



جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور هيئات التسيير في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة
- دراسة حالة مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك ..

من طرف

ليلي كرامو

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر أ ، جامعة البليدة	جمال عمورة
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي ، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ ، جامعة البليدة	رابح كشاد
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد أ ، جامعة البليدة	محمد شويح

البليدة، اكتوبر 2009

ملخص

إن انتقال المؤسسات الاقتصادية العمومية من اقتصاد مخطط ومركزي إلى اقتصاد حر غير مخطط وغير توجيهي أدى بالدولة إلى إعادة النظر في تسيير وإدارة مؤسساتها، فقامت بعدة إصلاحات أولها الفصل بين حق ملكية المؤسسات العمومية وحق تسييرها وإدارتها، فأُسست ثلاثة هيئات تتمثل في جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام تقوم بتسيير وإدارة مؤسسات الدولة في حدود ما يسمح به القانون التجاري والقانون التأسيسي للمؤسسة.

كما منحت الدولة الاستقلالية للمؤسسات العمومية، حيث تقوم هيئات التسيير بالقيام بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق ومراقبة بنفسها دون تدخل الدولة، من أجل هذا يتوجب على هيئات التسيير حسن إدارة المؤسسة وإتباع أساليب إدارية أكثر فعالية.

وتحتاج كل هيئة من هيئات التسيير في المؤسسة من أجل القيام بمختلف العمليات الإدارية وبصورة جيدة وتحقيق أهداف المؤسسة إلى اتصالات داخلية رسمية فعالة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل إعداد الاستراتيجيات، البرامج والخطط من أجل تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمس مستقبل المؤسسة والتي تحتاج إلى معلومات سليمة وفي الوقت المناسب من أجل اختيار البدائل المناسبة للقرارات من جهة، وتمرير المعلومات والقرارات والتعليمات بوضوح وبدقة من أجل تنفيذها بصورة جيدة من جهة أخرى.

وتلعب هيئات التسيير في المؤسسة دورا هاما في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي باعتبارها المسؤولة عن تحديد أساليب وطرق الاتصال الداخلي الرسمي، اتجاهاته، الوسائل المستعملة فيه والتنظيم الداخلي للمؤسسة الذي له تأثير كبير على فعالية الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى أسلوب الإدارة المتبع من طرفهم، ويمكن القول إن فعالية الاتصال الداخلي ترتبط بالدرجة الأولى بمدى وعي هيئات التسيير في المؤسسة بأهمية الاتصال الداخلي وإرادتها ومدى سعيها في تفعيله.

إهداء

اهدي هذا العمل إلى أُمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى أبي الغالي حفظه الله

إلى إخوتي الأعزاء وأبناء أختي وكل عائلتي كبيرا وصغيرا

إلى صديقاتي الأعزاء واطص بالذكر عقيلة، ليندة، فتيحة، نجاه و زوليخة

إلى فقيد الدفعة الأخ رضا بوعمرة رحمه الله واسكنه الجنة، وكل زملائي وزميلاتي في الدراسة

شكر

اشكر الله عز وجل الذي منَّ عليَّ بفضلِه وأعانني على إتمام هذا البحث،
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور/ دادي عدون ناصر على قبوله الإشراف على
مذكرتي وعلى توجيهاته وملاحظاته القيمة، وعلى صبره طول فترة إعداد المذكرة،
كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة في انجاز هذا العمل وخص بالذكر عمال مكتبة
المدرسة الوطنية للصحة العمومية وعمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وخص بالذكر
الأستاذ رابح كشاد الذي قدم لنا كل الدعم المادي والمعنوي من اجل القيام بأبحاثنا،
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل موظفي مؤسسة التركيب الصناعي وخص بالذكر السيد طيب
الرحماني الذي ساعدني كثيرا ووفر لي الجو المناسب والوسائل الملائمة من اجل انجاز الدراسة
الميدانية في المؤسسة.

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
56	01 مفهوم الجسر عند فايول
81	02 الهيكل التنظيمي لمؤسسة التركيب الصناعي

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	الفئة المهنية للعامل 87
02	الأقدمية المهنية للعامل 87
03	اللغة المتقنة من طرف العمال 88
04	المستوى التعليمي للعمال 88
05	طبيعة المعلومات التي تأتي من طرف المدير العام 89
06	معرفة الأهداف المطلوب من المشرفين تحقيقها 89
07	مدى معرفة المشرفين لأهداف المؤسسة 89
08	معرفة المشرفين لشهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة 90
09	المعلومات التي يرغب المشرفون معرفتها في المؤسسة 90
10	معرفة المشرفين مهام بعضهم البعض 90
11	حجم المعلومات المتبادلة بين المشرفين 90
12	بعث المشرفون لانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المدير العام 91
13	حجم الإشاعات التي تظهر في المؤسسة حسب المشرفين 91
14	وجود تعاون في العمل بين مختلف المشرفين 91
15	تقييم العلاقة بين المشرفين 91
16	وجود حوارات ونقاشات رسمية بين المشرفين 92
17	طبيعة المعلومات التي تأتي من المشرفين 92
18	طبيعة المعلومات الواردة من المشرفين حسب الفئة المهنية 92
19	معرفة العمال للأهداف المطلوب منهم تحقيقها 93
20	معرفة العمال للأهداف المطلوب منهم تحقيقها في المؤسسة حسب فئتهم المهنية 93
21	مدى معرفة العمال لأهداف المؤسسة 94

94	22	معرفة العمال لشهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة
94	23	معرفة العمال لشهادات الجودة حسب اللغة المتقنة
95	24	المعلومات التي يرغب عمال المؤسسة في معرفتها
95	25	معرفة العمال لمهام المديرين
95	26	معرفة العمال لمهام المديرين حسب فئتهم المهنية
96	27	حجم المعلومات المتبادلة بين المديرين
96	28	حجم المعلومات المتبادلة بين المديرين حسب الفئة المهنية للعمال
97	29	بعث العمال انشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين
97	30	بعث العمال لانشغالاتهم وتساؤلاتهم حسب فئتهم المهنية
98	31	حجم الإشاعات التي تظهر في المؤسسة
98	32	وجود تعاون في العمل بين مختلف المديرين
98	33	تقييم العلاقة بين عمال المؤسسة
99	34	وجود حوارات ونقاشات رسمية بين المديرين
99	35	يوضح مدى وصول المعلومات بسرعة إلى المشرفين
100	36	حصول المشرفين على المعلومات بسهولة
100	37	مدى وضوح قرارات المدير العام
100	38	حجم المعلومات التي تأتي من المدير العام
100	39	تشجيع المشرفين على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة
101	40	يوضح مدى وصول المعلومات بسرعة إلى العمال
101	41	يوضح مدى وصول المعلومات بسرعة إلى العمال حسب فئتهم المهنية
102	42	حصول العمال على المعلومات بسهولة
102	43	حصول العمال على المعلومات بسهولة حسب فئتهم المهنية
102	44	يوضح مدى وضوح قرارات المدير العام بالنسبة للعمال
103	45	مدى وضوح قرارات المدير العام حسب الفئة المهنية للعامل
103	46	لجوء العمال للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها
104	47	حجم المعلومات التي تأتي من المشرفين
104	48	تشجيع العمال على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة
105	49	تشجيع العمال على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة إلى حسب فئتهم المهنية
106	50	الوسائل المستعملة للاتصال مع المشرفين

106	تقييم وسائل الاتصال المستعملة من طرف المدير العام	51
106	تقييم اتصالات المشرفين	52
107	تهنئة المدير العام المشرفين في حالة اتصالاتهم جيدة	53
107	مناقشة المدير العام أمور العمل مع المشرفين	54
107	نظرة المدير العام إلى المشرفين	55
107	مشاركة المشرفون في عملية اتخاذ القرارات مع المدير العام	56
108	اتخاذ المشرفون للقرارات على مستوى مديرياتهم	57
108	تقييم العلاقة بين المدير العام والمشرفين	58
108	الوسائل المستعملة للاتصال مع عمال المؤسسة	59
109	الوسائل الأكثر استعمالا للاتصال مع العمال حسب فئتهم المهنية	60
109	تقييم وسائل الاتصال المستعملة من طرف المشرفين	61
109	مناقشة المشرفون أمور العمل مع العمال	62
110	مناقشة أمور العمل مع العمال حسب فئتهم المهنية	63
110	نظرة المشرفون إلى العمال	64
111	نظرة المشرفون إلى العمال حسب اقدميتهم	65
111	تقييم العلاقة بين المشرفون والعمال	66

الفهرس

ملخص
شكر
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
الفهرس

مقدمة

1. أساسيات الإدارة والاتصال وهيئات التسيير في المؤسسة	
1.1.1. مدارس ونظريات الإدارة ودور الاتصال فيها.....	3
1.1.1.1. المدرسة الكلاسيكية ودور الاتصال فيها.....	3
2.1.1.1. مدرسة العلاقات الإنسانية ودور الاتصال فيها.....	5
3.1.1.1. المدرسة الكلاسيكية الجديدة ودور الاتصال فيها.....	8
4.1.1.1. مدرستي الأنظمة واتخاذ القرار ودور الاتصال فيهما.....	10
5.1.1.1. النظرية الموقفية ودور الاتصال فيها	11
6.1.1.1. نظريات اقتصادية حديثة ودور الاتصال فيها.....	13
2.1. وظائف الإدارة في المؤسسة.....	16
1.2.1. التخطيط في المؤسسة.....	16
2.2.1. التنظيم في المؤسسة.....	19
3.2.1. القيادة في المؤسسة.....	22
4.2.1. التنسيق في المؤسسة.....	24
5.2.1. المراقبة في المؤسسة.....	26
3.1. هيئات تسيير المؤسسة.....	29
1.3.1. الجمعية العامة للمساهمين.....	29

31مجلس الإدارة.2.3.1
34المدير العام.3.3.1
	2. الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
40مدخل إلى الاتصال في المؤسسة.....1.2
401.1.2 مفهوم الاتصال الداخلي.....
442.1.2 أنواع الاتصالات الرسمية في المؤسسة.....
483.1.2 وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
522.2 إستراتيجية الاتصال الداخلي وإشكالية تفعيله.....
521.2.2 إستراتيجية الاتصال الداخلي.....
562.2.2 معوقات الاتصال الداخلي.....
593.2.2 خصائص الاتصال الداخلي الفعال.....
633.2 علاقة هيئات التسيير بفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
631.3.2 دور جمعية المساهمين في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة.....
652.3.2 دور مجلس الإدارة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة.....
673.3.2 دور المدير العام في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة.....
	3. دراسة الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك
741.3 تقديم المؤسسة.....
741.1.3 تعريف مؤسسة التركيب الصناعي.....
752.1.3 التنظيم الداخلي لمؤسسة التركيب الصناعي.....
783.1.3 واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي.....
802.3 الإطار المنهجي للدراسة.....
801.2.3 المنهج المستخدم وأدوات الدراسة.....
812.2.3 عينة الدراسة.....
833.3 الإطار التطبيقي.....
831.3.3 تقييم الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي.....
942.3.3 خصائص الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي.....
1003.3.3 مساهمة المدير العام في تفعيل الاتصال في مؤسسة التركيب.....

109..... خاتمة

114 قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

1. الإشكالية

عرفت دراسة الإدارة اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين والمفكرين، فالإدارة ليست وليدة اليوم بل قديمة قدم المجتمعات، إلا أن أهميتها والحاجة إلى ممارستها بصورة علمية لم تظهر إلا مع ظهور الثورة الصناعية وتطور أساليب العمل من جهة، كبر حجم المؤسسات وزيادة مواردها وتعدد تنظيمها من جهة أخرى، حيث تميزت إدارة المؤسسة في القديم بالبساطة والسهولة وتمارس من طرف مالكيها والذي يعمل مع مجموعة قليلة من الموارد المادية، المالية والبشرية، ويتم تنظيم العمل بداخلها عن طريق عمليات اتصالية بسيطة تتم غالبا مباشرة بين المالك والعامل.

يعتمد نجاح المؤسسات اليوم على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لهذه المؤسسات وقادرة على المواكبة والتكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في محيطها، باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه، فبقاؤها واستمرارها يعتمد على سرعة ردود أفعالها اتجاه التطورات والتغيرات التي تحدث في محيطها، لذا حاول العديد من الباحثين والمفكرين إيجاد طرق وأساليب جديدة تساهم في تطوير الإدارة وإنجاحها.

تحتاج أي هيئة من هيئات تسيير المؤسسة من أجل القيام بمهامها إلى اتصالات داخلية، اتصالات فيما بينها من أجل التنسيق بين القرارات المتخذة من طرف كل هيئة ومن أجل تجنب تعارض القرارات، واتصالات مع أفراد المؤسسة من أجل تمرير أوامرها، تعليماتها، وشرح قراراتها، واستقبال معلومات وأفكار من أفراد المؤسسة تساعد في عملية اتخاذ القرارات، والقيام بمختلف العمليات الإدارية المكلفة بها، فنجاح إدارة المؤسسة يعتمد على مدى نجاح هيئات تسيير المؤسسة في أداء مهامها، ونجاح أدائها يرتبط بصورة كبيرة بنجاحها في الاتصال داخل المؤسسة، وقد تعرض المفكر **Chester Barnard** في بداية القرن 20 إلى الموضوع حيث أشار إلى أن أول وظيفة للإدارة هي تحسين وتطوير اتصالاتها الداخلية، فأول وظيفة، حسب هذا الرأي، لهيئات تسيير المؤسسة هي تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة، ويعتمد تحقيق ذلك على مدى وعي هيئات التسيير بأهمية الاتصالات الداخلية ومدى إرادتها في تفعيلها.

يعتبر الاتصال الداخلي جزء لا يتجزأ من الإدارة، لأنه لا يمكن القيام بمختلف العمليات الإدارية دون تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة، فالإتصال هو عملية تقوم من خلاله هيئات تسيير

المؤسسة بوضع الأهداف والخطط خلال عملية التخطيط أو توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة ومراقبة أدائهم من أجل ضمان تحقيقها، وتزداد أهمية الاتصال داخل المؤسسة مع التعقيد والتطور التكنولوجي السريع الذي تعرفه أساليب العمل وتنظيمه والتي تفرض على هيئات تسييرها استعمال تقنيات إدارية معقدة متطورة كوسائل الإنتاج المتطورة وذات التكنولوجيا العالية ووسائل الإعلام والاتصال ذات التكنولوجيا المتطورة والمعقدة والتي تحتاج إلى مهارات وكفاءات تدريب ترتكز على أسس علمية تتطلب شرحها داخل المؤسسة من أجل أن يفهمها أفراد المؤسسة ويتأقلمون معها.

أصبح محيط المؤسسة منذ سنوات 1980 في تطور مستمر، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية وانهار أسعار البترول وإفلاس نظام التسيير المركزي، فالمؤسسات الجزائرية وجدت نفسها أمام مشاكل عديدة تحول دون تكييفها مع التغيرات التي يفرضها عليها محيطها، وهو ما أدى بالدولة إلى إعادة النظر في إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية من أجل تخطي وتجاوز الصعوبات، وكان هذا في الواقع ضمن التغييرات على المستوى الكلي، فالمؤسسات الاقتصادية العمومية أصبح عليها الاعتماد على قدراتها الخاصة من أجل خلق الثروة في ظل محيط مضطرب وغير مستمر.

فقامت الدولة بإصلاحات عميقة مست طبيعة ودور، وكيفية تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية، بعد أن كان دورها يتمثل في تطبيق السياسة الاقتصادية للتنمية الوطنية من خلال تنفيذ المخططات الوطنية المركزية والتسيير الإداري، دون الاهتمام بالجانب الاقتصادي والمردودية المالية. وكان ذلك ابتداء من إعادة هيكلتها من خلال إصدار العديد من النصوص التشريعية، في جانفي 1988، حيث فصلت بين حق الملكية وحق الإدارة، كما منحت الاستقلالية واللامركزية في اتخاذ القرار، "ومن خلال التمييز بين حق ملكية الدولة وحق التصرف وتسيير الممتلكات من طرف المؤسسة، تحدد مختلف العمليات على عناصر أصول المؤسسة، من بيع وتحويل وغيرهم، بأكثر استقلالية وحرية حيث نشأت هيئات خاصة بالإدارة والتسيير (جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام) وهي اقرب إلى الهيئات التي نجدها في المؤسسات الخاصة حسب القانون التجاري، في صلاحياتها، أو في الأدوات التي يجب استعمالها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، التي أصبحت تخضع للقانون التجاري ومبادئ الربحية" [1] ص 184 حيث سنركز في هذه الدراسة على المدير العام باعتباره المنفذ للبرامج الخطط والسياسات الموضوعة كما سندرج دور المشرفون الذين يعملون تحت سلطته في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي، باعتبارهم الوسيط بينه وبين الأفراد في المؤسسة.

وسواء في هذه الفترة المعنية بالإصلاحات أو قبلها، فقد عانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مشاكل عديدة ونزاعات داخلية، ترجع أسبابها إلى عدة عوامل من بينها غياب الاتصال الفعال داخلها، خاصة وأنها تأثرت كثيرا بالأساليب الإدارية الكلاسيكية وبالبيروقراطية في تنظيم العمل بالإضافة إلى طبيعة الثقافة والنظام الاقتصادي المركزي المطبق فيها سابقا، كما تميزت بوجود حواجز بين الإدارة والعمال، فكانت هيئات التسيير تقوم بإصدار قرارات، الأوامر والتعليمات والعمال عليهم

التنفيذ وليس لديهم الحق في الاستفسار والمناقشة، كما لم تهتم باقتراحات وأفكار العمال ولم تشجعهم على تقديمها، والتي تفيد في تطوير المؤسسة وتحقيق ميزات تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في محيطها و الذي يتميز بشدة المنافسة.

بناء على ما سبق، قمنا بطرح إشكالية بحثنا كما يلي:

" ما مدى مساهمة هيئات التسيير في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي في المؤسسة الاقتصادية التركيب الصناعي؟"

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1- ما هو دور الاتصال الداخلي الرسمي الجيد في إدارة المؤسسة الاقتصادية.
- 2- ما هو واقع الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي وهل هو قادر على تحقيق أهدافه، وتقادي مشاكل الاتصال غير الرسمي؟
- 3- ما هي خصائص الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي، وهل توافق هذه الخصائص خصائص الاتصال الداخلي الفعال؟
- 4- هل تسعى هيئات تسيير مؤسسة التركيب الصناعي، وعلى رأسها المدير العام والمشرفون في المستويات الوسطى باعتبارهم المشرفين على مختلف أنشطتها الإدارية اليومية، إلى تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي؟

وانطلاقا من الزيارات والاتصالات مع عدد من المسؤولين والعمال في المؤسسة المعنية حول واقع الاتصال فيها، وعلى ضوء الدراسات السابقة لواقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، فقد رأينا أن تكون الفرضيات الآتية هي الأقرب إلى الإجابة على ما تم طرحه من أسئلة، في انتظار التأكد منها عند الدراسة:

- 1- يعتبر الاتصال الداخلي الرسمي الجيد أساس نجاح العمليات الإدارية في المؤسسة.
- 2- يعرف الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي قصورا في تحقيق أهدافه، مما سبب في وجود جوانب سلبية من الاتصال غير الرسمي داخلها.
- 3- يتميز الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي بخصائص لا توافق خصائص الاتصال الفعال.
- 4- تسعى هيئات التسيير في مؤسسة التركيب الصناعي إلى تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي، ويلعب المدير العام والمشرفون في المستويات الإدارية الوسطى فيها دورا هاما في ذلك.

2. أهمية الدراسة

لقد عرف الاتصال الداخلي اهتمام العديد من المفكرين الإداريين لما له دور في انجاز مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة، فنجاحه وجودته تساهم في إنجاحها. كما تظهر أهمية الدراسة في كون أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، وغيابه قد يؤدي إلى ظهور نزاعات ومشاكل بداخلها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساهم الاتصال الداخلي في تكييف المؤسسة بمحيطها الذي يتميز بالتعدد والتطور المستمر وشدة المنافسة مما يفرض على هيئات التسيير فيها تبني أساليب وطرق إدارية جديدة، والقيام بتغييرات تنظيمية يتطلب عليها إعلامها، شرحها وتوضيحها لأفرادها حتى يفهمها ويعمل على تحقيقها.

3. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي :

- 1-التحقق من صحة الفرضيات المصاغة والإجابة عن الأسئلة المطروحة، واستخلاص نتائج علمية يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في مؤسساتنا الاقتصادية.
- 2-التوجيه نحو الاهتمام بالاتصال الداخلي الرسمي وعلى ضرورة تفعيله من أجل تحقيق الانسجام داخل المؤسسة و تحسين أدائها.
- 3-دراسة واقع الاتصال الداخلي الرسمي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية وإبراز دور هيئات تسييرها في تفعيله.

4.مبررات ودوافع اختيار الموضوع

إن بقاء واستمرار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم خاصة بعد انتقال هذه الأخيرة من اقتصاد اشتراكي إلى اقتصاد السوق يعتمد على مدى قدرتها على التكيف والتأقلم مع محيطها، وهذا يتطلب منها التخلي عن المفاهيم والأساليب الإدارية التي عرفت في النظام الاشتراكي وتبنى مفاهيم وأساليب إدارية جديدة من أجل ضمان الاستمرار والبقاء في المحيط الذي تنشط فيه، ويعتبر الاتصال الداخلي احد المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها هيئات التسيير في المؤسسة من أجل تفعيل الإدارة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى أن معظم مؤسساتنا الاقتصادية وخاصة العمومية، تعاني من عدة مشاكل بداخلها والتي تظهر من خلال الإضرابات التي تعرفها باستمرار وهذا يفسر بوجود حواجز بين هيئات تسيير هذه المؤسسة باعتبارهم المسؤولون عن إدارة المؤسسة وبين عمالها، فعدم فهم العمال لاتجاهات هيئات تسيير المؤسسة وخياراتها كالاندماج، البيع، الخوصصة يؤدي بهم إلى القيام بسلوكات سلبية اتجاه المؤسسة.

5.المنهج المستخدم

إن طبيعة الموضوع المدروس والإشكالية والتساؤلات المطروحة في دراستنا فرضت علينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى جمع كل البيانات والمعلومات، تحليلها وفهمها من أجل فهم الموضوع المدروس، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلات غير الرسمية مع احد المشرفين وبعض الإطارات، كما اعتمدنا على الملاحظة البسيطة الخارجية من خلال تواجدها بالمؤسسة خلال فترة تواجدها فيها من أجل الحصول على المعلومات التي يصعب علينا الحصول عليها بالاستبيان.

5. أجزاء البحث

لقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول تتمثل فيما يلي :

الفصل الأول: أساسيات الإدارة والاتصال وهيئات التسيير في المؤسسة

سنتناول في هذا الفصل أهم المدارس والنظريات التي اهتمت بدراسة الاتصال الداخلي ودوره فيها، ثم سنتناول وظائف الإدارة في المؤسسة ودور الاتصال فيها، كما سنتطرق إلى هيئات التسيير في المؤسسة وأهم المهام الموكلة لها ودور الاتصال فيها، وتبرز أهمية هذا الفصل في إبراز دور وأهمية الاتصال الداخلي في إدارة المؤسسة.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال الداخلي أهميته وأنواعه في المؤسسة، كما سنتطرق إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي، الخصائص التي يتميز بها الاتصال الداخلي الفعال وأهم المعوقات التي تحول دون تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة، كما سنتطرق إلى علاقة كل هيئة من هيئات تسيير المؤسسة بالاتصال الداخلي ودورها في تفعيله.

الفصل الثالث: دراسة الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة مع إبراز واقع الاتصال الداخلي فيها، كما سنحدد الإطار المنهجي الذي اعتمدناه للقيام بهذه الدراسة، وأخيرا سنقوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال النتائج المتحصل عليها من تفريغ الاستبيانات والتي نعتمد عليها لاختبار الفرضيات المصاغة.

6. صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهناها خلال قيامنا بهذه الدراسة في صعوبات ترتبط بالإطار النظري كقلة المراجع التي تهتم بدراسة الاتصال الداخلي من الناحية الإدارية، وصعوبات ترتبط بالإطار التطبيقي، حول توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة، حيث رفض بعض الموظفين الإجابة على الاستبيان بحجة ضيق الوقت وانشغالهم في العمل، أما البعض الآخر فلم يسمحوا لنا بتوزيع الاستبيانات بنفسنا بحجة عدم رسمية الاستبيان مما اضطر احد المشرفين إلى توزيع الاستبيانات على هؤلاء الموظفين.

7. حدود الدراسة

لقد تم التركيز في دراستنا على دراسة نظرية حول الإدارة في المؤسسة وبالخصوص عن القائمين بها أي بهيئات التسيير، حول الاتصال داخل المؤسسة وأهميته للمؤسسة، وعلى دراسة ميدانية لتحديد دور هيئات التسيير في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولقد تم التركيز على المدير العام من بين هيئات التسيير محل للدراسة باعتباره المسؤول عن أداء الأفراد في المؤسسة.

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك لولاية البليدة وهي مؤسسة تابعة لمجمع سونلغاز، حيث امتدت الدراسة بها من بداية شهر أفريل 2008، إلى نهاية شهر جويلية 2008، ولقد تم اختيار هذه المؤسسة باعتبارها مؤسسة ناجحة، كما أنها تحتل مكانة هامة في السوق الوطني وحتى في السوق الخارجي نظرا للزبائن الأجانب المعروفين التي تتعامل معهم المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك حصول المؤسسة على شهادات الجودة سنتي 2001 و2004، والسياسات المنتهجة من طرف مدير المؤسسة على رأسها ضمان الفعالية المستمرة لنظام إدارة الجودة فيها وخلق محيط اتصالي لكل العمال بالمؤسسة من أجل تحقيق وتنفيذ سياسات وأهداف المؤسسة.

8. دراسات سابقة

لقد لقي الاتصال الداخلي اهتمام العديد من المفكرين وعلى رأسهم المفكر شيسستير برنارد الذي يؤكد على أن أول دور للإدارة هو تحسين وتفعيل اتصالاتها الداخلية، فالاتصالات الداخلية هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدراء والمسؤولون لإدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها، أما على مستوى بلادنا هناك العديد من البحوث التي اهتمت بدراسة الاتصال الداخلي وإبراز أهميته ودوره في المؤسسات الاقتصادية، ومن بين هذه البحوث نذكر :

1-مذكرة ماجستير بعنوان " مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة الأكياس والصناديق لوادي السمار 1999-2000 "، من إعداد الطالبة شريط حورية، وكانت الإشكالية المطروحة فيها حول مكانة وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية وأهم النتائج التي توصلت هو غياب سياسة اتصالية داخل المؤسسة، وعجز الاتصال الداخلي الرسمي عن تحقيق أهدافه وهذا راجع إلى التنظيم السائد ومطبق في المؤسسة وهو التنظيم الكلاسيكي التaylorي والبيروقراطي.

2-مذكرة ماجستير بعنوان " الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب، 1999-2000"، من إعداد الطالب بن زروق جمال، وكانت إشكالية البحث حول دور الاتصال التنظيمي في إنجاح سيرورة التغيير التنظيمي داخل المنشأة، وأهم النتائج التي توصل إليها هو ضرورة وضع مخطط اتصالي داخلي من أجل إنجاز عملية التغيير داخل المؤسسة، فالتغيير يجب شرحه، تحديد أهدافه، مراحل إعداده وكيفية تطبيقه حتى يفهمه العمال، بالإضافة إلى ضرورة تحفيز العمال من خلال إشراكهم

في عملية إعداد خطة التغيير وتشجيعهم على تنفيذه، فلقد ابرز هذا الطالب دور الاتصال التنظيمي في التغيير، لكن لا يمكن للاتصال التنظيمي أو الإداري عموماً أن يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها عن طريقه ما لم يكن الاتصال فعالاً وهذا هو الجانب الذي سنتناوله في بحثها.

الفصل 1

أساسيات الإدارة والاتصال وهيئات التسيير في المؤسسة

طرحت كيفية إدارة المؤسسات منذ القديم، عدة تساؤلات خاصة حول تحقيق النتائج التي ترغب فيها وكيفية تخصيص والتعامل مع مختلف مواردها من أجل تحقيق أهدافها، فلقد أصبح بقاء واستمرار المؤسسات اليوم يرتبط بمدى وجود إدارة فعالة قادرة على المواكبة والتكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في محيطها، ويرتبط تحقيق ذلك بمدى وجود شبكة اتصالات داخلية فعالة من أجل القيام بمختلف العمليات الإدارية بفعالية وتحقيق الانسجام والتوافق بين مكونات المؤسسة وبين محيطها.

ويوجد بأي مؤسسة ومهما كان نشاطها أو حجمها اتصال داخلي رسمي، لكن تختلف أهمية ومكانة الاتصال الداخلي الرسمي ودرجة تفعيله من مؤسسة لأخرى وهذا الاختلاف يرتبط باختلاف الأساليب والطرق الإدارية والتسييرية التي تعتمد عليها هيئات تسييرها) والتي تتمثل في كل من جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام، وهي تمثل هيئات تسيير المؤسسات الاقتصادية ذات الأسهم) التي ترتبط بمواقفها، ثقافتها، شخصيتها، بالإضافة إلى المحيط والظروف التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق بالتفصيل إلى أهم المدارس والنظريات التي عرفتھا الإدارة حتى يومنا هذا، مع إبراز دور وأهمية الاتصالات الداخلية في كل نظرية أو مدرسة، كما سنتطرق إلى الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وكيفية القيام بها ودور الاتصال فيها، كما فسنتطرق إلى الهيئات المسؤولة عن تسيير وإدارة المؤسسة والى أهم المهام الموكلة لهم وعلاقتهم بفعالية الاتصال الداخلي فيها.

1.1. مدارس ونظريات الإدارة ودور الاتصال فيها

تعتبر الإدارة من الوظائف المهمة في المؤسسة، وهذا ما جعلها تلقى اهتماما كبيرا من طرف عدة باحثين ومفكرين، حيث حاول كل واحد أو جماعة منهم وضع طرق ونظريات حول كيفية إدارة المؤسسة حسب التجارب التي عاشوها وحسب الزمن الذي كانوا فيه، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم مدارس ونظريات الإدارة وإلى أهم روادها والتمثلة في كل من المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة الكلاسيكية الجديدة، مدرسة الأنظمة واتخاذ القرار، النظرية الموقفية، وبعض النظريات الاقتصادية الحديثة كنظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة، كما سنحاول إبراز دور وأهمية الاتصال في كل مدرسة ونظرية.

1.1.1. المدرسة الكلاسيكية ودور الاتصال فيها

لقد اقترح عدة اقتصاديين خلال القرن الثامن عشر عدة مفاهيم حول تنظيم المؤسسة، "فأدم سميث قد تحدث في كتابه ثروة الأمم سنة 1776 عن ضرورة تقسيم العمل، بعدها في سنة 1817 أوصى المفكر دافيد ريكاردو بالتخصص في المهام" [2] ص09، وهنا يجب الإشارة إلى أن الإدارة في المؤسسة الاقتصادية لم تكن قد اعترف بها كعملية أو ذات أثر لدى الاقتصاديين الكلاسيك والنيوكلاسيك، ولم يأتي الاهتمام بالإدارة والتسيير إلا مع نهاية القرن 19 وبداية القرن الـ20 لدى العديد من المفكرين من بينهم وأشهرهم F.W Taylor، Henry Fayol، Max Weber وفيما يلي سنعرض أهم الأفكار التي جاؤوا بها.

1.1.1.1. أفكار تايلور ودور الاتصال فيها

عمل المفكر الأمريكي تايلور (1856-1915) كعامل بسيط في الورشات في احد المؤسسات، ثم وبعد الدراسات التي قام بها تحصل على شهادة مهندس خولته للعمل في الإدارة، وقد لاحظ التبذير وسوء الإدارة الذي تعرفه المؤسسة والذي يؤثر كثيرا على مردوديتها، لهذا حاول إيجاد طرق ووسائل علمية لجعل العمل أكثر فعالية، فأسس نظريته المشهورة "الإدارة العلمية" سنة 1909، وقد حدد فيها أربعة مبادئ تتمثل فيما يلي: [3] ص 70

- 1- دراسة المعارف التقليدية الموجودة في المؤسسة، تسجيلها، تصنيفها وتحويلها إلى قوانين علمية.
- 2- الاختيار العلمي للعمال وتحسين نوعيتهم ومعارفهم.
- 3- التطبيق العلمي للعمل من طرف العمال المدربين علميا.
- 4- التوزيع شبه المتساوي للعمل المنفذ في المؤسسة بين العمال وأعضاء الإدارة.

يؤكد تايلور أن الإدارة العلمية لا يمكن تطبيقها في المؤسسة إلا إذا كانت هناك روح التعاون بين كل من المالكين والعمال، من اجل تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، فالإدارة العلمية جاءت لتعطي اكبر قدر

من الرفاهية من خلال عملهم وما يقدمونه أولاً كقيمة، لكل من المالكين والعمال، ولتأسيس علاقات متبادلة من أجل رفع مردودية المؤسسة وتحسين أدائها.

إن المبادئ التي نادى بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال شبكة اتصالات رسمية مستمرة، من أجل إيصال التوجيهات والتعليمات من الإدارة العامة إلى مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، كما شجع العمال على تقديم اقتراحات أو أفكار جديدة لتحسين العمل داخل المؤسسة، وهنا تجدر الإشارة أن هذه العناصر لم يربطها تايلور بالاتصال مباشرة وإنما ضمناً لأنه لا يمكن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بدون الاتصال الرسمي.

2.1.1.1. أبحاث فايول ودور الاتصال فيها

عمل المفكر الفرنسي فايول (1841-1925) كمهندس في مؤسسة صناعية، وقد اهتم بدراسة المشاكل التي تواجهها، وفي سنة 1916 اصدر كتابه الشهير الإدارة العامة والصناعية، وقد حدد فيه ست وظائف للمؤسسة تتمثل في كل من الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، وظيفة الحماية، الوظيفة المحاسبية وأخيراً الوظيفة الإدارية والتي تشمل على التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة" [4] ص 05، ويؤكد فايول على أن هذه الوظيفة إذا تم تنفيذها بفعالية على مستوى كل أجزاء المؤسسة فكل وظائف المؤسسة وسيروريتها تتم بصورة جيدة ومرضية"، كما وضع 14 مبدءاً لنظريته نذكر منها: [4] ص 32-67

- 1- تقسيم العمل: يهدف تقسيم العمل إلى الإنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد الإنساني، كما يؤدي تقسيم العمل إلى التخصص والفصل في السلطات.
- 2- السلطة والمسؤولية: تعني السلطة الحق في القيادة والقدرة على جعل الآخرين يطيعون وفي نفس الوقت لن تكون سلطة بدون مسؤولية أي بدون الجزاء، العقاب والثواب.
- 3- السلوك: وتعني الطاعة، الانضباط، النشاط والعمل ومظاهر الاحترام في تطبيق الاتفاقيات القائمة بين المؤسسة وعمالها.
- 4- وحدة القيادة: وتعني أن العامل لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد.
- 5- وحدة الإدارة: وتعني أن لكل رئيس برنامج عمل واحد لمجموعة من العمليات من أجل تحقيق هدف واحد.
- 6- التدرج الرئاسي: تعبر عن تسلسل السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، فيما تعبر خطوط السلطة عن مسارات الاتصالات التي تنزل إلى المستويات الدنيا أو التي تصعد إلى المستويات العليا.
- 7- اتحاد العمال: وتعني التوافق والاتحاد بين عمال المؤسسة وهي تعتبر قوة لها لذا ينبغي بذل الجهود لتحقيقه.

ساهم فايول من خلال هذه المبادئ، إلى تقديم أساليب جديدة لتحسين فعالية المؤسسة وقد تطرق إلى نوع جديد من الاتصالات الرسمية هي الاتصالات الأفقية، فحسب فايول فمن الأفضل للعمال الذين

من نفس المستوى الإداري الاتصال مباشرة لتبادل المعلومات دون اللجوء إلى التدرج الرئاسي وهذا لتوفير الوقت والجهد، كما شجع الاتصالات الشفوية بين الرؤساء والمرؤوسين لما تحققه من سرعة، وضوح وانسجام، وعلى الرؤساء تعويض اتصالاتهم الكتابية بالاتصالات الشفوية إذا كانت أكثر سهولة وفعالية منها.

3.1.1.1. أفكار ماكس ويبر ودور الاتصال فيها

في سنة 1922، وكتكملة لأبحاث المفكرين السابقين، اصدر المفكر الألماني ماكس ويبر (1864-1920) كتابا تحت عنوان الاقتصاد والمجتمع، والذي حلل من خلاله دور القائد داخل المؤسسة، وتطرق إلى سبب مقاومة الأفراد للسلطة داخل المؤسسة.

ولقد حاول ويبر تقديم طريقة مثلى لتنظيم المؤسسات تتمثل في البيروقراطية، فحسب هذا المفكر البيروقراطية هي التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أقصى درجة من الفعالية، وهي الوسيلة التي تسمح بمراقبة العمال، كما تسمح للمدراء بالتنبؤ لنتائج المؤسسة، لأنها تتميز بالدقة، الاستقرار والصرامة.

فحسب ويبر فإن تسيير المؤسسات يتطلب عقلنة التنظيم بداخلها وهذا بوضع مجموعة محددة من الطرق لتنظيم المؤسسة، مع ضرورة انعدام العلاقات الشخصية حتى تحقق المؤسسة فعاليتها.

يتطلب تنظيم المؤسسة حسب ويبر اتصالات رسمية فقط لتمرير المعلومات لأداء العمل وحتى تمنع ظهور العلاقات الشخصية والاجتماعية غير الرسمية بين العمال والتي تؤثر سلبا على فعالية المؤسسة.

من خلال الأفكار التي جاء بها رواد هذه المدرسة، تتطلب عملية إدارة المؤسسة اتصالات رسمية سواء اتصالات نازلة لإصدار الأوامر وإعطاء التعليمات، اتصالات صاعدة لإرسال تقارير عن الأداء والنتائج المتحصل عليها، واتصالات أفقية تهدف إلى تنسيق العمل بين الأفراد، كما اهتمت المدرسة الكلاسيكية بإيجاد طرق وأساليب علمية ترفع من إنتاجية العامل وتحسن أداء المؤسسة، فتنظيم العمل و توزيعه فيها يتم عن طريق شبكة من الاتصالات الرسمية وهذا لتمرير الأوامر، التعليمات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، نقل المعلومات والاقتراحات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا وتبادل المعلومات بين نفس المستويات الإدارية، لكن ما يعاب عنها أنها أهملت تأثير النزاعات والصراعات التي قد تحدث بين العمال في المؤسسة وهذا لتجاهلها للعلاقات التي تنشأ بينهم والتي لها تأثير على إنتاجية المؤسسة وأدائها.

2.1.1. مدرسة العلاقات الإنسانية ودور الاتصال فيها

ترتكز هذه المدرسة على أعمال كل من Chester Bernard حول التنظيمات غير الرسمية، Elton Mayo حول فرق العمل، Maslow ونظرية الحاجات، Mac Gregor حول القيادة في المؤسسة.

1.2.1.1. نظرية شستير برنارد ودور الاتصال فيها

يعتبر شيبستر برنارد (1886-1961) من الأوائل الذين درسوا العلاقة بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية، ووظيفة المدير وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال كتابه الشهير

وظائف المدير الذي أصدره عام 1938، وهذا لإثراء التفكير الإداري بنظريات جديدة تعالج المشاكل التي عرفتها المؤسسات الصناعية الأمريكية التي انتهجت الأسلوب التيلوري في إدارتها.

فحسب شيستر برنارد، حتى تكون الإدارة فعالة يجب أن تكون أهداف المؤسسة مقبولة من طرف الأفراد القائمين على تحقيقها، وحتى تبقى وتستمر المؤسسة فمن الضروري أن يكون هناك تعاون إرادي من طرف أفرادها نحو تحقيق أهدافها، لهذا يؤكد هذا المفكر على أهمية الاتصال داخل المؤسسة، ويقترح ثلاثة عناصر تساهم في تفعيله تتمثل فيما يلي [5] ص 48-49:

1- يجب أن يعلم كل أفراد المؤسسة بقنوات الاتصال الموجودة بداخلها.

2- كل فرد له الحق في استعمال قنوات الاتصال الرسمية.

3- سيرورة الاتصال يجب أن تكون قصيرة ومباشرة.

لقد اهتم شيستر برنارد بتحديد دور المدراء في المؤسسة، والتي تتمثل في تسيير الاتصال الداخلي في المؤسسة، تكوين وشرح أهدافها وتحفيز العمال نحو تحقيقها، كما اهتم بدراسة التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة وتأثيرها على أدائها، وأكد على وجود بجانب أي تنظيمات رسمية تنظيمات غير رسمية تنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، لذا على المدراء الاهتمام بهذه التنظيمات وتوجيهها نحو خدمة التنظيم الرسمي .

2.2.1.1. أبحاث مايو ودور الاتصال فيها

اهتم المفكر الاسترالي التون مايو (1880-1949) بدراسة الجانب الاجتماعي في الإدارة الصناعية وبالخصوص العلاقات الإنسانية بين العمال، ولقد جاءت أعمال مايو لتعطي أهمية للعامل واعتبرته " كائن اجتماعي له قدر من الأهمية لانتمائه لفريق عمل للقيام بمهام مقابل أجر" [6] ص 31، ولقد أجرى هذا المفكر مجموعة من التجارب من سنة 1927 حتى سنة 1932 استخرج منها التحفيزات الحقيقية التي تجعل العامل يحقق اداءات جيدة والتي تتمثل فيما يلي [2] ص 31-32:

1- بمجرد معرفة أو إحساس العامل بأنه محل اهتمام من طرف الإدارة يغير سلوكه الإنتاجي.

2- تؤثر الاتصالات الشخصية التي تنشأ في فرق العمل ايجابيا على عملهم.

3- تقوم فرق العمل بإنشاء نظام اجتماعي من العلاقات الشخصية، كما تقوم بوضع معايير وقواعد اجتماعية غير رسمية لسلوكات الأفراد الذين ينتمون إليه تؤثر ايجابيا على الإنتاج داخل المؤسسة.

يؤكد مايو على وجود داخل أي تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي يمكن له تحسين اداءات الأفراد لو تركته الإدارة يحدد قواعده وأهدافه بنفسه، هذا إذا أكد رؤساء العمال على احترامه للقوانين داخل المؤسسة وتحقيق فائدة لها [5] ص 197، فأبحاث وتجارب مايو ركزت على دراسة فرق العمل ومدى تأثيرها على أداء وإنتاجية المؤسسة، وأهم ما توصل إليه هو أنه هناك تأثير كبير لفرق العمل على رفع مردودية المؤسسة بفضل العلاقات الإنسانية والاجتماعية الموجودة بينهم.

3.2.1.1. أبحاث ماسلو ودور الاتصال فيها

يعتبر ماسلو (1908-1970) من المفكرين الذين اهتموا بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه للعمل، وفي عام 1954 اصدر كتابا تحت عنوان التحفيز والشخصية حيث اقترح فيه هرما يرتب فيه حاجات الأفراد كما يلي: [7] ص 85.

- 1- الحاجات الفيزيولوجية (الحاجة إلى الأكل والشرب من أجل النمو...الخ).
- 2- الحاجة إلى الحماية (الحصول على عمل، الحصول على تقاعد...الخ).
- 3- الحاجات الاجتماعية (أن يكون العامل مقبولا من طرف الآخرين، الاستماع إليه...الخ).
- 4- الحاجة إلى التقدير (أن يكون معترف به، له قيمة...الخ).
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات (استعمال وتطوير قدراته، الحاجة إلى الاستقلالية والمسؤولية...الخ).

حسب ماسلو لا يمكن تخطي أي حاجة من الحاجات لتحقيق حاجة أخرى، أي لا يمكن تحقيق الحاجة إلى التقدير إلا إذا تحققت الحاجات الفيزيولوجية بعدها الحاجة إلى الحماية ثم الحاجات الاجتماعية، كما يؤكد على أن هذه الحاجات ليست مطلقة وتحقيق حاجة من هذه الحاجات لا يعتبر تحفيزا، ويتوجب على المؤسسة الاتصال مع أفرادها من أجل معرفة حاجاتهم من أجل تحقيقها لهم.

4.2.1.1. أعمال ماك غريغور ودور الاتصال فيها

اهتم المفكر الأمريكي ماك غريغور (1906-1964) بدراسة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة و كيفية قيادتهم، وفي سنة 1960 اصدر كتابه المشهور البعد الإنساني للمؤسسة حيث أطلق فيه نظريتين مهمتين تتمثل فيما يلي: [5] ص 183

1- النظرية (x):

ترتكز هذه النظرية على أن معظم الأفراد داخل المؤسسة كسولين، لا يحبون العمل، غير ناضجين، هم بحاجة للعقوبة أحيانا، بحاجة إلى التوجيه وهم غير قادرين على تحمل المسؤوليات.

2- النظرية (y):

النظرية y هي عكس النظرية x، فالأفراد داخل المؤسسة يحبون العمل، ويرغبون بإتمامه شخصيا، وقادرين على تحمل المسؤوليات وأنهم ناضجين.

من خلال نظريتي ماك غريغور، هناك أسلوبين لإدارة الأفراد داخل المؤسسة، ففي النظرية x يقوم الرؤساء بإصدار الأوامر، التعليمات والتوجيهات على المرؤوسين باستمرار من أجل إنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم بصورة جيدة، مع القيام بمراقبة أدائهم بشدة، وهم يحتاجون إلى التحفيز المادي وإلى العقوبات أحيانا لتحسين أدائهم، أما في النظرية y، يقوم الرؤساء بتفويض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويحملونهم المسؤوليات، يشركونهم في عملية اتخاذ القرار، يشجعونهم ويحفزونهم على الإبداع والابتكار، إن يتضح من خلال هذا أن أسلوب إدارة الرؤساء للمرؤوسين يتحدد من خلال نظرتهم إليهم.

لقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتعطي أهمية للاتصالات لما لها أهمية في ربط أجزاء المؤسسة وانسياب المعلومات وتحقيق التجانس والانسجام داخلها، وهذه الاتصالات ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية لها دور كبير في زيادة إنتاجية العمال وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة، فالعامل كائن اجتماعي له رغباته، حاجاته واهتماماته يريد تقاسمها ومشاركتها مع عمال آخرين، لهذا على المؤسسة الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية والاستفادة منها ومراقبتها حتى لا تتعارض أهداف العمال الشخصية مع أهداف المؤسسة.

3.1.1. المدرسة الكلاسيكية الجديدة ودور الاتصال فيها

ترتكز المدرسة الكلاسيكية الجديدة على أعمال وأبحاث مدارس الإدارة السابقة، أهمها أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالعنصر البشري وعلى ضرورة تحفيزه، وأهم الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة هي لامركزية الأقسام ل Alfred Sloan والإدارة بالأهداف ل Drucker Peter.

1.3.1.1. أبحاث الفريد سلوان ودور الاتصال فيها

يعتبر المفكر الأمريكي الفريد سلوان (1875-1966) هو مؤسس أسلوب الإدارة اللامركزية وتعدد الأقسام داخل المؤسسة، "فاللامركزية حسب هذا الأخير تؤدي إلى المبادرة، المسؤولية والمرونة" [8] ص 37، من أجل هذا على المؤسسات وخاصة الكبرى، اتخاذ بعض المبادئ في تنظيمها أهمها : [9] ص 16

- الأقسام يجب أن تكون مستقلة وتحاكم على أساس مردودية رأس المال المستثمر.
- الإدارة العامة، عليها تحديد السياسة العامة وليس الاهتمام بتسيير الاستغلال.
- بعض الوظائف كالوظيفة المالية، الإشهار يجب أن تكون مركزية.

إن مبدأ الاستقلالية واللامركزية الذي تركز عليه أبحاث سلوان تتطلب تنسيقا بين الأقسام داخل المؤسسة حتى يتم ربط وتوجيه أهداف هذه الأقسام نحو خدمة الأهداف العامة للمؤسسة، لهذا على المؤسسة وضع مبادئ لتنسيق العمل بين مختلف الأقسام من أجل تبادل المعلومات وتسهيل الاتصال بينها.

2.3.1.1. أبحاث دراكر ودور الاتصال فيها

اهتم المفكر الأمريكي دراكر بدراسة وظيفة الإدارة داخل المؤسسة وكيفية تطبيقها، وقد ألف العديد من الكتب والذي أكد من خلالها على أن الإدارة هي النشاط الأساسي للمؤسسة الحديثة، ومن بين كتبه كتابه الشهير "تطبيقات الإدارة" الذي أصدره سنة 1954 تحدث من خلاله عن الإدارة بالأهداف، وترتكز هذه نظرية على ضرورة تقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف فرعية يتم تكليف وحدات وأفراد المؤسسة تحقيقها [5] ص 86، ويؤكد دراكر على أن نظرية الإدارة بالأهداف تسمح للمؤسسة بتحقيق اداءات مرضية وتجنب المؤسسة الأخطار التي قد تؤدي إلى زوالها.

ركزت أبحاث دراكر أيضا على فعالية المدراء داخل المؤسسة، وفي عام 1974 اصدر كتابا تحت عنوان "الإدارة، مهام، مسؤوليات وتطبيقات" والذي حدد من خلاله خمس وظائف للمدير الفعال تتمثل فيما يلي: [7] ص 46-47

1- تحديد الأهداف: على المدراء تحديد الأهداف والغايات التي يريد تحقيقها، شرحها للعمال وتحديد الموارد اللازمة التي يجندوها لتحقيق ذلك.

2- التحفيز والاتصال: على المدراء تحفيز العمال والاتصال مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة (المرووسين، الرؤساء، الزبائن،... الخ)، و في هذا السياق يؤكد دراكر على أن العمل في فرق يساعد على تجنيد العمال نحو تحقيق الأهداف.

3- القيادة: من خلال هذا الدور، يقوم المدير باستعمال وسائل لقياس درجة تحقيق أهداف المؤسسة، تأسيس معايير من أجل تحليل وترجمة الاداءات المحققة.

4- التكوين: على المدراء الاهتمام بتكوين مساعديه شخصا، فالتكوين يسمح بتطوير فعالية وإبداع العمال مهما كان مستواهم .

5- مسؤولية اتجاه المؤسسة: على المدراء تكوين فرق عمل متجانسة ومنسجمة قادرة على مضاعفة مستوى أداء المؤسسة.

وتهدف نظرية الإدارة بالأهداف إلى دمج العمال في أهداف المؤسسة وهذا بتحفيزهم على العمل، الاتصال معهم من أجل توفير المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم وتحقيق الأهداف المطلوب منهم تحقيقها داخل المؤسسة.

ترتكز أبحاث المدرسة الكلاسيكية الجديدة، ومن خلال ما تم عرضه، على مبدئي الاستقلالية واللامركزية داخل المؤسسة من أجل فتح مجال للعمال للإبداع والتطور وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وتشجيع الاتصال بين مختلف الأقسام من أجل تنسيق العمل بينها وتوجيه أهدافهم نحو خدمة أهداف المؤسسة ككل، فالمدرسة الكلاسيكية الجديدة جاءت لتقدم طرقا تضمن نجاح المؤسسات والتي حددت على أساس المؤسسات التي درسوها، لكن في الحقيقة هذه الطرق ترتبط بالإطار الخاص للمؤسسة كمحيطها، ثقافتها وغيرها، لهذا لا يمكن تطبيق هذه الطرق على مؤسسات ذات إطار مختلف عن إطار المؤسسات التي تمت فيهم الدراسة.

4.1.1. مدرستي الأنظمة واتخاذ القرار ودور الاتصال فيهما

نظرا للتعقد المستمر للمحيط الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي الذي تعمل فيه المؤسسة وتجاهل النظريات والمدارس الإدارية السابقة لمحيط المؤسسة، أدى بالمفكرين إلى إعادة النظر في طرق وأساليب إدارة المؤسسة واقتراح طرق جديدة تواكب التغيرات التي تحدث في محيطها، ومن بين المدارس التي اهتمت بمحيط المؤسسة مدرستي الأنظمة واتخاذ القرار.

1.4.1.1. مدرسة الأنظمة ودور الاتصال فيها

جاءت مدرسة الأنظمة لتعطي اتجاها جديدا في تحليل المؤسسات ، وأهم الأفكار التي جاءت بها هي النظر إلى المؤسسة كنظام وتعرف هذه الأخيرة على أنها " مجموعة من الأعضاء، إجراءات وأفكار، منظمة من أجل تحقيق هدف مشترك و متميز عن محيطه" [10] ص 132، ويعود الفضل في تأسيس هذه المدرسة سنة 1968 إلى العالم البيولوجي bertalanffy ludwing von (1972-1901)، ولقد ميز هذا الأخير بين نوعين من الأنظمة، أنظمة مغلقة لا تتفاعل مع محيطها وأنظمة مفتوحة تتفاعل مع محيطها، ومن المفكرين الاقتصاديين الذين اهتموا بدراسة المؤسسة كنظام المفكر forrester وقد عرفها على أنها نظام معقد مكون من أنظمة فرعية منظمة من أجل ضمان تنفيذ نشاطاتها، ومفتوح على محيطها، وتتكون المؤسسة من ستة أنظمة تتمثل فيما يلي: [7] ص 106-107

- 1- نظاما ملموسا: تتكون المؤسسة من مجموعة من العناصر الملموسة كالآلات، العقارات، الموارد البشرية وعناصر غير ملموسة كثقافتها، تاريخها... الخ
- 2- نظاما محدودا: تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.
- 3- نظاما منظما: تحتوي المؤسسة على هيكل يحدد المهام وميكانيزمات التنسيق.
- 4- نظاما ديناميكيا: المؤسسة عبارة عن نظام ديناميكي لأنها تتأثر بمحيطها الخارجي.
- 5- نظاما معدلا: تتمثل في عمليات اتخاذ القرارات والبرامج التصحيحية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

6- نظاما للتحكم: يتمثل في القرارات المتخذة لمواجهة الاختلالات التي تظهر داخل المؤسسة.

تنظر نظرية الأنظمة إلى المؤسسة على أنها نظاما مفتوحا يتفاعل بصفة مستمرة مع محيطها، تتحصل من خلاله على مدخلاتها من مواد أولية، موارد بشرية، معلومات وغيرها بعدها تقوم أنظمتها الفرعية بمعالجة هذه المدخلات من خلال العمليات الإدارية والفنية والتكنولوجية لتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات لهذا على مدراء المؤسسات الاتصال بخارج المؤسسة للحصول على الموارد التي يحتاجونها، ومعرفة التغيرات والتطورات التي تحدث في محيطها والاتصال بداخل المؤسسة من أجل التنسيق بين أنظمتها الفرعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.4.1.1. أبحاث سيمون ودور الاتصال فيها

اهتم سيمون بتحليل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ولقد أسس سنة 1974 نظريته المشهورة العقلانية المحدودة لمتخذي القرار والتي تعني " القدرات المحدودة للأفراد في استقبال، تخزين ومعالجة المعلومة، وفي الاتصال" [11] فمتخذ القرار حسب هذه النظرية لا يبحث عن الحل المثالي لحل المشاكل التي تظهر في المؤسسة، لكن يتوقف غالبا عند أول حل يجده أو يعرفه وهذا لعدة أسباب منها: [12] ص 34.

- نقص المعلومات (وهذا لعدة أسباب منها صعوبة معرفة المستقبل، البحث عن المعلومة مكلف ويستغرق وقتا).

- محدودية ثقافة متخذ القرار (محدودية معارفه وخبراته... الخ).

- تأثير محيطه المهني أو الخاص.

ويؤكد سيمون على أن ظهور المشاكل التنظيمية تفرض على المدراء اتخاذ قرارات لحلها، فإذا كان المشكل المطروح معروفاً فإن متخذ القرار يطبق عليه العمليات التي يعرفها لحلها، أما إذا كان المشكل المطروح غير معروفاً فمتخذ القرار يحاول تقريبه إلى مشكل يعرفه من أجل حله، هذا إن لم يبحث عن حل جديد [7] ص 143.

يشير سيمون إلى أن متخذي القرار هم متأثرون بصورة كبيرة بالبيئة الداخلية للمؤسسة سواء تنظيمها السائد أو قواعد التسيير الخاصة بها، كما أنهم في وضعية عقلانية محدودة لأنهم لا يبحثون ولا يبادرون إلى إيجاد حلول مثالية للمشاكل التي تواجههم في المؤسسة، فهم يكتفون بالحلول التي يجدونها وترضيهم، وترتبط محدوديتهم في اتخاذ القرار بمحدوديتهم في الاتصال بخارج المؤسسة وبداخلها.

5.1.1. النظرية الموقفية ودور الاتصال فيها

ترتكز النظرية الموقفية على فكرة وجود متغيرات في المحيط تؤثر على سلوك المنظمات، وأول الأبحاث التي عرفت هذه النظرية هي أبحاث EMERY و TRIST اللذان يعتبران المؤسسة نظاماً مفتوحاً مكوناً من نظاماً اجتماعياً وهو كل ما يتعلق بتحفيز العمال والذي يعتبر شرطاً ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة، ونظاماً تقنياً وهو كل ما يتعلق بتسيير المؤسسة ومردوديتها.

1.5.1.1. أعمال ستلكير وبرنس ودور الاتصال فيها

ركزت أعمال ستلكير ووبرنس على البحث عن العلاقة بين نوع الإدارة المطبقة في المؤسسات ومحيطها الخارجي، وأهم النتائج التي توصلوا إليها، والتي تم نشرها سنة 1966 في كتاب تحت عنوان إدارة الإبداع، هو أن تنظيم المؤسسة يرتبط بعوامل خارجية تتمثل في عدم تأكد وتعقد المحيط والتي يتم قياسها من خلال نسبة تغير التكنولوجيا والمحيط، كما ميزا الباحثان بين نوعين من التنظيمات، تنظيمات آلية تتكيف مع محيط مستقر، وتنظيمات عضوية تتكيف مع محيط غير مستقر.

تتميز التنظيمات الآلية بالتعقد، الرسمية والمركزية، حيث تتخذ القرارات في قمة التنظيم ويتم الاتصال فيها حسب التدرج الرئاسي للسلطة، أما التنظيمات العضوية فهي تتميز بالمرونة، أقل رسمية وأقل مركزية، أما الاتصال فيها يركز على تبادل المعلومات بدل التعليمات، وعلى التعاون وتبادل النصائح بين أفراد المؤسسة.

تؤكد أبحاث امري وتريست من خلال ما تم عرضه، على أن لا يوجد شكل وحيد لتنظيم كل المؤسسات بل هناك أشكال كثيرة، فكلما كان التنظيم الداخلي للمؤسسة مرناً، وكلما كانت استقلالية ذاتية في العمل استطاعت المؤسسة التكيف مع محيطها.

2.5.1.1. أعمال لورنس ولورش ودور الاتصال فيها

في عام 1967، جاءت تجارب لورنس ولورش لتكمل الأبحاث السابقة، تم إصدارها في كتاب تحت عنوان "تكييف تنظيمات المؤسسة"، والتي تم إجراؤها على 10 مؤسسات تعمل في ثلاثة قطاعات

مختلفة وفي محيط مختلف من اجل إيجاد التنظيم المناسب لكل هذه المؤسسات، وأهم نتيجة توصلنا إليها هو عدم وجود تنظيم واحد مناسب لكل المؤسسات بل كل مؤسسة تتطلب تنظيمًا خاصًا بها يتناسب مع محيطها، كما يؤكد هذان الباحثان أن "درجة عدم استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي والتجاري يلعب دورًا هامًا في تحديد التنظيم الملائم للمؤسسات" [2] ص 50، كما يؤكدان على ضرورة تقسيم النشاطات الداخلية للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، التمويل... الخ) إلى أنظمة فرعية حيث كل نظام فرعي يجب أن يتناسب مع المحيط الخاص به، وأن "المؤسسات جيدة الأداء هي التي وضعت لكل نظام فرعي بداخلها تنظيم يتناسب مع متطلبات محيطها الخاص والتي أسست ميكانيزمات للتنسيق بينها من اجل تحقيق الاندماج" [11].

3.5.1.1. أبحاث وودوارد ودور الاتصال فيها

كتكملة لأبحاث المفكرين السابقين، وفي سنة 1965 أصدرت الباحثة البريطانية وودوارد (1916-1971) كتابًا بعنوان الإدارة الصناعية، وأهم ما توصلت إليه من خلال تجربة أجرتها على 100 مؤسسة صناعية، هو عدم وجود مبادئ إدارية مناسبة لكل المؤسسات، وأن تكنولوجيات الإنتاج المتبعة في المؤسسة هي التي تحدد طريقة إدارتها، ولقد ميزت هذه الباحثة بين ثلاثة أنواع لتنظيم العمل عن طريق التكنولوجيا تتمثل فيما يلي: [2] ص 53

1- الإنتاج الوحدوي: يتعلق بإنتاج وحدة معينة سواء لزبون واحد، منتج واحد أو سلسلة صغيرة من الإنتاج... الخ، هنا تكون المؤسسة أكثر مرونة، تعتمد على الاتصالات غير الرسمية في تنظيمها، كما تتميز بقلة عدد المستويات التنظيمية.

2- الإنتاج بسلسلة كبيرة: يتمثل في الإنتاج بكتل كبيرة، ويكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر هرمية ونسبة التاطير جد عالية.

3- الإنتاج المتواصل: يتعلق هذا بإنتاج مستمر كالغاز، السوائل، منتجات كيميائية، وهذا يتطلب تعدد الكفاءات في المؤسسة، والتنظيم هنا يركز على علاقات العمل الأفقية، ويتطلب هذا النوع من الإنتاج الإدارة بالمشاريع.

إن أهم نتيجة توصلت إليها أبحاث وودوارد هو عدم وجود طريقة واحدة وجيدة لتنظيم كل المؤسسات، لكن وحتى تكون المؤسسة فعالة عليها تبني تنظيمات تتكيف مع متطلبات وخصائص المحيط الذي تنشط فيه.

من خلال الأفكار التي جاءت في هذه النظرية، يتضح بأن لا توجد نظرية أو طريقة واحدة يمكن تطبيقها لإدارة جميع أنواع المؤسسات، فقد تكون نظرية فعالة في مؤسسة ما وغير فعالة في مؤسسة أخرى، وأن اختيار النظريات أو الطرق التي تستخدمها المؤسسة لإدارتها يجب أن تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تنشط فيها المؤسسة، فكل مؤسسة لها تنظيم داخلي خاص بها يتوافق مع المحيط الذي تعمل فيه، لأن كل تنظيم له خصائصه ومميزاته، فهناك تنظيمات تتطلب الرسمية والمركزية وهناك تنظيمات تتطلب المرونة واللامركزية فالمحيط هو الذي يفرض نوع التنظيمات التي على المؤسسة تبنيها وكذا الاتصالات الملائمة لها، ففي محيط مستقر تتبنى تنظيمات أكثر رسمية ودرجة كبيرة من

التوجيه وتحديد دقيق للمهام، بينما في محيط غير مستقر ومعقد فتنظيم المؤسسة يجب أن يكون أكثر مرونة و أقل رسمية من اجل تسهيل التنسيق، الاتصال والمراقبة.

لقد أعطت النظرية الموقفية اتجاهاً آخراً لنظريات الإدارة، حيث اهتمت بتحليل العلاقة بين نوع المحيط ومكوناته، وبين نوع هيكل المؤسسة وتأثير هذه العلاقة على أداء المؤسسة، لكن ما يعاب عليها أنها لم تأخذ بعين الاعتبار سلوكيات الأفراد المكونين للمؤسسة خاصة نفسية المدراء وأسلوب إدارتهم للمؤسسة.

6.1.1. نظريات اقتصادية حديثة ودور الاتصال فيها

لم تهتم النظريات الاقتصادية السابقة، كنظريات آدم سميث وريكاردو بدراسة سلوكيات المؤسسة فلقد اعتبروها كعلبة سوداء يسعى من خلالها المساهمون إلى تعظيم الأرباح فقط، لهذا جاءت عدة نظريات اقتصادية لتعطي اهتماماً لسلوكيات المؤسسة من بينها نظرية تكاليف الصفقات لـ WILLAMSON ونظرية الوكالة لـ JENSEN و MECKLING .

1.6.1.1. نظرية تكاليف الصفقات ودور الاتصال فيها

باعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً، فبقاؤها واستمرارها يرتبط بالتبادلات التي تتم بينها وبين محيطها على شكل صفقات يتم من خلالها تحويل الملكية بين أطراف الصفقة، مما يتطلب على المؤسسة القيام بالاستعلام على هذه الصفقة، التفاوض من أجل الحصول عليها، تحرير العقود، وغيرها مما يسبب تكاليفاً للمؤسسة تسمى تكاليف الصفقات، حيث يعرفها وليامسون على أنها " مجموع النفقات الناجمة عن العقود والتي تعبر عن تحويل الملكية بين الأفراد أو بين المؤسسات" [11].

ترتكز نظرية تكاليف الصفقات على فرضية ارتباط تكاليف الصفقات بدرجة عدم تأكد وتعقد المحيط بالإضافة إلى بعض العوامل الإنسانية وبالخصوص العقلانية المحدودة لمتخذ القرار والتي يكون فيها غير قادر على استغلال المعلومات الملائمة التي يملكها ولا يملك الكفاءة الضرورية لمعالجتها وغير قادر على التنبؤ لكل الوضعيات الممكن أن يتخذها المحيط، بالإضافة إلى السلوكيات الانتهازية والتي يبحث هنا المتعاقد على مصلحته الشخصية وهذا باستعمال أساليب الغش والتحايل من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، ويؤكد وليامسون على أن الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة يؤثر بصورة كبيرة على تكاليف الصفقات، فالهياكل التنظيمية التي يسهل فيها التنسيق، المراقبة والاتصال تساهم في تخفيض تكاليف الصفقات أو القضاء عليها .

2.6.1.1. نظرية الوكالة ودور الاتصال فيها

تدرس نظرية الوكالة العلاقات التعاقدية في المؤسسات من أجل قياس تأثيرهم على فعاليتها، ويعرفها جنسين (Jensen) وما كلنغ (MECKLING) على أنها « عقد يقوم من خلاله شخص أو أكثر بتوكيل شخصاً آخر وهو الوكيل لتنفيذ مهمة ما والتي تتطلب تفويض بعض سلطات القرار للوكيل» [9] ص 22 وبإسقاط هذا التعريف على المؤسسة نجد أن المساهمون يعتبرون الموكل حيث يكلف المدير العام الوكيل بإدارة وتسيير الاستغلال في المؤسسة وهذا بتفويض بعض السلطات القرارية التي تساعد على أداء عمله ومهامه داخلها من أجل تحقيق الأرباح ورفع قيمة أسهم المساهمين في السوق.

وتنظر نظرية الوكالة إلى المؤسسة على أنها عقدة من العقود يؤسسها المدير مع عمالها، المساهمين، الممولين، الزبائن... الخ، والذي يقوم بتسييرها، وتسبب الوكالة تكاليفا تتمثل في تكاليف مراقبة الموكل للوكيل أي مراقبة المساهمين لمدير المؤسسة وهذا من أجل القضاء على السلوكات الانتهازية للمدراء والمشاكل قد تنجم بسبب تباعد مصالح المساهمين عن مصالح المدراء، حيث يبحث المساهمون عادة عن تحقيق أرباح عالية بينما يطمح المدراء إلى تطور ونمو المؤسسة، لهذا على المساهمين وضع أنظمة داخلية للمراقبة تكون فعالة، يكونون من خلالها على اتصال دائم بداخل المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من مراقبة أداء المدراء بصورة جيدة والتدخل في حالة وجود انحرافات أو تجاوزات لوضع الإجراءات التصحيحية واتخاذ القرارات المناسبة من أجل هذا وحتى تسهل عملية المراقبة داخل المؤسسة يجب تبني تنظيمات تسمح بالاتصال مع جميع المستويات الإدارية وبمراقبتهم من أجل الحصول على المعلومات التي تمكن المساهمين من تقييم أداء المدراء والعمال وكذا النتائج المتحصل عليها داخل المؤسسة .

من خلال هذا المبحث يمكن القول باختصار لما جاء فيه، أن إدارة المؤسسة قد عرفت عدة تطورات حول مفهومها، أساليبه وكيفية القيام بها، فلقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الإدارة كمجموعة من الأساليب العلمية لتنظيم العمل داخل المؤسسة تعتمد على الاتصالات

الرسمية لنقل المعلومات، القرارات والتعليمات المتعلقة بأداء العمل، بعدها ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لتعطي بعدا إنسانيا في إدارة المؤسسة فلقد أعطت أهمية للاتصالات غير الرسمية التي تنشأ بين فرق العمل داخل المؤسسة لما لها من دور في رفع مردوديتهم، بعدها ظهرت المدرسة الكلاسيكية الجديدة والتي ارتكزت على أبحاث المدارس السابقة حيث ارتكزت على الاستقلالية واللامركزية في إدارة المؤسسة من أجل فتح المجال للعمال للإبداع والتطور وهذا بتشجيع الاتصالات الداخلية سواء الرسمية أو غير الرسمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بعدها ونظرا للتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة وتأثيرها ظهرت مدرسة الأنظمة واتخاذ القرار والتي تنظر إلى المؤسسة كنظام تتأثر بمحيطها الداخلي والخارجي و الذي يؤثر على عملية اتخاذ القرار، فسلامة هذه الأخيرة ترتبط بسلامة وصحة المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من اتصالاتها الداخلية والخارجية، وكتكملة للأبحاث السابقة جاءت النظرية الموقفية والتي أكدت على أن أساليب وطرق إدارة المؤسسة وكذا الاتصالات الملائمة لها ترتبط بالمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، ونظرا للتطور والتعدد المستمر لمحيط المؤسسة أصبح من الضروري على المؤسسة تبني طرق وأساليب حديثة تسمح للمؤسسة بتحقيق الفعالية بداخلها لهذا ظهرت نظريات اقتصادية حديثة كنظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة لتدرس سلوكات المؤسسة وتعطي أهمية للتبادلات التي تقوم بها مع محيطها، زبائنها، المساهمين، عمالها وغيرهم، وقد أكدت هذه النظريات على أن الإدارة الفعالة هي التي تستطيع مراقبة هذه التبادلات وتخفيض تكاليفها، وهذا بتشجيع الاتصال داخل المؤسسة لتوفير المعلومات اللازمة لذلك، فنجاح المؤسسات اليوم أصبح يعتمد على مدى وجود إدارة فعالة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وقادرة على المواكبة والتكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في محيطها.

2.1. وظائف الإدارة ودور الاتصال فيها

تعرف الإدارة داخل المؤسسة على أنها علم يعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب العلمية لتنظيم وتوجيه مختلف موارد المؤسسة المادية، البشرية، المالية والمعلوماتية، وعلى أنها فن يعتمد نجاحها على القائمين بها، ولقد حدد فايول خمسة وظائف للإدارة تتمثل في كل من التخطيط (التنبؤ سابقا)، التنظيم، القيادة ، التنسيق وأخيرا المراقبة.

1.2.1. التخطيط في المؤسسة

تواجه المؤسسات اليوم عدة تحديات تعرقل تطورها و تقدمها، سواء تحديات خارجية تتمثل في قوة المنافسة، التطور التكنولوجي السريع، تكاليف الاستثمارات، تغير القوانين والتشريعات، وتحديات داخلية تتمثل في البحث عن الفعالية العملية، هياكل تنظيمية جديدة، التنوع المتزايد للبيد العاملة وتحديات تسييرية أخرى، مما يتطلب على هيئات تسيير المؤسسة وضع خطط استراتيجية تساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على مستقبل المؤسسة، وفيما يلي نتطرق الى مفهوم التخطيط، اهميته في المؤسسة والمراحل التي يمر بها.

1.1.2.1. تعريف التخطيط واهميته

يعتبر التخطيط وظيفة مهمة في المؤسسة، حيث "يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمؤسسة والأهداف التي تنوي تحقيقها والوسائل والأليات التي تستخدمها للوصول إلى تلك الأهداف" [13] ، فالخيارات والتوجهات التي تتخذها المؤسسة وكذلك القرارات التي تتخذها يعتمد نجاحها على نجاح عملية التخطيط، ويمكن للتخطيط تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل فيما يلي: [14] ص 156-157

- 1- عن طريق التخطيط يمكن اتباع الطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتفاديها او الاستعداد لها قبل وقوعها وتفاقمها.
- 2- يعمل التخطيط على الاستغلال الامثل للامكانيات المتاحة الامر الذي يؤدي الى خفض تكاليف العمل الى ادنى حد ممكن وفي ذلك ضمان لعدم ضياع الموارد والامكانيات بدون نتيجة واضحة.
- 3- يساعد التخطيط في تحديد جميع الموارد والامكانيات اللازم استخدامها، كما ونوعا، وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- 4- يساعد التخطيط على التنسيق بين جميع الاعمال والانشطة بما يكفل تحقيق الاهداف المحددة وحتى لا يحدث تعارض او تضارب او تكرار بين هذه الاعمال او الانشطة.
- 5- يقدم التخطيط الاساس الضروري للرقابة، حيث تعمل الرقابة على التأكد من ان الانشطة تطابق الخطط ، وعلى هذا الاساس فان تلك الرقابة لا يمكن ان تتحقق الا اذا كان هناك تخطيط وخطط محددة.

2.1.2.1. مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط في المؤسسة باربعة مراحل تتمثل فيما يلي:

- 1-تحديد رسالة المؤسسة:

تحدد رسالة المؤسسة التوجه العام الذي تتخذه في المستقبل، فهي تحدد لاصحاب المصالح (العمال، المساهمين، الزبائن، المنافسين... الخ) داخل او خارج المؤسسة سبب وجودها والى ماذا تريد الوصول، ويؤكد دراكر ان "من بين اهم اسباب فشل المؤسسات يعود الى عدم قدرتها على تحديد سبب وجودها و رسالتها"[15] ، وتبنى رسالة المؤسسة على مجموعة من الافاق والتصورات التي تريد تحقيقها او الوصول اليها وهي ما يسمى بالرؤية، وتعرف هذه الاخيرة على انها "تخيل الوضع المثالي للمؤسسة في المستقبل البعيد وفي ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة"[16] ص 69، وتتكون رسالة المؤسسة من اربعة عناصر تتمثل فيما يلي:[17] ص 66-83

1-تحديد الغايات:

يتم من خلال رسالة المؤسسة تحديد الغايات طويلة الاجل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، أي ما الذي يجب ان تفعله المؤسسة، متى و كيف.

2-تحديد مجال نشاطها:

تقوم المؤسسة بتحديد مجال النشاط الذي تعمل فيه من اجل غاياتها، وقد تعمل المؤسسة في مجال او عدة مجالات، ويتم تحديد مجال النشاط على اساس الفئة المستهدفة، الخدمات او المنتجات التي تقدمها واساليب وطرق ارضاء متطلبات زبائنها.

3-تحديد السياسات و القيم:

يتم من خلال رسالة المؤسسة تحديد السياسات التي تتبعها، وهذا بتحديد القيم، الاولويات والمعتقدات، من اجل تسيير المؤسسة فهي تحدد التوجهات والاطار العام الذي يتم فيه تحديد الاهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة.

4-تحديد القواعد الاخلاقية:

يتم من خلال رسالة المؤسسة تحديد القواعد التي يجب اتباعها في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة وفي التعامل مع العالم الخارجي.

2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تعيش المؤسسة الاقتصادية في محيط يتميز بالتعدد والتطور المستمر، فبقاؤها واستمرارها يعتمد على مدى قدرتها على التكيف والتاقلم معه، من اجل هذا على المؤسسة تفهم القوى التي تؤثر على محيطها ولقد قسمها porter الى خمس قوى تتمثل في كل من " الزبائن، المنافسين الحاليين، الموردين، المنتجات البديلة والمنافسين المحتملين "[18] ص 15، فبعد فهم هذه القوى تتمكن المؤسسة من معرفة الفرص التي يمكن لها استغلالها والتهديدات التي قد تواجهها، كما عليها تحليل ودراسة مكوناتها الداخلية المادية، المعنوية والبشرية من اجل معرفة نقاط القوة والضعف فيها.

3- تحديد استراتيجية المؤسسة ووضع السيناريوهات:

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم المؤسسة بوضع استراتيجية لها، وتعرف هذه الاخيرة على أنها "عملية تحديد أهداف المؤسسة طويلة الأجل، اختيار الأفعال وتخصيص الموارد

الضرورية لتحقيقها [19] ص 03، كما تقوم بوضع سياسات لضبط العمل كتحديد سياسات الانتاج (الإنتاج المستمر ، الإنتاج بالطلبية ...)، سياسات البيع (البيع مباشر للزبون، البيع للوسطاء ...) وغيرها من السياسات الفرعية للسياسة العامة للمؤسسة التي تنتهجها لتسيير نشاطها.

ان التغيير المستمر الذي يعرفه المحيط الخارجي للمؤسسة يفرض عليها التوقع والتنبؤ لمختلف الحالات التي قد يكون عليها، لهذا تلجأ المؤسسة الى وضع سيناريوهات، عبارة عن "نظرة متناسقة مع ما سيكون في المستقبل" [18] ص 524، حتى تكون للمؤسسة خيارات او بدائل من اجل مواجهة التغييرات التي تحدث في محيطها، حيث يتم وضع لكل سيناريو خطة استراتيجية طويلة الأجل توضح كيفية تطبيقه والوسائل الملائمة لذلك من أجل تحقيق الاستراتيجية التي تم وضعها.

4- وضع الخطط والبرامج والموازنات:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط العملية من اجل تحقيق الاهداف متوسطة الاجل وهذا بتأسيس مجموعة من القواعد والخطوات المتسلسلة زمنيا والتي لا بد من اتمامها لانجاز العمل داخل المؤسسة، بعدها يتم وضع برامج العمل وهي عبارة عن "النشاطات المرتبطة باستخدام الموارد التي من خلالها يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية، فهي تحدد الاهداف المطلوبة بدقة وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها" [20] ص 76، واخيرا يتم وضع الموازنات التقديرية اللازمة لتحقيق الاهداف قصيرة الاجل، حيث تقوم كل مصلحة او مديرية في المؤسسة بتحديد الموارد اللازمة والضرورية لتحقيق اهدافه، وتسمح الموازنات التقديرية "بالتنسيق والاتصال بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤوليات داخل المؤسسة، فالموازنة مثلا تسمح بتنسيق اهداف وظيفة البيع مع وظيفة الانتاج، كما تسمح الموازنات بتفويض السلطة و لتحفيز باعتبارها توزع على أساس التسلسل الاداري داخل المؤسسة ، حيث تمنح السلطة لرؤساء المصالح في إدارة الموارد البشرية ، التقنية والمالية، وفي نفس الوقت تحمل مسؤولية للرؤساء بتحقيق الأهداف السنوية والتي يركز عليها المدراء لتقييم أدائهم" [21] ص 106.

تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف الحساسة والصعبة داخل المؤسسة باعتبارها تقوم بتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة والتي يتم تحديدها على أساس توقعات وتنبؤات هيئات تسييرها للأحداث أو التغييرات التي قد تطرأ على محيطها، فنجاح عملية التخطيط ترتبط بمدى كفاءة ومهارة هيئات التسيير وعلى مدى قدرتهم على الاتصال سواء بخارج المؤسسة من أجل الحصول على معلومات عن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة اوالاتصال بداخل المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات والافكار التي تستعملها في التخطيط من جهة واعلام ونشر استراتيجية المؤسسة، توجهاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقه من جهة اخرى.

2.2.1. التنظيم في المؤسسة

بعد تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة الوصول إليها، على المؤسسة تنظيم جميع مواردها من أجل تحقيق ذلك، وسنتطرق فيما يلي إلى أنواع التنظيمات التي توجد في المؤسسة وإلى أهم الهياكل التنظيمية التي قد تتبناها.

1.2.2.1. تعريف التنظيم وأنواعه

يعرف فايول وظيفة التنظيم "على انه تزويد المؤسسة بكل ما هو ضروري لأداء وظائفها من مواد، وسائل، أموال وموارد بشرية"[4] ص 158 ، ويوجد بداخل أي مؤسسة تنظيمين، تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي.

1-التنظيم الرسمي ودور الاتصال فيه

التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المؤسسة بموجبها، وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة[22] ص 54، كما يؤكد شندلر في هذا السياق أن التنظيم الرسمي يبين مظهرين، " أولهما الخطوط التسلسلية والاتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإداريين، وثانيا المعلومات والمعطيات التي تسير بين هذه الخطوط" [23] ص 42، فالتنظيم الرسمي يمنح لكل إطار أو مسؤول في المؤسسة مسؤولية تسيير وإدارة المعلومات والاتصال على مستوى مصلحته أو إدارته، ويلعب المشرفون أدوارا إعلامية واتصالية هامة في المؤسسة خاصة، الذين في المستويات الإدارية الوسطى أي التي تربط بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا، تتمثل في تسهيل سير المعلومة على مستوى مصلحته، إعلام جميع أعضاء مصلحته بإستراتيجية المؤسسة وكل الأمور المتعلقة بها، معرفة الصورة التي تريد المؤسسة نشرها خارج المؤسسة، التمييز بين المعلومات التي يستقبلها وهذا بتحديد المعلومات التي تهتم الإدارة العامة أو أي مصلحة في المؤسسة من أجل إرسالها"[24] ص 204-205.

2-4-التنظيم غير الرسمي ودور الاتصال فيه

يوجد إلى جانب كل تنظيم رسمي في المؤسسة تنظيم غير رسمي، حيث يعرفه شيبستر برنارد على انه "عبارة عن جماعات تتشكل نتيجة العلاقات الإنسانية والاجتماعية"[16] ص 86 حيث تظم هذه الجماعات غير رسمية المكونة للتنظيمات غير رسمية مجموعة من الأفراد من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، تجمع بينهم مجموعة أهداف مشتركة يطمحون إلى تحقيقها، حيث تقوم الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة بعدة أدوار ايجابية تتمثل في " تقوية التكامل الجماعي والنفسي داخل الجماعة الرسمية، كما تعمل على سيولة وتبادل المعلومات في المؤسسة، دون استعمال الهيكل الإداري، وتضيف في الإمكانيات الإعلامية، مع تقليل عدد الإجراءات والقرارات الرسمية، وتسهل المعرفة المتبادلة، وتضمن استمرار لغة مشتركة، ونوايا مشتركة، وبالحفاظ على سياق العلاقات الشخصية وتبادل الأفكار، كما أنها تسمح للنقل الرسمي للمعلومات والقرارات بأن تنحصر في الشأن الجوهري، لأن مخاطر سوء الفهم تكون أقل احتمالا" [25] ص 130، بالإضافة إلى الأدوار الايجابية للتنظيمات غير الرسمية هناك ادوار سلبية تلعبها هذه التنظيمات من بينها "مقاومة التغيير داخل المؤسسة، حيث يعمد إلى خلق الشكوك عند الأفراد المنتمين إليه حول نوايا الإدارة، ويبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه، ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في التنظيمات الرسمية وأهمها تمركز السلطة، عدم افتتاح قنوات الاتصال بين مستويات المؤسسة، قلة تدفق المعلومات السليمة من قمتها إلى قواعدها"[26] ص 223، من خلال هذا يتضح أن للتنظيمات غير

الرسمية دورا هاما في تدعيم التنظيمات الرسمية وتقويتها لهذا على هيئات تسيير المؤسسة الاهتمام بها والاستفادة من ايجابياتها وفي نفس الوقت عليها مراقبتها لأنها قد تخلق مشاكل تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.2.1. أنواع الهياكل التنظيمية

يعبر الهيكل التنظيمي عن الهندسة الداخلية للمؤسسة والعلاقات بين مختلف عناصرها [10]ص 201، ويختلف الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة من مؤسسة لأخرى وهذا باختلاف حجمها، محيطها، طبيعة نشاطها، اختيار هيئات تسييرها وغيرها، ومن بين الهياكل التنظيمية التي تتبناها المؤسسات نذكر:

1- هيكل وظيفي:

يكون هيكل المؤسسة هنا مقسم إلى مديريات أو مصالح حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة كوظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية... الخ، حيث يفوض تسيير العمليات على مستوى كل دائرة أو مصلحة إلى أشخاص مختصين (مدراء أو رؤساء المصالح) أما الإدارة العامة فمهمتها هي التنسيق بين هذه المصالح وحل النزاعات التي تنشأ بينها.

ويتميز هذا الهيكل بسهولة المراقبة كما يتميز بالرسمية والمركزية في اتخاذ القرار، كما يغلب فيه الاتصالات الرسمية لإصدار الأوامر والتعليمات وتبادل المعلومات، كما تتم الاتصالات تبعا للمستويات التنظيمية كما، يتميز بضعف التنسيق بين إدارتها ومصالحها.

2- هيكل بالأقسام:

يتم توزيع المهام للعمال في هذا النوع من الهيكلة إما على أساس المنتوجات، المناطق الجغرافية أو على أساس الزبائن، حيث كل قسم يشمل مجموعة من الوظائف (وظيفة الإنتاج ، الوظيفة المالية، وظيفة التسويق... الخ)، ويتميز الهيكل بالأقسام "بالاستقلالية الذاتية لكل قسم مما يسهل قياس الأداء وتسهيل وظيفة التنسيق وعملية الاتصال فيها" [9] ص 31، ومن عيوبه أنه يصعب على الإدارة العامة مراقبة جميع الأقسام كما أن استقلالية كل قسم قد لا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

3- هيكل مصفوفي :

جاء الهيكل المصفوفي ليجمع بين مزايا الهيكل الوظيفي ومزايا الهيكل بالأقسام حيث يتم فيه الجمع بين الهيكلين السابقين، فهو "يقوم بتسيير الموارد البشرية، المالية و التقنية لكل الأقسام لكي تقوم بمهمتها الرئيسية وهي تحقيق الأهداف التجارية" [27] ص 61، حيث يقوم كل مسؤول وظيفي فيها بتنسيق نشاط المسؤولين حسب الأقسام الموجودة في المؤسسة حيث يجند لهم موارد المصالح الموجودة في المؤسسة، كما يقوم كل مسؤول عن قسم معين بتنسيق نشاطات المصالح الوظيفية [12] ص 114.

ويتميز الهيكل المصفوفي بسهولة الاتصال والتنسيق بين مختلف الوظائف عن طريق رؤساء الأقسام، وقدرتها على التنسيق بين أهداف الأقسام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لكن قد يسبب تداخل أدوار مسؤولي الوظائف ومسؤولي الأقسام إلى ظهور نزاعات أو خلط بين توزيع السلطة والمسؤولية.

4- هيكل مسطح:

هي عبارة عن تنظيمات حديثة ظهرت نتيجة لتعدد وعدم تأكد المحيط مما استوجب على المؤسسات تبني تنظيمات أكثر مرونة لمواكبة والتكيف مع أي تغيير أو تطور يحدث في محيطها، فقد يأخذ هذا الهيكل شكل هيكل وظيفي أو بالأقسام أو مصفوفي، ويهدف الهيكل المسطح إلى تخفيض عدد المستويات التنظيمية التسلسلية والتي تسمح لها ب" سير المعلومات بسرعة خاصة أفقياً، زيادة مسؤولية الفاعلين داخل المؤسسة، تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة، تدعيم جودة الإدارة عن طريق تفويض السلطة" [10] ص 204.

وحتى تتمكن هيئات تسيير المؤسسة، ومن خلال ما تم عرضه سابقاً، من استغلال الفرص التي تتاح لها والتكيف مع التغيرات التي تحدث في محيطها عليها تبني هياكل تنظيمية مرنة وغير معقدة حتى تتمكن من استغلال المهارات والمعارف الفكرية المتوفرة في المؤسسة على مختلف مستوياتها الإدارية ووحداتها، كما عليها التخلي عن الأنماط التنظيمية القديمة التي تتميز بالبيروقراطية الصارمة التي تعيق عمليات الاتصال بداخلها، فمن الضروري على هيئات التسيير وضع وسائل وطرق فعالة لإنتاج الأفكار واستخراجها وتقييمها وتطويرها من أجل استخدامها في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، تطوير وتحسين أدائها.

3.2.1. القيادة في المؤسسة

تعتبر القيادة من الوظائف المهمة والصعبة التي يقوم بها المدراء والمسؤولين لأنها تقوم بالتعامل مع العنصر البشري الذي له شخصيته، مواقفه، مبادئه، ثقافته، وطموحاته، لذا على الرؤساء تفهم هذه العناصر من أجل قيادة المرؤوسين وتوجيههم نحو خدمة أهداف المؤسسة.

1.3.2.1. تعريف القيادة وأهميتها في المؤسسة

يعرف فايول القيادة على أنها جعل الأفراد يعملون، فكل رئيس مسؤول عن قيادة الأفراد الذين يعملون على مستوى وحدته وتوجيههم نحو خدمة مصالح المؤسسة [4] ص 158، وتعمل القيادة على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: [28] ص 342.

1- تعريف الأفراد بالأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتوضيح السياسات والبرامج التي تتخذها الإدارة وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات وإبداء الرأي في أحسن السبل لتطبيقها.

2- توضيح دور كل فرد أو جماعة في سبيل تحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على حتمية التعاون و التكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقاً واحداً يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

3- إقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية و الأهداف العامة للمؤسسة.

4- توفير الإرشاد والتوجيه للأفراد في أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ والانحراف.

5- الإسهام في حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم و تعطل استثمار طاقاتهم في العمل.

6- تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام والواجبات المسندة إليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل.

2.3.2.1: أساليب القيادة ودور الاتصال فيها

يسعى المدراء من خلال وظيفة القيادة إلى توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويختلف أسلوب المدراء في إدارة المرؤوسين من مدير لآخر وباختلاف اتجاهاتهم، مواقفهم والمحيط الداخلي والخارجي الذي يعملون فيه، ويمكن أن نميز بين أربعة أنواع من الأساليب تتمثل في كل من "أسلوب تسلطي مستغل، أسلوب تسلطي أبوي، أسلوب تشاوري وأخيرا أسلوب بالمشاركة" [7] ص 75.

1-أسلوب تسلطي مستغل

يكون المدراء في هذا الأسلوب متحفظين ولا يتقون بالمساعدين، كما أن نظام الحوافز يركز على التخويف أي التهديد بالعقوبات، كما يقوم بتقديم المكافآت، وعمليات اتخاذ القرارات تتمركز في قمة التنظيم، ونظام تفويض سلطة اتخاذ القرارات جد محدود وأهداف المؤسسة الموضوعة في المؤسسة لا يتم شرحها [7] ص 76، وبالرغم من أن هذا الأسلوب من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل على المدى القصير عن طريق توجيه العمال وإصدار الأوامر والتعليمات، إلا أنه يخلق انعكاسات سلبية كبيرة على المدى الطويل تؤثر على سلوكيات العمال وبالتالي تؤثر على أدائهم داخل المؤسسة، لأن المدراء في هذا الأسلوب بعيدين عن المرؤوسين ولا يتصلون معهم وهذا يؤثر على الروح المعنوية للعمال، كما أنهم يتجاهلون دور فرق العمل في زيادة إنتاجية المؤسسة مما يؤثر على تماسك وتضامن عمال المؤسسة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2-أسلوب تسلطي أبوي

يقترّب هذا الأسلوب من الأسلوب السابق، إلا أنه يتميز بوجود ثقة بين المدراء والمساعدين، وبوجود علاقات مباشرة بينهم، كما يلجأ المدراء في بعض الأحيان إلى استشارة المرؤوسين والأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وانتقاداتهم

[7] ص 76، ويعتبر الأسلوب التسلطي الأبوي أقل تشددا من الأسلوب الأول، حيث يقوم المدراء بالاتصال مباشرة مع المرؤوسين من أجل تقديم التعليمات والتوجيهات مما يسهل على المرؤوسين تنفيذها، كما يسمح هذا الأسلوب بفتح المجال للمرؤوسين بالتحاور مع رؤسائهم والاستفسار حول الأمور الغامضة.

3-أسلوب استشاري

يسعى المدير في هذا الأسلوب إلى تأسيس علاقات وثيقة بينه وبين المساعدين، فهو يبحث عن خلق جو من الثقة وتسهيل عمليات الاتصال من أجل تبادل المعلومات، الأفكار، كما يشجع المساعدین على تقديم الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها لتطوير وتحسين أداء المؤسسة، ويرتكز المدير في هذا

الأسلوب على استشارة المساعدين قبل اتخاذ القرارات من أجل اتخاذ قرارات مناسبة كما يخلق لدى المساعدين شعور بالأهمية ويحفزهم على تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من أجل تقديم اقتراحات وأفكار جيدة يمكن للمدير من استغلالها واستعمالها في عمليات اتخاذ القرارات.

4-أسلوب بالمشاركة

هو أسلوب غير توجيهي، يبحث المدراء هنا عن تطوير علاقات الثقة بينهم وبين المساعدين، نظام الحوافز والأجور جد متطور، كما يركز هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات ويشجعهم على تحقيق النتائج التي ترغب فيها المؤسسة، روح الفريق وديناميكيته تعتبر الهدف الاستراتيجي داخل المؤسسة، كما يسعى المدراء إلى شرح الأهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها [7] ص 76، فهذا الأسلوب يشجع الاتصال بين المدير والمرؤوسين ويفتح لهم مجال للمناقشة والاستفسار حول الأمور التي يجهلون، كما أن إشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات تسهل عليهم عملية تنفيذها كما يخلق لديهم شعور بالتقدير والأهمية ويحفزهم على التطور والعمل أحسن، "وحتى يتم تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة يجب توفر مهارات في المدراء ترتبط بكل من وظيفة الاتصال، التفويض، إدارة المقابلات والاجتماعات، تسيير مشروع المؤسسة، تسيير الوقت، حل المشاكل، المراقبة وتسيير الموارد البشرية" [29] ص 51-52.

يتضح من خلال ما سبق أن نجاح وظيفة الإدارة في المؤسسة يرتبط بصورة كبيرة بنجاح وظيفة القيادة، فالمدير الكفاء هو الذي يتصل جيدا مع المرؤوسين، يشرح لهم سياسات المؤسسة، إستراتيجيتها، خياراتها واتجاهاتها الإستراتيجية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل أن يفهمها المرؤوسين وينفذونها بصورة جيدة وفعالية، فنجاح القيادة في المؤسسة يرتبط بمدى نجاح وفعالية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

4.2.1. التنسيق في المؤسسة

يعتبر التنسيق من الوظائف الأساسية في المؤسسة خاصة مع تطور وتعقد تنظيمها مما يتطلب تنسيقا كبيرا بين أعضائها من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

1.4.2.1 تعريف التنسيق وأهميته في المؤسسة

يعتبر التنسيق وظيفة مهمة في المؤسسة لأنها تهدف إلى إيجاد التوافق بين مكونات المؤسسة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة [30] ص 239، وازدادت أهمية التنسيق داخل المؤسسة لعدة عوامل نذكر منها: [14] ص 216-217

1-التضخم الذي أصبحت عليه المؤسسات، حيث تتألف هذه المؤسسات من العديد من الوحدات الإدارية، كما ازدادت عدد المستويات الإدارية في المؤسسة الأمر الذي أصبح التنسيق بين أنشطة هذه الوحدات أمرا ضروريا.

2-الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل مما يساعد على زيادة عدد الوحدات الإدارية في المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى أصبحت كل وحدة منها تختص بمظهر واحد فقط من إجمالي العملية ، ومن

ثم من اجل إنتاج سلعة أو تقديم أية خدمة فلا بد من إسهام كل وحدة من هذه الوحدات المتخصصة وهذا الوضع يؤدي إلى خلق مشكلة رئيسية للتنسيق.

2.4.2.1. ميكانيزمات التنسيق

تعتمد المؤسسة من اجل تنسيق العمل بداخلها على مجموعة من الوسائل والطرق من اجل نقل وتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة وهذا من اجل تحقيق الانسجام والتوافق داخل المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها، ويعتبر منتزبرغ من المفكرين الذين اهتموا بالتنسيق داخل المؤسسة ولقد وضع عدة ميكانيزمات نعرضها فيما يلي بالإضافة إلى ميكانيزمات أخرى.

1-ميكانيزمات التنسيق لمنتزبرغ:

حسب MINTZBERG ، يمكن للمؤسسة استعمال خمسة ميكانيزمات للتنسيق تتمثل فيما يلي:

1-1 الضبط المتبادل:

يتم تنسيق العمل هنا عن طريق عملية اتصال بسيطة غير رسمية [33] ص 21

،حيث يقوم الرئيس بالاتصال مباشرة مع المرؤوس من اجل تبادل المعلومات والتعليمات الضرورية لأداء العمل، كما يقوم بمراقبة أدائه شخصيا مما يوفر الجهد والوقت.

2-1 المراقبة المباشرة: [31] ص 157

يتم تنسيق العمل هنا من طرف شخص واحد، حيث يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات للعمل، كان يقوم الرئيس بشرح مراحل أداء العمل للمرؤوسين خطوة بخطوة.

3-1 تنميط أساليب العمل:

يتم هنا عقلنة تنظيم العمل وهذا بتحديد طرق العمل، الإجراءات ومراحل تنفيذ العمل حيث يقوم كل عامل بتتبع الخطوات والتعليمات ، ويتطلب هذا الميكانيزم اتصالات رسمية مكتوبة لنقل المعلومات المتعلقة بأداء العمل .

4-1 تنميط النتائج :

يتم هنا تحديد النتائج المطلوب من العمال تحقيقها في أعمالهم سواءا نتائج كمية أو نوعية، وهذا يتطلب اتصالات رسمية دورية من أجل مراقبة أداء العمال من خلال التقارير التي تبين النتائج المحققة.

5-1 تنميط المؤهلات:

يتم تحديد مسبقا المهارات، معارف وسلوكات

الأفراد اللازمة لأداء العمل من خلال شهادات التأهيل المتحصل عليها من أجل ضمان تنفيذ العمل بصورة جيدة، ويطبق هذا الميكانيزم عادة عندما تكون استقلالية ذاتية للعمل، كما لا يتطلب هذا الميكانيزم اتصالات كبيرة لتنسيق العمل نظرا لمهارات وقدرة العامل على أداء عمله بمفرده .

حسب منتزبرغ، فإن ميكانيزمات التنسيق ترتبط بمدى تعقد العمل في المؤسسة فعندما يكون العمل بسيطاً فهي تستعمل الضبط المتبادل لأنه لا يحتاج إلى تنسيق كبير ثم بمجرد تطور العمل قليلاً فهي تنتقل إلى المراقبة المباشرة وهكذا حتى تمر على جميع الميكانيزمات لتعود في الأخير إلى الميكانيزم الأول وهو الضبط المتبادل لأنه الأفضل في مواكبة كل الأشكال المعقدة للعمل.

2- ميكانيزمات اخرى:

بالإضافة إلى الميكانيزمات التي اقترحها منتزبرغ هناك ميكانيزمات أخرى يمكن للمؤسسة استعمالها منها:

1-2 تكوين لجان خاصة: [32] ص 244

قد تلجأ المؤسسة إلى تكوين لجان داخلية مهمتها التنسيق بين عدد محدد من المصالح المستقلة الموجودة في المؤسسة، بحيث يقوم أعضاء هذه اللجان بالالتقاء من فترة لأخرى من أجل مناقشة المشاكل الحالية بين المصالح من أجل التنسيق بينها.

2-2 اللجوء إلى أعوان الاندماج المستقلين :

هنا تلجأ المؤسسة إلى شخص أو أكثر لتنسيق العمل بين المصالح المستقلة، بحيث يكونون مستقلين عن المؤسسة، و يستعمل هذا النوع من الميكانيزم غالباً في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية

3-2 الاجتماعات الدورية: [14] ص 223

يتم التنسيق عن طريق الاجتماعات الدورية لأعضاء المؤسسة، وهذه الاجتماعات تتيح الفرصة للمشاركين فيها لتبادل الآراء والأفكار، وهذه المناقشات تتيح الفرصة لتحقيق الانسجام والترابط بين الوحدات الإدارية في المؤسسة وتكامل أنشطتها.

تحتاج أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها أو حجمها إلى التنسيق بداخلها حتى يتحقق الانسجام بداخلها ، فالتنسيق يسمح لها من تحقيق هدفين رئيسيين، الأول التنسيق بين القرارات المتخذة على مستوى مختلف المستويات التنظيمية من أجل تحقيق التوافق والانسجام حتى لا تكون هناك قرارات متعارضة فيما بينها ، والثاني التنسيق بين المهام الموزعة على أفراد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وترتبط درجة أهمية التنسيق داخل المؤسسة بهيكلها التنظيمي، فكلما كانت استقلالية في العمل ولا مركزية في اتخاذ القرار تطلب ذلك تنسيقاً كبيراً واتصالات مستمرة بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

5.2.1. المراقبة في المؤسسة

تعتبر المراقبة من الوظائف المهمة والصعبة للإدارة بالمؤسسة ، ويمكن تعريفها بأنها التحديد الدقيق لعمليات التنفيذ ومتابعة تقييم الأداء حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم بما يؤدي إلى اتفاق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف المحددة مسبقاً [34] ص 482، فوجود وظيفة المراقبة مرتبط بوجود وظيفة التخطيط، باعتبارها تقوم بتتبع عمليات تنفيذ الإستراتيجية، السياسات والخطط التي تم وضعها وتحديدها خلال عملية التخطيط، وتتمثل أهمية المراقبة في المؤسسة فيما يلي: [35] ص 466

1-تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، لكون المؤسسة لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون ظهور إشكالات معينة، لذلك تأتي عملية المراقبة لتساعد المؤسسة على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.

2-تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.

3-تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن نظام المراقبة الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.

4-يساهم نظام المراقبة في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات.

1.5.2.1. مراحل المراقبة

تعتبر وظيفة المراقبة عملية لقياس الأداء داخل المؤسسة، حيث تمر هذه الوظيفة بثلاثة مراحل مرتبة يمكن عرضها كما يلي:

1- وضع معايير لقياس الأداء

وهي أهم خطوات عملية المراقبة لان المعايير التي يتم وضعها في هذه الخطوة تعتبر بمثابة الأسس التي يبني عليها نظام المراقبة، إذ بدونها لا يمكن معرفة نسبة العمل المنجز ويتعذر التقرييق بين الأداء الجيد والردئ[20] ص 100، لهذا يجب أن تكون المعايير الموضوعية واضحة ومحددة بدقة وقابلة للقياس في فترة محددة حتى يسهل على القائمين بالمراقبة قياس الأداء داخل المؤسسة بسهولة وبدقة.

2- قياس الأداء

بعد تحديد المعايير يجب قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بتلك المعايير السابق وضعها، وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال التي تم انجازها بالمعايير التي وضعت لقياس الأداء، ومن خلال هذه المطابقة يمكن اكتشاف مدى انحراف الانجاز عن معايير الأداء أو قريبا منه[14] ص 239.

يحتاج المراقبون في هذه المرحلة إلى مجموعة من المعلومات لقياس الأداء والتي يحصلون عليها عن طريق الاتصال بأفراد المؤسسة ومن مختلف المستويات الإدارية.

3-تحديد الانحرافات وتصحيحها[14] ص 249-250

يتم في هذه المرحلة اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وبذلك تحقق الغاية من المراقبة، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت، وقد يتمثل هذا التصحيح في إعادة توزيع

المهام، أو توضيح الواجبات، أو عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين أو تنظيم برامج تدريبية للعمال، أو عن طريق توجيه العمال وشرح العمل لهم.

تعتبر المراقبة عملية مستمرة تبدأ قبل وأثناء وبعد عملية تنفيذ الخطط والبرامج داخل المؤسسة، وهذا حتى يستطيع المدراء والمسؤولين تدارك الأخطاء والانحرافات التي قد تظهر خلال عملية التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالمراقبة وظيفة مهمة داخل المؤسسة تمكن المدراء من تقييم اداءات المؤسسة ومختلف المسؤولين والأفراد بداخلها، لذا على هيئات تسيير المؤسسة وضع نظام مراقبة فعال قادر على توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل تقييم الأداء، اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتدخل لمعالجتها.

يمكن استخلاص من خلال هذا المبحث أن أول وظيفة تقوم بها الإدارة هي التخطيط، حيث يتم من خلالها تحديد إستراتيجية المؤسسة، سياساتها، توجهاتها الإستراتيجية والخطط التي يجب إتباعها لتحقيق أهدافها، لذا يتم من خلال وظيفة التنظيم تحديد الموارد اللازمة سواء المادية أو البشرية لتحقيق ذلك، كم يتم ضبط تدفقات المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية حسب الهيكل التنظيمية التي تبنتها.

وباعتبار المؤسسة وسطا اجتماعيا مجموعة من الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض في اتجاهاتهم، ثقافتهم ومواقفهم، لذا تسعى الإدارة من خلال وظيفة القيادة إلى توجيه جهود الأفراد والتأثير على سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويرتبط نجاح هذه الوظيفة بمدى قدرة القادة على كسب ثقة الأفراد، الاستماع إليهم والاتصال معهم .

إن مبدأ تقسيم العمل والمهام داخل المؤسسة يتطلب تنسيقا بداخلها من أجل خلق الانسجام وتحقيق التوافق بين القرارات المتخذة والمهام الموزعة وتحقيق ذلك يتطلب وضع شبكة من الاتصالات الداخلية من أجل توفير المعلومات اللازمة لأداء العمل وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

فبعد وضع وتحديد إستراتيجية المؤسسة خلال وظيفة التخطيط لابد من مراقبة تنفيذها وهذا بالتتابع عملية تنفيذها والتدخل في حالة وجود انحرافات أو أخطاء من أجل تصحيحها وتعديلها، لهذا تحتاج وظيفة المراقبة إلى وضع نظام مراقبة فعال قادر على توفير المعلومات اللازمة لتقييم ومتابعة عمليات تنفيذ الإستراتيجية داخل المؤسسة.

3.1. هيئات تسيير المؤسسة

في إطار الإصلاحات التي قامت بها الدولة خلال السنوات السابقة، خاصة سنة 1988، على المؤسسات العمومية حيث قامت من خلالها الدولة بفصل حق الملكية وحق التسيير فيها، كما قامت بتقسيمها إلى شكلين قانونيين هما مؤسسات ذات مسؤولية محدودة تتمثل في الجماعات المحلية، ومؤسسات ذات أسهم عبارة عن مؤسسات اقتصادية، حيث أصبحت هذه الأخيرة شخص معنوي يحكمها القانون التجاري الجزائري ويديرها ثلاثة هيئات تتمثل في كل من جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام، حيث سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مهام كل هيئة من هذه الهيئات حسب ما يقتضيه القانون التجاري، القانون الأساسي للمؤسسة وحسب المفكرين والباحثين الإداريين والاقتصاديين.

1.3.1. الجمعية العامة للمساهمين

تعتبر الدولة هي المالكة لرأس المال المؤسسات العمومية الاقتصادية لكنها لا تقوم بإدارتها تسييرها بل أسست هيئات لتلعب دور المالك مكان الدولة التي هي بدورها في الواقع ممثلة للمجتمع، حيث حددت لكل هيئة مجموعة من المهام حسب الفترة التي انشأت فيها.

1.1.3.1. هيئات جمعية المساهمين

منذ إصلاحات 1988 حتى يومنا هذا تم إنشاء ثلاثة هيئات على التوالي تتمثل في كل من صناديق المساهمة، الشركات القابضة وشركات تسيير مساهمات الدولة، لتلعب دور المالك مكان الدولة التي هي بدورها في الواقع ممثلة للمجتمع، وفيما يلي نتطرق إلى هذه الهيئات بالتفصيل.

1- صناديق المساهمة:

تعتبر صناديق المساهمة الوسيط بين الدولة و بين الهيئات القائمة بتسييرها، ولقد تم إنشاؤها تحت مرسوم رقم 88-03 المؤرخ في 12/01/1988، مهمتها الرئيسية حماية أملاك الدولة وضمان عدم تحويل ملكيتها، "وتعتبر صناديق المساهمة شخصا معنويا متميز عن الدولة، تقوم بمراقبة ملكية الدولة بواسطة حافظة الأسهم وباسم الدولة، وبتعبير آخر، تقوم المؤسسات العمومية الاقتصادية بإصدار أسهمها لفائدة الدولة حيث تقوم هذه الأخيرة بتحويلها إلى صناديق المساهمة" [36] ص 36
فهي تقوم بدور الجمعية العامة للمساهمين كما في حالة المؤسسة الخاصة.

2- الشركات القابضة:

لقد جاءت الشركات القابضة في فترة التحضير لخصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية، مهمتها هو بيع القيم غير المنقولة بموجب التشريع التجاري" [37] ص 36، ولقد جاءت فترة وجودها 6 سنوات، من 1988 إلى 1995.

3- شركات تسيير مساهمات الدولة: [37] ص 63

نظرا للصعوبات التي عرفتها عمليات الخصخصة وعجز الشركات القابضة، تم إنشاء شركات تسيير مساهمات الدولة في 12/09/2001، كما تأسست في إطار إستراتيجية المساهمة وخصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

2.1.3.1 مهام هيئات جمعية المساهمين

تنقسم الجمعية العامة للمساهمين إلى جمعيتين الأولى الجمعية العامة العادية والثانية الجمعية العامة الاستثنائية وفيما يلي نعرض مهام كل جمعية حسب القانون التجاري والقانون التأسيسي للمؤسسة.

1- الجمعية العامة العادية

تتلخص أعمال الجمعية العامة العادية للمساهمين بأنها تحدد بموجب قراراتها وضمن الأشكال القانونية والعقد التأسيسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، وحسب المادة 17 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الصادر في 12/01/1988 المعدل و المتمم للقانون التجاري رقم 75-59 الصادر في 26 سبتمبر 1975 تتمثل مهام الجمعية العامة العادية فيما يلي: [38] ص 69

- 1_ تعيين المدراء غير المعيّنين قانونياً وليسوا ممثلي العمال، كما يمكنهم عزلهم لأسباب تكون هي الحكم الوحيد فيها .
- 2_ ضبط استعمال الأرباح وتحديد الحصص المستحقة لأصحاب الأسهم في حدود القانون الأساسي.
- 3_ الفصل في التقارير التي يقدمها مجلس الإدارة ومحاظي الحسابات.
- 4_ مناقشة الميزانية والحسابات، والمصادقة عليها، أو رفضها أو القيام بتصحيحها.
- 5_ المصادقة على مشروع مخطط المؤسسة متوسط المدى.
- 6_ منح المدراء صلاحية المصادقة المنصوص عليها في القانون.
- 7_ تعيين محاظي الحسابات وتحديد أجورهم.
- 8_ التقرير أو الترخيص بإصدار التزامات أو سندات أخرى قابلة للتداول وإحاطتها بالتأمينات الخاصة.

2- الجمعية العامة الاستثنائية

تقوم هذه الجمعية باتخاذ القرارات الهامة التي تمس هيكل المؤسسة ومستقبلها وذلك ضمن الحدود والقواعد التي يحددها القانون الأساسي فيها، وحسب المادة 18 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الصادر في 1988/01/12 المعدل والمتمم للقانون التجاري رقم 59-75 الصادر في 26 سبتمبر 1975 تتمثل مهام الجمعية العامة الاستثنائية فيما يلي: [38] ص 69

- 1_ رفع أو تخفيض رأس المال التأسيسي فيها ضمن الشروط القانونية .
- 2_ تقرير إدماج المؤسسة العمومية الاقتصادية مع مؤسسة أخرى، تقسيم المؤسسة العمومية إلى عدة أشخاص معنويين متميزين بدون إحلال المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- 3_ تحديد وجود المؤسسة أو تقرير حلها.
- 4_ اخذ مساهمات في مؤسسات عمومية اقتصادية أخرى.
- 5_ تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة .
- 6_ الترخيص بالصلح والمصالحة .
- 7_ تحويل المقر الرئيسي.

ولقد أضيفت مهام أخرى لجمعية المساهمين تدخل ضمن إستراتيجية خصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية وفتح رأس مالها، وتتمثل هذه المهام فيما يلي: [37] ص 63-64

- وضع برامج التقويم، وإعادة الاعتبار والتطوير.
- وضع برامج إعادة هيكلة وخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية وهذا عن طريق تأسيس ووضع التركيبات القانونية والمالية الملائمة.

-ضمان التسيير العملي والاستراتيجي لحافظات الأسهم وقيم أخرى غير منقولة حسب المعايير المطلوبة للكفاءة والمردودية.

-القيام بالعمليات المالية والتجارية المتعلقة بالمنقولات.

تلعب جمعية المساهمين حسب النظريات الاقتصادية الحديثة وبالتحديد نظريات الوكالة دور الموكل حيث تمنح سلطة تسيير المؤسسة للمدير العام أي الوكيل من أجل تحقيق أهدافها، حيث تقوم جمعية المساهمين بمراقبة عمل وأداء المدير العام عن طريق مجلس الإدارة بالاعتماد على المعلومات والتقارير الداخلية بالمؤسسة والتي تبين نتائج وأداءات المدير العام وكل عمال المؤسسة .

2.3.1. مجلس الإدارة

يعبر مجلس الإدارة عن مجموعة من الأشخاص يتم انتخابهم وتعيينهم من طرف الجمعية العامة للمساهمين كل خمس سنوات مع تجديد المدة كل سنتين حيث يجتمعون على الأقل مرة في ثلاثة أشهر، ويتكون مجلس إدارة مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم على الأقل 07 أعضاء وعلى الأكثر 12 عضواً، حيث عضوين منهم يمثلون عمال المؤسسة، أما الأعضاء الآخرين يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة للمساهمين [38] ص 69.

ويتمتع مجلس الإدارة بعدة صلاحيات ذات صبغة إستراتيجية يمكن تحديدها حسب القانون التجاري والأساسي للمؤسسة وحسب الكتاب والمفكرين الإداريين والاقتصاديين.

1.2.3.1. مهام مجلس الإدارة حسب القانون التجاري والأساسي للمؤسسة

حسب المادة 11 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الصادر في 1988/01/12 تتلخص مهام مجلس الإدارة فيما يلي: [38] ص 69

1_ تحديد و إقرار خيارات المؤسسة، في إطار الأهداف التي حددتها.

2_ مراقبة نتائج المؤسسة.

3_ تحديد آفاق المؤسسة متوسطة المدى.

4_ تحديد إستراتيجية الأعمال والأهداف العملية.

5_ إعطاء رأيه حول التقديرات، تطور المؤسسة ومحيطها.

6_ تحديد السياسة الصناعية، التجارية والمالية، والتي لا يمكن لمجلس الإدارة تفويضها للمدير العام أو أي فرد من أفراد المؤسسة.

2.2.3.1. مهام مجلس الإدارة حسب الكتاب و المفكرين الاقتصاديين

يعتبر مجلس الإدارة شكل من أشكال المراقبة ، حيث يستعملها المساهمون لمراقبة أداء المدراء داخل المؤسسة، ويمكن عرض أهم الأفكار التي اهتمت بدراسة وتحليل دور مجلس الإدارة في المؤسسة فيما يلي:

1-حسب ويليامسون:[39] ص 40

يعتبر ويليامسون مجلس الإدارة على انه وسيلة في يد المساهمين لحوكمة المؤسسة، فهو يضمن لصاحبي أسهم المؤسسة القضاء على expropriation وسوء التسيير.

2-حسب Alchian وDemsetz:[39] ص 40

حسب هذان المفكران، يقوم مجلس الإدارة بوظيفة مراقبة المدراء، تقرير أجرهم وضمان تعظيم ثروة المساهمين.

3-حسب Pigé:[39] ص 40

يسعى مجلس الإدارة إلى القضاء على المصالح الشخصية للمدراء التي لا تخدم أهداف ومصالح المساهمين ، لهذا يقوم مجلس الإدارة بتحفيز المدراء على تحقيق اداءات جيدة أما عن طريق نظام الأجور أو تهديدهم بالفصل ، وفي هذا السياق يؤكد بيجي على أن دور مجلس الإدارة، وفي ظل محيط تنافسي، هو وضع ميكانيزم اقل تكلفة من اجل تعويض المدراء.

4-حسب G.CHarreaux وPitol-belin :[40] ص 178

يعتبر الدور الرئيسي لمجلس الإدارة تسيير علاقة الوكالة بين المساهمين والمدراء، فمجلس الإدارة هو الوسيط بينهما يستعمله المساهمون لحماية ممتلكاتهم ومصالحهم وهذا عن طريق مراقبة أداء المدراء، وأهم الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة داخل المؤسسة حسب هذين المفكرين كما يلي:

1-اتخاذ القرارات فيما يخص المشاركة، الاندماج، الشراء، رفع رأس مال المؤسسة

2-تعيين المدراء الفرعيين والرئيسيين

3-المصادقة على الصفقات الخاصة

كما يؤكد هذان المفكرين على أن مجلس الإدارة لا يحق له تحديد أهداف المؤسسة، أو وضع الإستراتيجية ، أو وضع الخطة والموازنات ، أو تخصيص الموارد ، أو اختيار الإطارات السامية.

يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في حماية ممتلكات المساهمين من خلال مراقبة أداء المدير العام وتسيير علاقات الوكالة الموجودة بينهما، وباعتبار جمعية المساهمين المسؤولة عن اختيار أعضاء مجلس الإدارة فعليها اختيار الأعضاء القادرين على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفيما يلي نذكر بعض مواصفات أعضاء مجلس الإدارة الفعال:[13]

1- توفر عنصر ومهارات القيادة لدى أعضائها.

2- لديها توقعات وتصورات ممكنة التطبيق حول تحسين أداء وأعمال المؤسسة.

3- لدى أعضائها تصور واضح ومشارك لأهداف المؤسسة، ولديهم التزام اتجاه تلك الأهداف.

4- أن يتمتع أعضاؤها بمهارات وقدرات كافية.

5- لديها قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية.

6- تتابع باستمرار عمل المؤسسة وتقييم النتائج بشكل دوري.

7- لديها تواصل مع إدارات المؤسسة وعمالها.

3.3.1. المدير العام

وهو الشخص الذي يتم تعيينه من طرف الجمعية العامة للمساهمين ضمن مواصفات شخصية وعملية جيدة تؤهله لإدارة مختلف موارد المؤسسة المادية، البشرية، المعنوية والمعلوماتية بصورة جيدة من اجل تحقيق أهدافها، لهذا تمنح للمدير العام سلطة إدارة المؤسسة وصلاحيات للقيام بالمهام الموكلة له والتي يمكن تقسيمها إلى مهام حسب ما ينص عليه القانون التجاري والقانون الأساسي للمؤسسة ومهام أخرى حسب المفكرين الإداريين .

1.3.3.1. مهام المدير العام حسب القانون التجاري والقانون الأساسي للمؤسسة

تمنح للمدير العام وفي حالة أن إدارة المؤسسة غير موكلة لرئيس مجلس الإدارة، عدة صلاحيات حسب القانون الأساسي للمؤسسة، وحسب المادة 16 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الصادر في 1988/01/12 تتمثل مهام المدير العام فيما يلي: [38] ص 68

- 1_ إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات.
- 2_ فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية ومؤسسات البنك والقرض، وكل الحسابات الجارية والتسييفات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل .
- 3_ توقيع السندات، الصكوك، السفتجات، أوراق الصرف والأوراق التجارية الأخرى، وقبولها وتظهيرها.
- 4_ تولي الكفالة والضمان وفق الشروط التي حددها القانون.
- 5_ قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسة العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة، نقدية كانت أم بكيفية أخرى، وذلك في الحدود المسموح بها ، وتسليم وصولات المخالصة والإبراء.
- 6_ رفع الدعوى أمام القضاء.
- 7_ ممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية، مع احترام الأحكام القانونية المعمول بها.

2.3.3.1. مهام المدير العام حسب المفكرين الإداريين

لقد عرف دراسة وتحديد مهام المدير اهتمام العديد من المفكرين نذكر أشهرهم المفكر MINTZBERG والمفكر DRUCKER.

(1)-مهام المدير العام حسب منتزبرغ:

يقترح منتزبرغ 10 ادوار للمدير العام تتمثل فيما يلي: [41] ص 63-102

1-1 ادوار شخصية:

وهي تشتمل على ثلاثة ادوار، دور رمزي يقوم من خلاله المدير بتمثيل المؤسسة رسميا كترحيب واستقبال الشخصيات المهمة التي تزور المؤسسة وغيرها، دور قائد يقوم المدير من خلاله بتحفيز أعضاء المؤسسة وتشجيعهم على التضامن والاتحاد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأخيرا دور عون للربط حيث يقوم المدير بالاتصال بالمحيط الخارجي من اجل تكوين شبكة من المعلومات من اجل استغلالها في المؤسسة.

2-1 أدوار إعلامية:

يقوم المدير بأداء ثلاثة أدوار إعلامية تتمثل في دور ملاحظ حيث يقوم المدير بالبحث واستقبال المعلومات التي تسمح له بفهم ما يحدث في مؤسسته وفي المحيط بصورة جيدة، دور ناشر للمعلومات يقوم من خلالها المدير بتوزيع ونشر جزء من المعلومات التي تحصل عليها على أفراد المؤسسة والتي قد تكون مفيدة للمؤسسة، ودور متحدث باسم المؤسسة يقوم من خلاله المدير بالتحدث بالنيابة عن المؤسسة للجهات الخارجية المعنية بالمؤسسة..

3-1 أدوار قرارية :

تعتبر المعلومات أساس عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث يقوم المدير هنا بأربعة أدوار هي دور شريك حيث يبحث المدير عن تطوير المؤسسة وتكيفها بكل تغير يحدث في محيطها عن طريق تقديم أفكار أو مفاهيم جديدة، دور منظم وهذا بحل ومعالجة المشاكل و النزاعات التي تظهر في المؤسسة، دور تخصيص الموارد حيث يقوم المدير بتحديد الموارد اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ، ودور مفاوض يقوم من خلاله المدير بالتفاوض مع أفراد أو مؤسسات من اجل الحصول على الصفقات المهمة .

(2)-مهام المدير العام حسب دراكر:

يعتبر الدور الرئيسي للمدير العام هو الحصول على أحسن النتائج الاقتصادية الممكنة انطلاقا من الموارد الحالية للمؤسسة سواءا المستعملة أو الموجودة ، ومن اجل تحقيق هذا على المدراء القيام بالأدوار التالية:[42] ص 88-89

1-تركيز جهودهم على اصغر عدد من المنتجات، خطوط الإنتاج، المصالح، الزبائن، الأسواق، شبكات التوزيع وغيرها، حتى يستطيع تحقيق اكبر رقم أعمال.

2-التركيز على النشاطات القادرة على تحقيق نتائج جيدة ولا تتطلب جهود كبيرة.

3-المراقبة الفعالة للتكاليف عن طريق التركيز على العمل والجهود الموجهة للنشاطات أو تخفيض التكاليف التي لها تأثير هام على الاداءات و النتائج الاقتصادية.

4-تخصيص الموارد البشرية الأكثر كفاءة للنشاطات التي تحقق نتائج اقتصادية ممتازة.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المهام الموكلة للمدير العام لا يقوم بها لوحده بل يفوض مجموعة من السلطات إلى مختلف المسؤولين والإطارات في مختلف المستويات الإدارية، حيث يقوم هو بمراقبة

أدائهم وتوجيه عملهم في حدود السلطات التي منحنا لهم، لذا فالمدير العام بحاجة إلى الاتصال مباشرة أو غير مباشرة، رسمياً وغير رسمياً بأفراد المؤسسة من أجل توجيههم والإشراف على عملهم وكذا مراقبة أدائهم.

يتضح من خلال عرض مهام هيئات تسيير المؤسسة (جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام) دور كل هيئة من هذه الهيئات في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، فجمعية المساهمين وباعتبارها المسؤولة عن حماية ممتلكات الدولة وأموالها فهي الوحيدة التي تملك سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل المؤسسة كما أنها المسؤولة عن المصادقة على مختلف الاستراتيجيات والخطط الأساليب والطرق والأساليب الإدارية بما فيها الأساليب والخطط الاتصالية التي يقترحها عليها مجلس الإدارة والمدير العام، كما يساهمان هذين الأخيرين في عملية تفعيل الاتصال الداخلي من خلال الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم والتي تمس التنظيم الداخلي للمؤسسة ومختلف العمليات الإدارية والتسييرية.

خلاصة

لقد عرفت دراسة الإدارة اهتماما كبيرا من طرف عدة باحثين ودارسين ويرجع السبب لتعاظم أهمية دراسة الإدارة وتطبيق مبادئها إلى التطور والتعدد المستمر لمحيط المؤسسة وحدة المنافسة بين المؤسسات والذي يفرض على المؤسسة تبني طرق وأساليب إدارية جديدة من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط لضمان بقائها واستمرارها.

ويعتمد نجاح المؤسسات اليوم على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين موارد المؤسسة المادية، البشرية، المالية والمعلوماتية لتحقيق أهدافها، وترتبط فعالية الإدارة داخل المؤسسة بصورة كبيرة بنجاح الاتصالات الداخلية فيها، فالإتصال يعتبر عنصرا هاما وضروريا للقيام بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق، ومراقبة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تتطلب اتصالات داخلية من أجل تحقيق أهدافها، فالإتصال يعتبر مرافق للعملية الإدارية يقوم من خلالها هيئات التسيير بإدارة المؤسسة و تنفيذ مهامها بداخلها.

ومن أجل هذا على هيئات تسيير المؤسسة والمتمثلة في كل من جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام، تفعيل الإتصال داخل المؤسسة من أجل ضمان فعالية الإدارة وبالتالي تحقيق أهدافها، لذا سنتطرق في الفصل المقبل إلى دراسة الإتصال الداخلي في المؤسسة من أجل فهمه ومعرفة أهميته، وإبراز دور هيئات التسيير في تفعيله.

الفصل 2

الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

لقد تم إبراز من خلال الفصل الأول أهمية الإدارة ودورها في المؤسسة، فنجاح واستمرار هذه الأخيرة يرتبط بصورة كبيرة بنجاح وفعالية الإدارة والتي ترتبط بفعالية الاتصالات الداخلية الرسمية، فالهيئات المسؤولة عن إدارة وتسيير المؤسسة تحتاج إلى اتصالات داخلية فعالة لتقوم بمهامها بصورة جيدة.

فالإستراتيجية، السياسات والقرارات التي تتخذها هيئات التسيير لا يمكن أن تنفذ جيدا إذا لم تكن مفهومة ومشروحة جيدا للعمال باعتبارهم منفذوها، فالالاتصال الداخلي تعتبر جزء لا يتجزأ عن الإدارة، وفي هذا السياق يؤكد شيستر برنارد على أن أول وظيفة للإدارة هي تطوير وتحسين اتصالاتها الداخلية من أجل أداء وظائفها بصورة جيدة وفعالية، فالالاتصالات الداخلية الفعالة تساهم في خلق الانسجام والتوافق بين القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية وتحقيق التنسيق التنظيمي للمهام بين العمال، كما تساهم في تجنيد وتوجيه جهود العمال وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا تتكون من مجموعة من مكونات تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تتأثر بالمحيط الذي تعمل فيه لذا فأي تغيير أو تطور يحدث فيه يؤثر بصورة مباشرة على أداء المؤسسة وفعاليتها، مما يتوجب على هيئات تسيير المؤسسة جعل ردود أفعالها سريعة لمواكبة والتكيف مع محيطها من اجل البقاء والاستمرار، لذا يتوجب على هيئات التسيير الاهتمام بالاتصال الداخلي وتفعيله من اجل تحقيق الانسجام والتوافق بين مكونات المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها من جهة، والتكيف مع محيطها من اجل ضمان بقائها واستمرارها من جهة أخرى، من اجل هذا قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الاتصال الداخلي، أنواعه ووسائله، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي وإشكالية تفعيلها، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى دور كل هيئة من هيئات تسيير المؤسسة في تفعيل الاتصال الداخلي .

1.2. مدخل إلى الاتصال في المؤسسة

أصبح دراسة الاتصال داخل المؤسسة محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين نظرا لدوره الكبير في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، فإدارة المؤسسة تحتاج إلى اتصالات داخلية من أجل القيام بوظائفها، ويعتبر الاتصال الداخلي احد العوامل الرئيسية التي تساهم في تفعيل وظيفة الإدارة في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الاتصال الداخلي والأهداف التي يحققها، العناصر المكونة لعملية الاتصال، أنواع الاتصالات داخل المؤسسة والوسائل المستعملة فيها.

1.1.2. مفهوم الاتصال الداخلي

تعتبر الاتصالات الداخلية في أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها أداة رئيسية للقيام بمختلف العمليات الإدارية وأي قصور في شبكات الاتصال الداخلي يؤثر على سير الأعمال الإدارية، باعتبار مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق ومراقبة تعتمد على تبادل المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

1.1.1.2. تعريف الاتصال الداخلي وعناصره

يعرف الاتصال الداخلي على انه مجموعة العمليات التي تسمح بتبادل المعلومات داخل المؤسسة [43] ص 28، فالالاتصال الداخلي يتعلق بالاتصالات التي تتم بين هيئات التسيير في المؤسسة وأفرادها من اجل تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل وبنشاطات المؤسسة.

ولقد عرفت دراسة الاتصال اهتمام العديد من التخصصات والمجالات خاصة الاجتماعية، النفسية والإدارية باعتبار الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين شخصين أو أكثر في وسط معين، فالالاتصال من وجهة نظر علماء النفس عبارة عن "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر" [44] ص 340، أما علماء الاجتماع فيعرفونه بأنه "العمليات التي تؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم" [45] ص 10، أما علماء الإدارة فيعرفونه على انه "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين والعكس" [14] ص 226، وهناك من يعرفه على انه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف" [46] ص 83-84.

وتتكون العملية الاتصالية في المؤسسة من خمس عناصر تتمثل في كل من المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل وأخيرا التغذية العكسية.

1-المرسل:

هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره [47] ص 154، من أجل هذا يتطلب توفر عدة خصائص في المرسل من أجل نقل رسالته بصورة جيدة إلى الآخرين كالقدرة على الإقناع والتأثير على المستقبل، الصياغة الجيدة للرسالة، الوقت المناسب لنقلها... الخ.

2-الرسالة:[34] ص 137

عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أي رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال. وتعتبر الرسالة أساس العملية الاتصالية لأن الهدف من الاتصال هو نقل رسالة ما.

3-الوسيلة:

وهي الأداة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل وقد تكون هذه الوسائل مكتوبة كالتقارير، المذكرات والتعليمات أو شفوية كالهاتف، الاجتماعات واللقاءات.

وتتوقف فعالية الاتصال على مدى فهم المستقبل للمعنى الذي أراد المرسل توصيله، لذا على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة والملائمة من أجل ضمان فهم المستقبل للرسالة. ويتم اختيار وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة بما تراه هيئات التسيير فيها ملائمة ومناسبا للاتصال فيها بالإضافة إلى عوامل أخرى كالميزانية المتاحة للاتصال الداخلي، الزمن المتاح للاتصال، طبيعة المستقبلين، عددهم وغيرها من العوامل.

4-المستقبل:

وهو الطرف الثاني في عملية الاتصال، فقد يكون المستقبل شخصا أو مجموعة من الأشخاص يوجه إليه المرسل رسالته. فالمستقبل قد يكون مرؤوسا يستقبل المعلومات، البيانات، الأوامر والتعليمات من رئيسه، كما قد يكون رئيسا يستقبل معلومات، بيانات، أفكار أو تساؤلات من المرؤوسين.

وبعد استقبال المستقبل لرسالة المرسل يقوم بتحليلها وفك رموزها حتى يفهم محتواها، إلا أن فهم المستقبل للرسالة يرتبط بعدة عوامل من بينها ثقافته، خبرته، مستواه ومواقفه وغيرها.

5-التغذية العكسية:

عبارة عن رد فعل المستقبل رسالة المرسل [48] ص 196، فعملية الاتصال لا تنتهي بمجرد وصول الرسالة إلى المستقبل، وحتى تكون للرسالة معنى، على المستقبل استقبال الرسالة، ترجمتها

والرد عليها إما بنفس الوسيلة التي أرسلها بها المرسل أو بوسيلة أخرى، فيمكن الفهم من ذلك أن على المدراء والمسؤولين التأكد من أن قراراتهم، وأوامرهم وتوجيهاتهم قد تم فهمها من طرف المرؤوسين، فالغذوية العكسية هي التي تبين مدى نجاح أو فشل العمليات الاتصالية.

2.1.1.2. مهام الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الاتصال الداخلي المحرك الأساسي للمؤسسة لأنها لا يمكن أن تعمل أو تنتج بدون نقل وتبادل المعلومات بين أعضائها، فالإتصال الداخلي هو الدعامة الرئيسية في إدارة المؤسسة وفعالية العمليات الإدارية تعتمد على فعاليته، وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها الإتصال داخل المؤسسة فيما يلي:

[49] ص 364-366

1- المهمة الإعلامية:

تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدبر الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الإتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العمال بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، وعلى قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر، هذا إلى جانب أن العمال بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، والتغيرات المستمرة، ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال، وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة، إلا أن العمال يحرصون على الاستخبار والعلم بما يجري حولهم ويساعد الإتصال في أداء هذه المهام الإعلامية التي تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة والعمال بها، لتحقيق الهدف المنشود.

2- المهمة الانضباطية:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية، من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات، واستراتيجيات، ومجموعة من التعليمات والقرارات، والإرشادات، والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه، وما يجب تجنبه، ولن يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الإتصال، وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين، أما المنطلق الأول فيرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة، ويأتي المنطلق الثاني من كونه اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه.

3- المهمة الاقتناعية:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعمال بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة على الرؤساء،

ويرتبط ذلك بالمهمة الاقناعية التي يمكن انجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال، و تظهر أبعاد المهام الاقناعية في إعطاء الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الاقتناع بشيء معين، فالعمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر .

4- المهمة التكاملية:

تساعد المهمة التكاملية في سيادة روح الوحدة بالنسبة للمؤسسة، مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة.

ومن الطبيعي انه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاوله لعملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورته المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة.

3.1.1.2 أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة وسط اجتماعي تجمع العديد من الأشخاص يتصلون فيما بينهم، سواء في الإطار التنظيمي الرسمي للمؤسسة أو خارجه، من أجل تبادل المعلومات، الأفكار، الخبرات أو تكوين علاقات فيم بينهم، ويمكن أن تأخذ الاتصالات داخل المؤسسة ثلاثة أشكال تتمثل فيما يلي: [50] ص 35

1-الاتصال فيما بين الأفراد:

يعبر هذا النوع على الاتصالات من شخص إلى آخر، وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص، كما أن هذا النوع من الاتصال تدخل فيه الاتصالات غير الواعية، أين يتمكن الأشخاص من استقبال أو إصدار معلومات أو رسائل بطرق مختلفة شفوية أو كتابية أو غيرها، وقد لا يكونون يهدفون حقيقة إلى تمرير تلك الرسائل، كما أن هذا النوع قد يكون رسميا أو غير رسمي، وله اتجاهات مختلفة.

2-الاتصالات الوظيفية:

هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح والوحدات أو المؤسسة ككل ، وهي تفترض على الأقل مرسلا واحدا ومستقبلا واحدا وتتميز عن المعلومة بوجود التغذية المرتدة من المستقبل، والتي تؤثر على المرسل في إعادة النظر وتكيف الرسائل المقبلة .

وعلى العكس من النوع السابق الذي يتخذ عدة أشكال كالرسمية وغير الرسمية، والتي تدخل ضمن العمل العادي أو الاتصال الشخصي، فإن هذا النوع عادة ما يكون ضمن شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه من رئيس إلى مرؤوس أو العكس، أو فيما بين مشرفين في نفس المستوى أو مستويات مختلفة أحيانا، وكذا وسائل نقلها والأفراد أو المناصب المعنيين بها، وهذا الاتصال يؤدي مختلف المهام الإدارية التي ترتبط به.

3-الاتصال الجماعي:

ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين يكونون عموماً بأعداد كبيرة لا يمكن معها تحديدهم أحياناً وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة سواء الرسمية أو غير الرسمية، أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي قد تنطلق لسبب ما في المؤسسة.

يتضح من خلال ما سبق أن الاتصال الداخلي عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة، لا تقف عند مرحلة أو فترة معينة إنما تستمر مع استمرار المؤسسة وبقائها، فهو ضروري للقيام بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ومراقبة من جهة وفي تحقيق التماسك والتفاعل بين أفراد المؤسسة وتحفيزهم على تحقيق أهدافها من جهة أخرى، من أجل هذا يتوجب على هيئات تسيير المؤسسة الاهتمام بالاتصال الداخلي والعمل على تفعيله.

2.1.2. أنواع الاتصالات الرسمية في المؤسسة

لا تستطيع أي مؤسسة ومهما كان حجمها أو نشاطها أن تمارس وظائفها بدون تبادل المعلومات بين أفرادها، مصالحتها أو وحداتها، وحتى تضمن المؤسسة فعالية هذه التبادلات فهي تقوم بضبط تدفقات المعلومات والبيانات بداخلها حسب هيكلها التنظيمي الرسمي، وتأخذ تدفقات المعلومات والبيانات داخل المؤسسة اتجاهين تدفقات راسية نازلة وصاعدة وتدفقات أفقية.

1.2.1.2. الاتصالات الرأسية

تتمثل الاتصالات الراسية في كل من الاتصالات النازلة والاتصالات الصاعدة والتي سنتطرق إليهما فيما يلي:

1-الاتصالات النازلة

و هي الاتصالات من أعلى لأسفل، أي من الإدارة العليا للدنيا، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين [47] ص 161، ويسعى المدير والمسؤولين من خلال الاتصال النازل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها: [44] ص 345

1-توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

2-شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.

3-إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

4- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.

5-تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

6-تدريب المرؤوسين، ورفع مهاراتهم.

7-نصح المرؤوسين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

تلعب الاتصالات الرسمية النازلة أهمية كبيرة للأفراد باعتبارها توفر جميع المعلومات الضرورية لأداء العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تسمح للأفراد بمعرفة الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، وضعيتها وكل الأمور التي تتعلق بها مما يخلق لدى الأفراد شعور بالانتماء إلى المؤسسة ويحفزهم على تحقيق أهدافها.

(2)-الاتصالات الصاعدة

وهي تلك الاتصالات التي تأتي من المرؤوسين إلى الرؤساء أي تنتقل من أسفل إلى أعلى [34] ص 441، فهي تتضمن استفسارات، تساؤلات، شكاوي العمال بالإضافة إلى أفكار، اقتراحات أو آراء تفيد في تحسين أداء المؤسسة .

تعتبر الاتصالات الصاعدة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبارها كأداة مراقبة تمكن المدراء من خلال تقارير عن العمل المنجز تقييم الأداء في المؤسسة ومدى تطبيق قراراتهم وأوامرهم ومن خلال شكاوي العمال اكتشاف الأخطاء أو تجاوزات المسؤولين مما يسمح للمدراء باتخاذ الإجراءات والتعديلات الملائمة.

إن الاستماع إلى العمال، الاهتمام بأفكارهم واقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية وبالانتماء للمؤسسة مما يشجعهم على الإبداع والمبادرة من أجل تطوير المؤسسة، ولقد اهتم المفكر الفرنسي تايلور على أهمية الاتصالات الصاعدة، حيث أكد من خلال مبادئ نظريته الإدارة العلمية على أن "العامل عليه تتبع التوجيهات التي تعطى له حول كيفية تنفيذ العمل وعليه تطبيق القوانين الموضوعة، فالعامل عليه تتبع الطريقة التي أعطيت له على الأقل عندما يباشر عمله لأول مرة، بعدها وإن وجد العامل طريقة أخرى أحسن لتنفيذ عمله فيمكنه اقتراحها على الإدارة" [3] ص 70.

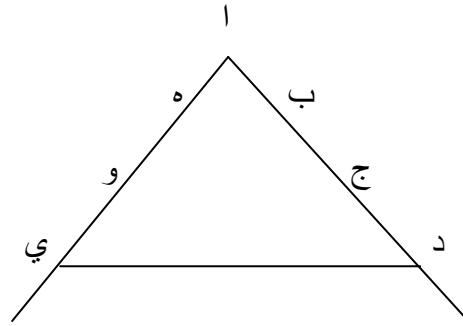
ترتبط فعالية الاتصالات الراسية داخل المؤسسة بصورة كبيرة بالمشرفين باعتبارهم الوسيط بين قمة التنظيم وقاعدته، فالمشرفون هم المسؤولون عن "إعلام العمال الذين يعملون تحت إشرافهم، الإجابة عن تساؤلاتهم ونقل رسائل الإدارة العامة إليهم" [51] ص 55، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقا كلما اثر ذلك على فعالية الاتصالات الراسية، لأن نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى زيادة المستويات التنظيمية، مما يجعل الاتصالات تأخذ وقتا سواها من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى والعكس، كما قد ينتج عن ذلك أن "التقارير المرفوعة إلى اعلي، وكذلك التعليمات التي تتجه إلى أسفل من المحتمل أن تفقد دقتها أو تتعرض لإدخال التعديلات، أو تخضع للتحريف والحذف والإضافة" [51] ص 315.

كما ترتبط فعالية الاتصالات الراسية وبصورة كبيرة بنوعية واتجاهات المشرفون، فالمشرفون الذين يطبقون أساليب تسلطية في إدارة وتوجيه المرؤوسين فانه لا يقبل الاستماع إليهم أو لاستفساراتهم

كما لا يشجعهم على تقديم اقتراحاتهم أو أفكارهم مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين ولا يفتح لهم المجال للمبادرة والإبداع، لهذا على هيئات التسيير ومن أجل تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي يجب توعية المشرفين بأهمية الاتصال وتدريبهم على ممارسته وتطوير مهاراتهم الاتصالية حتى يتمكنوا من نقل رسائلهم إلى جميع أفراد المؤسسة بصورة جيدة من أجل تحقيق أهدافها.

2.2.1.2. الاتصالات الأفقية

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة 50 ص 38، ويعتبر المفكر الفرنسي فايول أول من تحدث عن الاتصالات الأفقية وعن أهميتها من خلال مبدأ التدرج الرئاسي، أحد المبادئ الأربعة عشر التي وضعها في نظريته المشهورة الإدارة الصناعية والعامة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم 1: مفهوم الجسر عند فايول [4] ص 55

يشير فايول من خلال الشكل بان لو أراد الشخص "د" الاتصال بالشخص "ي" فعليه أن يصعد إلى الشخص "ج" ثم الشخص "ب" ثم الشخص "ا"، بعدها ينزل إلى الشخص "ه" ثم الشخص "و" وأخيرا يصل إلى الشخص "ي"، فهذه العملية تستغرق وقتا أطولا وتتطلب إجراءات عديدة، لهذا يقترح فايول وضع جسر بين الشخصين "د" و "ي" وبالتالي يستطيع الشخصان الاتصال بسهولة وبسرعة، لكن يتم هذا الاتصال مع مراعاة شرطين أساسيين هما: [4] ص 55-56

- أن يسمح الرؤساء للمرؤوسين بالقيام بعلاقات مباشرة.

- على المرؤوسين إخبار رؤسائهم بنتائج اتصالاتهم المباشرة.

تهدف الاتصالات الأفقية إلى التنسيق بين مختلف مصالح ومديريات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتظهر أهميتها خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم التي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية باعتبارها تسمح بنشر وتبادل المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعة وبسهولة بين جميع أفراد المؤسسة، وتتمثل أهم المهام التي تقوم بها الاتصالات الأفقية فيما يلي: [52] ص 244

1- التنسيق بين العمل، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن إدارات المؤسسة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة .

2 - حل المشاكل عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المؤسسة.

3_ تبادل المعلومات، وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.

4_ حل الصراع، مثل اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاع التي تنشأ داخل المؤسسة سواء في إدارة أو بين الإدارات المختلفة.

من اجل تحقيق أهداف الاتصالات الأفقية على هيئات تسيير المؤسسة أن يكونوا واعين بفائدة هذه الاتصالات وأن تكون لهم الإرادة من اجل تطويرها من جهة وعليهم مراقبتها من اجل تجنب ظهور الاتصالات غير الرسمية والإشاعات التي تضر بالاتصال الرسمي من جهة أخرى.

3.1.2. وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

تتطلب العمليات الاتصالية داخل المؤسسة إلى عدة وسائل لنقل الرسائل إلى مختلف الاتجاهات سواء من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات التنظيمية الدنيا، أو من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات التنظيمية أو بين نفس المستويات التنظيمية، ومن بين الوسائل التي تستعملها المؤسسة نجد الوسائل الشفهية والوسائل الكتابية.

1.3.1.2. الوسائل الشفهية

يتم الاتصال هنا عن طريق تبادل الحديث والمعلومات بين طرفي الاتصال بطريقة مباشرة وبها لوجه أو باستعمال الهاتف، وتعتبر الاتصالات الشفهية أسهل الطرق لتبادل المعلومات، الأفكار وغيرها وأكثر فعالية من الوسائل المكتوبة حيث تسمح للمرسل بشرح وتوضيح رسالته للمستقبل بصورة جيدة كما تمكنه من معرفة وملاحظة ردود أفعال المستقبل على رسالته ومعرفة إن تم إيصال المعنى الذي أراد نقله له ومن بين الوسائل الشفهية نذكر المقابلات الشخصية، اجتماعات العمل، حلقات الجودة، الندوات والخطابات والهاتف.

1- المقابلات الشخصية:

عبارة عن لقاء يتم بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه، تتم عادة لتقييم أداء المرؤوسين وتوكيلهم مهمة ما، إصدار قرارات، أوامر وتعليمات لهم ترقية لهم، كما تمكن المقابلات الشخصية احد الأساليب الفعالة وغير المكلفة للاتصال فهي تفتح المجال للمناقشة، التعبير والإقناع هذا إن تمت في جو من الثقة والصراحة بين الرئيس والمرؤوس .

2- اجتماعات العمل:

يلتقي أفراد المؤسسة في مواعيد دورية من اجل تبادل الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل، "كما قد تعقد لحل مشاكل المؤسسة التقنية، التجارية، التنظيمية والاجتماعية" [53] ص 222، وبمجرد انتهاء

الاجتماع، يقوم الأعضاء الذين شاركوا فيه بإعداد تقرير يلخص مختلف التدخلات التي حدثت في الاجتماع واهم النتائج التي توصلوا إليها.

ولكي تحقق هذه الوسيلة نجاحا لا بد من توفر عدة مبادئ "كالهدف الواضح ; برنامج الاجتماع محدد بدقة ; تحضير من طرف طالبي الاجتماع ; تحديد الأدوار ; التوقيت محدد بدقة" [54] ص 61 .

1-حلقات الجودة:[55]

تستعمل هذه الوسيلة عادة عندما يرغب المدراء و المسؤولين إشراك العمال في إدارة المؤسسة، وهي "عبارة عن مجموعة صغيرة من العمال (من 3 إلى 10 عمال) ينتمون إلى نفس وحدة العمل، أو لديهم انشغالات عملية مشتركة، يلتقون برغبة منهم وبطريقة منتظمة، وتسمح حلقات الجودة بتحقيق عدة أهداف نذكر منها، تحسين الجودة ; تخفيض التبذير; تغيير المواقف والسلوكات ;تخفيض التكاليف ; تحسين الاتصال.

2-الندوات والخطابات:

وهي عبارة عن اجتماعات مطولة قد تدوم يومين وأكثر، تجمع بين مدير المؤسسة، المسؤولين، الإطارات والعمال،" فهي تستعمل من اجل إعلام عمال المؤسسة بحدث مهم حول حياتها، كإبداع، شراء مؤسسة، اندماج، وهي تسمح للمدراء بفتح مجال للاتصال بينه وبين عماله" [56] ص 96 .

5- الهاتف:

يعتبر الهاتف من الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسات، إذ يتميز بالسرعة في نقل وتبادل المعلومات، إصدار الأوامر والتعليمات، لكن ما يعاب عليه انه لا يمكن المرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل كالحركات أو تعابير الوجه.

2.3.1.2. الوسائل المكتوبة

هي عبارة عن مجموعة من العبارات، الكلمات والمصطلحات المكتوبة من اجل نقل معلومات، تعليمات، أوامر وقرارات المدراء أو المسؤولين إلى العمال ونقل اقتراحات، شكاوي وأفكار العمال إلى المدراء أو المسؤولين .

لا تقل الاتصالات المكتوبة كمرجع إثبات يمكن لموظفي المؤسسة اللجوء إليه للحصول على المعلومات التي تهتم، كما " تسمح باختيار الكلمات والعبارات المناسبة كما يضمن وصول المعلومات لعدد كبير من الموظفين مما يوفر الوقت والجهد على المؤسسة لكن ما يعاب عليها أنها لا تعطي الفرصة للموظفين بمناقشة أو الاستفسار عن ما تم نشره ولا تصمت بان يتم قراءته من طرف الموظفين" [57] ص 123، ومن بين الوسائل الكتابية نذكر التقارير المكتوبة، المذكرات، لوحة الإعلانات، علبة الأفكار، المجلة، التعليمات.

1-التقارير المكتوبة:[58] ص 323-324

التقارير هي أهم أنواع قياس الأداء، وعن طريقها يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب يتمكن المدير من إتمام وظيفة المراقبة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها، ويفضل المديرون بالطبع التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية لان التقارير المكتوبة تثبت الحقائق، ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

2-المذكرات:[20] ص 135

وهي وسيلة لنقل المعلومات والبيانات بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة وتعتبر وسيلة لحفظ قرارات الإدارة العليا التي تعتبر بمثابة معايير يمكن الرجوع إليها فيما بعد لكي نقارن بها الحالات والمواقف المشابهة، كما أن هذا النوع من التقارير يستخدم عندما ترغب الإدارة العليا في تعميم بعض التوجيهات والإرشادات على عدد كبير من المنتسبين وذلك تجنباً للخطأ والسهو الذي قد يحصل نتيجة نقلها شفويا.

3- لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العمال بالأمور العاجلة والهامة وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل[44] ص 357، بالإضافة إلى معلومات أخرى تهم العمال وترتبط بحياتهم الوظيفية كالأجور، شروط الترقية، حقوقهم وواجباتهم، ولوحة الإعلانات عبارة عن لوحة توضع على جدار أو مكان معين يراه جميع عمال المؤسسة، ويجب أن تكون الإعلانات الموضوعية فيها منظمة بصورة جيدة حتى يهتم بها العمال ويقرؤها.

4- علبة الأفكار

عبارة عن علبة أو صندوق توضع في مكان معين داخل المؤسسة من أجل فتح المجال للعمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بوضع اقتراحاتهم أفكارهم وأرائهم حول كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة ومستقبلها كما يمكن لهم تقديم حلول للمشاكل والأزمات التي تظهر في المؤسسة والتي تعذر على المدراء والمسؤولين حلها، كما تشجع العمال على الإبداع والتطور والشعور بالاهتمام والانتماء للمؤسسة هذه الوسيلة غير مكلفة للمؤسسة لكنها قد تأخذ وقتاً حتى يتم قراءة كل ما جاء فيها، تحليله ثم دراسته حتى يتم تطبيقه .

5-المجلة: [44] ص 358

تستخدم كوسيلة لإخبار العمال عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت تمس العمال أو المؤسسة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة

لاشتراك العمال في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

6-التعليمة: [52]ص 224

عبارة عن توجيهات، شروحات أو معلومات تنشر حسب التسلسل التنظيمي الداخلي فالتعليمة عبارة عن وسيلة اتصال عملية تستعمل في الإطار الوظيفي العادي للمؤسسة مهما كانت طبيعتها. يتضح من خلال عرض أهم وسائل الاتصال في المؤسسة، مدى مساهمة كل وسيلة في تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة ودورها في عملية إدارتها وتحقيق أهدافها من خلال نقل المعلومات، الأفكار، الأوامر والتعليمات إلى العمال، وفي نفس الوقت الأفكار، الاقتراحات وشكاوي وتساؤلات العمال إلى الإدارة العليا، ويرتبط اختيار وسيلة الاتصال على أساس عدة معايير منها طبيعة الرسالة المراد نقلها، حجم المستقبلين أسلوب القيادة السائد فيها وتكلفة الوسيلة، فوسيلة الاتصال المختارة تؤثر بصورة كبيرة على فعالية الاتصال داخل المؤسسة، لهذا يتوجب على هيئات التسيير في المؤسسة توفير الوسائل الملائمة للاتصال من اجل ضمان وصول الرسائل والمعنى الحقيقي لها وفي الوقت المناسب والى الشخص المناسب.

2.2. إستراتيجية الاتصال الداخلي وإشكالية تفعيله

باعتبار الاتصال داخل المؤسسة ضرورة حتمية لنجاح إدارة المؤسسة فعلى هيئات تسييرها تخطيط اتصالاتها وهذا بوضع إستراتيجية تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي، المعوقات التي تقف يواجها الاتصال داخل المؤسسة، وبعض الخصائص التي تميز الاتصالات الفعالة والتي يمكن لهيئات التسيير الاعتماد عليها لتفعيل الاتصال داخل المؤسسة.

1.2.2. إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة [50] ص 71 وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تتأثر بالتغيرات والتطورات التي تحدث في محيطها، لهذا من الضروري على مدراءها وضع الاتصال الداخلي في الإطار الاستراتيجي باعتباره يقوم بشرح وتوضيح الإستراتيجية العامة لأفراد المؤسسة وتنفيذها حسب السياسات والطرق الموضوعة.

تعتبر إستراتيجية الاتصال الداخلي الترجمة العملية للإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يتم من خلالها تحديد المسار الذي يجب إتباعه في إعداد و توزيع الرسائل الضرورية لإدارة المؤسسة، وتمر عملية إعداد خطة الاتصال الداخلي بستة عناصر تتمثل في كل من: [58] ص 111-112

-الجرد وتحديد الاحتياجات

- تحديد أهداف الاتصال الداخلي

-مضمون الاتصال الداخلي

-تحديد المصادر والمستقبلين

-اختيار الوسائل

-البرنامج

-الميزانية

-تقييم خطة الاتصال الداخلي و تحديثها

1.1.2.2. الجرد وتحديد الاحتياجات

تعتبر هذه الخطوة أساسية و جوهرية في إعداد خطة الاتصال الداخلي، و تتضمن مجموعة من التساؤلات، تعتبر الإجابة عليها الأساس الذي تبنى عليه خطة اتصالية فعالة تستجيب لتطلعات المؤسسة و الأهداف التي تسعى من خلالها إلى تحقيقها، و تتمثل التساؤلات التي يتم طرحها في هذه المرحلة فيما يلي: [59] ص 112

1-ما هي المعلومات التي يستقبلها أفراد المؤسسة.

2-ما هي احتياجات الأفراد من المعلومات.

3-ما هي المعوقات التي تحول دون سير المعلومة في المؤسسة.

4-ما هي نقاط القوة و الضعف الموجودة في المؤسسة.

2.1.2.2. تحديد أهداف المؤسسة

ينبغي أن تتضمن خطة الاتصال الداخلي مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و تتمثل أهداف الاتصال الداخلي فيما يلي: [45] ص 56-57

1- هدف تعليمي تثقيفي:

يهدف إلى اكتساب المستقبل خبرات جديدة، أو مهارات ومفاهيم جديدة تلاحق التغيرات والتطور باستمرار، حيث يمكن نقل المعرفة عن طريق الاتصال، ومتابعة عمليات التطور المتلاحق.

2- هدف اجتماعي:

يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي الايجابي، بين الأفراد، مما يدعم الصلات، والروابط، والعلاقات الاجتماعية، ويعمل على تعميقها، ومن ثم زيادة درجة الترابط الاجتماعي بينهم.

3- هدف تنظيمي أو إداري:

ويهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل الإداري، من خلال عدة أبعاد من أهمها، جمع الأفراد اتجاه هدف، ودعم التفاعل بين العمال، وتوجيه سلوكهم اتجاه الهدف، بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار، واتخاذ شكل جيد وفعال مع متابعة التنفيذ على الأرض الواقع، وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأمر، بما يتلاءم مع احتياجات العمل، ويتوافق مع العمال وظروف العمل بشكل عام.

كما يلعب في المجال الإداري دورا هاما، يتمثل في الربط بين كافة المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق التناسق بينهم، ومن ثم تحقيق أهداف العمل على الصور المرجوة.

3.1.2.2. مضمون الاتصال الداخلي

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد المعلومات التي يتم نقلها و تبادلها من خلال الاتصال الداخلي واللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وقد تأخذ هذه المعلومات أربعة أشكال تتمثل فيما يلي: [60] ص 72

1- معلومة عملية:

و هي ضرورية لتنفيذ العمل (تحديد العمل المطلوب من العمال، الآجال المحددة له، الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل).

2- معلومة تحفيزية:

هي معلومات تسمح لكل فرد في المؤسسة من معرفة أهدافها، وسائلها، الصعوبات والتوترات التي تعيشها وكل الأمور التي تتعلق بها مما يخلق لدى الأفراد شعور بالانتماء إلى المؤسسة ويحفزه على تحسين وتطوير أدائه، وتظهر أهمية هذه المعلومات عندما تحضر المؤسسة إلى تغيير بداخلها.

3- معلومة ترقية:

تتعلق بالترقية الداخلية (الإمكانات المستقبلية، مقاييس الترقية، سلم الأجور... الخ)

4- معلومة عامة:

تتعلق بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة و هي تهتم العمال (معلومات عن حقوقهم، دور مختلف المصالح، الخدمات الاجتماعية، النقابات... الخ).

4.1.2.2. تحديد المصادر والمستقبلين

تعتبر الإدارة هي المصدر الأول و الرسمي للمعلومات داخل المؤسسة، كما قد تكون مصادر داخلية أخرى تأتي من المصالح الموجودة في المؤسسة، مواقعها و وحداتها، كما يمكن الحصول على المعلومات من مصادر خارج المؤسسة والتي يجب التأكد من صحتها قبل استعمالها [59] ص 114.

بعد تحديد مصادر المعلومات داخل المؤسسة يتم تحديد الفئات التي توجه إليها الرسائل، وقد تأخذ الفئات عدة تقسيمات، حسب الوظائف (وظيفة الإنتاج، وظيفة التمويل، وظيفة التسويق... الخ)، أو حسب المستويات الإدارية (مؤطرين، متحكمين، منفذين)، أو حسب مواقعها، كما يتم تحديد الخصائص التي يتميز بها المستقبلين كعدددهم، موقعهم الجغرافي، ثقافتهم... الخ من أجل تكييفهم مع الرسائل التي تبعث لهم.

5.1.2.2. اختيار الوسائل

إن فعالية الاتصال الداخلي و قدرتها على تحقيق أهدافها مرتبط بدرجة كبيرة بالاختيار الجيد للوسيلة المناسبة لنقل المعلومات في الوقت المناسب وإلى الأشخاص المناسبة، وقد تأخذ الوسائل المستعملة للاتصال داخل المؤسسة نوعين، وسائل شفوية تتمثل في الاجتماعات، المقابلات، الندوات وغيرها، ووسائل مكتوبة تتمثل في المذكرات، التعليمات، التقارير وغيرها، واختيار الوسائل المناسبة والملائمة للاتصال داخل المؤسسة بعدة معايير نذكر منها "تأثير الوسيلة، قدرتها على تخزين المعلومات، نوعية المستقبلين، تكلفة تأسيس الوسيلة، تكلفة توزيعها، آجال تأسيسها وآجال توزيعها، قدرتها على الحفاظ على الرسائل، مدى قدرتها على تبين التغذية العكسية" [59] ص 115 .

6.1.2.2. الرزنامة

إن الهدف الأساسي وراء إعداد رزنامة هو تحديد الالتزامات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إعداد خطة الاتصال الداخلي، وتتمثل بعض هذه الالتزامات فيما يلي:

- توفر المرسلين
- توفر وسائل الاتصال الداخلي
- توفر المستقبلين
- وجود التناسق بين مختلف وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة

7.1.2.2. الميزانية

يتم في هذه المرحلة تحديد حجم النفقات التي يتطلبها تطبيق وتنفيذ خطة الاتصال الداخلي، وتتمثل هذه النفقات في مختلف الوسائل اللازمة للاتصال وتكاليف إنجازها، وترتبط الميزانية المحددة للاتصال بحجم المؤسسة، فالمؤسسات صغيرة الحجم لا تحتاج إلى وسائل ضخمة باعتبار الاتصال داخلها جدياً بسيطاً، فتتطلب العمل وتوزيعه يتم عن طريق عمليات اتصالية بسيطة ومباشرة وغالباً غير رسمية، أما المؤسسات كبيرة الحجم فهي تحتاج إلى شبكة متسعة من الاتصالات من أجل تنظيم العمل وتقسيمه بين مختلف مستوياتها الإدارية ووحداتها ومصالحها كما قد تلجأ هذه المؤسسات إلى خبراء ومختصين في الاتصالات من أجل تسيير وإدارة الاتصال بداخلها والاستفادة من خبراتهم، كما قد تلجأ إلى وضع مديرية أو مصلحة قائمة بذاتها من أجل تسيير وإدارة الاتصال بداخلها.

8.1.2.2. تقييم خطة الاتصال الداخلي وتحديثها

قبل تنفيذ خطة الاتصال الداخلي يجب على المسؤولين عن وضعها تقييم هذه الخطة من اجل اكتشاف النقائص والعيوب التي فيها من اجل تجنب الانحرافات والأخطاء التي قد تواجهها خلال عملي تنفيذها، كما يجب أن تكون خطة الاتصال الداخلي مرنة حتى تستطيع مواكبة أي تغيير أو تطور يحدث داخل أو خارج المؤسسة كاندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى، إنتاج منتج جديد، ظهور تكنولوجيات جديدة ، مما يتطلب توفير الوسائل وتحديد العمليات اللازمة لها.

إن اهتمام المؤسسات بوضع و تصميم إستراتيجية لاتصالها الداخلي يؤكد مدى وعيها بالدور الحيوي للاتصال الداخلي الذي يمثل نجاحه وفعاليتها أحد الدعائم الرئيسية للإدارة الجيدة، باعتباره يقوم بنقل المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ومراقبة، وخلق الانسجام والتوافق بين أعضاء المؤسسة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الصورة التي ترغب فيها المؤسسة من اجل تعزيز مكانتها في المحيط الذي تعمل فيه.

2.2.2. معوقات الاتصال الداخلي

تواجه الاتصالات الداخلية في المؤسسة عدة معوقات تحول دون إنجاحها و تحقيق أهدافها. وقد تكون هذه المعوقات مرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، أو بشخصية الأفراد القائمين بالاتصال كما قد تكون معوقات مرتبطة بالظروف أو البيئة التي يتم فيها الاتصال.

1.2.2.2. المعوقات التنظيمية

هي معوقات تظهر نتيجة لطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة، نذكر أهمها:

1- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:

قد يتضمن هذا التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يشوبها الفوضى، من هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمر ونطاق الإشراف، ومنها عدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها [61] ص 158، فعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة يصعب على العمال معرفة إلى من يلجؤون لإرسال المعلومات أو الأفكار التي يملكونها مما يسبب تشتتاً للمعلومات وتجاهل المسؤولين المباشرين واللجوء إلى المسؤولين من المستويات الإدارية العليا مما يزيد العبء عليها من الأعمال .

2- الإفراط في الاتصال

يستقبل العمال يوميا في المؤسسة العديد من المعلومات وبمختلف الوسائل المكتوبة والشفهية مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات ويهملون البعض الآخر، نفس الشيء بالنسبة للمدراء والمسؤولين حيث يتلقون يوميا العديد من المعلومات سواء من داخل أو خارج المؤسسة مما يجعلهم غير قادرين على استغلال كل المعلومات أو إهمال البعض منها.

3- انتشار الاتصال غير الرسمي

يعرف الاتصال غير الرسمي على انه مجموعة التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المؤسسة والتي لا ترتبط دائما بأداء العمل ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية [62] ص 30، فالإتصال غير الرسمي يظهر بعفوية وبتلقائية بين افراد المؤسسة وهو يؤدي في غالب الأحيان إلى ظهور الإشاعات هي عبارة عن معلومات تكون غالبا خاطئة أو شبه صحيحة تؤثر على مصداقية المعلومات الرسمية وتؤدي إلى إضعاف الإتصال الرسمي، كما تظهر الإتصالات غير الرسمية خاصة في حالة وجود توترات أو أزمات في المؤسسة مما يفتح المجال لتكوين خاطئة وتأويلات قد تؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية من طرف العمال تؤثر على المؤسسة وعلى أدائها، "وبالرغم من سلبيات الإتصال غير الرسمي إلا انه ضروري ومكمل للإتصال الرسمي، ولا يمكن تصور العملية الإتصالية داخل المؤسسة بأحدهما دون الآخر" [63] ص 125.

3- عدم كفاية المعلومات

هذا ناتج عن عدم معرفة احتياجات العمال من المعلومات والمعلومات وعدم توفيرها أو إلى تجاهل قيمة الإتصال كوسيلة للتنسيق والتحفيز [60] ص 73، فعدم كفاية المعلومات يؤدي إلى عرقلة العمل والتأخر في تنجيزه، كما يسبب لجوء أفراد المؤسسة إلى البحث عن مصادر أخرى كزملائهم من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها مما يدعم ويشجع في ظهور الإتصالات غير الرسمية وفي ظهور الإشاعات داخل المؤسسة.

4- تعدد المستويات التنظيمية [47] ص 198

يعتبر تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات الشائعة والمؤثرة على فعالية الإتصالات بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولية بهذه المستويات، كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى اتصال غير فعال، المرور على عدة مستويات يتطلب زمنا أطولا، وتعدد انتقال الرسالة يؤثر على محتويات الرسالة ومضمونها.

5- احتكار المعلومات

يلجا العديد من المدراء أو المسؤولين في المؤسسة إلى احتكار المعلومات لمدة أطول قبل نشرها وتوزيعها على العمال وقد يعود هذا إلى أن المدراء والمسؤولين يعتبرون السلطة والقوة في امتلاك المعلومة مبررين هذا بحجة سرية المعلومات .

6- التنظيم البيروقراطي:

تعتمد بعض المؤسسات على البيروقراطية في تنظيمها , وهذا يؤثر على اتصالاتها الداخلية حيث كل معلومة , فكرة أو اقتراح يجب أن يكون مكتوبا ويتم إرساله وفقا لتسلسل السلطة حتى تصل إلى

المسؤولين المعنيين وهذا يستغرق وقتا مما يؤخر عملية اتخاذ القرارات أو الإجراءات، كما قد يفقد المعلومة أو الفكرة قيمتها وأهميتها.

2.2.2.2. المعوقات الشخصية

هي معوقات ترتبط بشخصية القائم بالاتصال أي بالمرسل، فقد ترتبط هذه المعوقات بالفوارق الوظيفية بين المرسل والمستقبل أو في أسلوب القيادة المتابع من طرف المرسل.

1- الفوارق الوظيفية

قد تخلق الفوارق الوظيفية لدى الموظفين حاجزا نفسيا بينهم وبين رؤسائهم مما يؤثر على الاتصالات حيث يميل الموظفون إلى العزلة والانغلاق على أنفسهم وعدم المبادرة إلى تقديم آراء واقتراحات لرؤسائهم من يرغبون في وضع حواجز بينهم وبين المرؤوسين لاعتبار الاتصال مع المرؤوسين إنقاص لقيمتهم والنظرة المتعالية لهم وأنهم منفذون يتلقون الأوامر والتعليمات وينفذون القرارات فقط .

2- أسلوب القيادة

تتأثر الاتصالات واتجاهاتها داخل أي مؤسسة باتجاهات وأساليب القيادة السائدة فيها، ففي الأسلوب التسلطي لا ينظر المدراء والمسؤولين إلى الاتصالات إلا مجرد وسيلة لنقل قراراتهم وأوامرهم وتعليماتهم إلى المرؤوسين كما أنهم لا يقبلون المناقشة أو التحاور مما يضعف الاتصالات الصاعدة، أما في الأسلوب الاستشاري وبالمشاركة فالمدراء والمسؤولين يهتمون بالاتصالات ويشجعونها، كما يسمحون بتبادل المعلومات بينهم وبين المرؤوسين، يهتمون بآراء المرؤوسين ويشجعونهم على تقديم اقتراحات أفكار جديدة حول أداء العمل وحتى انتقادات من أجل اتخاذ قرارات سليمة وتحسين الأداء .

3.2.2.2. المعوقات البيئية

تتعلق هذه المعوقات التي تتم فيها العملية الاتصالية، فقد تكون معوقات ترتبط بحجم المؤسسة وانتشارها الجغرافي ومعوقات ترتبط باختلاف ثقافات الأفراد.

1- كبر حجم المؤسسة وانتشارها الجغرافي

يؤدي كبر حجم المؤسسة إلى صعوبة الاتصال بداخلها نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المؤسسة ومقرها الرئيسي أو بعد إدارتها عن الإدارة العامة مما يؤثر على عملية نقل المعلومات من مراكز اتخاذ القرار إلى مراكز التنفيذ أو من مراكز التنفيذ إلى مراكز اتخاذ القرار كتأخر وصولها أو تشوهها وبالتالي تأخر تطبيق القرارات والتأثير على سلامتها.

2- الاختلافات الثقافية

يؤثر القيم، العادات، المعتقدات، الخبرات وغيرها من العناصر المكونة لثقافة الموظف على مدى فهم المعلومات، القرارات والتعليمات التي تصلهم، السلوكيات أو الثقافة التي تريد المؤسسة نشرها أو تعزيزها كما تؤثر على تدفقات المعلومات اللازمة للقيام بالأعمال .

كما تؤثر ثقافات الأفراد على أداء المؤسسة وأهدافها حيث تساهم الثقافات الايجابية كإتقان العمل، احترام الوقت والقوانين، المحافظة على ممتلكات المؤسسة، في تحقيق أهدافها وتسهيل على المؤسسة نشر ثقافتها، في حين لا تساهم الثقافات السلبية كعدم إتقان العمل، التبذير، الغيابات، مقاومة التغيير وغيرها مما يؤثر على أداء المؤسسة ومردوديتها كما لا يسهل على المؤسسة نشر أو تدعيم ثقافتها.

هذه بعض أهم المعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة والتي يجب على المدراء والمسؤولين اكتشافها والسعي إلى القضاء عليها أو التقليل منها، وفي هذا السياق " يقول ماك غريغور في الاتصالات أن الصعوبات التي يتم مصادقتها داخل التنظيم، ليست في الغالب سوى أعراض لصعوبات مخفية تؤثر على العلاقات القائمة بين الأطراف المعنية، وعندما يكون الاتصال دون مفعول يجب قبل كل شيء إعطاء أهمية لطبيعة العلاقات بدل الاهتمام بتحسين وسائل الاتصال" [64] ص 111-112.

يتضح من خلال هذا المطلب أن أهم المعوقات التي قد تواجهها عمليات الاتصال الداخلي ترتبط بصورة كبيرة بالتنظيم السائد في المؤسسة والتي يتوجب على هيئات تسيير المؤسسة إعادة النظر في تنظيمها الداخلي وإتباع تنظيم يسهل الاتصال ويفعله، وبمواقف وثقافات الأفراد حول الاتصال الداخلي والتي يمكن معالجتها عن طريق تكوين الأفراد خاصة الوطاء في عمليات الاتصال، أي المسؤولين عن نقل الرسائل بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، من أجل تطوير مهاراتهم الاتصالية وتحسينهم وتوعيتهم بأهمية الاتصال الداخلي.

3.2.2. خصائص الاتصال الداخلي الفعال

تعتبر الاتصالات الفعالة والجيدة التي تحتوي على كل من المعلومات والتوجيهات من جهة، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة ثانية، لأن هذه المعلومات قد تصل إلى المستلم بسهولة وفي ظروف جيدة وفي الوقت المناسب ولكنها لا تجد طريقها للتنفيذ، والسبب هو أن المستلم قد يكون عاجزاً على فهم بشكل دقيق مضمون ومعنى الرسالة، لأن فهم التوجيهات والتعليمات يتوقف على مدى قدرة المستلم على إدراك ما هو مطلوب منه وكذلك الأسلوب الذي صيغت به هذه التوجيهات، لذلك نقول أن الاتصالات لا يمكن أن تكون كاملة ومؤدية للغرض إلا إذا فهمت من قبل المستلم بشكل جيد وواضح [46] ص 90-91، وسنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم الخصائص التي تتميز بها الاتصالات الفعالة والعوامل التي تساهم في تفعيلها.

1.3.2.2. خصائص الاتصال الفعال

إن عملية الاتصال داخل المؤسسة ليست لها قيمة إذا لم تحقق أهدافها، فالالاتصال الفعال يمتاز بعدة خصائص نذكر منها الوضوح، الدقة، الانفتاح، السرعة، وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها.

1- الوضوح في الرسالة :

"إن المعلومة المرسله ليس لها قيمة إلا إذا كانت معبرة بوضوح ومعبرة بلغة يفهمها المستقبل، من أجل هذا على المرسل اختيار كلمات معروفة، دقيقة ومحددة، ووضع جمل قصيرة وخالية من الغموض"[65] ص 468. فيمكن الفهم من ذلك أن قرارات المدراء والمسؤولين، وأوامرهم وتعليماتهم يجب أن تكون واضحة ومفهومة حتى يتمكن عمال المؤسسة من تنفيذها بصورة صحيحة وجيدة.

2- الدقة في الرسالة:

وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال[34] ص 435، وتظهر أهمية هذه الخاصية خاصة في الاتصالات الصاعدة، باعتبارها تنقل شكاوي العمال وتقارير العمل والتي قد تضر مصالح رؤسائهم.

3- الانفتاح:

ترتكز الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة على الانفتاح داخلها، فالانفتاح يشجع على حرية التعبير والسماح للعمال وبمختلف مستوياتهم الإدارية إرسال معلوماتهم، أفكارهم واقتراحاتهم إلى الرؤساء، كما لهم الحق بإرسال استفساراتهم وتساؤلاتهم بالإجابة عليها وشكاويهم لحلها .

4- السرعة في نقل الرسالة:

تتميز الاتصالات الفعالة بالسرعة في نقل المعلومات، الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا من أجل أداء الأعمال بسرعة، وفي نقل المعلومات والأفكار من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما يسمح نشر المعلومات بسرعة يجنب ظهور الإشاعات التي تضر بالمؤسسة.

5- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها:

يعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات[34] ص 435، فتنفيذ المهام والأعمال داخل المؤسسة يتطلب تدفقا للمعلومات وبمختلف الاتجاهات والوسائل، فتوفير المعلومات التي يحتاجها العمال وسهولة الحصول عليها تسهل عليهم أداء عملهم وانجازه في الوقت المحدد له.

2.3.2.2. عوامل تفعيل الاتصال الداخلي

تعتبر الاتصالات الداخلية أداة مهمة في يد هيئات تسيير المؤسسة تمكنها من انجاز مهامها ومختلف العمليات الإدارية بصورة جيدة، فوضع الخطط، البرامج، اتخاذ القرارات، تنظيم العمل وتقسيمه، توجيه الأفراد ومراقبة أدائهم يعتمد على مدى وجود اتصالات فعالة قادرة على توفير المعلومات المناسبة والدقيقة وفي الوقت المناسب، لهذا على هيئات تسيير المؤسسة الاهتمام بالاتصال الداخلي الرسمي والسعي نحو تفعيله، وفيما يلي نعرض أهم العوامل التي تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي: [49] ص 381-383

- 1-وضع خطط نظام الاتصال وتحديد أهدافه.
- 2--التأكد من تفهم نظام الاتصال الموضوع من قبل كافة العمال.
- 3-وضوح خطوط الاتصال بين كافة الوحدات الإدارية.
- 4-اختيار قنوات ووسائل الاتصال الملائمة لظروف العمل بالمؤسسة.
- 5-التحديد بوضوح لأطراف الاتصال من حيث مصادر إرسال المعلومات وجهات استقبالها.
- 6-التحديد الكمي والنوعي للمعلومات، والوقت المناسب لتدفقها خلال القنوات المختارة.
- 7-الحرص على سيادة جو من الثقة على كافة المستويات.
- 8-التوعية لجميع العاملين بأهمية الاتصالات وحسن تفهم المعلومات والدقة في تناولها سواء بالإرسال أو الاستقبال أو التبادل دون تحريف، مع توخي الدقة في الشرح والتفسير.
- 9-الاهتمام بتدريب العاملين، وزيادة قدراتهم في تفهم كافة العناصر التي تتكون منها عملية الاتصال، سواء منها ما يتعلق بالتفهم أو بالقنوات أو بالرموز أو الإرسال أو الاستقبال أو ارتداد المعلومات... الخ.
- 10-الحرص على الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة فيما يرتبط بالاتصالات واستخدامها والوسائل المستخدمة في مزاولتها من أجل رفع كفاية الاستخدام.
- 11-الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية، والحرص على الاستفادة منها جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية.
- 12-استحداث حوافز مادية ومعنوية في صورة عطاء، وحوافز تشجيعية لمن يزاول الاتصال بفعالية.
- 13-يجب أن تحرص الإدارة على سيادة مناخ اتصال ملائم، ومن ثم مناخ تنظيمي مناسب.
- 14-النظرة الموضوعية للاتصال، والثقة فيه كدعامة إدارية تساعد على بلوغ الأهداف.

يتضح من خلال ما سبق أن الاتصال الداخلي الفعال هو الذي يستطيع أن ينقل المعلومات والبيانات في الوقت المناسب والى الشخص المناسب من جهة والفهم الجيد لهذه المعلومات والبيانات من جهة أخرى، فتمرير الأوامر، القرارات ومختلف المعلومات والتوجيهات إذا لم يتم إرسالها بصورة صحيحة وبطريقة جيدة فلا يمكن لأفراد المؤسسة وكل المعنيين بها من فهمها مما يصعب عليهم تنفيذها ويسبب أخطاء وانحرافات في تنفيذها، لهذا يتوجب على هيئات تسيير المؤسسة استعمال الأساليب والطرق الملائمة لتفعيل الاتصال الداخلي.

يمكن أن نستخلص من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث أن عملية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة تتطلب إستراتيجية اتصالية فعالة ومرنة قادرة على شرح البرامج، السياسات والخطط الموضوعية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حتى يتم تنفيذها بصورة صحيحة وجيدة من جهة، وقادرة على مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في محيطها من جهة أخرى، فوضع إستراتيجية اتصالية فعالية ومرنة داخل المؤسسة أصبح ضرورة حتمية من أجل مواكبة والتكيف مع أي تطور أو تغير يحدث داخل أو خارج المؤسسة حتى تضمن بقائها واستمرارها، ولكي تحقق إستراتيجية الاتصال الداخلي أهدافها فعلى هيئات تسيير المؤسسة إيجاد المعوقات التي قد تواجهها عملية تنفيذها من أجل الحد منها أو القضاء عليها، كما عليها تحديد الأساليب المناسبة لتفعيلها كما عليها الأخذ بعين الاعتبار عند عملية إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي دور المشرفين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية تنفيذها باعتبارهم حلقة الوصل بينهم وبين باقي أفراد المؤسسة، أي المسؤولين عن نقل الرسائل سواء من هيئات التسيير إلى أفراد المؤسسة أو العكس من أفراد المؤسسة إلى هيئات التسيير، لذا على هيئات تسيير المؤسسة تفعيل الاتصال بينها وبين المشرفين من جهة وعلى المشرفين تفعيل الاتصال بينهم وبين أفراد المؤسسة من جهة أخرى.

3.2. علاقة هيئات التسيير بفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعتبر هيئات تسيير المؤسسة (جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام) المسؤولة عن إدارة وتسيير المؤسسة، وكل هيئة مكلفة بمجموعة من المهام، وتملك مجموعة من الصلاحيات والسلطات في حدود ما يسمح به القانون التجاري والقانون الأساسي للمؤسسة والتي تقوم من خلالها بتحديد الطرق والأساليب الإدارية الملائمة لإدارة المؤسسة بما فيها الأساليب الاتصالية من أجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي سنعرض دور كل هيئة من هيئات التسيير في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة.

1.3.2. دور جمعية المساهمين في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة

تلعب جمعية المساهمين دورا هاما في تفعيل الاتصال الداخلي باعتبارها المسؤولة عن القبول والمصادقة على مختلف الأساليب الإدارية والتسييرية بما فيها الأساليب الاتصالية ومختلف الوسائل المستعملة فيها جمعية، فأهمية الاتصال الداخلي مدى فعاليته ترتبط بمدى وعيها بأهمية الاتصال

الداخلي في المؤسسة والأهداف المهمة التي يمكن له تحقيقها، وحاجتها له من أجل تنفيذ مهامها بصورة جيدة.

1.1.3.2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لجمعية المساهمين

تحتاج جمعية المساهمين إلى الاتصال الداخلي من أجل الحصول على المعلومات الضرورية والمناسبة لمعرفة الوضعية المالية، الاقتصادية والاجتماعية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المكلفة بها، وتتحصل جمعية المساهمين على المعلومات التي تحتاجها من خلال وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة كالتقارير السنوية التي يرسلها لها مجلس الإدارة وهذه التقارير تسمح لجمعية المساهمين بمعرفة المعلومات التالية: [54] ص 228-229

_ جديد المؤسسة (وحدات جديدة , استثمارات جديدة, منتجات جديدة ... الخ)

_ مكانة المؤسسة في المحيط التكنولوجي , الاجتماعي , الاقتصادي الثقافي ... الخ

_ مشاريع المؤسسة

_ الوضعية المالية للمؤسسة وهذا بتقديم حسابات الميزانية والنتائج, التطور الحالي للأسهم وغيرها.

ومن خلال دراسة وتحليل هذه المعلومات تستطيع جمعية المساهمين اتخاذ قراراتها والمتمثلة فيما يلي:

1- حل المؤسسة، دمجها أو بيعها أو شراء مؤسسات أخرى.

2- قبول أو رفض الميزانية والحسابات المقترحة عليه.

3- تقييم أداء المدير العام، وبالتالي اتخاذ قرار إيفائه، مكافأته أو عزله.

4- تحديد حصص المساهمين من خلال حسابات النتائج.

2.1.3.2. دور جمعية المساهمين في تفعيل الاتصال الداخلي

ويظهر دور جمعية المساهمين في تفعيل الاتصال الداخلي من خلال الصلاحيات والسلطات الممنوحة له فجمعية المساهمين هي المسؤولة عن قبول أو رفض اقتراحات المدير العام ومجلس الإدارة حول أساليب وطرق إدارة المؤسسة بما فيها الاتصال الداخلي، ويظهر دور جمعية المساهمين في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي تتمثل فيما يلي:

1- تعيين المدير العام:

تعتبر جمعية المساهمين المسؤولة عن تعيين المدير العام، ويظهر دورها في تفعيل الاتصال الداخلي من خلال اختيار المدير العام الذي يملك مهارات وقدرات اتصالية تمكنه من شرح قرارات

جمعية المساهمين داخل المؤسسة وضمان تطبيقها بصورة جيدة، وقدرته على الإقناع والتأثير على الأفراد وتوجيه سلوكياتهم وجهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة، ويمكن لجمعية المساهمين تقييم القدرات الاتصالية للمدير العام خلال المقابلات والحوارات التي تتم بينها وبينه.

2- المصادقة على إستراتيجية الاتصال الداخلي الملائمة:

تتضمن إستراتيجية الاتصال الداخلي التي يقترحها مجلس الإدارة والمدير العام على جمعية المساهمين أساليب الاتصال، نوع المعلومات التي يتم نشرها وتبادلها داخل المؤسسة من أجل أداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، الوسائل المستعملة للقيام بمختلف العمليات الاتصالية، والميزانية اللازمة لتنفيذ خطة الاتصال الداخلي، ويظهر دور جمعية المساهمين في تفعيل الاتصال الداخلي من خلال المصادقة على الإستراتيجية التي تحقق الانسجام داخل المؤسسة وتساهم في نشر وحماية ثقافة المؤسسة، تحسين وتطوير صورتها الداخلية والخارجية.

3-المصادقة على الهيكل التنظيمي المساعد على تفعيل الاتصال الداخلي:

يؤثر الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة بصورة كبيرة على فعالية الاتصال الداخلي، وهنا يظهر دور جمعية المساهمين في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يسهل عمليات نشر المعلومات، نقلها وتبادلها بين مختلف أفراد ومصالح المؤسسة، وفيما يلي نعرض بعض العوامل التي تجعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل عملية الاتصال بداخلها.

يتضح من خلال ما سبق أن جمعية المساهمين تلعب دورا هاما في تفعيل الاتصال الداخلي باعتبارها المسؤولة عن المصادقة على أساليب وطرق الاتصال الداخلي وكذا الوسائل اللازمة له، ففعالية الاتصال الداخلي وآثاره على المؤسسة ونتائجها يرتبط بما تقرره وتراه جمعية المساهمين مناسبا.

2.3.2. دور مجلس الإدارة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة

يعتبر مجلس الإدارة الوسيط بين جمعية المساهمين والمدير العام للمؤسسة، فهو المسؤول عن حماية أموال وممتلكات المؤسسة وهذا من خلال المهام الموكلة له، ومن أجل أداء مهامها بصورة جيدة يتطلب منها اتصالات داخلية من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها .

1.2.3.2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لمجلس الإدارة

يحتاج مجلس الإدارة إلى مجموعة من المعلومات من أجل القيام بمختلف المهام الموكلة له، ويظهر دور الاتصال بالنسبة لجمعية المساهمين كما يلي:

1- إعداد ووضع إستراتيجية المؤسسة

قبل إعداد وتحديد إستراتيجية المؤسسة، يقوم مجلس الإدارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا يتطلب منه اتصالات داخلية وخارجية من أجل الحصول على التي يحتاجها، وتمثل المصادر الداخلية التي يحصل عليها مجلس الإدارة فيما يلي: [66] ص 238-240

-الوثائق الرسمية:

وتتمثل في الوثائق المحاسبية، إحصاءات البيع، لوحات القيادة، ووثائق أخرى يرتبط وجودها بمدى تطور نظام المعلومات الموجود بالمؤسسة.

-المقابلات:

يتم هنا مقابلة الأفراد من مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة ومن مختلف المستويات الإدارية.

-الملاحظات:

يتم الاعتماد على الملاحظة في الميدان من أجل الحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها كملاحظة سلوكيات الأفراد وطريقة عملهم، البحث عن مشاكل العمل في الميدان.

2-مراقبة نتائج المؤسسة:

يعتبر الدور الرئيسي لمجلس الإدارة هو مراقبة نتائج المؤسسة ومراقبة أداء المدراء، ويعتمد مجلس الإدارة في ذلك على التقارير التي تصلهم من طرف المدير العام والتي توضح النتائج والانجازات المحققة في المؤسسة، كما يمكن لمجلس الإدارة باعتماده يقوم بمراقبة أداء المدير العام، الاتصال بجهات أخرى في المؤسسة كمرقبي التسيير، المحاسبين و المدققين من أجل التأكد من صحة التقارير المرسله إليه، واكتشاف التجاوزات أو التلاعبات التي قد يلجا إليها المدير العام.

3-تحديد خيارات المؤسسة

يحتاج مجلس الإدارة إلى مجموعة من المعلومات الصحيحة والدقيقة حول البيئة الداخلية والخارجية من أجل اختيار الخيار المناسب للمؤسسة و تطبيقه.

4-تحديد سياسات المؤسسة

يحتاج مجلس الإدارة إلى الاتصال الداخلي من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لاختيار السياسات الاقتصادية، الصناعية والتجارية الملائمة للمؤسسة، كما يحتاج مجلس الإدارة إلى اقتراحات

وأفكار الأطراف الفاعلة في المؤسسة كالمدير العام، المدققين، مراقبي التسيير ومختصين من اجل الاختيار الأمثل لسياسات المؤسسة.

5-وضع الخطط:

بعد تحديد إستراتيجية المؤسسة، يقوم مجلس الإدارة باختيار الخطط المناسبة لتنفيذها، من اجل هذا يقوم مجلس الإدارة بتخصيص الموارد المادية، البشرية والمعلوماتية اللازمة والضرورية لتنفيذ الخطط، من اجل هذا يحتاج مجلس الإدارة إلى الاتصال الداخلي من اجل معرفة احتياجات مختلف المديرات والوظائف الموجودة في المؤسسة من الموارد، كما يتم الاتصال بالأطراف الفاعلة في المؤسسة من اجل جمع أفكارهم واقتراحاتهم من اجل الاستفادة منها لوضع خطة ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

6-وضع الهيكل التنظيمي:

يحتاج مجلس الإدارة إلى مناقشات و حوارات مع الأطراف الفاعلة في المؤسسة من مدير عام، مدراء فرعيين، إطارات وخبراء من اجل وضع هيكل مناسب لتمرير المعلومات المتعلقة بالعمل، توزيع المهام، تحديد المسؤوليات وتوزيع السلطات، تحديد العلاقات، تمرير وشرح سياسات العمل وقواعده، كما يتم وضع الإجراءات اللازمة لأداء وتنفيذ العمل داخل المؤسسة وهذا يتطلب منها استعمال وسائل كالمذكرات أو دليل للعمال حتى يتمكنوا من الاطلاع عليها .

2.2.3.2. دور مجلس الإدارة في تفعيل الاتصال الداخلي

يظهر دور مجلس الإدارة في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي من خلال السلطات والصلاحيات الممنوحة له في إدارة المؤسسة حسب ما حدده له القانون التجاري والأساسي للمؤسسة وفيما يلي نعرض ادوار مجلس الإدارة في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي في المؤسسة.

1-اقتراح هيكل تنظيمي يسهل الاتصال الداخلي ويفعله

يظهر دور مجلس الإدارة في تفعيل الاتصال الداخلي من خلا الهيكل التنظيمي في مدى اختياره للهيكل الذي يسهل مرور المعلومات بين أفراد المؤسسة والذي تكون فيه خطوط الاتصال واضحة حتى يتمكن أفراد المؤسسة من معرفة إلى من يلجؤون للحصول على المعلومات التي يحتاجونها، كما يمكن لمجلس الإدارة اختيار الهيكل التنظيمي الذي تكون فيه خطوط السلطة قصيرة حتى يكون تبادل المعلومات سهلا وبسرعة ويجنب مشاكل تحريف المعلومات خاصة تلك التي تصعد من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا.

2-اقتراح إستراتيجية اتصالية

يترتبط اقتراح مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية اتصالية في المؤسسة بمدى وعيها بأهمية الاتصال الداخلي الرسمي وإرادتها في تفعيله داخل المؤسسة، حيث يتم من خلال هذه الإستراتيجية تحديد

الميزانية الملائمة لعمليات الاتصال، والتي تقترح من طرف المدير العام، مسؤولين من المؤسسة أو أي خبير أو مختص في الاتصال الداخلي.

3.3.2. دور المدير العام في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة

يعتبر المدير العام الممثل الرسمي لجمعية المساهمين في المؤسسة والتي تمنح له سلطة ادارة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فقيام المدير العام بالمهام الموكلة له بصورة جيدة وناجحة يتطلب منه اتصالات داخلية فعالة من اجل الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه.

1.3.3.2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمدير العام

يحتاج المدير العام إلى الاتصال الداخلي من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية للقيام بالمهام الموكلة له، وتظهر أهمية الاتصال الداخلي للمدير العام فيما يلي:

1-اتخاذ القرارات:

يحتاج المدير العام إلى الاتصال الداخلي من اجل الحصول على المعلومات اللازمة والمناسبة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة فنجاح عملية اتخاذ القرار ترتكز على مدى سلامة ودقة المعلومات، كما قد يلجأ المدير العام إلى الاتصال بالمساعدين من اجل إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار من اجل الاستفادة من خبراتهم، أفكارهم واقتراحاتهم حتى تكون قرارات المدير العام سليمة وناجحة، وبعد قيام المدير العام باتخاذ القرارات يقوم بالاتصال مباشرة أو غير مباشرة بالمسؤولين من اجل توزيع وتمرير قراراته حتى يتم تنفيذها.

2-مراقبة أداء المؤسسة:

يقوم المدير العام بتفويض جزء من سلطاته إلى المسؤولين والمدراء الفرعيين من اجل اتخاذ القرارات على مستوى وحداتهم ومديرياتهم، لذا فالمدراء بحاجة إلى المعلومات من اجل تقييم اداءات المؤسسة وأداء المسؤولين، وتتمثل المصادر التي يتحصل منها المدير العام على المعلومات فيما يلي:

[67] ص 238-240

*التقارير الشهرية أو المكتوبة التي تبين وتشرح النتائج المتحصل عليها.

*الجدول والرسومات البيانية التي تبين النتائج بالقيم المطلقة والنسبية.

3-القيام بالدور القيادي

يعتبر الدور القيادي الذي يلعبه المدير العام دورا هاما في المؤسسة، لان هذا الدور يسمح للمدير العام بالتوجيه والتأثير على مساعديه من اجل تحقيق أهدافه وبالتالي أهداف المؤسسة، ويحتاج المدير العام من اجل القيام بدوره القيادي بصورة جيدة الاتصال بمساعديه فالاتصال يحقق له مجموعة من

الأهداف تتمثل فيما يلي:[68] ص 37

1- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

2- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.

3- تمكن القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العمال.

إن نجاح الدور القيادي للمدير العام يرتبط بكفاءته ونجاحه في الاتصال مع الأفراد وهذا بالاستماع إليهم توفير المعلومات التي يحتاجونها، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، تشجيعهم على الإبداع وهذا بتشجيعهم على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة، إذا "من أجل تحقيق الأهداف التي يرغب فيها المدير العام فمن الأفضل تبني أسلوب قيادة يحفز العمال ويشجع الاتصال معهم، يسر المعارضات بين مصالحه ومصالح المرؤوسين بدون أن ينسى مصالح المساهمين". [69] ص 99

3- تطوير المؤسسة:

يسعى المدير العام إلى تحقيق نتائج اقتصادية جيدة للمؤسسة، ضمان تطورها ورفع مردوديتها، لذا عليه اغتنام الفرص التي توجد في محيط المؤسسة والاستفادة من لهذا فهو يحتاج إلى أفكار جديدة وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت سياسة المؤسسة مرافقة بسياسات علاقات إنسانية واجتماعية مع العمال وهذا بإعطاء معنى لمجهودات المساعدين، خلق ثقافة مركزة على مشروع مشترك من أجل خلق لدى العمال شعور بالانتماء وأنهم عنصر مهم لنجاح مشروع المؤسسة [70] ص 18، لذا على المدير العام التقرب من مساعديه والاتصال معهم من أجل كسب ثقتهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم .

2.3.3.2. دور المدير العام في تفعيل الاتصال الداخلي

يظهر دور المدير العام في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي من خلال السلطات والصلاحيات التي منحها له القانون التجاري والتأسيسي للمؤسسة وفيما يلي نعرض دور المدير العام في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي [49] ص 383.

1- نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة، وبين المؤسسة ومؤثرات البيئة الخارجية.

2- حسن نظرة المدير إلى الآخرين من العمال، كنظرة صحية تتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الفكر الإداري، من حيث كون الإنسان نشطا وقادرا على الابتكار وتحمل المسؤولية، باعتباره موردا بشريا هاما له أحاسيس ومشاعر وبحركه مجموعة مختلفة من الدوافع نظرا لتباين حاجاته.

3- عدم حرص المدير على المعنى الرسمي الجاف للسلطة، من منطلق كونها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات و إنزال العقوبات المختلفة بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع.

4- تمسك المدير على المعنى الرسمي الجاف للسلطة، من منطلق كونها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع للعمال، وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن العمل القائم على الإقناع يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط وسوء استخدام مفهوم السلطة.

5- تبني نمط قيادي مثالي في تنظيمه وتوجيهه للعمل عن طريق الآخرين.

6- المشاركة بين المدير والمرؤوسين في الإدارة من خلال الأهداف وتحقيق النتائج، لتحقيق التكامل الفردي والجماعي.

7- الاهتمام بالقدرة الابتكارية للعمال، مع الحرص على تنمية تلك القدرات باستخدام الطرق المختلفة من تعليم وتدريب.

8- التمتع بمهارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل، ومهارات فنية خاصة بالعمل، وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقة التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية، وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغيير الديناميكي.

9- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل.

10- القدرة على التنسيق من تبادل المعلومات مع الإدارات، والأقسام الأخرى بخلاف مرؤوسيه، بهدف منع الازدواجية، و تكيف برامج العمل.

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث أن لهيئات تسيير المؤسسة (جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام) دور كبير في تفعيل الاتصال الداخلي، فجاح هذا الأخير وفعاليتته ترتبط بصورة كبيرة بجمعية المساهمين باعتبارها المسؤولة عن المصادقة على إستراتيجية الاتصال، أساليبه، اتجاهاته والوسائل الملائمة لذلك والتي يقترحها عليها مجلس الإدارة والمدير العام أو أي خبير أو مختص في الاتصال، كما يساهم مجلس الإدارة والمدير العام في تفعيل الاتصال الداخلي من خلال المهام والصلاحيات الممنوحة لهم من أجل القيام بمختلف العمليات الإدارية والتسييرية.

ويعتمد تفعيل الاتصال الداخلي بصورة كبيرة بمدى إرادة وسعي هيئات تسيير المؤسسة إلى تفعيل الاتصال الداخلي ومدى وعيها بأهميته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تحسين صورتها الخارجية وفي مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في محيطها، باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تتأثر وتتأثر على محيطها الخارجي، من خلال إتباع الأساليب والطرق الإدارية التي تسهل الاتصال وتحسنه، وتوفير الوسائل والإمكانيات اللازمة والملائمة.

خلاصة

تعيش المؤسسات الاقتصادية في محيط جد مضطرب وفي تطور مستمر لهذا على المؤسسات أن تكون مرنة من أجل التكيف والتأقلم مع هذا المحيط ، وحتى تتأقلم المؤسسة مع محيطها عليها أن تأقلم عمالها مع هذا المحيط، فالإتصال الدائم والمستمر مع العمال يسمح بخلق الانسجام، والتنسيق الجيد للعمل وبالتغيير السريع لمواكبة تغيرات وتطورات المحيط .

وتسعى المؤسسات دوما إلى تحسين صورتها الخارجية من أجل كسب رضا زبائنها، لكن لا يمكن تحقيق صورة خارجية جيدة ما لم تكن صورة المؤسسة بداخلها جيدة، فأفراد المؤسسة يعتبرون زبائن داخلها لهم رغباتهم واحتياجاتهم للإتصال لهذا على المؤسسة استخدام مختلف الإتصالات، فالإتصالات النازلة لإعلام العمال بما يجري في المؤسسة، الإتصالات الصاعدة للسماح للعمال بالتغيير والمشاركة في تطوير المؤسسة كما تسمح هذه الإتصالات بمعرفة مشاكل وتساؤلات العمال، أما الإتصالات الأفقية فهي تهدف إلى خلق روح التعاون والتضامن بين العمال .

يتطلب تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وجود إستراتيجية اتصالية فعالة ومرنة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وقادرة على مواكبة أي تغيير يحدث داخل أو خارج المؤسسة من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين مكونات المؤسسة باعتبارها نظاما مكونا من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها وتتحد لتحقيق أهداف المؤسسة.

فلقد أصبح الإتصال الفعال داخل المؤسسة يحدث الفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة فاشلة، لأن المؤسسات الناجحة هي مؤسسات متصلة تركز على نشر وتبادل المعلومات، تقاسم القيم والاستماع، وبما أن السياسة الاتصالية المتبعة في المؤسسة ترتبط بهيئات تسيير المؤسسة باعتبارهم المسؤولون عن تحديد الطرق والأساليب لإدارة المؤسسة بما فيها طرق وأساليب الإتصال الداخلي .

وسنحاول من خلال الفصل الآتي إسقاط الدراسة النظرية على الميدان من أجل معرفة مكانة الإتصال الداخلي الرسمي والدور الذي يلعبه مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تفعيله وهذا بأخذ عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي مؤسسة التركيب الصناعي.

الفصل 3

دراسة الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك

تحتل المؤسسة الاقتصادية العمومية للتركيب الصناعي مكانة اقتصادية هامة في السوق المحلي والسوق الدولي نظرا لجودة منتوجاتها وخدماتها والصورة الخارجية الجيدة التي تتمتع بها والتي تعكس كفاءة ونجاح هيئات تسييرها في إدارتها.

وتتركز دراستنا التطبيقية على دراسة واقع الاتصالات الداخلية الرسمية في مؤسسة التركيب وعلى تأثير هيئات تسييرها على فعاليتها، حيث أسقطنا الدراسة على هيئة من هيئات التسيير، هو المدير العام.

تؤكد الدراسات النظرية على أن نجاح الإدارة في المؤسسة يرتبط بصورة كبيرة بنجاح وفعالية الاتصالات الداخلية فيها، وأن نجاح وفعالية هذه الأخيرة ترتبط بهيئات تسيير المؤسسة، لهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث سنحاول من خلال المبحث الأول تقديم المؤسسة التي تمت فيها دراستنا الميدانية وهي المؤسسة الاقتصادية للتركيب الصناعي مع تقديم أهم النشاطات التي تقوم بها، أما المبحث الثاني فسنقوم بتحديد الإطار المنهجي الذي اعتمدناه للقيام بالدراسة الميدانية في هذه المؤسسة، أما المبحث الثالث فسنقوم بعرض وتحليل وتفسير نتائج بيانات الدراسة الميدانية والتي نستند عليها للإجابة على التساؤلات الموضوعية واختبار الفرضيات.

1.3. تقديم المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة التي تمت فيها دراستنا، ويتضمن ذلك تقديمًا عامًا لنشأة ونشاطات مؤسسة التركيب الصناعي ودراسة وصفية لهيكلها التنظيمي وإبراز واقع الاتصال الداخلي فيها.

1.1.3. تعريف مؤسسة التركيب الصناعي

عرفت مؤسسة التركيب الصناعي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية عدة تغييرات و تحولات حول شكلها القانوني، من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي طبقتها الدولة عليها من أجل تحسين مردوديتها وأدائها، وفيما يلي سنتطرق إلى التحولات والتغيرات التي عرفتتها المؤسسة وإلى أهم النشاطات التي تقوم بها.

1.1.1.3. نشأة المؤسسة

تأسست مؤسسة التركيب الصناعي في سبتمبر 1978 كوحدة تركيب صناعي في مديرية الأشغال التابعة لسونلغاز مهمتها هي تركيب المراكز (Centres) الكهربائية.

-في أكتوبر 1983، ومع إعادة هيكلة المؤسسات، هذه الوحدة أصبحت مؤسسة وطنية للتركيب الصناعي "ETTERKIB".

-في فيفري 1989 تحصلت المؤسسة على استقلاليتها الذاتية وتحولت إلى شركة ذات أسهم، رأس مالها الاجتماعي 180.000.000.00 دج.

-في فيفري 2001 تحصلت الشركة على شهادة الجودة حسب معيار ISO 9002/94 من طرف .AFAQ/ASCERT

-في ماي 2004، تحصلت الشركة على شهادة الجودة حسب معيار ISO 9002/2000 ، من طرف .FAQ/ASCERT

-في أكتوبر 2005، إعادة إدماج الشركة في مجمع سونلغاز.

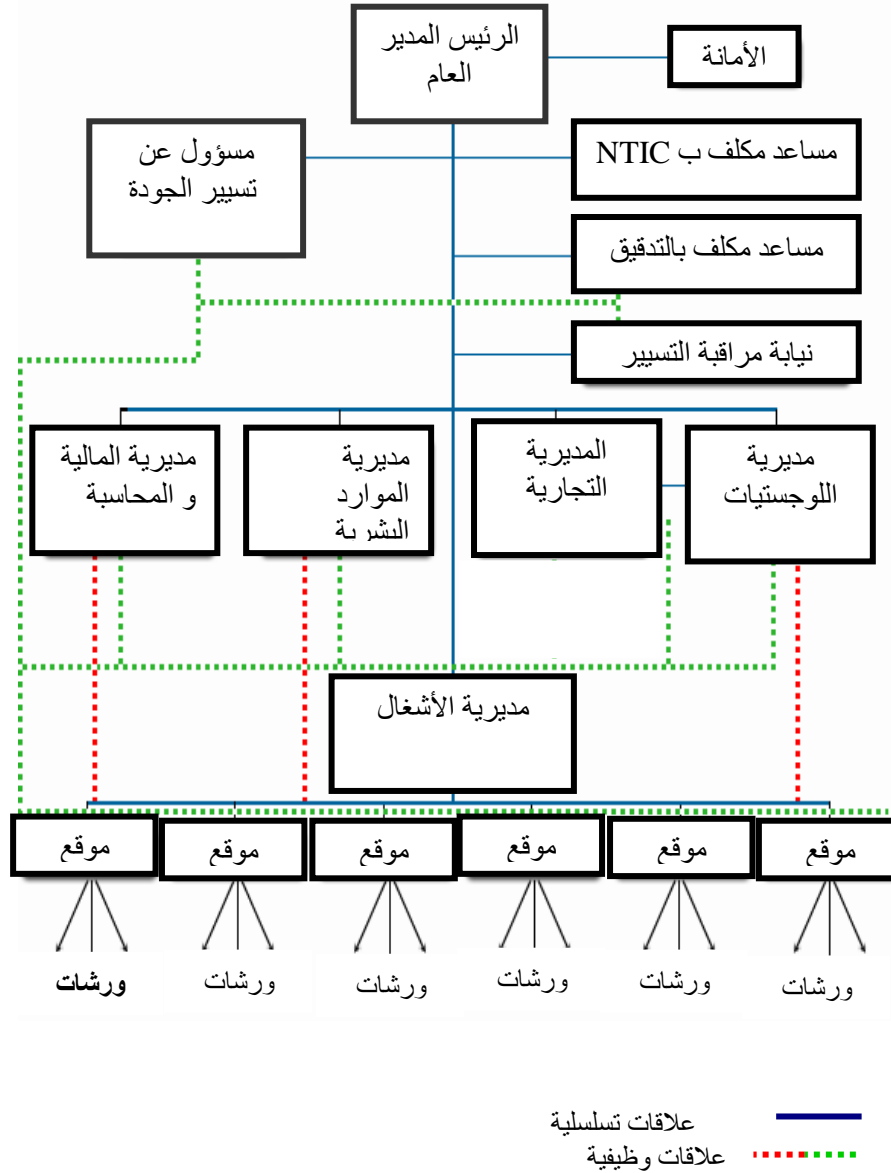
2.1.1.3. نشاطات المؤسسة

إن أهم القطاعات التي تعمل فيها الشركة نجد، الطاقة ، المحروقات والبتروكيميا، الحديد والصلب، مواد البناء والصناعة الغذائية ، أما أهم النشاطات التي تقوم بها مؤسسة التركيب هي :

إنتاج مجموعات المباني المعدنية؛ بناء المنشآت لتركيبات، إنتاج، تحويل، نقل وتوزيع المحروقات؛ البناء المعدني (صنع العناصر والتركيب معا أو الصنع فقط)؛ أشغال الكهرباء؛ تركيب أنظمة التكييف والتبريد ؛ تركيب الشبكات والمراكز الكهربائية والهاتفية ؛ وضع القنوات طويلة المسافة ؛ تركيب التجهيزات الحرارية الصناعية ؛ ميكانيك الدقة ؛ تصليح مولدات بخار الماء ؛ تركيب وتصليح التجهيزات الكهربائية والالكترونية ؛ تركيب وتصليح الأفران ومقاومات الأفران؛ التركيب والصيانة الصناعية لكل الأجهزة، المحركات والمعدات.

2.1.3. التنظيم الداخلي لمؤسسة التركيب الصناعي

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام والفروع المكونة للمؤسسة وكذا العلاقات التي تربط بين أقسامها وفروعها، طرق وقنوات الاتصال الرسمية فيما بينهم كما يبين لنا المهام لنا المهام الموكلة لكل قسم أو مديرية، وفيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي لمؤسسة التركيب الصناعي مع تقديم أهم المهام الموكلة لكل مديرية.



الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التركيب الصناعي (الوثائق الرسمية الداخلية للمؤسسة)

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة التركيب الصناعي نلاحظ أن المؤسسة تتكون من خمس مديريات بالإضافة إلى المديرية العامة وكل مديرية مكلفة بمجموعة من المهام نقدمها كما يلي:

1- المديرية العامة:

يتأخر مؤسسة التركيب مديرا عاما مكلفا بإدارة المؤسسة، والذي يقوم باستعمال سلطته تحت مسؤولية ومراقبة مجلس الإدارة، ويسعى المدير العام إلى تطبيق مجموعة من سياسات إستراتيجية تتمثل في الاستماع إلى الزبائن وإرضاء متطلباتهم؛ تحسين أداءات العمال؛ تقييم وإثراء الكفاءات؛ التحكم في التكاليف وتوفير الوسائل المادية؛ التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، أداء المؤسسة وصورتها.

وتتمثل أهم المهام الموكلة للمدير العام في مؤسسة التركيب الصناعي فيما يلي:

-التحضير لمستقبل المؤسسة وتحديد الوسائل اللازمة والملائمة لذلك.

-وضع وإعداد إستراتيجية المؤسسة.

-البحث عن الانسجام والفعالية وهذا بالتنسيق بين التوجهات الإستراتيجية وبين المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي.

-القدرة على دمج العمال في قيم المؤسسة.

-اتخاذ القرارات المهمة حول الالتزامات المالية؛ الاستثمارات؛ تغييرات في تنظيم المؤسسة والقرارات المرتبطة بالموارد البشرية؛ السياسة التعاقدية؛ توجهات، سياسات، مخططات المؤسسة والموازنات؛ سياسة الجودة.

-تحديد الأهداف النوعية للمؤسسة.

-التأكد من فعالية سياساته وأهدافه.

-استقبال كل مبلغ يدخل المؤسسة، استخراج أي مبلغ للضمانات وهذا في الحدود المسموح له بها وتقديم الإيصالات المثبتة لذلك.

-إبرام العقود والقيام بالمفاوضات.

-عقد الصفقات.

من خلال مقارنة مهام المدير العام حسب قانون 1988/01/12 الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول ومهام المدير العام لمؤسسة التركيب الصناعي، نستنتج بان لا يوجد اختلاف كبير بين ما هو منصوص في القانون وما هو مطبق في الواقع بل يمكن القول أن المدير العام لمؤسسة التركيب يحضى بصلاحيات وسلطات كثيرة وبدرجة كبيرة من الاستقلالية واللامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة، لكن هذه الصلاحيات والسلطات تبقى دائما تحت مراقبة مجلس الإدارة وهذا لحماية مصالح المساهمين.

ويعمل إلى جانب المدير العام عدة مساعدين مكلفين بمجموعة من المهام يتمثلون في مساعد مسؤول عن إدارة الجودة ; مساعد مكلف بالإعلام الآلي وبتكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة (NTIC) ; مساعد مكلف بالتدقيق ; مساعد مكلف بالمهمات; نائب مديرية مراقبة التسيير.

2- مديرية الأشغال: من بين المهام المكلفة بها هذه المديرية نذكر:

-اقتراح سياسة تحقيق المشاريع وتطوير النشاطات التشغيلية وضمان تنفيذها.
-تحقيق في أحسن الظروف الأمنية ، الأجال ، التكاليف والجودة أشغال التركيب والصيانة الصناعية.

3- المديرية التجارية: من بين المهام الموكلة لهذه المديرية نذكر:

-اقتراح السياسة التجارية للمؤسسة وضمان تنفيذها.
-المراقبة المستمرة للمحيط من أجل تجنب التهديدات واستغلال الفرص التجارية الممكنة.
-تطوير الاتصال داخل وخارج المؤسسة.
-التواجد في الورشات عند تنفيذ العقود.

4- مديرية الموارد البشرية: من بين المهام الموكلة لهذه المديرية نذكر:

-اقتراح سياسة الموارد البشرية وضمان تنفيذها.
-التوفير الملائم كما ونوعا بين الاحتياجات والمواد البشرية.
-التوفير الدائم للكفاءات للاستجابة لتطلبات السوق والمحيط.

5- مديرية اللوجستيات : من بين المهام الموكلة لهذه المديرية نذكر:

-اقتراح سياسة تسيير، صيانة ووقاية ممتلكات المؤسسة (الوسائل المنقولة وغير المنقولة) وضمان تنفيذها.

-ضمان وقاية الوسائل المادية وهذا بمراقبة الاستعمال وصيانتها.

6- مديرية المالية والمحاسبة: أهم المهام الموكلة لهذه المديرية نذكر:

-اقتراح السياسة المالية وتمويل المؤسسة وضمان تنفيذها.

-ضمان تطبيق النظام المحاسبي.

3.1.3. واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مكانة الاتصال الداخلي وأهميته في إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية، بعدها نقدم نظرة شاملة وحسب المقابلات التي قمنا بها مع بعض مسؤولي وإطارات مؤسسة التركيب الصناعي حول واقع الاتصال الداخلي فيها.

1.3.1.3. واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية

عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر عدة مشاكل وأزمات داخلية وخارجية حالت دون تكييفها مع المحيط الخارجي الذي تعمل فيه مما أدى إلى ضعف مردودية غالبيتها، وإفلاس العديد منها، ابتداء من مرحلة التسيير الاشتراكي وصولاً إلى مرحلة الإصلاحات وما صاحبها من إعادة للهيكلة واستقلالية لهذه المؤسسات.

ومن بين المشاكل الداخلية التي عرفت هذه المؤسسات وبالتحديد المشاكل الاتصالية، تؤكد بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات الاقتصادية العمومية على "غياب سياسة اتصالية داخل هذه المؤسسات، وإلى غياب واضح للدور الاتصالي للمشرفين وعدم تحسيسهم بأهمية الاتصال وكيفية إدماج عمال المؤسسة في مشروعها الاقتصادي وهذا راجع إلى غياب التكوين في الاتصال، كما لا يتم إعلام عمال المؤسسة بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكأنهم ليسوا معنيين بعملية تحقيقها، كما تميزت المؤسسة بوجود حواجز بين مختلف مصالحها ووجود صعوبات للاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وغياب الاتصال الأفقي، كثرة النزاعات وكثرة الاتصالات غير الرسمية وانتشار الإشاعات مما يؤثر على أداء العمل وجودته" [71] ص 124.

يتضح من خلال ما تم عرضه أن الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية لا يتميز بالفعالية وقد يكون هذا احد الأسباب التي أدت بالعديد من هذه المؤسسات إلى الإفلاس والزوال لأن هيئات تسييرها لم تقترب من أفراد المؤسسة ولم تجندهم نحو تحقيق أهدافها مما اثر على أدائهم ومردوديتهم عمالها نحو، كما أنهم لم يتبعوا أساليب إدارية حديثة تتماشى مع التطورات والأحداث التي تحدث في محيطها بل بقيت تنتهج أسلوب إداري لا يسمح بتفعيل الاتصال الداخلي ولا يسمح بتطور المؤسسة وتقدمها.

2.3.1.3. واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي

من خلال اطلاعنا على دفتر يوضح مهام المديرية الموجودة في مؤسسة التركيب الصناعي وجدنا بأن المديرية التجارية هي المكلفة بإعداد خطة الاتصال داخل المؤسسة، لهذا قمنا بإجراء مقابلة مع المسؤول عن الاتصال داخل المؤسسة ليشرح لنا ما هو مخطط الاتصال الداخلي وكيف يتم إعداده.

تترجم خطة الاتصال الداخلي الرسمي إستراتيجية مؤسسة التركيب والتي تريد من خلال هذا المخطط شرحها لعمالها من أجل تنفيذها.

يتم إعداد خطة الاتصال الداخلي على أساس خطة الاتصال الداخلي للسنة الماضية وهذا من أجل إدراج وتنفيذ ما لم يتم تنفيذه في السنة الماضية.

-قبل إعداد خطة الاتصال داخل المؤسسة يتم تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها عن طريق الاتصال، حيث تترجم هذه الأهداف إلى معلومات يتم توزيعها ونشرها على المعنيين بها، وهذا باستعمال ووسائل متعددة ومختلفة تتمثل في كل من الملصقات، الشبكة الداخلية، الهاتف، الفاكس(يستعمل عادة للاتصال بديرية اللوجستيات باعتبارها بعيدة عن مقر المؤسسة)، الاجتماعات، التعليمات، الرسائل الالكترونية، موقع في الانترنت، مجلة المؤسسة، المقابلات الشخصية.

فمن أجل تطوير الاتصالات داخل المؤسسة ولماكب التطورات التكنولوجية تسعى المؤسسة في كل مرة إلى استعمال وتوفير وسائل أكثر تطورا، ومن بين الوسائل التي تسعى إلى توفيرها هي الملصقات المصورة.

إن تطوير الاتصال داخل المؤسسة وتوفير الوسائل الملائمة والمتطورة يرتبط بالميزانية المحددة للاتصال داخل المؤسسة، فالاتصال وكغيره من الوظائف الموجودة في المؤسسة تتطلب ميزانية من أجل تحقيق أهدافها.

إن المديرية التجارية هي المسؤولة عن إعداد خطة الاتصال داخل المؤسسة والمسؤولة عن تنفيذها وهذا خلال سنة واحدة.

إن ما استنتجناه من خلال هذه المقابلة أن المؤسسة لا تقيم اتصالاتها الداخلية من أجل معرفة رغبات و احتياجات العمال من المعلومات والوسائل الملائمة لذلك من أجل إدراجها في الخطة وهذا ما يجعل خطة الاتصال الداخلي في المؤسسة غير قادرة على تحقيق جميع أهدافها فالمؤسسة تقوم بتوفير الوسائل المتطورة لتواكب وتتأقن المؤسسات المتطورة وليس حسب الاحتياجات الإدارية للمؤسسة.

2.3. الإطار المنهجي للدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم الإطار المنهجي الذي تم فيه الدراسة داخل المؤسسة وهذا بتحديد المنهج المعتمد للإجابة على الفرضيات الموضوعية وتحديد الوسائل المستعمل لتحقيق ذلك.

1.2.3. المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

كما تم الإشارة إليه سابقا، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و الذي نهدف من خلاله إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة من خلال أجوبة أفراد العينة والتي نقوم بتحليلها ثم تفسيرها من أجل استخراج النتائج للتأكد من صحة الفرضيات المصاغة لذلك.

ومن أجل جمع المعلومات للقيام بالدراسة التطبيقية اعتمدنا على الاستبيان بالدرجة الأولى بالإضافة إلى الملاحظة الخارجية البسيطة والتي سمحت لنا بالحصول على المعلومات التي يصعب الحصول عليها من الاستبيان، ولقد مر الاستبيان بثلاثة مراحل تتمثل فيما يلي:

*المرحلة الأولى: إعداد الاستبيان

قبل إعداد الاستبيان وبعد زيارات عديدة للمؤسسة ومحادثات مع بعض الأفراد فيها تمكنا من تكوين فكرة حول الأفراد وجو العمل في المؤسسة كالثقافة السائدة، اللغة المستعملة فيها، العلاقات بينهم من أجل إعداد أسئلة مناسبة، ولقد تم إعداد استبيانين استبيان موجه للمشرفين(يتمثلون في مساعدي

المدير العام ورؤساء المديريات) يتضمن 25 سؤالاً أغلبيتها أسئلة مغلقة نظراً لضيق وقتهم حسب ما صرحه أحد المشرفين، واستبيان موجه لعمال المؤسسة يتضمن 23 سؤالاً أغلبها أسئلة مغلقة ولقد اعتمدنا على وضع الأسئلة المغلقة نظراً لضيق الوقت كما صرح به العمال وعدم الإجابة على الاستبيانات الطويلة حسب تصريحات بعض أفراد المؤسسة، خاصة وأنهم مروا بهذه التجارب من قبل، ولقد تم إعداد الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية، ولقد تضمن الاستبيان أربعة محاور تتمثل فيما يلي:

1-المحور الأول: معلومات حول المبحوث، كالفئة المهنية، الأقدمية، المستوى التعليمي، اللغة المتقنة.

2-المحور الثاني: أسئلة حول واقع الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب.

3-المحور الثالث: أسئلة حول خصائص الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب.

4-المحور الرابع: بالنسبة للاستبيان الموجه للمشرفين فقد طرحنا أسئلة حول دور المدير العام في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي بينه وبين المشرفين، أما الاستبيان الموجه للعمال فقد طرحنا أسئلة حول دور المشرفين في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي بينه وبين العمال.

*المرحلة الثانية: مرحلة توزيع الاستبيان

لقد تم توزيع نسبة عالية من الاستبيان على أفراد المؤسسة أثناء أداء عملهم ولقد أعطيت لهم مهلة شهر للإجابة عليها، ولقد حاولنا صياغة أسئلة بسيطة وواضحة حتى يفهمها أفراد المؤسسة ويجيبون عليها بسهولة، كما تم توزيع الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية، ولقد تم توزيع 130 استبياناً (مع العلم انه يوجد 150 عاملاً في المؤسسة، حيث قمنا بنزع عمال الحراسة والنظافة)، حيث تم توزيع 09 استبياناً منهم على مدراء المديريات والمتمثلة في 4 مديريات ومساعدى المدير العام والذين عددهم 5 ولقد أسميناهم بالمشرفين(انظر الملحق رقم 01)، ولقد قام أحد المشرفين بتوزيع الاستبيانات الموجهة للمشرفين، كما وزع مجموعة من الاستبيانات الموجهة للعمال(انظر الملحق رقم 02) على بعض العمال خاصة ذوي المستويات الإدارية العليا بحجة أنهم لا يجيبون على الاستبيان إلا إذا كان بطريقة رسمية، أما الاستبيانات الباقية فقد قمنا بتوزيعها شخصياً.

*المرحلة الثالثة: جمع الاستبيانات

لقد تم استرجاع 109 استبياناً فقط، 9 منهم يمثلون المشرفين والباقي أفراد المؤسسة، بعدها قمنا بفحص هذه الاستبيانات وفرزها فألغينا 25 استبياناً نظراً لعدم الإجابة على العديد من الأسئلة في بعض الاستبيانات والقيام بشطب كل الإجابات المقترحة في الاستبيانات الأخرى وهذا لأسباب منها، وحسب تصريحات بعض العمال، الخوف من الإدارة والرؤساء واعتبار الاستبيان أداة لمراقبتهم بحجة أن رؤسائهم يعرفون خطهم وبالتالي يسهل عليهم معرفتهم، وبعد جمع المعلومات، قمنا بمعالجتها ولقد استعملنا الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences)، لتصبح بذلك معطيات الاستمارة كبيانات ذات دلالة تعتبر كمعلومات جاهزة للاستخدام والتحليل.

2.2.3. عينة الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب إبراز خصائص عينة التي تم أخذها وهذا وفقا للبيانات العامة للمبحوثين حيث سيتم أخذها التركيز على دراسة خصائص العمال، باعتبار مدراء المديرية ومساعدى المدير العام والذين أطلقنا عليهم اسم المشرفين يشتركون في نفس الخصائص حيث نجد أنهم كلهم إدارات سامية أقدميتهم تفوق 15 سنة، مستوياتهم جامعية ويتقنون اللغة الفرنسية.

الجدول رقم 01: الفئة المهنية للعامل

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
54.6		إطار متحكم منفذ
34.6	6	
17.7	6	
	8	
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن البحث تشمل جميع الفئات من العمال، حيث تضمنت عينة الدراسة 41 إطار من المؤسسة بنسبة 54.66% والذين لهم تأثير كبير على أداء المؤسسة باعتبارهم يشغلون مناصب مهمة ولهم علاقات وظيفية مباشرة مع المشرفين حيث تؤثر أساليب وأنواع اتصالات المشرفين معهم على أدائهم، كما تضمنت عينة الدراسة 26 متحكم من المؤسسة بنسبة 34.66% والذين لهم دور رئيسي في العمليات الاتصالية باعتبارهم الوطاء لنقل المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وتضمنت عينة الدراسة 8 منفيين بنسبة 17.78% والذين يحتاجون إلى الاتصال من أجل تنفيذ مهامهم.

الجدول رقم 02: الأقدمية المهنية للعامل

النسبة	التكرار	الأقدمية المهنية
22.67	17	أكثر من 15 سنة
9.33	7	من 10-15 سنة
9.33	7	من 5-10 سنوات
22.67	17	من 2-5 سنوات
36	27	أقل من سنتين
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36% من العمال أقدميتهم أقل من سنتين، ونسبة 22.67% منهم أقدميتهم ما بين 2 و5 سنوات، ونسبة 9.33% من العمال أقدميتهم ما بين 5 و10 سنوات ونفس النسبة من العمال أقدميتهم ما بين 10 و15 سنة، ونسبة 22.67% من العمال أقدميتهم أكثر من 15 سنة.

تتميز أفراد عينة الدراسة بنسب متقاربة من الأقدمية مما يسمح بمعرفة واقع الاتصال الداخلي الرسمي حسب خبرة العمال ومدة عملهم في المؤسسة.

الجدول رقم 03: اللغة المتقنة من طرف العمال

النسبة	التكرار	اللغة المتقنة
14.6	7	العربية
6.67	5	الفرنسية
78.6	59	اللغتين معا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 14.67% من أفراد العينة يتقنون اللغة العربية، ونسبة 6.67% منهم يتقنون اللغة الفرنسية، بينما نسبة 78.66% من أفراد العينة يتقنون اللغتين معا.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة يتقنون اللغتين معا مما لا يشكل عائقا أمامهم في فهم العمليات الاتصالية داخل المؤسسة والتي تتم باللغة الفرنسية.

الجدول رقم 04: المستوى التعليمي للعمال

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
52	39	جامعي
22.67	17	ثانوي
25.33	19	متوسط
0	0	ابتدائي
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من أفراد المؤسسة ذوي مستويات تعليمية جامعية، ثم تليها المستويات المتوسطة بنسبة 25.33%، وبعدها المستويات الثانوية بنسبة 22.67%، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد المؤسسة ذوي مستويات عالية ومتوسطة ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المهام داخل مؤسسة التركيب والتي تتطلب توفر كفاءات ومهارات علمية عالية.

3.3. الإطار التطبيقي

نحاول من خلال هذا المبحث تحليل إجابات العمال والمشرفين المتحصل عليها حول الأسئلة المدرجة في الاستبيان والتي يمكن من خلالها تحديد النتائج التي نختبر بها صحة الفرضيات المصاغة سابقا.

1.3.3. تقييم الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي

إن أي عملية اتصالية تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، تتمثل الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها والتي سنقوم من خلالها بتقييم الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب، والتي قمنا بإدراجها في الاستبيان، في توفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد للقيام بمهامهم، إعلام الأفراد بالأهداف المطلوب منهم تحقيقها، إعلامهم بأهداف المؤسسة، إعلامهم بمهام المديرية الموجودة في المؤسسة، إعلامهم بالتطورات التي تحدث في المؤسسة، التنسيق بين الأفراد، نقل تساؤلات وانشغالات أفراد المؤسسة، وسنعرضها في الجداول الآتية.

1.1.3.3. من المدير العام إلى المشرفين

الجدول رقم 05: طبيعة المعلومات التي تأتي من طرف المدير العام

النسبة	التكرار	طبيعة المعلومات
55.56	5	معلومات متعلقة بالعمل
44.44	4	نصائح وتوجيهات
0	0	تحفيزات معنوية
0	0	أخرى
100	9	المجموع

أجاب أغلبية المشرفين بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المدير العام هي معلومات متعلقة بالعمل وهذا بنسبة 55.56 % في حين أن نسبة 44.44 % من المشرفين أجاب بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من طرف المدير العام هي نصائح وتوجيهات أما نسبة التحفيزات المعنوية منعدمة.

نستخلص من هذه النسب بأن المدير العام يتصل مع المشرفين لتوفير المعلومات الضرورية لأداء الأعمال والمهام الموكلة لهم كما يقوم بإعطائهم نصائح وتوجيهات من أجل أداء العمل بصورة جيدة ويشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق نتائج جيدة.

الجدول رقم 06: معرفة الأهداف المطلوب من المشرفين تحقيقها

النسبة	التكرار	معرفة الأهداف
100	9	نعم
0	0	لا
100	09	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن كل المشرفين يعلمون الأهداف المطلوب منهم تحقيقها في المؤسسة، يفسر هذا بأن المدير العام يحدد للمشرفين الأهداف المطلوب منهم تحقيقها مما يسمح للمشرفين باختيار الطرق التي يرونها مناسبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم والتي يقوم على أساسها المدير العام بتقييم أداء المشرفين، من خلال هذا يتضح بأن المدير العام يطبق أسلوب الإدارة بالأهداف.

الجدول رقم 07: مدى معرفة المشرفين لأهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	معرفة أهداف المؤسسة
100	09	نعم
00	00	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل الإطارات يعرفون أهداف المؤسسة، يمكن تفسير هذا بأن المدير العام يقوم بشرح أهداف المؤسسة للمشرفين من أجل تحفيزهم على تحقيقها. وهذا يعطي نظرة على مشاركة

المدير العام للمشرفين في تحديد أهداف المؤسسة، كما تفسر بأسلوب الإدارة المتبع الذي يركز على المشاركة.

الجدول رقم 08: معرفة المشرفين لشهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة

النسبة	التكرار	معرفة شهادات الجودة
100	09	نعم
00	00	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة، يمكن تفسير هذا بفعالية الوسيلة المستعملة لإعلام المشرفين بالتطورات والمفاهيم التي تدخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: المعلومات التي يرغب المشرفون معرفتها في المؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة المعلومات
11.11	01	نتائج المؤسسة
88.89	08	نتائجهم
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من المشرفين وبنسبة 88.89 % أجابوا بان المعلومات التي يرغبون في معرفتها هي نتائجهم في المؤسسة، ونسبة قليلة منهم تقدر ب 11.11 % من المشرفين أجابوا بان المعلومات التي يرغبون في معرفتها هي نتائج المؤسسة، يمكن تفسير هذا بان المشرفين يرغبون في معرفة أدائهم في المؤسسة من اجل تحسينه وتطويره أكثر.

الجدول رقم 10: معرفة المشرفين مهام بعضهم البعض

النسبة	التكرار	معرفة مهام المشرفين
100	09	نعم
0	00	لا
100	09	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن كل المشرفين يعرفون مهام المديرية الأخرى، نستنتج من هذا أن المدير العام يسعى إلى إعلام المشرفين بمهام بعضهم البعض لمعرفة علاقة عملهم بأعمال باقي المشرفين ومعرفة إلى من يلجؤون للحصول على المعلومات التي يحتاجونها في العمل ومن اجل تنسيق العمل بينهم، فالمدير العام يسعى إلى توجيه أهداف المشرفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 11: حجم المعلومات المتبادلة بين المشرفين

النسبة	التكرار	حجم المعلومات المتبادلة
100	09	معتبر
00	00	قليل
00	00	منعدم
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بين المشرفين معتبر.

يمكن تفسير ذلك بوجود تنسيق كبير بين المشرفين مما يسمح لهم بتبادل الأفكار، الآراء والخبرات التي تحسن أدائهم وتطوره، كما تسمح لهم بحل المشاكل والنزاعات التي تظهر في المؤسسة والتي تؤثر سلبا على أدائها.

الجدول رقم 12: بعث المشرفون لانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المدير العام

النسبة	التكرار	بعث الانشغالات والتساؤلات
100	9	نعم
0	0	لا
100	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المدير العام.

يفسر هذا بأن المدير العام يقوم بالإجابة على تساؤلات وانشغالات المشرفين وهذا ما يشجعهم على إرسالها إليه، كما يفسر بوجود انفتاح بين المدير العام والمشرفين وثقة مما يسمح للمشرفين إرسال تساؤلاتهم وانشغالاتهم بكل حرية.

الجدول رقم 13: حجم الإشاعات التي تظهر في المؤسسة حسب المشرفين

النسبة	التكرار	حجم الإشاعات
77.78	7	كبير
11.11	1	قليل
11.11	1	منعدم
100	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 77.78% من المشرفين أجابوا أن حجم الإشاعات التي تظهر في المؤسسة كبير، ونسبة 11.11% من المشرفين أجابوا بان حجم الإشاعات قليل ونفس النسبة أجابوا بأنه لا توجد إشاعات في المؤسسة، يفسر الحجم الكبير للإشاعات بانتشار الاتصال غير الرسمي في المؤسسة وهذا راجع إلى قصور الاتصال الرسمي وعدم قدرته على توفير المعلومات التي يرغب الأفراد في معرفتها، كما يرجع عدم قدرة المؤسسة على التحكم فيه ومراقبته مما يؤثر سلبا على الاتصال الرسمي ويضعفه، وحسب تصريحات بعض العمال هناك نقص كبير في المعلومات التي ترتبط بوضعية المؤسسة ومستقبلها، مما يخلق قلق لدى العمال ويفتح مجال لظهور وانتشار الإشاعات.

جدول رقم 14: وجود تعاون في العمل بين مختلف المشرفين

النسبة	التكرار	وجود تعاون
100	9	نعم
0	0	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفون أجابوا بوجود تعاون في العمل بينهم وبين مختلف المشرفون

يمكن تفسير هذه النتائج بوجود علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة بين مختلف المشرفون، وهذا راجع إلى الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين المشرفين.

الجدول رقم 15: تقييم العلاقة بين المشرفين

النسبة	التكرار	تقييم العلاقة
10	09	جيدة
0	0	حسنة
0	0	سيئة
10	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بوجود علاقات جيدة فيما بينهم، وهذا ما يفسر وجود التعاون في العمل فيما بينهم.

الجدول رقم 16: وجود حوارات ونقاشات رسمية بين المشرفين

النسبة	التكرار	وجود حوارات ونقاشات
100	09	نعم
00	00	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين صرحوا بوجود حوادث ونقاشات رسمية حول نشاطات المؤسسة، يمكن تفسير هذا بأن المدير العام يشجع الاتصالات بين المشرفين من أجل تنسيق العمل المشترك بينهم، الاحتكاك وحل المشاكل والنزاعات الموجودة بينهم، وخلق روح التعاون والتضامن من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.3.3. من المشرفين إلى العمال

الجدول رقم 17: طبيعة المعلومات التي تأتي من المشرفين

النسبة	التكرار	طبيعة المعلومات
45.34	34	معلومات متعلقة بالعمل
40	34	نصائح وتوجيهات
9.3	30	تحفيزات معنوية
	7	أخرى
5.3	4	
	3	
100	75	المجموع

لقد أجاب أغلبية العمال على أن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي معلومات متعلقة بالعمل وهذا بنسبة 45.34% في حين أن نسبة 40% أجابوا بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي نصائح وتوجيهات، بينما بنسبة 9.33% أجابوا بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي تحفيزات معنوية في حين أن نسبة 5.33% من العمال أجابوا بوجود معلومات أخرى تأتيهم من

المشرفين تمثلت في الشكاوي والتأنيب ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها حول طبيعة المعلومات التي تأتي من المشرفين إلى العمال بالفئة المهنية للعامل والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 18: طبيعة المعلومات الواردة من المشرفين حسب الفئة المهنية

المنفذين		المتحكمين		الإطارات		طبيعة المعلومات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	04	23.0 7	6	58.5 4	24	معلومات متعلقة بالعمل
50	04	69.2 3	18	19.5 1	08	نصائح وتوجيهات
00	00	7.70	2	12.2 0	05	تحفيزات معنوية
00	00	0	0	9.75	04	أخرى
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58.54 % من الإطارات أجابوا بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي متعلقة بالعمل، ونسبة 19.51 % من الإطارات أجابوا بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي عبارة عن نصائح وتوجيهات، في حين أن النسبة 12.20 % من الإطارات أجابوا بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي عبارة عن تحفيزات معنوية، أما المتحكمين فنسبة 69.23 % منهم أجابوا بأن أكثر المعلومات تأتيهم من المشرفين هي عبارة عن نصائح وتوجيهات ونسبة 23.07 % أجابوا بأن أكثر المعلومات تأتيهم من مشرفين هي عبارة عن معلومات متعلقة بالعمل في حين نسبة 7.70 % أجابوا بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي عبارة عن تحفيزات معنوية، أما المنفذين فنسبة 50% منهم أجابوا بأن أكثر المعلومات تأتيهم من المشرفين هي عبارة عن معلومات متعلقة بالعمل ونسبة 50% منهم أجابوا بأن أكثر المعلومات التي تأتيهم من المشرفين هي عبارة عن نصائح وتوجيهات.

يقوم المشرفون بالاتصال بالمرؤوسين من أجل توفير المعلومات اللازمة لأداء الأعمال مع تقديم النصائح والتوجيهات من أجل ضمان تنفيذها بصورة جيدة وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج التي ترغب فيها.

الجدول رقم 19: معرفة الأهداف المطلوب من العمال تحقيقها

معرفة الأهداف	التكرار	النسبة
نعم	47	62.67
لا	28	37.33
المجموع	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أن بسنة 62.67% من العمال يعرفون الأهداف المطلوب منهم تحقيقها في حين أن نسبة 37.33% من العمال لا يعرفون الأهداف المطلوب منهم تحقيقها، ويفسر عدم معرفة العمال للأهداف المطلوب منهم تنفيذها بأسلوب الإدارة المتبع من طرفهم.

ويمكن تفسير عدم معرفة العمال للأهداف المطلوب منهم تنفيذها بالفئة المهنية للعامل وهذا ما سنتأكد منه في الجدول الموالي.

الجدول رقم 20: معرفة العمال للأهداف المطلوب منهم تحقيقها في المؤسسة حسب فئتهم المهنية

معرفة الأهداف	الإطارات		المتحكمين		المنفذين	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	32	78.4	13	50	02	25
لا	09	21	13	50	06	75
المجموع	41	100	26	100	08	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من الإطارات صرحوا بمعرفتهم للأهداف المطلوب منهم تحقيقها وهذا بنسبة 78.04% ونسبة قليلة منهم لا يعرفون الأهداف المطلوب منهم تحقيقها وهذا بنسبة 21.96%، أما المتحكمين فقد صرح 50% منهم بمعرفتهم للأهداف المطلوب منهم تحقيقها و50% الباقية لا يعرفون الأهداف المطلوب منهم تحقيقها، أما المنفذين فنسبة 75% منهم لا يعرفون الأهداف المطلوب منهم تحقيقها ونسبة 25% منهم يعرفون الأهداف المطلوب منهم تحقيقها.

من خلال الجدول نلاحظ انه كلما ارتفعنا في المستوى الإداري كلما حدد المشرفون للعمال الأهداف المطلوب منهم تحقيقها

الجدول رقم 21: مدى معرفة العمال لأهداف المؤسسة

معرفة اهداف المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	40	53.33
لا	35	46.67
المجموع	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.33% من العمال يعرفون أهداف المؤسسة ونسبة 46.67% من العمال لا يعرفون أهداف المؤسسة.

يمكن تفسير عدم معرفة العمال لأهداف المؤسسة بعدم قيام المشرفين بشرح وإعلام العمال بالأهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها مما يجعل العمال منحصرين في أداء المهام الموكلة له فقط دون السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 22: معرفة العمال لشهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة

معرفة شهادات الجودة	التكرار	النسبة
نعم	44	58.67
لا	31	41.33
المجموع	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58.67% من العمال يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة في حين أن نسبة 41.33% من العمال لا يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة.

يمكن ربط هذه النتائج باللغة المتقنة للعامل باعتبار أن المؤسسة قد وضعت ملصقات باللغة الفرنسية تعلن فيها عن شهادات الجودة التي تحصلت عليها.

الجدول رقم 23 : معرفة العمال لشهادات الجودة حسب اللغة المتقنة

معرفة شهادات الجودة	اللغة العربية		اللغة الفرنسية		اللغتين معا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	08	72.73	03	60	33	55.94
لا	03	27.27	02	40	26	44.06
المجموع	11	100	05	100	59	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72.73% من العمال الذين يتقنون اللغة العربية فقط يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة ونسبة 27.27% منهم لا يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة، في حين أن نسبة 60% من العمال الذين يتقنون اللغة الفرنسية يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة ونسبة 40% منهم لا يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة، ونسبة 44.06% من العمال الذين يتقنون اللغتين معا أي العربية والفرنسية لا يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة ونسبة 55.94% منهم يعرفون شهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة، خلال هذه النسب نلاحظ بأن عدم معرفة العمال لشهادات الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة يعود إلى عدة أسباب، وحسب تصريحات العمال، تتمثل فيما يلي:

- عدم اهتمام العمال بالملصقات الموجودة في المؤسسة وعدم قراءتها لأنها طويلة ومملة.
- عدم فهم العمال لمضمونها وهذا بسبب عدم فهم اللغة لبعض العمال وعدم فهم المصطلحات التي فيها.

الجدول رقم 24: المعلومات التي يرغب عمال المؤسسة في معرفتها

النسبة	التكرار	طبيعة المعلومات
54.66	41	نتائج المؤسسة
12	09	نتائج مديريتهم
26.67	20	السياسة الاجرية
4	03	إستراتيجية المؤسسة
2.67	02	أهداف المؤسسة
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54.66% من العمال أجابوا بان المعلومات التي يرغبون في معرفتها داخل المؤسسة هي نتائج المؤسسة، ثم تليها معلومات عن السياسة الاجرية في المؤسسة بنسبة 26.67%، ثم تليها معلومات عن نتائج مديريتهم بنسبة 12%، بعدها معلومات عن إستراتيجية المؤسسة بنسبة 4%، وأخيرا معلومات عن أهداف المؤسسة بنسبة 2.67%. نستنتج من هذا أن عمال المؤسسة لا يهتمون بالأمور التي تتعلق بحياة المؤسسة والتطورات التي تحصل فيها بل يهتمون بمعرفة المعلومات التي تتعلق بالأجر وأهم التغييرات التي تطرأ عليه من اجل الاطمئنان على مستقبل المؤسسة وبالتالي مستقبلهم داخلها.

الجدول رقم 25: معرفة العمال لمهام المديریات

النسبة	التكرار	معرفة مهام المديریات
57.34	43	نعم
42.66	32	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال وهي 57.34% يعرفون مهام المديریات الأخرى، بينما باقي العمال ونسبتهم 42.66% لا يعرفون مهام المديریات الأخرى. يمكن ربط هذه الأجوبة بالفئة المهنية للعامل.

الجدول رقم 26: معرفة العمال لمهام المديریات حسب فئتهم المهنية

منفذين		متحكمين		إطارات		معرفة مهام المديریات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25	02	34.61	09	78.04	32	نعم
75	06	65.39	17	21.96	09	لا
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن 78.04% من الإطارات يعرفون مهام المديریات الأخرى ونسبة 21.96% من الإطارات لا يعرفون مهام المديریات الأخرى، بينما نسبة 65.39% من المتحكمين لا يعرفون مهام المديریات الأخرى ونسبة 34.61% من المتحكمين يعرفون مهام المديریات الأخرى، أما المنفذين فنسبة 75% من منهم لا يعرفون مهام المديریات الأخرى.

يمكن تفسير إعلام الإطارات بمهام المديریات الأخرى من أجل تنسيق العمل بينهم وتبادل المعلومات اللازمة لأداء العمل مما يساهم في توجيه أهداف المديریات نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 27: حجم المعلومات المتبادلة بين المديریات

النسبة	التكرار	حجم المعلومات المتبادلة
45.34	34	معتبر
49.33	37	قليل
5.33	04	منعدم
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 49.33% من العمال صرحوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديریات قليل تم تلييها نسبة 34% من العمال صرحوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديریات معتبر أما نسبة 4% من العمال صرحوا بأنه لا يوجد تبادل للمعلومات بينهم وبين باقي المديریات.

وتفسر هذه الأجوبة بطبيعة العمل والمهام الموكلة لكل مديريةية، كما يمكن ربط أجوبة العمال بفئتهم المهنية.

الجدول رقم 28: حجم المعلومات المتبادلة بين المديریات حسب الفئة المهنية للعمال

المنفذين		المتحكمين		الإطارات		حجم المعلومات المتبادلة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12.5	01	15.39	04	70.73	29	كبير
37.5	03	48.61	22	29.27	12	قليل
50	04	00	00	00	00	منعدم
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.73 % من الإطارات أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديرية كبير بينما نسبة 29.27 % من الإطارات أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديرية قليل، أما المتحكمين فنسبة عالية منهم تقدر بـ 84.61 % أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديرية قليل بينهما 15.39 % أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديرية معتبر، في حين أن المنفذين فنسبة كبيرة منهم تقدر بـ 50 % أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديرية منعدم بعدها نسبة 37.5 % منهم أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديرية قليل، في حين أن نسبة 12.5 % من المنفذين أجابوا بأن حجم المعلومات المتبادلة بينهم وبين باقي المديرية من خلال هذه الأجوبة نستخلص نتيجة هي أنه كلما ارتفعنا في المستويات التنظيمية كلما كان حجم المعلومات المتبادلة بين العمال في مختلف المديرية كبيراً، إذن تنسيق العمل يتم بين العمال في المستويات الإدارية العليا.

الجدول رقم 29: بعث العمال انشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين

النسبة	التكرار	بعث الانشغالات والتساؤلات
53.34	40	نعم
26.25	35	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.34 % من العمال يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين بينما نسبة 26.25 % من العمال لا يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين. ويعود عدم إرسال العمال لانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين، وحسب تصريحات العمال، فيما يلي:

-عدم قيام المشرفين بالإجابة عليها وعدم الاهتمام بها.

-عدم معرفة العمال لمن يلجؤون لإرسالها.

-الإجراءات المعقدة لإرسالها.

كما قد يرتبط عدم إرسال العمال بانشغالاتهم و تساؤلاتهم إلى المشرفين بفنتهم المهنية وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: بعث العمال لانشغالاتهم وتساؤلاتهم حسب فنتهم المهنية

بعث	إطارات	متحكمين	منفذين
-----	--------	---------	--------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الانشغالات والتساؤلات
62.5	05	53.58	14	51.21	21	نعم
37.5	03	46.15	12	48.79	20	لا
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.21% من الإطارات يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين بينما نسبة 84.79% لا يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين، أما المتحكمين، فنسبة 53.85% منهم يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين بينما نسبة 46.15% منهم لا يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين، أما المنفذين فنسبة 62.5% منهم يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين بينما نسبة 37.5% منهم لا يبعثون بانشغالاتهم وتساؤلاتهم إلى المشرفين.

نستخلص من خلال الجدول انه لا توجد علاقة بين بعث العمال لانشغالاتهم وتساؤلاتهم والفئة المهنية بل يرتبط بالمشرفين ومدى اهتمامهم بتساؤلات وانشغالات العمال وتشجيعهم على تقديمها.

الجدول رقم 31 : حجم الإشاعات التي تظهر في المؤسسة

النسبة	التكرار	حجم الإشاعات
57.33	43	كبير
38.67	29	قليل
4	3	منعدم
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57.33% من العمال أجابوا بوجود عدد كبير من الإشاعات في المؤسسة بينما بنسبة 38.67% من العمال أجابوا بأن حجم الإشاعات التي تظهر في المؤسسة قليل، بينما بنسبة 4% من العمال أجابوا بأنه لا توجد إشاعات في المؤسسة.

ويفسر ظهور الإشاعات في المؤسسة بسببين هما:

- ضعف وعدم قدرة نظام الاتصال الرسمي على توفير المعلومات التي يرغب العمال في معرفتها، ويرتبط هذا الضعف بضعف المشرفين وعدم قيامهم بدورهم الإعلامي جيدا.
- قوة العلاقات غير الرسمية بين العمال .

الجدول رقم 32: وجود تعاون في العمل بين مختلف المديريات

النسبة	التكرار	وجود تعاون
92	69	نعم
08	06	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92% من العمال أجابوا بوجود تعاون في العمل بينهم وبين باقي العمال في مختلف المديريات، في حين نسبة 08% من العمال أجابوا بعدم وجود تعاون في العمل

بينهم وبين العمال في المديرية الأخرى، يمكن تفسير تعاون العمال في العمل بوجود علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة بين العمال، وهذا بفضل الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين العمال.

الجدول رقم 33: تقييم العلاقة بين عمال المؤسسة

النسبة	التكرار	تقييم العلاقة بين العمال
42.6	32	جيدة
57.3	43	حسنة
0	0	سيئة
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57.33% أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين باقي العمال حسنة في حين نسبة 42.67% من العمال أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين باقي العمال جيدة من خلال هذه الأجوبة تفسر وجود تعاون في العمل بين للعمال، كما تفسر الحجم الكبير للإشاعات التي تظهر في المؤسسة.

الجدول رقم 34: وجود حوارات ونقاشات رسمية بين المديرية

النسبة	التكرار	وجود حوارات ونقاشات
94.67	71	نعم
5.33	4	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 9.67% من العمال صرحوا بوجود نقاشات وحوارات رسمية حول نشاطات المؤسسة بين مختلف المديرية بينما نسبة 5.33% من العمال صرحوا بعدم وجود نقاشات وحوارات رسمية حول نشاطات المؤسسة بين مختلف المديرية.

نستنتج من هذا أن المشرفين يشجعون الاتصالات بين العمال من مديريات مختلفة من أجل تقريبهم من بعضهم البعض، تنسيق العمل المشترك بينهم، خلق روح التعاون والتضامن من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

لقد خصصنا هذا المطلب للإجابة على الفرضية الثانية المتعلقة بتقييم واقع الاتصال الداخلي الرسمي وأهم النتائج التي استخلصناها أنه يوجد نوعين من الاتصالات في مؤسسة التركيب الصناعي، اتصال رسمي والذي يتميز ببعض القصور خاصة فيما يخص الاتصال الرسمي بين المشرفين والعمال، واتصال غير رسمي والذي ظهر بسبب قصور الاتصال الرسمي بين المشرفين والعمال ولقوة العلاقات الشخصية التي توجد بين عمال المؤسسة.

2.3.3. خصائص الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان حول أهم الخصائص التي يتميز بها الاتصال الرسمي في مؤسسة التركيب ولقد أدرجنا بعض الخصائص كالسرعة، السهولة، الوضوح، الوفرة.

1.2.3.3. خصائص الاتصال بين المدير العام والمشرفين

الجدول رقم 35: يوضح مدى وصول المعلومات بسرعة إلى المشرفين

النسبة	التكرار	وصول المعلومات بسرعة
100	09	نعم
00	00	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأنهم يحصلون على المعلومات التي يطلبونها من المدير العام تصلهم بسرعة، ويمكن تفسير هذا بفعالية وسيلة الاتصال المستعملة من طرف المدير العام، أي فعالية اللقاءات والاجتماعات .

الجدول رقم 36: حصول المشرفين على المعلومات بسهولة

النسبة	التكرار	الحصول على المعلومات بسهولة
10	9	نعم
0	0	لا
10	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأنهم يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها من طرف المدير العام بسهولة، ويمكن تفسير هذا بعدم احتكار المدير العام للمعلومات مما يساعد المشرفون على أداء أعمالهم.

الجدول رقم 37: مدى وضوح قرارات المدير العام

النسبة	التكرار	القرارات مفهومة
100	9	نعم
0	0	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأن قرارات المدير العام مفهومة، وهذا راجع إلى: -وضوح الكلمات والمصطلحات التي فيها.

-وضوح اللغة المستعملة.

فعالية وسيلة الاتصال.

الجدول رقم 38: حجم المعلومات التي تأتي من المدير العام

النسبة	التكرار	حجم المعلومات
22.2	3	جد كافي
77.7	7	-غير كافي
0	0	-منعدم
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 77.77% من المشرفين أجابوا بأن حجم المعلومات التي تأتيهم من المدير العام غير كافي في حين صرح 22.23% من المشرفين بأن حجم المعلومات جد كافي، ويفسر عدم وفرة المعلومات إلى احتكار المدير العام للمعلومات، كما يعود إلى عدم معرفة المدير العام احتياجات المشرفين من المعلومات.

الجدول رقم 39: تشجيع المشرفين على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة

النسبة	التكرار	بعث اقتراحات وافكار
100	9	نعم
0	0	لا
100	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأنهم يبعثون اقتراحاتهم وأفكارهم إلى المدير العام.

ويفسر هذا بتشجيع المدير العام للمشرفين على تقديم الاقتراحات والأفكار، الاهتمام بها واستغلالها في عمليات تطوير وتحسين أداء المؤسسة ورفع مردوديتها.

2.2.3.3. خصائص الاتصال بين المشرفين والعمال

الجدول رقم 40: يوضح مدى وصول المعلومات بسرعة إلى العمال

النسبة	التكرار	وصول المعلومات بسرعة
70.67	53	نعم
29.33	22	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.67% من العمال أجابوا بأن المعلومات تصلهم بسرعة من طرف المشرفين في حين أن نسبة 29.33% من العمال أجابوا بأن المعلومات لا تصلهم بسرعة من طرف المشرفين، ويمكن تفسير عدم وصول المعلومات بسرعة إلى العمال لعدة أسباب تعود حسب عمال المؤسسة إلى:

- عدم ملائمة وسيلة الاتصال المستعملة من طرف المشرفين لإرسال المعلومات.
- تعدد المستويات التنظيمية.

- احتفاظ المشرفون بالمعلومات لمدة أطول.

الجدول رقم 41: يوضح مدى وصول المعلومات بسرعة إلى العمال حسب فئتهم المهنية

المنفذين		المتحكمين		الإطارات		وصول المعلومات بسرعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	04	88.46	23	78.04	32	نعم
50	04	11.54	03	21.96	09	لا
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.04% من الإطارات يحصلون بسرعة على المعلومات التي يطلبونها من المشرفين بينما نسبة 21.96% منهم لا يحصلون بسرعة على المعلومات التي يطلبونها من المشرفين، ونسبة 88.46% من المتحكمين يحصلون بسرعة على المعلومات التي يطلبونها من المشرفين ونسبة 11.54% منهم لا يحصلون بسرعة على المعلومات التي يطلبونها من المشرفين، ونسبة 50% من المنفذين يحصلون بسرعة على المعلومات التي يطلبونها من المشرفين ونسبة 50% منهم لا يحصلون بسرعة على المعلومات التي يطلبونها من المشرفين، وهذا يؤدي حسب تصريحات العمال إلى تأخر أداء الأعمال مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن كلما ارتفعنا في الفئة المهنية للعامل كلما حصل العمال بسرعة على المعلومات التي يطلبونها منهم.

الجدول رقم 42: حصول العمال على المعلومات بسهولة

النسبة	التكرار	الحصول على المعلومات بسهولة
78.67	59	نعم
21.33	16	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.67% من العمال أجابوا بأنهم يحصلون على المعلومات بسهولة من طرف المشرفين بينما نسبة 21.33% من العمال أجابوا بأنهم لا يحصلون على المعلومات بسهولة من طرف المشرفين، ويمكن ربط هذه الأجوبة بالفئة المهنية للعمال.

الجدول رقم 43: حصول العمال على المعلومات بسهولة حسب فئتهم المهنية

المنفذين		المتحكمين		الإطارات		الحصول على المعلومات بسهولة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	04	88.46	23	78.04	32	نعم
50	04	11.54	03	21.96	09	لا
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.04% من الإطارات أجابوا بأنهم يحصلون على المعلومات من المشرفين بسهولة في حين أن نسبة 21.33% من الإطارات أجابوا بأنهم لا يحصلون على المعلومات التي يرغبون فيها بسهولة، أما المتحكمين فأجاب بنسبة 88.46% منهم بأنهم يحصلون على المعلومات التي يريدونها من المشرفين بسهولة، في حين أن نسبة 11.54% منهم أجابوا بأنهم لا يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها من المشرفين بسهولة، أما المنفذين فنسبة 50% منهم أجابوا بأنهم يحصلون على المعلومات التي يرغبون فيها بسهولة من طرف المشرفين بينما النصف الآخر من المنفذين فأجابوا بأنهم لا يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة من طرف المشرفين، ويمكن تفسير هذه الأجوبة وحسب عمال المؤسسة وحسب الملاحظات كما يلي:

- يرتبط حصول العمال على المعلومات التي يحتاجونها بفئتهم المهنية.
- احتكار المشرفون للمعلومات.

الجدول رقم 44 : يوضح مدى وضوح قرارات المدير العام بالنسبة للعمال

النسبة	التكرار	القرارات مفهومة
50.6	7	نعم
49.3	3	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50.67% من العمال أجابوا بأن قرارات المدير العام مفهومة، في حين أن نسبة 49.33% من العمال أجابوا بأن قرارات المدير العام ليست مفهومة، ويفسر هذا بعدة نقاط تتمثل فيما يلي:

- عدم قدرة المشرفين على شرح قرارات المدير العام أو عدم قيامهم بذلك باعتبارهم المسؤولون عن نقلها لعمالهم.
- عدم ملائمة الوسيلة المستعملة في نقل قرارات المدير العام.

كما يمكن ربط هذه الأجوبة بالفئة المهنية للعامل، وهذا ما سنتأكد منه فيما يلي:

الجدول رقم 45: مدى وضوح قرارات المدير العام حسب الفئة المهنية للعامل

المنفذين		المتحكمين		الإطارات		القرارات مفهومة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12.5	01	46.16	12	60.98	25	نعم
87.5	07	53.84	14	39.02	16	لا
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.98% من الإطارات أجابوا بأن قرارات المدير العام مفهومة، في حين أن نسبة 39.02% من الإطارات أجابوا بأن قرارات المدير العام ليست مفهومة. أما

المتحكمين فأجاب نسبة 46.16% منهم على أن قرارات المدير العام مفهومة، في حين أن نسبة 53.84% أجابوا بأن قرارات المدير العام ليست مفهومة، أما المنفذين فنسبة 87.5% منهم أجابوا بأن قرارات المدير العام ليست مفهومة، في حين أن نسبة 12.5% منهم أجابوا بأن قرارات المدير العام مفهومة .

يمكن تأكيد من خلال هذه الأجوبة ارتباط وضوح القرارات بالفئة المهنية للعامل.

الجدول رقم 46: لجوء العمال للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها

النسبة	التكرار	اللجوء للحصول على المعلومات
57.3	43	المسؤول المباشر
2.67	02	المدير العام
40	30	الزملاء
0	0	أخرى
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75.33% من العمال يلجؤون إلى مسؤولهم المباشر للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها، ونسبة 30% من العمال يلجؤون إلى زملائهم للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها، ونسبة 02% من العمال يلجؤون إلى المدير العام للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها، وتفسر مختلف هذه الأجوبة كما يلي:

- يفسر لجوء العمال إلى مسؤوليهم المباشرين للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها بوضوح خطوط الاتصال الرسمي في المؤسسة.

- يفسر لجوء العمال إلى زملائهم في العمل للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها إلى عدم حصولها من رؤسائهم.

- يفسر لجوء العمال إلى المدير العام للحصول على المعلومات التي يرغبون في معرفتها إلى عدم معرفة خطوط الاتصال الرسمي أو تجاهلها أو عدم حصولها من رؤسائهم المباشرين.

الجدول رقم 47: حجم المعلومات التي تأتي من المشرفين

النسبة	التكرار	حجم المعلومات
32	24	-جد كافي
42.67	32	-غير كافي
25.33	19	-منعدم
100	75	المجموع

يرى العمال بأن المعلومات التي تأتي من المشرفين غير كافية وهذا بنسبة 42.67% في حين 32% يرون بأن المعلومات التي تأتيهم من المشرفين جد كافية في حين أن نسبة 25.33% يرون بأن حجم المعلومات التي تأتيهم من رؤسائهم منعدم.

وتفسر عدم كفاية المعلومات وحسب ما صرح به بعض العمال هذه النسب بعدة نقاط تتمثل في:

- عدم كفاية المعلومات تفسر باحتكار المشرفين للمعلومات أو لسرية المعلومات.
- يرتبط حجم المعلومات التي تبعث إلى العمال بالمشرفين وبأسلوب اتصالهم.
- عدم معرفة المشرفين احتياجات العمال من المعلومات.

الجدول رقم 48: تشجيع العمال على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة

النسبة	التكرار	بعث اقتراحات وافكار
57.33	43	نعم
42.67	32	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57.33% من العمال أجابوا بأنهم يبعثون إلى المشرفين اقتراحات و أفكار جديدة في حين أن نسبة 42.67% من العمال أجابوا بأنهم لا يبعثون اقتراحاتهم أو أفكار جديدة إلى المشرفين.

ويفسر عدم إرسال اقتراحات وأفكار جديدة بعدة أسباب تتمثل فيما يلي:

-عدم اهتمام المشرفين بها وعدم تشجيعهم على تقديمها.

-الإجراءات المعقدة لإرسالها.

-عدم معرفة لمن يلجؤون لإرسالها.

كما قد يرتبط إرسال العمال لاقتراحاتهم وأفكارهم بفنتهم المهنية وهذا ما سنتأكد منه من خلال الجدول الموالي:

يمكن ربط هذه الأجوبة بالفئة المهنية للعامل.

الجدول رقم:49: تشجيع العمال على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة إلى حسب فنتهم المهنية

منفذين		متحكمين		إطارات		بعث اقتراحات وافكار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25	02	34.61	09	78.04	32	نعم
75	06	65.39	17	21.96	09	لا
100	08	100	26	100	41	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58.54% من الإطارات أجابوا بأنهم يبعثون إلى المشرفين اقتراحات وأفكار جديدة في حين أن نسبة 41.46% منهم أجابوا بأنهم لا يبعثون إلى المشرفين اقتراحات وأفكار جديدة، أما المتحكمين فنسبة 65.39% منهم أجابوا بأنهم يبعثون إلى المشرفين اقتراحات وأفكار جديدة في حين أن نسبة 34.61% منهم أجابوا بأنهم لا يبعثون إلى المشرفين اقتراحات وأفكار جديدة، أما المنفذين فنسبة 75% منهم أجابوا بأنهم لا يبعثون إلى المشرفين اقتراحات وأفكار جديدة بينما بنسبة 25% منهم أجابوا بأنهم يبعثون إلى المشرفين اقتراحات وأفكار جديدة.

من خلال هذه الأجوبة نستخلص نتيجة هي أنه كلما ارتفعنا في المستويات الإدارية كلما أرسل العمال إلى المشرفين اقتراحات وأفكار جديدة، يفسر هذا أن المشرفين يشجعون العمال ذوي المستويات العالية لأنهم يتمتعون بمستويات علمية عالية مما يجعل أفكارهم واقتراحاتهم مهمة وقيمة.

لقد خصصنا هذا المطلب للإجابة على الفرضية الثالثة المتعلقة بخصائص الاتصال الداخلي الرسمي واهم النتائج التي استخلصناها أن الاتصال بين المدير العام والمشرفين يتميز بخصائص الاتصال الفعال من بينها السرعة في نقل المعلومات، سهولة الحصول عليها، الانفتاح والوفرة، بينما لا تتميز اتصالات بعض المشرفين بخصائص الاتصال الفعال كاحتكار المشرفين للمعلومات وعدم توفيرها للعمال.

3.3.3. مساهمة المدير العام في تفعيل الاتصال في مؤسسة التركيب

يؤثر المدير العام بصورة كبيرة على فعالية الاتصال الداخلي الرسمي باعتباره السلطة الأولى داخل المؤسسة وهو المسؤول عن إدارة و تسيير المعلومات فيها وفي تحديد الأساليب والوسائل الملائمة للاتصال داخل المؤسسة، ولقد تم إدراج بعض الأسئلة في الاستبيان تضم مجموعة من العوامل التي تحدد دور المدير العام في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي لمؤسسة التركيب الصناعي.

1.3.3.3. مساهمة المدير العام في تفعيل الاتصال بينه وبين المشرفين

الجدول رقم 50: الوسائل المستعملة للاتصال مع المشرفين

وسائل الاتصال	التكرار	النسبة
-المصقات	0	0
-المقابلات	3	33.34
الشخصية	0	0
-الانترانت	2	22.22
-الهاتف	4	44.44
-الاجتماعات	0	0
-أخرى	0	0
المجموع	9	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.44% من المشرفين أجابوا بالاجتماعات، تم تليها 33.34% من المشرفين أجابوا بالمقابلات الشخصية في حين أن نسبة 22.22% من المشرفين أجابوا بالهاتف.

يمكن تفسير استعمال المدير العام للوسائل الشفوية لأنها تسمح له بشرح قراراته، أفكاره وإيصال المعاني التي يرغب فيها، إقناعهم والتأثير عليهم، كما تسمح له بمعرفة ردود أفعال المشرفين اتجاه رسائله، كما تسمح له بمعرفة استفساراتهم، اقتراحاتهم وأفكارهم.

الجدول رقم 51: تقييم وسائل الاتصال المستعملة من طرف المدير العام

النسبة	التكرار	تقييم وسائل الاتصال
100	09	ملائمة
0	0	غير ملائمة
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأن الوسائل المستعملة للاتصال معهم، ويمكن تفسير هذا إلى أن الوسائل المستعملة من طرف المدير العام تسمح لهم بفهم رسائل المدير العام وقراراته، كما تسمح لهم بعرض أفكارهم و اقتراحاتهم.

الجدول رقم 52: تقييم اتصالات المشرفين

النسبة	التكرار	تقييم اتصالات
100	9	نعم
0	0	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأن المدير العام يقيم اتصالاتهم، يمكن أن نفسر هذا بوعي المدير العام بأهمية الاتصال الداخلي لذا يقوم بتقييم اتصالات المشرفين باعتبارهم الوسطاء بينه وبين جميع عمال المؤسسة، كما يسمح بتقييم المدير العام لاتصالات المشرفين من معرفة المعوقات التي تحول دون إنجاح العمليات الاتصالية في المؤسسة.

الجدول رقم 53: تهنئة المدير العام المشرفين في حالة اتصالاتهم جيدة

النسبة	التكرار	تهنئة المشرفين
100	9	نعم
0	0	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن المدير العام يقوم بتهنئة المشرفين في حالة اتصالاتهم جيدا مع عمال المؤسسة، ويمكن تفسير هذا بأن المدير العام يحفز المشرفون على تحسين اتصالاتهم وعلى تفعيلها.

الجدول رقم 54 : مناقشة المدير العام أمور العمل مع المشرفين

النسبة	التكرار	مناقشة أمور العمل
100	9	نعم
0	0	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأن المدير العام يناقشهم في أمور العمل، فالمدير العام يقوم بالاتصال مباشرة بالمشرفين لكي يتناقش معهم في أمور العمل لكي يسمح لهم بالاستفسار والسؤال عن الأمور الغامضة مما يسهل عليهم أداء عملهم بصورة جيدة .

الجدول رقم 55: نظرة المدير العام إلى المشرفين

النسبة	التكرار	نظرة المشرفون
0	0	منفذون
100	09	مساعدون مهمون لهم
0	0	منافسون لهم
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفون أجابوا بأن المدير العام يعتبرهم مساعدون مهمون له، ولقد أكد المشرفون على أنهم راضين على نظرة وتعامل المدير العام معهم، يمكن تفسير نظرة المدير العام للمشرفين بأسلوب الإدارة المتبع من طرف المدير العام.

الجدول رقم 56: مشاركة المشرفون في عملية اتخاذ القرارات مع المدير العام

النسبة	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات
100	9	نعم
0	0	لا
100	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بأنهم يشاركون المدير العام في عملية اتخاذ القرارات، فالمدير العام يعتمد على مبدأ المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات لان هذا يسمح للمدير العام الاستفادة من أفكار واقتراحات المشرفون من اجل اتخاذ قرارات صائبة وسليمة، كما أن إشراك المشرفون في عمليات اتخاذ القرار يسهل عليهم تنفيذها كما يخلق لديهم شعور بالرضا وبالتقدير كما تحسن وتقوي الاتصال بينهم وبين المدير العام.

الجدول رقم 57: اتخاذ المشرفون للقرارات على مستوى مديرياتهم

النسبة	التكرار	اتخاذ القرارات على مستوى المديريات
100	09	نعم
0	0	لا
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المشرفين يتخذون القرارات على مستوى مديرياتهم دون اللجوء إلى المدير العام، يتضح من هذا أن أسلوب القيادة المتبع من طرف المدير العام يتميز باللامركزية في اتخاذ القرار وهذا من اجل حل المشاكل أو الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة بسرعة خاصة عند غياب المدير العام، كما يسعى المدير العام من خلال اللامركزية جعل المشرفون يتحملون المسؤولية.

الجدول رقم 58: تقييم العلاقة بين المدير العام والمشرفين

النسبة	التكرار	تقييم العلاقة
100	09	جيدة
0	0	حسنة
0	0	سيئة
100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المشرفين أجابوا بوجود علاقات جيدة بينهم وبين المدير العام. يمكن تفسير هذا أن المدير العام يسعى إلى خلق جو من الثقة بينه وبين المشرفين مما يسهل عليه التأثير عليهم وإقناعهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة كما تسمح للمشرفين بتقديم انتقاداتهم ووجهات نظرهم بكل سهولة وبدون خوف.

2.3.3.3. مساهمة المشرفون في تفعيل الاتصال بينهم وبين العمال

الجدول رقم 59: الوسائل المستعملة للاتصال مع عمال المؤسسة

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال
37.33	28	-الملصقات
18.67	14	-المقابلات الشخصية
10.67	8	-الانترانت
16	12	-الهاتف
17.33	13	-الاجتماعات
0	0	-أخرى
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الملصقات هي الوسيلة الأكثر استعمالا وهي تقدر بـ 37.33% تم تلبيها المقابلات الشخصية بنسبة 18.67% بعدها الاجتماعات بنسبة 17.33% ثم الهاتف بنسبة 16% وأخيرا الانترانت بنسبة 10.67% .

ويفسر استعمال الملصقات في المؤسسة بنسبة كبيرة كما يلي:

- كبر عدد العمال

- ضيق الوقت المتاح للاتصال

كما يمكن ربط الوسائل المستعملة للاتصال مع العمال بفئتهم المهنية

الجدول رقم 60: الوسائل الأكثر استعمالا للاتصال مع العمال حسب فئتهم المهنية

منفذين		متحكمين		إطارات		وسائل الاتصال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75	06	42.30	11	26.83	11	الملصقات
0	0	23.07	06	19.51	08	المقابلات الشخصية
0	0	00	00	19.51	08	الانترانت
25	2	19.24	05	12.19	05	الهاتف
0	0	15.39	04	21.69	09	الاجتماعات

0	0	00	00	00	00	اخرى
100	8	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من الإطارات أجابوا بأن المصقات هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في المؤسسة وهذا بنسبة تقدر بـ 26.83%، تليها وبنسب متساوية كل من المقابلات الشخصية و الانترنت وهي تقدر بـ 19.51%، تليها الاجتماعات بنسبة 21.96%، وأخيراً الهاتف بنسبة 21.19%، أما المتحكمين فأجاب بنسبة 42.30% منهم على أن المصقات هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في المؤسسة ثم تليها نسبة المقابلات الشخصية بـ 23.07%، بعدها الهاتف بنسبة 19.24% وأخيراً الاجتماعات بنسبة 15.39%، أما المنفذين فقد أجاب 75% منهم على أن المصقات هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في المؤسسة ونسبة 25% منهم على أن الهاتف هو أكثر الوسائل المستعملة للاتصال.

نلاحظ من خلال الجدول أن الوسائل الأكثر استعمالاً للاتصال مع العمال لا ترتبط بفتنهم المهنية، ويمكن تفسير اختيار وسائل الاتصال داخل المؤسسة باختيارات الرؤساء وأساليب اتصالاتهم.

الجدول رقم 61: تقييم وسائل الاتصال المستعملة من طرف المشرفين

النسبة	التكرار	تقييم وسائل الاتصال
70.67	53	ملائمة
29.33	22	غير ملائمة
100	75	المجموع

يمكن تفسير عدم ملاءمة وسائل الاتصال بالنسبة للعمال إلى أنها لا تسمح لهم بفهم الرسائل، ولا تمكنهم من الاستفسار أو المناقشة.

الجدول رقم 62: مناقشة المشرفون أمور العمل مع العمال

النسبة	التكرار	مناقشة أمور العمل
78.67	59	نعم
21.33	16	لا
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من العمال تقدر بـ 78.67% أجابوا بأن المشرفون يناقشون أمور العمل معهم، بينما نسبة 21.33% منهم أجابوا بأن المشرفون لا يناقشون أمور العمل معهم، ويمكن ربط عدم مناقشة المشرفون أمور العمل مع العمال بفتنهم المهنية.

الجدول رقم 63: مناقشة أمور العمل مع العمال حسب فتنهم المهنية

المنفذين		المتحكمين		الإطارات		مناقشة أمور العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75	06	88.46	23	73.17	30	نعم
25	02	11.54	03	26.83	11	لا
100	08	100	26	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 73.17% من الإطارات أجابوا بأن المشرفين يناقشون أمور العمل معهم، في حين نسبة 26.83% منهم أجابوا بأن المشرفين لا يناقشون أمور العمل معهم، أما المتحكمون

فنسبة 88.64% أجابوا بأن المشرفين يناقشون أمور العمل معهم في حين نسبة 11.54% أجابوا بأن المشرفين لا يناقشون أمور العمل معهم، أما المنفذون فنسبة 75% من أجابوا بأن المشرفين يناقشون أمور العمل معهم بينما نسبة 25% منهم أجابوا بأن المشرفين لا يناقشون أمور العمل معهم.

يتضح من خلال الجدول أن كلما ارتفعنا في السلم الإداري كلما ناقش المشرفون أمور العمل مع العمال ويمكن تفسير هذا بأن المشرفون يناقشون الإطارات لان مستوياتهم التعليمية عالية.

النسبة	التكرار	نظرة المشرفون
45.33	34	منفذون
24	18	مساعدون مهمون لهم
30.67	23	منافسون لهم
100	75	المجموع

الجدول رقم 64: نظرة المشرفون إلى العمال

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.33% من العمال أجابوا بأن نظرة المشرفين لهم منفذون، ونسبة 30.67% من العمال أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم منافسون لهم، بينما نسبة 24% من العمال أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم مساعدون مهمون لهم.

ويفسر نظرة المشرفون إلى العمال بأسلوب القيادة المتبع من طرفهم، كما قد يرتبط باقدمية العامل.

الجدول رقم 65: نظرة المشرفون إلى العمال حسب اقدميتهم

أكثر من 15 سنة		15-10 سنة		10-5 سنوات		5-2 سنوات		أقل من سنتين		نظرة المشرفون
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17.65	03	0	0	28.57	02	58.82	10	70.37	19	منفذون
11.76	02	28.57	02	0	0	35.03	06	29.63	08	مساعدون مهمون لهم
70.59	12	71.43	05	71.43	5	5.88	01	0	0	منافسون

										لهم
100	17	100	07	100	7	100	17	100	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.37% من العمال الذين تقل أقدمتهم على سنتين أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم كمنفذون بينما نسبة 29.63% منهم أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم كمساعدون مهمون لهم، أما العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 2 و 5 سنوات فأجاب نسبة 58.82% منهم بأن نظرة المشرفين إليهم منفذون ونسبة 35.03% منهم أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم مساعدون مهمون لهم، ونسبة 5.88% من العمال أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم منافسون لهم، أما العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 5 و 10 سنوات فأجاب نسبة 71.43% منهم أن نظرة المشرفين إليهم منافسون لهم ونسبة 28.57% منهم أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم منفذون، أما العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 10 و 15 سنة، فأجاب نسبة 71.43% منهم بأن نظرة المشرفين إليهم منافسون لهم، أما نسبة 28.57% منهم أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم مساعدون مهمون لهم، أما العمال الذين تفوق أقدمتهم 15 سنة، فأجاب نسبة 70.59% منهم أن نظرة المشرفين إليهم منافسون لهم، أما نسبة 17.6% منهم أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم منفذون، بينما نسبة 11.76% منهم أجابوا بأن نظرة المشرفين إليهم مساعدون مهمون لهم.

يتضح من خلال الجدول أن نظرة المشرفون إلى العمال ترتبط بدرجة كبيرة بأقدمية العامل، فكلما ارتفعنا في سلم الأقدمية للعامل كلما كانت نظرة المشرفون إليهم منافسون لهم وكلما انخفضنا في سلم الأقدمية للعامل كانت نظرة المشرفون إليهم منفذون أو مساعدون مهمون لهم، يمكن تفسير هذا بخوف المشرفون على مناصبهم في المؤسسة باعتبار الأقدمية من العوامل التي تؤدي إلى ترقية العامل.

الجدول رقم 66: تقييم العلاقة بين المشرفون والعمال

النسبة	التكرار	تقييم العلاقة
32	24	جيدة
45.34	34	حسنة
22.66	17	سيئة
100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.34% من العمال أجابوا بأن علاقتهم بالمشرفين حسنة ونسبة 32% من العمال أجابوا بأن علاقتهم بالمشرفين جيدة ونسبة 22.66% من العمال أجابوا بأن علاقتهم بالمشرفين سيئة.

يمكن تفسير علاقة المشرفين بالعمال بنظرتهم إليهم، فكلما كانت النظرة إلى العمال كمنافسين أو منفذين تكون العلاقة سيئة وكلما كانت النظرة إلى العمال كمساعدين كانت العلاقة جيدة.

لقد خصصنا هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرابعة المتعلقة حول مساهمة هيئات التسيير وعلى رأسها المدير العام والمشرفين، ولقد استخلصنا نتائج عديدة أهمها أن هناك جهد واهتمام من طرف المدير العام حول الاتصال وضرورة تفعيله وهذا راجع إلى وعي المدير العام بأهمية الاتصال

الفعال، بينما لا يعمل بعض المشرفين على تفعيل الاتصال الداخلي وهذا لعدم وعيهم بأهمية الاتصال الفعال.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إبراز أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي والتي تمثل عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية التي عرفت تحولات وتغييرات مهمة في تسييرها وإدارتها، ومن خلال ما تم عرضه يتضح بان تفعيل الاتصال الداخلي يحتاج إلى تغيير لمواقف وأفكار المشرفين حول أهمية الاتصال ودوره في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، ويظهر هذا لقصور الاتصال الرسمي بين المشرفين والعمال مما ساعد على ظهور الاتصالات غير الرسمية والتي أثرت سلبا من خلال انتشار الإشاعات .

كما يظهر بوضوح غياب التكوين في مجال الاتصال الداخلي خاصة للمشرفين في المستويات الإدارية الوسطى والذين يلعبون دورا هاما في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي باعتبارهم المسؤولين عن نقل مختلف الرسائل بين المستويات الإدارية التي أعلى منهم والمستويات الإدارية التي ادني منهم. هذا راجع إلى ضعف الخطة الاتصالية الموضوعية وعدم اهتمامها بالدور الفعال الذي يلعبه المشرفون في تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي، كما لا تقوم هذه الخطة بإدراج احتياجات العمال من المعلومات والمعوقات التي تعيق العمليات الاتصالية، فالمؤسسة تعد خطة الاتصال على أساس ما نراه هي ضروريا فقط دون إدراج آراء ومتطلبات أفرادها، ويعود ضعف الخطة الاتصالية إلى ضعف معديها وقلة خبرتهم.

لكن وفي نفس الوقت، تسعى المؤسسة إلى توفير وسائل اتصال متطورة كالمصقات المصورة لتواكب التطورات التي يعرفها محيطها يبين اهتمام هيئات تسييرها بالاتصال الداخلي وبضرورة تفعيله. وسوف ندرج ما توصلنا إليه في هذا الفصل مع عناصر الفصلين السابقين في نتائج البحث بالخاتمة العامة.

خاتمة

انحصرت إشكالية بحثنا هذا حول واقع الاتصال الداخلي الرسمي في المؤسسات الاقتصادية ودور هيئات تسييرها، والتي تتمثل في كل من جمعية المساهمين، مجلس الإدارة والمدير العام، في تفعيله، مع التركيز على المدير العام باعتباره الممثل الرسمي لهيئات التسيير والمسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه ومراقبة أداء عمالها كما أدرجنا دور المشرفين في تفعيل الاتصال باعتبارهم الوطاء بينهم وبين عمال المؤسسة.

وهذا تطلب منا دراسة وصفية وتحليلية لكل من الإدارة والقائمين بالإدارة والاتصال من أجل فهمهم واستخراج العلاقة بينهم وأهمية كل واحد منهم للأخر.

ولقد تطورت النظرة إلى الاتصال الداخلي مع تطور المدارس والنظريات الإدارية، حيث أعطت أهمية للاتصال الداخلي الرسمي في إدارة المؤسسة نظرا للدور الذي يلعبه في مختلف العمليات الإدارية من الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة، خاصة بعد الفصل بين ملكية المؤسسات وحق تسييرها وإدارتها حيث أصبحت إدارة المؤسسة وتسييرها تتم من طرف هيئات مستقلة عن المساهمين والتي تتمثل في كل من جمعية المساهمين، مجلس الإدارة و المدير العام، فكل هيئة من هذه الهيئات مكلفة بانجاز مهام معينة حسب ما يقتضيه القانون التجاري الجزائري والقانون التأسيسي للمؤسسة.

وتحتاج هيئات التسيير في المؤسسة إلى الاتصال الداخلي الرسمي من جهة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات من أجل وضع إستراتيجية المؤسسة، اختيار توجهاتها وخياراتها الإستراتيجية، وضع التنظيم الملائم لذلك وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن جهة أخرى تمرير القرارات، التعليمات والسياسات الضرورية لأداء الأعمال داخل المؤسسة وتوزيع وتقسيم المهام على مختلف أفراد المؤسسة وتحديد مراكز السلطات ومراكز التنفيذ.

فلقد أصبح بقاء واستمرار المؤسسات اليوم يعتمد على مدى قدرتها على التكيف والتأقلم مع محيطها، فبعد أن كانت تعمل في محيط مستقر يسهل فيه التنبؤ للأحداث المستقبلية ووضع الخطط الإستراتيجية، أصبح اليوم محيطها في تعقد وتطور مستمر وأصبح من الصعب التنبؤ بالمستقبل، وهنا ظهرت أهمية الإدارة في المؤسسة فنجاح هذه الأخيرة وبقاؤها يرتبط بصورة كبيرة بنجاح وفعالية الإدارة وهذه الأخيرة ترتبط أيضا وبصورة كبيرة بنجاح وفعالية الاتصال الداخلي الرسمي في المؤسسة.

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية تمكنا من استخراج مجموعة من النتائج التي تجيب وتؤكد صحة أو عدم صحة الفرضيات المصاغة.

1. نتائج الدراسة

- من خلال الأفكار التي تم عرضها وربطها بموضوع الاتصال والإدارة، والتي اهتم بها العديد من المفكرين والباحثين، فقد توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي الرسمي يعتبر جزء لا يتجزأ من الإدارة، فكل عملية إدارية تحتاج إلى الاتصال الداخلي الرسمي من أجل تحقيق أهدافها، فالتنظيم يحتاج إلى الاتصال الداخلي الرسمي من أجل إعداد الخطط، البرامج والموازنات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، أما التنظيم فهو يحتاج إلى الاتصال الداخلي الرسمي من أجل تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الخطط الموضوعية، والقيادة فهي تحتاج إلى الاتصال الداخلي الرسمي من أجل توجيه جهود أفراد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، أما التنسيق فهو يتم عن طريق الاتصال الداخلي الرسمي من أجل تبادل المعلومات والبيانات لأداء الأعمال المشتركة بين الأفراد والتنسيق بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأخيرا المراقبة فهي تحتاج إلى قدر كبير من الاتصالات من أجل الحصول على المعلومات المناسبة لتقييم أداء أفراد المؤسسة.

وهكذا فنجح كل عملية من هذه العمليات تحتاج إلى اهتمام ودعم العملية الاتصالية الرسمية وتوفير شروط نجاحها للوصول إلى مستوى مقبول من الفعالية لهذه العمليات الإدارية، نظرا للتأثير الذي يلعبه في ذلك.

ومن خلال ذلك نكون قد اجبنا على السؤال الأول واثبات صحة الفرضية الأولى.

- يوجد إلى جانب الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي اتصال غير رسمي مما اثر على الاتصال الداخلي الرسمي فيها من خلال الحجم الكبير للإشاعات التي تظهر داخلها والتي تؤثر على المعلومات الرسمية وتشوهها كما تحرف الحقائق مما يضعف الاتصال الرسمي ويقلل من أهميته وفعاليته، لكن ومن جهة أخرى اثر الاتصال غير الرسمي إيجابا على المؤسسة من خلال خلق علاقات التعاون والتضامن بين أفرادها في أداء العمل، وهذا سوف يساهم، حسب ما شاهدناه ووفقا للإجابات التي تم تحليلها في الجزء الثاني من الاستبيان، في تحقيق أهداف المؤسسة إذا سعت هيئات تسييرها إلى تشجيعها ومراقبتها من أجل توجيهها نحو خدمة أهدافها وأهداف المؤسسة، فالالاتصال غير الرسمي موجود في أي مؤسسة ولا يمكن القضاء عليه نهائيا.

وهذا إثبات جزئي لصحة الفرضية الثانية حيث رغم وجود اتصال رسمي بمستوى معين من الجودة، إلا أن هذا لم ينف وجود الاتصال غير الرسمي بين الأفراد فيها، وقد اثر في بعض جوانبه إيجابا، وفي البعض الآخر سلبا. وهكذا على هيئات التسيير الأخذ بعين الاعتبار لهذه الآثار والاستفادة من الايجابي بالتعاون والتضامن بين العمال والقضاء على السلبي كالإشاعات.

- بعد دراسة وتحليل نتائج الجزء الثالث من الاستبيان الخاص بخصائص الاتصال الداخلي في مؤسسة التركيب الصناعي، اتضح لنا أن الاتصال بين المدير العام والمشرفين يتميز بخصائص الاتصال الفعال كالسرعة في إرسال المعلومات، السهولة في الحصول على المعلومات، وضوح ووفرة

المعلومات، بينما الاتصال بين المشرفين والعمال لا يرتقي إلى مستوى فعالية جيد، حيث لا تتميز اتصالات بعض المشرفين بالسرعة والوضوح، كما اشتكى العديد من العمال من قلة المعلومات وصعوبة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.

وهكذا يمكن تأكيد صحة جزء من الفرضية الثالثة فيما يخص الاتصال بين المشرفين والعمال والذي لا يتميز بخصائص الاتصال الفعال، ونفي جزء منها بالنسبة للاتصال بين المدير العام والمشرفين والذي يتميز بخصائص الاتصال الفعال.

- بعد تحليل الجزء الرابع من الاستبيان الخاص بدور المدير العام والمشرفين في تفعيل الاتصال، فقد وجدنا، وعلى أساس الإجابات التي جاءت فيه وربطها مع واقع المؤسسة فقد وجدنا من هناك جهد من طرف المدير العام للاتصال جيدا بالمشرفين وذلك بهدف تفعيله خلال استعمال الوسائل الملائمة للاتصال مع المشرفين، فتح مجالات للمناقشة والتحاور، تقييم اتصالات المشرفين وتحفيزهم على تحسين الاتصال بينهم وبين العمال الذين يعملون تحت إشرافهم، فعالية أسلوب الإدارة بالمشاركة المتبع من طرف المدير العام الذي يسهل الاتصال ويفعله، لأنه يفتح المجال للمناقشة والتحاور كما يسمح للمدير بشرح قراراته، أفكاره وتعليماته، بينما لا يسعى بعض المشرفون إلى تفعيل الاتصال بينهم وبين بعض العمال الذين تحت إشرافهم ويرتبط هذا بعدة عوامل كالفئة المهنية للعامل، اقدميتهم في المؤسسة وثقافة المشرفين ونظرتهم إلى الاتصال الداخلي الرسمي. حيث يسعى بعض المشرفون إلى تفعيل الاتصال بينهم وبين الإطارات باعتبارهم يسهل الاتصال معهم، بينما لا يسعى بعض المشرفون إلى تفعيل الاتصال بينهم وبين الأفراد الذين تكون اقدميتهم في المؤسسة كبيرة وهذا بسبب وجود نزاعات وصراعات بينهم حول السلطة والمركز.

وهكذا يمكن تأكيد صحة جزء من الفرضية الرابعة فيما يخص سعي المدير العام إلى تفعيل الاتصال بينه وبين المشرفين، ونفي جزء منها بالنسبة لسعي المشرفين إلى تفعيل الاتصال الرسمي بينهم وبين العمال، حيث نجد أن بعض المشرفين لا يسعون إلى تفعيل الاتصال الرسمي بينهم وبين العمال.

2.التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة التحليلية لإشكالية تفعيل الاتصال الداخلي الرسمي في مؤسسة التركيب الصناعي ودور هيئات التسيير في ذلك، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات يمكن الاستفادة سواء في الدراسات العلمية أو في المؤسسات الاقتصادية الجزائية، و تتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- لقد وجدنا أن هناك بعض من المشرفين لهم سلوك اتصالي جيد مع فئات عمالية معينة وغير جيد مع أخرى، وفي نظرنا هذا سببه نقص في أهمية الاتصال لديهم، وقد يعود سبب ذلك عدم وجود تكوين منظم ومستمر، وهو ما نلقت إليه نظر هيئات تسيير المؤسسة، حيث أن الاهتمام بتكوين المشرفين خاصة في المستويات الإدارية الوسطى وتطوير مهاراتهم الاتصالية وتوعيتهم بأهمية الاتصال الداخلي الرسمي وعلى ضرورة تفعيله، تحفيزهم معنويا أكثر من ماديا على ذلك يسمح بتحسين دورهم فيه وبالتالي في رفع أداء المؤسسة.

- وتكملة للنقطة السابقة على هيئات تسيير المؤسسة الاهتمام بالاتصال الداخلي الرسمي الصاعد والتقليل والقضاء على معوقاته، وهذا عن طريق فتح مجال لأفراد المؤسسة بالتعبير عن أفكارهم، اقتراحاتهم ومشاكلهم في العمل، وهذا باستعمال وسائل وأساليب مناسبة كوضع دفتر أو صندوق في أروقة المؤسسة مما يسمح لهيئات تسيير المؤسسة الاستفادة من أفكار واقتراحات عمالها من جهة، و تفادي عراقيل الاتصال الصاعد من جهة أخرى كما هو موجود اليوم في المؤسسة.
- ومن جهة فالتحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة سوف يسمح باحترام الخطوط الرسمية للاتصال من طرف العمال، ويؤدي إلى تحسين دور كل من الأطراف في العملية الاتصالية
- تكملة لما يوجد من وسائل الاتصال كالمصقات خاصة الموجهة للعمال على هيئات التسيير في هذه المؤسسة استعمال وسائل الاتصال الملائمة من اجل شرح التطورات وتفسير التغييرات والقرارات التي تتخذها المؤسسة ومن بين هذه الوسائل نذكر الندوات والملتقيات التي يظهر فيها الاتصال بشكل أسهل وأكثر فائدة لبعض فئات العمال التي لا تهتم بالملصقات أو ذات مستوى تعليمي وثقافي بسيط .
- على هيئات التسيير في المؤسسة عدم إهمال الاتصال غير الرسمي والاستفادة من ايجابياته، التي شاهدنا منها التعاون والتضامن مما يخلق جو عمل جيد ومناسب، مع ضرورة مراقبته وتوجيهه نحو خدمة أهداف المؤسسة.

3. آفاق البحث

وفقا للإشكالية المدروسة في هذا البحث، ولارتباطاتها بعدد من المواضيع الأخرى ولواقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية اليوم، فيمكن ذكر عدد من المواضيع التي تصلح كإشكاليات مكملة ومعقدة لهذا البحث:

- دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة.
- دور القيادة في تفعيل الاتصال الداخلي.
- دور الاتصال الداخلي الفعال في إرساء ثقافة الجودة في المؤسسة.
- دور الاتصال الداخلي في الإبداع داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

- 1-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة، الجزائر، (1998)
- 2-Plane Jean-Michel, "Théorie des organisations", Dunod, Paris, (2000).
- 3-Frederik Winslow Taylor, "la direction scientifique des entreprises", Enag éditions, (1992).
- 4-Fayol Henry, "Administration industrielle et générale", Enag éditions, (1990).
- 5-Kennedy Carol, "toutes les théories du management", Maxima paris, (1999).
- 6- Boyer Luc, "50 ans de Management des organisations", éditions d'Organisations, Paris (2005).
- 7-plane Jean-Michel, "Management des Organisations", Dunod, paris, (2003).
- 8-Bussemault Chantal et Pretet Martine, "Economie et Gestion de l'entreprise", Librairie Vuibert, 3^e Edition, Paris, (2002).
- 9-Bertrand Thierry et Broussard Didier et autres, "Organisation et gestion de l'entreprise", éditions d'Organisation, Paris (2000).
- 10-Boyer Luc et Equilbey Noël, "Organisation« Théories et Applications»", éditions d'Organisation, 2^e édition, Paris (2003).

11 <http://papespersorange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/thorga87.pdf>, (18/02/2008).

12-Alberto Tony et Combemale Pascal, "Comprendre l'entreprise", Nathan, Paris (2001).

13-WWW. Tanmia. Ma/Article من إعداد الباحث إسماعيل الحمراوي (2008/06/08)
14- عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم"، بدون دار وبلد النشر، (2001).

15- <http://www.systemic.ch/newarticles/article008.htm>. (24/12/2008)

16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، الإسكندرية، (2006).

17-Pellicelli Giorgio, "Stratégie d'entreprise", Edition de Boeck, Bruxelles, (2007).

18-Porter Michael, "l'avantage concurrentiel", Traduit par Philippe De lavergne, Dunod, paris, (1999).

19-Desreumaux Alain et Lecocq Xavier et autres, "Stratégie", Pearson éducation, Paris, (2006).

20-صالح هاشم صادق، "المدخل في التخطيط والرقابة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1998).

21-De Rongé Yves et Cerrada karine, "Contrôle de gestion", Pearson éducation, Paris (2005).

22-معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (2008).

23-Chandler.JR Alfred, "Stratégies et Structures de l'entreprise", Traduit par Philippe schaufelberger, les éditions d'Organisation, paris, (1989).

24-Peretti Jean-Marie, "Ressources humaines et Gestion du personnel", Librairie Vuibert, 2^e édition, Paris, (1998).

25-ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، بدون دار النشر، الجزائر، (2004).

26-بن زروق جمال، "الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، مديرية النشر جامعة باجي مختار، عنابة، عدد 15 ديسمبر 2005.

27-Soparnot Richard, "Organisation et Gestion de L'entreprise", Dunod, Paris (2006).

28-علي السلمي، "السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (1979).

29-Slaimi Ahmed, " Le management participatif à l'épreuve de la réalité en algerie ", Revue de l'unité de recherche université Badji Mokhtar Annaba, (1998).

30-إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، "الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (2000).

31-Mintzberg Henry, "Le Management, Voyage au centre des organisations", traduit par Jean-Michel Behar, éditions d'Organisation, Paris, (2000).

32-Dessler Gary et Starke Fredericka. et Autres, "La gestion des organisations « principes et tendances au XXI^e siècle »", Erpi édition, Québec, (2004).

33-Mintzberg Henry, "structure et dynamique des organisations " , Traduit par Pierre Romelaer, les éditions d'organisation, paris, (1991)

34-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (2006).

35-طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2007).

36- Roustoumi Hadj-Nacer Abderrahmane, "Les cahiers de la réformes", Enag édition, 2^e édition, Alger, (1990).

37- Dadi-Addoun Nacer, "Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algerienne ", Revue des reformes économiques et intégration en économie mondiale , publiée par le laboratoire de recherche de l'Ecole Supérieure de Commerce, Alger, (2007).

38-" Autonomie des entreprises, fondements et mise en œuvre",
recueil des textes législatifs et réglementaires. Anep, (1989).

39- Brabez Fatima, " Caractéristiques et fonctionnement des conseils
d'administration des entreprises publiques algérienne ", Les cahiers
du cread, Alger,(2006).

40-Charreaux Gérard. et Belin J-P.Pitol, "Le conseil d'administration"
,Librairie Vuibert, Paris, (1990).

41-Mintzberg Henry, "le manager au quotidien " ,Traduit par Pierre
Romelaer, éditions d'organisation, paris, (2002).

42-Drucker Peter, "À Propos management", Traduit de l'anglais par
Sabine Rolland. Editions Village Mondial, Paris (2000).

43-Manian.R et Barudio.C et autres, "Organisation et communication"
, Edition Nathan, Paris, (1993).

44-أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع،
الإسكندرية، (2003).

45-هالة منصور، "الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته" ، المكتبة الجامعية
الإسكندرية،(2000).

46-بن نوار صالح، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني تحت
عنوان الاتصال في المؤسسة. مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة،(2003).

47- شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان،(2009).

48 -Brennemann Rudolf et Sépari Sabine, "Economie d'entreprise"
,Dunod, Paris, (2001).

49-سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، بدون دار
النشر، القاهرة، (1998).

50-D'almeida Nicole et Libaert Thierry, "La Communication interne de
l'entreprise" , Dunod, 5^e édition, Paris , (2007).

51-علي شريف ، "مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية" ، الدار الجامعية،

52-محي الدين الأزهرى، "الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات"، الطبع والنشر دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة،(1993).

53-Demont.L et Kempf.A et autres, "Communication des entreprises « stratégies et pratiques»" ,Nathan, Paris, (2002).

54-بن زروق جمال، "الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية"، دراسة ميدانية لصناعة الحديد والصلب، جامعة باجي مختار، عنابة، (2005).

55<http://webetab.acbordeaux.fr/etablissement/lpduperier/pedagogic/cours/maint/qualité/cercles.html>, (17/11/2008).

56-THIERRY LIBAERT, "LA communication d'entreprise" , Editions Economica, Paris 1998.

57-عمر سعيد وإبراهيم علي عبد الله وآخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان(2003).

58-علي السلمي، احمد فهمي جلال وآخرون، "أساسيات الإدارة" ، مركز جامعة القاهرة، بدون سنة النشر.

59-Detrie Philippe et Broyez Catherine, "La communication interne au service du management ", éditions Liaisons, 2^e édition, Paris (2001).

60-Mucchielli Roger, "Communication et Réseaux de Communications " , Esf d'édition, 9^e édition, Paris (1993).

61-مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،(2000).

62- Duterme Claude, "La communication interne en entreprise ", Edition de Boeck, Bruxelles, (2002).

63-شريط حورية،" مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق لوادي السمار ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، (2001).

64-إدريس بولكعيبات، "الاتصال في التنظيم وحدود ترشيد القرار" ، فعاليات الملتقى الوطني الثاني ، قسنطينة،(2003).

65-Sekiou et Blondin et autres, "Gestion des Ressources Humaines" , Editions de Boeck Université, 2^e édition Bruxelles, (2001).

66-Atamer Tugrul et Calori Roland, "Diagnostic et Décision Stratégique" , Dunod, Paris, (1998).

67-Reix Robert, "Systèmes d'information et management des organisations" , Edition Vuibert, 3^e édition, Paris, (2000).

68-خيرى خليل الجميلي، "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث المكتب الجامعي الحديث"، الإسكندرية، (1997).

69-Altrad Mohed, "Ecouter, harmoniser, diriger" ,Office des publications universitaires, Alger, (1994).

70-LABBE Daniel et LANDIER HUBERT, "Les relations sociales dans l'entreprise", éditions Liaisons, paris, (1999).

71-Hassen-Bey Mustapha , « Entreprise algérienne gestion, mise à niveau et performance économique ».Thala édition, Alger, (2006).