو رمزية في الانتماء لمؤسسة معينة أو لجماعة ما غير منتهية: توزيع ميداليات في العمل، اجتماعات أسبوعية، مقاهي ومندقيات للعمال، هندسة وتصميم المكاتب والمباني، انورشات... الخ كلها عناصر تساهم في إيجاد الطقوس والرموز في المؤسسات [89] ص 86. كما أن اختيار الملابس ومختلف الأدوات والوسائل المستخدمة يعكس وجود هوية محددة، ويتضمن بعدا رمزيا [90] ص 141.

والطقوس، كأحد العناصر المكونة للثقافة السائدة في المؤسسة، تسمح بـ [90] ص 42-43:

- إعطاء أعضاء المؤسسة هوية مميزة، وطابعا خاصا.
- تقوية تناسق الأفراد، وتزيد من منانة الروابط الاجتماعية.
- الحصول على الالتزام.
- توجيه سلوك الأفراد نحو أهداف تتعدى مصالحهم الذاتية المحضة.
- دعم وتوجيه مشروع المؤسسة.
- تمييز الأوقات المعاشة (التي يقضيها العامل داخل المؤسسة) عن بعضها.

فالطقوس باعتبارها ناتجة عن الحياة اليومية المعاشة داخل المؤسسة، تمنح الأعضاء هوية وخصائص تتعلق بهم وبمؤسستهم، والتي تختلف عن الحياة اليومية لمؤسسة أخرى، مما يعم الشعور بالخصوصية والتميز لديهم والتوحد، وتناسق أكبر في السلوك مما يوجد تقاربا اجتماعيا وروابط مبنية. كما أن الطقوس تمكن





**الشكل رقم (07): ارتباط وتتابع عناصر ثقافة المؤسسة [82] ص 33**

فالتاريخ، بمعنى مجموعة الحوادث والوقائع المهمة وحتى العادية التي ما زالت في الذاكرة، وكذا القيم والمرجعيات المتولدة عن تلك الحوادث كخلاصة لتجارب طويلة، تتجسد في المظاهر بشكلها المادي والرمزي.

الثقافة تنتقل وتُلقن [82] ص 34، ولهذا فالإتصال له دور مهم في تثبيتها ونشرها، وجعل كل من الأفراد والرافدين الجدد يتبنونها.

تملك العناصر المستخدمة في دمج الأفراد ثقافيا ميزة مهمة وهي أنها غير قابلة للتقليد، لأن لكل مؤسسة، حسب هويتها وإمكاناتها، يعود اختيار الوسائل المناسبة لهذا الغرض [81] ص 110، فهذه العناصر تشكل قاعدة أو أساسا قويا يمكن للإدارة أن تبني، أو تؤسس عليه خصوصيتها وتميزها عن الآخرين.

وقائمة العناصر التي تساهم يوما بعد يوم بصفة ملموسة أو رمزية في الانتماء لمؤسسة معينة أو لجماعة ما غير منتهية؛ توزيع ميداليات في العمل، اجتماعات أسبوعية، مقاهي ومندديات للعمال، هندسة وتصميم المكاتب والمباني، انورشات... الخ كلها عناصر تساهم في إيجاد الطقوس والرموز في المؤسسات [89] ص 86. كما أن اختيار الملابس ومختلف الأدوات والوسائل المستخدمة يعكس وجود هوية محددة، ويتضمن بعدا رمزيا [90] ص 141.

والطقوس، كأحد العناصر المكونة للثقافة السائدة في المؤسسة، تسمح بـ [90] ص 42-43:

- إعطاء أعضاء المؤسسة هوية مميزة، وطابعا خاصا.
- تقوية تناسق الأفراد، وتزيد من منانة الروابط الاجتماعية.
- الحصول على الالتزام.
- توجيه سلوك الأفراد نحو أهداف تتعدى مصالحهم الذاتية المحضة.
- دعم وتوجيه مشروع المؤسسة.
- تمييز الأوقات المعاشة (التي يقضيها العامل داخل المؤسسة) عن بعضها.

فالطقوس باعتبارها ناتجة عن الحياة اليومية المعاشة داخل المؤسسة، تمنح الأعضاء هوية وخصائص تتعلق بهم وبمؤسستهم، والتي تختلف عن الحياة اليومية لمؤسسة أخرى، مما يعم الشعور بالخصوصية والتميز لديهم والتوحد، وتناسق أكبر في السلوك مما يوجد تقاربا اجتماعيا وروابط متينة. كما أن الطقوس تمكن

من تمييز أوقات المؤسسة، كوجود احتفالات أو تظاهرات خاصة ببعث منتج جديد، أو تحقيق نجاح كبير، فلا تكون الأوقات مليئة بالروتين وليس هناك ما يميزها.

أما القيم والمعايير المراد نشرها، فيكون العمل الاتصالي الذي يقوم به المديرين محوريا، والمقصود بالعمل الاتصالي جميع الاتصالات الشفوية (الاجتماعات، وسائل الاتصال المختلفة)، ولكن أيضا وبنفس المستوى من الأهمية الاتصالات غير الشفوية ممثلة في السلوك وردود الأفعال أمام المرؤوسين، حيث يتطلب الأمر النجاح في كلا النوعين من الاتصال، ومن طرف جميع الإداريين وذوي العمل الإشرافي. فالمدير هو نموذج أو مثال يُحتذى أمام مرؤوسيه، وأي تناقض بين اتصاليه الشفوي (المؤكد على قيم معينة) وغير الشفوي سيجعل من الصعب على الأفراد التابعين له تصديقه ناهيك عن التأثير به، وتبني القيم والسلوك الذين ينادي بهما.

وبما أن التاريخ، والحوادث المتتالية، هي أحد مصادر القيم، فإن إبرازها ضروري باستخدام طرق متعددة (صور، نماذج مصغرة، كتيبات، إصااق وثائق قديمة، أو مقتطفات من صحف تتناول حدثا مهما مرت به المؤسسة) يجعله حاضرا في أذهان الأفراد ويتأثرون به، كما يساعد الرؤساء على ربط الأفراد أكثر بمؤسستهم.

الأساطير أو الحكايات (les Mythes) الخاصة بالمؤسسة تُخرج الأفراد من وقتهم الفردي، الخطي والمتتابع إلى زمن أو عمر المؤسسة [90] ص 186، بالإضافة إلى أن الحكايات والأساطير تؤدي إلى إيجاد صورة مثالية للمؤسسة وتنتج نظاما للقيم بحث على النجاح ورفع التحدي [85] ص 472.

وأخيرا، وكما يرى البعض، فإن الاعتقاد بأن الثقافة المؤسسة يمكن اختزالها في مجموعة من الممارسات أو الطقوس والشعائر هو أمر خاطئ، ويمثل نظرة قاصرة، فالثقافة لا يمكنها أن تكون شيئا يسهل تعديله خلال اجتماع بين مجموعة من الإداريين، لأنها تتشكل ويعاد تشكيلها في كل لحظة [90] ص 238، إذ أن ممارسات الإدارة وسياساتها المتعلقة بالأفراد هي محدد للثقافة، ولكنها ليست المحدد. لوحد، فهناك أيضا البيئة التي تزاول فيها المؤسسة نشاطاتها، والغايات والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وغيرها من المحددات التي لا تتحكم بها إدارة المؤسسة.

غير أن هذا لا يعني أبدا الدعوة إلى عدم التدخل من خلال أحد المحددات لمباشرة والقوية (سياسات الإدارة لاسيما في ميدان الاتصال)، وإنما توضيح للصورة، ووضع للأمور في سياقها.

### 3. طرق التسيير في المؤسسة الجزائرية:

يُمكن تتبع أنماط التسيير المنتهجة في المؤسسات الجزائرية عبر المراحل المختلفة من الاستقلال إلى اليوم، من معرفة نوعية أو طبيعة العلاقات السائدة خلال كل فترة، والمرتبطة بذلك النمط من التسيير.

ولذلك فإن نهتم في هذه المتابعة التاريخية إلا بما يتصل بالموارد البشرية والاتصالات والمناخ السائد، وهذا يعرض معرفة الأسس الواقعية والظروف الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، والتي أنتجت، أو أفرزت الثقافة التنظيمية التي تتميز بها في كل مرحلة. فتشكل عملية المتابعة التاريخية المنطلق لفهم مسألة الثقافة والتسيير في الجزائر باعتبار أن من خصائص الثقافة أنها تراكمية وليست وليدة اللحظة الراهنة [66] ص 128.

### 1.3 مرحلة التسيير الذاتي: [91] ص 20

قبل الاستقلال كان في الجزائر نحو 20 مؤسسة عمومية، أنشئ أغلبها بعد سنة 1945. وعندما جرت حركة التأميمات في فرنسا بين عامي 45-1946 وقع تأميم المؤسسات العاملة في الجزائر وإن بعد فترة من الزمن. كما رافق بعث مشروع قسنطينة في 1958 إنشاء مؤسسات عمومية لتتكفل بتنفيذه.

وعندما انتقلت هذه المؤسسات إلى الدولة الجزائرية الناشئة، لم تُجر عليها تغييرات مهمة، وتم الاحتفاظ بطواقم الإدارة وإتباع نفس طرق التسيير السابقة. وبغرض مواجهة الكارثة الاقتصادية والاجتماعية التي خلفها الاستعمار، تمثلت أهم الانشغالات للسلطة الجديدة في تسيير ما هو موجود، وإنشاء جهاز إداري جديد متكيف مع الإيديولوجيا الرسمية [92] ص 31.

وجاء تبني نظام التسيير الذاتي الاشتراكي كنتيجة ل:

- شغور وحدات الإنتاج: فقد شهدت الجزائر حركة هجرة واسعة من دسرف المعمرين المالكين أو المشتغلين بالمصانع، ووحدات الإنتاج الصغيرة، وبشكل عفوي تكفل العمال الجزائريون بتشغيل هذه الوحدات.
- إرادة قطع الطريق أمام البرجوازية الراحبة في الاستيلاء على الأملاك الشاغرة ( les biens vacants). فقد فسر بعض الباحثين تكفل العمال بإدارة وتشغيل المصانع بالرغبة في عدم إتاحة الفرصة لهؤلاء الطامعين في الحلول مكان البرجوازية الأجنبية الراحلة.
- ضعف سلطة الدولة: فالسلطة كانت محل صراعات بين مختلف القوى الاجتماعية، وبالتالي ظهر التسيير الذاتي لعدم قدرة الدولة إداريا على التكفل بإدارة هذه الأملاك الشاغرة.

صدرت عدة نصوص قانونية تنظم عملية التسيير الذاتي، الأول كان مرسوما مؤرخا في 23 نوفمبر 1962 وتشكلت بموجبها لجان التسيير في المؤسسات الصناعية، المنجمية، والحرفية. هذه اللجان تنتخب في كل مؤسسة يفوق عدد العمال بها 10 أفراد ويمكن أن تضم من 3 إلى 12 عضوا. الأعضاء ينتخبون رئيسا يتكفل بتسيير المؤسسة.

النص الثاني هو مرسوم 18 مارس 1963 المحدد والمنظم للأملاك الشاغرة. وبعده مراسيم 22 مارس 1963 التي نصت على أن المؤسسات الشاغرة تُسير ذاتيا من طرف الهيئات التالية: الجمعية العامة للعمال مجلس العمال، لجنة التسيير، رئيس لجنة التسيير، والمدير.



♦ الجمعية العامة للعمال: تجمع كل العمال الدائمين بالمؤسسة، نوي الجنسية الجزائرية والذين تفوق أعمارهم 18 سنة. وتجتمع بناء على طلب مجلس العمال أو لجنة التسيير مرة كل 3 أشهر، وهي الهيئة العليا للمؤسسة. تتبنى مخطط التطوير، والبرامج السنوية للإنتاج، التجهيز، البيع. كما تتبنى كذلك مختلف القوانين التي تنظم العمل وتقسيمه داخل المؤسسة، وتوزيع المسؤوليات، وتقوم بانتخاب مجلس العمال.

♦ مجلس العمال: يُنتخب أعضاؤه من قبل الجمعية العامة للعمال، ويكونون منهم. يتراوح عدد أعضائه ما بين 10 و100 مع وجوب كون 2/3 من أعضائه يباشرون العمل في الإنتاج. وهذا لمدة 3 سنوات، مع تجديد 1/3 كل سنة. ويجتمع مرة كل شهر بناء على طلب من لجنة التسيير.

وتقع عليه مهمة تبني النظام الداخلي، وقرار الحصول أو التنازل عن تجهيزات المؤسسة في إطار البرامج للموضوعة من طرف الجمعية العامة. كما يقرر الاقتراضات الطويلة والمتوسطة الأجل، ويشرف على حسابات نهاية الدورة. وينتخب ويراقب لجنة التسيير.

♦ لجنة التسيير: تضم من 3 إلى 11 عضوا منتخبا، بحيث 2/3 مرتبطون مباشرة بنشاط الإنتاج. وتحدد في كل سنة رئيسا لها من بين أعضائها، وتجديد الأعضاء يتم بنسبة 1/3 كل سنة. ومهمتها أداء كل الوظائف والمهام المتعلقة بتسيير المؤسسة.

تضع مخططات التطوير، والبرامج السنوية، وتقوم بتنظيم العمل، وتتكفل بإعداد حسابات نهاية الدورة، وتقرر الاقتراض للأجل القصير، وطرق التمويل والبيع، وتحل مشاكل الإنتاج. تجتمع على الأقل مرة كل شهر، وأيضا حسب ما تتطلبه مصلحة المؤسسة.

♦ المدير: يحدد المرسوم بأن المدير يمثل الدولة داخل المؤسسة، ويسهر على قانونية العمليات الاقتصادية والمالية، كما يضمن عدم خروج أنشطة المؤسسة وتوجهاتها عن متطلبات المخطط الوطني. يتمتع بصلاحيات غير محدودة، وعليه السهر على شؤون التسيير اليومي، ينفذ قرارات مجلس العمال ولجنة التسيير. وفي 22 ماي 1965 صدر مرسوم يحدد صلاحيات ومهام المدير، ولكن الأهم هو أنه نص على أن المدير ليس مسؤولا سوى أمام الوصاية (وزير الصناعة والطاقة).

وكذلك تم تطبيق هذا النمط من التسيير في المؤسسات الفلاحية [93] ص 128.

وما يمكن قوله هو أن نمط التسيير الذاتي قد فرضته الظروف الموضوعية على أرض الواقع أكثر من كونه رؤية أو خيار لدى الدولة في ذلك الحين، كما أنه لم يأخذ الوقت الكافي في التحضير له وتوفير الشروط الملائمة له، وهو ما أدى إلى فشله في النهاية كما سنرى ذلك لاحقا.

### 2.3 التسيير الاشتراكي للمؤسسات [91] ص 79 و [94] ص 177:

بدأت هذه المرحلة بصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصادر في 16 نوفمبر 1971 إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يقوم على مبدأ أساسي وهو مشاركة العمال في التسيير انطلاقا من

التوجه الإيديولوجي للدولة آنذاك المتمثل في إقامة أسس المجتمع الاشتراكي وتمكين العمال من الرقابة والإشراف على الوحدات الاقتصادية.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا القانون تم تطبيقه بشكل تجريبي في بعض وحدات SN.METAL في 1973، ولم يُشرع في تطبيقه بشكل واسع إلا في عامي 1975-1976.

يقوم التسيير الاشتراكي على الأجهزة والهيئات التالية:

- مجلس العمال: يتجسد التسيير من طرف العمال بواسطة مجلس العمال، ويمثل الهيئة القاعدية. يُنتخب لمدة 3 سنوات من طرف مجموع العمال ذوي مدة خدمة تزيد عن 10 أشهر. ولا يُقبل أن يترشح للعضوية فيه إلا العمال النقابيون منذ سنة على الأقل، وتكون أعمارهم 21 عاما. ويوجد هذا المجلس على مستوى كل وحدة فيسمى مجلس عمال الوحدة، كما يوجد على مستوى المؤسسة فيسمى مجلس عمال المؤسسة الذي يُنتخب من طرف مجالس عمال الوحدات التابعة لها. هذه المجالس مسؤولة أمام مجموع العاملين، وعليها أن تقدم أمامهم حصيلة أو عرضا مرة واحدة على الأقل كل سنة. يُنتخب رئيسا له لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد، ويجتمع المجلس في دورتين عاديتين كل سنة، ومجالس عمال الوحدة أربع في كل سنة، ويمكن استدعاؤه للاجتماع استثنائيا بطلب من المدير العام أو مدير الوحدة، أو في حالة قيام 2/3 أعضائه بطلب انعقاده للمدير.

وتتمثل مهام مجلس العمال، حسب عدد من النصوص، في:

- يملك جميع صلاحيات مراقبة التسيير في المؤسسة أو الوحدة، وتنفيذ البرامج.
- يُعدُّ تقريرا سنويا يتناول فيه تسيير المؤسسة أو الوحدة.
- يُقدم آراء ومطالب في شكل "اقتراحات وحلول" إلى مجلس الإدارة حول مشاريع التطوير، الحسابات المتوقعة للمداخيل والنفقات، مشاريع برامج النشاط (إنتاج، نموين، تسويق)، وبرامج الاستثمارات.
- ومهام أخرى تتعلق بمراقبة الحسابات والميزانية، والاشتراك مع الإدارة في وضع السياسة الخاصة بالأفراد والتكوين المهني.

يلاحظ أن له صلاحيات واسعة، ولكن في الواقع ليس لديه سلطة حقيقية تمكنه من ممارسة مهامه (ليس له سلطة القرار)، ما عدا في توزيع أرباح المؤسسة أو الوحدة، وتسيير الخدمات الاجتماعية.

▪ اللجان الدائمة: ويبلغ عددها خمس، هي:

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية (من 3 إلى 5 أعضاء): تهتم بالمسائل الاقتصادية والمالية عن طريق جمع المعلومات الخاصة بها، كما تقوم بإبرام الصفقات والعقود التجارية والمالية.
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية (من 3 إلى 5 أعضاء): تختص بدراسة الجانب الاجتماعي والثقافي للعمال.

- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين المهني (من 3 إلى 5 أعضاء): تساهم في ربط السياسات العامة للمستخدمين، كالتوظيف الترقية والتكوين.
- لجنة الانضباط والتأديب (6 أعضاء: 3 دائمين و3 إضافيين): تقوم بالاطلاع وإبداء الرأي حول المواضيع الخاصة بتأديب العمال، وإصدار العقوبات.
- لجنة حفظ الصحة والأمن (من 4 إلى 10 أعضاء بينهم طبيب إن وجد): مهمتها الاهتمام بتوفير ظروف عمل ملائمة ومناسبة، وذلك للحفاظ على صحة العمال وتوفير الأمن والحماية داخل المؤسسة لهم.
- مجلس الإدارة: يوجد على مستوى الوحدة وعلى مستوى المؤسسة، ويضم ممثلين عن مجلس العمال، المدير (وهو نفسه الرئيس)، ونواب المدير. يتراوح عدد أعضائه من 9 إلى 11 عضوا بينهم 2 من ممثلي العمال.
- المدير العام، رئيس مجلس الإدارة، يعمل تحت إشراف وسلطة الوزارة الوصية، يمثل مؤسسته، ويمارس سلطته التنظيمية على الأفراد، ويساعده في مدير عام مساعد وعدد من المدراء. له جميع الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وما يجب عليه فقط هو إعلام مجلس الإدارة لأنه الوحيد المسؤول عن التسيير.

ويمكن الخروج بملاحظتين أساسيتين [94] ص 187:

- ميل هذا التنظيم نحو المثالية نظريا.
  - عدم تمكين العمال من المساهمة في التسيير بصورة فعلية.
- وعدم تمكن العمال من المشاركة في التسيير جاء كنتيجة لعدد من الأسباب، من بينها التناقض في الرؤى بين إرادة سياسية تدعم هذا التوجه، وقوانين وسياسات اقتصادية تعرقله وتجعله محصورا في أضيق الحدود. والمثالية في هذا النمط من التسيير مصدرها السعي نحو بلوغ أهداف لا يوجد مقومات أو عوامل تساعد على تحقيقها، فالظروف الخاصة بالمؤسسات وبمحيطها آنذاك كانت بمثابة معوقات حقيقية لا يستطيع نمط التسيير الاشتراكي النجاح في ظل وجودها.

### 3.3. إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات [94] ص 183 و [95] ص 31:

- دفعت اوضاع الصعبة التي كانت تعيشها المؤسسات الاقتصادية العمومية في بداية الثمانينات الدولة إلى إعادة النظر في عدد من الجوانب المتعلقة بها.
- وعانت المؤسسات الوطنية من عدة مشاكل تتمثل أساسا في المديونية للبنوك العمالة الزائدة وعدم الاستغلال الكامل للطاقات الإنتاجية، وارتفاع أعبائها المالية وتكاليف الإنتاج. وهذا بسبب العوامل التي ذكرنا



بعضها سابقا، مضافا إليها مشاكل التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة، وعدم وضوح الدور المطلوب منها على المستوى الوطني (تموي اقتصادي أم سياسي إيديولوجي؟).

إعادة الهيكلة العضوية والمالية هي تلك الإجراءات المتخذة من طرف الحكومة في بداية الثمانينات والهادفة إلى إعادة النظر في مختلف جوانب التسيير للمؤسسة العمومية وكذا علاقتها بمحيطها الاقتصادي.

ومن بين أسباب إعادة الهيكلة ضعف كفاءة الهياكل الداخلية حسب التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ظهرت نقائصه في الصراعات والاضطرابات الاجتماعية وتفاقم المشاكل الناتجة في جزء كبير منها عن الارتباط الزائد بين المؤسسة الأم والفروع التابعة لها. وكذا تدخل الوصاية. أي غياب استقلالية اتخاذ القرار وإدارة الشأن الداخلي.

وأول نص قانوني جاء في هذا، هو المرسوم رقم 242-80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة، وفي 15 نوفمبر من نفس السنة تمّ تصويب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة. ومهمتها تتمثل في دراسة الشروط العامة لتطبيق التوجيهات المتخذة من طرف الحكومة، كما تعطي رأيها في اقتراحات اللجان الوزارية والمشاريع المقدمة في هذا الخصوص. أما اللجان الوزارية لإعادة الهيكلة، فتتكون من رئيس وأعضاء يعينون من طرف الوزير الوصي، وهي مكلفة بتحليل ودراسة المسائل العامة المتعلقة بتنظيم الهياكل الخاصة بقطاعها.

اعتمدت عملية إعادة الهيكلة على عدد من المبادئ: مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة، مبدأ استقلالية النواة القاعدية، مبدأ لا محلية مقرات المؤسسات. وقد انتهت العملية بإنشاء 348 مؤسسة جديدة، تمّ تجسيدها بشكل تدريجي وفقا للبرنامج المحدد حتى بداية 1984.

وعن مدى تحقيق إعادة الهيكلة لأهدافها، فإن عدم تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسات، والرقابة الصارمة على أنشطتها حتى غير الإستراتيجية، واستمرار تدهور وتوتر العلاقة بين الإدارة والعمال في هذه المؤسسات كما في الماضي، ونمط تحديد الأسعار هي أهم العوامل الكامنة وراء فشل هذه العملية، والذي أدى إلى إعادة ظهور العجز فيها.

لم تؤدّ إعادة الهيكلة إلا إلى زيادة عدد المؤسسات عاجزة ماليا، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي عرقتها الجزائر في مرحلة الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول وتدني قيمة العملة الوطنية، حيث لم يعد بمقدور الدولة آنذاك أداء دورها الاجتماعي كما هو مطلوب، ناهيك عن دعم مؤسسات عاجزة ماليا، وقليلة الكفاءة الاقتصادية، الأمر الذي حثم عليها التوجه نحو استقلالية المؤسسات.

بسبب انخفاض قدرة الدولة على الاستيراد والاستدانة، وزيادة تكاليف الجهاز الإنتاجي غير الكفاء، أصبح مطلب استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية مطروحا بالحاح. وتعد عملية استقلالية المؤسسات العمومية، ماليا وإداريا، انقطاعا تاما عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات في الفترة السابقة.



وقد كان القانون التوجيهي حول المؤسسات العمومية 88-01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 بمثابة إشارة الانطلاق لهذه العملية، والذي كان متبوعا بعدد من القوانين والقوانين المكملّة والمعدلة. جاء القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية بتسمية جديدة هي المؤسسة العمومية الاقتصادية ( *Entreprise Publique Economique* )، وهي شخص معنوي (شركة مساهمة، شركة ذات مسؤولية محدودة) لها رأسمال اجتماعي واستقلالية مالية، تخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري وتملك الحرية في عقد الاتفاقيات. ولا تخضع لقانون الصفقات العمومية.

تدرج العملية التي تم بموجبها منح الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية في إطار سياسة عامة اتبعتها الدولة حينها، وهدفت من خلالها إلى إجراء تغيير جذري في التوجه الاقتصادي للبلاد، بالانفتاح أكثر على القطاع الخاص، وجعل الدولة تتدخل في الحياة الاقتصادية بطريقة مختلفة تماما عن تلك التي كانت تتحكم بها في الاقتصاد الوطني من قبل.

#### 4. الثقافة والتسيير في المؤسسة الجزائرية:

بعد تقديم استعراض تاريخي لطرق وآليات التسيير في المؤسسات الجزائرية خلال مراحل تطورها، نحاول فيما سيأتي إبراز أهم الخصائص التي اتسمت بها الثقافة السائدة في كل مرحلة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت الموضوع أو أحد جوانبه.

#### 1.4 مرحلة التسيير الذاتي:

وصلت تجربة التسيير الذاتي إلى الفشل كنتيجة لوجود عدد من الأسباب منها عدم وضوح القواعد التنظيمية التي تضبط التسيير، وكذا عدم وضوح علاقة الفرد بالمؤسسة وتحجيم دور المجالس المنتخبة، حيث أدت المركزية المبالغ فيها إلى قتل كل دافع للعمل وإلى التذمر وفقدان الثقة [96] ص 217.

إذا فقد جاءت النتيجة عكسية تماما لما كان يُراد منها، إذ بدلا من إشراك أكبر للعمال في التسيير واندماجهم في الهيئات التي أنشئت بموجب القوانين، والتزامهم بتحقيق الخطط والبرامج المسطرة، شهدت المؤسسات في هذه الفترة صراعات بين مختلف الهيئات المسيرة والمدير المُعين من طرف الوصاية، وكذا انسحاب العمال من المشاركة لاعتبارهم أنها مجرد مشاركة شكلية. وهذا بالتحديد ما يؤكد فريق من الباحثين، فاستنثار المدير بكل الصلاحيات، وضعف مستوى تأهيل العمال المنتخبين لعضوية الهيئات المسيرة. وبقاء دور الجمعية العامة للعمال محصورا وهامشيا، وإحساس متعاظم بالتباعد الحاصل بين القاعدة والقمة، وهذا النمط من التسيير الذي جاء للقضاء على علاقات الإنتاج الرأسمالية، أصبح مجرد تشاور محدود خاليا من أي مضمون حقيقي [91] ص 34.



وفيما يتعلق بالصراع، شهدت أغلب المؤسسات المسيرة ذاتيا صراعا بين رئيس لجنة التسيير والمدير. هذا الأخير وبطبيعة عمله التقني الذي يمارسه، كان يُسَيَّرُ المؤسسة وحده تقريبا، واعتبر أجنبيا عن المؤسسة من طرف العمال، وبشكل عام يمكن القول أن المشاركة العمالية كانت محدودة جدا، والهيئات التي تمثلهم لم يكن لها إلا دور استشاري، نظرا للتناقض مع السلطات المحلية، ومع الدولة، ورغبة مختلف الأطراف الخارجية في التدخل والتحكم في الشؤون الداخلية للمؤسسة [96] ص 218.

وفي وضعية كهذه، يسود التشتت في صفوف الأفراد، وانقسام بين مختلف الأطراف، تنشأ ثقافة صراع واختلاف لا تساعد إطلاقا على التسيير الجيد وتعرقل أي محاولة لجعل الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) يلتفون حول قيم مشتركة ومشروع موحد.

وبرزت بعض الدلائل التي تعكس بحق طبيعة الثقافة السائدة، وتتمثل في انتشار بعض الأعضاء أنفسهم أربابا للمؤسسة، وظهور الاحتقار، وضغيان الروابط العائلية في المؤسسات، وعدم تطوير الروح الجماعية [97] ص 43، كما برزت القيم التطبيقية داخل المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا، بين المسؤولين عن الإدارة المرتبطين ارتباطا وثيقا بالبرجوازية الصغيرة، ما جعلهم غير مباليين باحتياجات العمال [97] ص 43.

تلك إذا أهم خصائص الثقافة السائدة في ظل تطبيق هذا النوع من التسيير، مجسدة في القيم ونمط العلاقات التي تربط مكونات المؤسسة والأفراد المنتمين إليها، المتمسمة بالتكتل والصراعات، وعدم التوافق حول الأهداف العامة (كل طرف أو مجموعة له أهداف خاصة غير متوافقة مع أهداف الأطراف الأخرى)، وضغيان الروح الفردية والتشتت.

#### 2.4 مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

لم يحقق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الأهداف "المثالية" التي كانت وراء تطبيقه، وكان وراء هذا الفشل التناقض الموجود بين إعطاء فرصة للعمال للمساهمة في تسيير مؤسساتهم مع احتفاظ الدولة بالسلطة العليا في المؤسسة ممثلة بالمدير العام، بالإضافة إلى عدد من الأسباب الأخرى.

إن تمثيل المنتجين المباشرين يكون عبر انتخابات مجلس العمال، في حين أن المدير يُعيَّن من طرف الوزارة الوصية، وهو ممثل للدولة بالمؤسسة في مواجهة مجلس العمال الممثل للعمال، وبذلك تكون الإدارة مشتركة بين نوعين من التمثيل: التعيين/ الانتخاب [98] ص 176. وهو ما جعل مديرية المؤسسة تقع بين ضغط الإدارة المركزية وبين ضغط العمال [94] ص 186. وحالة التجاذب أو الاستقطاب هذه تجلت في تصاعد موجة من الإضرابات والاحتجاجات. والجدول التالي يبين أسباب هذه الاضطرابات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية العمومية المسيرة اشتراكيا.



الجدول رقم (03): أسباب النزاعات والاضطرابات في المؤسسات العمومية 77-1980. [94] ص 187

1980	1979	1978	1977	أسباب النزاعات
%17	%66.7	%55.4	%34	أجور وما يرتبط بها
%38.4	-	-	%18.5	تأخير وعدم دفع الأجور
%9	%2	%10	%11.6	الشروط العامة للعمال
%6	%14	%10	%15	طرد جماعي أو فردي
%3.5	%8	%5	%9	ممارسة الحق النقابي
%7.6	%9	%8.8	%3.4	العلاقة: المدير - النقابة. المدير - العمال
%2	-	-	%4.5	عدم تمثيلية المنتخبين
%16.9	%0.3	%10.80	%4	أخرى

وهكذا عمت أغلب المؤسسات الاقتصادية العمومية الإضرابات، مع العلم أنه غير مسموح بها في القطاع العام، وأخذت الصراعات في هذه الفترة شكلين [98] ص 182: شكل الفعل الجماعي المتمثل في الإضرابات والمظاهرات، شكل فردي (كالتغيب)، وهذا بعد فشل الصراعات من الشكل الأول.

بالإضافة للأسباب المتعلقة بضعف الهيئات الممثلة للعمال والصراعات الداخلية الناجمة عن التصادم مع الإدارة، فإن نقص استعداد العمال لهذه المرحلة قد لعب دوره أيضا، فالأمية المنتشرة وسط العمال، وكذا موجة النزوح الريفي بحثا عن أجور أعلى من أجور الزراعة قد ألهب الاضطرابات [94] ص 187-188.

لا يمكن بناء ثقافة تدعم الاندماج وتوجه سلوك الأفراد في مختلف المستويات في أجواء يسودها الصراع والتضارب في المصالح بين الأطراف الداخلية، وكذا عدم استقلالية المؤسسة الناجمة عن التدخلات والضغوط الخارجية التي تمنع تبلور أو تشكيل رؤية واضحة لدى المسيرين تسمح لهم بنشر ثقافة وقيم مساعدة على التسيير وتقوي مشاركة والتفاف العمال حول الأهداف العامة للمؤسسة ما يخدم مصالح الجميع. ومن الجدول السابق يتضح أن أسباب النزاع في أغلبها تتمحور حول مطالب اجتهادية (أجور وغيرها) مما يعني عدم تلبية الحاجات الأساسية للفرد العامل، المتمثلة في دخل شهري ثابت وكاف، وهي حاجات في أدنى السلم، مما يعني أيضا عدم تلبية الحاجات الأخرى كالتقدير وتحقيق الذات. وفي حال كهذه يكون هناك عدم رضا كبير لدى فئة عريضة من العمال يفقدون أي رغبة في الارتباط بالمؤسسة أو الشعور بالفخر للانتماء إليها.

والتسيير الاشتراكي للمؤسسات رافقته موجة احتجاجات متصاعدة تدل على عدم تحقيقه لأهدافه وبقائه مجرد شعار لا ينطبق على الواقع بأي حال [98] ص 241، حتى أن عبد اللطيف بن أشنهو رأى أن مفهوم

تحويل العامل ومكانته في المجتمع بإسهامه النشط في عمليات اتخاذ القرار الاقتصادي والاجتماعي بالمؤسسة قد أصبح مجرد وسيلة لتسهيل الحصول على دخول مكملة للأجور [98] ص 174.

ولكن هناك ظاهرة أخرى ميّزت المؤسسات الاقتصادية العمومية في هذه الفترة نعتقد أنها ذات علاقة مباشرة مع خصائص الثقافة المميزة لتلك الفترة. تميزت مجموع الوحدات الصناعية بحركية كبيرة في قوة العمل، فمجموع العمال يتغير كل أربع أو خمس سنوات (معدل دوران العمل Taux de rotation)، حيث انتقل من 12% في سنة 1973 إلى 16% في العام 1977. وفي مركب الحجار مثلا 75% من الأفراد لا تتجاوز مدة أقدميتهم 3 سنوات، وهذا في نهاية 1978. هذا الانتقال الكبير للقوة العاملة له عدة أسباب تتعلق أساسا ب: الأجور، ظروف العمل القاسية، مشاكل السكن والنقل... الخ. وكمثال نأخذ مؤسسة SONIC حيث بلغت نسبة المُسرحين بها بسبب التخلي عن المنصب 70% في 1978. كما شهدت هذه المؤسسات نسبة عالية من الغياب (ما بين 10-12% سنويا) [91] ص 170.

هذه الظواهر الدالة على الفشل الذريع الذي مُني به التسيير الاشتراكي للمؤسسات تؤثر على الثقافة التنظيمية كما سنبينه. تؤدي الحركية الكبيرة في عدد الأفراد إلى عدم حدوث التراكم في التجارب والخبرات استثمارية ضعيفة للتفاعل الاجتماعي بينهم، وهو العملية الأساسية التي تتشكل وفقها الثقافة، ويصعب جدا والحال هذه أن ينجح أي عمل أو جهد لبناء الثقافة مع الضعف الشديد في الارتباط والشعور بالانتماء للمؤسسة المتجسد في المغادرة ونسبة الغياب المرتفعة. مما يجعلنا نحكم على الثقافة السائدة آنذاك بأنها ضعيفة (لا يتوفر فيها عنصر الشدة والانتشار)، والمناخ الاجتماعي طارد ومُنفر. وبما أن الثقافة تعتمد على الاستقرار وتواصل المراحل المؤديان إلى التراكم والتبلور، فإن غيابهما لا يخدم غرض بنائها حتى ولو توفرت الإرادة لذلك.

وكنتيجة، اتسمت الثقافة التنظيمية من: الصراع وتضارب الأهداف داخل المؤسسة الناتجين عن عدم وضوح القواعد المنظمة للعلاقات، بالإضافة إلى تدني المستوى العلمي والثقافي لأغلب الأفراد. وأيضا عدم وجود استقرار في العناصر البشرية بسبب غياب سلم موحد للمناصب في المؤسسات أثر سلبا على مستويات الأجور [94] ص 179، مما حرم المؤسسة من تراكم واستمرار تجاربها.

#### 3.4 مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات:

في الفترة التي شهدت إعادة الهيكلة، استمر إعادة إنتاج الوضعيات السابقة بفعل بقاء وجود العوامل التي دفعت أصلا إلى تبني هذا الخيار. وبرزت مظاهر وأعراض أزمة المؤسسة العمومية- وأزمة إدارة الاقتصاد- بشكل أكثر وضوحا وتجليا.

ترسخت في هذه المرحلة، نظرا لتوافر عدد من العوامل المساعدة على ذلك، نفس مظاهر وخصائص الثقافة السائدة في الفترة الماضية، مع اختلاف في طرق التعبير عن ذلك في سلوك العاملين، بانتقالهم إلى تبني اتجاهات انسحاب وعدم مبالاة تجاه المؤسسة، والنظر إلى البقاء فيها كضرورة مكرهين عليها لانعدام البديل.



فيما كان القائلون على الشأن الاقتصادي يعتبرون أحد أهم مشكل المؤسسات الاقتصادية في بلادنا يكمن في العمالة الزائدة والإنتاجية الضعيفة.

ولم يؤدِّ حصول المؤسسات الاقتصادية العمومية على استقلاليتها إداريا وماليا، بشكل عام، إلى النتائج المرجوة نظرا للتركة الثقيلة التي خلفتها سنوات طويلة من التسيير غير الاقتصادي (وغير العقلاني أحيانا): كنزوح أرباح على العمال مع وجود المؤسسة في وضعية عسر مالي شديد) مما أدى بأكثريتها إلى الحل أو الخوصصة.

واستمرت المظاهر السابقة في البروز، كضعف الاتصال بين مختلف الفئات داخل المؤسسة، ومختلف العوامل المؤدية إلى اختلال التوازن والشعور بالعن كالأجور والترقيات [99] ص(13)، وكذا الغياب شبه التام لثقافة أو مشروع مؤسسة لدى المسيرين، وكذا الإدارة بالمشاركة، وتميُّز الاتصال بنقص الثقة المتبادلة والشفافية [100] ص78. ويحصل هذا في ظل تغييرات داخلية وخارجية عميقة في محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مما يدل على عدم مواكبتها لوتيرة ما هو جار، وقلة الاهتمام بالتطورات المتلاحقة في إدارة الأعمال الحديثة.

من جهة أخرى، وعكس الممارسات الإدارية القائمة، ازدادت وتعدت الدراسات والبحوث الأكاديمية المهتمة بالموضوع، مبرزة مختلف الجوانب الغائبة أو المنسية في العلاقة القوية بين التسيير المتبع في تلك المؤسسات والصعوبات التي يواجهها، والثقافة السائدة، وكذا ثقافة المجتمع ككل.

اهتم فريق من الباحثين بالقيم التي يتبناها الفرد الجزائري العامل، في محاولة لتفسير سلوكه داخل المؤسسة، مع ربطها أحيانا بالعوامل والظروف الموضوعية المحيطة به في العمل. وفي هذا ذكر Zahir Yanat بعض خصائص العامل الجزائري التي من شأنها الكشف عن جوانب من نظام القيم لديه، كمرجعية تحكم نظرته للأشياء وتوجه سلوكه [100] ص284:

- إعطاء أهمية كبرى لما هو مسموع (شغهي)، وللتغيرات السريع والمباشرة. وهو ما يظهر في النمو المعتبر للتنظيمات غير الرسمية والاتصالات الجارية فيها، واستمرار ذلك مدة طويلة ثبت في تفكيره أن المعلومات الصحيحة والمهمة تأتي من ذلك المصدر فقط.
- تفاؤل غير مبرر، ونوع من القدرية تحكم نظرتة. وهذه تأخذ أو تستمد أصولها مباشرة وبشكل عميق من الجانب الديني لديه (وهو ما يبين تأثير القيم المستمدة من الدين، ولسنا هنا بصدد مناقشة ما إذا كان هذا ناتجا عن قصور وفهم سطحي للإسلام، أم يرجع إلى عوامل نفسية واجتماعية لدى الأفراد تجعلهم يحاولون إيجاد تبرير للعجز). وهذه القدرية (Le Fatalisme) يناقش بها التغيرات المراد إحداثها (والقدرية هنا بمعنى الاعتماد على القدر دون الأخذ بالأسباب).
- طغيان العاطفة، والجهة أو الإقليم نقاط ارتباط وجذب بالنسبة له.



- تحديد شخصي للوظيفة، وهيمنة كبرى لما هو ريفي-تقليدي تظهر في «سيادة القيم الريفية: صعوبة الخضوع للانضباط، للإنتاجية، للوقت، والعلاقات غير الشخصية، وللقواعد. وهذه القيم الأخيرة تنتمي للذهنية ما قبل الصناعية (Pré-industrielle).

وهو ما ذهب إليه باحثون كثرون، رأوا أنه في بلدان العالم الثالث توجد نظم متجذرة من القيم، المفاهيم، الطابوهات (المحرمات) الاجتماعية والدينية، وإدراك خاص للوقت، وتقاليد قديمة جدا في المركزية وعدم الرسمية، كما أن هناك مفاهيم العائلة الكبيرة (الموسعة)، السلطة الأبوية، والمسؤولية الجماعية، وحل الخلافات عن طريق التسويات، والتدخلات العاطفية[92] ص316.

غير أن علي غربي يرى أن تفسير سلوك العامل الجزائري بالقيم الريفية-التقليدية وبالقيم المتضمنة في ما يُسمى بالذهنية ما قبل الصناعية هو تفسير قاصر، إذ أن تلك السلوكيات هي من النوع الثاني من الصراع داخل المؤسسة (الغياب، عدم الانضباط، واللامبالاة) الذي يتبناه العاملون بعد فشل محاولة الدخول أو الاستمرار في الصراع من النوع الأول (اضرابات، مظاهرات، توقف عن الإنتاج) [98] ص184.

وهو ما يمكن أن نسميه بتفسير سلوك الفرد العامل الجزائري على أساس العوامل الموقفية (الظروف الموضوعية، البعيدة عن ذاته وشخصيته، التي يمارس فيها عمله داخل المؤسسة)، والتي يمكن على أساسها أيضا، ومن خلال أثرها على السلوك، الحكم على السياسات الموجهة للأفراد وقدرة الإدارة على فهم متطلباتهم. بالإضافة لذلك اهتم فريق آخر من الباحثين بإظهار التأثير الكبير لثقافة المجتمع الجزائري وخصوصيته على الثقافة والعلاقات الموجودة داخل المؤسسات الجزائرية. ومن تأثيرات المحيط الاجتماعي-الثقافي الجزائري، امتداد علاقات القرابة والروح العشائرية في داخل المؤسسات الجزائرية.

ففي هذه المؤسسات توجد قيم وسلوكيات اجتماعية لا علاقة لها بالتنظيم العلمي للعمل، وتتمثل في أنماط تسيطر على العمل كالقرابة وما يتفرع عنها من سلوكيات جهوية واجتماعية كالمفاضلة، المحاباة، والمحسوبية (في التوظيف مثلا) [101] ص170، ومن هنا فعلاقات العمل يسيطر عليها الطابع القرابي والمحسوبية مما يؤثر على سير العمل داخل المصنع[101] ص172.

وقد تم تقديم التفسير التالي لسيادة علاقات القرابة (بمفهومها البيولوجي، أي قرابة الدم، والاجتماعي) داخل المؤسسة: إن إحساس العامل بالواجب تجاه أسرته يُعطي عليه سلوكه، وهذا الإحساس بالواجب والانتماء القوي للأسرة يفسر حاجة العامل إلى الوسط العائلي داخل الوحدة التي يعمل بها، والذي يعود إلى عدم تكيفه في المصنع، وعليه يحاول أن يضمن لنفسه وسطا اجتماعيا قريبا من المجتمع الأصلي[101] ص176.

وفي نظرنا أن تفسير سيادة القرابة، بالاعتماد على الشعور بالواجب تجاه الأسرة وعدم القدرة على التكيف مهم، ولكنه غير كاف. فبالنظر إلى حدة الصراعات التي شهدها المؤسسات العمومية الجزائرية لمدة

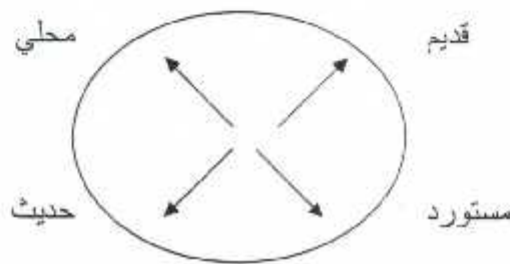
طويلة فإن ذلك قد يؤدي بالأفراد والجماعات إلى الشعور بعدم الثقة والشك، مما يدفعها إلى تقوية نفسها عن طريق الاعتماد على علاقات قوية أخرى هي علاقات القرابة، بالإضافة إلى العلاقات المهنية والمصالح المشتركة التي تربط أعضائها.

ويكون بناء الجماعات داخل المؤسسة يعتمد على أساس القرابة-المصالح المشتركة، فيزيد تماسكها في مواجهة الجماعات الأخرى. أما انتماء الفرد في هذه الحالة وولاؤه فهو للجماعة وليس للمؤسسة.

كما تم ربط عمق الروح العشائرية وصعوبة الامتثال للمنطق الاقتصادي، الروح العشائرية ممثلة بكل الأشكال المستوحاة من الماضي والتي ترجع إلى الأصل القبلي [102] ص 127

وأبرز بوفلجة غياث جانباً آخر، يتعلق بتناقض القيم، وهذا باعتبار المؤسسة كياناً اجتماعياً له حدود شفافة، تتفاعل عبرها مختلف العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية [103] ص 216.

والشكل الموالي يبين المؤسسة كمجال لعدد من القيم المتضادة.



الشكل رقم (08) : أنساق القيم المتضادة داخل المؤسسة [103] ص 216

وكمثال عن ازدواجية القيم: يتفق الجزائريون حول بعض القيم المرتبطة بالليبرالية الاقتصادية، ولكنهم يفضلون العمل في المؤسسات العمومية [102] ص 104. على أن التناقض في هذه النقطة، أي تفضيلهم للعمل في المؤسسات العمومية، يمكن تفسيره بالثقة لديهم في أن الدولة يمكن أن تضمن لهم ثبات الأجر والوظيفة في أصعب الظروف الممكنة، وكذا الدور الذي أدته تاريخياً في الاقتصاد وارتباط المؤسسات بها في مقابل الدور المحدود للقطاع الخاص.

وتناقض القيم يمكن التخفيف من آثارها عن طريق [103] ص 218:

- حصر ومعرفة العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل المؤسسة، قبل القيام بأي محاولة لمعالجة الآثار السلبية.
- تصنيف أو تقسيم الجوانب الثقافية المؤثرة على المؤسسة، وبالتالي الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب دعمها، والقيم السلبية للعمل على تطويرها أو استبدالها بقيم أكثر ملاءمة للمؤسسة.

- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة، بغرض تفادي نقلها حرفيا وتكييفها مع الخصائص المحلية.

- إيجاد ثقافة خاصة بالمؤسسة، إذ يمكن بلورة ثقافة تنظيمية سليمة، تتمحور حول أهداف المؤسسة، بالاعتماد على التكوين والإعلام، وتعزيز القيم الموجبة، وتحسين الاتصالات، ورفع درجة الانتماء لدى العمال.

إذا توجت بالمؤسسات الجزائرية مجموعة من القيم والخصائص الثقافية التي لا تساعد على التسيير: ازدواجية القيم، إقامة العلاقات على أساس القرابة، صعوبة الانضباط أو التقيد بالوقت، الاعتماد على العلاقات غير الرسمية... إلخ نتجت عن فترة طويلة من اعتماد أنماط تسيير غير ملائمة للواقع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي عاشته البلاد في مراحل مختلفة.

وفي الأخير، يمكن تتبع تاريخ المؤسسة الجزائرية وطرق التسيير المنتهجة، ملاحظة تعدد واختلاف النماذج الإدارية المتبعة من طرف الدولة في تسيير المؤسسات العمومية، وهذه الطرق تميزت بأنها:

« اعتمدت بناء على أسس مختلفة إيديولوجية، اقتصادية، سياسية ولم يُراع في تنفيذها ميدانيا الخصائص الاجتماعية- الثقافية للمجتمع، والظروف الاقتصادية للمؤسسات ونوعية الأفراد العاملين بها.

« أنتجت، أو أفرزت، ثقافة لا تساعد على التسيير، أو التماسك بين الأفراد. بل وأدت إلى بروز صراعات وظواهر لا مبالاة بين صفوف العمال.

« تركت آثارها على المؤسسات الجزائرية إلى اليوم، في الثقافة السائدة بها والعلاقات القائمة بين أفرادها، ما يجعل مهمة تغييرها تحتاج إلى وقت طويل بالنظر للوقت الذي استغرقته هي في التشكل.

وينتظر المؤسسات الاقتصادية عمل كبير، يكون منطلقه الفهم الصحيح والوعي العميق بأهمية الثقافة في التسيير، عمل يتجسد في اعتماد المداخل الصحيحة للاستفادة من المورد البشري، وإقامة العلاقات السليمة داخل المؤسسة، وابتكار أو تطوير أساليب إدارية تتماشى مع الخصائص الاجتماعية- الثقافية للمجتمع.



## خاتمة الفصل:

يمكن أن نخلص في نهاية هذا الفصل إلى التأكيد على الأهمية المعتبرة لثقافة المؤسسة بالنسبة للتسيير الجيد، وتحقيق التناسق والاندماج الداخليين، وهذا بعد استعراض لمختلف المفاهيم ومحاولة فهم مختلف تأثيرات الثقافة على المؤسسة ونشاطها، وكذا على العلاقات التي تربط بين أعضائها، ودورها في زيادة ارتباط الفرد بالمؤسسة ودعم شعوره بالانتماء لها.

كما تم إظهار طريقة تشكل الثقافة من خلال التفاعل الاجتماعي المؤدي إلى تكوين وتقاسم المرجعيات المشتركة، وللدور المهم الذي يؤديه الاتصال الداخلي في عملية إرسائها بالعمل على مختلف جوانبها الظاهرة وغير الظاهرة، وصياغة مشروع للمؤسسة، بشرط توفير الظروف الملائمة لهذا العمل، بجعل الاتصال إطارا حقيقيا تتم فيه تشكيل القيم الإيجابية، وبناء العلاقات الاجتماعية في المؤسسة وتدعيمها.

كما يمكننا، أن نخلص لخصائص الثقافة السائدة بالمؤسسات الجزائرية طيلة مراحل تطورها، والمتميزة بالضعف وعدم التفاف أعضائها حول غايات موحدة، وظهر ذلك في مختلف الظواهر التي عرفتها تلك المؤسسات من صراع وانسحاب، سلبية، وعدم ميالة العاملين بمؤسساتهم، وضعف ارتباطهم بها. كل هذا بالاعتماد على الدراسات والأبحاث ذات الصلة، التي بينت قلة اهتمام تلك المؤسسات بالثقافة كوسيلة مساعدة على التسيير، النابع من ضعف المورد البشري بشكل عام.

وفي الفصل الثالث، الخاص بالدراسة الميدانية، سنحاول معرفة ما إذا كان هناك أي تحول أو تغيير قد وقع يمكن الاعتماد عليه كمؤشر لبداية مرحلة جديدة تشهد على وجود واضح وجدة في اهتمام لدى مسيري المؤسسة الجزائرية باستخدام الثقافة في التسيير.

### الفصل 3 الاتصال وبناء الثقافة في مؤسسة سونلغاز

تطرقنا في الفصلين السابقين لمتغيرين هما الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، وقد بينا في الفصل الأول المقصود بالاتصال، والاتصال الداخلي، وسياسة الاتصال داخل المؤسسة، وكذا مكانة الاتصال ووضعه في المؤسسة الجزائرية، في حين ركزنا في الفصل الثاني على تطور مفهوم المؤسسة والمداخل النظرية المختلفة لدراستها، ودخول الثقافة الناشئة بفعل التفاعل الداخلي بين الأفراد كعنصر له أهميته في التسيير، وبعد ذلك للدور الذي يمكن أن يؤديه الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة، مع التطرق للمراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وحاولنا إبراز الثقافة التي ميزت كل فترة.

من أجل إظهار حجم الاهتمام الذي تعطيه المؤسسة الجزائرية للاتصال الداخلي، ومحاولتها بناء ثقافة خاصة بها عن طريق هذا الاتصال، اخترنا مؤسسة سونلغاز (مؤسسة التوزيع بالوسط- المدينة) لدراسة الحالة وذلك باعتبارها من المؤسسات التي يظهر فيها اهتمام بالاتصال من خلال تكليف جهة به، وأيضا مرور فترة طويلة منذ إنشائها، مما يسمح بتحديد خصائص الثقافة السائدة فيها والمتشكلة عبر الزمن.

لذلك سنحاول في هذا الفصل تحديد خصائص كل من المتغيرين المدروسين، الاتصال الداخلي والثقافة في مؤسسة سونلغاز، وحجم الاهتمام الذي يعطى لبناء ثقافة مؤسسة عن طريق الاتصال. وذلك من خلال العرض التالي:

- تقديم مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ)؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- خصائص العينة؛
- تحليل نتائج الإجابات والمعطيات؛
- نتائج الدراسة.

#### 1. تقديم مؤسسة سونلغاز :

#### 1.1 لمحة تاريخية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" :

#### **SONELGAZ: SOCIETE NATIONALE DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ**

تمّ في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA (Électricité et Gaz d'Algérie)، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص

منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

وبعد الاستقلال، تكفلت الدولة الجزائرية بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وما إن أتت بست بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعمالون الجزائريون من تولي تسيير شؤون المؤسسة. تحولت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون. وكان المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإتارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية. وفي إطار توسعها المستمر، تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- كهربيف: للإتارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز: لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إندرغا: للهندسة المدنية.
- التركيب: للتركيب الصناعي.
- AMC - مؤسسة صنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة

### 2.1 الإطار القانوني لمؤسسة سونلغاز:

في سنة 1991، وبموجب القرار رقم 91 - 475 الصادر في 14 ديسمبر من السنة نفسها، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (Entreprise Publique à caractère Industrielle et Commerciale)، وإعادة النظر في القانون الأساسي أصدحت تطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وتبنت لها مهمة الخدمة العمومية.

بعد ذلك، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" شركة مساهمة (Société Par Actions) تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأس مالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة ولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. وهذه الترقية تمنح المؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.



وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز كشركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة، ويديرها رئيس مدير عام. وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

كما تنص المادة الرابعة من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأس مالها يقدر ب: مئة وخمسين مليار دينار (150.000.000.000 دج) موزعة على مئة وخمسين ألف سهم (150.000) قيمة كل سهم مليون دينار

(1.000.000 دج) تكتبها وتحررها الدولة الجزائرية دون سواها [104].

وهذا ما ينسب عن التطور الذي عرفته، حيث أصبحت سونلغاز في سنة 2004 مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

قامت سونلغاز في الفترة الممتدة ما بين السنوات من 2004 إلى سنة 2006م، وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

◆ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

◆ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

◆ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

بلغ عدد عامليها الدائمين في كل فروعها نحو 28346 فردا (عام 2006).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

▪ الجزائر العاصمة.

▪ منطقة الوسط.

▪ منطقة الشرق.

▪ منطقة الغرب

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة [105].

### 3.1 سونلغاز للتوزيع بالوسط (Sonelgaz Distribution Centre):

تتمثل مهمة الشركة، سونلغاز للتوزيع الوسط (SDC) فيما يلي :

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها؛
- تسويق الكهرباء والغاز؛
- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل.

تُعطى سونلغاز التوزيع الوسط مناطق: البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي وتمنراست.

أنشئت في يناير 2006م، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54.394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط (MT/BT) وشبكة غاز طولها 7.102 كلم في الضغط المتوسط والمنخفض (BP/MP) تتولى تسيير ما يفوق 1.290.058 زبونا (الجهد المتوسط والجهد المنخفض، بالنسبة للكهرباء) و389.410 زبونا (الضغط المنخفض والضغط المتوسط، بالنسبة للغاز).

تتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة، وتستخدم سونلغاز التوزيع الوسط 3211 زبونا. واستطاعت أن تحقق رقم أعمال قدره 16.242 مليون دج في سنة 2006.

وتعكف سونلغاز التوزيع الوسط حاليا على تنفيذ برنامج استثمار لتحقيق هدفين اثنين.

- تطوير شبكتها وتلبية الطلب؛
- تحديث نمط استغلالها وتسييرها. وفي هذا الإطار، فإن مركز التحكم الوطني (BCC) يشكل مشروعا سهيلا من أجل إدارة الشبكات وتحسين نوعية الخدمة.

وفي وحدة المدية التي أجرينا فيها هذه الدراسة الميدانية، يبلغ عدد العاملين 404 فردا، من بينهم 210 يعملون على مستوى المديرية الواقعة بعاصمة الولاية، وتشرف على 6 وكالات تجارية محلية بدوائر كل من المدية، البرواقية، قصر البخاري، عين بوسيف، بني سليمان، وتابلاط.

## 2. الإطار المنهجي للدراسة:

واعتمدنا على دراسة حالة، أي دراسة حالة واحدة دراسة موسعة للخروج بنتائج قد يكون من الممكن تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية في جانب دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية والذي يمثل موضوع دراستنا الحالية.

## 1.2 مصادر معطيات الدراسة:

- تتمثل مصادر المعطيات في العاملين بمؤسسة سونلغاز (وحدة التوزيع بالوسط المدية)، وهذا بواسطة:
- المقابلة: بالتطرق للموضوع محل البحث مع عدد من أعضاء المؤسسة في مختلف المستويات، من أجل الحصول منهم على واقع المؤسسة في مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع (الموارد البشرية).
  - الملاحظة المباشرة: لفهم ومحاولة تفسير ما يحدث ما بين العاملين داخل المؤسسة انطلاقا من مشاهدة الواقع كما هو، والاستعانة بهذه الملاحظات في الوصول إلى معلومات تفيد البحث.
  - استمارة الأسئلة (الاستبيان): للحصول على المعلومات من طرف المبحوثين، وتضمنت زيادة على عدد من الأسئلة الهدف منها معرفة بعض البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، وسورين، وهذا للإجابة على السؤال الفرعي المنبثق عن الإشكالية الرئيسية للبحث والمتعلق بالمؤسسة الجزائرية وهو الآتي: هل يتم توجيه سياسة الاتصال الداخلي بشكل يؤدي إلى بناء ثقافة إيجابية في المؤسسة الجزائرية؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال قمنا بتفريعه إلى سؤالين جزئيين:

(1) ما هو محتوى وطبيعة الاتصال الرسمي في مؤسسة سونلغاز، ومكانة الاتصال الداخلي فيها؟  
 (2) ما هي طبيعة الثقافة السائدة، وهل يتم استخدام الاتصال الداخلي في بناء وتدعيم ثقافة المؤسسة؟  
 المحور الأول: خاص بالاتصال الداخلي، ويتضمن 10 أسئلة تتعلق بطبيعة الاتصال (الاتجاه)، وكذا المحتوى من حيث نوعية المعلومات المتداولة، رأي العاملين في إطلاعهم عما يجري داخل المؤسسة، بعض وسائل الاتصال الداخلي.

المحور الثاني: ويتضمن كذلك 10 أسئلة حول بعض مكونات الثقافة، والانتماء والارتباط بالمؤسسة والعلاقات السائدة، وبعض القيم الأساسية لدى العامل، وأيضا مدى استخدام الإدارة للاتصال في داخل المؤسسة من أجل تثبيت بعض القيم وبناء ثقافة للمؤسسة الجزائرية.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة، فقد كانت على الشكل التالي:

- أسئلة مغلقة: الغرض منها الحصول على معلومات محددة يسهل تكميمها ووضعها في جداول إحصائية وتحليلها تحليلًا إحصائيًا.

- أسئلة نصف مفتوحة: الغرض منها إعطاء الفرصة للمبحوثين لإعطاء الإجابة التي يرون أنها تناسبهم في حال عدم وجودها ضمن الخيارات المقدمة لهم.

وبعد استرجاع الاستمارات، قمنا بالتعليق على نتائج الإجابات بعد تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وتحصيل النتائج التي تم استنتاجها من الإجابات الواردة فيها.

## 2.2 المعاينة (اختيار العينة):

نظراً لمحدودية الزمن والإمكانيات المتوفرة لدينا، والتي لا تسمح لنا بإجراء البحث على المجتمع الكلي، تم اختيار العينة اعتماداً على نسبة الربع (1/4) من المجتمع الأصلي، أي ربع عدد العاملين في هذه المؤسسة، مع جعل نسب مختلف الفئات المهنية في العينة متماثلة مع نسب تلك الفئات في المجتمع الأصلي. والجدول التالي يبين مختلف الفئات المهنية في المؤسسة.

الجدول رقم (04): توزيع المجتمع الأصلي حسب الفئات المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
27.62 %	58	إطارات
58.58 %	123	عمال تحكم
13.80 %	29	عمال تنفيذ
100 %	210	المجموع



نلاحظ أن نسبة فئة عمال التحكم هي النسبة الأعلى مقارنة بنظيرتها عند الإطارات وعمال التنفيذ، وهو نتيجة توقف عمليات التوظيف بالمؤسسة لمدة تقارب 10 سنوات مع استمرار عمليات الترقية، وكذلك بعد إعادة فتح باب التوظيف تم ترقية عدد كبير من عمال التنفيذ إلى عمال تحكم. وتحصلنا على العينة مع إجراء الحساب بالتقريب بالزيادة كما يلي:

- الإطارات: عدد الإطارات =  $1/4 \times 58 = 15$  إطارات.
- عمال التحكم: عدد عمال التحكم =  $1/4 \times 123 = 31$  عامل تحكم.
- عمال التنفيذ: عدد عمال التنفيذ =  $1/4 \times 29 = 8$  عمال تنفيذ.

فكانت العينة التي تحصلنا عليها هي  $E = 15 + 31 + 8 = 54$  عاملا  
والجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية المتحصل عليها:

الجدول رقم (05): توزيع الفئات المهنية للعينة

التكرارات	الفئة المهنية
15	إطارات
31	عمال تحكم
8	عمال تنفيذ
54	المجموع

### 3. الخصائص العامة للعينة:

من خلال تطرقنا لخصائص العينة يمكننا تكوين نظرة عامة عن مميزات أفراد العينة التي أجرينا معها البحث كما أن هذه الخصائص ستساعدنا على تفسير بعض النتائج والمعطيات.

### 1.3 الفئات المهنية:

الجدول رقم (06): التوزيع النسبي للفئات المهنية للعينة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
27.77%	15	إطارات
57.40%	31	عمال تحكم
14.80%	8	عمال تنفيذ
100%	54	المجموع

يمكن التوزيع الإحصائي للفئات المهنية لأفراد العينة المختارة من معرفة توزيع هذه الفئات للمجتمع الأصلي. وبالاعتماد على الجدول يظهر أن نسبة الإطارات تبلغ نحو 27.77% ونسبة عمال التحكم 57.40%، أما نسبة عمال التنفيذ فهي 14.80%.

يمكننا ملاحظة أن عمال التحكم يمثلون جزءاً معتبراً من مجموع الأفراد العاملين على مستوى المؤسسة. حيث يوجد تباعد في النسب بين عمال التحكم والفئات الأخرى حيث يعادل عددهم «والي 4 مرات عدد عمال التنفيذ، ومرتين عدد الإطارات. هذا التباعد راجع كما علمنا من مسؤولي المؤسسة إلى أن عملية التوظيف توفقت لمدة حوالي 10 سنوات، ومع بداية عمليات التوظيف من جديد قبل أربع سنوات تم ترقية جميع عمال التنفيذ تقريباً إلى عمال تحكم وهذا ما أدى إلى وجود عدم التوازن هذا في تركيبة الفئات المهنية، بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه الوحدة (التوزيع) والذي جعل عدد العمال الإداريين كبير نسبياً قياساً إلى عدد عمال التنفيذ. وهذه قد تكون إحدى الخصائص التي تميز المؤسسات العمومية إلى كبر عدد العمال الإداريين.

### 2.3 توزيع أفراد العينة حسب السن:

النتائج التي حصلنا عليها بخصوص عامل السن موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	التكرار النسبي %	التكرار النسبي المجمع الصاعد
أقل من 25 سنة	2	3.70%	3.70%
من 25 إلى 34 سنة	23	42.60%	46.30%
من 35 إلى 44 سنة	24	44.45%	90.75%
من 45 إلى 54 سنة	4	7.40%	98.14%
أكثر من 55 سنة	1	1.85%	100%
المجموع	54	100%	-

بالنظر إلى المعطيات المتعلقة بالسن يظهر أن نسبة فئة الأفراد العاملين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة تبلغ نحو 3.70% والفئة التي تليها أي من 25 إلى 34 سنة نبتها من المجموع تبلغ 42.60%، وكانت نسبة الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة 44.45%، وهي الفئة العمرية الأكثر تواجداً، وفئة من 45 إلى 54 سنة بنسبة 7.40%، أما الفئة العمرية الأخيرة أي أكثر من 55 سنة فنسبتها إلى المجموع لم تتجاوز 1.85%.

ومن ملاحظة التكرار النسبي الصاعد نستطيع ملاحظة أن المجتمع محل البحث (الأفراد في المؤسسة) هو مجتمع شاب، حيث أن 46.30% من الأفراد تقل أعمارهم عن 35 سنة، و 44.45% من الأفراد العاملين هم بين سن الشباب وسن الكهول، فنحصل بجمع النسبتين على 90.75% من الأفراد لا تتجاوز أعمارهم 44 سنة، فيما الذين تفوق أعمارهم 45 سنة نسبتهم تقدر بـ 10% فقط.

يمكن تفسير هذا الخاصية بعمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة في السنوات القليلة الأخيرة، حيث دخلت

عناصر من الفئات الشابة، خاصة من حملة الشهادات الجامعية من مختلف التخصصات التقنية والإدارية.

### 3.3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الجنس
68.51%	37	62.50%	5	74.20%	23	73.33%	11	ذكر
31.48%	17	37.50%	3	25.80%	8	26.66%	4	أنثى
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

تظهر نسبة الذكور إلى مجموع العاملين في كل الفئات من إطارات، عمال التحكم، عمال تنفيذ متقاربة (73.33%، 74.20%، 62.50% على التوالي) وأعلى من نظيرتها عند الإناث في نفس الفئات السابقة (26.66%، 25.80%، 37.50% على التوالي أيضا).

وكذلك في النسب العامة، حيث الأمور لا تختلف كثيرا (الذكور: 68.51%، الإناث: 31.48%) وهذا وتذكر أن اثنتين من النساء يتولين منصب رئيس مصلحة في هذه المؤسسة. وهنا يمكن ملاحظة ما يلي:

- نسبة النساء مقبولة قياسا إلى مجموع عدد العاملين في هذه المؤسسة، خاصة إذا ما عرفنا تفضيلهن للعمل في قطاعات مثل التعليم، الصحة، والخدمات، كما يعكس التحول التدريجي الذي بدأ يشهده المجتمع الجزائري في نظرتة لعمل المرأة.
- تولي نساء لمنصب المسؤولية، وهو أحد مظاهر هذا التحول الحاصل، أي قبول الأفراد العاملين من الرجال بتلقي الأوامر والتوجيهات من المرأة التي تتقلد منصب المسؤولية [102] ص 144. ويجب ملاحظة هذا التحول في الفترة الطويلة الماضية، منذ الاستقلال مثلا، وليس في سنوات قليلة.



## 4.3 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأقدمية
50%	27	25%	2	54.83%	17	53.33%	8	أقل من 5 سنوات
14.82%	8	25%	2	12.90%	4	13.33%	2	من 6 إلى 10 سنوات
35.18%	19	50%	4	32.25%	10	33.33%	5	أكثر من 10 سنوات
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

فلاحظ من خلال النسب الجزئية لفئة الإطارات أن 53.33% لا تتجاوز أقدميتهم 5 سنوات، و 33.33% منهم لهم أدمية تفوق 10 سنوات، و 13.33% فقط تتراوح أقدميتهم ما بين 6 و 10 سنوات. وعند فئة عمال التحكم الذين لا تزيد مدة خدمتهم في المؤسسة عن 5 سنوات نسبتهم 54.83% نسبتهم، في حين أن من لهم مدة خدمة تتراوح ما بين 6 و 10 سنوات نسبتهم 12.90%، النسبة المتبقية أي 32.25% للذين بدؤوا العمل بالمؤسسة منذ أكثر من 10 سنوات.

ويظهر النسب العامة أن نصف أفراد العينة تقل أقدميتهم عن 5 سنوات، و 35.18% تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات، فيما الذين عملوا بالمؤسسة مدة تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات نسبتهم 14.82%. ما ذكرناه سابقا بخصوص توقف التوظيف في المؤسسة بشكل شبه تام لمدة 10 سنوات وإعادة استئنافه من جديد يفسر النتائج الواردة في الشكل. حيث أن كون 14.82% من الأفراد فقط لهم أقدمية تتراوح ما بين 6 و 10 سنوات راجع إلى هذا السبب. واستئناف عمليات التوظيف من جديد في السنوات الأخيرة جعل نسبة 50% من الأفراد ذوي أقدمية تقل عن 5 سنوات.

تكمن أهمية معرفة المدة التي قضاها الفرد في المؤسسة في فهم مدى تربيته للثقافة السائدة فيها، وتأثر سلوكه وهو داخل المؤسسة بالقيم والمكونات الأخرى لهذه الثقافة التي يزاول عمله بها. وبالنظر إلى أن نحو نصف الأفراد لهم مدة أقدمية تقل عن 5 سنوات يمكن القول أنه عند هذه الفئة تكون الثقافة السائدة أقل رسوخا منها عند الفئة التي تفوق مدة خدمتها الـ 10 سنوات مثلا.

### 5.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المستوى التعليمي
-	-	-	-	-	-	-	-	ابتدائي
5.55%	3	12.50%	1	6.45%	2	-	-	متوسط
42.59%	23	75%	6	45.16%	14	20%	3	ثانوي
51.85%	28	12.50%	1	48.38%	15	80%	12	جامعي
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

تبين القراءة الإحصائية للنتائج الواردة في الجدول ما يلي:

بالنسبة لفئة الإطارات فأغلبهم من الجامعيين بـ 80% و نسبة 20% فقط ممن لهم مستوى ثانوي. وعند فئة عمال التحكم يمثل الجامعيون ما نسبته 48.38% من مجموعهم، و ذوو المستوى الثانوي 45.16% كما لا تخلو هذه الفئة من ذوي المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 6.45%. أم عند عمال التنفيذ فأغلبية لهم مستوى ثانوي 75%، والجامعيون في هذه الفئة لا تتجاوز نسبتهم 12.50% ويأتي ذوو المستوى المتوسط معهم بنفس النسبة.

وبشكل إجمالي، أكثر من نصف أفراد العينة (51.85%) لهم مستوى جامعي، و ما نسبتهم 42.59% لهم مستوى ثانوي، ونسبة محدودة (5.55%) مستواهم التعليمي متوسط.

ويرجع ارتفاع نسبة الجامعيين الذين يعملون في المؤسسة إلى طبيعة نشاط المؤسسة وحاجتها إلى أفراد ذوي تكوين عال في الميادين التقنية والإدارية، وكذا عمليات التوظيف الواسعة التي نامت بها المؤسسة، والتي شملت عددا كبيرا من الجامعيين ذوي التخصصات المختلفة كالمالية، الإعلام الأدي، مهندسين وتقنيين سامين في الهندسة الكهربائية وغيرها من التخصصات المطلوبة لديها. أما وجود ذوي مستوى ثانوي أو متوسط فيرجع إلى سنوات بعيدة حيث كانت شروط التوظيف ومتطلبات المنصب تتيح ذلك.

وما يعنينا في المستوى التعليمي للأفراد هو وجود حد أدنى من القدرة على استخدام أو الاستفادة من مختلف تقنيات الاتصال الحديثة التي أصبحت SONELGAZ وغيرها من المؤسسات تستخدمها في اتصالها الداخلي.

### 6.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة العربية:

تم طرح هذا السؤال والسؤال الذي يليه لمعرفة مدى ملاءمة اللغة المستخدمة (وهي اللغة الفرنسية) في الاتصالات الرسمية المكتوبة من مراسلات إدارية، ملصقات، إعلانات وغيرها من الوثائق الداخلية للمؤسسة،



للمستوى اللغوي في العربية والفرنسية لمجموع الأفراد العاملين. وهذا للوصول إلى استنتاج فيما يتعلق باللغة المستخدمة انطلاقاً من نتائج السؤالين.

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة العربية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	ضعيف
24.07%	13	50%	4	22.58%	7	13.33%	2	متوسط
44.44%	24	37.5%	3	45.16%	14	46.66%	7	جيد
31.48%	17	12.5%	1	32.25%	10	40%	6	جيد جدا
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

نسبة الإطارات الذين مستواهم في اللغة العربية جيد أو جيد جدا هي 86.66% (46.66% + 40%)، ونوي المستوى المتوسط في اللغة العربية نسبتهم 13.33%، وليس فيهم من مستواه ضعيف فيها. وعند فئة عمال التحكم، تبلغ نسبة الذين مستواهم جيد أو جيد جدا 77.41% (45.16% + 32.25%)، ونسبة 22.58% منهم مستواهم متوسط. وعمال التنفيذ نسبة الذين مستواهم جيد أو جيد جدا هي 50% (37.50% + 12.50%) وأل 50% الأخرى لذوي المستوى المتوسط.

وفي العموم، جميع أفراد العينة هم من ذوي المستوى المتوسط فما فوق في اللغة العربية، بل إن أغلبيتهم، أي أكثر من 75% مستواهم جيد أو جيد جدا.

7.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة الفرنسية:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة الفرنسية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.85%	1	-	-	3.22%	1	-	-	ضعيف
48.14%	26	75%	6	51.61%	16	26.66%	4	متوسط
40.74%	22	25%	2	38.70%	12	53.33%	8	جيد
9.26%	5	-	-	6.45%	2	20%	3	جيد جدا
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع



نسبة الإطارات الذين مستواهم في اللغة الفرنسية جيد أو جيد جدا هي 73.33% (53.33% + 20%)، وذوي المستوى المتوسط في اللغة الفرنسية نسبتهم 26.66%، وليس فيهم من مستواهم ضعيف فيها. وعند فئة عمال التحكم، تبلغ نسبة الذين مستواهم جيد أو جيد جدا 77.41% (38.70% + 6.45%)، ونسبة 51.61% منهم مستواهم متوسط، مع نسبة تقدر ب 3.22% لضعيفي المستوى. وعمال التنفيذ نسبة الذين مستواهم جيد أو جيد جدا هي 25% (25% + 0%)، وأل 75% الأخرى لذوي المستوى المتوسط.

وفي العموم، نسبة أفراد العينة من ذوي المستويين الجيد أو الجيد جدا هي 50% (40.74% + 9.26%) ومن لهم مستوى متوسط فيها 48.14%، وأل 1.85% المتبقين ضعفاء في الفرنسية.

بالمقارنة بين نتائج الجدولين الخاصين بالمستوى في اللغتين العربية الفرنسية، تظهر النتائج العامة متقاربة بالنسبة للمستوى المتوسط فما فوق في اللغتين، لكن تميل الكفة لصالح من لهم مستوى جيد أو جيد جدا في اللغة العربية (86.66%) مقارنة مع نفس المستويين في اللغة الفرنسية (73.33%).

وهذا يعود إلى أن الوافدين الجدد إلى هذه المؤسسة هم في أغليتهم من خريجي الجامعات والمعاهد الإدارية التي تستخدم اللغة العربية في تعليمها، ما عدا بعض الاستثناءات الخاصة بمن كان تعليمهم في التخصصات التقنية قد يكون لديهم بعض الصعوبات في استخدام اللغة العربية في المراسلات الإدارية.

بالنظر إلى هذه النتائج، نستطيع القول أن استخدام اللغة الفرنسية في الاتصال الداخلي من حيث المبدأ لا يطرح مشكلا، ولكن استخدام اللغة العربية أيضا ممكن جدا، ولا توجد صعوبات تتعلق بالمستوى اللغوي عند أغلب العاملين تحول دون استخدامها بشكل كامل [106].

#### 4. تحليل نتائج الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة:

سنعتمد في إجراء التحليل الخاص بكل سؤال، بتوضيح السبب أو الغرض من طرح السؤال وأهميته، ثم عرض الإجابات التي حصلنا عليها في شكل جدول ذي نسب مئوية، وقراءة إحصائية للنسب الجزئية ومن ثم النسب العامة التي قمنا بحسابها في كل جدول، وأخيرا تقديم التفسير أو النتيجة التي تمخضت عنها عملية التحليل.

#### 1.4 المحور الأول: الاتصال الداخلي:

تتعلق أسئلة هذا المحور بطبيعة الاتصال (الاتجاه)، ومحتواه من حيث نوعية المعلومات المتداولة، رأي العاملين في إطلاعهم عما يجري في المؤسسة، وبعض وسائل الاتصال الداخلي. والإطلاع على النتائج الخاصة بهذا المحور تعطينا نظرة حول مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بالاتصال الداخلي كنشاط له أهميته في العمل الإداري، وبالتالي الحصول على إجابة للسؤال الجزئي الخاص بالمؤسسة الجزائرية والذي كان حول محتوى وطبيعة الاتصال في مؤسسة سونلغاز، ومكانة الاتصال الداخلي فيها.

## السؤال الأول:

يتمثل الغرض الأساسي من طرح هذا السؤال على مجموع العاملين بهذه المؤسسة هو معرفة نظرتهم إلى محتوى الاتصال الرسمي (النازل). وتفيد النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى تفاوت الآراء في الاتصال النازل بين الفئات المهنية.

الجدول رقم (13): المعلومات التي ترسل من الرؤساء

الفئة المهنية	الإشارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
ضرورية ومفيدة	9	60%	12	38.70%	4	50%	25
ناقصة وغير منظمة	2	13.33%	8	25.80%	1	12.50%	11
روتينية ومكررة	3	20%	11	35.48%	3	37.50%	17
مضیعة للوقت	1	6.66%	-	-	-	-	1
غير ذلك	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	15	100	31	100	8	100	54

بالنسبة لفئة الإشارات 60% منهم يرون أن المعلومات التي تأتيهم من طرف رؤسائهم ضرورية ومفيدة، فيما بقيتهم تنظر إليها بنظرة سلبية. أما بالنسبة لعمال التحكم فإن أكثر من 60% منهم غير راض عن الاتصال الذي يأتيه من طرف الرؤساء في العمل حيث يعتبرون المعلومات التي تصل إليهم ناقصة وغير منظمة، أو روتينية ومكررة. وينقسم عمال التنفيذ بالتساوي بين من يرون منهم أن المعلومات النازلة ضرورية ومفيدة وبين من ينظرون إليها نظرة عدم رضا.

وبشكل عام فالنسب الكلية تظهر أن أقل من نصف المستجوبين فقط أي 46.29% يرون في المعلومات التي تصل إليهم من طرف الرؤساء ضرورية ومفيدة، أما النسبة الباقية 53.71% تتوزع في أكثريتها بين من يرى أن المعلومات ناقصة وغير منظمة، أو روتينية ومكررة (20.37% و 31.48% على التوالي).

ويمكننا الاستنتاج أن هناك بعض النقاط السلبية في الاتصال النازل ممثلاً بالمعلومات التي يستقبلها المرؤوسون، وذلك كالآتي:

- نوعية المعلومات: يرى 20.37% من المستجوبين أن المعلومات التي تصلهم ناقصة وغير منظمة، وتبرز هذه الصفة خاصة عند عمال التحكم. مما يدل على وجود سلبيات في طريقة إعداد المعلومات المعدة للإرسال إلى المرؤوسين.
- طبيعة المعلومات: اعتبر 31.48% من المستجوبين (نحو الثلث) أن المعلومات النازلة روتينية ومكررة



أي أنه ليس هناك اهتمام كاف بهذا النوع من المعلومات، وأكثر الجهد المبذول للحصول عليها يبذله من يحتاجونها إليها. مما قد يؤثر على سوء تقدير لأهميتها في الجانب المهني والنفسي للفرد العامل.  
السؤال الرابع:

بنفس الغرض فمما يوضع هذا السؤال، لمعرفة إلى أي حد يتم العمل على نشر المعلومات المتعلقة بنتائج المؤسسة وفاقها المستقبلية باعتبارها نوعا من التحفيز المعنوي وإشراكا للأفراد وإعطائهم صورة عما هو قائم.

الجدول رقم(16): الحصول على معلومات تحفيزية(النتائج، المشاريع المستقبلية)

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	
	ك	%	ك	%	ك	%	الإيجابية	
%18.51	10	%25	2	%9.67	3	%33.33	5	دائما
%50	27	%50	4	%51.61	16	%46.66	7	أحيانا
%31.48	17	%25	2	%38.70	12	%20	3	لا
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

بلغت نسبة الإطارات الذين يتلقون معلومات تحفيزية عما حققته المؤسسة وما تريد إجازة 33.33%، وصرح 46.66% منهم بأنهم يتلقونها أحيانا، و20% لا يتلقونها أبدا. وعند عمال التحكم 9.67% فقط يتلقون هذا النوع من المعلومات بشكل دائم وأكثر من نصفهم يتلقاها أحيانا، و38.70% منهم لا يتلقونها. أما فئة عمال التنفيذ ف25% منهم يتلقون هذه المعلومات، و50% يتلقونها أحيانا و25% لا يتلقونها أبدا. نلاحظ أن نسبة 18.51% من المجموع يتلقون المعلومات التحفيزية (نصفهم من الإطارات بحكم قريتهم من مراكز القرار)، بينما ما نسبتهم 81.48% (50% + 31.48%) يتلقونها أحيانا أو لا يتلقونها أبدا. كذلك وكما كان الأمر بالنسبة للمعلومات الترقية والاجتماعية، يوجد نقص في الاهتمام والجهد المبذول لنشر المعلومات التحفيزية المتعلقة بالإنجازات والمشاريع، رغم دورها الكبير في التأثير على نفسية العامل أيا كان موقعه، إذ حتى يتم جعل الفرد يبذل المجهود المطلوب منه في العمل يتوجب تزويده بما قام بإنجازه في السابق وما هو في انتظاره في المستقبل.

السؤال الخامس:

كان الغرض من طرح هذا السؤال على المبحوثين هو معرفة المصادر التي يحصلون منها على المعلومات التي يحتاجونها والمعلومات الأخرى، وهذا لمعرفة أولا أهمية كل من المسؤول المباشر والجهة المكلفة بالاتصال كمصدرين رسميين للمعلومات، ومدى قيامهما بالدور الموكل إليهما، وثانيا دور الزملاء في المصلحة وباقي الأشخاص في تزويد الفرد العامل في هذه المؤسسة بالمعلومات التي يطلبها وبالتالي معرفة مكانة الاتصال غير الرسمي في علاقات الأفراد داخل المؤسسة.



## الجدول رقم (18): تقديم الاقتراحات والعمل بها

المجموع		عمال التتفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
5.55%	3	-	-	6.45%	2	6.66%	1	نعم	دائما
-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
3.70%	2	-	-	6.45%	2	-	-	لا أدري	
29.62%	16	37.5%	3	16.12%	5	53.33%	8	نعم	أحيانا
3.70%	2	-	-	3.22%	1	6.66%	1	لا	
20.37%	11	-	-	25.80%	8	20%	3	لا أدري	
37.03%	20	62.5%	5	41.93%	13	13.33%	2	لا	
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع	

لا يبدو أن فكرة جعل العاملين يدلون بآرائهم محل اهتمام كبير في هذه المؤسسة، ف6.66% من الإطارات فقط يقدمون اقتراحاتهم بشكل دائم ويتم الأخذ بها، في حين أن 80% منهم لا يقدمون باقتراحاتهم إلا أحيانا وما هو إيجابي أن جزءا كبيرا من هؤلاء يتم العمل باقتراحاتهم. فيما تمثل 13.33% نسبة الذين لا يطلب منهم تقديم اقتراحات. وعند فئة عمال التحكم يظهر الأمر أكثر وضوحا، إذ 12.90% منهم فقط يقدمون اقتراحاتهم دائما، وترتفع نسبة من لا يطلب منهم تقديم اقتراحات لتبلغ 41.93%. وتبقى نسبة 45.14% ممن لا يقدمون اقتراحاتهم إلا أحيانا (25.80% لا يدرون إن كان قد تم العمل بها). في فئة عمال التنفيذ، 62.5% لا يطلب منهم تقديم اقتراحات تتعلق بالعمل إطلاقا، ونسبة 37.5% يقدمون اقتراحات في أوقات قليلة.

كما توضح النسب الكلية أن 37.03% من جميع المبحوثين لم يطلب منهم تقديم اقتراحات، ونسبة 5.55% فقط من يقدمون اقتراحاتهم دائما ويتم العمل بها (وهم من فئة الإطارات). وتظهر هذه النسب أيضا أن هناك (20.73% + 3.70% = 23.77%) قدموا اقتراحات لكنهم لا يعلمون إن كان قد تم العمل بها أم لا.

يمكن استخلاص الآتي: وجود اهتمام قليل بهذا الجانب من الاتصال الصاعد، وحتى ما هو موجود منه يعتمد على وسائل شفوية ويتم بشكل فوري ولا يأخذ شكل العملية المستمرة، كما لا يبلغ أصحابها بمصير اقتراحات في أحيان كثيرة. وأثناء تواجدنا بالمؤسسة في إطار هذا البحث اكتشفنا عدم وجود علب تقديم اقتراحات أو سجلات خاصة بهذا الأمر، وهو ما يؤشر على قلة اكتراث الإدارة العليا بما لدى العاملين من أفكار وآراء حتى من الناحية الشكلية. مع العلم أن هذا النوع من التبادل مفيد جدا للتسيير في المؤسسة، وللجانب المعنوي للفرد العامل في نفس الوقت.

## السؤال السابع:

لهذا السؤال فائدتان: يمكن من معرفة صورة المؤسسة لدى العاملين فيها ومدى رضاهم عما يجري فيها، كما يمكن من معرفة نوع الاتصالات التي يعتمدون فيها عن عدم رضاهم إن وجد.

الجدول رقم (19): انتقاد المؤسسة وطريقة العمل فيها

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
40.74%	22	37.5%	3	48.38%	15	26.66%	4	مع الزملاء داخل المؤسسة	نعم
12.95%	7	12.5%	1	12.90%	4	13.33%	2	مع الزملاء خارج المؤسسة	
20.37%	11	-	-	19.35%	6	33.33%	5	مع مسئول، وفي الاجتماعات	
25.90%	14	50%	4	19.35%	6	26.66%	4	لا	
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع	

73.32% من فئة الإطارات انتقدوا المؤسسة (نحو 40% مع الزملاء في داخل المؤسسة وخارجها) و كانت نسبة الذين لم ينتقدوها 26.66%. وفي فئة عمال التحكم فـ80.65% انتقدوا المؤسسة. ونسبة 61.28% انتقدوها مع الزملاء داخل وخارج المؤسسة و19.35% مع المسؤول المباشر، و19.35% الآخرين لم ينتقدوها.

أما عمال التنفيذ فـ50% (37.5% + 12.5%) انتقدوا المؤسسة مع زملائهم ولا يوجد مبحوثون من هذه الفئة انتقدوا المؤسسة مع مسؤولهم المباشر، و 50% لم ينتقدوها. وفي المجموع، 70.10% من أفراد العينة انتقدوا المؤسسة مع زملائهم (40.74% + 12.95% = 53.69%)

و20.37% صرحوا لمسؤولهم المباشر بانتقاداتهم، و نسبة 25.90% لم ينتقدوا المؤسسة أبداً. وانطلاقاً من هذه النسب فالنتائج التي يمكن الوصول إليها هي:

- عدد معتبر من أفراد المؤسسة ينتقدونها، فصورتها مهتزة لديهم ولا يعتبرون الوضع الحالي مرضياً لهم.
- انتقاد المؤسسة يتم في جزء مهم منه في إطار الاتصالات غير الرسمية. واعتماد الاتصال الرسمي للتعبير عن الرأي في المؤسسة بأخذ شكلاً محدوداً. وعندما كنا بصدد توزيع استمارات هذه الأسئلة وجدنا من يقول لنا متذمراً وبلهجة حادة: "ما عندي ما نكتب راهم عارفين راينا مليح في الخدمة" مما قد يدل على عدم اقتناع كبير لدى البعض بجدوى استخدام المراسلات والاتصالات الرسمية لتبليغ الانتقادات.





يمكن ملاحظة أن تبادل الأفكار والآراء أثناء الاجتماعات هو أمر محدود نسبيا في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة بشكل عام، و تتاح لفئة الإطارات أكثر من غيرهم الإدلاء بأرائهم وأفكارهم وإن بقيت النسبة منخفضة مقارنة بما هو مطلوب، وتندرج هذه النسبة حتى تصل إلى الصفر عند فئة عمال التنفيذ مما يعني انعدام فكرة الاتصال بالمعنى التبادلي في المستويات الدنيا للمؤسسة. إذا توجد اجتماعات يقل فيها التبادل والتفاعل كلما انخفض المستوى التنظيمي الذي تعقد على مستواه.

السؤال العاشر:

يتمثل الهدف من طرح هذا السؤال في معرفة إن كان للعاملين في هذه المؤسسة علم كاف ببعض المعلومات العامة التي تتعلق بمؤسستهم (ومنها عدد العاملين)، وهذا لغرض تقييم أداء الجهة المكلفة بالاتصال واهتمامها بهذا النوع من المعلومات.

الجدول رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لعدد العاملين في المؤسسة

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة المهنية الإيجابية	
	ك	%	ك	%	ك	%		
%92.60	50	%87.5	7	%90.32	28	%100	15	يعرف
%7.40	4	%12.5	1	%9.67	3	-	-	لا يعرف
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

نسبة 100% من الإطارات يعرفون عدد العاملين، و 90.32% من عمال التحكم يعرفون العدد، وكذلك 87.5% من عمال التنفيذ يعرفون أيضا. وفي المجموع 92.60% من مجموع المستجوبين يعرفون في مقابل 7.40% فقط لا يعرفون.

بالنظر إلى المكاتب التي يأخذها الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، ليس مؤكدا تماما إن كان معرفة العاملين لهذا النوع من المعلومات هو نتيجة جهد من طرف الجهة المكلفة للاتصال أو هو نتيجة الاتصالات غير الرسمية السائدة داخل المؤسسة.

وفي هذا الشأن، لاحظنا أثناء تواجدها بالمؤسسة:

- الارتباط الموجود بين مختلف الأفراد وكثافة الاتصالات التي يجرونها أثناء أداء الأعمال وعلى هامشها. مما يدل على أهمية العلاقات بينهم. وقالت لنا رئيسة مصلحة تعمل في هذه المؤسسة مؤكدة ذلك أن العاملين مرتبطون ببعضهم جدا و هم "كأسرة واحدة". وهو ما يدل على سيادة الاتصالات غير الرسمية.
- مكتب الاتصال موضوع في ركن قصي، والشخص المكلف به لم يتمكن من لقائه أبدا نظرا لغيابه المستمر عن مكتبه.



ومن مجموع إجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور يمكن القول أن الشكل السائد للاتصال داخل هذه المؤسسة الاتصال النازل يقابله ضعف نسبي في الاتصالات الصاعدة، ووجود انتقال غير كاف للمعلومات مما يؤدي بالأفراد إلى الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية لإشباع الحاجة إلى المعلومات، هذه الأخيرة أي المعلومات- التي هي محتوى الاتصال تتميز غالباً باقتصارها على الجانب العملي مع تميزها ببعض الجوانب السلبية في إعدادها وإرسالها.

#### 2.4 المحور الثاني: ثقافة المؤسسة:

تتعلق أسئلة هذا المحور ببعض مكونات الثقافة، والانتماء والارتباط بالمؤسسة والعلاقات السائدة، وبعض القيم الأساسية لدى العامل، وأيضاً مدى استخدام الإدارة للاتصال في داخل المؤسسة من أجل تثبيت بعض القيم وبناء ثقافة للمؤسسة الجزائرية. وبالتالي الحصول على إجابة للسؤال الجزئي الثاني الخاص بالمؤسسة الجزائرية والذي كان حول محتوى وطبيعة الثقافة السائدة في مؤسسة سونلغاز وخصائصها، وما إذا كان يتم استخدام الاتصال الداخلي في بناء وتدعيم ثقافة المؤسسة فيها. سوف نتبع نفس طريقة التحليل التي تم العمل بها في المحور الأول.

##### السؤال الأول:

تتشكل ثقافة المؤسسة من تواصل مسيرة عملها عبر التاريخ ابتداء من تاريخ تأسيسها إلى وقتها الحاضر. ويكتسي تاريخ تأسيسها أهميته من كونه بداية لمرحلة تطورها وصعودها، وتعاقب فترات في حياتها، ولهذا كان طرح هذا السؤال.

##### الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لتاريخ تأسيس المؤسسة

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكّم		إطارات		الفئة المهنية الإيجابية	
	ك	%	ك	%	ك	%		
%59.26	32	%62.5	5	%61.29	19	%53.33	8	يعرف
%40.74	22	%37.5	3	%38.70	12	%46.66	7	لا يعرف
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

في فئة الإطارات هناك نسبة 53.33% يعرفون التاريخ الصحيح لتأسيس مؤسسة سونلغاز، في مقابل 46.66% منهم لا يعرفون وهي نسبة كبيرة. فيما ترتفع نسبة من يعرفون التاريخ الصحيح من فئة عمال التحكّم إلى 61.29% و 38.70% لا يعرفون. وترتفع هذه النسبة عند عمال التنفيذ إلى 62.5% و 37.50% لا يعرفون.

إذاً، إجمالاً 59.26% من المستجوبين يعرفون، و 40.74% لا يعرفون. ومنه نستنتج أن جزءاً معتبراً من العاملين لا يعرف تاريخ تأسيس مؤسستهم، رغم ما لهذا التاريخ من أهمية معنوية. ولهذا يمكن القول أنه ليس

هنا استخدام لهذا التاريخ بما يحمله من دلالة رمزية في الثقافة الخاصة بالمؤسسة. وحتى وإن كان مثل هذا التاريخ الخاص بالتأسيس وبإحياء الحوادث والتطورات المهمة التي مرت بها المؤسسة موجودا في الجريدة الداخلية فإن هذه الجريدة كما ذكرنا في المحور الأول، من مجموعة الأسئلة هذه، تواجه عدد من الصعوبات.

السؤال الثاني:

الغرض من طرح هذا السؤال هو نفسه الغرض من طرح السؤال السابق، أي إبراز الرموز باعتبارها إحدى المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة. وقد كان أن LOGO الخاص بسونلغاز محورا لهذا السؤال، والذي يرمز إلى الشرارة الكهربائية وقطرتي غر.

الجدول رقم (24) توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لمعنى LOGO المؤسسة

الفئة المهنية الإيجابية		إطارات		عمال تحكم		عمال تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يعرف		7	46.66%	5	16.29%	3	37.5%	15	27.75%
لا يعرف		8	53.33%	26	83.87%	5	62.5%	39	72.24%
المجموع		15	100	31	100	8	100	54	100

نسبة 46.66% من فئة الإطارات يعرفون معنى الـ LOGO الخاص بالمؤسسة. نسبة 53.33% منهم لا يعرفون معناه. وتتنخفض هذه النسبة عند عمال التحكم إلى 16.29% فقط و تبلغ (37.5%) عند عمال التنفيذ، فيما نسبة من لا يعرفون 83.87% و 62.50% على التوالي.

ومجموع من لا يعرفون 72.24% من المبحوثين، والذين يعرفون 27.75% فقط (أقل من الثلث). ويصح ما قلناه بخصوص تاريخ التأسيس على عدم معرفة أكثرية العاملين بمعنى LOGO الخاص بمؤسستهم. وما يلفت الانتباه هو ارتفاع نسبة من لا يعرفون معناه في فئة الإطارات.

وتستخدم مؤسسة سونلغاز LOGO الخاص بها في جميع مبانيها والمنشآت التابعة لها، وكذا على السيارات والمركبات التي تملكها وهذا، بالإضافة لإعطائه هوية خارجية، يعطي نوعا من الخصوصية للمؤسسة ولتنتمي إليها. وما ينبغي أن يحدث هو ضرورة تفعيل الرموز المحملة بالمعاني المشتركة لإعطاء الشعور بالانتماء والالتزام لنفس الجهة.

السؤال الثالث:

يعتبر الشعور بالانتماء، سواء كان قويا أو ضعيفا، إحدى الآثار المترتبة على عمل الفرد في المؤسسة والتي تخلف في داخله رد فعل نفسي تجاه مكان عمله سلبا أو إيجابا. وإحدى المؤشرات الدالة على مكانة المؤسسة لديه.



الجدول رقم (25) : الشعور بالانتماء للمؤسسة

الإجابة	الفئة المهنية		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الفخر والاعتزاز	7	46.66%	11	35.48%	6	75%	24	44.45%	54	100%
عدم الفخر	1	6.66%	3	9.67%	-	-	4	7.40%	8	100%
مكان عمل فرضته الظروف	2	13.66%	8	25.80%	1	12.5%	11	20.37%	31	100%
شعور غير محدد	5	30%	9	29.03%	1	12.5%	15	27.75%	15	100%
المجموع	15	100%	31	100%	8	100%	54	100%	100	100%

بلغت نسبة الإطارات الذين فتخرون بالانتماء لمؤسسة سونلغاز 46.66% فيما كانت نسبة الذين لا يشعرون بالفخر أو يرون أنه مكان عمل فرضته عليهم الظروف نحو 20.32% (6.66% + 13.66%)، و30% ليس لديهم شعور محدد. أما عند فئة عمال التحكم فتتخفص نسبة الفخورين بالانتماء لها إلى 35.48%، ومن لا يشعرون بالفخر أو أنه مكان عمل فرضته عليهم الظروف كانت نسبتهم 35.47% (9.67% + 25.80%) ومن ليس لديهم شعور محدد 29.03%. هذا وكان 75% من فئة عمال التنفيذ فخورون بانتمائهم للمؤسسة، وليس فيهم من لا يشعر بعدم الفخر.

يشعر 44.45% من المجموع بالفخر والاعتزاز لانتمائه للمؤسسة، ونسبة 27.77% (7.40% + 20.37%) يشعرون إما بعدم الفخر أو أنه مكان عمل فرضته عليهم الظروف، و 27.75% ليس لديهم شعور محدد.

ويمكن تفسير هذه النتائج كالآتي: برغم انخفاض نسبة من يشعرون بالفخر من الإطارات إلا أنها مرتفعة عنها عند عمال التحكم وهذا يرجع ربما للمكانة التي تحتلها فئة الإطارات في المؤسسة. كما أن فئة عمال التنفيذ في أكثريتها فخورة بالانتماء وهذه نقطة إيجابية يجب على إدارة المؤسسة التركيز ودعمها في العمل الاتصالي المنجز وغيره من الأنشطة التي تدعم هذا الشعور العالي بالانتماء للمؤسسة عندهم، وأيضا عند أولئك الذين ليس لديهم شعور محدد.

#### السؤال الرابع:

يبين هذا السؤال مدى قوة العلاقة التي تربط الفرد بمؤسسته، ويظهر كذلك العوامل التي من الممكن أن

تؤثر سلبا على هذه العلاقة أي على الارتباط بالمؤسسة.



الجدول رقم (26): الارتباط بالمؤسسة

المجموع		عمال التقيد		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
20.38%	11	-	-	25.80%	8	20%	3	نقص الأجر	نعم
7.40%	4	-	-	9.67%	3	6.66%	1	ليس هناك تقدير	
-	-	-	-	-	-	-	-	العمل متعب	
3.70%	2	-	-	3.22%	1	6.66%	1	الشعور بالقهر السيطرة	
3.70%	2	-	-	-	-	13.66%	2	أسباب أخرى	
35.19%	19	75%	6	22.58%	7	40%	6	لا	ربما
29.62%	16	25%	2	38.70%	12	13.66%	2		
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع	

صرح 20% من فئة الإطارات أنهم يريدون مغادرة المؤسسة بسبب نقص الأجر، و 13.33% منهم يريدون المغادرة بسبب أنه ليس هناك تقدير أو بسبب الشعور بالقهر والسيطرة (6.66% لكل من السببين). و 40% لا يريدون في حالة حصولهم على فرصة عمل في مؤسسة أخرى، و 13.66% منهم ربما يغادرون. وعند عمال التحكم، من يريدون المغادرة بسبب نقص الأجر نسبتهم أعلى من نظيرتها عند الإطارات إذ تبلغ 25.80%، و 12.89% منهم يريدون المغادرة بسبب غياب التقدير والاحترام أو بسبب الشعور بالقهر والسيطرة (9.67% و 3.22%)، أما 22.58% لن يغادروا و 38.70% منهم ربما يغادرون. وفي المحصلة فإن 35.18% من المبحوثين ينوون المغادرة في حالة حصولهم على فرصة عمل في مؤسسة أخرى، تضاف إليهم نسبة 29.62% ربما يغادرون المؤسسة. أما نسبة 35.19% منهم لا يريدون المغادرة. من بين الأسباب التي تقف وراء احتمال أن يغادر العاملون مؤسستهم يأتي نقص الأجر في المقدمة 20.98% ويليه قلة التقدير أو الشعور بالقهر والسيطرة (7.40% و 3.70% على التوالي)، ثم الأسباب الأخرى 3.70%. وتجدر ملاحظته أن كل المبحوثين الذين يريدون المغادرة لم يذكروا التعب من العمل والضغط كسبب لمغادرتهم.

باستثناء الأجر الذي جعله بعض الذين يريدون المغادرة سببا (يتعلق بالحاجات المادية)، فإن الأسباب المتعلقة قلة التقدير والاعتراف والشعور بالقهر والسيطرة، تتم عن نقص شديد في تلبية الحاجات المعنوية عن العاملين في المؤسسة. هذه الحاجات المعنوية التي يعمل الاتصال الداخلي على تلبيةها نجدها هنا ملحة إلى درجة أن عددا من المبحوثين يريدون المغادرة إلى مؤسسات أخرى لتلبيةها. إن أي اتصال يعمل على تلبية هذه الحاجات هو أيضا يساهم في تدعيم ارتباط العامل بمؤسسته ما دام يجد فيها ما يلبي حاجاته المتنوعة.

إن ضعف الارتباط بين العامل ومؤسسته المعبر عنه في هذه النتائج يدل أيضا على ضعف في الثقافة السائدة

## السؤال السابع:

تتشكل الثقافة أساساً، كما رأينا في الجزء النظري، من القيم التي تعتبر موجهة للسلوك الإنساني. ولهذا طرحنا سؤالين حول القيم: الأول حول قيمة العمل، والسؤال الثاني حول قيمة الوقت. وهذا في محاولة لمعرفة مدى ما تتمتع به هاتان القيمتان في الثقافة السائدة في مؤسسة سونلغاز.

## الجدول رقم (29): قيمة العمل

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%46.30	25	%50	4	%45.16	14	%46.66	7	الحصول على مقابل مادي
%27.78	15	%50	4	%29.03	9	%13.33	2	من أجل ضمان المستقبل
%18.51	10	-	-	%22.58	7	%20	3	وسيلة لتحقيق الذات
%5.55	3	-	-	%3.22	1	%13.33	2	لكسب الاحترام والتقدير
%1.85	1	-	-	-	-	%6.66	1	شيء آخر
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

صرح ما نسبتهم 60% ( $46.66\% + 13.33\%$ ) من فئة الإطارات أن العمل يمثل بالنسبة لهم وسيلة للحصول على مقابل المادي وضمان للمستقبل، فيما 20% فقط رأيت فيه وسيلة لتحقيق الذات، و13.33% لكسب احترام وتقدير الآخرين. وتزيد النسبة التي تعتبره وسيلة للحصول على مقابل المادي وضمان للمستقبل في فئة عمال التحكم حيث بلغت 74.19% ( $45.16\% + 29.03\%$ )، و22.58% فقط رأيت فيه وسيلة لتحقيق الذات. أما عمال التنفيذ المبحوثين فكلهم يرى في فيه وسيلة للحصول على مقابل المادي وضمان للمستقبل وقد جاءت النتائج الكلية مشابهة للنتائج الجزئية، وذلك كالآتي:

46.30% من المستجوبين يرون أن العمل ما هو إلا وسيلة للحصول على مقابل مادي، و27.78% يرون أنه ضمان للمستقبل، و18.51% فقط من المجموع تعتبره وسيلة لتحقيق الذات.

نلاحظ من نتائج هذا الجدول مدى تأثير عدم إشباع كل الحاجات المادية على طلب إشباع الحاجات غير المادية. فحيث أن إشباع الحاجات غير المادية غير مكتمل فانطلق إلى الحاجات غير المادية (المعنوية) سيكون ضعيفا وهذا حسب تدرج الحاجات (سلم Maslow للحاجات).



الجدول رقم (30): قيمة الوقت وسبب احترامه

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
14.82%	8	37.5%	3	12.90%	4	6.66%	1	الإجبار والخوف من العقوبة
22.22%	12	12.5%	1	22.58%	7	26.66%	4	ثمين ويجب استغلاله
48.14%	26	37.5%	3	51.61%	16	46.66%	7	لأداء العمل بشكل جيد
9.26%	5	12.5%	1	6.45%	2	13.33%	2	لا توجد جهة أخرى يذهب إليها
5.55%	3	-	-	6.45%	2	6.66%	1	سبب آخر
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

نحو 73.32% (26.66% + 46.66%) من فئة الإطارات قالوا أنهم يحترمون الوقت لأنه ثمين ويجب استغلاله ولأداء جيد للعمل، فيما قال آخرون منهم أنه يلتزمون بالوقت خوفاً من العقوبة (6.66%) أو لأنه ليس لديهم جهة أخرى يذهبون إليها (13.33%)، 6.66% آخرون لأسباب أخرى (أسباب تتعلق بالوازع الديني، واحترام عقد العمل المبرم). أكثرية من عمال التحكم المبحوثين (51.61% + 22.58%) قالوا إن احترام الوقت يكون لأجل أداء جيد للعمل أو لأداء جيد للعمل. و 12.90% منهم يحترمونه خوفاً من العقوبة.

نسبة من يحترمون الوقت مجبرين أو خوفاً من العقوبة من فئة عمال التنفيذ تبلغ 37.50%. فيما كانت نسبة من يرون أن الوقت ثمين ويجب استغلاله أو احترامه مفيد لأداء العمل بشكل جيد (50% + 12.50%) و 37.50% و 12.50% لأنه ليس لديهم جهة أخرى يذهبون إليها.

وفي النسب الكلية، بلغت نسبة من يحترمون الوقت خوفاً من العقوبة 14.82%، لكن الأكثرية (22.22% + 48.14% = 70.36%) قالوا أنهم يحترمونه لأنه ثمين ولأداء جيد للعمل، 9.26% من الجميع يحترمون أوقات العمل في المؤسسة لأنه ليس لديهم مكان آخر يذهبون إليه، و 5.55% لأسباب أخرى.

قيمة الوقت وضرورة استغلاله ليست قيمة مشتركة عند الجميع، حيث أنه يوجد من العاملين في هذه المؤسسة من يلتزم بالوقت ليس بدافع داخلي وإنما بدافع الخوف من العقوبة، كما أن هناك من يأتي للمؤسسة في الأوقات المحددة لأنه لا يجد جهة أخرى يمضي فيها وقته.

على أن الذين يحترمون الوقت ويعرفون قيمته، أكثرهم يرون في ذلك سبباً لأداء الأعمال بالشكل المطلوب وهو أمر إيجابي، بمعنى ارتباط في الثقافة ما بين قيمة الوقت والأداء الجيد للأعمال، كما يمكن أن نذكر أنه من بين أسباب القيم الدينية التي يلتزم بعض الأشخاص والتي تعطي من قيمة الوقت وتحث على احترامه واستغلاله فيما يفيد.



## السؤال التاسع:

الغرض من هذا السؤال ليس معرفة أسباب الغياب عن العمل في المؤسسة وإنما معرفة نظرة العاملين لأسباب غياب زملائهم، والتي من الممكن أن نعرف منها ما يحمله أغلب الأعضاء من مشاعر تجاه زملائهم بخصوص مسألة معينة.

## الجدول رقم (31): رأى أفراد العينة في أسباب التغيب عن العمل

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
22.22%	12	12.5%	1	22.58%	7	26.66%	4	نقص الرقابة وقلة الانضباط
1.85%	1	-	-	3.22%	1	-	-	سوء التفاهم مع المسؤول
12.95%	7	37.5%	3	6.45%	2	13.33%	2	الكسل والملل
9.26	5	12.5%	1	9.67%	3	6.66%	1	نقص الأجر
5.55%	3	-	-	9.67%	3	-	-	عدم الرضا عن العمل
48.14%	26	37.5%	3	48.38%	15	53.33%	8	ظروف خاصة
100	54	100	8	100	31	100	15	المجموع

أغلبية الإطارات يرون أن أسباب الغياب تتمثل في الظروف الخاصة (المرض، الالتزامات الأسرية) ونقص الرقابة وقلة الانضباط (26.66% + 53.33% = 80%)، والبقية منهم يرون أن السبب إما الكسل والملل أو نقص الأجر (13.33%، 6.66% على التوالي). وترتفع أهمية الأسباب الأخرى للغياب عند فئات عمال التحكم (سوء التفاهم مع المسؤول: 3.22%، نقص الأجر: 9.67%، عدم الرضا عن العمل: 9.67%) مع بقاء نسبة معتبرة من يرجعون أسباب التغيب إلى نقص الرقابة وقلة الانضباط (22.58%) وكذا الظروف الخاصة بكل عامل (48.38%).

بالنسبة لعمال التنفيذ، تختلف النسب بشكل كبير، إذ تتراجع أهمية كل من نقص الرقابة وقلة الانضباط والظروف كسببين مهمين للغياب بالنسبة للفئتين السابقتين (12.50% و 17.50% على التوالي) ويبرز مكانهما سببان آخران هما: الكسل والملل (37.50%) ونقص الأجر (12.50%).

وبشكل عام يرجع أفراد العينة غياب زملائهم إلى أربعة أسباب رئيسية:

الظروف الخاصة (48.14%) نقص الرقابة وقلة الانضباط (22.22%) الكسل والملل (12.95%) ونقص الأجر (9.26%).

يمكن أن نستنتج من هذه الإجابات الآتي:

قد تكون قيمة الكفاءة هي القيمة التي لا تحوز على أهمية تذكر في انشغالات المديرين بهذه المؤسسة. وهو ما يميز التنظيمات البيروقراطية حيث تطبيق القواعد والإجراءات هو غاية في حد ذاته وليس وسيلة للأداء الجيد. ومن مجموع إجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور يمكن القول أن الثقافة السائدة داخل هذه المؤسسة تتميز ب: عدم وجود شعور قوي بالارتباط بالمؤسسة، سيادة علاقات ودية بين الأفراد في العمل دعمتها كثافة الاتصالات غير الرسمية بينهم، أما العلاقات مع الرؤساء فلم تخرج تماما من النمط التقليدي المسم بالطاعة والخضوع مع وجوب الإشارة إلى وجود أحيانا علاقات بين الرؤساء والأفراد تتسم بالاحترام المتبادل والتضامن. أما من حيث النظرة للعمل فلا يزال عدد معتبر من الأفراد يعتبر العمل مصدرا للحصول على المقابل المادي في المقام الأول. وبخصوص استخدام الاتصال الداخلي لبناء ثقافة للمؤسسة، يتم استخدام الرموز بصفة محدودة، مع ضعف التركيز على تاريخ المؤسسة وتثبيت القيم عند الأفراد.

بعد هذا التحليل الخاص بإجابات المبحوثين الواردة الاستمارات، سنقدم فيما يلي بعض الملاحظات المشاهدة في المؤسسة أثناء تواجدها بها.

هذه الملاحظات تتعلق في مجملها ببعض وسائل الاتصال الداخلي. وبداية من الاتصال المكتوب والموجه إلى مجموع العاملين في المؤسسة، حيث بدأ واضحا تماما النقص الكبير في الاهتمام بهذا الجانب، خاصة ما تعلق منه بالملصقات واللوحات المخصصة لها، وكذا الملصقات التعريفية ( Fiches Les signalitiques). وبخصوص هذه الأخيرة فإن أبواب المكاتب لا تحتوي سوى على أرقام، وعلى الزائر سواء كان أحد العاملين في الوكالات التجارية المحلية البعيدة عن المقر، أو زبونا للمؤسسة أن يسأل في كل مرة عن مكان المكتب الذي يقصده. كما لاحظنا أن الجدران الخارجية واليهو والأروقة ليس عليها أي صور تاريخية أو مجسم أو غيرهما تذكر العاملين بالمراحل الحاسمة التي مرت بها مؤسستهم.

وسألفت انتباهنا أيضا داخل مكاتب الموظفين بهذه المؤسسة أثناء ترددي عليها أنه لا أحد منهم يعلق شهادة تقدير أو شهادة شرفية أو حتى صورة له تخلد إحدى اللحظات المهمة التي قضاها في المؤسسة، وربما يعكس هذا الأمر النتيجة التي وردت في السؤالين الخاصين بالشعور بالانتماء والارتباط بالمؤسسة في المحور الثاني من استمارة الأسئلة: حيث الرغبة بالمغادرة ارتبطت، ولو جزئيا، بقلة الاحترام والتقدير والاعتراف بالجهد المبذول.

وعرفنا أن إدارة المؤسسة تقوم بتنظيم احتفالات وتظاهرات للعاملين فيها في بعض المناسبات، كعيد المرأة وعيد العمال، ولكن ليس لديها احتفالات خاصة بها هي كالخروج إلى التقاعد أو تكريم كبار الموظفين، خاصة بلحظات معينة من تاريخها، وحيث أن الثقافة يجب أن تعطي للمؤسسة خصايتها عن بقية المؤسسات السياسية، الاجتماعية والثقافية، فهذا الأمر ضروري وله أهميته دوره في تشكيل ثقافة الخاصة بسونلغاز وليس مناسبات تشترك فيها مع غيرها، حيث الشعور بالخصوصية والتميز هو أحد مقومات ثقافة المؤسسة المساعدة على التسيير.



يضاف إلى ذلك أنه لا وجود لاحتفالات تتوج مجهود العاملين طيلة السنة، تظهر من خلالها الإنجازات المحققة والمشاريع المنتظر إنجازها في المستقبل القريب أو البعيد، ولا اجتماعات موسعة (اجتماعات حوار) لشرح سياسات المؤسسة وتلقي انشغالات ومطالب الأفراد (أنظر تحليل نتائج كل من السؤالين: الرابع والتاسع من المحور الأول الخاص بالاتصال الداخلي).

يقتصر استخدام الرموز على LOGO الخاص بالمؤسسة والذي لا يعرف معناه الكثير من الأفراد في المؤسسة، وكذا السيارات التي تميزها، لكن ليس هناك لباس خاص بالعاملين، أو شكل مميز للمباني التي تتخذ كمقرات للمؤسسة.

لا تختلف وضعية وسائل الاتصال الداخلي الأخرى، على غرار جريدة المؤسسة، عما سبق الحديث عليه فهذه الأخيرة تعاني من نقص تفعيلها وجعلها أداة حقيقية للاتصال المرغوب تحقيقه بين الإدارة والأفراد. كل هذه المشاكل الموجودة في الاتصال برغم وضع مصلحة الاتصال في الهيكل التنظيمي، والذي يوحي بوجود اهتمام من نوع، ولكنه اهتمام قليل لا يرقى إلى المطالب والطموحات لدى الأفراد، ولا يجعل وظيفة الاتصال تأخذ مكانها الصحيح كما هو الشأن في المؤسسات الحديثة.

### 5. نتائج الدراسة الميدانية:

اعتمادا على الإطار النظري للموضوع الذي ساعدنا على فهم وتفسير كل من الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة والعلاقة بينهما، يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية المعتمدة على المعطيات المستمدة من المصادر المختلفة في عدد من النقاط تمثل في مجملها إجابة على السؤالين الذين قمنا بطرحهما في الإطار المنهجي لهذه الدراسة الميدانية:

◀ تتميز المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين، والتي تمثل الاتصال النازل، بأنها ناقصة وغير منظمة، وتبرز مشكلة تلقيها النوع من المعلومات عند المستويات الإدارية السفلى ما يدل على وجود خلل في طريقة إعداد المعلومات المعدة للإرسال إلى المرؤوسين، كما أن بعض هذه المعلومات روتيني ومكرر مما يجعل هؤلاء يتلقون المعلومات من رؤسائهم بعدم اكتراث أو تطلع لمعرفة محتواها.

◀ تنتقل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء بشكل غير كاف، مع وجود نوع من الشك والريبة بين الطرفين خاصة في عند الفئات المهنية الوسطى والدنيا (عمال التحكم وعمال التنفيذ). كل هذا مع دور محدود للجهة المكلفة بالاتصال يظهر في جعلها سببا من طرف العاملين لعدم اطلاعهم الكافي على مجريات الأمور في المؤسسة.

◀ يوجد نقص في الاهتمام بالمعلومات الترقية والاجتماعية، والمعلومات التحفيزية المتعلقة بالإنجازات والمشاريع، رغم دورها الكبير في التأثير على نفسية العامل أيا كان موقعه، وأكثر الجهد المبذول للحصول عليها يكون من قبل من يحتاجونها، مما قد يؤثر على سوء تقدير لأهميتها في الجانب المهني والنفسى للفرد العامل.



← تعتمد أكثرية الأفراد على الاتصالات غير الرسمية من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها، مما يعطي صورة عن حجم نقص العمل الاتصالي المبذول من طرف الجهة المكلفة بالاتصال أو المسؤولين ذوي الدور الإشرافي.

← يتسم الاتصال الصاعد، متمثلاً في اقتراحات العاملين وأرائهم وانتقاداتهم، بوجود اهتمام قليل، وحتى ما هو موجود منه لا يأخذ الشكل المنظم والمستمر. وتتجسد قلة الاهتمام هذه حتى في الناحية الشكلية برغم الأهمية التي لهذا النوع من التبادل بالنسبة للتسيير في المؤسسة، وللجانب المعنوي للفرد العامل في نفس الوقت. هذا الأمر يغطي على حقيقة صورة المؤسسة المهترئة لدى جزء من العاملين وانتقاد المؤسسة يتم في جزء مهم منه في إطار الاتصالات غير الرسمية لأن اعتماد الاتصال الرسمي للتعبير عن الرأي في المؤسسة يأخذ شكلاً محدوداً.

← يتم تبادل الأفكار والآراء أثناء الاجتماعات بشكل هامشي عموماً، ولكن تتاح لفئة الإطارات أكثر من غيرهم الإدلاء بأرائهم وأفكارهم، مما يدل على عدم تبني فكرة الاتصال بالمعنى التبادلي خاصة في المستويات الدنيا للمؤسسة. إذا يقل التبادل والتفاعل في الاجتماعات كلما انخفض مستوى التنظيمي الذي تعقد فيه.

← تستخدم الإدارة مكونات ثقافة المؤسسة، من تاريخ ورموز، وتدعمها عند الأفراد بشكل محدود، ويظهر ذلك في جهل جزء معتبر من العاملين لتاريخ تأسيس مؤسستهم، مع ما لهذا التاريخ من أهمية معنوية، وبما يحمله من دلالة في ثقافتها، حيث كان من تفعيل الرموز المحملة بالمعاني المشتركة لإعطاء الشعور بالتوحد والانتماء لنفس الجهة.

← تزيد عدم تلبية الحاجات المادية والمعنوية من ضعف الارتباط بين الأفراد والمؤسسة، ويظهر نقص واضح في تلبية الحاجات المعنوية عن فئات من العاملين في المؤسسة. هذه الحاجات المعنوية التي يعمل الاتصال الداخلي على تلبيتها عادة نجدها ملحة إلى درجة أن عدداً من المبحوثين يريدون المغادرة إلى مؤسسات أخرى لتلبيتها، وهو ما يدل أيضاً على نوع من الضعف على ضعف في الثقافة السائدة، وكذا عدم لعبها إحدى وظيفتيها الأساسيتين ألا وهي زيادة الاندماج والتماسك الداخلي.

← تربط الأفراد مع بعضهم البعض علاقات ودية، أساسها التآلف والتعاون، كما تقل الخلافات والصراعات بينهم على أن النمط القديم للعلاقات بين الرئيس والتابعين إليه إدارياً ما زال موجوداً برغم أنه ليس سائداً.

← يستمر عدم إشباع جزء من الحاجات المادية وغير المادية في التأثير على مكانة القيم (العمل والوقت في هذه الحالة) عند الفرد العامل في هذه المؤسسة ودورها في توجيه سلوكه، حيث العمل مازال عند بعضهم مرادفاً للمقابل المادي. غير أن النقطة التي يمكن اعتبارها إيجابية هي وجود فئات معتبرة ترى في العمل وسيلة لتحقيق الذات، وتربط ما بين احترام الوقت والأداء الجيد للأعمال، ويمكن البناء عليها وتشكيل ثقافة للمؤسسة.

يركز الرؤساء في هذه المؤسسة، فيما يخص القيم التي يحاولون ترسيخها عند مرؤوسهم، على الالتزام بالقواعد والإجراءات، والانضباط واحترام القوانين، بينما ليس هناك كثيرون منهم من يعتبر الكفاءة والعمل بإتقان، وكذا العمل التعاوني كفريق واحد من القيم الجديرة بأن توجه سلوك الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، وهو ما يعني بقاء الحرص لديهم على فرض القيم البيروقراطية كأولوية.

#### خاتمة الفصل:

لقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعرف عددا من الجوانب السلبية، التي مصدرها أساسا حدوث نوع من المواكبة للتطورات الحاصلة في هذا المجال باستخدام بعض الوسائل الخاصة به دون وجود قناعة حقيقية بجدواها.

ولم يحظ الاتصال بعد بالمكانة التي يجب أن تعطى له كنشاط يمثل جوهر العمل الإداري، بما له من أدوار تدعم تحقيق الأهداف الوظيفية، التحفيزية، وهدف إدماج الأفراد العاملين في فريق واحد، بغرض إيجاد التعاضد والتآزر. إذ يكاد يقتصر على المعلومات الخاصة بالتسيير المباشر ( وحتى هذا النوع ظهر بأنه غير خال من بعض السلبيات)، دون توسيعه بشكل واضح ليأخذ معناه التبادلي والتفاعلي بين مختلف أعضاء المؤسسة، وكذا استخدامه في بناء ثقافة للمؤسسة تؤدي وظائفها في التسيير. هذا مع ملاحظة بداية محتشمة لتشكيل هوية تتميز بها المؤسسة.

وما يزال هناك جانب باق من الثقافة المتشككة خلال سنوات طويلة سادت فيها القيم البيروقراطية ضيلة الحقبة الاشتراكية التي تركز على إتباع القواعد والإجراءات بدل السعي نحو تحقيق الأداء العالي، تنجسد في طبيعة الأوامر والتوجيهات التي يتلقاها العاملون في مختلف المستويات من طرف رؤسائهم، هذا برغم التغيرات المتلاحقة والمهمة التي شهدتها محيط المؤسسة الاقتصادية العمومية في العتدين السابقين محليا ودوليا.

## خاتمة

يمثل الاتصال أحد أهم الأعمال والمهام الملقاة على عاتق المدير في المؤسسة اليوم، وبعدها كان الاتصال، لا يذكر في أدبيات الإدارة إلا كعمل جانبي ومكمل - مع استثناءات قليلة - ومقتصر على إعطاء الأوامر والتوجيهات للتابعين، أصبح يمثل نشاطاً محورياً في عمل المدير، وجوهراً للعملية الإدارية لا تتم بدونها.

وكان للتطرق للاتصال في المؤسسة الجزائرية ومكانته فيها أهمية في إثبات النتائج غير الملائمة التي يمكن أن يخلفها عدم الاهتمام بالاتصال وثقل الوعي بضرورته، من سيادة الاتصالات غير الرسمية وضعف الارتباط بالمؤسسة لدى العاملين.

كما توسع مفهومه، ليتجاوز مجرد إرسال المعلومات والأوامر، ليشمل التبادل والتفاعل بين الأطراف المختلفة أثناء تادية الأعمال، وهذا لضمان التنسيق والتعاون. وتجلت الأهمية التي يكتسبها اليوم في وضع سياسة خاصة به. ومن حقيقة كون الثقافة هي نتاج تفاعل اجتماعي وتأثير متبادل بين أفراد وجماعات، ظهر دور جديد للاتصال داخل المؤسسة يتمثل في العمل على تشكيل ثقافة خاصة بها تؤدي وظائف حيوية تتعلق بالاندماج الداخلي للأفراد وتناسق سلوكهم، وإعطاء المؤسسة هوية خاصة بها في محيطها، ومساعدتها على التكيف مع بيئتها.

والاتصال، المتضمن في أنماط التسيير المختلفة ظهر تأثيره واضحا على خصائص الثقافة التي أفرزتها، مع عوامل أخرى، أنماط وأساليب التسيير تلك. والمؤسسات الجزائرية كانت بمثابة الحالة الشاهدة على هذا التأثير.

### نتائج اختبار الفرضيات:

بعد دراسة موضوع هذا البحث ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانبه، تمكنا من اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، فكانت النتائج على النحو التالي:

### **الفرضية الأولى:**

تتعلق باعتماد العملية الإدارية على وجود اتصال داخلي بين مختلف أجزاء المؤسسة، وقد تم التأكد منها من خلال الفصل الأول الذي ركزنا فيه على مفهوم الاتصال الداخلي ودوره في نشاط المؤسسة والعمل الإداري فيها مع توضيح دوره في كل وظيفة إدارية. كما تبين أن هذا الأخير كجزء من عمل المسيرين له دور



مهم في ترابط وتناسق الأعمال، والتعاون بين الأفراد والوظائف. كما أبرزنا مختلف الجوانب المتعلقة بسياسة الاتصال الداخلي، إعدادها، أدواتها ووسائلها، ودور المسير في تنفيذها.

**الفرضية الثانية:**

تنص على أن سياسة الاتصال المطبقة من طرف الإدارة داخل المؤسسة أحد محددات الثقافة السائدة فيها، وقد تم التأكد منها أيضا من خلال الفصل الثاني الذي تطرقنا فيه إلى مفهوم ثقافة المؤسسة والعوامل التي أدت إلى الاهتمام بها، كما أبرزنا دور الاتصال الداخلي في تشكيل أو بناء ثقافة خاصة بالمؤسسة. وبعدها استعرضنا مختلف أنماط التسيير التي سادت المؤسسات العمومية الجزائرية، وأثرها أو دورها في تشكيل الثقافة السائدة فيها.

### **الفرضية الثالثة:**

تتمثل في وجود اهتمام ببناء ثقافة إيجابية في المؤسسة الجزائرية من خلال سياسة الاتصال الداخلي المطبقة فيها. وتم التأكد من عدم صحتها عبر إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة SONELC/ANZ. وأظهرت أن المؤسسات الجزائرية مازالت لا تولي اهتماما كبيرا لكل من الاتصال وتبادل المعلومات، والبعد الثقافي واستغلاله في التسيير، وكذا استخدام الاتصال ومختلف وسائله في زيادة الارتباط ودعم الانتماء مازال محدودا.

### **النتائج العامة للدراسة:**

من خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع وأثناء محاولتنا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

« لا يقتصر الاتصال على إرسال المعلومات من القمة إلى القاعدة، لكنه وحتى يحقق أهدافه يجب أن ينظر له كعملية تبادلية، على إدارة المؤسسة إعطائه الاهتمام الكافي بمختلف أشكاله، واعتبار المسيرين الاتصال في جوهر العمل الإداري. وليس عملا تكميليا، لا يحتاج أي كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تميمتها. باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة مع التركيز على التكوين.

« سياسة الاتصال هي الإطار المناسب لتنسيق العمل الاتصالي داخل المؤسسة، وإعدادها والعمل وفقها يعكس وعيا من إدارة المؤسسة والمسيرين على حد سواء بأهمية الاتصال، وهؤلاء المسيرين يمثلون حجر الزاوية في إعداد وتطبيق هذه السياسة.

« الاتصال في المؤسسات الجزائرية لا يأخذ القدر الكافي من الاهتمام، حيث مازال مقتصرًا في أغلبه على الاتصال النازل، مع نقص في المعلومات التي تهتم الأفراد وحتى تلك الضرورية لأداء المهام، مما ينتج آثارا سلبية على المؤسسة وعلى العاملين. وقد كانت وراء هذه الوضعية عوامل متعددة.

« إن ثقافة المؤسسة وما لها من تأثير على الأداء، وتحقيق التماسك بين الأفراد، وتناسق السلوك الصادر عنهم تعتبر أداة مهمة من يمكن للإدارة أن تستخدمها لهذا الغرض، وتضعها مكان الطرق التقليدية في

المراقبة والضبط المتمثلة في الأوامر والقوانين، فتتفادى تخصيص جزء من الجهد الإداري للتحقق من ذلك، فيكون مصدر الرقابة على السلوك ذاتي.

◀ يعد الاتصال الداخلي أداة ضرورية ومهمة من أجل بناء وتشكيل ثقافة مؤسسة، ويمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد. كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة.

◀ سادت في المؤسسات العمومية الجزائرية ثقافة ضعيفة أفرزتها أنماط التسيير المختلفة، وانظروف المحيطة بعمل تلك المؤسسات. فلم تساعدها على تحقيق الاندماج الداخلي بين أفرادها ولا التكيف مع بيئتها التي عرفت تغيرات جذرية.

#### التوصيات والاقتراحات:

استنادا على الجانب النظري، وجوانب الضعف الخاصة بالاتصال الداخلي، وثقافة المؤسسة اللذان كشفت عنهما الدراسة الميدانية، نقدم مجموعة من المقترحات والتوصيات لمؤسسة SONELGAZ التي تصب في مجملها في الاهتمام بدور الثقافة المساعد على التسيير وتحقيق الأداء العالي، وتحسين الاتصال والاعتماد عليه في بناء تلك الثقافة:

◀ الاهتمام بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله، لاسيما الاتصال الصاعد لمعرفة احتياجات وتطلعات الأفراد وتقليل اعتمادهم على الاتصالات غير الرسمية، وهذا يجعل المعلومات تتحرك داخل المؤسسة في كل الاتجاهات.

◀ الاستفادة من التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، واستخدامها من أجل تسهيل الاتصالات ونجاحها. وتكوين الإطار في ميدان الاتصال، وكل هذا ضمن سياسة اتصال داخلي محددة الأهداف والوسائل.

◀ العمل على استخدام الاتصال في صياغة مشروع للمؤسسة، وإبراز العناصر الظاهرة والرمزية للثقافة، باستخدام مختلف التقنيات والوسائل.

◀ الاستعانة بخبراء ومختصين في الميدان، والاحتكاك بمراكز البحوث والجامعات، والاستفادة من التقارير والرسائل الجامعية المنجزة.

#### أفاق البحث:

وفي ختام هذه الدراسة، نقترح مجموعة من المواضيع التي أثارنا خلالها إجراء الدراسة، وأود أن تكون بحوثا مستقبلية، وتتمثل في:

◀ دراسة شاملة حول مدى استخدام المؤسسات الجزائرية للتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، واستفادتها منها.

◀ دور العوامل الثقافية كمحدد للاتصال داخل المؤسسة وطرق ممارسة السلطة.

## قائمة المراجع

- 1) صالح العمري وطاهر الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان (2007)
- 2) صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2005).
- 3) Abric (J-C), Psychologie de la communication, Armand Colin, 2éd, Paris. (2001).
- 4) محمد الطنوبي، "نظريات الاتصال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دون طبعة، الإسكندرية، (2001).
- 5) فضيل دليو (تحت إشراف)، "الاتصال في المؤسسة"، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، دون طبعة، فلسطين، (2003).
- 6) Meunier (j-p) et Peraya (D), introduction aux théories de la communication, éditions De Boeck université, 2éd, coll culture et communication, Bruxelles, (2004).
- 7) منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).
- 8) هالة منصور، "الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، و مهاراته"، المكتبة الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2000).
- 9) فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، طبعة 6، عمان، (1998).
- 10) Mucchielli (R), communication et réseaux de communication, ESF éditeur, 9éd, Paris, (1993).
- 11) Carre (C), animer un groupe: leadership, communication, et résolutions des conflits, éditions d'organisation, Paris, (2007).
- 12) Baylon (C) et Migniot (x), La communication, Nathan, Paris, (1999).
- 13) Charles (R) et Williame (C), La communication orale, Nathan, Paris (1994).
- 14) Amado (G) et Guittet (A), Dynamique des communications dans les groupes, Armand Colin, 3ème tirage, Paris, (2002).



- 15) أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، (2000).
- 16) خليل الشماخ، خضير حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. طبعة 2، عمان، (2005).
- 17) مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة 3، بيروت (2000).
- 18) Meziane (G), la communication et les nouvelles techniques de l'information, édition EL-AYEM, Alger, (2001).
- 19) عبد الغفور يونس، "نظريات التنظيم والإدارة"، المكتب العربي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، (1997).
- 20) Labasse (P), Éléments pour une histoire de la communication interne, Les cahiers de la communication interne n°6 – février 2000.
- 21) Détrie (P) et. Broyez (C), La communication interne au service du management, éditions Liaisons, 2éd, Paris (2001).
- 22) De Lacambre (P), (Sous la dir de), Communication organisationnelle: objet, pratiques, dispositifs, Presses universitaires de Rennes, Rennes, (2000).
- 23) Igalens (J) dans: Le Duff (R) (Sous la dir de) Encyclopédie de la gestion et du management. éditions DALLOZ, Paris, (1999).
- 24) Lazary, Le management, Ouvrage imprimé à compte d'auteur, (2006).
- 25) Westphalen (M-H), Communicator, Dunod, 4éd, Paris, (2004).
- 26) [http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information\\_et\\_communication\\_dans\\_l\\_entreprise.htm](http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information_et_communication_dans_l_entreprise.htm). consulté le 08.12.2008 à 16:50
- 27) ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، دون طبعة، الجزائر، (2004).
- 28) Drucker (P), L'avenir du management, traduit de l'anglais par Jacques Fantaine, Pearson Education, Paris, (2005).
- 29) حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، (2004).
- 30) Malaval (P) et autres, PENTACOM: La communication théorie et pratique, Pearson éducation. Paris, (2005).



- 31) Thévenet (M) dans: J.M Peretti(sous la dir), Tous DRH, éditions d'Organisation,3éd Paris, (2006).
- 32) عبد الغفار حنفي، "إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).
- 33) Citeau (J-P), Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques, Armand Colin, 3éd, Paris, (2000).
- 34) كريمة بوظبة، "الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب، اللغات والعلوم والاجتماعية - قسم علوم الإعلام والاتصال- جامعة الجزائر، (2001)، وأيضا شريط حورية، "مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية الآداب، اللغات والعلوم الاجتماعية - قسم علوم الإعلام والاتصال- جامعة الجزائر، (2001).
- 35) محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، دون طبعة، عمان، (2002).
- 36) Scheid (J-C), Les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris, (1999).
- 37) Drucker (P), à propos du management, trad de l'anglais par: Sabine Rolland, éditions Village Mondiale, Paris, (2000).
- 38) Westphalen (M-H), La communication externe de l'entreprise, Dunod, Paris, (1997).
- 39) Libeart (T), La communication de crise, Dunod, 2éd, Paris, (2005).
- 40) Mucchielli (A), Les sciences de l'information et de la communication, HACHETTE, Paris, (2005).
- 41) فضيل دليو، "اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2003).
- 42) Demont (L) et autres, Communication des entreprises: stratégies et pratiques, Nathan, Paris, (2002).
- 43) Plane (J-M), Théorie des organisations, Dunod, Paris, (2000).
- 44) إيهاب رزيق، "الإدارة: الأصول والنظريات"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2001).
- 45) عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، (2008).
- 46) كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: أسس ومفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 3، عمان، (2004).



- 47) Souterain(J-F) et Farcet (P), Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI éditions, Alger, (2007).
- 48) Bossoutrot (F). De la communication interne à la communication de coopération, Les cahiers de la communication interne n°7 - septembre2000
- 49) Brilman (J), Les meilleures pratiques de management: au coeur de la performance, éditions d'Organisation, 3éd, Paris, (2001).
- 50) Peretti (J-M), Gestion des ressources humaines. Vuibert entreprise, 10éd, Paris, (2002).
- 51) D'Almeida (N) et Libaert (T), La communication interne de l'entreprise, DUNOD, 5éd, Paris, (2007).
- 52) Emery (Y) et Gonin (F), Dynamiser la Gestion des ressources humaines, Presses polytechniques universitaires Romondes, 2éd ,Lausanne, (2006).
- 53) Mintzberg (H), Le Manager au quotidien: les 10 rôles des cadres .trad de l'américain par Pierre Romelaer. éditions d'Organisation, Paris, (1984), 2eme tirage (2002).
- 54) صَبَّاح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، "الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم، ومراسلات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، (2007).
- 55) <http://portail.unice.fr/jahia/webdav/site/myjahiasite/users/gouasbau/public/PsychoSociale>.consulté le 31.12.2008 à 16:51
- 56) Beaudichon (J), La communication: processus, formes et applications, Armand Colin, Coll cursus, Paris, (1999).
- 57) فضيلة سبع، "الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام- قسم علوم الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر 2007.
- 58) بوفلجة غيث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع. طبعة 2، وهران، (2004).
- 59) Mintzberg (H), Le Management: Voyage au centre des organisations, éditions d'Organisation, Paris, (2000).
- 60) بن عيسى محمد المهدي، "ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر، (2005).
- 61) مصطفى النشار، "في فلسفة الثقافة"، دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2000).



- 62) محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).
- 63) De Coster (M), Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, De Boeck université, 3 éd, Paris, (1999).
- 64) Schermerhorn (J-R) , Hunt (J-G) et autres, Comportement humain et organisation, éditions de Renouveau Pédagogique, 3 éd, Québec, (2006).
- 65) Martinet (A-CH) et Silem (A) (sus la dir), Lexique de Gestion, DALLOZ, 5éd, Paris, (2000).
- 66) سامية حسن الساعاتي، "الثقافة والشخصية: دراسة في علم الاجتماع الثقافي". دار الفكر العربي، طبعة 3، القاهرة، (1998).
- 67) رابوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (1999).
- 68) ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، (2003).
- 69) Barrett (R), Libérer l'ame de l'entreprise, trad de l'anglais par: Y.Tremblay, éditions De Boeck université, Bruxelles, (2003).
- 70) Darbelet (M) et Izard (L), L'Essentiel sur le Management, Berti éditions, 5éd, Alger, (2007).
- 71) حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، (2003).
- 72) جمال الدين المرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2006).
- 73) Boyer (L) et Equilbey (N), Organisation: théorie et applications, éditions d'Organisation, 2éd, Paris, (2003).
- 74) Tudéroz (C), Histoire et sociologie du management, Presses polytechniques Romandes, Lausanne, (2006).
- 75) عبد الناصر علي حمودة، "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، (2005).
- 76) عبد السلام أبو قحف، "التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم"، المكتب العربي الحديث، طبعة 4، الإسكندرية، (1998).
- 77) Douchy (J-M), Vers le zéro défaut dans l'entreprise, Dunod, 2éd, Paris, (1990).
- 78) Frank (G) et Ramirez (R), Les meilleures pratiques des Multinationales, éditions d' Organisation, Paris, (2003).

- 79) Joffre (P), Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Economica, Paris, (1994).
- 80) weiss (D) (sous la dir), Les ressources humaines, éditions d'Organisation, 2eme tirage, Paris, (2000).
- 81) Galambard (B), Si la GRH: était de la gestion, éditions Liaisons, Paris, (2002).
- 82) Delavallée (E), La culture d'entreprise pour manager autrement, éditions d'Organisation, Paris, (2002).
- 83) بن قرقورة لينده، "الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2008).
- 84) سلام سليمة، "ثقافة المؤسسة والتغيير"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004).
- 85) Stratégor: Politique Générale de l'entreprise, Dunod, 3éd, Paris, (2002).
- 86) Décaudin (J-M) et Igalens (J), La communication interne: stratégies et techniques, Dunod, Paris, (2006).
- 87) Duterme (C), La communication interne en entreprise, De Boeck université, Bruxelles (2002).
- 88) Kobi (J-M), Culture d'entreprise: Modes d'actions, Nathan, Paris, (1991).
- 89) Goldier (E), La Culture d'entreprise, La Découverte, Paris, (2006).
- 90) Jardel (J-P) et Loridon (C), Les rites dans l'entreprise, éditions d'Organisation, Paris, (2000).
- 91) Bouyagoub (A), La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, OPU, Alger, (1987).
- 92) Hafsi (T), Gérer l'entreprise Publique, OPU, Alger, (1990).
- 93) عوابدي عمار، "مبدأ الديمقراطية الإدارية وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، (1984).
- 94) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، طبعة 1، الجزائر، (1998).
- 95) Benissad (H), La réforme économique en Algérie, OPU, Alger, (1991).
- 96) بن نوار صالح، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، دون طبعة، قسنطينة، (2006).



97) حمدي ناجية، "مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التسيير اللبيرالي للمؤسسات"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، (2003).

98) علي غربي، "العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع: دراسة سوسولوجية للملاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الآداب-قسم علم الاجتماع جامعة القاهرة، (1989).

99) Cheraiet (M), Culture d'entreprise en Algérie: l'expérience de SIDER, OPU, Alger, (2004)

100) Gherrari (M) dans: M.R.I.P, Vers une nouvelle culture managériale, OPU, Alger, (1996).

101) الفضيل رتيمي، "القراءة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم وعمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (1993).

102) بشير محمد، "الثقافة والتسيير في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، (2007).

103) بوفلجة غيات، "تناقض القيم داخل التنظيم". الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، (1992).

104) المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 10 جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي لسونلغاز. الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 39 في 2002/06/02

105) <http://www.sonelgaz.com.dz>



# Organigramme de la Direction Distribution

الملحق رقم : 01

Direction Distribution

- CE Chargé des affaires juridiques
- CE Chargé de la communication
- IE Ingénieur de sécurité
- CE Chargé de la sécurité interne

Secrétaire de coordination

Division Gestion des Systèmes Informatiques

Division Etudes d'Exécution Et des Travaux

Division Relations Commerciales

Division exploitation Electricité

Division exploitation Gaz

Division Finances et Comptabilité

Subdivision Affaires Générales

Division Ressources humaines