

(3)

:

:

(ENIEM)

2011-2007

:_____

:_____

:

/ .

/ .

/ .

/ .

/

2013 - 2012:

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

[illegible]

ENIEM

ENIEM

Summary of study

The economic growth, is of two trends: the first is related to the capital accumulation, emanating from new added production factors as workers, capital,.....while the second one is based on the production betterment .

In fact the traditional economic development theory adopted the first trend, as shown above; and the new economy has adopted the second way which is fully based on the new technologies (Informatics, telecommunication) therefore communication and its role in the improvement of the productivity of the human resources in the top of any enterprise's needs, mainly in this new world conjuncture in which the weak are automatically excluded.

In this respect, the research movement supports these endeavours and value the scientific researches in order to ensure a higher efficiency in performance.

It is in this sense that this study is elaborated aiming at shedding light on the key role played by the internal communication to improve the human resources.

It is an analytical –descriptive study related to some Algerian industrial enterprises with the adoption of the five units of ENIEM as an area for the study in this approach, I have relied on description and analysis, in addition to observation, interviews, documents records, questionnaires, taking into account communication inside this enterprise, and to get a lucid idea about the permanent contact.

Besides, the project aims at assessing its role in improving productivity.

The findings of the research have shown that there are many factors that have inhibited communication.

Among these, there is no coordination between the different parts of the enterprise; no means of despatching data based communication process. Therefore, the working staff is found deprived of useful

information, the fact that any individual in the enterprise ignore his real role of an effective producer.

Despite these inadequacies, the field of communication inside the enterprise because of the role it has in the Improvement if productivity.

Résumé :

La croissance économique emprunte deux voies possibles : la premier est l'accumulation capitaliste qui résulte de l'introduction de nouveaux facteurs de production tels le capitale, la force de travail La seconde voie se fonde sur l'amélioration de la productivité.

Si la théorie classique du développement économique s'inscrit dans la première orientation, à sa voie l'accumulation capitaliste. la nouvelle économie quant à elle, a pour cadre la seconde voie.

Dans cette seconde voie, les technologies de l'information et de la communication occupent une place de choix.

De se fait toute entreprise soucieuse de son développement et de sa pérennité dans un environnement concurrentiel, accorde à la communication un intérêt primordial en égard à son rôle déterminant dans l'amélioration de la productivité des ressources humaines. Les études et recherche scientifique menées dans ce domaine alimentent la réflexion des entreprises et orientent leur action visant l'amélioration des performances.

Notre recherche s'inscrit dans cette perspective et vise à mettre en lumière le rôle de la communication dans l'amélioration de la productivité des salariés.

C'est à travers une étude à la fois descriptive et analytique d'entreprise industrielles Algériennes que nous traitons le sujet en prenant pour cadre d'étude les scinques unités de l'ENIEM. Sur le plan méthodologique nous nous appuyons sur la méthode descriptive analytique ; et nous avons utilisé l'observation scientifique, l'interview, les documents, les dossiers et les questionnaires, comme technique de recherche afin de cerner la réalité de la communication à l'ENIEM et d'évaluer son rôle dans l'amélioration de la productivité des salaries.

Les résultats de notre recherche révèlent l'existence de lacunes et insuffisances qui ont empêché la communication de jouer le rôle qui lui est dévolu ; nous citerons notamment l'inexistence d'une cellule de communication interne qui aurait pour mission d'organiser efficacement la circulation et l'échange de l'information entre les différents niveaux organisationnels. A cette carence s'ajoute l'incapacité des moyens utilisés actuellement à concrétiser les fonctions de la communication interne.

L'autre résultat de ce relevé réside dans le déficit en information opérationnelles, déficit qui limite fortement la compréhension par les individus des rôles qui leur sont assignés. Ce pendant, nous avons décelé chez l'ensemble du personnel une volonté réelle de remédier à ces insuffisances ; il se traduit par un ensemble de propositions exprimées par les salariés de cette entreprise.

■

■

■

()

■

■

■

■

■

■

■

■

■

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

»

¹«

»:

²«

65 000

³

¹ : 63 2001

² - Churned H .j .y Sherman A .W, **personnel management**, Chicago, South – Western publishing Company, 1963, p 317.

³ Jean Pierre Lehnisch : **La communication dans l'entreprise**, Edition du tell, 5ème édition, Blida, Algérie, 2003, P 5.



»

«¹

2

.

.

.

:

.

3

.

.

.

:

.

.

.

.

.

4

.

.

.132 2004

:

-¹

² M . H. Ben issad : **Algérie : Restructuration et réforme économique**, 1979 – 1993, O.P U, Alger1994.

³ H.Madouche : **L’entreprise et l’économie Algérienne – Quel avenir ?** Ed, L’aphonique, P 79.

1- O. Sadoudi : **La mauvaise et sous utilisation des cadre comme** :

4

facteur de malaise, DEA en psychologie, université d’Alger, 1995.

*- F. Z. Adour : **Le rôle des cadres et le degré de leur participation dans l’entreprise socialiste**, DEA en psychologie -1995.

■

■

» » .

1. «

■

■

>>

□

²«

■

>>

3. «

2001 - .25 2003

.281 1997

Muchielli

¹

(. . . .)

:

.*(ENIEM

- 1

(. . . .)

- 2

:

-

-

:

:

:

.

:

¹ -Mucchielli : **Le Questionnaire dans l'enquête psychosocial**, ESF, Paris, France, 1982, P 8.

* - سيتم استخدام هذا الاختصار (م.و.ص.ك.م) أو (ENIEM) في بقية أجزاء البحث للتعبير عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية).

:

.

.ENIEM

.

.

.

.

ENIEM

:

.1

.

.

»

¹ <<.

:

*

.

.

:

.

:

.

:

:

.

.

1. :

(**ENIEM**)

.

—

—

:

2. -

¹ - أحمد بن مرسلې : **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 286

() .	% 20
()	% 10
(10)	% 5

: **1891 ENIEM**

.556 : **256 :** **49 :** *

1035 :

:

1891 = $100 / 10 \times 1891$ و لتسهيل الحساب نقاربها إلى **190** .

49 = $100 / 10 \times 49$ **5** .

25.6 = $100 / 10 \times 256$ إطار متوسط. أي **26**

55.6 = $100 / 10 \times 556$ عون تحكم أي **56** .

103 = $100 / 10 \times 1035$.

:

.190 = 103 + 56 + 26 + 5 :

4- أدوات جمع البيانات:

.

:

¹

.

.

.

:

¹ -Alain Laramie et Bernard Vallée : **La Recherche En Communication**, presse De L'université Du Québec, Télé Université, Paris, 1991, P154.

1. : *

1.

ENIEM ✓

.(ENIEM)

✓

✓

✓

: KATZ et FESTINGE

1

(ENIEM)

* المرحلة الأولى:

*

*

¹ – L. FESTINGER et D. KATZ, **les méthodes de recherche dans les sciences sociales**, France, Presse universitaire, troisième éditions, 1974, P 23.

_*

» : _____ -

¹«

: -

Question Cafeteria

: -

.(6 1) . (6) :

: •

¹ M. Gravitez, op.cit. P 728.

		:	•
	. (11 7)	(5)	
		:	•
	. (18 12)	(7)	
		(26)	:
	:		•
- 19)	10	:	-
29)	7		- (28
36)	9	:	- (35-
			(44 –
		:	
	20	:	<u> </u>

.	:	
		•
....	:	-
....	:	
	:	•
:	(	) :
.		-

:

.

الفصل الأول

الإتصال الداخلي و نظرياته

:

:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

:

:

.

:

.

الفصل الأول : الإتصال الداخلي و نظرياته

:

.

.

.

:

.

.

.

.

.

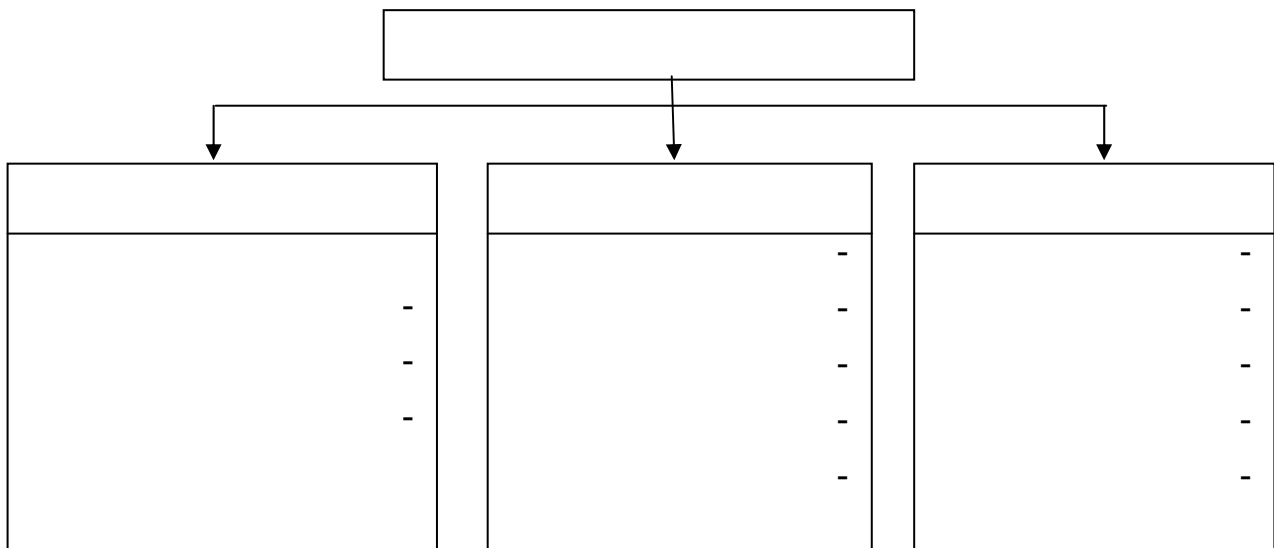
-
 *
 :
 :

.
 *
 :
 :

.
 *
 :
 :

.

. 1



1
 :1

% 75

»

¹ - Catherine Lebarlly : **La communication Interne Dans Les Collectivités Territoriales Stratégie et Méthodes**, Op cit, p 6.

....

.¹«

- *

.

:

:

.

-

-

.

.

-

.

-

.

-

.

:

:

.

:

-1

:

François Gandrand

:

:

-

Les Paroles S’envolent, Mais Les Ecrits Restent .

1

⋮
—

.

⋮
—

.

⋮

⋮

-2

⋮
—

⋮
—

.

⋮

-3

.

.

⋮
—

» ...

.²«

⋮

⋮

- *

⋮
⋮_ε

.

.

.

⋮

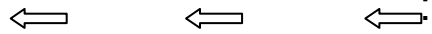
R . Kahn et D. Katz

⋮
—

—

.86 .133 ⋮
⋮₂⁻¹

¹ - Emmanuel , Dupuy & Thomas, Devers & Isabelle, Raynaud :**La communication interne : vers l'entreprise transparente**, Les édition d'organisation , paris , P 128 .



1

2

:

-

.

.

.

.

:

-

.

-

-

.

:

-

.

.

.

.

:

:

:

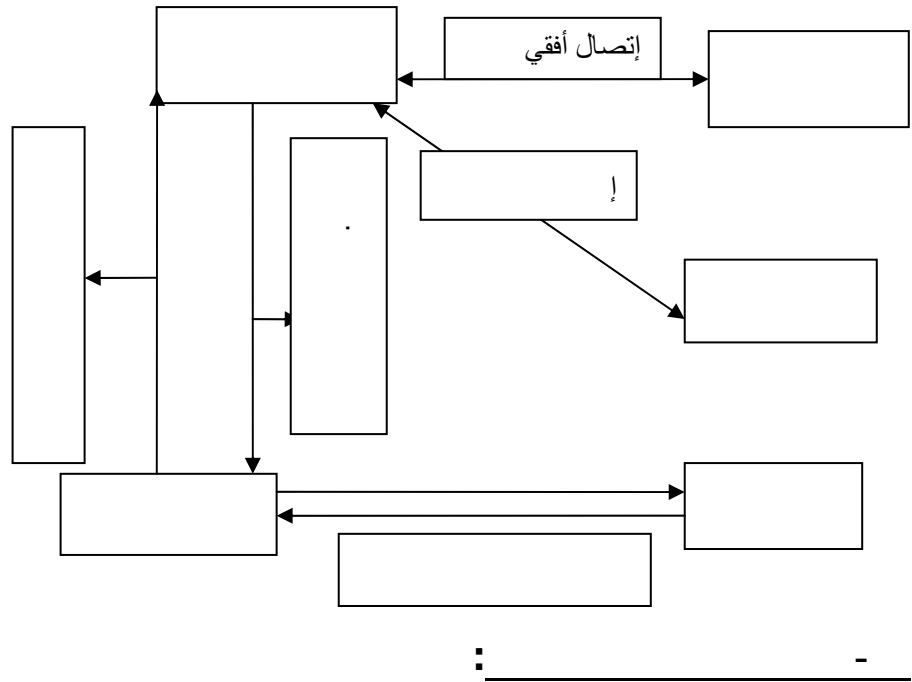
:

:

:

:

2 :



:
 :
- 4

Les Communication Interpersonnelles
-

Les Communication de Mass :
-

Les Institutionnels :
-

Communication

$\frac{1}{2} \left(\frac{1}{2} + \frac{1}{2} \right) = \frac{1}{2}$	.I
$\frac{1}{2} \left(\frac{1}{2} + \frac{1}{2} \right) = \frac{1}{2}$	.II
$\frac{1}{2} \left(\frac{1}{2} + \frac{1}{2} \right) = \frac{1}{2}$	.III
$\frac{1}{2} \left(\frac{1}{2} + \frac{1}{2} \right) = \frac{1}{2}$	.IV

² Henri, Du Hamel : **Stratégie et direction de l'entreprise**, première édition, Clet, Paris, 1986, P 185.

1.

"

2"

:

:

:

:

³Henri et (B) & Boneu (F)

: 3

: Compréhension :

:

.

:

.

:

.

. 14 1980

:

-¹

-

-

:

. 84 2003

-²

³ - Henri (B) & Boneu (F) : **Audit de la communication interne**, Op, Cit, P 54

La composant d'insertion: -1

Le dispositif d'accueil -1.1

Le dispositif d'enrichissement professionnel : - 2.1

:La composante d'information -2

Le dispositif d'information légal : -1.2

94

Le dispositif d'information général : - 2.2

* :

¹ -Durand Anthony, Dartigues Stéphane, Roche Gaston, **LA Communication d'entreprise** webmaster @ mémoire online. Com. (12-08-2009), 14 :45 :05

.		- *
:	:La composant d'information	-3
:	: La dispositif d'écoute quotidien :	- 1 .3
...	:	:
	La dispositif d'écoute organisée :	-2 .3
.		
	:La composante de vigilance	-4
:		
Le dispositif surveillance de		- 1-4
	l'environnement	
:		
	:	-
.		
.	:	-
.....	:	-
	Le dispositif de liaison et de maillage	-2.4
.		
	: Circulation	:
.		
	Confrontation	:
.		
	Cohésion	:
.		

4:

Les dispositifs	Les composant	Les Finalités
L'accueil	L'insertion	La Compréhension
L'enrichissement P		
L'information L'égal	L'information	
L'information Général		
L'écoute quotidienne	L'écoute	
L'écoute Organisée		
La Surveillance	La vigilance	
Liaisons et maillage		
La Coordination	L'échange	La Circulation
La Création		
Le Positionnement	La place	La Confrontation
L'implication	Le rôle	
L'identité	La représentation	La Cohésion
L'identification	L'appartenance	

¹ - Henriet (B) & Boneu (F) : **Audit de la communication interne**, Op cit, p 116.

: LA fonction Logistique -1

:La fonction Managériale -2

:La fonction Economique -3

.La fonction Sociales -4

2

»

3«

4

¹ A. Kemple & L. Demont et autre : **La communication des entreprise, stratégies et pratiques**, Nathan, Paris, 2000, p, p 214 -215.

² - A. Kemple & L. Demont et autre : Opcit, p 215.

. 23 1993

3

⁴ Richard Arcand ; Nicole Bourreau : **La communication Efficace**, De l'intention aux moyens d'expression, De Book Université, Paris , 1998 , P 13.

¹«

»:

.

.

:

.

.

:²

5

Affiliation du responsable de la communication interne

Communication	Ressources humaines	Responsable affilié à La direction
:Harmonieux	:Riche	Avantages
: Dynamique	:Fructueux	
: Pragmatique	:Fédérateur	
:	:	

¹ - Virginie Durand : **Les métiers de la communication d'entreprise**, Presse Universitaires de France, 1^{ère} édition, 1999, p108.

² -- Virginie Durand ,op.cit. P89.

*

2

3

1

2

³ - Philip Morel : **La communication d'entreprise**, librairie viubert, 2000, p 97 – 98.



.¹ Profile of nonverbal sensitivity test

■
■

■

■

-
-

■

-
-

-
-

■

■

■

■

■ ■
 ■

■ ■
 ■

■

■

■

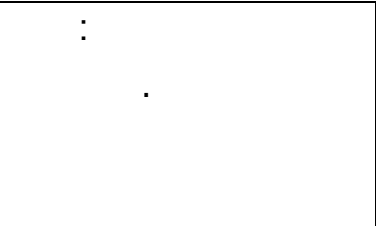
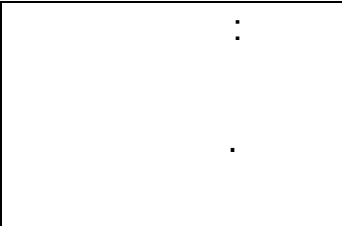
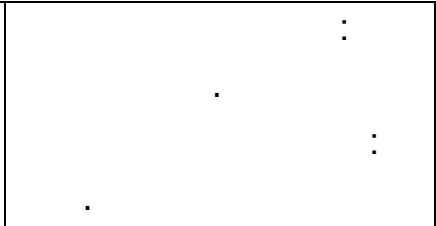
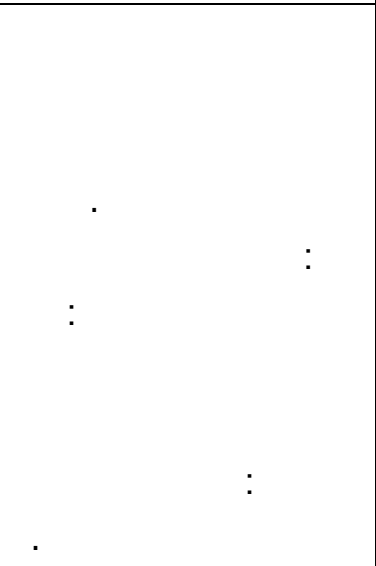
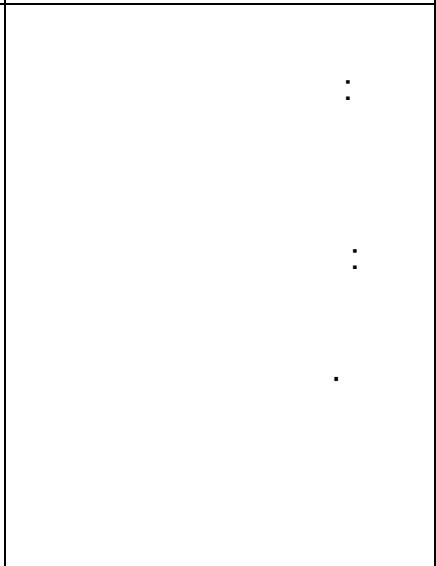
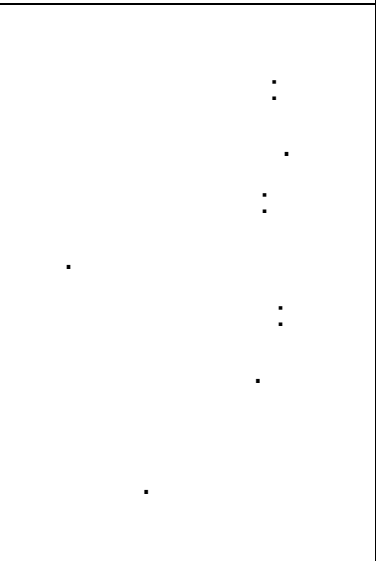
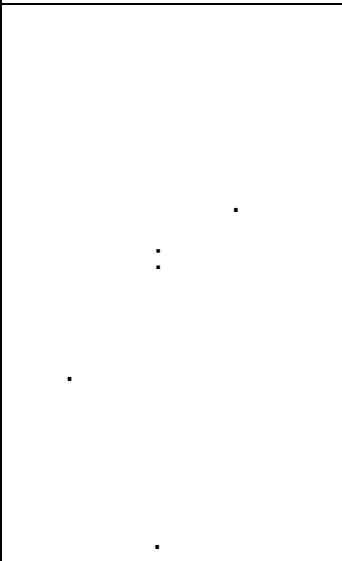
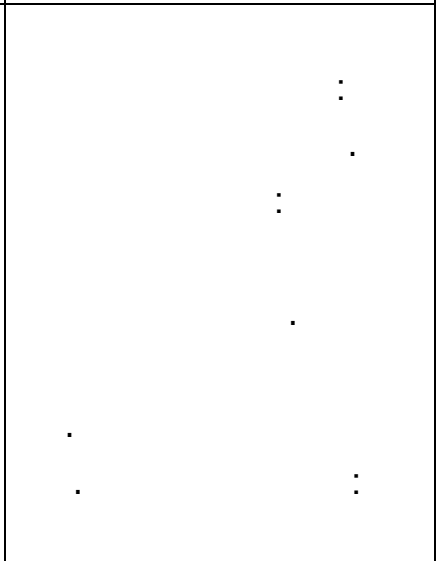
■

.6

2 _____ **:6**

.	.	.	

² - Marie – Hélène : Opcit, p, p 92 -93.

:

■

■

■

■

:¹ _____ :7

Journal d'entreprise	***	**	*	**
Réunion de service	***	**	***	*
Journal téléphoné	*	***	*	*
Vidéotransmission	*	*	*	***
Revue de presse	**	***	*	*
Boîte à idées	*	**	***	*
Sortie de service		*	***	*
Portes ouvertes Interne	*		***	*
Audiovisuel interne	**	***	*	*
Panneaux lumineux	*	*	*	***
Agence d'information	***	**	***	*
Entretien d'évaluation	***	*	*	*
Discours au personnel	***	**	*	*
Affichage	***	***	*	*

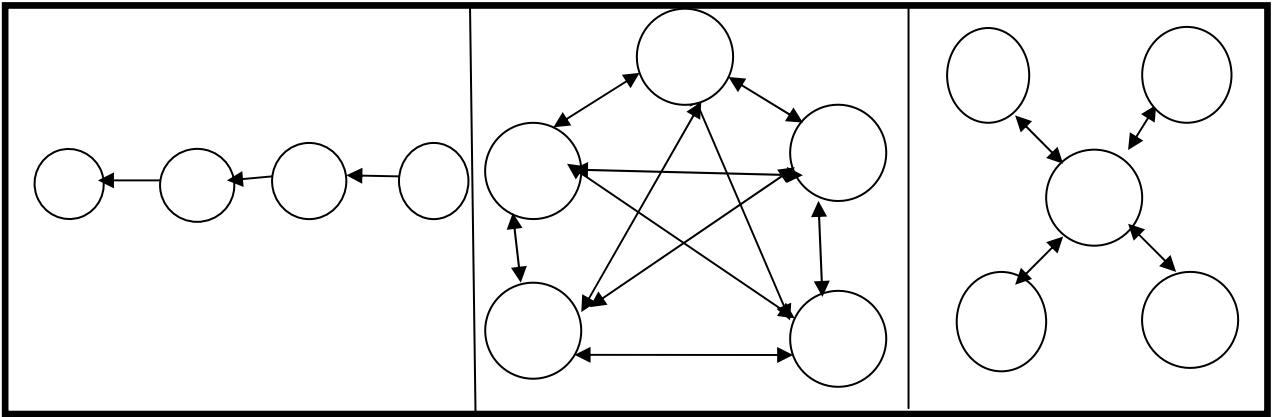
¹ -Thierry LIBAERT : La communication d'entreprise, Op.cit., p 101.

			:
La Séparation	par collègue :	_____	-
:			.
.	Le chef d'entreprise :		*
.			
	Pierre Angulaire ²	Les cadres	*
	Les Salarie		*
.			
	: La distinction par statut :	_____	—
.			
	: La distinction par activité :	_____	-
	: La distinction par ancienneté :	_____	- ³
			.
	:		-
.			
	:		-
.			

»

— : —

«¹.



6 : —

5 : —

4 : —

· :

— : —

6

— : —

Ellipses Bernard

¹

Daniel

²

A. Chandler

:

:

» :

«³

:

:

:

:

:

:

:

¹ - Nicolas Thomas ; Laure Jacquet ; Frédéric Vauban : **Les métiers de la communication**, Jeunes édition, France, 1998, P 37.

² Ellipses Bernard Dobiecki : **communication des entreprise et des organisations – psychologie**, édition marketing, Paris, 1996, P 10.

Mintzberg

1
...

»

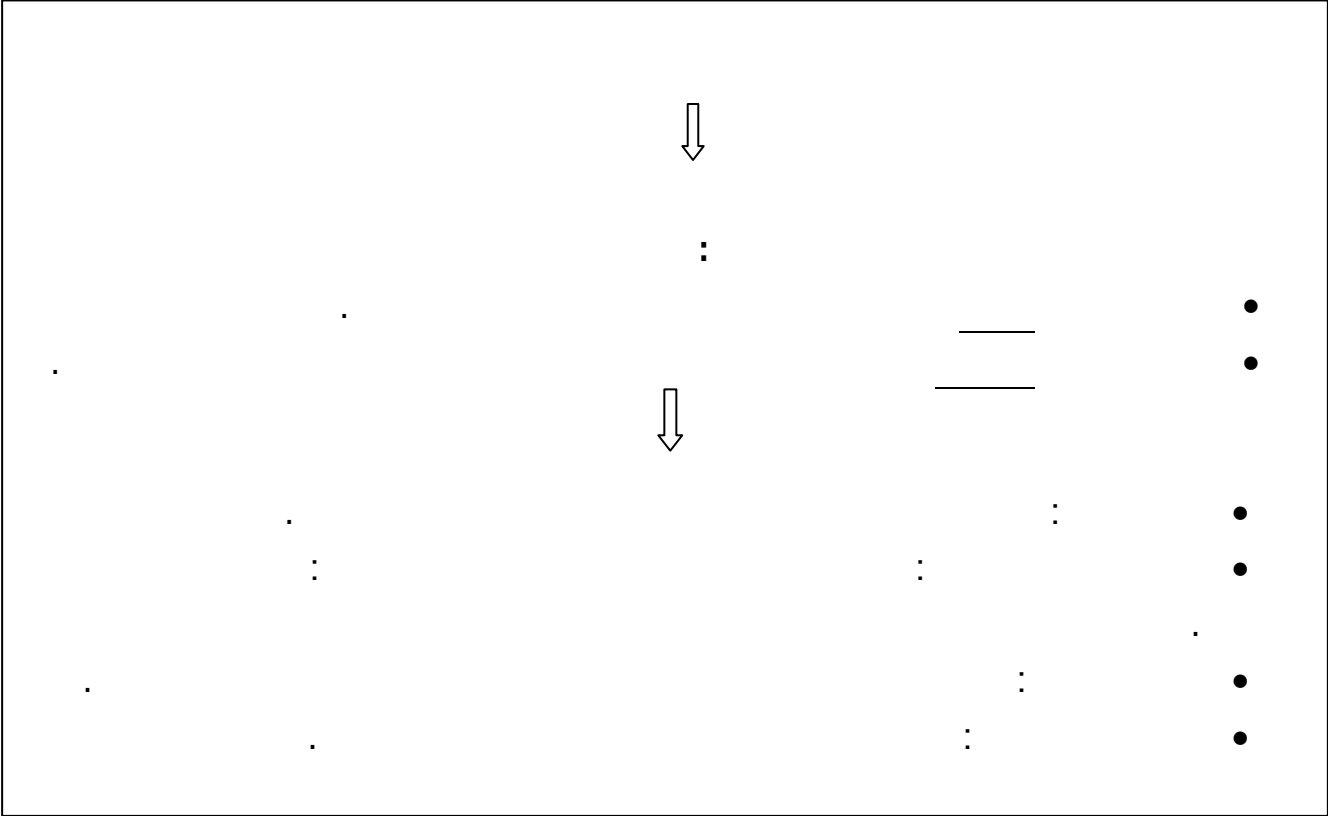
«²

1986

3
.

¹ - المرجع نفسه ، ص 48 .
² - Henri Duhamel : **Stratégie et direction de l'entreprise**, C.L.E.T / Centre de Librairie et d'édition technique,
1^{ère} édition, Paris, 1986, p 194.
³ - Marie – Hélène Westphalien, Op.cit., p79.

²
: 7



Le guide de la communication

¹ -Bernard D'Agenais, Op.cit., p 245.
² -Francis Merlin : **B 2 B Stratégie de communication** , édition d'organisation , deuxième tirage , Paris , 2001 , P29

1

:-
-
-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10

:-
-

2 :

.
:-1

.
:-2

:-3

:

:

¹ - Thierry LIBART, Opcit, P97.

² -Durand Anthony, Dartigues Stéphane, Roche Gaston, **LA Communication d'entreprise**, Opcit, p4.

:

-4

.

:

.I

Il n'existe pas une communication d'entrepris Mais plutôt une stratégie de communication d'entreprise¹.

.² «

»

.

.

:

.

...

¹ - Virginie Durand : **Les métiers de la communication d'entreprise**, presses Universitaires de France, 1^{re} édition, 1999, p 18.

² Emmanuel Dupoy & Drivers & Thomas, & Isabelle, Raynaud, Opcit, p 48

$$\begin{matrix} & & 1 \\ & & \vdots \\ & & \vdots \\ & & \vdots \end{matrix}$$

Q Q O Q C C P. :

2 _____ : 8

Pourquoi	Combien	Comment	Quand	Où ?	Quoi ?	Qui ?
:	:	:	:	:	:	:
:	.	.	.	:	:	:
.	-	.	:	.	.	.
.	-	.	:	.	:	.
.	-	.	.	:	:	:
.	-	:	.	.	:	:
.	-	.	.	.	:	.
.	:	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
.	-	.	.	.	.	.
.	-	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.

□

■ ■

¹ - Dominique Beau, Sylvain Daudel : **Stratégie d'entreprise et communication**, Dunod, 1992, P 19.

² Virginie Durand, Op.cit. p .62.



. : -
 . -
 . -
 : -
 :

: -5

.
 .

. : . 6

. 1

.

: 2
 .

¹ Catherine Lebarlly, Opcit, p 29
² Ibid. P 3

-1

- 2

-3

Papa &

Spiker & Daniels

Goodall Jr . & Einsberg

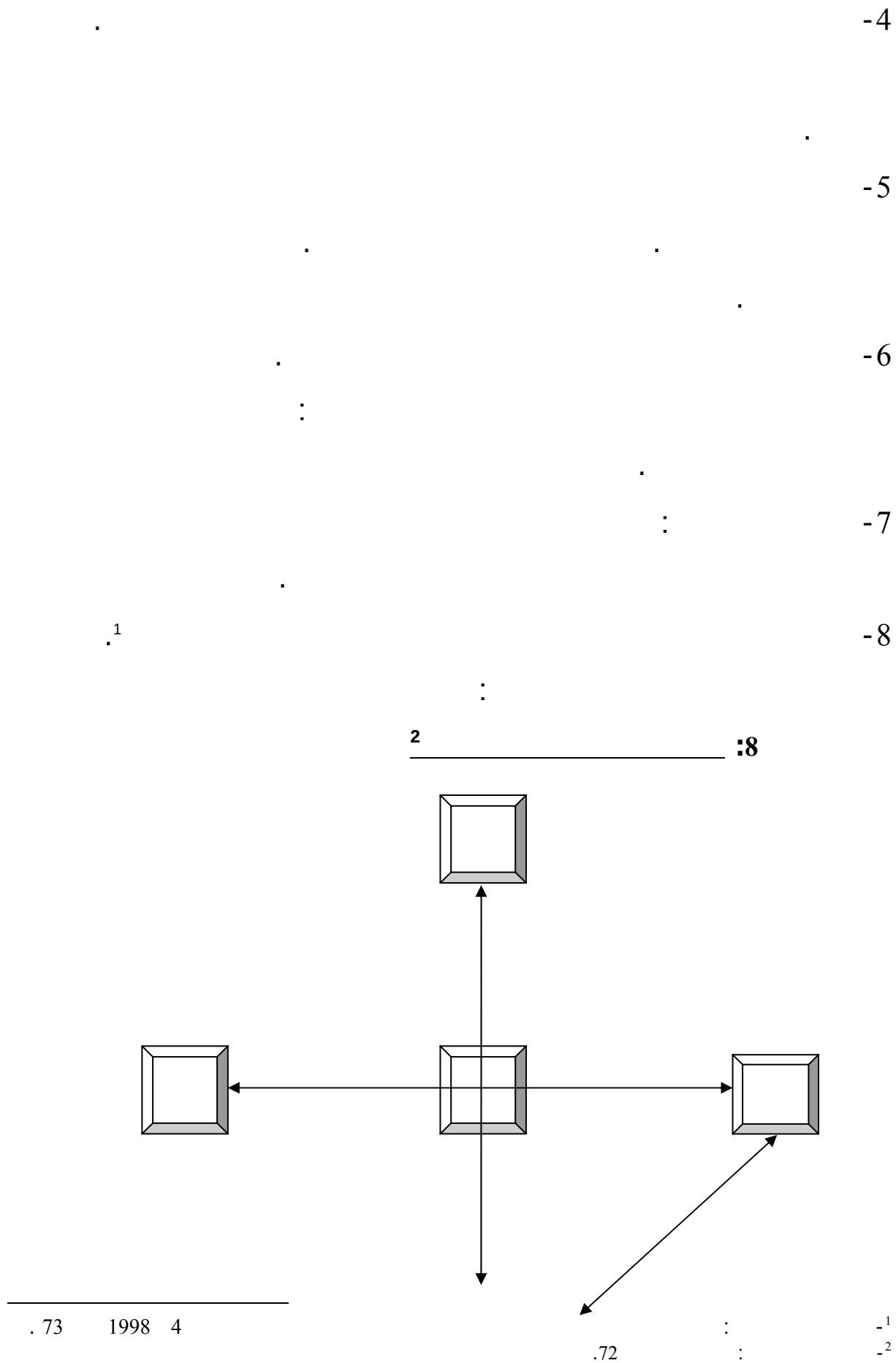
$\frac{1}{1000}$

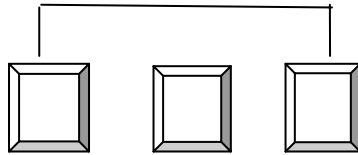
³ -Cleusa Maria Scroferneker : **Qu'est-ce que La «Communication Organisationnelle»** in *Sociétés*, n° 83, 2004, p 81 – 82.



Facilitateurs.

¹ -R. T. Pascal et A. G. Athos : **Le management est –il un art japonais ?** Édition organisations, 1984.





.

■

.

.

.

.

.

» .

.¹«

(la Systémique)

.

²:

(sou système)

:

*

¹ -Norman, R.J.: **Systems Analysis and Design**, New York, Simon shutter, 1996, P –P 135-136.

⋮

*

⋮

⋮

*

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

-

.¹

(System Theory)

:

:

:

-

...

-

...

:

()

-:

:

-

.

.

:

.

.

«¹

» :Fred

Fred

2

- 3

$$(\quad)$$

□

-
-

.65

1997 ()

. 82 - 81

□
□

$$\vdots$$

•

•

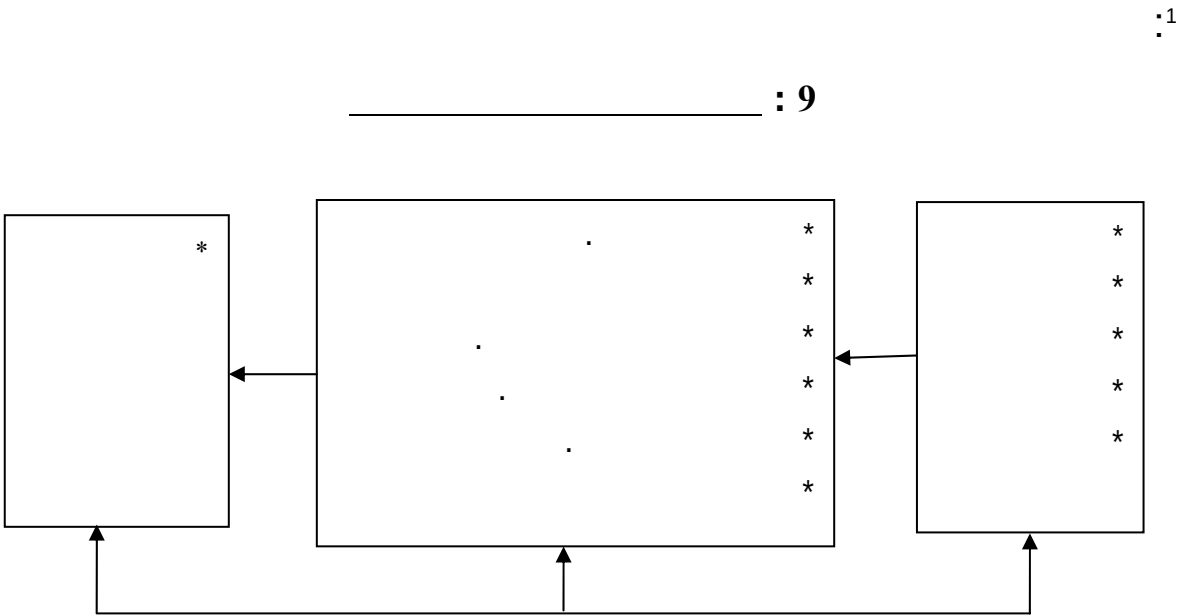
:

1

2

3

.94



:

•

•

•

:

:

الفصل الثاني

دور الإتصال الداخلي في تحسين الإنتاجية

١	١
٢	٢
٣	٣
٤	٤
٥	٥
٦	٦
٧	٧
٨	٨
٩	٩
١٠	١٠
١١	١١
١٢	١٢
١٣	١٣
١٤	١٤
١٥	١٥
١٦	١٦
١٧	١٧
١٨	١٨
١٩	١٩
٢٠	٢٠
٢١	٢١
٢٢	٢٢
٢٣	٢٣
٢٤	٢٤
٢٥	٢٥
٢٦	٢٦
٢٧	٢٧
٢٨	٢٨
٢٩	٢٩
٣٠	٣٠
٣١	٣١
٣٢	٣٢
٣٣	٣٣
٣٤	٣٤
٣٥	٣٥
٣٦	٣٦
٣٧	٣٧
٣٨	٣٨
٣٩	٣٩
٤٠	٤٠
٤١	٤١
٤٢	٤٢
٤٣	٤٣
٤٤	٤٤
٤٥	٤٥
٤٦	٤٦
٤٧	٤٧
٤٨	٤٨
٤٩	٤٩
٥٠	٥٠
٥١	٥١
٥٢	٥٢
٥٣	٥٣
٥٤	٥٤
٥٥	٥٥
٥٦	٥٦
٥٧	٥٧
٥٨	٥٨
٥٩	٥٩
٦٠	٦٠
٦١	٦١
٦٢	٦٢
٦٣	٦٣
٦٤	٦٤
٦٥	٦٥
٦٦	٦٦
٦٧	٦٧
٦٨	٦٨
٦٩	٦٩
٧٠	٧٠
٧١	٧١
٧٢	٧٢
٧٣	٧٣
٧٤	٧٤
٧٥	٧٥
٧٦	٧٦
٧٧	٧٧
٧٨	٧٨
٧٩	٧٩
٨٠	٨٠
٨١	٨١
٨٢	٨٢
٨٣	٨٣
٨٤	٨٤
٨٥	٨٥
٨٦	٨٦
٨٧	٨٧
٨٨	٨٨
٨٩	٨٩
٩٠	٩٠
٩١	٩١
٩٢	٩٢
٩٣	٩٣
٩٤	٩٤
٩٥	٩٥
٩٦	٩٦
٩٧	٩٧
٩٨	٩٨
٩٩	٩٩
١٠٠	١٠٠

الفصل الثاني : دور الإتصال الداخلي في تحسين الإنتاجية

تمهيد: أحدثت السنوات الأخيرة كثيرا من التغيرات في تركيبة المجتمع العالمي ، فالنمو الإقتصادي السريع و الزيادة الكبيرة للسكان ، ودخول معظم الدول النامية مرحلة التصنيع متطلعة لمستوى معيشي أفضل، جعلها تسلط الضوء على الإنتاجية ، و ثمة فرق بين الإنتاج والإنتاجية. فالأول هو ناتج القوى التي تعمل في العملية الإنتاجية ، بينما الإنتاجية مقياس لقياس مقدار الناتج من إستخدام قدر معين من هذه القوى في العملية الإنتاجية .

و لمعرفة مدى إرتباط هذه العملية بالإتصال الداخلي ، جاءت هذه الدراسة ، الرامية للتعرف على الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية ، من خلال إتخاذ المؤسسة الصناعية كنموذج للتطبيق الميداني .

فعلى غرار بقية المؤسسات تنشط المؤسسة الصناعية بهدف خلق الثروة و تنمية الإقتصاد الوطني ، ولتجسيد ذلك يهتم الجهاز الإداري فيها ، بمراقبة التسيير والعمل على التطبيق الجيد للقرارات ، وتوجيهها وفق الغايات المسطرة ، والخطط المرسومة .

بيد أن وضع الخطط ، والتحديد الجيد للأهداف، غير كافيين لتفعيل النظام الإداري فهناك مؤثرات أخرى تأتي من محيط المؤسسة، و يصعب تقديرها أو السيطرة عليها.

لذا فعملية المراقبة هنا تعنى التحكم في الذات لضمان التكيف مع الظروف الغير متوقعة ولإبقاء النشاط يسير في خط مستقيم نحو تحقيق الهدف¹.

و المؤسسة من خلال مراقبتها للتسيير ترمي للتعرف على مدى الفعالية، مستعينة بمفاهيم لقياس الأداء كالكفاءة الإنتاجية. التي حضيت باهتمام متزايد من قبل المختصين فصاغوا لها عدة تعاريف، تؤكد معظمها على ارتباطها بمفهوم الفعالية وتنسب للموارد البشرية دورا حاسما في تحقيقها ، إلى جانب فعالية الإتصال .

في هذا الفصل سيتم التعرف على كيفية تقييم الأداء ، و العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة ، و على رأسها العامل البشري وأخيرا أهمية الإتصال في تحسين الإنتاجية .

المبحث الأول : تقييم أداء الأفراد في المؤسسة

يقصد بالأداء المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما . فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و يأتي كنتيجة لمزج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور الذي لابد أن يؤديه الموظف ، ومستوى القدرات التي يتمتع بها.

¹ - Michel Gervais : *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Economica, 1983, p 4.

و قد بات واضحا أن أداء الفرد يتأثر بجملة من العوامل المختلفة والمتشابكة و التي يصعب علميا تحديدها، حتى أن **A. Bajt** يقول: «تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإجتماعية أو الإقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء»¹

لكن غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين أداء العامل و الجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما: فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الموارد البشرية و هو يتكون من ثلاث عناصر تتمثل في:²

١- كمية الجهد المبذول: أي مقدار الجهود البدنية والعقلية المبذولة في العمل خلال فترة زمنية معينة تقاس بالسرعة وكمية الإنتاج، و هي مؤشرات غير كافية لتقنين حجم الأداء .

٢- نوعية الجهد المبذول: تعبر عن الدقة والجودة و مطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، و هي ضرورية لفعالية الأداء و كفاءته.

٣- طريقة بذل الجهد: و هي هامة بالنسبة للأداء لكونها تحدد كمية الجهد اللازم للعمل. لكن من المسؤول عن وظيفة تقييم الأداء في المؤسسة ؟

مهما كان حجم المؤسسة أو نوع نشاطها، فوظيفة تقييم الأداء ومراقبته، توكل في غالبية الأحيان للإدارة وللقيام بهذه المهمة هناك أكثر من طريقة. بعضها قديم والآخر حديث:

أ - طريقة التحليل المالي: تتم عن طريق الاستعانة بالمكاتب المختصة أو المحاسبين، تعتمد النسب المالية لتحليل مختلف أوجه نشاط المؤسسة، على المدى القصير والطويل.

غير أن هذه الطريقة على سهولة تطبيقها لا تخلو من سلبيات: لاقتصارها على الجوانب الكمية وإهمالها للجوانب الكيفية ، إضافة لكون النسب المالية الناتجة، تعبر عن قيم نتجت عن عناصر عدة يصعب فصلها، ويتعذر التعرف على مساهمة كل منها في الناتج النهائي.

ب - طريقة الأهداف والغايات : تستخدم مؤشرات تعبر عن أهداف قابلة للقياس كالربحية كالمردودية أما التقييم فيتم بالنظر للخطط ، والبرامج المسطرة ، في إطار تحديد الأهداف.

ج- تقييم أداء المؤسسة عن طريق الكفاءة والفعالية : بفضلها يتحقق المسؤولون من استخدام الموارد بكفاءة لتجسيد الأهداف لأن صحة المؤسسة متعلقة بالفعالية المرتبطة بشروط أربع³

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 76.

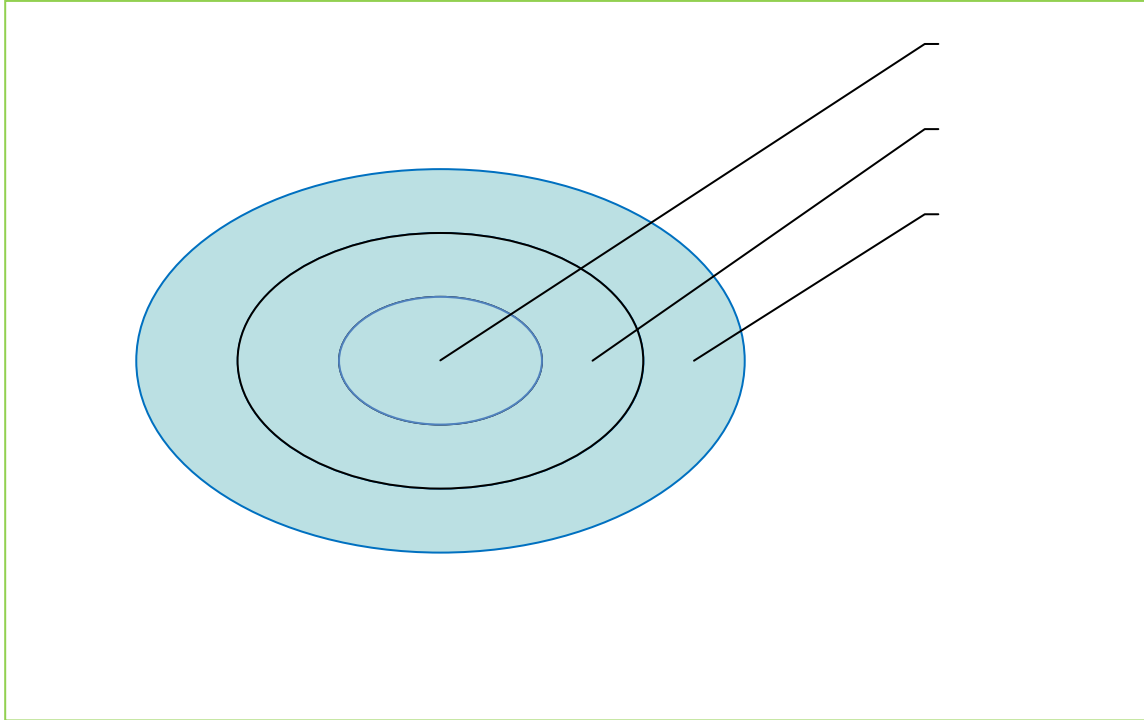
² وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية ، مفهومها ، قياس العوامل المؤثرة فيها ، دار النهضة ، بيروت ، 1983، ص 103

³ - Edgar H. Sein : *Psychologie et organisation, Hommes et techniques*, 1971, P. 95-96.

- ١ - كفاءة التكيف و الإستعداد لحل المشاكل والمرونة في ردة الفعل.
 - ٢ - الإحساس بالهوية وإدراك المؤسسة لأهدافها المنشودة و تطلعاتها .
 - ٣ - القدرة على البحث عن الحقائق و تحصيلها، وترجمة مميزات المحيط بشكل جلي.
 - ٤ - تحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة لتعمل بدون تناقض مع بعضها البعض.
- المبحث الثاني : أهمية قياس كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في المؤسسة**
- تحسين الإنتاجية ليس تجويد الأداء، و لكنه أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. لتحقيق ذلك، ينبغي معرفة العوامل التي تتحكم في هذه الطريقة الصحيحة.

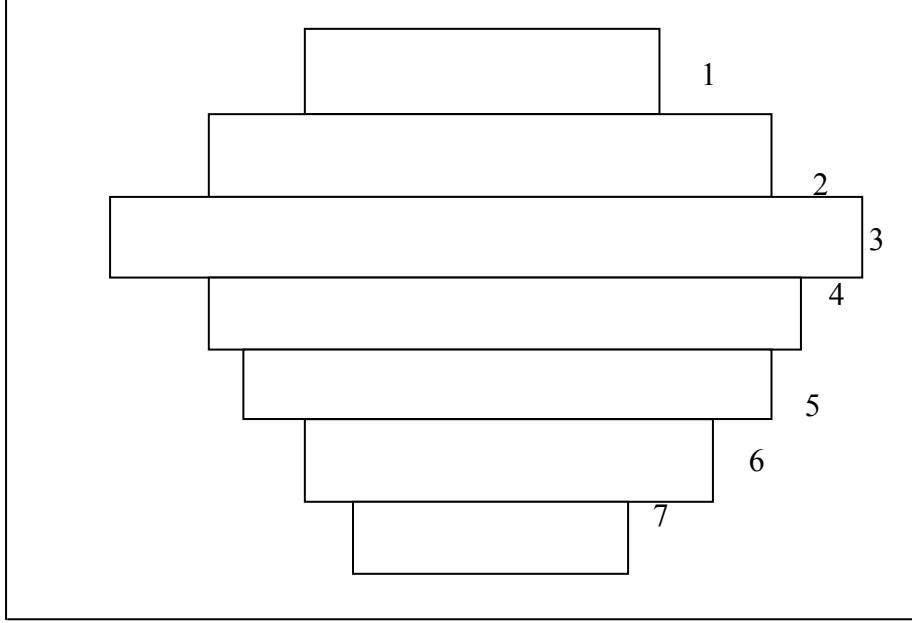
الشكل رقم : 10 مجموعات العوامل المحددة للإنتاجية¹

من جهة أخرى أثبتت التجارب أن الإستراتيجية الفعالة لتحسين الإنتاجية إنما تقوم على حقيقة



¹ علي السلمي : إدارة الإنتاجية ، مرجع سابق ، ص 35

أن إنتاجية البشر، تتحدد في الأساس بإتجاهات ودوافع و قيم العاملين ، ومن ثم فلتحسينها ينبغي تغيير إتجاهات و دوافع و سلوك العمال. من جانب آخر يمكن التعرف على إنتاجية العمل باعتبارها نمطا لسلوك العامل كما يوضحها الشكل الموالي¹:



الشكل رقم : 11- إنتاجية العمل نمط لسلوك العامل

المطلب الأول: الهدف من قياس الكفاءة والإنتاجية :

إن الإهتمام بزيادة الإنتاج الكلي للمؤسسة وزيادة مساهمة العاملين فيه ، أدى إلى ظهور أساليب عديدة للقياس، في إطار الخطة الإستراتيجية. لتمكين المديرين من قياس مستويات الإنتاجية بصفة مستمرة. مستعنيين بالإتصال، لأن التخطيط يعتمد على توافر المعلومات. و تلك مسؤولية الإتصال الداخلي الذي يربط أجزاء التنظيم، بنقله للمستجدات ، كما يتجاوز مهمة خلق الشعور بالإنتماء لدى العمال للتركيز على التقييم. لذا فهو يساهم في تسيير المؤسسة لكونه: يظهرها كوحدة، كما أنه أداة للتغيير تعمل على جعل ثقافة المؤسسة تحقق مشروعها. وحسب Thériault فمعرفة الفرد بمؤسسته ، ومقدار انتمائه لها ، تتحدد بالنظر لوظائفه اليومية وليس وفقا لآماليات الإدارة وذلك يتطلب فعالية في الإتصال الداخلي .

المطلب الثاني: أهمية قياس كفاءة إنتاجية الموارد البشرية:

¹ - المرجع نفسه ص 96 .

إن قياس الكفاءة الإنتاجية للعمال بصفة دورية في إطار الخطة الإستراتيجية ينعكس إيجاباً على المؤسسة في عدة جوانب منها:¹

١- تزويد المشرفين بالمعلومات الضرورية لاتخاذ الإجراءات المناسبة خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج ، أو أي نشاط آخر ، باعتبار أن هذه المعلومات تشكل الجهاز العصبي للإنتاج ، هذا الجهاز الذي يشعر بأي تغيير أو انحراف في الكمية أو الجودة أو الوقت .

٢- هو أمثل أسلوب للمشرفين لتوفير العدالة، و الإسترشاد به لتقييم مدى كفاءة العمال فيشيع بذلك الاطمئنان والرضا في أوساط الموارد البشرية .

٣- مقياس لمكافأة العمال المجدين، ومعيار لاختيار المرشحين منهم للترقية، كما يكشف عن قدرات، ومواهب العمال، وبالتالي يمكن استغلالها أمثل استغلال.

٤- مقياس لمعرفة الموظفين الأقل عطاء، والذين قد يستغنى عنهم إن لزم الأمر.

٥- مقياس لتوجيه العمال لما يتقنونه من أعمال، أي الإستغلال الأمثل للأيدي العاملة.

٦- لمهارة العامل تأثير في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لأن العامل هو العنصر الوحيد المتغير أكثر من غيره، و صاحب الدور الإيجابي في عملية الإنتاج.

مقياس الإنتاجية يعبر إذن عن كفاءة العامل البشري، لكنه يتأثر بالعديد من العوامل، فما هي يا ترى أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية الموارد البشرية ؟

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إنتاجية الموارد البشرية نظرا لتعدددها و تشابكها. قدم المختصون عدة تصنيفات بناء على منطلقات محددة فمنهم من رتبها تبعا لعلاقتها بعوامل الإنتاج الأساسية: بينما رتبها البعض الآخر حسب خصائصها: في حين تذهب تصنيفات ثالثة للفصل بين العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وثمة من يميز في تصنيفه بين نوعين من العوامل أحدهما، يمكن للمؤسسة التحكم فيه و تسييره وفقا لأهدافها، بينما الآخر يكون خارج نطاق تحكمه. أما سبب الاختلاف فيعود لاختلاف مجال الدراسة، و هدفه غير أن هذه الاختلافات تبقي منهجية وليست مبدئية. و من التصنيفات المعتمدة تصنيف **S Kukoleca**.

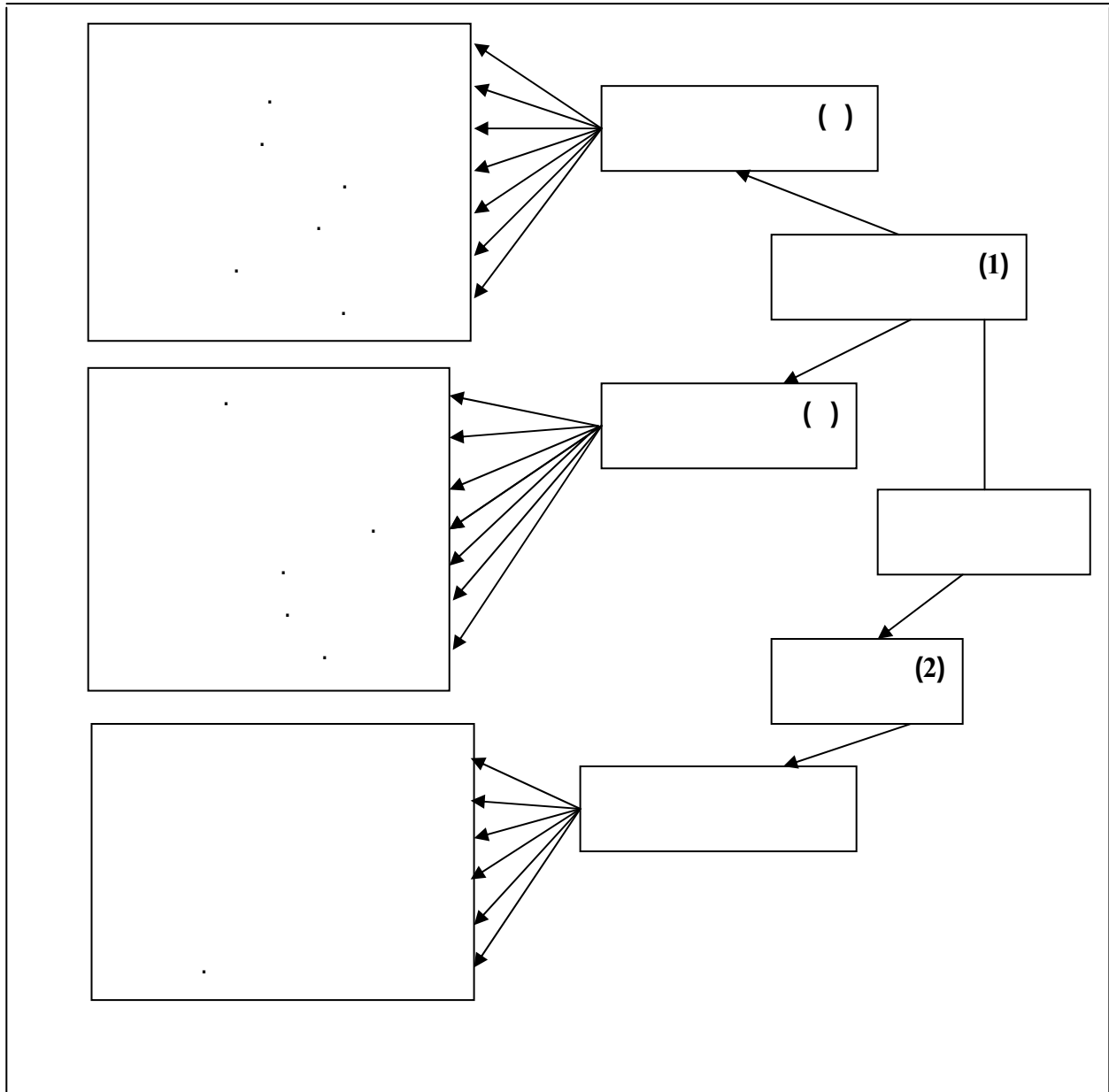
أ - تصنيف ²S Kukoleca: قسم العوامل إلى نوعين موضوعية و ذاتية. الأولى تقع خارج نطاق تحكم المؤسسة ، لذا فالتأثير فيها يكون بواسطة الإجراءات الهادفة للتخفيف من

¹ عادل جودة وغسان فلعاوي: الكفاءة الإنتاجية و وسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر العربي ، ط1 ، ص 25 ، في شنوفي نور الدين: مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

1- وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق ، ص 107 -108.

الآثار السلبية في نتائج المؤسسة التي قد تحدثها هذه العوامل التي تنقسم إلى فئتين : اجتماعية و فنية أما الثانية العوامل الذاتية أو التنظيمية: تتأثر بطبيعة نشاط المؤسسة و كفاءة مسيريتها و جهد العامل لذا فتأثيرها السلبي، مرده للنقائص الذاتية للموظفين.

شكل رقم: 12 تصنيف عوامل الإنتاجية حسب S Kukoleca:



- المصدر : وجيه عبد الرسول العلي ، مرجع سابق ، ص 110 .

و يمكن للمؤسسة الرامية لتحسين الإنتاجية ، أن تفرض سيطرتها على العوامل التنظيمية باتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة التسيير وتوجيه تنفيذ الخطط الإستراتيجية ، وتشمل العوامل التنظيمية: نسبة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية، و النقص في اكتساب المهارة.....

و الواقع أن العمل البشري ظاهرة معقدة و متعددة الجوانب، و ناجمة عن تفاعل الجانب النفسي والسلوكي مع الظروف الفيزيائية التي يتم في إطارها العمل لدى يرى **عاطف محمد عبده** : أن الأداء الوظيفي يجسد مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم و مدى سلوكياتهم وتصرفهم أثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم . و لا يخفى دور العوامل الذاتية في تحسين الإنتاجية و الأداء¹.

لكن ما المقصود بالعوامل الذاتية ؟

إنها عوامل ترتبط بسلوك الفرد في العمل و الذي يمثل أدائه الوظيفي و هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد داخل بيئة العمل و هو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية²: **الأداء = القدرة × الدافعية (الجهد) × البيئة** .

1- القدرة على العمل: وتتمثل في قدرات الفرد الشخصية و تنقسم إلى قسمين:

*القدرات الفطرية: أو الموروثة و هي قدرات يمتلكها الفرد ، ويجلبها معه إلى العمل وهي إما أن تكون بدنية كالصحة، أو شخصية كالثقة بالنفس ، و التحدي و الطموح ...

*القدرات المكتسبة: و هي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب و تتمثل في المؤهلات العلمية، و معرفة كيفية أداء الفرد لدوره، لذلك يطلق عليها أيضا: المهارات.

2- الدافعية للعمل : تشير إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي توجهه للتصرف بطريقة معينة ، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها للقيام بمهام العمل .أي أنها قوة تعطي للحاجات والبواعث إتجاه ، يتحدد بموجبه سلوك الفرد . و الهدف منها تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لدى الفرد، كما تعبر عن الرغبة في العمل. وتنعكس في شكل الجهد المبذول و مقدار المثابرة عليه. أي أن الدافعية تحدد مدى إستخدام الفرد لكامل قدراته في العمل.

لكن دون إهمال، تأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على إنتاجية الموارد البشرية.

ب – تصنيف A. Judson : هو رئيس أحد مكاتب الخبرة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتميز تصنيفه بتقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى قسمين: داخلية، خارجية والثاني مرتبط بالأول و كلاهما يتضمن مجموعة من العناصر مصنفة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 13: العوامل المحددة للإنتاجية في المؤسسة

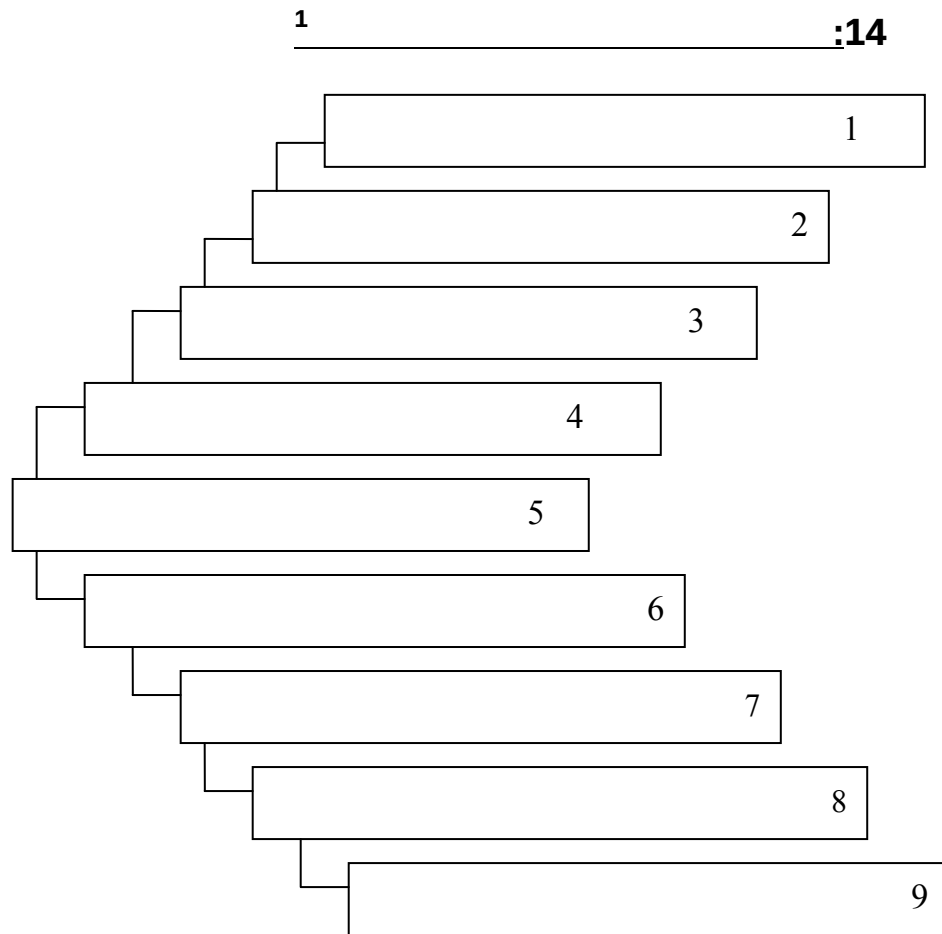
¹ عاطف محمد عبده: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، 2000، 13.

² عمر سرار: الرضا عن العمل و أثره على الأداء ، أطروحة ماجستير(غير منشورة) تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 ، ص 52

¹ - ناصر دادی عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 103 .

وقدرة العمل تحوي عناصر عديدة منها: التعليم والتدريب و هي في الحقيقة مكونات رأس المال البشري. و تعد الرغبة في العمل والقدرة عليه من أهم العناصر المؤثرة في الإنتاجية ، لذا اتخذها الباحثون كمعيار لتحديد نتيجة العملية الإنتاجية والكفاءة .

د - خطوات وضع إستراتيجية تحسين الإنتاجية قياس مستوى الإنتاجية مهم لأنه يمكن من تقييم الأداء في كل مجال وظيفي، وتحديد المشاكل ، ثم بلورتها ، تمهيدا لتحليلها ، ثم إتخاذ القرارات لتصحيح الوضع. تحقيقا لهذا الغرض هناك مجموعة من الخطوات يوضحها :



هـ - مداخل تحسين الإنتاجية :**الأول** يتعلق بالموارد الرأسمالية التي تستحق عناية خاصة لكلفتها المرتفعة، لذا فإن تحسين إنتاجيتها يعود بفوائد جمة على المؤسسة، ومن أهم مجالات تحسين هذه الإنتاجية: تقليص نسبة الفاقد، و الضائع في الموارد المقدرة بـ 40 % في المتوسط ولتحقيق أقصى إنتاجية ينبغي التركيز على العناصر التالية :

¹ : صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 46.

- تدريب العاملين في مختلف مراحل الإنتاج .
- صيانة المعدات، واختيار أحسن أسلوب للتصنيع.
- تجنب إتلاف المنتجات، ومحاولة الاستفادة من مخلفات المواد.
- النقل الجيد والتخزين وفق الشروط اللازمة لتقليل المنتجات التالفة إلى أدنى حد.
- بالإضافة لترشيد استهلاك الطاقة التي تمثل نسبة ملحوظة من تكاليف الإنتاج.

أما ثاني مدخل لتحسين الإنتاجية فيتعلق بتحسين إنتاجية الموارد البشرية. و هو العنصر الأهم فبرغم أهمية العوامل الفنية و رأس المال في زيادة الإنتاجية أو تحسين مستواها إلا انه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية ، فعلى سبيل المثال : لو طلب من موظف التحقق بمنصبه منذ فترة وجيزة، و يفترق للتدريب الجيد ، أن يشغل آلة حديثة باهظة الثمن ، فالأرجح أنه سيتلفها، مما يؤدي إلى تخفيض معدل الكفاءة .

بنفس المنطق فالعامل الذي لا يملك شعور صادق لتحسين عمله أو تنقصه الرغبة الحقيقية في العمل، لا ينتظر منه أن يقدم الكثير للمؤسسة فيما يتعلق بالكفاءة. بعبارة أخرى التجهيزات الآلية الحديثة، وتصميم الأعمال وتوفير كل الضمانات الفنية للعملية الإنتاجية ليست كافية للوصول إلى حد معقول من الإنتاجية، بل تفرض الضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد المنجزين للعمل هما: القدرة على أداء العمل والرغبة فيه يمكن توضيح العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي¹:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.

معنى ذلك أن تأثير المقدرة على العمل في الأداء، مرهون بمقدار رغبة الشخص في العمل. و على النقيض من ذلك فتأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على إنجاز العمل.

و لكي تتجلي الصورة يمكن إعطاء قيم رقمية لكل من المقدرة والرغبة عند الشخصين (أ) و(ب) على النحو التالي :

الشخص (أ) مقدرة على العمل = 3 أما رغبته في أدائه = 1.

الأداء الفعلي للشخص (أ) = $1 \times 3 = 3$ و الناتج = 3

¹ صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 51.

الشخص (ب) مقدرة على العمل = 3 و رغبته في أدائه = 3

الأداء الفعلي للشخص (ب) = $3 \times 3 = 9$ والناتج = 9

ومن هنا نخلص إلى حقيقتين الأولى : هي إمكانية التأثير في مستوى في الإنتاجية عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه علما أن هذه الحقيقة، تصدق على كل المؤسسات وتطبق على كافة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

والثانية : أن النجاح في تحسين الإنتاجية مرهون بالتحديد الدقيق لأي العاملين يؤثر في الآخر، هل القدرة تؤثر في الرغبة ؟ أم العكس، فإذا كانت الرغبة منخفضة أو ضعيفة فاللجوء إلى التدريب والتمرين لزيادة القدرة على الأداء لن يجدي نفعاً، بل الأفضل السعي لزيادة رغبة الأفراد في العمل. لكن عدم تقطن الإدارة لهذه الحقيقة، يجعلها أحيانا تنفق مالا طائلاً لتدريب أفرادها، بغرض زيادة الإنتاجية، بعدها تكتشف أن هذا الإنفاق لم يحقق المبتغى، فتفقد الثقة بفعالية التدريب. وقد تعتمد الإدارة لتطبيق نظام الحوافز لكنها لا تحصل على نتيجة مرضية، فتفقد الثقة بفعالية الحوافز كأداة لزيادة الإنتاجية.

لذا فالمبدأ الأساسي، هو تحليل كل موقف يكون فيه خلل في نسبة إنتاجية الموارد البشرية، ثم التعرف على السبب الحقيقي الذي يقف وراءه، هل هو ضعف الرغبة ؟ أم عدم توفر المقدرة ؟ لتتم معالجته بالاعتماد على الوسائل والبدايل المتوفرة، و في مقدمتها الإتصال الداخلي لكونه الأداة الأنسب لجمع المعطيات حول الوضع الذي آل إليه العمال وأسباب هذا الوضع . و الإسترشاد في ذلك بالنظرة الموضوعية ، التي ترى أن المؤسسة هي تنظيم لا يشتغل فقط بتأليف المعطيات التقنية ، و إهمال الموارد البشرية.

لأن جل الدراسات تؤكد أن إنتاجية الأفراد تتأثر بالروح المعنوية و الرضا الوظيفي .
و كلاهما له علاقة بالدافعية للعمل .

١- **تأثير الدافعية على الإنتاجية** : تعتبر الدافعية أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي منظمة حيث يمكن إستخدامها لتنظيم سلوك العاملين، نحو أنفسهم ونحو غيرهم، و نحو المنظمة و أهدافها، وطموحاتها و إرادتها. ونحو الإنتاجية وعملياتها و نحو الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. كما أنها أداة في أيدي الأفراد لتحقيق

أهدافهم الشخصية. فضلا عن كونها تساهم في إشباع حاجاتهم و ترفع من مستوى أدائهم مما يحقق هدفا إنسانيا ، وتحاول زيادة إنتاجية المنظمة و تعزيز إنتمائهم لها¹ .

٢- تأثير الروح المعنوية على إنتاجية الموارد البشرية : قارن العلماء بين إنتاج خمسة مصانع لصناعة السفن و كانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية ، و وجدوا أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية ، بمعنى أن إرتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، و زيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى إرتفاع الروح المعنوية ، كذلك وجدوا أن الإنتاج قد يظل مرتفعا رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال إذا كانوا يشعرون بالفخر و الإعتراز بنجاحهم في العمل² . كما أن الظروف المعيشية الحسنة المترامنة مع عدم إستقرار سياسة الشركة، يؤدي إلى شعور العمال بالقلق و عدم الأمان.

إذن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج و على تغيب العمال و تمارضهم و تمردهم وعصيانهم، وعلى هجرتهم إلى أعمال أخرى، وعلى نسبة حوادث العمل، وعلى درجة تأثير العمال بظروف التعب والملل ، وغير ذلك مما قد يقلص من حجم إنتاجيتهم .

و هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية منها : تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالإضاءة الجيدة ، والتهوية الجيدة ، ودرجة الحرارة المناسبة وكذلك توفير الأجور العادلة ، و فض المنازعات بين العمال بعضهم بعضا، و تحسين الإتصالات بينهم وبين إدارة العمل، للقضاء على أسباب الشكوى والتظلم.

بالإضافة لما سبق، فقد أسفرت تجارب أخرى قام بها الباحثون لمعرفة أثر الزيادة في الأجر على إنتاجية الموارد البشرية، على نتيجة غير متوقعة ،حيث لم يتمكن المشرفون على التجربة من إثبات وجود علاقة بين كمية الأجر و مقدار إنتاجية الفرد، و أثبتوا على النقيض من ذلك، أن لعامل الروح المعنوية أثرا كبيرا في معدل إنتاج الفرد بل إن تأثيره في بعض الحالات ، كان أقوى من تأثير ظروف العمل المادية . لذا بدأت تجاربهم تتخذ إتجاها جديدا نحو دراسة أثر هذا العامل المتغير على إنتاجية العمل³.

¹ - طویل کریمه : مرجع سبق ذكره ، ص 3 .

² عبد الرحمن محمد العيسوي : علم النفس والإنتاج ، مرجع سابق ، ص 103 .

³ - عادل حسن : الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص407.

و ثبت على إثرها أن معنويات العمال لا تتأثر بظروف العمل المادية وحدها كفترات الراحة و الأمراض المهنية والإضاءة والتهوية ، ولا بشروط العمل كالتدريب ونظم الترقية وغيرها، و لكن بالعلاقات الإنسانية كنظام الإشراف و الإتصال والنشاط الإجتماعي

و قادت هذه النتائج إلى تغيير واضح في سلوكيات الإداريين ، حيث زاد اقتناعهم بأنهم كرجال إدارة لا يجب أن يطغوا في إملاء أوامرهم و قراراتهم على الطبقة العاملة ، « بل عليهم أن يفهموا وجهة نظرهم قبل إصدار هذه الأوامر ، ومناقشة العمال قبل إصدار هذه القرارات، حتى يكون هناك تفاهم وتعاون بينهم¹». كما أصبحوا أكثر تقديرا لوجهة نظر العمال وأكثر استعدادا لبحث مشاكلهم و مناقشة شكواهم.

بفعل هذه التجربة تم الحصول على معلومات من واقع حياة القوى العاملة ، لتكون أساسا لتدريب رؤساء العمال على كيفية معاملة الأفراد، و تحويل وجهة نظرهم فبعد أن كانوا يعتقدون برأيهم أصبحوا يعطون وجهة نظر الطبقة العاملة حقها من الإهتمام². خصوصا بعد اكتشاف أن للنواحي الإدارية والإشرافية تأثير واضح على معنويات الأفراد. و خلاصة هذه التجارب: إذا لم تشبع حاجات الأفراد بالقدر المطلوب فلن تصل كفاءتهم الإنتاجية إلى المستوى المنشود. فعلى الإدارة أن تدرس حاجيات الأفراد، لتوفرها لهم. و يمكن تلخيص معايير الروح المعنوية فيما يلي³ :

- 1- وجود أهداف إيجابية تسعى الجماعة لتحقيقها وتوجه إليها أنظارها.
- 2- إشباع حاجات الأفراد كالحاجة للتعبير عن الذات، و الحصول على المكانة
- 3- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها ، فالنجاح يقود لمزيد من النجاح .
- 4- اتفاق مستوى الطموح مع مستوى قدرة الجماعة .
- 5- المساواة بين الأعضاء في المكاسب و في التضحيات .
- 6- الشعور بالوحدة والتوحد أو التقمص والشعور بالجماعة.

كيفية قياس الروح المعنوية: تعد من العمليات الصعبة جدا و ذلك نظرا لتعدد العوامل المكونة لها و المؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة و معقدة و متغيرة ليست بسيطة ولا ثابتة ثباتا

¹ عادل حسن، مرجع سابق ، ص 411 .

² المرجع نفسه ، ص 412 .

³ عبد الرحمن محمد العيسوي : علم النفس والإنتاج ، مرجع سابق ، ص: 102-103.

مطلقا. و الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية و النقد والإجابة على الأسئلة، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من التقييم للروح المعنوية¹.

٣- **الرضا الوظيفي:** أو الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة و القناعة و الإرتياح ، مع العمل نفسه وبيئة العمل و كذا المؤثرات الأخرى².

و من مظاهر غياب الرضا الوظيفي:

* فقدان الإهتمام العام بالعمل : من أكثر العوامل المؤدية لعدم الإستقرار الصناعي، و كثيرا ما يعبر عنه بالتعب والملل، و ينعكس سلبا على الروح المعنوية. وينظر كوزان إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد. و التعب النفسي في رأيه يرجع للمجهود العضلي من ناحية و إلى الصراع العاطفي من ناحية أخرى. و في دراسة تأثير التعب على الإنتاجية لوحظ أنه ناجم عن فقدان الإهتمام بالعمل فالإنتاجية تقل بمرور ساعات العمل³.

* دوران العمل : أو الإستقالة : يدل بعضها على إنخفاض الروح المعنوية .

*المظالم والشكاوي : مؤشرا مباشر على إنخفاض الروح المعنوية الفردية ،يدل على عدم الرضا ، و المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة.

*الغياب : مظهر من مظاهر إنخفاض درجة الرضا عن العمل، ففي الأحوال العادية يكون معدل الغياب العادي هو ستة أيام في السنة. أي بنسبة ثلاثة بالمائة، و إذا تجاوز هذه النسبة لا بد من دراسة أسبابه، نظرا لانعكاساته الخطيرة على إنتاجية المؤسسة.

*مشاكل النظام: كثرة المشاكل تشير لإنخفاض الروح المعنوية أو نقص في الإشراف .

*الإضرابات: تعتبر من أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل شيوعا في المؤسسات الجزائرية ، رغم الخسائر الفادحة التي تتكبدها المؤسسة من جرائها .

المطلب الرابع : دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

¹ - المرجع نفسه ، ص 112 .

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 53.

³ - منصور فهمي: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 141.

المورد البشري هو المصدر الأساسي لتحقيق جل الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة خاصة الأهداف المرتبطة مباشرة بالجانب المادي. و عليه فقد أدركت إدارات المصانع أنه من الضروري الإهتمام بالفرد، و تحسين العلاقات الإنسانية داخلها ، إذا أرادت تحقيق أهدافها. لأن الأفراد هم سر نجاح المؤسسة التي يعملون بها.

و مع ذلك فإنه وحتى وقت قريب كانت المؤسسات تعامل الفرد باعتباره آلة للإنتاج أما في وقتنا الحالي ، فقد اعتبرت المؤسسات أن الآلات تخضع للقوانين التي صممت في ظلها ولا يمكن أن تحيد عنها ، أما الإنسان فلا يخضع لما تخضع له الآلة من قوانين ، ذلك أن العقل البشري يمتاز بالانطلاق . لكن كيف يمكن استثمار القوى البشرية واستغلال كل طاقاتها، وتوظيفها واستغلالها وترشيدها وتوجيهها وتحسين إنتاجيتها ؟

علما أن الكفاءة الإنتاجية تتأثر بعدد من العوامل وعلى رأسها العامل البشري، لكونه المصدر الحي، و العاقل والمتصرف في مختلف العوامل المادية الأخرى.

هذا ما تؤكدّه مختلف التصنيفات المشار إليها آنفا ، حيث نجد في التصنيف الأول المقدم من طرف **S Kukoleca**. أن من العوامل ما يقارب الثلثين أو يزيد يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالعامل البشري. نفس المنحى يتخذه التصنيف الثاني لـ **A. Judson** و التصنيف الأخير يسير في نفس الاتجاه ف **R Sutermeister** يبرز أن الكفاءة الإنتاجية ترتبط بشكل شبه تام بالموارد البشرية، فما عدا المواد الأولية والآلات وتصميم العمليات الإنتاجية، فإن باقي العوامل تتعلق بالأفراد أو الأداء الوظيفي، الذي يضم القدرة على العمل والرغبة فيه وهو المدخل الذي يعول عليه كثيرا في تحسين الإنتاجية . كل هذه العناصر تحدد الدور الرئيسي للموارد البشرية، كما تسمح بحصر واجبات كل جهة في المؤسسة للقيام بدورها تجاه هذه الموارد وتوجيهها لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

و هنا يبرز الدور المنوط بالإدارة لتحقيق المطالب السالفة مستعينة في ذلك بجملة من الطرق والوسائل التي تستخدمها لصالح الطاقم العامل بها وتتجلى فيما يلي:

- أ – إختيار العمال وفق أسس سليمة باعتماد التحليل العلمي للوظائف . و توصيفها بدقة .
- ب – وضع برامج تدريبية مستمرة لرفع الكفاءة، و الإستعانة بالإتصال الداخلي لتوعية العمال بأهميتها لتحسين الأداء ونتائجها الإيجابية التي تعود عليهم وعلى المؤسسة بالنفع.

ج- حسن اختيار المشرفين على العمال ورؤساء الأقسام ، فهم حلقة وصل هامة بين المنفذين والهيكل الإداري. ناهيك عن دورهم الرئيسي في العملية الإتصالية .

د- الإهتمام بالحوافز المادية و المعنوية، و وضع أنظمة واضحة و مفهومة وعادلة لها .
و الإستعانة بالاتجاه الإنساني في معاملة الأفراد داخل المؤسسة يعد مطلباً رئيسياً.
يتجسد بتوفير جل الحقوق النفسية و الاجتماعية للعمال ، كالحاجة لمعرفة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، و هي أول مهام الإتصال الداخلي.

و يرى **عبد الرحمن العيسوي**: أن « هناك شرطان أساسيان لتحقيق هذا الهدف الحيوي والذي أصبح أكثر ضرورة في ضوء تبني المجتمعات العربية الراهنة لفلسفة التنمية الشاملة، وزيادة الإنتاج كما وتحسين جودته كيفاً، وخاصة التنمية البشرية¹ :

1 / يجب أن يكون الفرد مهياً ومستعداً وراغباً في إستخدام مواهبه و لديه الدافعية .
2/ يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تشجيع هذه الدافعية ، و تسهل سبل الاستفادة من الأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة .»

لكن كيف تستطيع المؤسسة أن تحقق ذلك ؟
حتى يتسنى لها ذلك ينبغي توفير²:

- 1- القوى البشرية أو الأفراد أو الطاقات البشرية الجيدة.
- 2- التركيب التنظيمي الجيد و المبادئ و الممارسات الإدارية الجيدة.
- 3 - نظام إتصال أو تواصل جيد بين العاملين والإدارة . و توفير الجو الديمقراطي .
- 4- نظام جيد للأجور و المكافآت و الحوافز و العلاوات و الترقيات .

في نفس السياق يعتبر **M . Gozier** المورد البشري عنصراً نادراً ، بل الأكثر ندرة لذا فالاستثمار الغير المادي من خلال تطوير الأفراد وتكوينهم ، وتعليمهم ينبغي أن يحظى باهتمام أكبر مقارنة بالاستثمار المادي. «لأن النقائص تسجل عموماً ليس على مستوى هذه الموارد وإنما في القدرة على تجنيدها وتحقيق التناسق الوظيفي بينها، وجعل كافة المشاركين يساهمون ويتعاونون في إطار شبكة معقدة»³.

¹ عبد الرحمن العيسوي : سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية للطبع ، والنشر والتوزيع ، 1998 ، ص 66 .

² — المرجع نفسه ، ص 70 .

³ M. Gozier : L'entreprise à l'écoute : Le management post -industriel. Edition due Seuil, Paris, 1994, P 67.

في هذا السياق لا بد من الاعتماد على أعمدة الإتصال الأربعة باعتبارها نسق مرتبط بالمؤسسة ، نظرا لدورها المحوري في تفعيل التواصل و تسريع وتيرة نقل المعلومات. و جعل العمال يلتفون حول مشروع المؤسسة . و هو ما يتطلب منطقيا الإهتمام بالحاجات الأساسية لعمال، وعلى رأسها الحاجة للتحفيز، و الرضا الوظيفي، و زيادة الدافعية للعمل لكن كيف يمكن للإتصال أن يؤثر على الجانب النفسي للعامل ، و كيف يمكن إستخدام هذا العنصر في تحسين إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسات ؟

بالنظر لوظيفة الإتصال الداخلي : هناك من يرى أن له ثلاث وظائف هي ¹: الإنتاج والإبداع و الصيانة.

أ - **وظيفة الإنتاج** : لا يمكن الفصل بين الإتصال الداخلي و عملية الإنتاج خاصة في المؤسسات الإقتصادية والصناعية ، فالإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، حيث يعمل على إمداد الفرد بالمعلومات الضرورية للإنجاز كما يحقق التعاون الفعال و يزيد من المهارة و الرغبة في العمل ."

ب - **وظيفة الإبداع**: تهدف لوضع أفكار جديدة. و قد كانت أقل الوظائف ممارسة. لكنها اليوم تحتل الصدارة نظرا لزيادة سرعة التغيير والابتكار. و السبب الكامن وراء مقاومة الأفراد للتغيير والإبداع، هو كون السلوكات التنظيمية المكتسبة التي غداها الروتين والنمطية ستقف في طريق المبادرات الجديدة خصوصا إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي لمواكبتها. و لهذه الوظيفة بعدان:

البعد الأول: يمثل عملية تقديم الأفكار الجديدة ، التي تمكن المؤسسة من تطوير إنتاجها لإحتلال مركز تنافسي قوي، و يمكن إستخدام الدعائم الإتصالية الداخلية للتعريف بالفكرة .

البعد الثاني: التطبيق فالإتصال هنا يخفف من مقاومة الإبداع، عن طريق الإقناع بالمكاسب المحققة مع توفير جو نفسي مريح يسمح للأفراد بالمبادرة، لابتكار أساليب جديدة. فالمؤسسات الناجحة، تشجع الإبداع مما يخلق القيمة المضافة للمؤسسة و الأشخاص².

ج - **وظيفة الصيانة:** يلعب الإتصال الداخلي دورا مهما في الحفاظ على المناخ الملائم لتأدية العمل، و يدعم التفاعلات كما يغذي بعض القيم التنظيمية ، بقيامه بثلاث مهام :

¹ - عبد الرزاق جليبي : علم إجتماع التنظيم ، النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، مصر ، 1986 .

² -Gélinier,O : Stratégie de L'entreprise et Motivation des Hommes, Ed, Hommes et Techniques, 1984, P 294

*- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف: فالإتصال الداخلي الفعال يساهم في رفع معنويات الأفراد و زيادة تقديرهم الذاتي " فالإتصال المباشر من طرف الرؤساء مع العمال له أهمية كبيرة ، حيث يمنحهم الإحساس بالإنتماء للمؤسسة و يزيد من تعلقهم بها"¹.

*- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل: فسلوك الفرد هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف البيئة التي يعمل داخلها². و الإتصال ضروري لتسهيل التبادلات لأن غيابه يحول دون نقل العامل لأفكاره الخاصة بتحسين العمل . نظرا لإفتقار المؤسسة لإطار رسمي إتصالي مرن، مما يترتب عليه عدم الاستفادة من تفكير الأفراد.

*- ضمان الاستمرارية للوظيفة الإنتاجية والإبداعية للمنظمة³: في ظلها يتحقق الإنجاز الجيد للعمل ، و يتم خلق مناخ مهني صحي ملائم ، يمكن المؤسسة من التطور و النمو. و إنطلاقا من هذه الوظائف الثلاث ، يمكن الحديث عن دور الإتصال في تحسين الإنتاجية .

المبحث الثالث : دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية :

على مر العصور سعى أرباب المصانع والمؤسسات، لاستغلال عوامل الإنتاج أحسن استغلال. بما في ذلك العامل البشري، وتعمق هذا المسعى مع بداية القرن المنصرم. بدا ذلك واضحا في إستخدام طرق عديدة للتأثير على الموارد البشرية ، ودفعها لتحسين إنتاجيتها . فالكلاسيكيين استخدموا الأجور كوسيلة فعالة ، لكن مع تطور الدراسات تم إعتداد الأساليب السلوكية لتجنيد العامل البشري، غير أن الإتجاهات الحديثة تجاوزت هذه النظرة الضيقة مطالبة بإشراك العامل في مختلف جوانب نشاط المؤسسة ، وإشاعة جو من الإنسجام والتآلف في الأوساط المهنية. لكن من يسهر على تنفيذ هذه المطالب ؟

تؤكد بحوث عديدة في مجال التسيير و الإدارة. بأن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن خلق الجو السيكولوجي. فقد يكون هذا الجو صحيا و دافئا أو سيئا ، وغير مشجع على الأداء الحسن و في كلتا الحالتين يلعب للاتصال الداخلي دور مهم في خلق الجو الملائم.

فالإتصال أساسي لبناء الثقة بالارتكاز على قيم المؤسسة و قدراتها ، و بناءها المنسجم مما يجعل المؤسسة محل إختيار و إقبال ، كما يؤهلها للدفاع عن نفسها. وهذه الطريقة هي

¹ - Peters. T & Waterman .R : Le Prix De L'excellence : Les Secrets Des Meilleurs Entreprise, Edition Inter Edition, Paris, 1983 P 145.

² أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص278 .

³ - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 144 .

في نفس الوقت فعالة ونشطة، لأن الصورة القوية تمكّن المؤسسة من الصمود في وجه المنافسة ، وتحسين النتائج الإقتصادية و زيادة الموارد المالية ، فضلا عن أنها ذات أثر رجعي، حيث تمكن من تجاوز المشاكل المفتعلة و القضاء على الشائعات ، كما تمنح المؤسسة قدرة على الإستمرار في حالة الأزمات¹ .

من هذا المنطلق برزت أهمية البعد الإتصالي داخل المؤسسة ، فقد بات من المؤكد أنه يلعب دورا بالغا في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ، لكونه يعمل على إشراك كافة شرائح الموارد البشرية باستخدام العديد من الإمكانيات المتاحة .

فعلى سبيل المثال: تعمل السياسة الإتصالية الداخلية للمؤسسة على تشجيع الإتصال الصاعد ولا يخفى على أحد ما يقدمه هذا الأخير من آراء وتقارير عند إعداد الخطة . فالإستشارة والحوار هما لب هذا النوع من الإتصال ، كما أن إعداد خطة إستراتيجية ناجحة

يرغب الجميع في تنفيذ خطواتها، يستدعى ضرورة إشراك كل المستويات الإدارية، في عملية التخطيط. فهذا المنحى بالإضافة لما يفرزه، من تعدد وجهات النظر، يشكل عامل إثراء مهم، يجعل كل فرد يقدم أحسن ما لديه من أفكار وآراء. لأنه أعلم بوظيفته من غيره ثم إن جمع كل وجهات النظر، وصهرها في بوتقة واحدة يقود في النهاية لوضع خطة متكاملة و محكمة و قابلة للتجسيد، يسهر الجميع على تطبيقها باعتبارهم من بين واضعيها.

غير أن دور الإتصال الداخلي لا يقتصر على مرحلة الإعداد بل يتعداها إلى مرحلة التنفيذ. فتوجيه الأعمال وتوزيع المهام، والتركيز في ذلك على العامل البشري يخلق لديه شعورا متناميا بالرضا ، وإحساسا صادقا بالإنتماء للمؤسسة . مما ينعكس إيجابا على الأداء التنفيذي، فترتفع الإنتاجية. فضلا عما سبق فالإتصال بين جماعات العمل يرمي لإيجاد روابط قوية ، بين مختلف المصالح و الوحدات ، لتحقيق أكبر قدر من الإنسجام والتكامل و رفع الإنتاجية، بتقليص الوقت الضائع، نتيجة تكرار المهام و عدم تناقل المعلومات.

بيد أن هذه الغايات لن تصبح ملموسة، إلا باستخدام تقنيات التأكيد الإيجابي مع الذات. والثقة بالنفس لأجل حل المشاكل ، وتطبيق طريقة الإستماع الفعال لمساعدة الآخرين على إيجاد حلول خاصة بهم. بالإضافة للمعرفة الأساسية بالأبعاد الثلاث المكونة للجماعة:

¹ - Westphalien Marie Hélène: **Le communicateur: Le guide de la communication**, 4^{ème} édition, les éditions Dunod, Paris, 2004, p 11

الإنتاج، التنظيم، والقوانين. وكذا معرفة الظواهر الأساسية للجماعة: تقاسم السلطة الإتصال ، أسلوب قائد الرأي، و نوع المناخ السائد الذي يؤثر على مشاركة الأفراد في مجموعات العمل، واكتساب قدرات في الإتصال المتبادل أثناء الوضعيات الحقيقية للعمل .

من منطلق أن الإنسان كائن إتصالي، منذ نشأته ، وإنسانيته مرتكزة على كثافة العلاقات البيئية التي تربطه بأقرانه، سواء في مجال العمل أو خارجه ، أما تاريخه فهو تاريخ إبدال الوسائل التي أتاحت له تحصيل المعلومات، وجمع المعارف، و إختراع أدوات فعالة لتخزينها أو نقلها ، بيد أن الحداثة أنتجت بالفعل نموا مطردا و معجلا في الحاجة للإتصال كما نوعت أساليبه، و أشكاله . فكان من نتاج ذلك تنوع الفاعلين في المجتمع بتنوع العلاقات الإقتصادية التي تحكم مصالحهم ، و التبادلات الإتصالية التي تحدث بينهم .

فظهر التكنولوجيات الجديدة والانترنت، والأسواق المالية الطائفة، وذوبان الحدود العالمية، كلها توضح نهاية الطرق التقليدية في العمل، وتبين الوجهة الجديدة للمؤسسات.

فقد أصبح من الصعب جدا على المسيرين أن يرسموا رؤية طويلة المدى. كما أن الحياة اليومية للمؤسسة لم تعد سهلة، فالتحركات التكنولوجية والاقتصادية و الاجتماعية المتسارعة ، قد تخلق نوع من التحديات الجديدة . ينبغي للمسؤولين عن الإتصال الداخلي أن يأخذوها بعين الاعتبار. خصوصا و أن التطورات الحديثة تفرض مزيدا من الإلتزامات

كما أن المسؤول عن الإتصال الداخلي أصبح يعمل في عالم به العديد من المفارقات. و هو مطالب بإيجاد أدنى حد من القواسم المشتركة، لبعث الإهتمام والتحفيز ، كي يسمح للتنظيم بالاستمرار في السير نحو الهدف المنشود . فالإتصال الداخلي الفعال غالبا ما يدور حول الوظيفة و الجماعة و المعلومات، و المصالح. و عموما معرفة كل ما يجري داخل السياق الإقتصادي. و مهما كان الأمر، لا بد من الإنتاج و البيع، وجعل المؤسسة تنسج آمالها. أما الإتصال فيتطلب التركيز على العمليات الأساسية ومعرفة المعلومات المطلوب تناقلها والتغيرات التي لابد من الإشتراك في إحداثها ، و فهم التحديات الكبرى¹ .

و إذا كان التخطيط عملية ، يتم بمقتضاها وضع البرامج المناسبة لتحقيق الأهداف فهل للإتصال دور فيه ؟ و أين تكمن أهمية الإتصال أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية ؟

¹ Jean Pierre Beal – Pierre – André Lestocart: La communication interne, entre marketing et management, collection communication, Les Edition Démon, P18.

المطلب الأول : أهمية الإتصال الداخلي عند إعداد الخطة الإستراتيجية:

تعد المؤسسة الصناعية جزءا من المؤسسة الاقتصادية ، تتميز بكونها نظاما اقتصاديا تقنيا، و على غرار بقية المؤسسات تسعى لتحسين إنتاجيتها وتحقيق القدر الأكبر من الفعالية الاقتصادية. لكنها في الوقت ذاته تعد نظاما سوسيو سياسي ، لذا تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين مختلف القوى الموجودة فيها ، والتأليف بين مختلف الاتجاهات سواء كان ذلك بين الجماعات المنتمية إلى نفس المستوى أو بين تلك الموجودة ضمن مستويات مختلفة وتحتل الاختلافات بين الإدارة والعمال الصدارة في هذا المجال ، لذا فالجهاز الإداري ملزم بتبني إستراتيجية إتصالية داخلية هادفة لرأب الصدع ، وإشاعة جو من التفاهم والانسجام داخل المؤسسة. من خلال التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام و المصالح. وإشراك كل المستويات الوظيفية في إعداد الخطط ، وهي المهمة التي يضطلع بها الإتصال الداخلي .

1 - التخطيط فرصة للإتصال الداخلي ومشاركة الموارد البشرية في المؤسسة:

يعد التخطيط إحدى الوظائف الإدارية البارزة ، و يتمثل في وضع البرامج المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، لذلك فهو يركز أساسا على وفرة المعلومات والبيانات بنوعها : الكمية و الكيفية ، و يعد توفير هذه المعلومات مسؤولية الإتصال الداخلي.

من هنا تبدو أهمية الإتصال بالنسبة لمرحلة إعداد الخطة فبمقتضاه تتدفق المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في التخطيط وتنساب بين مختلف المستويات الوظيفية .

فمن الضروري للفرد أن يعرف لماذا يقوم بالعمل ؟ وما هو الأسلوب الأمثل لأدائه؟ وغياب الإجابة عن هذه التساؤلات في ذهنه ، يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته ، كما يؤثر سلبا على إنجازاته متسببا في زيادة ما يفقده ، سواء من وقت العمل ، أو المواد المستخدمة ، مما ينجر عنه يقينا تقلص في مستوى الإنتاجية .

لذلك فقد تراجعت الأساليب التقليدية في التخطيط، المبنية على السيطرة والإكراه فاتحة المجال أمام طرق حديثة ، تقوم على الإتصال الفعال ، و التشاور و المشاركة و الحوار الإقناعي الذي يقود حتما إلى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين . و لقد ازدادت أهمية هذا المسعى تزامنا مع النتائج التي أسفرت عنها الدراسات. حيث توصلت إلى حقيقة مفادها : أن المتغيرات النفسية و الإجتماعية لها أثر أكبر من المتغيرات المادية على إنتاجية العمال

لذا فالإهتمام بزيادة الإنتاج وتحسين الأداء دفع كثير من أرباب المصانع إلى تبني أساليب حديثة تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين ، في مجال إعداد الخطة التي تبدأ من المستوى الإستراتيجي ثم تتدرج إلى المستوى العملي ، وقد تم إعتقاد هذا الأسلوب من منطلق نتائج أكدتها الدراسات و الأبحاث العلمية، ومؤداها أن إدماج العامل أو الإداري أو المشرف، كطرف أساسي في عملية إعداد الخطط التي تناسب دوره وتتماشى والمجال الذي ينشط فيه ، يساهم بقدر كبير في إنجاح الخطط وتفعيلها. نتيجة عملية المشاركة و انعكاساتها الإيجابية على الموارد البشرية المشاركة، سواء من الناحية المادية أو النفسية ناهيك عن أن التنوع في وجهات النظر سيفرز ثراء وغنى في إعداد الخطة وصياغتها.

بالإضافة للمشاركة في إتخاذ القرارات في إطار الإدارة بالأهداف . التي وضع أسسها بيتر دركر ونالت الكثير من التأييد تدور فكرتها حول زيادة الحفز الداخلي للأفراد بإشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف. وزيادة مراقبة المرؤوس على عمله، وتتلخص مزاياه في :
- تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة ، و تحسين موقفهم ، و رفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة ، بالإضافة لتخفيض القلق وعدم الراحة النفسية التي قد يشعرون بها .
إلا أن تطبيق هذا الأسلوب يصاحبه تطوير لعدة أجهزة من نظام الإتصالات و نظام المعلومات ، وكذا يجب تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع فيه¹ .

2 - الإتصال الداخلي ودوره في المشاركة في إتخاذ القرارات :

تعتبر المشاركة مظهرا متميزا للتقدم و الحداثة و تتم بمساهمة أعداد كبيرة من اللاصفوة والعمال في إتخاذ القرارات المتصلة بالعمل أو الإنتاج ، أو في حل المشاكل التي تعترض سبيل المؤسسة. مما يرفع الروح المعنوية ، فالمشاركة تجعل الفرد يميل للتجمع و التعاون، مع الغير لتحقيق مصلحته ومصلحة المؤسسة، وتتخذ المشاركة عدة صور:
كالمشاركة في المعلومات، المشاركة في إحداث التغيير و المشاركة في إتخاذ القرارات².

و تعد هذه الأخيرة عصب العملية الإدارية و تركز على كمية و نوعية و مدى مصداقية المعلومات التي تقدم لصناع القرار في شتى المستويات الإدارية. كما أنها تتطلب التفاهم لبلوغ

1- فواد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردنية ، الأردن 1995 ، ص 218 .

2 حسين عبد الحميد رشوان : العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس و علم الاجتماع ، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة ، 1997 ، ص 26 .

الهدف المنشود باعتماد لغة الحوار، الذي يرى فيه بعض المسيرين طريقة حياة بالنسبة للمؤسسة ، خصوصا إذا انتشر فيها ما يسمى بروح الحوار ، فإتخاذ القرار لا يوكل للمسؤول. لكن يقتضى استشارة الأشخاص الأكفاء الذين تنعكس عليهم نتائجه . مهما كان موقعهم في السلم الهرمي.

والهدف من هذا الإجراء هو جمع أكبر عدد من الإقتراحات المؤثرة، مع الأخذ بعين الإعتبار ، أهم النتائج الفردية السلبية المتوقعة.

عقب إتخاذ القرار ، لا بد من تقديم توضيحات حول دواعي إتخاذه، وعلاقة ذلك بالأهداف العامة للمؤسسة ثم معالجة سلبيات القرار (إن وجدت) مع الفئة العاملة التي يهملها الأمر .

" و يتحدد الحوار بإشراك كل فرد في عملية إتخاذ القرار الذي يهمل نشاطه ، مع إمكانية الإستعلام .و يجب أن يسمح الحوار بإيجاد إكتفاء في إطار النشاط المهني لكل واحد والتحاور يعنى أيضا: تقديم أفكار للقضاء على الأخطاء و إعطاء معلومات، و تحصيل معرفة متبادلة، تحسين النتائج، تقبل القرارات.....، الاعتراف بحق الخطأ"¹.

و إذا كان القرار هو محاولة الإحتفاظ بخيار واحد من عدة خيارات ، وهو سيرورة تحكيم يتخذها فرد أو مجموعة أفراد داخل التنظيم ، وفق متطلبات كل حالة، فإن القرار يتطلب تفكيرا أوليا، لأن الفشل في إتخاذه قد يسبب مشاكل عديدة للتنظيم يصعب تداركها².

والواقع أن المشاركة في إتخاذ القرارات و إعتماذ الإتصال الداخلي كأسلوب أمثل. ليس طريقة إدارية حديثة، باعتباره أحد سبل تحسين الأداء. عن طريق تحديد المسؤولية وحب الإنجاز اللذان يدخلان في إطار العناصر و القيم المهمة لتطوير المؤسسات

في هذا المضمار يتصور **Chris Argyries** هياكل وأنظمة إدارية موجهة للمساعدة على تحقيق التوافق ، بين أهداف المؤسسة من جهة ، وأهداف الفرد من جهة أخرى³.

أما **P. Likert** فيرى أن كل مؤسسة تحوي أربعة أنظمة: ديكتاتوري مستغل ديكتاتوري خير ، استشاري ومشارك ، ولكل واحد منها شكل معين في إتخاذ القرارات.

¹ - Michel Philippe et Yves Ravaude : les structures participatives de développement, d'Entreprise Mode. d'édition 1980, p 28- 32.

² - P. Jarniou: L'entreprise comme système politique, PUF, 1981, P 126

³Jean Di Sciullo: Marketing ET Communication des Association, Edition Juris- Service, Lyon, P 85

*** فالديكتاتوري المستغل** نظرت له لسلوك العامل تشبه الطبيعة الإنسانية، التي تتبناها نظرية X ، وكذا النظام المركزي البيروقراطي السائد في المؤسسة حسب الدراسات الكلاسيكية.

*** الديكتاتوري الخير:** يختلف مع النظام السابق في عنصر الثقة الممنوح من قبل الإدارة للمرؤوسين مع تفويض بعض السلطات للمستويات الدنيا ، و استخدام الجزاء و العقوبة .

***النظام الاستشاري :** يتسم بتفاعل الإدارة مع المرؤوسين في حدود القدر المعقول من الثقة و يسمح لهم أيضا باتخاذ قرارات معينة، في مستوياتهم مع التحفظ بالنسبة للقرارات الهامة والعليا. وحتى في عملية الرقابة هناك تفويض لكثير من إجراءاتها ، كما يسمح بتكوين النظام الغير الرسمي في المؤسسة، بغض النظر عن موافقته، أو معارضته لها جزئيا .

***النظام الرابع : المشارك :** شبيه بنظرية Y في تصويره لطبيعة الإنسان وسلوكه في المؤسسة. فالإدارة هنا تثق ثقة كاملة في المرؤوسين ، وتفتح المجال أمامهم لإتخاذ القرارات بدون تحفظ ، و على كافة المستويات بدون تمييز، في ظل التفاعل و التكامل الفردي والجماعي ، حيث يسعى هذا النظام لفتح باب الإتصال على مصرعيه في مختلف الإتجاهات . كما يسمح بتكوين النظام الغير رسمي بلا تحفظ ، نظرا لالتقاءه في النهاية بالتنظيم الرسمي، وذلك بحكم فعالية نوع هذا النظام الذي تعبأ فيه كافة الجهود ، لتحقيق أهداف المؤسسة ، التي تسعى في النهاية لتحقيق أهداف العمال¹.

ويعتبر صنع القرارات هو قلب العملية الإدارية كلها وتتوقف هذه العملية على كمية وسلامة المعلومات المتاحة أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر أو إذا شابت سلامتها ودقتها شائبة فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية، التي تتطلب تصرفا من نوع ما².

3- الإتصال الداخلي أداة حوارية هادفة لتنسيق الجهود: نجاح المؤسسة واستمراريتها لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما على مقدار التعاون القائم بينهم لتحقيق العمل الجماعي. و هو الدور المنوط بالإتصال الداخلي، الذي يعمل على بناء وتسيير هيكل جماعة العمل في كل المستويات التنظيمية ، حيث تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة بغرض نقل المعلومات والبيانات و المستجدات بين الأفراد والجماعات. لذلك ينظر للإتصال الداخلي على أنه شبكة

¹ - يس عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي فيها ، دار المريخ ، الرياض ، 1986 ، ص 267 .

² - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي : ، مرجع سابق ، ص 258 .

ترتبط كل أعضاء التنظيم. و اليوم تسعى مختلف المؤسسات لتبني الحوار خصوصا في مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وذلك عقب النتائج التي تمخضت عن العديد من الدراسات المؤكدة بأن من أهم خواص المؤسسة كونها نظام سياسي يحوي العديد من الآراء والاتجاهات المتناقضة مما يجعلها أكثر عرضة للنزاعات.

غير أن المدير الجيد يستفيد من هذه الميزة لخلق التفاعل بين مختلف الجماعات و الإتجاهات في المؤسسة ، لكن هذا لا يتسنى إلا بفتح باب الحوار وتفعيل الإتصال الداخلي أثناء إعداد الخطط ، مما يوفر على الجهاز الإداري عبء المتابعة المستمرة لنشاط العمال.

و حتى إن وفقت الإدارة في المتابعة المستمرة. فإنها عادة ما تخفق في تحقيق النتائج الجيدة ، والوصول إلى الأهداف التي توضع بعيدا عن المنفذين لها. وهذه النتيجة تعد من أسوأ النتائج، لأن العامل أو الفرد أيا كان يتمتع بعقل وطاقات فكرية ، و يسير بها وفق ما يراه مناسبا لأهدافه، حتى وإن لزم الأمر الوقوف في وجه المؤسسة، التي أحجمت عن السعي لتقريب أهدافها من أهدافه ، عن طريق المشاركة والحوار البناء الذي يشكل حلقة الوصل الأولى بين تطلعات المؤسسة و طموح مواردها البشرية .

بالإضافة لما سبق فإن إعداد الخطط يعتبر مجالا لإتخاذ القرار، وهنا يبرز عامل هام ومميز هو : النظام الثقافي للمؤسسة الذي يعد ترجمة للفرص الموجودة في المحيط ، والواقع أن ثقافة المؤسسة تحمل في طياتها ما يفسر النجاحات أو الانتكاسات، التي حدثت في السابق، وتعد نظاما للقيم، يعطي شرعية للحلول التي يتم الإحتفاظ بها . لذا يمكن تشبيهها بشكل من أشكال الذاكرة المبرمجة المتضمنة لتجارب أعضاء المؤسسة ، وهذه الثقافة تعطي مركزا لكل واحد من الأعضاء ، وتعترف للبعض بخبرتهم فتعطيهم سلطة وتأثيرا أكبر، ومن هنا يتضح التداخل الكبير للثقافة بالسلطة في المؤسسة ، بشكل عام كيفما كانت ملكيتها أو حجمها ، ونوعية نشاطها « فوسائل الإتصال تمكن المؤسسة من التعبير عن خطتها ، لكن يجب أن ترسم خطوات للتوجيه الفعلي ، و على ضوء ذلك تبدأ التغيرات مع ترك الحرية التامة للأفراد المعنيين وخصوصا للإطارات و منحهم أقصى حد من منطق العمل ، ليعمل كل منهم على تقديم أفكار وإنجازات تلتقي مع أفكار وإنجازات المؤسسة »¹.

¹ - Jean Hillenmeyer: *La pratique du management*, Economica, 1981, P 55

فمن الصعب تقبل أفراد المؤسسة وخصوصا الإطارات للضغط المستمر الناجم عن إتخاذ هيئة التخطيط بمفردها (المجلس الإداري مثلا) لكل الإجراءات والقرارات المتعلقة بالتخطيط ، و نشاط المؤسسة ، و البعض يعتبر هذا من معوقات التخطيط والتسيير¹.

و حيث أن الإدارة تعني إنجاز العمل من خلال الغير. يصبح الإتصال مهما جدا لعملها ويصبح من أهم مسؤوليات المدير إيجاد نظام للإتصالات الفعالة في المؤسسة².

غير أن المدى المعتمد في مجال الإتصالات يركز على طبيعة الأعمال ، و نوع التنظيم المعتمد، إضافة إلى الأفراد ودورهم في العمل.

فبالنسبة للعامل الأول شركات التأمين بحاجة كبيرة للإتصال مقارنة بغيرها من المؤسسات أما فيما يتعلق بالعامل الثاني المتمثل بخطة تنظيم الشركة فإنها أيضا تؤثر في حجم الإتصالات ، حيث أن إنجازها يتطلب كثرة المعلومات.

في حين يبقى العامل المرتبط بالأفراد ، له تأثير على مدى وحجم الإتصال ، لكونه محكوم بمعياريين: معيار الاختلاف في أداء المهام . ومعيار التنوع في حاجات الإتصال . فالأفراد ضمن المستويات التنظيمية في الهيكل يختلفون في مدى حاجتهم للإتصال ، فمثلا الأفراد في المستويات التنظيمية العليا يقومون بحجم إتصالات أكبر³.

من جهة أخرى يؤكد معظم الباحثين ، على أن للثقافة القوية دور أساسي في تحسين إنتاجية العاملين، بزيادة رضاهم الوظيفي و رفع روحهم المعنوية، حيث أنها تسهل عملية التواصل، بإيجادها لمجموعة من الطقوس والرموز المشتركة، التي ينتج عنها مستوى من التعاون والالتزام و التجانس لكون الجميع يعمل داخل إطار ثقافي موحد. لتحقيق هدف مشترك .

4- تطوير الإحساس بالانتماء إلى نفس الجماعة : كل فرد في المؤسسة لديه إحساس قوي بالانتماء إلى نفس الجماعة ، هذه النقطة لا بد أن تكون هدفا بالنسبة للمديرية العامة ، و من أجل تحقيقها لا يكفي أن يضع المسؤول الأول يده في يد العمال، أو أن يرفع الكلفة بينه و بينهم فيسألهم عن مستجدات حول عائلاتهم أو يناديهم بأسمائهم ، فهذه الممارسات قد توجد لذة مؤقتة ، ولكنها لا تثبت أمام تحليل نقدي جلي ، يبرز أن هذا التقارب المفتعل يحمل قناع

¹ - New Man W. H: L'art de gestion, Dunod, 1969, P 65

² علي محمد منصور: مبادئ الإدارة: (الأسس و المفاهيم) ، مجموعة النيل العربية، 1990، ص 209.

³ صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية ، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ، دار الرابطة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 21.

الديماغوجية . وبموضوعية أكثر فإن الإحساس بالانتماء إلى نفس المجموعة يتم بالتركيز على ثلاث محاور¹: ترتبط بمعرفة بقية مصالح المؤسسة ، اللغة المستعملة ، معالجة المشاكل قبل وقوعها .

١ - **فصل مصالح نفس المؤسسة أو إقامة حوار بينها:** إنه لمن المفاجئ أن نعرف كم من المؤسسات تقييم فواصل على مستوى مصالحها الداخلية ، أكثر من ذلك هناك بعض المصالح لا مبالية و جاهلة بوظائف المصالح الأخرى ، وهنا نشعر وكأن المؤسسة قد تكونت من عدة مؤسسات صغيرة كل منها مستقلة عن الأخرى. وهذا البناء يمثل عائقا للإتصال الجيد و هناك عدة حلول قدمت لأجل التخلص من هذه السلبية :

* **عدم الفصل أو التقسيم المكاني :** إن الموقع المكاني لمختلف المصالح هو عامل مهم للسيولة الإتصالية الداخلية ، فإذا كانت المصالح بعيدة عن بعضها البعض ، فإن الإتصال قد يسير ببطء ، و يمكن أن يحرف ، وهذه النقطة مفهومة لدى المؤسسات الرامية لإيجاد تقارب مكاني بين مختلف مصالحها .

* **عمليات الباب المفتوح:** إن المصالح المختلفة التي تكون المؤسسة قد تكون جاهلة ببقية الأقسام، مما ينجر عنه نقص في التنسيق، الذي يمثل أحيانا عبئا ماليا ثقيلا على المؤسسة. لأن المهام متفرقة بدل أن تكون مجتمعة، فكل مصلحة تؤدي عملها دون الإهتمام بالوظائف الموكلة للآخرين. لهذا بعض المؤسسات تنظم «أبواب مفتوحة» موجهة ليس للجمهور الخارجي بل الداخلي، لحثه على اكتشاف و معرفة بقية المصالح.

* **اجتماعات فيما بين المصالح :** الإجتماعات فيما بين المصالح يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الإحساس بالانتماء لنفس المجموعة . علما بأن هذه الإجتماعات لا يجب فقط أن تعني الإطارات بل لا بد أن تدمج بقية الأفراد، بالنظر إلى الوظائف التي يؤديونها. لتحسيس جميع المستويات العاملة في المؤسسة بدورها، مما يخلق التكامل بين الإتجاهات والطباع.

٢ - **المختصرات الجزئية تشكل عائقا بالنسبة لوحدة المجموعة¹:** إنه لمن الفضول أن نعرف كم من مؤسسة تعيق حوارها الخاص الداخلي ، فأحيانا حتى كل مصلحة تستخدم لغتها المرمزة مثلا أرسل لي B.I ، هل لديك C30 ؟ أعطيني K6.

¹ - Jean – Pierre Lehnisch: **La communication dans L'entreprise**, OP Cit., P18

و الأكثر خطورة أن تصبح هذه اللغة الجزئية، المدخلة من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة. مستخدمة في الإتصالات الخارجية مع جمهور لا ينتمي للمؤسسة في الإتصال الشفهي ، والمكالمات الهاتفية، أو حتى في المراسلات.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المختصرات حتى وإن كانت مفهومة المعنى بالنسبة لمستعمليها إلا أنها تبدو غامضة بالنسبة لبقية مصالح المؤسسة. و بالتالي تكون سببا في عرقلة الإتصال و الفهم الجيد ، و هكذا فكل مصلحة تتخفي خلف لغة مجهولة بالنسبة للآخرين .

* عدم إستخدام المعلومات للتصحيح والإصلاح : في إطار الصعوبات الإقتصادية التي تعيشها المؤسسة ، المعلومة تستخدم كضمانة خفيفة للمشاكل الحقيقية ، فالمؤسسات أثناء الصعوبات من المفروض أن تستدعي المعلومات من أجل تدريب وتنمية الأفراد ، ولكن جرت العادة باستدعاء المعلومات واللجوء لتناقلها عندما تكون المشاكل مستعجلة، و هذه من السلبيات التي تؤثر على فعالية الإتصال الداخلي في إيجاد حلول أو اقتراح بدائل .

* الإتصال الداخلي في المؤسسة لا بد أن يكون صادقا وصريحا حتى لا يذهب الجمهور الداخلي ، للبحث عن المعلومة في هذه المصلحة أو تلك .

٣- دور الإتصال في حل الصراعات داخل الجماعة :

لا أحد ينكر أن المؤسسة تعد ميدان رائع للإتصال ، فالعامل يتصل هناك أكثر مما يتصل عندما يكون خارج الإطار الوظيفي ، لكن هذا الأخير يعتبر من أكثر الأماكن عرضة للصراعات والنزاعات، خصوصا في ظل الصعوبات الإقتصادية، التي تعرفها معظم المؤسسات. والتي تحول دون إيجاد أفضل الطرق لمعالجة تداعيات هذه النزاعات على الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية . فما الدور الذي يلعبه الإتصال في هذا السياق؟

يشير **Jean – Pierre Lehnisch** إلى أن الإعلام لا يمكن أن يحل الصراعات الناشئة ، ولكن يمكن أن يسبقها أو يستدركها . أحيانا نستغرب أو نندهش حينما نرى العديد من العمليات الإعلامية تنجز أثناء الكوارث وتمس ملايين الأفراد المهددين بفقدان مناصبهم، أو وظائفهم².

¹ - Jean – Pierre Lehnisch: **La communication dans L'entreprise**, OP Cit., P23.

² - Jean – Pierre Lehnisch : **La communication dans L'entreprise**, OP Cit., P22 .

ولكن في الحقيقة نرى أن طلبات الأشخاص المعنيين قلما تشرح بوضوح ، وتنال نصيبا كافيا من الإهتمام ، فعلى سبيل المثال : عامل يشتغل بالمؤسسة منذ عشرين عاما يظل أحيانا في نفس منصبه ، لكن لا أحد يعلم ما هي رغبته ؟ إلى أين يريد أن يتجه في مساره المهني ؟ ماذا يريد أن يفعل ؟ و ماذا يستطيع فعلا أن يفعل ؟ أو أن يقدم للمؤسسة . لذا يمكن إستخدام الإتصال طيلة الحياة العملية، للنهوض بالمستوى المعرفي للأفراد و مساعدتهم على الارتقاء والتطور للوصول إلى النضج المهني ، كما أن النظرة المستقبلية الحسنة ، تمكن من معرفة حجم التحديات التي قد تواجه المؤسسة ، و التكهن بالعقبات التي قد تعترض سبيلها ، و إيجاد حلول لها ، للوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان .

فالاتصالات ساهمت في جعل الأفراد يكون لهم تنظيم باتجاه العمل الجماعي، وكذلك من خلال التنظيم ، يمتلك هؤلاء الأفراد القدرة على مواجهة العقبات التي تهدد وجودهم كأفراد والتي قد يعجزون عن التصدي لها بشكل انفرادي¹ .

5 - النظرة الحديثة للإتصال الداخلي في المؤسسة وعلاقته بالسلطة :

يرتبط الإتصال الداخلي بسياسة إدارة الموارد البشرية ، و يهدف للعمل بالقرب من أعضاء التنظيم ، بغية إعلامهم ، وإخبارهم لضمان العمل بانسجام وفعالية في مؤسسة ذات طبيعة معقدة ، و غير مركزية² .

في حين تعرف السلطة بأنها: الحق المقرر لجماعة من الناس في وضع قرارات ملزمة فيما يتصل ببعض نواحي الحياة، أو أوجه النشاط الأخرى، أو هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، لتحقيق الأهداف التنظيمية². لكن السؤال المطروح هو : هل طريقة ممارسة السلطة أو نمط القيادة يؤثر على الإتصال الداخلي ؟

يرى بعض الباحثين أن للسلطة السائدة علاقة بنمط القيادة الممارس في المؤسسة. حيث ينظر للقيادة على أساس أنها فن التأثير في السلوك البشري، مما يتطلب قدرات وإمكانات غير عادية في الشخص القائم بها. ليستطيع توجيه جماعة من الناس، ويعبر عن أهدافهم و مصالحهم، لتحقيق الغاية المشتركة بطريقة تضمن طاعتهم و تعاونهم.

¹ صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون : مرجع سابق ، ص ، ص 19 - 20 .

² - Bernard DAgénais : Le plan de communication, op Cit. P 173.

وهناك من يعرف القيادة بأنها القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة ، عن طريق التأثير والنفوذ ، الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع ، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة¹.

و استقراء حصيلة البحوث المفسرة لفعالية القيادة يشير لوجود معيارين أساسيين لفهمها: فهناك دراسات إستخدمت متغير فعالية الأداء أو الإنتاجية حيث تقاس فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة بدرجة تحقيق الأفراد أو الجماعة للمهمة أو أهداف العمل .

و دراسات أخرى إستخدمت تأثير القائد على الفرد والرضا و الروح المعنوية لديه² .

عموما هناك تفاوت في النظريات و الدراسات المرتبطة بعنصر القيادة، من حيث نوعية المتغيرات التي تفرض تأثيرها على كل من الأداء (الإنتاجية) ، والفرد (الرضا و الروح المعنوية و الدافعية للعمل)، وتحقيق الفعالية المطلوبة في كل من المتغيرين الأساسيين تبعا للتسلسل الهرمي للإدارة، المكون من عدة مستويات تنتج وفق نشاطها وعلاقتها ببعضها البعض. مع العلم أن التنظيم يعبر عن الطرق التي يعمل بها الأفراد لتحقيق الأهداف العامة والمحددة مسبقا. وهذه العلاقات تعبر عن إرتباط الوظائف، والمستويات المسؤولة عنها ، و المتفاعلة عن طريق الإتصال. الذي يضمن الفعالية والحيوية ، باعتباره علاقة تبادل شاملة للأفكار و الإتجاهات ، كما ينتج عنه سريان المعلومات وربط العلاقات بين أفراد المؤسسة وتشجيع روح العمل الجماعي . وهناك أنواع مختلفة للقيادة : فالدراسات التي أجريت على الجماعات من طرف علماء الإجتماع أدت إلى وضع تقسيم مكون من ثلاث طرق لكيفية ممارسة السلطة :

* السلوك السلطوي: ³ Le comportement autoritaire

على القائد أن يوزع المهام ويقود من يقومون بها أو يؤدونها . اتجاهه ليس بالضرورة معارضا أو عدوانيا، لكنه قد يستخدم التهديد والوعيد للوصول إلى أهدافه المسطرة .

¹ حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق ، ص 23 .

² إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 309.

³ - Jean – Pierre Lehnisch: **La communication dans L'entreprise**, OP Cit., P 112.

بيد أن هذه الطريقة في ممارسة السلطة لها نتائج هامة بالنسبة للاتصال في المؤسسة حيث أنها تؤدي لوجود عنف كبير تمارسه المجموعة تجاه الرئيس ، وأيضا بين الأعضاء في نفس المجموعة ، يتضح هذا من خلال المنافسة الشرسة ، مع عدم الارتباط الحقيقي بالأهداف المسطرة ، وعدم القدرة على إستخلاف الرئيس في حالة غيابه . وفي ظل القيادة السلطوية قد ينجز أفراد الجماعة أعمالهم بدون تأخير أو تأجيل ، لكن على المدى الطويل تنخفض إنتاجية الجماعة، وتنخفض الروح المعنوية لأفرادها ، ويعتبر هذا النوع من القيادة معوقا كبيرا للاتصال الجيد ، فمعظم الاتصالات في ظل القيادة الإستبدادية تكون من أعلى إلى أسفل ، أي من القادة إلى التابعين وتأخذ عادة شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات ، أما الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من العاملين إلى القائد ، فعادة ما يكون محدود لدرجة كبيرة. لأن القائد المتسلط لا يحفل بالتعرف على أفكار وآراء ومشكلات تابعيه، عند اتخاذ القرارات المهمة. وهذا ما يؤدي لإنخفاض الروح المعنوية للتابعين لعدم إحساسهم بالقيمة وبالانتماء للعمل¹.

***- السلوك المسهل: Le comportement laxiste : laisser faire et laisser aller**

دعه يعمل أتركه يمر، القائد يرفض السلطة ولا يمارسها حقيقة، يزود المجموعة بالمعلومات المطلوبة ، كما يزودها بالآلات اللازمة . و هذا النقص في ممارسة السلطة يعود بالسلب على الجماعة، حيث أنها لا تصل إلى تحقيق إنجازات حقيقية وهامة. فمبعث والديناميكية في العمل هو السلطة. الفرق بين عمل وآخر وبين نمط وآخر في العلاقات الإنسانية هو في مصدر السلطة و مركزها و مدى انتشارها و كيفية توزيعها و استخدامها².

***- السلوك الديمقراطي: Le comportement démocratique**

هذا النوع من الإدارة يجند كل الأفراد المعنيين أثناء تحديد الأهداف المراد تحقيقها. و إختيار الوسائل من أجل تنفيذها. حيث تأخذ القرارات بطريقة ديمقراطية. مبنية على التحاور والتعبير عن مختلف وجهات النظر.أو عن طريق الانتخاب. هذا الإتجاه للقائد يولد إتصال ثري في المجموعة الملتحمة فكل واحد يكتشف قربه من بقية الأعضاء .

¹ حسين عبد الحميد رشوان: ، مرجع سابق ، ص 248

² Jean – Pierre Lehnisch : La communication dans l'entreprise, op. Cit. P 113

و الدراسات المنجزة في هذا المضمار توضح أن المهام توزع بذكاء، وفعالية و ثراء لبلوغ الأهداف المسطرة. إنها الطريقة الإدارية الأكثر فعالية لأنها تعطي معنى حقيقي للإتصال الذي يجمع كل فريق حول هدف محدد.¹

إذن ففي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الإتصالات في كل الإتجاهات و بين كافة المستويات. لأن القائد الديمقراطي يسعى لمعرفة أفكار وآراء تابعيه، و وجهات نظرهم. و السلطة في الفكر الإداري الحديث لا تعني السيطرة والتحكم بل إتخاذ قرارات لتوجيه أعمال الآخرين ، فهي علاقة بين شخصين. أحدهما رئيس والآخر مرؤوس. الأول يعد القرارات وينقلها بمشاركة الثاني الذي يطبقها . و علاقة السلطة يمكن أن تتواجد إذا خضع تصرفهما لهذه الصورة، وإذا كان فرض القرار هو السائد فإن السلطة تبقى غائبة مهما كانت نظرية التنظيم، تثبت وجودها على الورق.

ولكي تتحقق الأهداف الرامية لإشراك العمال والإطارات في المؤسسة في إعداد الخطة، فمن اللازم مد جسور الحوار المستمر و الحقيقي الذي يرى في العامل شريك، أو متعاون له الحق كبقية المسيرين في منصب مستقبلي، يستطيع أن يبرز من خلاله ملكاته الشخصية. كما يتمتع بالحرية المطلقة في إبداء رأيه ، و الدفاع عن وجهة نظره .

من هذا المنطلق فالإتصال الداخلي في المؤسسة هو أشبه بنوع خاص من المفاوضات المبنية على الحوار ، والتي لا يكون لأحد أطرافها قرار مسبق ، والحوار والمشاركة لا يرتبطان باتجاه طبيعي عفوي ، وفق ما يطلق عليه في العادة باللعبة ذات المجموع المعلوم أين يربح أحد الطرفين ما يخسره الطرف الآخر .

كما أن الإتصال الداخلي يعول عليه كثيرا في استثارة دافعية الموارد البشرية. و تحفيزها على أداء الأعمال وإنجاز المهام المنوطة بها ، فضلا عن دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، لأن أداء الفرد يتحدد وفق حاصل القدرة على العمل × الرغبة فيه.

فالقدرة تأتي عن طريق التعلم والتدريب ، والخبرة في مجال العمل ، أما الرغبة فمنبعها الدافعية والتحفيز ، و يولي النظام الإداري الحديث اهتماما بالغا لتحفيز الأفراد ودفعهم لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة بغية تحسين الإنتاجية . خاصة أن أغلب

¹ محمد عاطف غيث : علم الاجتماع ، النظرية و المنهج و الموضوع ، الجزء الأول ص 251 .

المؤسسات اليوم تهتم بالمردودية و تسعى لرفع إنتاجيتها و هي في مسعاها هذا تستخدم الوسيلة الأكثر نجاعة بتجنيد الموارد البشرية و تفعيل منظومة الإتصال الداخلي ، من أجل تحقيق إنتاجية عالية بتكاليف ملائمة .

المطلب الثاني : دور الإتصال الداخلي في تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

يعد توجيه أفراد المؤسسة المتواجدين في مختلف المناصب من ضمن المهام الإتصالية الأكثر ضرورة لاسيما في المؤسسة الصناعية ، لكون العملية الإنتاجية تتم بعد التخطيط وتوزيع المهام من جهة ، و أيضا في الوظائف التنفيذية أو العملية من جهة أخرى .

1- الإتصال و الإشراف على تنفيذ الخطة : في المؤسسات الإقتصادية عموما والصناعية على وجه الخصوص ، تتم عملية الإنتاج أو تنفيذ الخطط من خلال توزيع المهام ، سواء على صعيد الهرم الإداري أو على مستوى الوظائف التنفيذية السفلى . و في هذا المجال تلعب العملية الإتصالية دورا أساسيا في توجيه الأعمال وتنسيق الجهود وتحفيز الأفراد وهكذا تبرز الطبيعة المركبة للإتصال مع كل من السلطة والقيادة والتحفيز والإدارة .

كما أن الإتصال الداخلي الذي يتم بين المدراء أو المشرفين و العمال ، يعد الوسيلة المثلى لتوجيه الجهود المشتركة لإدراك الأهداف المسطرة، بضمان سير المعلومات في مختلف الإتجاهات وبين كل المستويات. مع الأخذ بعين الإعتبار كل عناصر العملية الإتصالية و التركيز على الهدف من الرسالة والمعنى الذي تحمله ، وهو ما يبدو بوضوح في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة في المؤسسة .

بالإضافة إلى ما سبق فإن توزيع المهام ، و إسناد الوظائف وتكوين أفراد المؤسسة وتهيئتهم والتنسيق بينهم ، وتحفيزهم ، كل هذا لا يتسنى إلا من خلال الإستعانة بشبكة إتصالات تتماشى والتنظيم الهيكلي للمؤسسة .

يتطلب ذلك حركة إتصالية مستمرة . كما أن نشاط المؤسسة مرتبط بفعالية الشبكة الإتصالية و بالأطراف الإتصالية خاصة المدراء و المؤطرين ، فالوظيفة الإتصالية تعد من ضمن أهم الوظائف المنوطة بهم، وحسن أدائها يبرز كفاءاتهم وإمكاناتهم في التسيير الجيد الذي يقود لتكامل الأداء . أما تحسن الإنتاجية فيتوقف على فعالية التوجيه ومراقبة الأداء بالإضافة لكفاءة المسيرين، و قدرتهم على توفير كافة الشروط الملائمة لحسن الأداء .

وقد أوضح تايلور بأن أسلوب الإدارة المتبع في المصانع الأمريكية يقوم على مبدأ أساسي: هو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية، لمن يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج .

ويذكر تايلور أن العلم يجب أن يحل محل الاجتهادات الفردية . والتنسيق بين جماعات العمل بدلا من التشتت. والتعاون بدلا من الفردية¹.

و في دراسة شملت ثمانين شركة و قام بها **Deal and Kennedy** ، إتضح من نتائجها أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها إتصال قوي و تتمتع بما يلي² :

- إيمانها بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع النطاق .
- إهتمامها البالغ بالأفراد و إعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي .
- تشجيع الطقوس الجماعية و المراسيم و الإحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة.
- وجود معايير مرتفعة للأداء ، بالإضافة لتكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية .

و في دراسة قام بها **Kolstad & Hull** ،³ كان من نتائجها أن الروح المعنوية في العمل لا تحددها الإعتبارات المادية فحسب ، ولكن شعور العامل بالرضا النفسي ، الناجم عن الإعتراف بشخصيته ، و إحترامها في جميع مواقف العمل. كذلك من نتائج هذه الدراسة أن المشرفين على العمل و مديري الأقسام، وغيرهم ممن يشتركون في الإشراف على العامل لهم أثر كبير في تنمية الروح المعنوية للعمال.

2- دور الإتصال في تحقيق التماسك والرضا الوظيفي :

¹ - إبراهيم الغمري : الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1982، ص 28 .

² إلياس سالم : تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، بالمسيلة ، سنة 2005 - 2006 .

³ عبد الرحمن محمد عيسوي : علم النفس والإنتاج ، مرجع سابق ، ص 39 .

كانت المؤسسات الصناعية في الـوم.أ تعاني من مشاكل سلوكية وتنظيمية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ولاء العمال. ولهذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل و التحديات التي واجهت المؤسسات في ذلك الوقت¹.

لقد تمحورت دراسة مايو حول المجال السلوكي و الإجتماعي في المؤسسة الإنتاجية وأثبت من خلالها أنه بالإضافة لوجود ارتباط قوي بين ظروف العامل الإجتماعية ومعدلات الإنتاجية. فإن زيادة التماسك العضوي بين الجماعات الصناعية المنتجة تتغير بتغير شكل السلطة والتنظيم والإدارة، فالمشاركة في القرار تعطي للجماعة المنتجة فرصة التماسك والتعاون، التي تزيد من قوة التضامن مما يغني عن الإشراف ويقلل من تكاليفه².

كما أن كفاءة العامل والإنتاجية تتأثر بعدة عوامل منها الخارجية والداخلية. و هذه الأخيرة لا تتأثر بتوزيع الإضاءة بقدر تأثرها بالحالة النفسية، الناجمة عن شعور العامل بالرضا. لكن ذلك لا يتحقق بسهولة بل تحدده عوامل عدة كنوعية العمل ومدى استجابته للتطلعات المادية والمعنوية للعامل، و هنا يلعب الإتصال بمختلف أنواعه وإتجاهاته دورا فعالا .

فقد أوضحت الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها . ونوع الإشراف فيها بمعنى أن العامل إذا عومل كأنه شريك في الإنتاج ، وأحسن تدريبه، وأثير اهتمامه، وأعطى فكرة صحيحة ومتكاملة عن أهداف هذا العمل ، (وكل هذا يتم عن طريق الإتصال الداخلي) .

تكون الإدارة قد مهدت السبيل لتحقيق التعاون الخلاق في مجالات العمل³. أضف لذلك أن الإتصال الداخلي يربط بين كل الأشخاص العاملين في المؤسسة. ويكون حاملا للعلاقات الإجتماعية، المرتكزة على الإشارات، والرموز، وهي الوسيلة الموجهة للحركة الإجتماعية، و للرمزية وظائف عدة تبرزها الحركة الإجتماعية في المؤسسة، كنشر قواعد التوجيه، المعايير والقيم الثقافية ، الموجهة لحركة العامل .

3- الإتصال والروح المعنوية وتحسين إنتاجية المؤسسة :

¹ علي الشريف: تطور الفكر الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 123.

² - قباري محمد إسماعيل : علم الإجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المجتمعات البيروقراطية ، منشأة المعارف مصر ، 1981 ، ص 132 .

³ المرجع نفسه ، ص 132 .

مما لا ريب فيه أن الإتصال الداخلي يسعى لتحقيق العديد من الأهداف وعلى رأسها توجيه وتنظيم وتنسيق تحركات الأفراد في مجال العمل . مع الأخذ بعين الاعتبار الأطر الثقافية والاجتماعية التي تحكم سلوكياتهم ، لدى فنجاح الإدارة في أداء أدوارها (المراقبة والإشراف والتوجيه) يتوقف على مدى تفهمها لخصائص أفرادها والعمل على الاستفادة منها في تحقيق مسعاها و أهدافها . ببعث الروح المعنوية ، في الموارد البشرية والعمل المتواصل على تلبية حاجاتها النفسية .

في هذا المضمار يرى البعض أن الروح المعنوية هي الحالة الذهنية، التي من شأنها أن تجعل الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات تابعة لأهداف المؤسسة التي يعملون بها. و يعود ذلك بشكل كبير إلى توفر شبكة إتصالات جيدة وقدرة إدارية هامة تعمل على توفير عناصر الروح المعنوية و المتمثلة في: ضمان عمل الموظفين والمحافظة على أجورهم، و تحقيق الرضا عن العمل لديهم بإشراكهم في تصميم برامج التطوير، و توزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية بعدالة ، مع ربط هدف الفرد بهدف المؤسسة ، فضلا عن العناية بتصميم أنظمة المكافآت وحوافز الإنتاج ، بشرط أن تكون واضحة وشفافة ، و أيضا ضمان الترقية التي يستحقها العامل و الإستماع إلى شكواه و السعي لإنصافه. مع الحرص على عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل، و عدم تدخل الرؤساء في عمله بشكل مباشر.

كما أن تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن الصناعي ، والخدمات الاجتماعية للعمال كلها عوامل تبعث في نفوس الموارد البشرية الإرتياح والإخلاص في العمل و تدفعهم للافتخار بالمؤسسة التي يعملون فيها .

تجسيد كل هذه المطالب على أرض الواقع، يتطلب بالضرورة توفر نظام جيد للإتصالات الداخلية. بالإضافة لمشرفين يتمتعون بقدرات عالية في مجال الإتصال بالعمال، و يتقنون فن الحوار فضلا عن امتلاكهم لمهارة الإقناع ، ببعض القرارات و فتح باب المشاركة للعمال في إتخاذها . مما يضمن للمؤسسة تحسن كفاءة الإنتاج ، و إستعمال أحسن عمالها.

خاصة في هذا العصر نظرا لعدة أسباب منها التطور الصناعي والتكنولوجي ، طرق الإدارة و تصرفات المشرفين ، وكذلك ضعف الإتصال وسوء استعماله في المؤسسات.

والجدير بالذكر بالنسبة لموضوع الإتصال الداخلي ، وعلاقته بالأداء الفعال للأفراد. أن تجارب ودراسات علمية، تمت في حقل العمل أن معدلات الإنتاج ، أثبتت أن القدرة الإنتاجية للفرد لا تتأثر فقط بالروح المعنوية. بل هناك تأثير إيجابي للروح الجماعية والتكامل في المؤسسة، حيث بيّن:Stogdill» وجود معدلات اقتران وارتباطات جوهرية بين السلوك الجماعي ومستوى أداء الفرد»¹

4- دور الجماعات الغير الرسمية في الإتصال الداخلي: في التنظيم الرسمي واجب الإدارة هو التخطيط وتوجيه العمال، أما واجب العمال فيمكن فقط في تنفيذ الأعمال والأوامر². لكن هذا التنظيم ليس الأوحده في المؤسسة. فتحت ضغط عدة أسباب يميل العمال لتكوين كتلا، أو تنظيمات غير واضحة المعالم والحدود. تسير في إتجاه خارج نطاق الرقابة و المنطق. متخذة من الإتصال الشفوي أسلوبا لها ، و تتمتع بسيولة كبيرة تؤهلها للتنقل في كل الإتجاهات إنها " الإتصالات الغير رسمية" ، التي يزداد الإقبال عليها كلما أخفقت المؤسسة في تلبية حاجات العمال الإجتماعية إلى الإتصال. أو عجزت عن إشاعة جو من الانسجام.

لكن ما دور هذه الجماعات في مجال الإتصال الداخلي ؟ وما تأثيرها على الإنتاجية؟ إن الجماعات الغير الرسمية في المؤسسة تقوم بالعديد من المهام والأدوار فعلى الصعيد الإجتماعي : تسعى لتقوية التكامل النفسي والجماعي، داخل الجماعة الغير الرسمية كما تمنح الفرد إحساسا بالإنتماء (خاصة إذا فقد هذا الإحساس في جماعته الرسمية) . وترفع من روحه المعنوية ، كما أوضحت الدراسات أن الجماعات الغير الرسمية ، تقوي الحافز لدى العمال ، علما أن « وجود الحوافز يحقق زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، فالإختيار السليم للحوافز سواء المادية أو المعنوية يؤدي إلى دفع العمال لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته»³. و تتجه هذه الجماعات نحو دعم أهداف التنظيم الرسمي في الوضع الطبيعي للمؤسسة ، مما ينعكس إيجابا على الأداء .

أما على صعيد الإتصال الداخلي: فتعمل على سيولة تبادل المعلومات دون إستعمال الهيكل الإداري ، و توسع دائرة الإمكانيات الإعلامية ، مع تقليل عدد الإجراءات الرسمية

¹ كيران جازيه : الاغتراب العمالي في مؤسسة صناعية جزائرية ، دكتورة درجة ثلاثة غير مطبوعة ، معهد علم الإجتماع ، الجزائر ، 1988 .

² - قباري محمد إسماعيل : مرجع سابق ، ص 139 .

³ - متولي سيد متولي: السلوك التنظيمي (مدخل تحليلي)، الجزء الثاني، القاهرة، 1989، ص 144.

وتسهيل المعرفة المتبادلة ، كما تضمن استمرارية لغة مشتركة ونوايا مشتركة بالحفاظ على سياق العلاقات الشخصية وتبادل الأفكار.

غير أن للتنظيم اللارسمي سلبيات جمّة ، خاصة إذا اتخذ لنفسه أهدافا داخلية تعارض أهداف المؤسسة ، فيصبح بالتالي حجرة عثرة تعرقل سيرها ، و تحد من أدائها ونشاطها. و قد يمتد الأمر إلى الإضرابات التي تعتبر من أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل شيوعا . و نتائجها السلبية على كفاءة وفعالية وإنتاجية المؤسسة لا تخفى على أحد.

5- مبادئ أساسية لنجاح الإتصال داخل المؤسسة :

" الارتجال يؤدي حتما للفشل" ¹ . لذا ينبغي التقيد بالمبادئ العملية 12 التي لخصها

Thomas & Emmanuel & Drivers²

- **الوضوح La Lucidité**: يتوجب على المؤسسة عليها أن تعرف نفسها بوضوح ودقة « لأن المعلومات المشوشة تولد تحديد موقف مشوش و العكس صحيح »³.

- **السرعة: La Rapidité** : تتجم عن التوازن الحاصل بين توقيت بث المعلومات و إنتظارات الجمهور، لذا على المؤسسة أن تكون سباقة لجمع و بث المعلومات.

- **المدة: La Durée**: أي الالتزام بضرورة زمنية تطويرية للإتصال و تجنب اختلالها.

- **الثبات: La Ténacité** : لكي تحقق الرسالة فعاليتها ، وتصل للجمهور الداخلي يجب أن يتم نقلها في كل الوسائل المتاحة مع المحافظة على ثبات مضمونها، و مصداقيتها .

- **الإرادة: La Volonté** : تترجم الرغبة في إقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة للإتصال يخصص لها غلاف مالي ، و يصبح الإتصال وفقا لها معيارا للتوظيف.

- **الشفافية La Transparence** يستاء العمال لقلّة المعلومات و التشجيع مع إحساسهم بأنهم مجرد أرقام ، ما الذي يمكن فعله ؟ لا بد من الشفافية لنجاح الإتصال الداخلي.

- **البساطة: La Simplicité** : لكي يفهم كل فرد ما يدور داخل مؤسسته و يجد لنفسه مكانا وموقعا فيها، لابد من صياغة محتوى إتصالي بسيط ، و مفهوم و مناسب للمستقبل .

¹ Claude, Dutermé : **La Communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations**, 1^{ère} édition, Edition de Boeck Université, Belgique, 2002, P 94

² Emmanuel Duppy & Drivers & Thomas, & Isabelle, Raynaud Opcit, p 32

³ كريبوش مراد: الإتصال الداخلي في الإدارة العمومية الجزائرية -إدارة الجمارك ومديرية الشؤون الخارجية نموذجا- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال ، 2005 ، ص 57 .

- الواقعية **Le Réalisme** يقال: «الإتصال لا يصنع المعجزات ، و لكنه يطور ببطء المواقف، و يسمح بفهم المؤسسة و بعدها على العمال أن يغيروا فقط أنماط علاقاتهم»¹.

- التوافق **L'adaptation** أي الإنسجام والتقارب بين النماذج الاتصالية المطبقة

- الالتزام: **L'engagement** : بتوفير محيط إتصالي حر و شفاف.

- التوقع **L'anticipation** : الاستعداد الإتصالي لمواجهة الأحداث و الأزمات.

- الإغراء **La Séduction**: تجسيده لا يتطلب نفقات طائلة بقدر ما يركز على الذكاء والعناية و حسن اختيار الوسيلة التي تجلب انتباه العامل، و تشبع فضوله المعرفي.

المبحث الرابع : الآثار الإيجابية للإتصال في المؤسسة الصناعية

دلت التقديرات أن ما يتراوح بين 75% و 90 % من وقت الفرد يقضيه في المتوسط في استقبال و إرسال المعلومات. و كلما زادت الإتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الإتصالات الصادرة والهابطة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة و زيادة إنتاجيتها².

أما أهم الآثار الإيجابية للإتصال الداخلي الفعال فتتمثل فيما يلي :

* **الإنتاجية المرتفعة** : الإتصال الفعال يعني إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين في أي مؤسسة، و يرجع ذلك لزيادة إحساس العاملين بالإنتماء للمؤسسة، والحرص على مصلحتها، فضلا عن إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل ، وشعور العمال بأن إدارة المؤسسة تعمل على حل مشكلاتهم المهنية من شأنه زيادة الإنتاج كما ونوعا .

* **جودة الإنتاج** : لا يمكن للعامل الصناعي أو الموظف المكتبي أو أي شخص مهني أن يتقن عملا ، إذا كان لا يعطيه الإحساس بأنه محل إهتمام ، وعلى دراية تامة بكل التفاصيل التي تخدمه في مجال عمله . و هناك علاقات جيدة في محيطه المهني و مشاركة فعالة منه في كل ما يتعلق بسير المؤسسة. و الموظف لا يمكنه أن يركز في عمله إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة ، و لديه من المعلومات ما يكفيه لأداء عمله بإتقان. وإذا غاب الإتصال الداخلي الفعال حصل التقصير، والتوتر، والاضطراب، مما ينعكس سلبا على الإنتاجية .

* **نقص معدل دوران العمل** : يؤدي إلى المحافظة على الكوادر و ذوي الخبرات .

* **إختفاء الشائعات**: إذا توفرت المعلومات الصحيحة تقل الشائعات أو تختفي.

¹ Emmanuel Duppy & Drivers & Thomas, & Isabelle, Raynaud, Opcit, p 48

² - زيد منير عبودي: فن الإدارة بالإتصال ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ، عمان ، 2008 ، ص 43 .

*- **إنخفاض منازعات العمل:** في ظل وجود إتصال داخلي فعال يشبع الحاجات الإعلامية للموارد البشرية، تنقص المشاحنات، و تقل الصراعات ، فيسود جو من التعاون والتكامل والتناسق داخل المؤسسة. والمنازعات الكثيرة في المجال المهني حسب الدراسات تنبأ عن وجود صور من الإحباط في مجال العمل، أو الحياة الخاصة للأفراد.

* **قلة الشكوى من جانب الموارد البشرية:** في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة عادة ما تقل الشكوى بين الأفراد. التي سببها غالبا أوضاع عامة في الجهة التي يعملون بها ، ويريدون لها إصلاحا أو مطالب خاصة بهم وقلة ونقص الشكوى يعني أن القيادات تسعى للتعرف على مشكلات العمال بغية حلها ، وهذا لن يتحقق إلا بوجود نظام إتصالات فعالة وشفافة تعكس الوضع الحقيقي، وتبتعد عن التضخيم أو التكتم على الأوضاع الغير المرغوب فيها

* - **زيادة تماسك العمال والموظفين في الجهة التي يعملون بها :** فالعلاقات الإنسانية الجيدة التي يغذيها الإتصال الداخلي المبني على روح الإحترام و التقدير، يؤدي إلى تماسك الأفراد وترابطهم في أوقات المحن و الشدائد، التي تواجه أحيانا المصلحة التي يعملون بها.

*- **إختفاء صور السلوك الشاذ والمرضي في ميدان العمل :** إن وجود إتصالات يجعل العامل متفتح على كل ما يحدث في محيطه المهني ، وعلى علم بكل مستجدات مؤسسته كما أنه يخلق مناخ ملائم للعمل، يتمتع فيه الفرد بصحة نفسية جيدة بعيدة عن الاضطرابات النفسية الناتجة عن الكبت والإحباط، مما يؤهله للتكيف السليم مع محيطه .

و بالتالي تقل بعض صور السلوك الشاذ أو المرضي: كالعدوانية اللفظية أو الجسدية، الانعزالية ، كثرة التغيب عن العمل ، وتخریب المعدات، والشكوى المرضية ، و غيرها من الصور والممارسات التي تنعكس سلبا على أداء العامل وتؤدي إلى التقليل من إنتاجيته

*- **قلة المقاومة للتغيير:** إن فتح باب الإتصال على مصراعيه وجعل المعلومات والأفكار تتدفق و تنساب في كل الإتجاهات ، وبناء سياسة إتصالية رشيدة داخل المؤسسة من شأنه أن يقلل من المقاومة التي يبديها العمال ، للوقوف في وجه كل تجديد أو تغيير .

خاصة إذا تم شرح الهدف من التغيير و توضيح إنعكاساته الإيجابية على العمال. وتمكين هؤلاء من الإفصاح عن وجهة نظرهم، أو تقديم إقتراحاتهم فيما يتعلق بموضوع التغيير فالتغذية المرتدة تمكن الرؤساء من تصحيح مسارات التغيير ، و تعطى للعامل ثقة بنفسه.

*- **كفاءة النشاط الإداري:** إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها هو الإنسان وبمعنى أدق السلوك الإنساني ، فنجاح المدير أو المسير الإداري ، يتوقف على مدى قدرته على إرساء شبكة من الإتصالات الجيدة والشفافة داخل المؤسسة .

لهذا تعرف الإدارة بأن عليها إتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة .

تدعيما لهذا القول نورد نتائج البحث الذي أجراه " ستيفين هاب تحت عنوان «الإتصال بالموظفين» ، حيث تم اختيار مؤسستين متماثلتين ، الأولى تتبع أسلوبا سديدا في الإتصال الداخلي ، بينما تتغاضى المؤسسة الثانية عن ذات الأسلوب .

تضمنت أسئلة الإستبيان الموجهة للموظفين في كلتا المؤسستين ما ينم عن توافر الإتصال المثمر من عدمه، كالإحاطة من قبل العاملين بالمؤسسة وأهدافها ، والعناية بمصالح من

يعملون بها، وقد أسفرت نتائج البحث عن أن غالبية العاملين في الشركة الأولى أفادوا بالإجابة بنعم على الأسئلة ، بينما نسبة ضئيلة من الشركة الثانية أبدوا مثل هذا الرأي¹ و يرى بعض الباحثين أنه للإستفادة أكثر من مساهمة العمال والإطارات في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الإتصال والحوار، يجب أن يحتفظ هؤلاء بقيمتهم الإجتماعية ليشاركوا أكثر في تجسيد الأهداف²و يتم ذلك ضمن توزيع منسجم للوظائف و المهام ليتمكن كل موظف من الإفصاح عن فريدته ، والمؤسسة التي تقبل توزيع المسؤوليات على أفرادها ، تظهر علانية رغبتها في إشراك إطاراتها في مسيرتها³.

باستخدام الإتصال الداخلي المبني على الحوار الذي يمكن الفرد من لعب دور قيادي ، و فعال في نجاح مؤسستهم واستمراريتها ، كما يتولد لدى المرووسين إحساس بالحرية في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم في العمل ، لكي يقدموا لهم النصح والمشورة والآراء البناءة لأن عمليات القيادة الإدارية تستند على ركيزة الثقة المتبادلة بين الطرفين .

¹ - منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976، ص 25 - 26.

² - Série Herve : Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, Ent. Mod. d'édition, 1985, p 10.

³ - Lebel Pierre : Le triangle du management, les Ed. d'organisation, 1986, p , 112 - 113

بالإضافة لوضوح المعلومات وتفهم البيانات والتعليمات نتيجة لحرية تبادل المعلومات في كل الإتجاهات، مما يؤدي لتكثيف التفاعل والتأثير المشترك لكل من الرؤساء والعمال، في أهداف و طرق و أساليب العمل والأنشطة الإدارية.

- إعتقاد الطرق الجماعية في إتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة.
- تشجيع كل الموارد على المشاركة الواقعية في وضع الأهداف.
- التأكيد على حل المشاكل بدلا من اللوم على الأوضاع، لأن عمليات المراقبة تقوم على المشاركة مع التوجيه ، والرقابة الذاتية السائدة في مختلف مجالات المؤسسة.
- المعرفة ضرورية من أجل الإلتزام الكامل بالتقدم والنمو، و لابد من تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، لرفع مستوى الأداء ، وإدراك المشرفين الفعال لهذه الحقيقة¹.
- ومجمل القول أن مكانة الإتصال في التنظيم لها وزنها . فقد بات من الواضح أن الإتصال هو مركز البنية ، و وظيفة التنظيم ، و هو ما ذهبت إليه النظريات النسقية حين أكدت أن أداء الوظائف التنظيمية يتطلب الإتصال أو على الأقل تقاسم المعلومة.

لذا فقد أصبح الإتصال الداخلي بمثابة إستراتيجية مهمتها الأولى خلق الظروف الضرورية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا يعني الأخذ بعين الإعتبار الرهانات الداخلية والخارجية، أما الرهانات الداخلية فتتمثل في: «تحفيز المستخدمين ، تنسيق الأعمال ، تغيير السلوك والعقليات ، تحسين الإنتاجية. بينما تتلخص الرهانات الخارجية في : تشجيع تداخل المحيط الداخلي والخارجي، تركيز دور المؤسسة على التطوير الإقتصادي و الإجتماعي لمحيطها ، تحقيق الأهداف الخارجية تحسين رقم الأعمال والوضع الإستراتيجي»².

فالعمال اليوم ليسوا فقط في وضعية يستجيبون فيها للأوامر ، و لكن لا بد أن يفهموا السوق والموقع الذي تحتله مؤسستهم منها ، والتطورات المتوقعة ، كما أنهم مطالبون بتغيير طريقة عملهم، واستخدام التكنولوجيات المتنوعة، وتعديل سلوكهم و أما الإتصال الداخلي فالمطلوب منه هو أن يشرح ، ويعلم ، ويسمع ويجادل ، ويعطى أفضل الوسائل لفهم الوضعية التي تعيشها المؤسسة والقبول بتقييمها.

¹ يس عامر : مرجع سابق ، ص 268 .

² -F. Nguyen et H. Than: Opcit , P 40

خلاصة الفصل الثاني : تفسير العلاقة بين الإتصال الداخلي و الأداء البشري يتطلب فهم الدور الذي يقوم به الإتصال في هذا الإطار و قد اتضح من مختلف المباحث المتطرق إليها في هذا الفصل أن :

- تقييم أداء المؤسسة عن طريق الكفاءة و الفعالية يمكن من تجسيد الأهداف بدقة. يتم ذلك في إطار الخطة الإستراتيجية المرتكزة على الإتصال الداخلي، باعتبار أن الحصول على المعلومة و معالجتها و توزيعها هو أساس كل العمليات الإدارية.
 - قياس إنتاجية الموارد البشرية خطوة مهمة و بالنظر للعوامل المؤثرة فيها، اختلفت التصنيفات باختلاف مجال الدراسة و هدفها.
 - لتحسين الإنتاجية تستعين المؤسسة بتسع خطوات و نجاحها يتوقف على قدرتها على حفز و تشجيع تنفيذ الأفراد للخطة المسطرة. لأن العنصر البشري هو المحدد الحقيقي للإنتاجية و ليس العوامل الفنية أو المادية .
 - يتحدد مستوى الأداء الفردي انطلاقا من مقدرة الشخص على العمل و مدى رغبته فيه. و النجاح في تحسين الإنتاجية يقتضي تحليل كل موقف يكون فيه خلل في نسبة الإنتاجية المحققة. ثم التعرف على سببها، هل هو ضعف الرغبة أم غياب القدرة لنتمك من معالجة الخلل اعتمادا على الوسائل و البدائل المتوفرة. و في مقدمتها تبني إستراتيجية إتصالية متكاملة، بعد تشخيص المشكل بدقة .
 - تتأثر إنتاجية الفرد داخل المؤسسة بالأبعاد النفسية التالية : الدافعية للعمل و الروح المعنوية و الرضا الوظيفي ، و قد اتضح من خلال الدراسات الميدانية أن للعوامل النفسية و العلاقات الإنسانية : كنظام الإشراف و الإتصال الداخلي و النشاط الاجتماعي أثر كبير في معدل إنتاج الفرد يفوق تأثير العوامل المادية الأخرى.
 - يتحدد دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية وفقا لأهميته عند وضع الخطة بإشراك كافة الأفراد ، لتحقيق غنى في المحتوى، و رغبة في التطبيق.
- مع إستخدام الإتصال كأداة للمشاركة في اتخاذ القرار و تنسيق الجهود، و تنمية الإحساس بروح الجماعة، و العمل كفريق، و حل الصراعات بطريقة سلمية ، و أثناء تنفيذ الخطة يسهل الإتصال عملية الإشراف و يحقق الرضا الوظيفي و يحسن الأداء الفردي و الجماعي .

الفصل الثالث

دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية المؤسسات الجزائرية

:

(1963 – 1965) :

(1965 - 1971) :

(1971 - 1980) :

(1980 – 1988) :

(1988 – 1995) :

(1995 - 2003) :

:

:

:

:

:

:

.

الفصل الثالث : دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية المؤسسات الجزائرية

تمهيد: إن الإهتمام الرئيس للإدارة الحديثة هو قضية الإنتاجية. فتطويرها وزيادتها يعتبر المطمح الأساسي لكل المؤسسات . بيد أن إحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية، أمر لا ينال بالتمني، ولكنه مطلب يحتاج لجهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي، و تعامل مع المسببات المؤثرة في مستوى الإنتاجية.

ما جعل تدارس موضوع الإنتاجية يقع في منزلة عالية من اهتمامات المسيرين و الباحثين نظرا لتأثيراتها الهامة في اقتصاديات المؤسسة و الإقتصاد الوطني على حد سواء حيث أنها تعمل على تنمية الإقتصاد الداخلي للمؤسسة، باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، أما على المستوى الوطني، فالإنتاجية تسهم في زيادة الناتج الكلي بحسن إستخدام الموارد و ليس بزيادة كميتها .مما ينعكس إيجابا على تحسن المعيشة.

لذا تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الإقتصادي في أي مجتمع، كما تعد مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء و ضعف الإنتاج.

لكن كيف نظر صناع القرار في المؤسسات الجزائرية لموضوع الإنتاجية؟

هل تأثرت بنظام التسيير المتبع أم كانت هناك خطوات علمية مدروسة لتحسينها؟

و هل كان للإتصال الداخلي دور يذكر في هذا المجال ؟ و ما هي الطرق الإتصالية التي كانت ، و لا زالت تتبع في المؤسسات العمومية الصناعية ؟

يقدم هذا الفصل إجابات عن الأسئلة المطروحة. بالارتكاز على نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال. من خلال تسليط الضوء على المسيرة التنظيمية التي عرفتھا المؤسسات الجزائرية العمومية. منذ فجر الإستقلال وحتى وقتنا الحالي. و تتبع وضعية الإتصال الداخلي فيها لتوضيح مدى تأثيره على إنتاجية الموارد البشرية سلبا أو إيجابا.

و ذلك للتأكد من صحة أو خطأ الفرضية القائلة بأن الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في هذا المضمار قد تأثر بأنماط التسيير الإداري التي اتبعتها المؤسسة الجزائرية بعد الإستقلال.

المبحث الأول: الإتصال في المؤسسات الجزائرية في ظل مختلف الأنظمة التسييرية :

لا شك أن المؤسسة العامة هي أحد أهم أقطاب التنمية الإقتصادية. لكونها تساهم بدور فعال في إنعاش الإقتصاد الوطني، من خلال توسيع وزيادة القدرات الإنتاجية ، و لا ضير والحقيقة هذه أن تكون المؤسسة العمومية، عبارة عن مرفق تنشئه الدولة لأداء وظائف محددة إنتاجية أو خدماتية . تهدف لإشباع حاجات المواطنين .

كما تحرص من جهة أخرى على إحاطة هذه المؤسسات بأطر قانونية، و تنظيمية يتحدد بموجبها مجال عملها، ضمن حدود السياسة العامة للدولة . و أيضا طرق تنظيمها

و أساليب الإتصال فيها . باعتبارها من العوامل المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات . فلا ريب أن الإتصالات و تداول المعلومات أو ما اصطلح على تسميته بالإتصال الداخلي يشكل تدفقا حيويا للمؤسسة ، فلا يمكن تصور مؤسسة تخلو من الإتصال الداخلي في أي مستوى من مستوياتها ، أو حين تعترضها أية مشكلة من المشكلات.

« لكونه يساعد على تداول المعلومات و بناء علاقات متنوعة بين الموارد البشرية بمختلف مستوياتها و وظائفها، و بدون الإتصال لا وجود لنظام ينعم بالحياة ، في غياب الضبط الضروري والتنظيم ، ليس هناك إجابة أو تفسير لما يحدث ، و لا فائدة ترجى من تقاسم الأهداف والتطلعات الضرورية لتحقيق الانسجام والتفاعل ، و الأمانى المشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بوجود الإتصال»¹.

وفق هذا المنطق يمكن الجزم بأن الإتصال التنظيمي ، وجد في الجزائر مع ميلاد المؤسسات. لكنه كان يفتقر للدقة العلمية، سواء على مستوى الإعداد أو التطبيق، بحكم السياق التاريخي للدولة عموما. والمؤسسة الصناعية تحديدا. التي كانت خاضعة لميزات خاصة سواء على مستوى أداء الموارد البشرية، أو نمط التسيير المتبع، باعتبارها متغيرات ذات أثر واضح في عملية الإتصال الداخلي ، فضلا عن علاقتها الوثيقة بمعدل الإنتاجية. لقد عانت المؤسسات الصناعية الجزائرية منذ وجودها، نتيجة تعقد العملية الإنتاجية

¹ - Alex Mucchielli : Op.cit. , P72.

والتنظيمية فيها، و يعزى ذلك حسب بعض الباحثين الجزائريين لعدة خصائص رافقت هذه المؤسسات منذ نشأتها و حتى اليوم. بالإضافة للظروف المحيطة بمواردها البشرية.

و لما كان التفكير العلمي يقتضى بأن كل نتيجة ورائها سبب ، يمكن الجزم بأن الوضعية الراهنة التي تعيشها المؤسسة الصناعية، فيما يتعلق بالبعد الإتصالي هي في حقيقة الأمر إمتداد للوضعية الماضية . مع العلم أن مجموعة الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات كان نتيجة حتمية لظروف إجتماعية وسياسية وإقتصادية داخلية وخارجية .

لكن رغم كل الإصلاحات الرامية للنهوض بمستوى الإنتاجية، في المؤسسات العمومية، و المساعي الهادفة لإنعاشها ، ظلت جل المؤسسات تعاني من العجز المستمر الذي أفضى بها في نهاية المطاف إلى الإفلاس . الأمر الذي دفع بالدولة إلى خصخصتها أو غلقها ، بعد أن أثبتت كافة البدائل الإصلاحية السابقة عدم فعاليتها وجدواها .

و السؤال الذي يتبادر إلى الذهن : ما هي الأسباب الكامنة وراء الوضع الذي آلت إليه المؤسسات الصناعية الجزائرية العامة؟ و لماذا أخفقت كل محاولات الإصلاح التي شملت طرق تنظيم وإدارة هذه المؤسسات في تحسين إنتاجيتها ؟ هل كان الفشل ثمرة لغياب نظرة إستراتيجية ومنهجية سليمة في التنظيم والإدارة و الإتصال ؟

سعيًا للإجابة عن هذه الأسئلة و تسهيلًا لعمليتي الدراسة و التحليل. سيتم تقسيم المراحل وفق السياق الزمني، مع الإستعانة بالمنهج التاريخي لتتبع مسيرة هذه الإصلاحات ، علما أن كل مرحلة تعبر عن تجربة متميزة في مجال التنظيم و الإدارة . و هذه المراحل هي:

1- مرحلة التسيير الذاتي الممتدة من (1962 – 1965).

2- الشركة الوطنية (1965 – 1971).

3- مرحلة التسيير الإشتراكي (1971 - 1980)

4- مرحلة الإصلاحات الإقتصادية و إعادة الهيكلة (1980 - 1988) .

5- مرحلة إستقلالية المؤسسات . (1988-1995)

6- - مرحلة الخصخصة (1995 إلى يومنا هذا)

و لا يمكن دراسة الوضعية الإتصالية للمؤسسة الجزائرية دون الأخذ بعين الإعتبار الأنماط التسييرية المتبعة ، وكذا علاقتها بالنظام الإقتصادي المعتمد من طرف الدولة .

في هذا الصدد يرى Philippe Morel أن المؤسسة ليست عاملا وحيدا و مستقلا فهي تابعة لنظام اقتصادي ، و لا يمكن لها أن تعمل بمفردها . فالمؤسسة كمنظمة تعمل على تحقيق مخططاتها الخاصة ، لتجني أكبر قدر من الأرباح ، كما تعمل على مكافأة العمال و إشباع رغباتهم الإجتماعية ، لكن ذلك يتم حسب إيقاع خاص يتماشى بالضرورة مع قيم المجتمع ، « فعلى المؤسسة إذن أن تسير وفق نظام معين و تأخذ في الحسبان مختلف المعايير المتعلقة بالنظام الاجتماعي و الوطني، الدولي، الاقتصادي والإداري والمالي والعلمي، و التكنولوجي وغيرها من أجل تحديد طريقة معينة للعمل المراد أدائه»¹

أما Schein فيؤكد : أن المؤسسة تنسيق عقلاني لنشاطات الموارد البشرية لتحقيق هدف مشترك ، عن طريق تقسيم العمل والوظائف و كذا تسلسل السلطة والمسؤولية².

غير أنه لا يمكن أن نغض الطرف عن العناصر الديناميكية السائدة في المؤسسة ، و المتمثلة أساسا في التحفيز و الإتصال ، اللذان يعتبران محركان ضروريان لنشاط الأفراد .

فلا أحد ينكر الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية ، سواء في توجيه نشاطها أو حفظ بقائها، عن طريق المشاركة في العملية الإدارية، أين يكون الإتصال أشبه بالنور الذي يبذل لكل عامل الغموض الذي يكتنف بعض مهامه، و يقضي على الشائعات ، التي كثيرا ما تنتشر في الأجواء المعتمة بسبب التستر والتكتم على المعلومة .

كما يعتبر الإتصال الركيزة الأساسية ، في عملية الإشراف الفعال و توجيه الموارد البشرية و توثيق أواصر التقارب فيما بينها وتعبئة طاقاتها للإلتفاف حول مشروع المؤسسة و توطيد الإلتزام إليها... تلك هي الخطوط العريضة التي يرسمها الإتصال أثناء مسيرته الداخلية. التي لا غنى عنها لإستمرارية حركة المؤسسة، و نموها و تحسين إنتاجية أفرادها

فرغم أهمية العوامل الفنية و المادية يبقى الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية. فالفرد يستطيع بطريقة أدائه و إستخدامه للآلة، أن يؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية الآلة ذاتها. و يستطيع بمهارته أن يعوض قدم الآلة أو تقادمها و ضعف إنتاجيتها³.

¹ - Philippe Morel, Opcit., P : 7.

² - Edgar Schein : Opcit, P : 9

فهل كان النمط التسييري المتبع في المؤسسات الجزائرية الصناعية قادرا على تفعيل دور الإتصال الداخلي لتحسين إنتاجية الموارد البشرية ؟ و إن كانت الإجابة بالنفي، فما هي الأسباب الكامنة وراء هذا الإخفاق؟ وما هي النتائج المترتبة عنه؟

المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات (1962 – 1965)

كان القطاع الإقتصادي غداة الإستقلال شبه منعدم تقريبا ، و الإقتصاد يمتاز بالتدهور و التبعية و الإختلال فضلا عن شغور المؤسسات القائمة¹ .

و بالتالي كان هم السلطات تشغيل هذه المؤسسات عن طريق ما يعرف بالتسيير الذاتي بالإضافة لإقامة قطاع عام عن طريق سلسلة التأميمات و الإستثمارات العديدة ، و من ثم بدأ القطاع العام ينمو بشكل بارز منذ 1965² .

فقد بادرت الجزائر بمجرد حصولها على الاستقلال إلى تطبيق إستراتيجية تنموية مست جميع الأصعدة دون استثناء ، وكانت الغاية المتوخاة منها ، نقل المجتمع من حالة التبعية، إلى مرحلة الرفاهية. و لم تكن المؤسسة الإقتصادية بمنأى عن تجسيد هذه الغاية باعتبارها النواة الأساسية لكل تطور ، لذا فقد خضعت لجملة من التغيرات.

و ما ذلك بغريب، فحسب النسقية، المؤسسة نسق مفتوح ينتمي إلى النسق الكلي المتمثل في الاقتصاد الوطني، والذي يعد بيئة خصبة لكل التغيرات ذات الصلة بنظام الحكم المتبع .

و عليه فقد عرفت المؤسسة الجزائرية أنظمة تسيير متعاقبة و مختلفة، فكانت البداية مع نمط التسيير الذاتي، الذي كان ضرورة حتمية أملت الظروف العامة للجزائر، خلال الحقبة الممتدة من 1963 إلى غاية 1965 ليكون هذا النمط التسييري أول تجربة في هذا المضمار

أدى الرحيل الجماعي للمعمرين إلى فراغ شبه تام من أي جهاز إداري أو تسييري في المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة، والصناعية على وجه الخصوص. مما ولد أزمة حادة بسبب تخريب وتعطيل الآلات و حرق الوثائق و المستندات. مما عطل دورة الإنتاج .

فما كان من السلطات الحاكمة آنذاك إلا تسليم الوحدات الصناعية للعمال، حيث قاموا بتسييرها وتنظيمها. وفق المراسيم التي أصدرتها الدولة بتاريخ: "23- 03 - 1963

¹ -A. Brahimi : L'économie algérienne, O-P-U, Alger, 1991,P 13.

² .Mokhtar Belaiboud : Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, O-P-U, Alger, p 17

المتعلقة بتسيير و حماية الأملاك الشاغرة و تشكيل لجان التسيير الذاتي في المؤسسات الصناعية، الجزائرية¹."

بيد أن الهوة أذاك بدت سحيقة بين القوانين المسنة، و التطبيق الفعلي لها. فقد كانت بعيدة عن المبادئ المسطرة. حيث تم تحديد الإطار القانوني للمهام الموزعة حسب الهياكل التنظيمية، لكنها أدت إلى ظهور عدة إختلالات تجلت في الممارسات التالية :

- بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة العمال، بسبب جهل العمال و أميتهم ، فكانت النتيجة الحتمية إحتكار السلطة و نفي مبدأ التشاور و سيادة مركزية إتخاذ القرارات ، رغم سلبياتها . و كل هذه مؤشرات واضحة عن إهمال دور الإتصال الداخلي في العمل الإداري

رغم أن الإتصال يشكل كما يرى بعض المختصين «العالم الصغير، و فيه تجد كل الأشياء مكانا لها ، و من هنا يمكن القول أن الإتصال يساهم في بناء المعنى»² . وفي غيابه كيف تتمكن الموارد البشرية من أداء مهامها إن لم يفقهوا فحواها، أو يدركوا غايتها ؟

في هذا السياق يعطي مصطفى عشوي صورة عن هذا الوضع الذي إستغل المديرون بموجبه الأمية المنتشرة في أوساط العمال لبسط نفوذهم ، « و ممارسة مركزية اتخاذ القرارات و عرقلة نشاط العمال و تأخير حتى رواتبهم الشهرية ، مما أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة و ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال»

و قد أدت هذه الإجراءات إلى إثارة العديد من الصراعات الناتجة عن الأسباب التالية³:

- شعور العمال بالغبن حيث لم تتحسن أوضاعهم كما كانوا يرجون ويتوقعون.
 - سوء الإتصال الداخلي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية و إتجاهات سلبية و إحتكار السلطة والمعلومات من طرف الإداريين، و فقدان ثقة العمال فيهم .
 - بيروقراطية الهيئات الوصية، و بطء الإجراءات الإدارية ، و إتخاذ القرارات .
 - إقصاء العمال من المشاركة في صنع القرارات والتسيير. إنخفاض روحهم المعنوية .
 - عدم كفاية الأجور وضعف القدرة الشرائية للعمال، و سوء العلاقة بينهم وبين المسيرين.
- و يرجع محمد السويدي أسباب الصراعات العمالية إلى طريقة تسيير وتنظيم المؤسسة

² - Alex Mucchielli : Opcit , P73

و يقصد بذلك بروز فئة من المسيرين و ذوي الاختصاصات استأثرت ببعض المزايا المادية والإدارية ، لتتحول بموجب ذلك إلى فئة بيروقراطية تحتكر السلطات واتخاذ القرارات¹ .

المطلب الثاني: الشركات الوطنية (1965- 1971)

يؤكد بعض الكتاب² « أن نمط السلطة المنتهج بعد الإستقلال قد أدى لإجهاض كافة المساعي الرامية لبناء الاشتراكية ، فقد كانت تسعى للإستحواذ على الطبقة الشعبية العريضة بالإعتماد على الخطابات والشعارات الرنانة ، التي أدت إلى توقيف عجلة التنمية الوطنية ، بتركيزها على القطاعات الهامشية، و ترك القطاعات الحيوية والهامة للرأسمال الأجنبي ، وغض الطرف عن الظروف المتدهورة للطبقة العاملة ».

بيد أن التصحيح الثوري المتزامن مع 19 جوان 1965 شكل نقطة تحول رئيسية. من خلال تبني الاشتراكية نظاما سياسيا و تسييريا ، مع التأكيد على أن بناء صروحها، لا يتم بوسائل مرتجلة أو إمكانيات ضعيفة ، أو حتى إعتمادا على ثلة من الرجال ، بل يتطلب تجنيد كافة الموارد البشرية و المادية للبلاد فضلا عن الإستغلال العقلاني لها . لتجسيد هذا المطلب، سنت العديد من اللوائح و القوانين. الرامية لإرساء قواعد منظومة قانونية جزائية، تنظم مجال العمل، في مقدمتها: الأمر رقم 66- 183 المؤرخ في 21 يونيو 1966 الخاص بتعويض إصابات العمل والأمراض المهنية، تلاه صدور نصوص تطبيقية في 27 ديسمبر و 19 مارس من نفس السنة. ما يعنى سعيًا جادا لتحسين الإنتاجية و رغبة ملحة في تحقيق الإستقلال الإقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي. بالتوازي مع ذلك، تم إجراء عدة تأميمات ، مست على وجه الخصوص المناجم و البنوك و التأمين ، بالإضافة للعديد من الصناعات الأخرى.

و لتسيير الثروات المؤممة عمدت الدولة لإنشاء العديد من الشركات الوطنية على غرار : الشركة الوطنية للمناجم : "سوناريم " و الشركة الوطنية للمصبرات اللتان تأسستا في سنة 1966 و الشركة الوطنية لمواد البناء بالإضافة إلى الشركة الوطنية للعربات و الحافلات "

سوناكوم " التي ظهرت للوجود عام 1967 ، وغيرها من المؤسسات. القدرة على إستيعاب أعداد هائلة من الموارد البشرية لحجمها العملاق ، و حوافزها المغرية ، و ارتفاع الرواتب الشهرية المقدمة للموارد البشرية . كلها معطيات أدت لتزايد الإقبال عليها و تراجع أعداد القوة العاملة في غيرها من القطاعات المسيرة ذاتيا .

كما سعت الشركات الوطنية لتحقيق جملة من الأهداف المسطرة وفي مقدمتها:¹ تلبية حاجات الاستهلاك الوطني، و إيجاد أقصى ما يمكن من الوظائف لامتناس البطالة. و إيجاد سوق واسعة لتصريف منتجات الصناعة.

لكن من كان يسيّر هذه الشركات؟ و كيف ؟ و ما نوع الإتصال الداخلي السائد بداخلها ؟ كانت مهمة التسيير توكل إلى مدير عام يعين بموجب قرار وزاري و يتمتع بسلطات واسعة و إلى جانبه توجد هيئة إستشارية تساعد في إدارة شؤون الشركة ، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب، بيد أن دور هؤلاء يقف عند حدود الإستشارة .

مما يمنح المدير صلاحية إتخاذ القرارات، و التخطيط و كذا وضع سياسة المؤسسة مع تهميش دور العمال ، وعدم السماح لهم بإقامة أي تنظيم للمشاركة في التسيير ، كما ساد الإتصال الداخلي النازل المتضمن للأوامر، و الذي يعكس طبيعة هذا النمط التسييري أما عن أهداف و وظائف الشركات الوطنية فيتولى تحديدها كل من الجهاز المركزي والسلطة الوصية، في ظل الإستراتيجية الوطنية العامة. الرامية لتحقيق الإستقرار السياسي للبلاد، و تلبية المطالب الإجتماعية للعمال .و بعبارة أخرى فالقرارات المصيرية تتخذها الإدارات المركزية ، حيث يتم ذلك خارج إطار الشركات المعنية، و من دون إشراك مواردها البشرية، و في ذلك تكريس للمركزية و ما ينجر عنها من بطء في إتخاذ القرارات. فالحجم العملاق للشركات الوطنية و السلطات المطلقة الممنوحة للمسيرين بها أدت إلى بروز المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الإتصال العمودي ، و بحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين² كنتيجة حتمية ظهرت العديد من الصراعات نظرا لسوء المعاملة بين الإدارة والعمال و المشرفين بسبب تدهور ظروف العمل ، و تزدى الخدمات و تدني الأجور

، وغلق الباب في وجه المشاركة العمالية ، خاصة بعد إلحاق النقابة بالحزب خلال المؤتمر الثالث لحزب جبهة التحرير . حيث تحولت بموجبه لأداة طيعة تستخدمها الدولة لتعبئة العمال لخدمة مشاريعها، لا للاحتجاج أو المطالبة بتغيير أوضاع العمال أو تحسينها. فكان الحل هو اللجوء للإضراب . الذي انعكس سلبا على وتيرة النمو الإقتصادي حيث ورد في التقرير المقدم لمؤتمر الاتحاد النقابي المحلي لمنطقة الجزائر الوسطى في جوان 1966 أن هناك 3377 عامل في حالة إضراب و 10428 ساعة عمل ضائعة من جراء الإضراب خلال الثلاثي الأول من سنة 1966¹ .

لم تقف السلطة مكتوفة الأيدي ، أمام تزايد حدة الإضرابات، بل لجأت إلى التقليل من أهميتها، أو إخماد صوته بفرض حصار إعلامي على كل المعلومات الواردة بشأنها. مستعينة في ذلك بالأمر رقم (66- 156) المؤرخ في يوليو 1966 . ثم جاءت المادة (171) لتمنع العمال من اللجوء للإضراب و تتوعد المخالفين بالعقوبة لكونهم يمسون بحرية العمل و يستخدمون وسائل الضغط لتحقيق مطالبهم. هذا وقد عملت الشركات الوطنية الحديثة النشأة على امتصاص المؤسسات المسيرة ذاتيا لتدعيم القطاع العام ، لكنها لم تعترف بحق العامل في الإضراب نظرا لانعكاساته السلبية على الإقتصاد الوطني عوض ذلك سعت لإزالة التناقض بين مصالح الدولة و مصالح العمال و القضاء على التوترات الموجودة في قطاعات العمل، لتصدر بعدها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

المطلب الثالث : مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية: (1971 - 1980).

كان الهدف الأساسي لهذا النمط التسييري هو إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية العمومية وفق قانون جديد يركز بالدرجة الأولى على مساهمة العمال ليس في العملية الإنتاجية فحسب ، بل في العملية التسييرية أيضا ، و هو ما يتماشى مع مبادئ النظام الاشتراكي الذي ينادي بالملكية الجماعية للوسائل الإنتاج و تسييرها بطريقة ديمقراطية ، لإذابة الفوارق الطبقة ، بين أفراد المجتمع .

في ظل القانون المؤرخ في 16-11- 1971 ، تجسد التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي بموجب صدور « ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات » و القاضي بتسيير المؤسسات

¹ - François Weiss : Doctrine et action syndicales en Algérie, Cujas, Paris, 1970, p 145.

العمومية بصورة جماعية، و إقرار مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير، و إتخاذ القرارات وممارسة الرقابة ، و تحسين ظروف فهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية .

فالمؤسسة الاشتراكية هي: « ملك للدولة، و تابعة للقطاع العام تتولى الدولة الإستثمار فيها و مشاركة العمال في إدارتها و تسييرها و هي تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي . يتكون رأس مالها من أموال عامة، وتتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، و تتضمن وحدة أو عدة وحدات، و يعتبر عمالها منتجون ومسирون في آن واحد¹».

سعيًا لتفعيل هذا القانون أنشئت هيئة مختصة تمثل العمال أطلق عليها «مجلس العمال» غير أن تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسة من خلال الهياكل المستحدثة لتفعيل المشاركة العمالية، و على رأسها مجلس العمال ، جمعيات العمال و اللجان المختصة بقيت مجرد وسائل صورية، لإضفاء طابع المساهمة العمالية في التسيير. من خلال تزويدهم بإطار تنظيمي يضمن إمكانية ذلك من الناحية القانونية، غير أن الواقع الفعلي برهن على غياب المشاركة الحقيقية، و قدم على ذلك دليلاً: «مركزية السلطة في يد المسيرين».

و الواقع أن هناك عدة عراقيل حالت دون بلوغ العمال لمرادهم المتمثل في المشاركة في التسيير و في مقدمتها : ضعف مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال . و اقتصار دور المشاركة العمالية على المشاورة و إبداء الرأي.

فضلاً عن الإتجاهات السلبية التي يكونها بعض التكنوقراطيين نحو العمل بصفة عامة. و نحو مشاركتهم في عملية صنع القرارات بصفة خاصة ، مما يؤدي إلى تكون حواجز نفسية تفصل بين الإداريين والعمال بالموازاة مع ذلك يضعف التعاون بين الطرفين .

كسابقها أثبتت تجربة التسيير الاشتراكي، الهيمنة الفعلية لمجلس المديرية الذي كان يتمتع بسلطة أكبر من سلطة العمال في مجلس العمال. من ناحية إدارة المؤسسة . وهو ما يتناقض والمبادئ التي قام عليها هذا النمط التسييري الذي يسعى ظاهرياً لتسيير المؤسسة عن طريق إشراك كل من الإدارة والعمال . وتغيير نمط العلاقات الإنسانية السائدة فيها ، والحد من سيطرة البيروقراطيين على زمام الإدارة .

غير أن الفشل في تحقيق هذه المآرب، كان نتيجة حتمية لطغيان المعايير غير الرسمية و سيادة النزعة التسلطية، لدى غالبية المسيرين بالإضافة إلى العراقيل المشار إليها آنفا . إذن خلال هذه الحقبة خضعت المؤسسة الوطنية الصناعية لنموذج تسييري ، أكسبها خصائص و ميزات معينة، سواء على مستوى الموارد البشرية، وكفاءاتها الإدارية أو على مستوى نمط القيادة، وعلاقته بالهيكل التنظيمي و نوعية السلطة ، مما أضفي على الإتصال التنظيمي صبغة خاصة، و ألقى بظلاله على وضعية الإتصال الداخلي فيها .

علما أن هناك من الباحثين من يرى أن ثمة عنصرين هامين لهما تأثير واضح في هذا المجال يتعلق الأول بالتنظيم والثاني بالمستوى التعليمي للموارد البشرية ، و ينتج عن تفاعلها معا ، التعرف على مستوى المشاركة في تسهيل أداء الإتصال أو عرقلته .

فما هي وضعية هذين العنصرين في المؤسسة الصناعية الجزائرية وهل فعلا أثرا على السير الحسن للعملية الإتصالية ؟ وكيف ذلك ؟

في هذا الصدد تؤكد معظم البحوث والدراسات: أن دور الإتصال الداخلي وفعاليته مرتبطة بالعديد من الجوانب التي تؤثر فيه وتتأثر به وأحيانا تزيد أو تحد من فعاليته . منها على سبيل المثال لا الحصر : الوضعية العامة للمؤسسة و تاريخها ، ظروفها المادية ، طاقاتها البشرية ، كفاءاتها الإدارية بالإضافة لعلاقتها بالمحيط الخارجي بأبعاده المختلفة الإجتماعية والثقافية ...إلى جانب عدة متغيرات أخرى يتحدد في إطارها أداء الإتصال وفعاليته في العملية الإدارية عن طريق التخطيط الإستراتيجي الشامل .

و جدير بالذكر أن الطابع البيروقراطي المركزي الذي طبق في المؤسسات العمومية الجزائرية خلال هذه الحقبة كان يعكس إلى حد بعيد ، مضمون التنظيم الإشتراكي ، كما كانت له تأثيرات جلية على العملية الإتصالية الداخلية وأيضا على مستوى الإنتاجية .

1-الإتصال الداخلي في ظل بيروقراطية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية :

ظهر مصطلح البيروقراطية لأول مرة بتاريخ 1745 م على يد كل من V. De Gournay & Mirabeau اللذان أحرزا قصب السبق في إستخدامه ، تلاهما هيجل في الفترة الممتدة 1818-1831 ، ثم ماركس ، خلال 1818-1883 .

لذا فاعتماد النموذج البيروقراطي في التنظيم ليس حديث النشأة. بل يعود لعصور قديمة، حيث إستخدم من قبل الرومان في تسيير بعض الهيئات: كالجيش والكنيسة علما أن ويبر قد نوه بالمزايا التي تنجر عن إستعمال التنظيم البيروقراطي في المؤسسة ، نظرا للخصائص التي يتميز بها ، و المتمثلة في النقاط التالية :

- النشاطات العادية الموجهة لإنجاز أهداف المنظمة يتم توزيعها كوظائف رسمية ثابتة.
 - التنظيم يتوافق مع مبادئ التسلسل الهرمي .
 - العمليات خاضعة لنظام متسق من القواعد النظرية المحددة والمطبقة على كل حالة.
 - الموظف الأمثل ، يتصرف بشكل طبيعي و غير شخصي ، ورسمي .
 - التوظيف يتوقف على الكفاءات التقنية، و لا يمكن وضع حد له بصورة عفوية.
 - من الناحية النظرية ، تستطيع البيروقراطية أن تبلغ أقصى درجات النجاعة .
- و إيماننا منه بنجاعة النظام البيروقراطي دعا ويبر لإستخدامه في كافة المؤسسات نظرا للعقلانية التي يتميز بها ، كما أنه من الضروري أن يرافق إتساع المؤسسة و نموها بغية تحسين النوعية وتحقيق التوقعات المتعلقة بتحسين الإنتاجية بشكل دقيق .
- خصوصا و أن البيروقراطية تعمل على توحيد الإدارة والتوجيه والقرار ، مما يساهم في تفادي التضارب الممكن وقوعه ، فضلا عن التنسيق الوظيفي ، وتسهيل عملية إتخاذ القرار عبر تحديد خطوط السلطة والإتصال تحديدا هرميا ، علما بأن التطبيق العلمي للبيروقراطية يفرض التصرف الموضوعي في إيصال التوجيهات وتطبيقها .
- لذا يمكن لهذا النوع من التنظيم أن يحقق بعض المزايا في إدارة المؤسسات من الناحية النظرية. بيد أن إيجابيات هذا النظام لم تلغي سلبياته ، باعتباره إجتهد بشري فقد أثبتت الممارسات الميدانية، أن التنظيم البيروقراطي يفرض ضغطا على الموارد البشرية لتقييده بالإدارة الفردية في المؤسسة، مما يترتب عنه ظهور العديد من التعقيدات و النتائج السلبية المعرقة لحركة المؤسسة ، ونشاطها وسعيها لتحسين إنتاجيتها.

ما حدا بـ Grozier إلى القول في ضوء النتائج المتمخضة عن دراساته الإجتماعية :
« إن الصرامة القاسية التي يحدد بها محتوى المهام العلاقات بين هذه الأخيرة و شبكة العلاقات الإنسانية الضرورية ، تجعل الإتصالات صعبة بين الجماعات و مع المحيط.

و الصعوبات الناتجة عن هذا عوض أن تفرض إعادة النظر في النموذج المستعمل فإنها تستعمل من طرف أفراد وجماعات، لتحسين وضعيتهم في الصراع من أجل السلطة في المنظمة. وهذه السلوكات تفرض ضغوطات جديدة بهدف إرساء اللافردية و اللامركزية. و يضيف: البيروقراطية نظام غير قادر على تصحيح أخطائه بنفسه، حيث أصبحت إختلالاته من العناصر الأساسية لتوازنه»¹.

ثم إن ما يفرضه التنظيم البيروقراطي من إحترام لخطوط السلطة وسيطرة الإتجاه الأحادي في تبليغ المعلومات، و الذي يتحدد مساره غالبا، من قمة الهرم إلى قاعدته و السلمية المبالغ فيها، جعلت المعلومات الحقيقية الموجودة لدى القاعدة، أو عمال التنفيذ بعيدة كل البعد عن آذان و أعين المسيرين المتمركزين في القمة. و يعزى ذلك إما لتباطؤ مسيرتها بسبب كثرة المستويات التنظيمية و تدرجها، وهو ما يفقدها أنيتها وبالتالي فائدتها أو انقطاع مسيرتها عن طريق الإحتفاظ بالمعلومات، والتكتم عليها للحيلولة دون وصولها للجهة المعنية، ناهيك عن التحريف والتأويل الذي قد يعلق بالرسالة أثناء مرورها بالمستويات الوسطية، لتصل في نهاية المطاف و قد أفرغت من محتواها الحقيقي.

باختصار فإن الإتصالات الصاعدة هنا تتأبها الكثير من العقبات ويمكن تجاوزها عن طريق الإجراءات المشار إليها في الفصل المتعلق بالإتصال الداخلي في المؤسسة .

2- النتائج المترتبة عن ضعف الإتصال الداخلي :

- إن الوضعية المشار إليها آنفا، كانت ناجمة عن غياب الممارسة الفعلية للإتصال الداخلي الذي يقوم بدور ريادي، في التنسيق بين القوى العاملة و تحقيق إلحامها .

- كما أن عدم اضطلاع الإتصال بهمة توفير المعلومات التي تعد وفقا للنسقية مدخلات أساسية و ضرورية لإعداد مختلف القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ، أدى لاتخاذ القرارات من منظور ذاتي بعيدا عن الموضوعية، التي تتطلب إستقاء كافة المعلومات عما يراد إتخاذ القرار بشأنه ، فكانت النتيجة الوقوع في العديد من الأخطاء، خصوصا حين يركز القرار على قاعدة معرفية تحوي معلومات خاطئة أو مزيفة أو محرفة .

دون أن نغض الطرف عن الإنعكاسات السلبية الأخرى لهذا النمط التسييري على نمو المؤسسة و تطورها و المتمثلة أساسا في غياب المبادرة ، كبح جماح التغيير، مقاومة الخطط و محاولة إفشالها ، عدم الخضوع للأوامر ، لأن من تملأ عليهم ليسوا مشاركين في وضعها، ارتفاع نسبة الغيابات، إستخدام جزء فقط من الطاقة في العمل، بسبب ضعف الدافعية و إنخفاض الروح المعنوية، و غياب الرضا الوظيفي. و كلها مؤشرات واضحة على ضعف الإنتاجية، المجسدة للعيان في الخسائر المتتالية، التي تتكبدها المؤسسة سواء في الطاقات المادية أو البشرية مما يؤثر سلبا على الميزانية، و يؤدي إلى تراجع الأرباح.

و لتوضيح ذلك نأخذ الغياب الذي يرى فيه Jean – Pierre Lehnisch طريقة للقول دون إستخدام الكلمات: ¹ L'absentéisme: une façon de dire son utilisation des mots

: «الغياب هو توقف لإنتاجية المؤسسة، و عليه فإن تكلفة اليد العاملة مؤشر مهم في تسعيرة منتج معين، أو خدمة معينة. بناء على ذلك فالغياب يحد و يقلص من حجم الإنتاج. في فرنسا ملايين الأيام قد ضاعت بالنسبة للإقتصاد إما بفعل الإضرابات (أكثر من 2 مليون يوم ضاعت في المتوسط خلال السبع سنوات الماضية) و إما بسبب المرض حيث تحدد عطلاته بـ 15 يوما. إننا بعيدون جدا عن اليومين و النصف المحددين في اليابان . من جهة أخرى فالغياب رمز لإتصال منحرف في المؤسسة» L'absentéisme symbole d'une communication défailante «سواء بسبب الإضراب أو المرض فالغياب هو أحيانا ظاهرة ترمز لوجود إتصال سيء في المؤسسة» .

و بتصفح مختلف الدراسات التي تناولت وضعيات المؤسسات الوطنية بالوصف أو التحليل، بدا جليا أن هناك إتفاق شبه تام حول التأثيرات السلبية، لنمط التسيير البيروقراطي على نظام المعلومات، و الإتصال نتيجة ضعف الهياكل و المستوى التكويني للإطارات، التي غالبا ما تلعب دور الحلقة الوسطى في العملية الإتصالية داخل المؤسسة . و عليه فقد تميز الإتصال الداخلي خلال تلك الحقبة بالعديد من النقائص يمكن إجمالها في النقاط التالية¹ :

¹ - Jean – Pierre Lehnisch : La communication dans l'entreprise, OP Cit., P105

- عدم جودة المعلومات و نقص مهام مراجعتها و مراقبتها وعدم كفاءة القائمين عليها.
 - بعض الهياكل تحتفظ بالمعلومات و ترفض توصيلها إلا إذا فرض عليها ذلك إجباريا من قبل السلطات الأعلى منها، مما يتسبب في سوء حركة المعلومات عموديا أو أفقيا.
 - غياب التغذية المرتدة: يؤدي بالمصدر إلى التقليل من أهمية تداول المعلومات.
- في الحقيقة كان ينتظر من هذا النمط التسييري أن تكون له انعكاسات إيجابية على الصعيد الإتصالي بحيث يقوم بدور ريادي في التوعية ، كما يسهل التبادلات، و يعمل على إشاعة جو من الحرية في تناقل المعلومات سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة. بفضل تقريب المسافة بين الموارد البشرية بغض النظر عن مستوياتها.
- بيد أن الممارسات الفعلية و التطبيقات العملية للنمط البيروقراطي في معظم المؤسسات الإقتصادية الوطنية ، عاد بنتائج مخالفة للإنتظارات ، تجسدت في ثقل العملية الإتصالية و طول مدتها و نقص فعاليتها. فضلا عن الاستئثار بالمعلومات المهمة و كتمانها عن الآخرين بحجة أن امتلاك المعلومات مرادف للاستحواذ على السلطة و القوة.
- و يمكن الإشارة إلى أهم النتائج الناجمة عن وضعية الإتصال في هذه المرحلة و انعكاساتها على إنتاجية الموارد البشرية من خلال النقاط التالية :
- 1- قلة المعلومات وسوء تداولها: سواء تعلق الأمر بتلك المنبثقة عن المصادر الخارجية أو الداخلية، مما أثر سلبا على إقبال العمال على المشاركة في التسيير. بل وامتد الأمر إلى التقاعس عن أداء الأدوار المنوطة بهم في هذا الإطار ، و لم يكن ذلك بمحض إرادتهم بل جاء كنتيجة حتمية لطريقة تعامل القائمين على المؤسسة. في ظل ضبابية المهام، الناجمة عن التقدير في تزويد العمال بالمعلومات الكافية لأدائها، فضلا عن صعوبة حركتها.
- حيث أثبتت الدراسات في هذا المضمار أن إنتاجية العمال تأثرت هي الأخرى بالواقع الإتصالي السائد آنذاك ، فقد بدا جليا أن العمال كانوا دائما يعملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا، لكن حرمانهم من الإعلام الكافي والإتصال الفعال ، جعل ردود فعلهم سلبية حيال الجهاز الإداري و المؤسسة ككل ، حيث فقدوا الثقة بكل المعلومات المتداولة داخليا

بطريقة شفوية ، علما أن معظم الإتصالات كانت تتم من الفم إلى الأذن ، و لا يخفي على أحد محدودية هذا النوع من الإتصال خصوصا إذا لم يرفق بوسائل رسمية توثقه.

2- إرتفاع معدل الغيابات والمواجهات الداخلية: «كانت النتائج الناجمة عن الوضعية السيئة للإتصال : نقص في الإنتاج ، إنتاجية منخفضة ونسبة عالية من الغيابات¹ .

و الغياب كسلوك يعبر عن عدم الرضا الوظيفي، و تلجأ إليه الموارد البشرية لأجل إيصال صوتها للقمة، و بغض النظر عن تأثيرات هذا السلوك الملموسة والواضحة على نتائج المؤسسة ، وتراجع أدائها فإن انعكاساته تمتد إلى مستوى أوسع. يشمل المحيط الخارجي الذي يضم المتعاملين والشركاء والممولين، و هذا سيعرقل و لا شك وصول المؤسسة إلى هدفها المتمثل في إستئثارها بالدور الإقتصادي الريادي الذي حاول المسировون بلوغه .

في ضوء ذلك يمكن الجزم بالاحتكام إلى نتائج الدراسات التي أجريت حول تلك الحقبة بأن ممارسة العملية الإتصالية الداخلية بمعناها العلمي لم توجد حينها ، وإن وجدت من الناحية الشكلية فقد حالت العقبات المتمثلة في: الإنفراد بالقرار والتستر على المعلومات

و صعوبة تناقلها ، فضلا عن عدم إختيار الوسائل الملائمة لذلك ، نتيجة غياب العلم بها. و ما كان يجرى داخل إجتماعات مجلس الإدارة ومجلس العمال من مواجهات وصراعات بين العمال والسلطات الإدارية . أبرز إلى حد ما بعد الهوة بين الأهداف التي وضعت لأجلها هذه الهيئات، و الممارسة الفعلية الناجمة عنها.

3- ضعف الاهتمام بأهداف المؤسسة و وضعيتها :

لقد أظهرت بعض الأبحاث البريطانية أن المعلومات العامة حول المؤسسة ، لا تجد إهتماما كبيرا لدى غالبية العمال ، وهي النقطة التي أكدها تقرير لمنظمة التجارة والتنمية الإقتصادية ، حيث كشف أن المعلومات المتعلقة بالأجور ، الخدمات الإجتماعية والعطل و النشاطات الإجتماعية ، تستحوذ على إهتمام العمال بشكل أكبر مقارنة بتلك المتمحورة حول الوضعية الإقتصادية للبلد أو المؤسسة .

إذن فنقص هذا الإهتمام أو إنعدامه، ليس حكرا على المؤسسات الجزائرية في حقبة

¹- Mizani Hamid: Opcit, P 86.

معينة ، بل هو قاسم مشترك بين كافة بلدان العالم ، و ليس مرده ضعف الإتصال وعدم فعاليته وحسب، و إن كان الإتصال يلعب دورا رئيسيا في التعريف بالمؤسسة و بثقافتها وتاريخها وأهدافها، كما يساهم مساهمة فعالة في تعزيز إنتماء الموارد البشرية لها ، فضلا عن كسب ولأهم و إلتفافهم حول مشروع المؤسسة ، مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية. بل مرد العزوف عن الإهتمام بوضعية المؤسسة و غاياتها، راجع أساسا لإفتقارها لما يطلبه العمال من شفافية في المعلومات، وكفايتها كما ونوعا، و كذا ضعف الإهتمام بهم من خلال التحفيز ، بالإضافة لمنحهم نوع من الطمأنينة النفسية . وهي المزايا التي يوفرها الإتصال الداخلي كونه يعطي العمال فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات و الإجراءات المرتبطة بالمؤسسة، و مستقبلها ومستقبل العمال ، لذا نجد أن هؤلاء ميالون لعدم الإهتمام بمصير المؤسسة بقدر ما يهتمون بمصيرهم وأمنهم المستقبلي .

4 - العلاقات السائدة في المؤسسة و تأثيرها على الإتصال :

يقول ابن خلدون : « الإنسان كائن إجتماعي بطبعه» فهل كان لمقولته صدى في توفير الجو الإجتماعي الملائم لتحفيز الموارد البشرية على بذل طاقاتها.

كان يعتقد أنه للقضاء على المشاكل والعقبات الآفة الذكر، يكفي أن نضع نظام إتصال لإعلام العمال، و ضمان تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الوظيفية ، دون الأخذ بعين الإعتبار الجو العام لعلاقات العمل السائدة داخل المؤسسة ، مع أن الحقيقة تثبت أن الإتصالات الجيدة تعكس إلى حد بعيد نوعية علاقات التي تساهم في تحقيقها .

وعليه فالإتصال الداخلي لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل التي قد تسهر الإدارة على توفيرها، ولكن له صلة وثيقة بعلاقات العمل التي تتأثر على وجه الخصوص بالنموذج التنظيمي و نمط التسيير المتبع ، و مدى الإهتمام بالموارد البشرية على إختلاف وظائفها علاوة على جوانب أخرى لها علاقة بذلك مثل :علاقات العمل بين عمال التنفيذ و رؤسائهم المباشرين ، أو بين هؤلاء والإطارات . و في هذا الإطار يمكن تشخيص الواقع الإتصالي في المؤسسة الجزائرية، من خلال النقاط التالية :

أ - غياب الرضا بين الموارد البشرية عما يحدث في الهرم الإداري : لقد عانت المؤسسة الجزائرية العمومية من ضعف العلاقات ، و سوء تسييرها ، و إنتشار ظاهرة عدم الرضا

عما يقوم به الآخر ، و إنتقاده خفية . ففي العديد من المؤسسات يرى العمال التنفيذيون مثلاً أن المشرفين عليهم لا يقومون بمهامهم ، أو ليس لهم مهام غير الضغط و الأمر ، دون فهم لحقيقة ما يفعلون ، و وعي بما هو موجود في وضعية العمال التنفيذيين ، أو أن هؤلاء لا يستفيدون من عملهم بقدر ما يستفيد منه المسؤولون في مجال المكافآت .

و ثمة أسباب أخرى لتدهور العلاقات بين الأفراد في المؤسسة. و ما ينجم عنها من تأثيرات سلبية على حركة المعلومات في مختلف الاتجاهات. فضلاً عن إنعكاساتها الخطيرة على أداء المؤسسة، يضاف لذلك غياب الوسيط، رغم دوره الفعال في توصيل المعلومات ، وما يتطلبه ذلك من حسن إختيار و توجيه ومشاركة.

غير أن ما زاد الطين بلة لجوء بعض المؤسسات الوطنية أحياناً إلى تغييرات غير مبررة في هيكل المناصب . يصبح بمقتضاها من كان مرؤوساً بالأمر رئيساً ، دون أن تخضع هذه العملية لمقاييس وأهداف. أو تعطي للمستأجرين من نتائجها تبريرات مقبولة . فينجم عنها وسط مهني تسوده الشحنة و عدم الرضا عن علاقات العمل ، «وكثيراً ما تؤدي ظاهرة تنقل العمال والإطارات إلى ضعف نظام الإتصال و كهربته»¹.

ب - نقص الكفاءات و تداخل المشاكل الإجتماعية²:

بالإضافة للعوامل الداخلية هناك عوامل خارجية ، تحول دون أداء الإتصال الداخلي للدور المنوط به ، و أهم هذه العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموارد البشرية نجد : غياب الرضا الوظيفي و فقدان الاطمئنان النفسي، و اجتماعهما يزيد من المعاناة النفسية ، التي عادة ما تطفو على السطح بشكل مباشر يتجلى في النزاعات والمشاحنات التي تعكر صفو الجو الداخلي وتجعله غير ملائم للبذل والعطاء، مما يؤدي لتقليص الإنتاجية. أو غير مباشر يتضح في الإتجاه السلبي نحو العمل و كذا الغياب و انخفاض الدافعية للعمل.

يضاف لما سبق ضعف الكثير من الإطارات و الأعوان والوسطاء في مجال الإتصال و عدم امتلاكهم لقدرات تؤهلهم للنجاح في تحمل عبء المسؤولية ، التي من المفروض أن يضطلعوا بها ، لتفعيل دور الإتصال وإعطائه المكانة التي يستحقها.

¹ Djaroud Mehamed : Processus de transfert technologique, OPU, 1991, P : 47.

فباستثناء قلة من المسؤولين تسمح لهم إمكانياتهم بتأدية هذا الدور، يبقى الجزء الأكبر قاصرا عن أداء ذلك ، لذا نجدهم لا يولون أهمية كافية لموضوع الإتصال.

ج- مشكل تكوين الموارد البشرية: و أثره على الإتصال في المؤسسة الجزائرية : لقد أكد بارلو في نموذجه على ضرورة إمتلاك كل من المرسل والمستقبل لكافة القدرات سواء الكتابية أو الشفهية أو السمعية ، وأيضا نظام القيم الموحدة الذي يسمح لكليهما بأداء إتصال ناجح ، فإلى أي مدى هضم القائمون على المؤسسة الجزائرية هذه الحقيقة ؟ علما بأن هناك العديد من المشاكل التي حالت دون ترسيخ الوعي بهذه الضرورة :

*مشكلة المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسات الإقتصادية :

تعتبر العملية الإتصالية ظاهرة إنسانية معقدة نظرا لثرائها ، و كونها فضاء مفتوحا تتفاعل في أجوائه العديد من العوامل المتعلقة بالجانب النفسي، الإجتماعي، الثقافي التكنولوجي، مع الإتجاهات و الإدراكات والقيم ، التي يحملها الفرد و المنبثقة عادة عن القيم الإجتماعية والثقافية للمجتمع بشكل عام .

و الواقع أن ما يجرى داخل المؤسسة من تبادلات واتصالات يعد نموذجا حيا لما يجرى في أي تنظيم.

لكن بالرجوع إلى وضعية المؤسسة العمومية في الجزائر نجد أن أكثر من نصف الموارد البشرية كانت تعمل في القاعدة على مستوى النظام التقني أو التنفيذي ، إذ بلغت نسبتهم 56 % ، في حين تبلغ نسبة المسؤولين على مستوى التحكم 34 % ، بينما تتحدد نسبة الإطارات بـ 10 % ، و هذه النسب لا تختلف عن النسب الوطنية المتوسطة للقطاع العمومي: 52 % ، 34 % ، 14 %¹ ، يمكن أن نقرأ في ضوءها ما يلي :

- يبدو واضحا أن المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسات الصناعية الجزائرية متدني فغالبية العمال يعانون من نقص في المستوى ، أو عدم التكوين وإذا عرفنا أن نسبة الحاصلين من العمال على الشهادات على المستوى الوطني يصل في المتوسط إلى

¹ ON.S, Collections statistiques, n° 64 (chiffres de 1992).

23.12 % ، تقريبا ، بما فيهم الحاصلين على شهادة التعليم الابتدائي و أن 81% من مديري الوحدات الإنتاجية و الدوائر ورؤساء المصالح يتراوح مستواهم بين التعليم المتوسط و الثانوي. أضف إلى ذلك نقص الكفاءة التي تميز الإطارات وأعوان التحكم في المؤسسات.

علاوة على الخلل المتعلق باختلاف ترتيب القيم ولغة التكوين بين القمة و القاعدة.

* إزدواجية الثقافة والقيم لدى الأفراد :إن النظرة التحليلية لتركيبية الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية ، في ظل الهيكل التنظيمي المتبع تبرز وجود العديد من التناقضات التي تؤثر سلبا ، و بشكل كبير على الإتصال الداخلي فيها ، و من هذه التناقضات نجد :

أ- إزدواجية اللغة: ينقسم الأفراد إلى فئتين الأولى متكونة باللغة العربية منذ بداية مشوارها الدراسي، و حتى نيلها لشهادة البكالوريا، و استمرار تكوينها في دول أخرى وهم مهندسون أو تقنيون سامون . بالإضافة لمن تحصل على شهادة عليا معربة و هم يتقنون العربية ومع ذلك مهمشون وإن كانوا ضمن المستويات العليا.

أما الفئة الثانية وهي فئة العمال على المستوى القاعدي أو المتوسط المكونون باللغة العربية فهم في وضعية أكثر من التهميش¹. ومن جانب آخر هناك الإطارات المتكونة باللغة الفرنسية و هي لغة الإدارة في المؤسسة الصناعية الوطنية، تجدهم الأكثر امتيازاً و الأكثر استهدافاً بالعملية الإتصالية الداخلية .

و كأن هناك علاقة ثلاثية بين اللغة المنطوقة والمكانة والإتصال . رغم أن النموذج العضوي يؤكد على ضرورة ، الإتصال المتوازن ، بمعنى أن كل فرد داخل المؤسسة من حقه أن يتكلم وأن يكون صوته مسموعا مهما كان موقعه في السلم الوظيفي.

ب- إزدواجية القيم :

عادة ما يصاحب لغة التكوين للإطارات في المؤسسة قيما خاصة باللغة الأجنبية، أو حتى الذين تمكنوا من اكتسابها بوسائل خاصة، مثل السفر أو المصاهرة وبمقابل هؤلاء تجد ذوي القيم الداخلية وهم الأغلبية.

علما أنه وفقا لمدخل النظم فالتفاعل الحاصل في المؤسسة بأبعادها التنظيمية المختلفة من المحتمل أن يؤدي في حالة إختلاف منظومة القيم التي يحملها طرفا العملية الإتصالية إلى

نشوب توترات وصراعات ، تعبّر ضمناً عن رفض جماعات العمل لأساليب العمل الحالية و المطالبة بإدخال تغييرات على شروط العمل تساعد الطبقة العاملة في المستويات الدنيا على تحسين ظروفها .

ج- الفرق الكبير بين مستوى الإطارات، و القاعدة التنفيذية:

في هذا السياق نلاحظ وجود فروق واضحة في المستوى، بين هيئة الإدارة في المؤسسة الجزائرية التي يسيطر عليها عدد قليل من الأفراد، المتحكمين في زمام الأمور. و الذين يؤدون معظم اتصالاتهم باللغة الفرنسية ، و بين بقية العمال الذين يشكلون النسبة الأكبر من اليد العاملة و لا يحوزون على أي تكوين ، في حين ظل المستوى الأوسط غائبا عن تأدية مهمته في لعب دور الوسيط الذي ينقل المعلومات ، و يبسطها و يسهل تداولها بين المستويين.

و لكي تتضح أكثر معالم الصورة وما تحويه من تناقضات ، نضيف ما يتميز به العامل الجزائري من الأصل الريفي سواء في الثقافة أو المحيط ، لندرك بشكل أكبر الاستياء الناتج عن ذلك من صعوبة التكيف للعناصر المهمشة و الشاردة ، المفتقرة للتحفيز والدافعية والرضا الوظيفي ، فضلا عن زيادة الضغط الناجم عن القيم المعاكسة و إختلاف الثقافات والمستويات التكوينية أو التعليمية بين العمال و المسؤولين، و حتى فيما بين هؤلاء قد يؤدي إلى التوتر و سوء العلاقات الإنسانية و اللامبالاة.

« مما قد يؤدي لانعكاسات أوسع وأكثر قوة و أثرا على المؤسسة»¹.

و قد تصل هذه الظاهرة للمواجهة مثل الانسحاب أو الصراع و التخريب، و هي نتائج تختلف من شخص لآخر حسب الظروف التي يمر بها وتمر بها مؤسسته، فمثلا: قد يكون الانسحاب بمغادرة المؤسسة في حالة قدرة العامل على إيجاد عمل آخر يناسب طموحه.

في حالة العكس يظهر الانسحاب في شكل تغيبات و ضعف الإنتاجية وتخلف عن موعد العمل²

و مختلف هذه الأسباب تعطي إلى حد كبير تفسير لأشكال المقاومة، وعلاقة الأفراد في المؤسسة، و العمال خاصة تجاه الإتصال والمعلومات حيث أن سوء الفهم، و عدم الإهتمام و بخس العملية الإتصالية قيمتها الحقيقية و حق العمال المشروع في إرساءها، وقلة المعلومات وعدم القدرة على فرزها، و إختيارها بدقة وفق معيار الكمية والنوعية . خاصة في حالة تعدد المصادر و تعقد المحتوى.

و لكي تستطيع المؤسسة الصناعية الجزائرية تجاوز أو تخفيف حدة هذه الوضعية المؤثرة على الإنتاجية، لابد أن تتحلي بإرادة قوية للبحث عن الأسباب الرئيسية، الكامنة وراء هذه المظاهر السلبية، و التي تركت بصماتها بوضوح على العملية الإتصالية الداخلية. عقب ذلك يتم وضع إستراتيجية هادفة لإعادة التوازن لمختلف عناصر الموارد البشرية داخل المؤسسة، بغية الاستفادة الكاملة من طاقاتها. و يمكن في بداية هذه الإستراتيجية العمل على التخفيف من آثار الازدواجية الثقافية ، عن طريق خلق ثقافة للمؤسسة تصهر في بوتقتها كل الآراء و الإتجاهات والقيم الموجودة لدى الموارد البشرية .

و يمكن الإستعانة أيضا بالمخطط الإتصالي كأداة فعالة للقيام بتوعية شاملة لتغيير الإتجاهات و تحسين نظرة العمال للإتصال كسبيل للخروج من فوهة الانسداد و الاستياء وما خلفته من تدهور للطاقات وسوء استغلالها بالإضافة لضعف الإهتمام بوضعية المؤسسة ومصيرها . بالإضافة للنظر للمؤسسة كنسق مفتوح ، و الجدية في البحث عن المعلومات الصحيحة ثم تحويلها إلى طاقة ، حيث يتم تصديرها ، لمن هم بحاجة إليها.

علما أن النسق المفتوح « لا يكتفي بالبحث عن المعلومات الموجودة في محيطه بل يسعى دائما للحصول على القدر الكافي منها، وتقنينها وتوثيقها، لتصحيح مسارها وتفاذي الأخطاء التي قد تقع أو من الممكن الوقوع فيها»¹. و إجمالاً يمكن القول أن إنتهاج النمط البيروقراطي ، تمخضت عنه الكثير من النقائص ، لكن بغض النظر عن المعطيات التي أوجدته ، و النتائج المترتبة عن تطبيقه . فإن هذا النمط قد عجز فعلاً عن بلوغ أهم الأهداف المسطرة. فبات من المؤكد ضرورة التغيير. وصار من الواجب البحث عن بديل ، لذا جاءت المرحلة الرابعة

بآلية جديدة : هي إعادة الهيكلة ، التي حملت في طياتها إستراتيجية جديدة للإتصال داخل المؤسسة .

المطلب الرابع : مرحلة إعادة الهيكلة (1980 – 1988).

جاء قرار إعادة الهيكلة بعد تقييم مسيرة الجزائر التنموية التي امتدت عبر عشرية من الزمن: 1967 - 1977، حيث برزت العديد من المشاكل و النقائص في مقدمتها : تمركز الإستثمارات في قطاع الإنتاج الصناعي ، إرتفاع في حجم المديونية الخارجية ، بالإضافة إلى المركزية في إتخاذ القرارات، التي يضطلع بها الجهاز المركزي للتخطيط، بدلا من المسيرين الحقيقيين، يضاف لذلك صعوبة تسيير المؤسسات الوطنية نظرا لضخامة حجمها و ارتفاع عدد العاملين بها فشركة سونطراك على سبيل المثال تشغل لوحدها 100000. علما أنه في غضون هذه الحقبة تضاعفت المتاعب المالية للمؤسسات مما أفضى بها إلى العجز ، و تدهور المردودية ، و القصور عن تحقيق الأهداف المسطرة. كل هذه المعطيات جعلت من الضروري التخلي عن نظام التسيير الإشتراكي ، و إستبداله بنمط جديد يساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني و تحسين التسيير ، و رفع معدل الإنتاج فوق الإختيار على نمط جديد تمثل في عملية إعادة الهيكلة ، بغية التقليل من حجم المؤسسات لتسهيل إدارتها ، وذلك من خلال¹:

- التقليل من المركزية البيروقراطية المعرقلة لنشاطات المؤسسة و روح الإبداع .
- تحميل مسيري هذه المؤسسات مسؤولية النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.
- تجدر الإشارة إلى أن تغيير التنظيم جاء إستجابة للتغيير الإجتماعي ، الذي يحدث في المجتمع ككل و الذي يهدف لإعادة توازن للمؤسسة.
- حيث ظهر للوجود - منذ بداية الثمانيات- إتجاه قوي تجلى في مختلف النصوص كالمواثيق والمؤتمرات ، و الندوات واللوائح ، يلح على ضرورة إقامة توازن بين الفعالية

الإقتصادية، و المشاركة العمالية. إلا أن الواقع العملي قد فرض التوجه نحو إعادة الاعتبار للدور الإقتصادي ، من أجل مواجهة الأزمات و التوترات ، التي باتت تعيق عملية التنمية . و هو ما أطلق عليه مصطلح إعادة الهيكلة للشركات و المؤسسات، و هنا يمكن تحديد نوعين من إعادة الهيكلة:

*إعادة هيكلة عضوية: تهدف لتحقيق التكامل بين المؤسسات العمومية من خلال تقسيمها إلى عدة مؤسسات صغيرة فمثلا مؤسسة سونطراك قسمت إلى ثلاثة عشر مؤسسة يتم ذلك وفق مخطط وظيفي خاص بالتمويل والإنتاج .

*إعادة هيكلة مالية : معناها تطهير المؤسسات ماليا ، عن طريق تصفية حساباتها فيما بينها و لإنجاح هذه العملية تم إعداد برنامج خاص بالمؤسسة بعد تصغير حجمها، يهدف أساسا للتحكم في التسيير والإنتاج. ثم مطالبتها بتحقيق النتائج وفقا للأهداف المسطرة في المخطط الوطني .

لكن يبدو جليا أن تحسين الإنتاجية وزيادة المردودية ليس مرهون فقط بصغر حجم المؤسسة و تحسن وضعيتها المالية ، بدليل أن الشركات المتعددة الجنسيات تتميز بالضخامة، فمواردها تفوق موارد دولة كاملة ومع ذلك تحصد أرباحا معتبرة .

في هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن سوء إدارة وظائف الأفراد يؤدي إلى أزمات مختلفة نظرا لإغفال الظروف الداخلية للمنظمة و إهمال مدير الأفراد للبيئة و المتغيرات الأساسية فيها ، فإختلاف جدول الحاجات و معدل الإشباع و الحوافز للعاملين من وقت لآخر يعني بالضرورة مراجعة جداول الإنتاجية، و الأجور حتى لا تقع المنظمة في أزمة من الأزمات: لأن الإنتاجية وتدهورها من مسؤولية إدارة الأفراد¹ .

لذا فالأمر يتعلق بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة الجزائرية و في مدى وضوح الأهداف الخاصة بالعاملين فيها، وهذا ما تعانيه المؤسسات الجزائرية التي تفتقر إلى الأهداف.....أي أن نقطة الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهل الكثير من المسيرين لدور الإشراف و تسيير الموارد البشرية² .

في هذا الشأن كتب الإقتصادي الإنجليزي كولين كلارك C. Clark: «إن الإستثمارات في رأس المال هي الشرط الضروري للنمو ، و لكنها في الوقت نفسه ، ليست العامل الموجه والمحدد للنمو ، و ليس بمقدور الإقتصاديين حتى الآن تحليل هذه المسألة بشكل كامل ، ولكن أصبح بالإمكان القول أن العوامل المحددة للنمو الإقتصادي لا تحمل طابعا فيزيائيا : الموارد الطبيعية ، و رأس المال و إنما طابعا بشريا»¹

و التغلب على العقبات المشار إليها آنفا يتوقف على مدى فعالية نظام الإتصال الرسمي و نشاط قنواته على مختلف مستويات التنظيم خاصة الإتجاه الصاعد ، أي من القاعدة إلى القمة و الذي يتمخض عنه مشاركة القاعدة العمالية في التسيير و إتخاذ القرارات.

و هذا لن يتحقق إلا بوجود إطارات ومسيرين قادرين على توجيه العمال و خلق روح التعاون بين القمة والقاعدة و توجيه جهودهم وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة².

إن الإرتكاز على عملية إعادة الهيكلة ، وجعلها منطلقا للتغيير نحو الأفضل ، بالتطهير المالي للمؤسسات، بغية تحسين إنتاجيتها، وإشراك الموارد البشرية في إدارتها ، لم يكن كافيا لتدارك العجز الذي أصابها ولا حتى للحد من الصراعات التي باتت تعرقل مسيرة نموها، بسبب نمط التسيير المتبع من قبل المدراء، الذين يعينون إعتمادا على معايير سياسية. ولا يلقون بالا لمشاركة بقية الأفراد في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

رغم أن الأفراد في جميع المستويات هم الأساس للمنظمة و السماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم ، كما أن مدخل الحقائق في إتخاذ القرارات يوضح أن القرارات الفاعلة هي المستندة على تحليل المعلومات و ليس على الحدس والخبرة³.

أما الإدارة الواعية فهي التي تستطيع تحديد موقفها اليوم، فيسهل عليها تحديد طريقها المستقبلي في ثقة عالية، لأن التخطيط الذي ترسمه لأحجام الإنتاج و الأنشطة المختلفة لن يكون تخطيطا بمعنى الكلمة، ما لم يركز على الحقائق والبيانات الفعلية التي لاشك في صحتها .

و ليس هناك ما هو أنسب من الإتصال الداخلي كأداة للقيام بهذه المهمة .

المطلب الخامس : إستقلالية المؤسسات : (1988 – 1995) .

يبرز المحللون و الباحثون السياسيون الإجتماعيون بأن إستفحال الأزمة في الجزائر بمختلف أبعادها ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية والأمنية ، و الفشل في إيجاد الحلول المطلوبة ، أفضت إلى حالة تعفن و إنسداد على مختلف الأصعدة¹ .

و أمام فشل كافة الجهود الرامية للنهوض بالمؤسسات العمومية، أصبحت هذه الأخيرة تشكل عبئا ثقيلا على الدولة و استنزافا واضحا لميزانياتها، لذا قررت التخلي عنها و الإستعانة باستراتيجية جديدة لتدارك العجز المسجل على مستوى هذه المؤسسات و تحسين إنتاجيتها ، فرأت في الإستقلالية وسيلة لبلوغ مرادها ، لذلك بادرت بتطبيقها .

لكن ما المقصود بالإستقلالية ؟ وهل كانت فعلا طوق نجاة للمؤسسات العمومية ؟ الإستقلالية هنا تمس الجانب التسييري الذي يفسح المجال أمام إدارة المؤسسة لتعد قوانينها و قواعدها، و تتخذ قراراتها وتضع الإستراتيجية الخاصة بها. وفق نظرتها الذاتية المتعلقة بأمورها، ونشاطاتها المختلفة، و بالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية تتجلى في زيادة المردودية ، و تحسين الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الإقتصادية.

لقد كان ميلاد الإستقلالية بموجب المرسوم رقم (88- 01) المؤرخ في (12/01/1988) حيث تنص المادة الرابعة منه على أن الإستقلالية تخص المؤسسات العمومية ذات الشخصية المعنوية ، و الخاضعة للقانون العام و المكلفة بتسيير الخدمات العمومية، و كذلك الجمعيات والتعاونيات و كل التجمعات.

كما تم إنشاء جهاز مهمته الأساسية تطهير التسيير المالي والنقدي للمؤسسات وذلك من خلال تحسين الوضعية المالية للمؤسسة بمنحها رأس مال إبتدائي يؤهلها للإنطلاق من جديد مما

¹ :

أدى لإستقلالية حوالي 400 مؤسسة .حيث أصبحت خاضعة لميكانيزمات السوق فضلا عن تمتعها بحرية التسيير وإتخاذ القرارات حسب ظروفها وإمكانياتها .

لكن ذلك لم يؤدي إلى نقلة نوعية في مجال التسيير ، فقد عادت الصراعات والمشاكل لتطفو على السطح حيث شهدت سنة 1988 ارتفاعا في حدة الإضرابات والفوضى .

التي امتدت لتخريب المؤسسات ، و اتسعت لتشمل كافة القطاعات الإقتصادية ، وكانت بمثابة وسيلة للتعبير عن السخط الإجتماعي ، جراء الوضع المزري الذي تعيشه البلاد .

كردة فعل على هذا الوضع المتأزم بادرت الحكومة بإجراء العديد من التعديلات في مقدمتها : الإعتراف بالحق في الإضراب ، حيث تنص المادة رقم (54) من دستور 1989 : «على

أن الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون»

بيد أن ما يلفت الانتباه في هذه المرحلة، هو غياب تصور سليم لكيفية الإنتقال من اقتصاد مركزي إلى إقتصاد يقوم على قانون العرض والطلب؟ في ظل بيئة تفتقر للاستقرار

السياسي، المجسد في تعاقب الحكومات بشكل سريع ، مما أثر سلبا على عملية التنمية

و بعثر جهودها ، وجمد العديد من البرامج ، نظرا لغياب التكامل بينها ، لأن كل حكومة تسطر برنامجها الخاص ، وتغض الطرف عن البرامج السابقة، هذا من جهة .

من جهة أخرى فإضفاء الطابع العمومي على المؤسسة الإقتصادية يستلزم ضرورة إدخال معايير أخرى على مفهومها ، من حيث نظام التسيير و من حيث الأهداف .

و هي معايير مرتبطة أساسا بمظاهر السلطة العامة التي تدخل على المنطق الإقتصادي الذي يحكم عادة تطور المؤسسة الخاصة ، وهناك إعتبارات أخرى تتمثل أصلا في الجانب

الإجتماعي من جهة و إشكالية التلاؤم بين الدولة كسلطة عامة و وظيفتها كعون اقتصادي

و مالك حقيقي للمؤسسة العمومية الإقتصادية من جهة أخرى .

وبمجرد قراءة قانون توجيه المؤسسات العمومية المصادق عليه في 12 / 01 / 1988 نفهم

بأن المشرّع الجزائري اكتفى من الناحية المذهبية باستعارة أدوات قانونية من القانون الإقتصادي الليبرالي، و حاول نقلها و تطبيقها في إقتصاد إشتراكي، يتسم بتوسيع حجم

ونشاط القطاع العمومي .

إن اللاتجانس بين الطابع العمومي للمؤسسة و صفة الخصوصية في التسيير تظهر من العناصر التالية :

1- أزمة مفهوم المؤسسة العمومية الجزائرية :

تتحدد هذه الأزمة بالإعتماد على قياس طبيعة العلاقات بين عناصر تركيب النمط النظامي والوظيفي للمؤسسة ومدى توافقها مع الأشكال الجديدة لإدارة شؤون المؤسسة في ظل إستقلالية التسيير . ومن الطبيعي أن يؤدي الجمع بين أشكال تنظيمية متميزة من حيث الطبيعة و الهدف لظهور تناقض يتجلى أساسا في استحالة توافق الوسائل مع الغايات.

هذه الحقيقة يمكن ملاحظتها على مستوى النمط الجديد لتنظيم وإدارة المؤسسة ، هذا النمط الذي أبقي على الطابع العمومي للمؤسسة و قام بخصوصية أساليب التسيير بحثا عن الفعالية و تحسين الإنتاجية ، لكن دون تغيير نظام علاقات الملكية . هذه الظاهرة نجم عنها ظهور إزدواجية في مفهوم المؤسسة العمومية الإقتصادية و ذلك من جوانب عدة أسهمت في عرقلة السير الحسن للمؤسسات. بالنظر إلى حجم الغموض الذي يطبع المؤسسة كمنظمة و يؤثر على علاقتها الوظيفية مع المحيط الإقتصادي والمؤسساتي .

إضافة لاختلال نمط التسيير لكون تعريف المؤسسة العمومية الإقتصادية حسب هذا الإصطلاح يحاول تكييف صفة المؤسسة الإشتراكية مع صفة التاجر ، وهذا أمر ليس له معنى و يفسر حالة عدم الإنسجام بين الطابع الإشتراكي و الخاصية التجارية للمؤسسة . و تتولد الأزمة أيضا من تحديد طبيعة الشخصية المعنوية للمؤسسة بدون تحديد ما إذا كانت شخصية معنوية أم خاصة ، ومصدر هذا الخلاف هو الطابع المزدوج الذي يحكم سير المؤسسة بمعنى إستقلالية في تصريف أمورها من جهة ، و الطابع العمومي لملكية رأس المال من جهة أخرى ، كما يتحدد التناقض في طريقة إنشاء المؤسسة. حيث يوجد تنافر قوي بين هذا الأخير، و الشكل التجاري ، فهل يعقل أن تنشأ المؤسسة بقرار حكومي أو بقرار من صناديق المساهمة، ثم يجوز القول بأنها مستقلة ، و تعمل وفق الصفة التجارية الأمر في الواقع لا يعبر إطلاقا عن خصوصية نمط التسيير .

2- تحرير الأسعار:

بالتزامن مع ذلك كان لتحرير الأسعار بسبب تخلي الدولة عن تدعيمها إنعكاسات واضحة على الصعيد الاجتماعي و الإقتصادي ، حيث أن ارتفاعها بشكل رهيب أدى إلى تدهور القدرة الشرائية ، فضلا عن إتساع رقعة البطالة ، التي حاولت الدولة تقليصها من خلال اللجوء إلى الشبكة الاجتماعية ، بالإضافة للتأخر في دفع الأجور نتيجة العجز الكبير في ميزانية الدولة و الذي قدر حينها بمائة مليار دينار جزائري ، ناهيك عن حركة التسريح الجماعي التي تعرض لها العمال بطريقة تعسفية.» والتي قدرت حسب الإحصائيات بـ (730) ألف عامل¹

أما عن نسق الإتصال الداخلي الذي كان سائدا خلال هذه الفترة فمن الأهمية بمكان أن نشير إلى أن الإتصال في أي تنظيم له علاقة وطيدة مع طبيعة التنظيم و مع أسلوب سير وتسيير التنظيم و كذا مع الثقافة التنظيمية القائمة وما يترتب عن ذلك من سلوك و أفعال وردود فعل² فعلى غرار بقية المؤسسات الإقتصادية ، تحتاج المؤسسة الصناعية إلى حركية إتصالية علما أن الإتصال في المؤسسة قد تطور و زادت أهميته، حيث أصبح يحتل مكانة إستراتيجية في التنظيم و التسيير ، و اليوم هو وظيفة من الوظائف الحيوية في المؤسسة الصناعية موجه نحو جمهورها الداخلي المتمثل في الموظفين والإطارات و الشركاء الاجتماعيين من نقابات ومالكي أسهم. و الهدف الإتصالي هنا يتمثل في توفر المعلومات وسيولتها، و السير الحسن للمصالح ، و ضمان توفر المعلومات العملية و التحفيزية والعامة، ومنه حتمية تداول المعلومات من أجل الإنسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية العملية ، و الإجتماعية داخل المؤسسة .

لكن الملاحظ في هذه الحقبة هو سيطرة الإتجاه الأحادي ، المتجسد في الإتصالات النازلة على حساب الإتصالات الصاعدة والأفقية .و يتلاءم هذا النوع مع إصدار الأوامر وتبليغ التعليمات ، والتوجيهات التي تنطلق من قمة الهرم التنظيمي نحو قاعدته .

1 :
2 :

كما وجد من خلال دراسة موثقة أن 40 % فقط من العينة تستفيد من الإتصال العملي والإتصال العملي هو الذي يؤدي وظيفة الفهم ، و يتمثل أساسا في تداول المصالح و الأفراد داخل المؤسسة للمعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه. « و الغريب في الأمر هو أن 40 % من العينة تصلها المعلومات التي تجعلها تؤدي عملها ، والبقية التي هي الأغلبية (60 بالمائة) لا تصلها المعلومات ولا تؤدي إذن عملها على الإطلاق أو تؤديه بطريقة عشوائية، وهذا الوضع ينعكس على التنفيذ الذي غالبا ما يكون مبتورا أو ناقصا ».

كما كشف البحث على عدة حالات « لامتعارية » في التنظيم لها علاقة بالإتصال في المؤسسة ومنها¹:

➤ الشفوية في الإتصال في أغلب الأحيان ، والقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا تعالج ، ولا تستغل المعلومات و الإقتراحات الواردة فيها .

كما أن الشفوية تعنى كذلك الأوامر والتعليمات التي يصدرها المسؤولون، و هو الأمر الذي يحدث خلا في التنفيذ، و يجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصا من المسؤولية من طرف القيادة و تخلق جوا من الشك والريبة في العمل.

➤ غياب عمليات سبر الآراء وعدم اللجوء إلى سجل الإقتراحات أو تقنية علبة الأفكار.

➤ إنعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة أو تعرف بما يدور فيها .

كما أن العمل داخل المؤسسات الصناعية يتسم بكونه روتيني، لا يعتمد على إشراك عمال التنفيذ والتحكم في تحديد الأهداف ، فضلا عن النقص في مراقبة الإنجاز، و الإفتقار لنظام تقييم عادل يتولى تقييم الإنجازات والكفاءات، و يسهل العمل بنظام المكافآت، و هذا الأمر يؤدي لإنسداد قنوات الإتصال، لأن التقييم والمكافأة هما لغة الإتصال داخل المؤسسات ، و لهما دور في زيادة الإنتاجية ، لذا ينبغي تشكيل مخزون للمعلومات base de données لأداء العمل بفعالية، وإتخاذ القرارات السليمة و التقييم العادل .

إنطلاقا من هذه المعطيات يبدو جليا أن الإستقلالية لم توتي ثمارها الإيجابية سواء على مستوى الإدارة أو حتى على مستوى النتائج المحققة ، بل زادت من تفاقم المشاكل . فبادر

المسؤولون للتفكير في إستراتيجية جديدة لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة ، تمكّن من بلوغ الأهداف المسطرة ، فكان الحل هو اللجوء إلى الخصخصة كخيار استراتيجي، في المرحلة السادسة.

المطلب السادس : الخصخصة (1995-2003)

تعتبر من أهم الظواهر الإقتصادية برزت معالمها بوضوح في أواخر القرن العشرين عقب انهيار المعسكر الشرقي ، حيث شكلت أداة تحول من النظام الإقتصادي الموجه إلى النظام الإقتصادي الحر ، يتم ذلك: "بتحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء أصولاً أو ممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو خدماتية أو غيرها إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة"¹.

و الخصخصة هي بالدرجة الأولى حركة إصلاح تشمل كافة دواليب الإقتصاد الوطني حيث لا تكتفي بنقل الملكية أو الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص بل تتجاوزه إلى تبني إقتصاد السوق بكل حيثياته كالتخلي عن التخطيط والحد من تدخل الدولة و فتح الأسواق الوطنية لتدفق السلع والخدمات و رأس المال الأجنبي للاستثمار في مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني .

و كغيرها من دول العالم الثالث وجدت الجزائر نفسها مجبرة على اللجوء إلى الخصخصة نظراً لتزايد حدة المديونية الخارجية و ثقل الشروط المفروضة من قبل المؤسسات المالية العالمية (البنك الدولي و صندوق النقد الدولي) ، بالإضافة إلى فشل الإصلاحات الإقتصادية الرامية لإنعاش الإقتصاد الوطني ، و لتحسين الإنتاجية.

حيث أن هذه الأخيرة أصبحت الشغل الشاغل لجميع الإدارات سواء في الدول المتقدمة أو النامية ، إذ أن إهتمام الدول المتقدمة بالإنتاجية ، كان نتيجة لتناقص توريد المواد الأولية

وارتفاع أسعارها ، مما يقتضي الإقتصاد و زيادة الانتفاع من هذه الموارد لأقصى درجة ممكنة ، و هكذا بالنسبة لبقية عناصر الإنتاج¹ .

أما بالنسبة للدول النامية ، فإن موضوع الإنتاجية أصبح يمثل تحديا جديا لها ، لأنها عاجزة عن تقليص الفجوة الحضارية و التسارع التكنولوجي للدول المتقدمة ، إذا لم يصاحبه إرتفاع مماثل لإنتاجيتها و خاصة أن التنافس من حيث كلفة السلع وجودتها أصبح تنافسا في السوق الداخلية للدول النامية .

1-الإتصال ونظام المعلومات و التسيير في المؤسسة الجزائرية في ظل الخصخصة:

أ- إستراتيجية إعادة وظيفة العملية الإتصالية :

في مرحلة إقتصاد السوق وجدت المؤسسات الإقتصادية نفسها أمام تحدي الإعلام والإتصال سواء الخارجي أو الداخلي .لذا فقد كان من واجبها الإهتمام بالطرق العلمية لإرساء نظام اتصالات قوية و قد سبقت الإشارة بإسهاب لكيفية إعداد إستراتيجية للإتصال لذا سيتم تلخيصها في المبادئ التالية:

- تحديد الأهداف العامة لقطاع الإعلام والإتصال و ما ترمي إليه المؤسسة مستقبلا ضمن ظروفها الجديدة و الأدوار المنوطة بها على المستوى الوطني ، و غايات القطاع كلها عوامل يجب أن تحدد و تعرف مدى فعاليتها ، بربطها مع تطور إمكانيات المؤسسة و طاقاتها من جهة ، و مع تطورات المحيط الذي تنشط فيه من جهة أخرى.

- معرفة وحصر و قياس حجم المجهودات الواجب بذلها لتحقيق الأهداف المسطرة .

- القيام باختيارات متناسقة من أجل فعالية أكثر في توزيع إستعمال الموارد المتوفرة .

- تحضير الوسائل المادية ،التقنية و المالية و التنظيمية اللازمة لوضع وتنفيذ الإستراتيجية.

ب - الوظيفة المنوطة بالإتصال تجاه الموارد البشرية في المؤسسة :

في هذه الفترة على وجه التحديد يجب على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أن تعيد إلى الإتصال وظيفته المنوطة به و التي تتوزع على جملة من النقاط تبعا لاتجاهات الأعوان الموجودين بها²:

- في إتجاه المؤسسة كمستعمل وكصاحب الجهاز المادي والتقني : يجب على مجلس الإدارة أو الإدارة العليا فيها ، أن تتعرف على وجهات النظر و الآراء والشكاوي الصادرة عن العمال ، و سياسة الإتصال المتبعة في المؤسسة ككل ، كما لا بد أن تتصدى للشائعات المولدة لمعلومات مزيفة تخلق في الغالب جوا من عدم الأمن .

و هي الوضعية التي طالما عانت منها المؤسسات العمومية و الناجمة أساسا عن ضعف الإعلام والإتصال ، وعدم الإهتمام بالجماعات غير الرسمية فيها ، رغم ما لها من دور في هذا الإطار .

- في إتجاه العمال ومختلف أعوان التحكم : ينبغي إرساء نظام إتصالات قادر على فهم هؤلاء الأفراد ، و إطلاعهم على واجباتهم و مسؤولياتهم ، و هي جوانب ضرورية لإشاعة جو من الانسجام بين أهداف هؤلاء من جهة ، و أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى إلتفافهم حولها وافتخارهم بالانتماء إليها .

- في إتجاه أجهزة أو هيئات المشاركة والحوار : يجب على هذا النظام أن يقدم المعلومات و الحقائق الضرورية المرتبطة بصلاحيات المؤسسة ، وكذا القرارات المتخذة فيها ،حتى يتسنى لها ضبط سياستها و مواقفها في الوقت الملائم بطريقة جيدة . يترافق ذلك مع صدور قوانين مختلفة تعطي للعامل حق العمل النقابي و حرية أو تعددية النقابة بعد أن كان هذا الأمر أضيق في فترات سابقة، و هي نفس الميزة التي أخذتها حقوق أخرى مثل حق الإضراب.

- في إتجاه المؤسسة كجهاز إجتماعي تقني: إن أي نظام أو سياسة إتصال في المؤسسة لا بد أن تهتم بالكفاءة الإنتاجية و الفعالية ، باعتبارهما على رأس النتائج المرجوة من كل إستراتيجية و سياسة داخل المؤسسة ، ولا يتم هذا إلا من خلال خلق روح جماعية فيها. و تطوير علاقات إنسانية جيدة بين العمال فيما بينهم و بين هؤلاء والإدارة، بالقضاء على الإختلالات المتراكمة في هذا المجال نتيجة الأساليب الغير عقلانية و الغير علمية المتبعة في تسيير وتوجيه الموارد البشرية .

- أما في إتجاه البلد : فعلى السياسة الإتصالية داخل المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار إعلاء مصلحة الوطن. و بالعمل على تحقيق هذه الوظائف في مجال الإتصال في المؤسسة تتجه

هذه الأخيرة بخطوات معتبرة نحو تفعيل دور الموارد البشرية المتوفرة فيها و التي سوف تبذل جهودا أكثر في الأداء ، و تحقيق أهداف المؤسسة ككل متجانس و بأقصى فعالية .

2-أهداف و وسائل وطرق الإتصال في المؤسسة الجزائرية :

يجب الإرتكاز هنا على الوسائل الأكثر فعالية والطرق الأكثر نجاعة لتحقيق الأهداف الرئيسية المختلفة للعملية الإتصالية.

1- فالمؤسسة لابد أن تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف التالية من خلال الإتصال الداخلي :

- إنشاء علاقة واتصال مستمر بفضل حرية حركة المعلومات في الاتجاهين بين العمال والإدارة . دون طغيان طرف على الآخر في ظل التبادل المتكافئ للأفكار.

- الحوار والمشاركة المزدوجة والتعاون الفعال من أهم الخصائص المفترض توفرها يضاف لها حرية تبادل المعلومات بين الإدارة والعمال ، و تشجيع الإتصال الأفقي بين المجموعات في نفس المستويات، لضمان التناسق والإنسجام في الأداء البشري .

- إنشاء نظام اقتراحات سواء من خلال صندوق الأفكار أو الشكاوي والتي تعتبر أداة فعالة وغير مكلفة، و جعله محور اهتمام كل من الإدارة و العمال خاصة بعد أن أثبت نجاعته

- العمل على تشجيع المشرفين والإطارات على القيام بدور الوسيط في العملية الإتصالية من خلال الإتصالات السريعة والمنظمة التي تتم بصفة عادية بين الطرفين ، و تقادي ما كان يلاحظ من إنقطاعات في المستويات المختلفة في ظل هيكل إداري يتسم بالبيروقراطية

2- وسائل الإتصال الداخلي التي يمكن استخدامها :

هناك العديد من الخيارات التي تملكها المؤسسة فيما يتعلق بالوسائل و قد تم تسليط الضوء على معظمها في الفصل المتعلق بالإتصال الداخلي ، لكن ينبغي إختيار أحسنها أداء وفعالية ، كالإتصال المباشر وجه لوجه لتوصيل الأوامر والتعليمات إلى الموارد البشرية الموزعة عبر السلم الوظيفي. و أيضا طريقة قناة المشاركة الجماعية عن طريق الحوار الذي يعتبر من بين مختلف أشكال المشاركة التي تعد الأكثر فعالية سواء في البلدان المصنعة أو النامية.

3- المبادئ الضرورية التي يجب الإهتمام بها في المعلومات :

ما دامت المؤسسات الصناعية الجزائرية قد دخلت غمار المنافسة بمقتضى المعاملات الحرة مع السوق الدولية، فإن ذلك يجبرها على التقيد بأكبر قدر ممكن من التقاليد الخاصة

بالمؤسسات الخارجية. و التي تدخل في إطار الشفافية التي من المفروض أن تتم في إطارها العلاقات بين المؤسسة وعمالها و مختلف الأفراد فيها. والشفافية تطبع مختلف القرارات والمقترحات التي تصدرها الهيئات المتخصصة في علاقات العمل على المستوى الدولي أو الجهوي مثل : منظمة العمل الدولية و مكتب العمل الدولي .

و من بين المبادئ المتعلقة بالمعلومات التي تقترح المنظمة الدولية للعمل إيصالها للعامل بشكل منظم و مستمر منذ دخوله المؤسسة تلك المتعلقة بالمجالات التالية:

- الشروط العامة للشغل بما فيها: الإلتزام ، التحويل ، وتوقيف علاقة العمل .
- إمكانية التكوين المهني وآفاق التقدم في المؤسسة .
- وصف وظائف مختلف مناصب العمل و وضعيتها في النظام الهيكلي .
- الشروط العامة للعمل. و أنظمة النظافة والوقاية والأمن الصناعي في العمل
- الإجراءات المعدةة لفحص الشكاوي ، وكذا طرق عملها وشروط إستعمالها .
- تشغيل أو عمل المصالح الخاصة بمصالح العمال (علاج صحي ، نظافة ، سكن ، تسليية إِدْخار وتسهيلات بنكية)

- أنظمة الضمان الإجتماعي ،أو الحماية الإجتماعية الموجودة في المؤسسة .
- القوانين المتعلقة بالأنظمة الوطنية للضمان الإجتماعي التي يخضع لها العمال .
- الوضعية العامة للمؤسسة، الآفاق أو خطط تمنييتها المستقبلية.
- تطبيق القرارات التي يمكن أن تؤثر مباشرة على وضعية العمال في المؤسسة .
- طرق الاستشارة والحوار والتعاون بين الإدارة وممثليها و العمال وممثليهم¹.

و هذه النقاط في الواقع دعوة للمؤسسة الجزائرية لدخول مرحلة جديدة ، ليس فقط في مجال الإتصال على المستوى الداخلي، بل للقضاء أيضا على السلوكيات التي كانت و لا تزال لدى بعض المؤسسات الصناعية، في مجال العلاقات الإنسانية ، كالتعيينات الإدارية التي يكتنفها الكثير من الغموض و اللبس في أذهان العمال ، سواء تعلق الأمر بالتعيين ، أو الترقية ، و التكوين وغيرها ، ينجم عنه جو غير صحي ، للموارد البشرية و المؤسسة على حد سواء ، قد يدفع بالعامل للقيام بردود فعل لا تخدم مصلحته ولا مصلحة مؤسسته.

يمكن هنا الإستشهاد بالنموذج العضوي في التسيير والإدارة ، وحتى في طريقة إعتقاد الإتصال الداخلي ، لما له من آثار جد مهمة ، على حياة المؤسسة ككل .الذي كان عامل نجاح للشركات اليابانية ، وقد تمت الإشارة لهذا النموذج في الفصل النظري . علما أن المؤسسة الصناعية الجزائرية أوج ما تكون لتطبيق هذا النموذج فهو على بساطته يتمشى مع التركيبة الإنسانية لارتكازه على الأبعاد النفسية للعامل . و النظر له ليس كأجير و لكن كمسير، له الحق في إبداء وجهة نظره، و على القائمين على المؤسسة أن ينصتوا له. من جهة أخرى ينبغي تشجيع روح المبادرة و الإبداع، و البحث عن طرق جديدة في الإنتاج تتحرر بموجبها المؤسسات الصناعية في الجزائر من قبضة الروتين و الخوف. حيث لوحظ أن المؤسسة في الجزائر تتميز: « بفقدان المبادرة والتخوف منها على المستوى الداخلي ، كذلك ليس لها الحرية في تنظيم شبكتها للتوزيع ، حيث أن هذه الأخيرة تفرض عليها ، و يظهر بيع منتجاتها بالتالي كمجرد تحويل إداري بدون معيار إقتصادي ، وبدون علاقة مع السوق وقانونه.¹»

4- ضرورة تنظيم العملية الإتصالية في المؤسسة الصناعية الجزائرية :

لقد سبقت الإشارة إلى أن المؤسسات تشكو من نقص الحوار الداخلي، و ما يخلفه ذلك من أثر على التنسيق و التكامل و الاندماج الداخلي. و على مستوى الإنتاجية و فعالية المؤسسة . و كل هذا له علاقة مباشرة بالإدارة و التحكم في تقنياتها الحديثة و توفير المعلومات الدقيقة و المفيدة. و إذا كان الإتصال الداخلي عنصرا هاما من عناصر التوجيه يربط كافة الموارد البشرية كما يجمع بين مختلف أقسام المؤسسة ومصالحها في وحدة واحدة متكاملة. لتحقيق الأهداف المشتركة ، و عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرووسين ، من خلاله يتم إنجاز الأعمال ، للقيام بذلك لا يشترط أن يتمتع المسؤولين و المؤطرين بمهارات الإتصال فقط و إنما ينبغي إمتلاكهم لإستراتيجية محددة في هذا المجال لأن المعلومات المقدمة وكمياتها ترتبط بطرق المعاملة داخل المؤسسة و الحوار فيها

¹ : () ()
2006 . 21 . 2005 -

و طاقة التعاون فيها تتناسب مباشرة مع كمية المعلومات الموزعة فيها، و المعلومات تعتبر أول شرط في عملية الحوار الداخلي و بدونها يترجم التأطير إلى توجيه واسع، و بدونها يصبح المنصب والمستوى المحدد مركز خلط ، و بدونها المسؤولية تتحلل وتفقد معناها .

و هكذا فإن إدخال نظام المعلومات في المؤسسة لا يصبح مقبولا ، إلا إذا غير رئيس المؤسسة نظريته الخاصة، و قبل حتمية الحوار مع عماله ، و هذا يعني ضمنا القبول بحرية التعبير، و الاستعداد لمتابعة اقتراحات مساعديه و على إثر ذلك سيفقد "جزء من سلطته ليصبح بعد ذلك منشطا لأفراد مؤسسته"¹

المبحث الثاني: الإتصال في المؤسسة الجزائرية الصناعية نحو إستراتيجية جديدة

سبقت الإشارة إلى أنه قبل وضع الإستراتيجية الإتصالية لابد من القيام بتشخيص لوضعية المؤسسة ، في هذا المجال ، ثم حصر الوسائل والطرق المراد إستخدامها في تنفيذ الإستراتيجية ، بعد تحديد معالمها ، و إختيار ما يفيد أكثر و يؤدي إلى نتائج مرضية مستقبلا على مستوى التسيير، و الإدارة في مختلف جوانبها و على رأسها التخطيط الإستراتيجي . و هنا يمكن التركيز على جملة من العناصر في مقدمتها:

المطلب الأول: التكامل بين الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية.

بالنسبة لعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي يستحسن تحديد موقعها بدقة مثل : السوق الذي تنشط فيه و حجمها أو حصتها منه ، المتعاملين معها وطبيعة متطلباتهم و المواد الأولية و الموارد الأخرى المستخدمة ، وهذا لا يتسنى إلا إذا وعى المديرون في المؤسسة أهمية الإعلام و اعتمدوا عليه بشكل كاف ومفيد في عملية إتخاذ القرار ، وبإعلام كل المحيط بما يجري داخل المؤسسة ، وأيضا منتجاتها وحجم قوتها ، كما يجب أن يعي هؤلاء أيضا دور المعلومات الإقتصادية والمالية و الإجتماعية. خاصة تلك المتعلقة بالمستهلكين في التخطيط الإستراتيجي و أثره في حياة المؤسسة .

و بالتالي فإن اقتناع المديرين و المسؤولين في المؤسسات الوطنية بفوائد المعلومات و تبادلها بين المؤسسة و محيطها ، و الإتصال المستمر بهذا الأخير ، يقود بالضرورة إلى

¹ Cohen Maurice, La stimulation des hommes dans l'entreprise : principes et technique , édition d'organisation , Paris , 1972 .

العمل على إنشاء صورة أو شعار للمؤسسة يجعلها معروفة و مطلعا عليها لدى أغلب أو كل المتعاملين معها ، و هو ما سعت له مختلف المؤسسات الصناعية في الآونة الأخيرة .

و هنا تلعب وسائل الإعلام دورا أساسيا انطلاقا من النشرات الخاصة بالمؤسسات، إلى المجالات و الجرائد. فعلى المؤسسة أن ترسم لنفسها إستراتيجية و سياسات دعائية و إشهار وإعلام خارجي ، تعتمد على جوانب حقيقية و تعود عليها بالنتائج الجيدة ، و لا تعتمد الإشهار لمجرد الإشهار لأن ذلك يفقده معناه، و هذا ما تقوم به مؤسسة ENIEM ، التي تتوفر على مصلحة خاصة بالإشهار ، و ترقية المنتج ، تابعة لوحدة التسويق .

كما أن نموذج الإتصال يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة فالإتصال بطبيعته لا ينطوي على مظاهر متجانسة ، بل هناك أنواع مختلفة من الأنشطة تستخدم لتحقيق أهداف متفاوتة في المؤسسة ويصنفها بعض الباحثين تبعا للمجموعات التالية¹ :

- ١- اتصال لأنشطة غير مخططة: و تتضمن الحديث والإنصات الذي يتم بين الأفراد ولا يرتبط بالأغراض الرسمية للتنظيم فالأحاديث العامة تصنف ضمن هذه المجموعة.
- ٢- اتصال بهدف خلق وإعداد البرامج: بما في ذلك التعديلات اليومية. وهذا النوع من الإتصال يقوم بانجاز العمليات الروتينية و الابتكارية التي تتواجد في التنظيم .
- ٣- اتصال لتزويد العمال بالمعلومات المرتبطة باستخدام الإستراتيجيات ، وهذا الإتصال يقدم المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات حتى يمكنهم تنشيط البرامج المذكورة في المجموعة الثانية .
- ٤- اتصال لتحريك البرامج: والإتصال من هذه الطبيعة يستخدم لتحفيز الأفراد و يتمثل في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين كما يعتبر أقرب طريقة لتنفيذ العمل والواقع أنه الإتصال الذي يلقي معظم الإهتمام من الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية .

غير أن إفتقار غالبية المؤسسات الصناعية في الجزائر لخلية إتصالية ، يرأسها القائم على الإتصال وتسد لها مهمة تنظيم العملية الإتصالية الداخلية* ، جعلت هذه الأخيرة تخفق في تحقيق بعض الأهداف المشار لها سابقا .

و نلاحظ أن نظام المعلومات في المؤسسة الصناعية الوطنية بشقيه الخارجي والداخلي يخضع لإستراتيجية محكمة في هذا المجال كما يرتبط ارتباطا وثيقا بإمكانيات المؤسسة المالية والتقنية إذ يمر ذلك عبر:

*إعداد دليل يحمل في طياته كل ما يتعلق بنظام المعلومات الداخلية و الخارجية و التسييرية و هذا يقتضي إعداد تشخيص للوضعية الحالية و دراسة للحاجات الإعلامية للمؤسسة .
*وضع برنامج خاص يهدف لإنشاء نظام فعال للمعلومات ، بمختلف مكوناته ، من أجهزة وبنوك معلومات ، وقنوات خاصة بهذا النظام ، وكيفية تحصيلها .
من المفيد أن يشارك في وضع هذا البرنامج مختلف المستويات من العمال المؤطرين و غيرهم لدورهم في الإعداد وكذا اتصالهم المباشر به وتأثيرهم فيه .

* تكوين المختصين ، ثم توظيفهم في مجال تحصيل و معالجة المعلومات المختلفة سواء على مستوى التسيير أو على مستوى الإتصال والتنشيط . لتحقيق الربط والانسجام والتكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة بما فيها نظام الإدارة ، لتصل المؤسسة في الأخير إلى وضعية تسمح لها بأداء مهمتها في إنعاش الاقتصاد الوطني ، باعتبارها خلية في النسيج التنموي ، وعليها يتوقف مصير جهود التطوير و التنمية المستدامة .

من جهة أخرى لا بد من الإهتمام بسياسات الأفراد على إعتبار أن الفرد هو المتحكم في العملية الإنتاجية ، يرى فريد النجار في هذا الإطار : أن تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة الأفراد ليس كافيا لتمكين الإدارة من القيام بالتزاماتها ، بل يجب أيضا تحديد الظروف التي يتم فيها تنفيذ تلك العمليات و سياسات الأفراد تخدم عدة أهداف أساسية¹ :

إن وجود سياسة ثابتة تقلل الحاجة إلى تكرار اتخاذ القرارات الإدارية في الحالات المتشابهة ، فطالما أن هناك سياسة معينة فإنه يمكن تطبيقها في كل مرة ، يحدث فيها شيء مشابه ، دون الحاجة لبحث المشكلة من جديد و إتخاذ قرار فيها . فضلا عن تحقيق نوع من

* رغم كبر حجم المؤسسات الصناعية : مثل : سو كوتيد ، مركب الحديد و الصلب ، المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية إلا أنها لا تحتوي على خلية للإعلام و الإتصال ، و تستخدم وسائل تقليدية أو كلاسيكية في الإتصال بالعمال : كالإعلان ، الهاتف ...و الإتصال الشفهي غير المسؤول . مما يؤدي أحيانا إلى تداخل الأدوار والمهام ووجود أكثر من مصدر للعملية الإتصالية ، يطرح إلا أن أغلبها تحتوي على خلية للإتصال والإعلام رغم كبر حجم هذه المؤسسات ، مما ينجر عنه ثقل العملية الإتصالية ، و عدم خضوعها للتنظيم ، فلا وجود لإستراتيجية إتصالية و لا لمخطط إتصالي ، مما جعل هذه العملية تتم بعيدا عن الأطر العلمية بشدة إشكالية المصادقية.

التجانس بين الأعمال المختلفة. مثلا طريقة معاملة الأفراد فيما يتعلق بالترقيات و العلاوات ، يمكن توحيدها عن طريق سياسة ثابتة للترقيات فتقل احتمالات الخلاف وسوء الفهم . كما أن وجود سياسات واضحة للأفراد يساعد على رفع الروح المعنوية بينهم إذ يتكون لديهم مفهوم واضح عن نوع المعاملة التي يتوقعونها و الحقوق والواجبات المرتبطة بالوظيفة.

المطلب الثاني: الإتصال في المؤسسة الجزائرية و دوره في القيادة والتحفيز

في ظل إقتصاد السوق يتوجب على المؤسسة الاستفادة القصوى من مجموع مواردها بعد حصرها و الإطلاع على نقاط الضعف والقوة لديها، لتعتمد عليها في الخطة الإستراتيجية، وفق ما تمت الإشارة إليه . فالموارد البشرية تعد أنفس مورد يستطيع قيادة المؤسسة نحو التطور والنمو ، لكن ذلك يتطلب تطهيرها من العناصر المفتقرة للكفاءة و إعادة النظر في الإتصال و تحديد إستراتيجية منبثقة من الواقع الذي تعيشه المؤسسة . يطلق على القوى البشرية قوة العمل: لكونها تشكل القوة المستخدمة في العمليات الإنتاجية و تحسينها ، حيث أن توفر الكفاءات أو المصادر البشرية بقدرات فنية ماهرة من شأن ذلك أن يقلص الجهود المبذولة في أداء الأعمال الفنية و يسرّع الوتيرة الهادفة لتحسين الأداء الإنتاجي مما يحقق إنتاجية متطورة و قدرة على تجسيد أهداف المنظمة الإقتصادية.¹ و من أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشرية ، و الذي يعول عليه في تحسين الأداء و الإنتاجية ، نجد عنصر التحفيز المرتبط بعملية الإتصال بشكل مباشر أو غير مباشر . حيث تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين. و كلما كانت متماشية مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الإشباع أكثر و بالتالي يرتفع مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم، ومن ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل، و خاصة إذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبطا بأداء العمل. كما في حالة الأجور التشجيعية و

مكافآت الإنتاج، « لذلك فإن وظيفة إدارة الأفراد هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية¹».

يبقى أن هدف القيادة الحقيقي هو خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه، و رفع مستوى كفاءاته عن إقتناع وإدراك . و وظيفة الإدارة في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة و إعداد برامج تدريب المشرفين على العلاقات الإنسانية، و إختيار الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق هذا الغرض .

فهل حاولت المؤسسة الجزائرية أن تعيد النظر في هيكلها التنظيمي. و نظام الحوافز المطبق في إطارها؟

المطلب الثالث: إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية

عقب انتهاج المؤسسات العمومية للاستقلالية، خضع بعضها لإعادة التنظيم الداخلي ، إلا أن النقائص تقتضي مراجعة ما تم إنجازه ، مع الاستفادة من تجارب دول أخرى ضربت أمثلة رائعة في مجال التسيير و تكييفها وفق متطلبات الوضع الراهن .

فعملية إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية، أصبحت تفرض نفسها، نظرا لتغير عدة جوانب فيها، بدءا بتغيير علاقتها بالدولة المالك الحقيقي الوحيد، ثم التغيير في طرق التسيير الذي سوف يكون من صلاحيات الهيئات الداخلية أكثر من الفترات السابقة. فضلا عن تغيير الهدف العام لهذه المؤسسات فبعد أن كانت وسيلة، تقوم الدولة كقوة عمومية بتنفيذ سياساتها الإقتصادية و الصناعية بواسطتها أصبح اليوم أغلبها يعمل لأداء أدواره ضمن الأهداف العامة للإقتصاد الوطني الحر. وهناك بعض المعايير يجب أن تحترمها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية . و الأمر لا يتطلب فقط رسم مخطط هيكلي جديد، باعتباره عملا منفصلا لا يفيد في النهوض بالمؤسسة، و إنما لا بد من إعادة تنظيم هذه الأخيرة. في إطار عملية متكاملة أكثر تعقيدا تستدعي غالبا الإستعانة بخبراء في هذا المجال.

*مراحل إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و الإتصال في المؤسسات الجزائرية .

١ - تحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة: مع القيام بتشخيص عام و دقيق للوضعية الراهنة للمؤسسة و إمكانياتها وعناصر أخرى تدرج في إطار الإستراتيجية العامة المرحلية

كما ينبغي الربط بين الوسائل المتاحة للمؤسسة و المعطيات الناتجة عن تنفيذ الإستراتيجية، في إطار مخطط زمني محدد، يراعي التغيرات الداخلية و الخارجية الممكنة تجدر الإشارة إلى أن إجتماع كل هذه العناصر و ترابطها وتفاعلها يؤثر فيما بعد على حجم و نوع الهيكل التنظيمي ، وطريقة توجيه المؤسسة والإتصال فيها .

٢- إختيار التنظيم الهيكلي المناسب : في ضوء نتائج المرحلة السابقة يتم إنتقاء نوع التنظيم الملائم مع الأخذ بعين الإعتبار المنتج و المنطقة لمعرفة نوع التنظيم الهيكلي المناسب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة فقد يكون : هرميا أو مصفوفة ، " انطلاقا من مبدأ تبعية النظام الهيكلي للإستراتيجية باعتبارها أحد وسائل تنفيذه حسب إتجاه شاندلر " ¹.

و من المفروض أن يتم إختيار هيكل تنظيمي يتمتع بميزة القدرة على التكيف والمرونة و الإستجابة السريعة للتغيرات ، ويساهم بدوره في استخدام الموارد و تحقيق رضا العاملين و القدرة على معالجة المعلومات بسرعة.

و يمكن إستخدام هيكل التنظيم الشبكي أو شكل المصفوفة ، لأنه الأنسب مع تطبيق النموذج العضوي ، الذي يعتبر حسب Fulmer : «أهداف المنظمة غاية و أن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما ينظر إلى التنسيق الأفقي على أنه ضروري وهام مثل التنسيق الرأسي و يساعد على تحقيق المرونة في الخطوط العريضة للعمل ²» .

٣- تحليل المناصب و وضع البطاقات الخاصة بها ³:

عند إعادة النظر في الهيكل التنظيمي. هناك نقطة هامة لا بد من التأكيد عليها هي ضرورة التحليل الكافي لمختلف المناصب ، في كل المستويات دون إستثناء ، مع وضع بطاقات لها ، تظهر ما يرتبط بالمنصب من مهام وعلاقات، و كفاءات ومسؤولية ومستوى تكوين، وهذه العناصر هي المحددة لمسؤولية ومهام كل شخص يعمل في المؤسسة .

و إذا كانت المؤسسات الصناعية الوطنية قد أغفلت أهمية هذه العناصر في وقت مضى فقد بدت نتائجها واضحة للعيان من نقص في التنسيق ، و انعدام لروح المسؤولية إلى جانب عدة مؤشرات تدل على وجود إختلال واضح في تنفيذ المهام .

¹ - 43 2000 .

² - 73 2005 .

³ - 176-177 .

أما اليوم فالشروط الجديدة لنشاط المؤسسة وأدوارها ، تتطلب الإهتمام بهذا خاصة في مجال المسؤوليات وما يرافقها من سلطات ، إذ لا يمكن أن تسيير المؤسسة بشكل عادي في جو لا يضع حدودا للسلطات والأدوار . ولا يوضح تدرج المهام المسؤوليات ، علما أن هذه الأخيرة تستوجب الارتباط بأهداف الخطة الإستراتيجية ، بواسطة خطوطها الفرعية حسب المستويات والفروع في المؤسسة. يتم ذلك باستخدام معايير و وحدات قياس قابلة للاستعمال في حقل الإتصال تتسم بسهولة الفهم كما تفيد في قياس حجم النشاط ، و تقييم و محاسبة المسؤولين، و مراقبة الأنشطة، طبقا للفرق بين الأهداف المسطرة والمحقة. في ظل التغير الذي انتقلت بموجبه المؤسسات من نمط المنشأة المغلقة Cloisonnée التي يميزها

الإتصال ذا الطابع الكلاسيكي إلى نمط المؤسسة المتفتحة والمتعلمة ، Ouvert et apprenante و التي يميزها الإتصال المتعدد الإتجاهات،» فالمرونة flexibilité و التعاون coopération ورد الفعل السريع ، هي الكلمات المفتاحية للوضعية الجديدة لها و بموجب هذه التحولات انتقلت من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي الحي»¹

٤- توفير وسائل الإتصال والحوار المستمر :

التنظيم الهيكلي للمؤسسة يستلزم وضع ميكانيزمات للإتصال و تبادل الآراء و الأفكار بشكل مستمر و لا يترك ذلك للصدفة أو الحملات العشوائية .لأن إتاحة الفرصة للإتصال بين الرؤوس ورئيسه، ، يخلق جو من الأمن والطمأنينة النفسية، و يبنى جسورا من الإنسجام في الأداء، كما يلغي الظواهر السلبية الناجمة عن ردة فعل الأفراد .

بيد أن المؤسسات الكبرى تعاني أحيانا من ضعف وتيرة توزيع المعلومات نتيجة كبر الحجم. و تعدد المستويات الوظيفية و ضخامة عدد المستقبلين ، و يبدو هذا الضعف واضحا سواء من خلال الخطأ في المعالجة ، وإنعدام الدقة في التوزيع أو إهمال بعض المعلومات و أحيانا تحريف محتوى الرسالة بما يخدم غرض المرسل .أضف إلى ذلك أن الاختلاف في المكانة بين الموارد البشرية و تفاوت مراكز السلطة ، يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية² لذا ينصح الخبراء بضرورة الإستعانة بنظم إدارة المعلومات. لتصميم و إدارة تدفق المعلومات ، وذلك لغرض إتخاذ قرارات رشيدة تمكن وتساعد من زيادة ثروة المنظمة

و تحسين أدائها، و تمكّنها من متابعة التطورات التكنولوجية و التكيف مع متغيرات البيئة¹.
لإقامة جسور الحوار الدائم والمتواصل داخل المؤسسة يمكن الإعتماد على كلمات الإتصال
الثلاث²: التي إكتشفها ألبر مهارابيان : و هو أستاذ بجامعة كاليفورنيا و مؤلف كتاب البلاغ
الصامت أحد المفاهيم البارعة للإتصال و هي كالآتي : . إن لغة جسمك و تعبيرات وجهك
لها تأثير أعمق في عملية الإتصال من العاملين اللفظي و الصوتي مجتمعين الكلمات 3 % ،
لفظي 7 % ، صوتي 38 % ، بصري 55 % .

المطلب الرابع: الإتصال والإشراف و تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

١- دور الإتصال في تفعيل إنتاجية الموارد البشرية :

إن توفير مختلف الظروف التنظيمية ، و العلاقات الإجتماعية الجيدة في المؤسسة يهدف
في مجموعه لتحسين مردودية الموارد البشرية ، غير أن ذلك لن يتأتى إلا بوضع شبكة
إتصالية داخلية فعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات الأعلى
فيه ، وذلك بسرعة فائقة و دون عوائق تقف في سبيل انسياب المعلومات و لعل من أكثر
الإسهامات أهمية في هذا المجال إسهامات جرايكوناس³ ، حيث قام بوضع معادلة يتم
بموجبها تحديد عدد الإتصالات الممكنة بين الرئيس ومرووسيه . عندما يكون عدد
المرووسين معلوما و هذه المعادلة هي :

$$س = ن[2/ن + 2 - 1]$$
 . حيث س: إجمالي عدد الإتصالات الممكنة بين الرئيس والعمال ن :
عدد المرووسين و الذي يكون معروفا مقدما . و هنا يلاحظ أنه إذا كان عدد المرووسين
يزداد بموجب متوالية عددية فإن عدد مرات الإتصال سوف يزداد بموجب متوالية هندسية ،
فإذا افترضنا أن هناك مدير وثلاثة من المرووسين فإن عدد مرات الإتصال وفقا لمعادلة
جرايكوناس ممكن حسابه كالتالي : $س = 3[2/3 + 2 - 1]$.

و الجدول التالي يظهر ما يحدث لمجموع عدد مرات الإتصالات الممكنة إذا زاد عدد
المرووسين من 1 إلى 6 ، و ذلك بتطبيق نفس المعادلة.

¹ -

:

2007 217.

² إبراهيم الفقي: البرمجة العصبية اللغوية وفن الإتصال اللامحدود، المركز الكندي للتنمية البشرية، 2001 ، ص 121 .

³ - 14 .

جدول رقم 9: الزيادة بمتوالية هندسية لعلاقات الإتصال الممكنة بين الرئيس ومروؤسيه¹

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222

و هنا يلاحظ أن جرايكوناس قد أقام هذه القاعدة اعتمادا على تقسيمه للعلاقة بين الرئيس و المرؤوسين إلى ثلاث أنواع و هي :

1- العلاقة المتبادلة المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين و التي أسماها : العلاقة الثنائية .

2- العلاقة الجماعية: تتم بين الرئيس و أكثر من فرد أي بينه وبين جماعات العمل.

3- العلاقة المركبة بين الرئيس و المرؤوسين بعضهم و بعض .

كما أن التحفيز يعد من ضمن العناصر الهامة في تحسين المردودية ومضاعفة الإنتاجية ، وفقا للنموذج الكلاسيكي في الإدارة ، لكن المنطق في العصر الحديث يتجه نحو تحسين قدرات وتقنيات وطرق الإرادة ، للحصول على فعالية أكثر من ذي قبل ، حيث بات واضحا أن المؤسسة في غياب هذا المنطق ، تخسر جزءا معتبرا من طاقاتها البشرية نتيجة ضعف استغلال الطاقات ، و تبذيرها أو هدر الوقت و الإمكانيات المتوفرة لديها .

في هذا الصدد يؤكد بعض المختصين أن مردودية العمال هي محصلة لامتزاج عنصرين أساسيين يتمثل الأول في الطاقات البشرية و الثاني في معامل التطبيق² Le coefficient d'application ، وهذا الأخير (معامل التطبيق) ينبثق عن عاملين : هما المعنويات والإدارة ، اللذان لم يكونا أبدا في مستواهما التام معا، أي بنسبة 100% .

كما أن للقيادة و نمط الإشراف دور لا يستهان به قد حدد Foster أربعة معايير أساسية للقيادة التحويلية المتطورة و هي: أن تكون القيادة نقدية ، تحويلية ، تشاركية ، و أخلاقية.

فالقيادة المطلوبة للمؤسسة هي قيادة فائقة Super leadership و هي حصيلة جهد القائد و جهد أعضاء التنظيم و تتطلب مجموعة من المهارات الضرورية لمساعدة القائد التحويلي على النجاح في تخطيط العمل و تنظيمه و توجيهه وتقويمه، وتوقع القضايا المستقبلية و من أهمها : الإيمان بالهدف و بإمكانية تحقيقه ، و تحمل المسؤولية والثقة بالنفس المستمدة من الاحترام الذاتي و احترام الآخرين و القدرة على تحقيق الرضا والطموح لكل أفراد المؤسسة ، مع إمكانية التأثير فيهم و تحفيزهم وتنمية قدراتهم و تحقيق النمو المهني لديهم بحيث يتعاونون جميعا في سبيل تجسيد الأهداف.

فالموارد البشرية أهم عنصر في المؤسسة فهم الذين يفكرون و يخططون و يتعلمون ويعلمون، و ينفذون ويطورون ويغيرون، و يصلحون. و هو ما يتطلب الإهتمام في التعامل معهم بما يسمى في علم الإدارة بالمسة الإنسانية Human Touch فيتعامل القائد مع كل عضو من أعضاء مؤسسته و يسعى بشكل متواصل لمساعدته ، بحيث يستمتع له يتفهمه يقوم بتحفيظه ، و يدربه ، يبصره بما لا يدرك ، و يتعرف على صفاته الفردية التي يتميز بها ، يتواصل معه ، يقدره ، و يزوده بالمعرفة اللازمة.

و قد ركز العديد من الباحثين على أن أهم ما يميز القرن الواحد والعشرين هو ظهور قوة المعرفة ، و كيفية إستخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية ، و أهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة و القوة معا ، و بناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم و عليه تم إيلاء موضوع إستقطابها و توظيفها والمحافظة عليها وتدريبها و تحفيزها العناية الأكبر¹.

إن تلعب كل من القيادة و الإدارة والروح المعنوية دورا فعالا في المؤسسة باعتبارها عناصر مكملة للطاقة البشرية ، و لابد من الإهتمام بها بغية تحسين إنتاجية الموارد البشرية وتفعيل دورها. و في الغالب تتم هذه العملية بالإرتكاز على عنصر التحفيز هذا الأخير مرتبط بجوانب عدة : سلوكية ، إجتماعية ، نفسية وثقافية

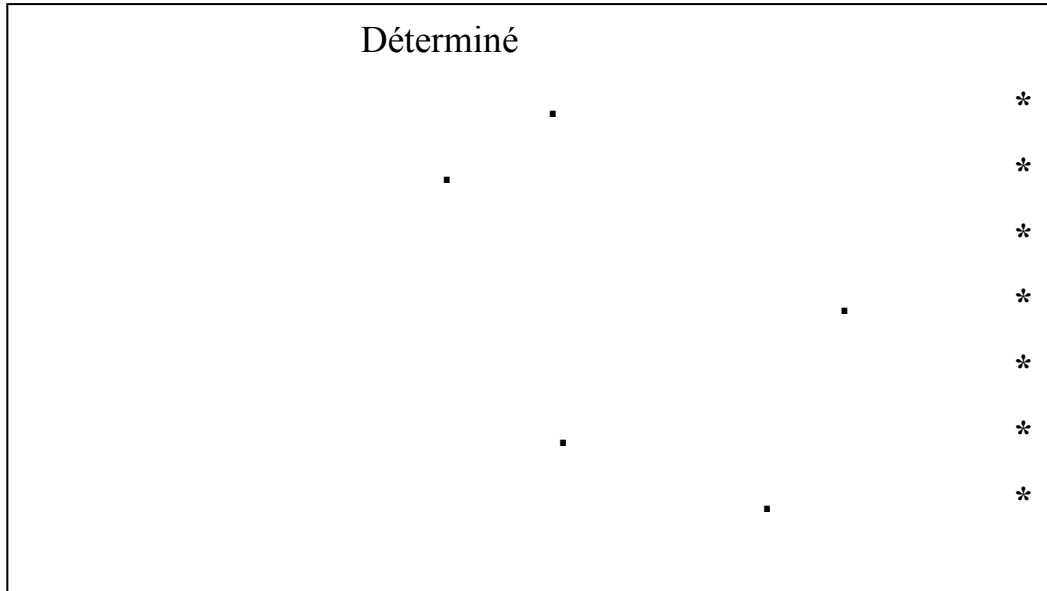
غير أن الإتصال يشكل المحور الرئيسي في عملية التحفيز ، حيث أعطت التجربة اليابانية نتائج جيدة في هذا المضمار ، أصبحت على ضوئها ، مدرسة رائدة تجذب إهتمام

المجتمعات الغربية في أمريكا وأوروبا ، فتسعى على قدم وساق لمعرفة السر وراء النجاحات الباهرة التي حققها اليابانيون في فن الإدارة والتسيير والإتصال .

فكيف والحالة هذه لا تعمل المؤسسة الجزائرية على أخذ ما ينفعها و يفيدها من هذه التجربة ، ثم تكيفها مع ظروفها ، ليتسنى لها السير نحو الأمام بخطوات ثابتة .

مع الالتفات لبقية التجارب الناجحة التي اتخذت من المؤسسات العمومية الصناعية الأوروبية ميدانا لها فـ Renault على سبيل المثال تمكنت من تجاوز العقبات ، و أحرزت تقدما، أبطل معظم الفروق بينها و بين المؤسسات الخاصة باستثناء بعض الجزئيات . ومن أفضل الأمثلة الحملة التي قامت بها Renault سنة 1985 ، وهي السنة التي عانت فيها المؤسسة من صعوبات جمة و ضخمة ترجمت بلغة الأرقام في : 12.5 مليار خسائر و 60 مليار ديون و قروض¹.

فقادت Renault إتصال خارجي بالموازاة مع الإتصال الداخلي ، و يتعلق الأمر في هذه المرحلة الصعبة بعدم الوقوف مكتوفي الأيدي ، و العمل الدعوب على تقوية العمل الجماعي و الإتحاد ، الحملة قدمت للجمهور الداخلي و شرحت باستخدام مفهوم التحديد ، بهدف التأثير على سلوك العمال و هذا أدى لإيجاد أشهر حملة للتحديد (الأهداف) .



¹ - Thierry LIBART : La communication d'entreprise, Economica, 1998, p 74.

بالعودة إلى إنتاجية الموارد البشرية ، يبدو البون شاسعا حين نقارن الموظف العربي عموما الذي تقدر إنتاجيته بـ46 دقيقة عمل في اليوم فقط بإنتاجية الياباني التي تقدر بـ16 ساعة يوميا¹. و الوضع الإنتاجي للعامل الجزائري أقل من أشقائه العرب* .

ليس هذا فحسب، بل نصف عدد العمال لا يأخذ عطلته السنوية أي 50% فقط من اليابانيين يأخذون مجمل حقهم في العطلة أي في المتوسط السنوي 7 أيام ونصف من العطلة حسب ما تشير إليه بعض المراجع. هذه النسبة غير منطقية أحيانا بالنسبة للعامل الجزائري ، غير أن العمال اليابانيين لم يتوقفوا عند هذا الحد ، حيث أنهم يبقون عادة في مكاتبهم أو في ورشاتهم بعد نهاية وقت العمل سواء كانوا عمال أو إدارات ، لا لسبب محدد ، فقط من أجل الحديث فيما بينهم في مواضيع خارج نشاطاتهم المهنية ، فهي فرصة لتوطيد أحسن للعلاقات البشرية و هذا عامل أساسي في حياة المؤسسة اليابانية².

هذه الطرق الإدارية والممارسات الإتصالية ، جعلت المنتجات اليابانية تغزو القارات الخمس ، بينما تفرض الحصار على صناعات داخلية في بلدانها . و لم يكن ذلك محصلة فقط لثمار الطاقات التكنولوجية و اليد العاملة والمهنية الجيدة بل يضاف لها تقنيات التسيير الجيدة المطبقة فيها. إنطلاقا من إحترام المحيط الثقافي للعامل و توفير الجو النفسي الملائم لأداء مهامه ، و ربطه مع حياة المؤسسة عن طريق إشراكه في القرار ولا يتم وضع القرار موضع التنفيذ ، إلا عقب التفاهم الحقيقي و الإجماع حوله .

و إذا كان العيب الأساسي في طريقة إتخاذ القرار وفق النموذج الياباني ، أو النموذج العضوي ، هو طول المدة فسرعان ما يضمحل ، أمام المزايا المحققة في مرحلة التنفيذ

2006

:

1

. 20

*

:

27

.

16 :

8

16

.4

2009

14

:

.

²J. Bremond : L'économie du japon, 1984, p.p : 102 – 103.

حيث يشعر كل العمال و المسؤولين بأنهم مطالبون بضرورة إنجاح القرار، و يسهرون على تحقيق ذلك ، و هي من أهم آثار و نتائج الطريقة اليابانية في الإدارة .

يضاف لما سبق طريقة الحلقات النوعية التي تجمع كل من العمال و الموظفين حول مشرف واحد، أو عامل متطوع ذو خبرة، و هذه الجماعات تختار بغرض الدراسة الدقيقة لنشاط من نشاطات المؤسسة: كالإنتاجية، نوعية الإنتاج.... يتم ذلك لفترات طويلة، قد تمتد حتى 6 أشهر ، بعدها يكرم المشاركون في الحلقات النوعية بمكافآت مادية أو معنوية : كزيارة دول أخرى ، توزيع أرباح ، رفع أجور و ترقية.....

في ضوء هذه المعطيات يعزز العامل ارتباطه بالمؤسسة، و يسعد بالانتماء إليها، مما يدفعه للبقاء فيها حتى التقاعد، باذلا قصار جهده لتقوية مؤسسته، و الحفاظ على مكانتها مادام بقاؤه مرهون باستمراريتها .

٢- الإهتمام بالعامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية و تعبئة دور المشرفين في ذلك:
إذا كانت النتائج المحققة في المؤسسات اليابانية، ناجمة عن سياسة تسييرية رشيدة بدايتها الإهتمام بالعامل، و ظروفه فضلا عن إشراكه في تسطير أهداف وإستراتيجية المؤسسة. و ركيزتها الأساسية، العدالة والتساوي في الحقوق بين جميع الأفراد، بغض النظر عن الروابط الشخصية .

فإن واقع المؤسسة الصناعية العمومية يجسد إختلافا بينا ، بالنسبة للمشاركة العمالية في إتخاذ القرار، فهذا الأخير يتخذ في قمة الهرم الإداري أو يأتي من خارج المؤسسة و يفرض على كل الموارد البشرية ضرورة تطبيقه. بالإضافة لانعدام العدالة داخل المؤسسة وضعفها إن وجدت من أمثلة ذلك : سوء توزيع المناصب، تقديم ترقية لبعض العمال أو شريحة الشباب منهم ، العمل بالنهار فقط للوحدات التي تعمل بأكثر من فرقة عمل¹.

كل هذه الممارسات تخلق جوا من الضجر و القلق داخل المؤسسة فإذا أضيف لها سوء الإتصال ونقص المعلومات، و عدم توفر ميكانيزمات الحوار، و ضغوط الظروف الخارجية و المشاكل الإجتماعية التي يتخبط فيها العامل الجزائري تكون النتيجة : تصدع و انهيار

العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، الإحباط والإحساس بالاغتراب لدى العامل مما يدفعه إلى اللجوء للانسحاب بشتى صورته ، دون مراعاة إنتاجية المؤسسة .

و من هنا فعملية التحفيز لا تتعلق فقط بالجانب المادي و المزايا المقدمة للعامل بأشكال مختلفة بل يستلزم ذلك المرور أولا بالجانب النفسي الإجتماعي ، وإشاعة جو من الانسجام داخل المؤسسة .

و عليه فأى محاولة للمؤسسة الجزائية لرفع المردودية و تحسين الإنتاجية في هذه المرحلة ، يجب أن تركز على توثيق أواصر العلاقات الإنسانية ، بتوفير جو من الراحة النفسية ، و تحسين العلاقة بين المستويات العليا والمتوسطة في الإدارة مع المستويات الدنيا . و السعي الجاد لبعث الدور الفعال للمشرفين على العمال ، عن طريق الإستعانة بالإتصال ، والحوار المستمر و المثمر ، للقضاء على حالة التشنج التي عانى منها الطرفان ، وكان من أبرز مخلفاتها : تفوق العمال و إنعزالهم . و كبديل لذلك ينبغي إحلال التضامن و التعاون بين كافة الموارد البشرية من رؤساء ومرووسين .

لأن مصير المؤسسة الصناعية في هذه الحقبة يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها على رأب الصدع الداخلي ، و تجنيد كافة الموارد البشرية للالتفاف حول المشاريع والأهداف المسطرة المؤسسة، والوقوف في وجه المنافسة الشرسة ، من خلال السعي لتقديم الأفضل والأحسن والأجود كما وكيفا .

خصوصا أن مرحلة إقتصاد السوق تتميز بالاستغناء عن عدد معتبر من الموارد البشرية ، و ما قد يصاحب هذا الإجراء من أحكام غير عادلة .

من جهة أخرى يقتضي الوضع الراهن تعبئة كافة الموارد البشرية لأداء دورها و هنا تتدخل المؤسسة لرفع كفاءة و فعالية هؤلاء باتخاذ بعض الإجراءات التنفيذية أو التقنية النابعة من سياسة المؤسسة في تسيير و إدارة الموارد البشرية .

ينجر عن تطبيق الإجراءات المشار إليها أنفا أن يصبح العامل هو الفاعل الأساسي في هذا النظام ، و عدم الاكتفاء بتوفير الظروف المادية فقط من آلات و غيرها .

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الجزائرية تعاني من ظاهرة الإضرابات المتكررة، الناجمة أساسا عن انسداد الأفق أمام التعبير الحر للموارد البشرية وافتقار المؤسسات لأرضية خصبة لنمو إتصال داخلي فعال بين العمال و المسؤولين
علما بأن هناك العديد من الطرق لتسيير الإضرابات وتعبئة الموارد البشرية لتحقيق كل من
الفعالية والنوعية ، يمكن إجمال أهمها في النقاط التالية :

- الاستفادة من إضرابات العمال في النظام التقني : تشكو غالبية المؤسسات بغض النظر عن
نوع منتوجها ، من مشكل الإضرابات ، سواء تعلق الأمر بأفراد التنظيم ، أو جزء منهم ،
خاصة في النظام التقني ذو الأهمية البالغة ، في أداء عمل المؤسسة .

إن العمل على تحليل هذه الإضرابات يتم أولا بتحديد أسبابها و دورها في النظام ، ثم حلها
على أساس علمي يركز على الجانبين النفسي والمادي للعامل . في غياب هذا المنحى الجاد
فأي مواجهة للإضرابات نصيبها الفشل، أو تهيئة الظروف لميلاد إضرابات جديدة متى
اجتمعت أسبابها، و قد ميز المختصون في هذا المجال بين نوعين من الاضطرابات :

- تتعلق الأولى بالأهداف، القيم أو المصالح و لا تتناقض مع القوانين والفرصيات الأساسية
التي تقوم عليها المؤسسة. يلعب هذا النوع من الإضرابات دورا إيجابيا فيما يخص الهيكل
الإجتماعي للمؤسسة ، لحلها يفضل إجراء تعديلات لمعايير تنظيم المجموعة ، وعلاقات
القوة داخلها ، تبعا للحاجة التي يحس بها الأفراد أو المجموعات الفردية .

تتخذ الإدارة أو المؤطرين هنا إجراءات تعديل في بعض المناصب أو في مقاييس
الإختيار مع ضرورة إحترام وجهة نظر العمال ، و إشراكهم في الأمر ، فضلا عن توفير
فرص متساوية ، لمجموع الموارد البشرية للقيام بتكوين أو غيره .

بينما النوع الثاني من الاضرابات لا تكون فيها القيم و الإتجاهات مشتركة بين جل
الأطراف من إداريين و مسيرين أو عمال، لذا فهذا النوع من الصراعات يهدد أسس الهيكل
الإجتماعي للمؤسسة، وبالتالي فالتعامل معه يكون بحكمة. ليس فقط بعد اندلاعه و إنما في
الاحتياط المسبق لذلك، بمد جسور الحوار الداخلي و تطوير ميكانيزمات لتسهيل ذلك.

لكلا النوعين من الاضرابات وجود في المؤسسات الصناعية الوطنية ، الأمر الذي
يقتضي أن تعمل المؤسسات بجدية ، و تسهر على ترك باب الإتصال والحوار مفتوحا

باستمرار للحرية في إبداء الرأي ، و كذا الإطلاع الجيد على التنظيمات غير الرسمية التي يمكن أن تنشأ بين العمال . و تداول المعلومات وفق معيار الموضوعية والصدق لتضييق الخناق على الإشاعات، التي يمكن أن تظهر لتعكر صفو الحقائق، وتشحن الأجواء المهنية بسيناريوهات لا أساس لها من الصحة.

و كمثال واقعي فقد أفاد رئيس مصلحة الموارد البشرية*بمؤسسة سوكوتيد : أن الإضراب الذي عرفته المؤسسة سنة 2007 ، وتسبب في شل نشاطها لمدة عام كامل فضلا عن محاولة العمال إحراق الشركة برمتها ، لولا تدخل تعزيزات أمنية مشددة للحيلولة دون ذلك لكن ما يثير الدهشة أكثر أن يكون السبب وراء هذا الإضراب بكل تداعياته السلبية على إنتاجية المؤسسة والتنمية الإقتصادية للبلاد هو على حد قوله: «نقص الإتصال الداخلي الذي جعل العمال يعيشون في عزلة شبه تامة بعيدا عما يحدث داخل مؤسستهم»

فليس من صالح المؤسسة إذن الغفلة عن كل فرصة تظهر فيها نية الإضراب و ترك الأمور تسير حتى النهاية الغير محبذة ، فإن تعذر عليها قمع هذه النية قبل تحولها لسلوك فحري بها التوجه للحوار والإتصال مع المعنيين بالأمر، دون إنذار أدنى جهد. فمهما كانت الأسباب المؤدية لاندلاع الصراع ، يبقى أنه من صالح المؤسسة أن تترك إمكانية وقوعه ، أو تعترف به وتفتح المجال للتعبير عنه، لأن ذلك يعد بمثابة متنفس للضغط الموجود في الساحة المهنية، و الناجم أساسا عن ارتفاع معدل سوء الفهم المتبادل ، نتيجة قطع الطرق الإتصالية الداخلية ، التستر على الحقائق و عدم فض النزاعات الداخلية في حينها بطريقة موضوعية ومنصفة.

المطلب الخامس: ضرورة إستخدام الوسائل التقنية المتوفرة بكفاءة لتنظيم الإتصال

لا أحد ينكر الدور الهام الذي تلعبه الوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والإتصال باعتبارها أدوات لجمع وتخزين و معالجة المعلومات أو أدوات مساعدة على إتخاذ القرارات الضرورية لسير المؤسسة ، كما تؤدي هذه الوسائل دورا آخر في مجال الإتصال خصوصا الأنظمة الحديثة المتكاملة. التي لعبت و لا تزال دور الدافع والمسرّع لحركة تطور المؤسسة

الإقتصادية الغربية، بتوفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات، نظرا للسرعة الفائقة التي تتميز بها هذه التجهيزات ، فضلا عما توفره من دقة وفعالية وكفاءة في ميدان القرار، خاصة إذا تمت مراقبة مداخل المعلومات للاحتفاظ فقط بالجيد و الإستراتيجي، ليتسنى للمؤسسة الاستفادة منها ، حسب معيار الزمن و المستوى الإداري و تعد التكنولوجيا من أبرز العناصر التي تتطلب التنظيم، للتحكم في استعمالها و الإستغلال الأمثل لها فالمجتمع بدون تقنية و معلومات متخلف و التقنية بدون أشخاص قادرين على تطبيقها مية، لغياب تنظيم اجتماعي يضمن استعمالها بطريقة عقلانية، و يعمل على تطوير الأنظمة التكنولوجية لكونها قد تصبح قليلة الفائدة ومضجرة في التحليل النظامي.

غير أن الوسائل التقنية لها وضعية خاصة في المؤسسة الجزائرية ، مع أن تاريخ استعمالها يعود للسبعينات، إلا أن هذا المجال يبقى بعيدا عن تحديات الوضع الراهن ومتطلباته، لأن الأنظمة المعلوماتية المتوفرة كلاسيكية أما التجهيزات الإعلامية فتفتقر للكفاءات الضرورية رغم أن غالبية المؤسسات تمتلك أجهزة إعلام و أنظمة معلوماتية، و هناك من لديها مصلحة أو جهاز خاص بالتنظيم و الإعلام الآلي، والمحاسبة العامة، لكن مهامه محدودة .

لكن ما يثير الدهشة و الإستغراب أن العديد من المؤسسات التي تمتلك أجهزة وأنظمة و إعلام آلي ، غير أنها تقوم ببعض الأعمال يدويا بدل إستخدام الإعلام الآلي منها على سبيل المثال: تسيير المحزونات ، كما أن متخذي القرارات في المستويين الإستراتيجي والعملي ، نادرا ما يستخدمون جهاز الإعلام الآلي في أعمالهم اليومية . " رغم ما يعانيه من كثرة المعلومات و تراكمها في تقارير مفصلة وكمادة خام تصل إليهم يوميا"¹.

إن أجهزة الإعلام الآلي أدوات مساعدة في التسيير لكن قد نجد مؤسسات لديها هذه الأجهزة و لا تتوفر على أنظمة إعلامية وبرامج مقبولة في التسيير، نتيجة عدم الإهتمام بالموضوع أو لعدم الأنظمة المعتمدة دون التفكير في تحديثها للاستفادة منها و غياب المخططات المعلوماتية الرئيسية والأنظمة المساعدة على إتخاذ القرار² في اغلب المؤسسات الصناعية، التي لا زالت بعيدة عن الإدارة الإلكترونية التي أصبحت اليوم معيار لما تقدمه المجتمعات

- 1 . : 202.

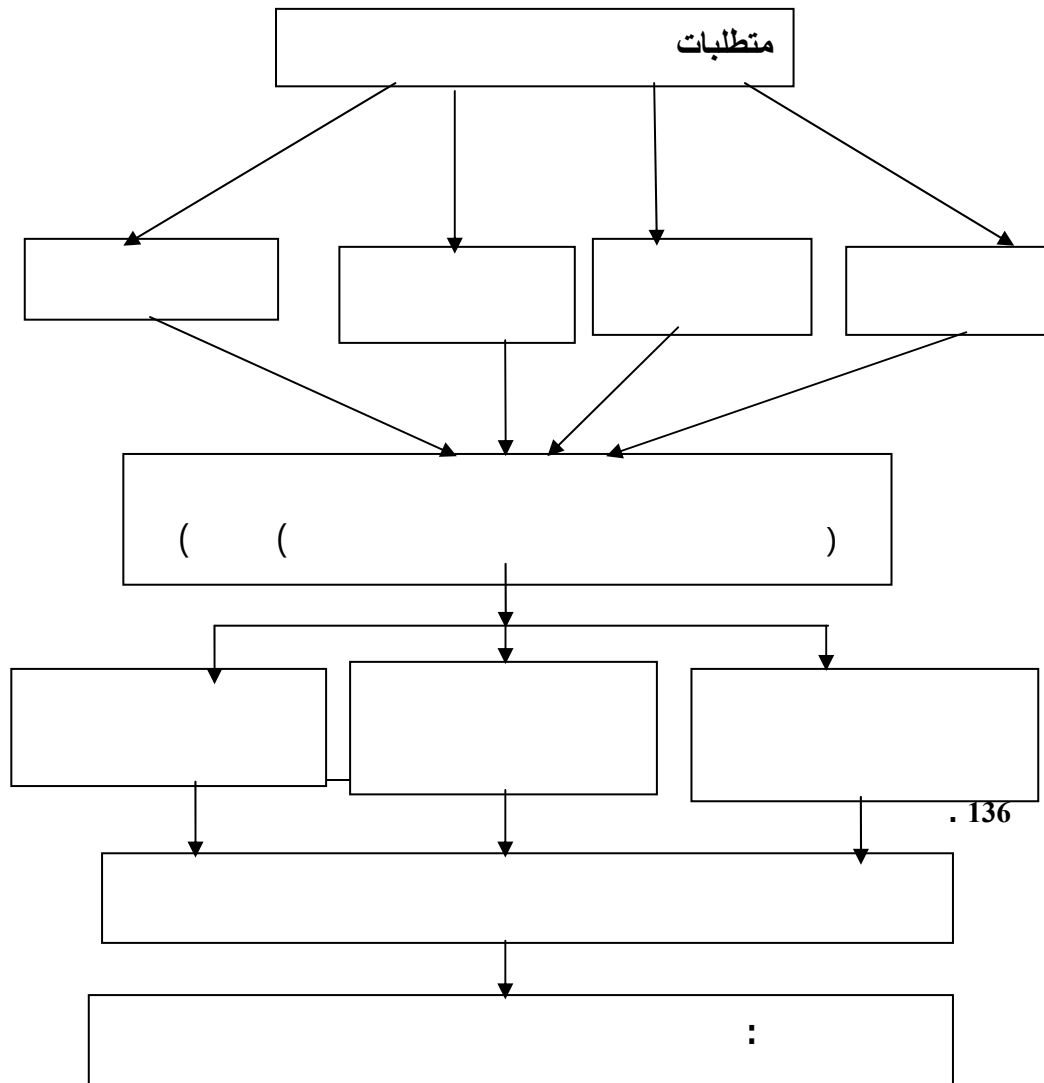
- 2 . : 135 .

من تسهيلات في الخدمات لمواطنيها لأن الإعلام الآلي يمكن من سرعة أداء العمل و جودته ، كما يسمح بالشفافية في التعامل و هو أمر يتنافي و أهداف جماعة تبسط نفوذها على مؤسسة تسخرها لخدمة أهدافها الخاصة¹

و في هذا الإطار صنف التقرير الصادر عن المنتدى الإقتصادي الدولي دافوس الجزائر في المرتبة 113 عالميا في مجال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال ، مشيرا لتراجعها المستمر في ميدان استعمالها. فبعد أن كانت تحتل المرتبة 80 سنة 2007-2008 و المرتبة 108 2008-2009 وصلت في 2010 إلى المرتبة 113. أما عن قدرة و درجة الإستعاب للتكنولوجيا لدى المؤسسات فقد احتلت المركز 130، و يؤكد ذات التقرير الصادر عن هيئة

معترف بها دوليا أن الجزائر تبقى بعيدة عن تحقيق أهداف «الجزائر الإلكترونية 2013» و أخيرا لا بد من التأكيد على أنه من الضروري للمؤسسة الجزائرية ربط وسائل الإتصال بالاستثمار و الأهداف. والقيام بتشخيص للواقع المتعلق باستخدامات أجهزة الإعلام الآلي والأنظمة المعلوماتية بغرض إعادة النظر في البرامج المستعملة و عصرنتها .

للنجاح في ذلك يمكن الإستعانة بالتخطيط الإستراتيجي، كما هو موضح في الشكل المرفق



الشكل رقم 15 : متطلبات وخطوات التخطيط الإستراتيجي¹

أما بالنسبة للإتصال الداخلي فينبغي ترشيده ، من خلال تسهيل مهامه المتمثلة في:
- الأداء و نوعيته وهنا تبدو ضرورة وحيوية الإتصال بالنسبة لكل المنظمة .حيث أن العمال بحاجة ماسة لمعرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المنظمة و التغيرات المستمرة و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للإتصال الداخلي .

2- الانضباط: عملية الإتصال توفر المعلومات والرسائل المتصلة بأداء العمل وظروفه مما يساعد على تباين الوظائف والأدوار، كما أن سير العمل داخل المؤسسة يتطلب مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق، و بالتالي يتطلب وجود سياسات وإستراتيجيات. مما يساهم في انضباط كل عامل وبالتالي، ينجح في أدائه و هو ما يساهم في رفع الإنتاجية. و تستمد مهمة الانضباط التي يؤديها الإتصال من منطقتين الأولى: يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة.و الثاني: يأتي من كون معاني الرسائل الصادرة عن الإدارة تتعلق بالعمل وظروفه.

3- الإقناع: أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة وحدها لضمان سير العمل، بانتظام مما يوجب كفالة حرية التعبير عن وجهات نظرا العاملين بها، و توفير الفرصة لمزيد من الحوار بقصد الإقناع بموضوع معين، لضمان فعالية الأداء الوظيفي.

4- التكامل¹: إن الإتصال الداخلي يساعد على تدفق المعلومات بين مختلف وحدات المؤسسة و هو ما يؤدي التكامل في الفهم بين العاملين و كذا مد جسور التعاون المثمر فيما بينهم ، و خلق أجواء مهنية يسودها التآلف والبعد عن الصراع ، وهي البيئة التي يؤكد الخبراء في علم نفس العمل أنها الأنسب والأمثل لتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي مما ينجر عنه بالضرورة إرتفاع في إنتاجية الموارد البشرية .

فهل كان للإتصال الداخلي الذي تقوم به مؤسسة ENIEM دور في تحقيق الوظائف السالفة الذكر ، و هل كانت له إنعكاسات إيجابية على إنتاجية الموارد البشرية؟
يمكن للدراسة الميدانية أن تقدم إجابات موضوعية على هذين السؤالين.

خلاصة الفصل الثالث:

بالنظر لوضعية الإتصال الداخلي في سياق النظام التسييري المعتمد بعد الإستقلال تبين أن:

- مرحلة التسيير الذاتي أخفقت في استخدام هذا العنصر بفعالية لتحسين الإنتاجية بسبب مركزية اتخاذ القرارات ، بطء الإجراءات الإدارية، إقصاء المشاركة العمالية. كما نجم عن الحجم الكبير للشركات الوطنية مشاكل بيروقراطية ارتبطت بسوء الإتصال العمودي، احتكار السلطة مما دفع بالعمال للإضراب، رغم انعكاساته السلبية على الإنتاجية.
- جاء ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بإطار قانوني يضمن مشاركة العمال غير أن ضعف المستوى التعليمي لممثليهم و الوقوف عند حدود المشورة، أدى إلى طغيان المعايير غير الرسمية و سيادة النزعة التسلطية للمسيرين، و بذلك اختفت مزايا التنظيم البيروقراطي و برزت عيوبه المتمثلة في : غياب الممارسة الفعلية للإتصال الداخلي، المصحوبة بارتفاع معدل الغيابات ،ضعف الإهتمام بأهداف المؤسسة ، كبح جماح التغيير، مقاومة الخطط و محاولة إفشالها ، التمرد إستخدام جزء فقط من الطاقة في تنفيذ المهام .

- التطهير المالي للمؤسسات لم يكن كافيا للحد من الصراعات الداخلية بسبب غياب المشاركة و ضعف منظومة الإتصال، كما نجم عن إستقلالية المؤسسات أزمة في المفهوم ، و سوء إدارة لمنظومة الإتصال الداخلي بها .
 - لذا كانت الخصخصة خيارا استراتيجيا لبعث وظائف الإتصال من خلال تجديد الوسائل و تحديد الأهداف و استخدام التنظيم لتحقيق التكامل بين الإتصال الخارجي و الداخلي و تعزيز دور هذا الأخير في القيادة و التحفيز و الإشراف و استخدام الوسائل بكفاءة، مما يقتضي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الإستعانة بالتخطيط الإستراتيجي لتحسين إنتاجية الموارد البشرية.
- في ضوء ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى لهذه الدراسة : فدور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الأفراد قد تأثر فعلا بنمط التسيير الإداري المتبع في المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الحقب الزمنية الماضية .

الفصل الرابع:

الجانب الميداني للدراسة

ENIEM :

· :

· :

· :

· :

· :

:

. ENIEM

:

ENIEM : -1

10

5.5

. 1891

: -2

.1988 400. 000.000 .

% 100 . 2.957.500. 00 2001

«ENIEM» . NONELEL

SONELEC

. 19 / 83

. ENIEM @ ENIEM .COM .DZ :

■

ISO 9002

1998

9002

•

□

■

■

-3

: ENIEM

1

: EINE

:ENEL

: ENPL

1977

— ■

. 1979

—

83 . 01 .12

1989

□

3500 :

29.57.500.000

: ENIEM.SPA . EPE.

: SPA : ENIEM

: EPE

✓ وحدة التبريد Unité froid: و تتمثل مهمتها في إنتاج وتطوير المنتجات الخاصة بالتبريد الكهربائي أو المختلط : كالثلاجات بأحجامها المختلفة ، المجمدات و الحافظات، تشغل: 839 عامل ، وتعتبر أكبر وحدة إنتاجية في المؤسسة سواء من حيث اليد العاملة أو الطاقة الإنتاجية.

✓ وحدة الخدمات التقنية Unité prestation technique et service: تتكفل بتسيير الماكينات و إستغلال الوسائل التقنية ، بالإضافة لإعداد المادة الأولية اللازمة للإنتاج ، فضلا عن تأمين أو إنتاج القطع الضرورية لصيانة الآلات المستخدمة في الإنتاج ، عدد الأيدي العاملة بها 404.

✓ وحدة صناعة الأفران: Unité cuisson أو التسخين، و تطوير منتجات التسخين والطهي المنزلي ، تنتج فرن للطهي 6400 بـ 4 أفران و فرن للطهي بـ 5 أفران . و تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 82120 آلة طبخ سنويا، مصنوعة تحت رخصة تكنولوجية إيطالية و تحتوي على عدة أقسام ، أما عدد الموارد البشرية العاملة بها فيقدر بـ 283 .

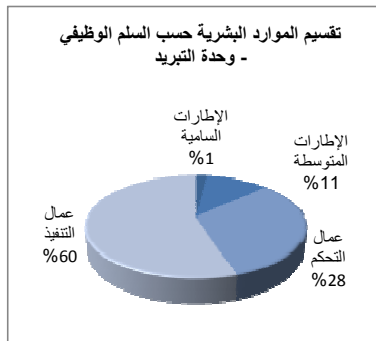
✓ وحدة المكيفات الهوائية Unité climatisation: مهمتها إنتاج وتطوير منتجات التكييف و التهوية و منتجات أخرى مثل آلات الغسيل ، المدافئ التي تشغل بالغاز الطبيعي ويعمل به حاليا 107 من اليد العاملة المؤهلة .

✓ الوحدة التجارية Unité commerciale : خاصة بتسويق المنتجات و ترقيةها ، و بتسيير خدمات ما بعد البيع ، تشغل 185 عامل .

....

:

16:



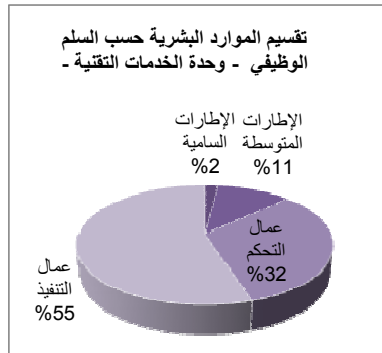
10:

%1	10	
%11	93	
%28	235	
%60	501	
%100	839	

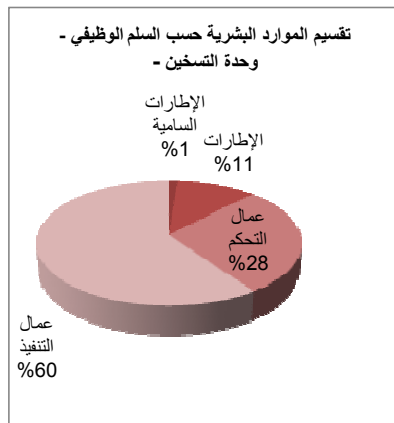
%2	8	
%11	46	
%32	128	
%55	222	

11 :
17 :

%100	404	
------	-----	--



18 :



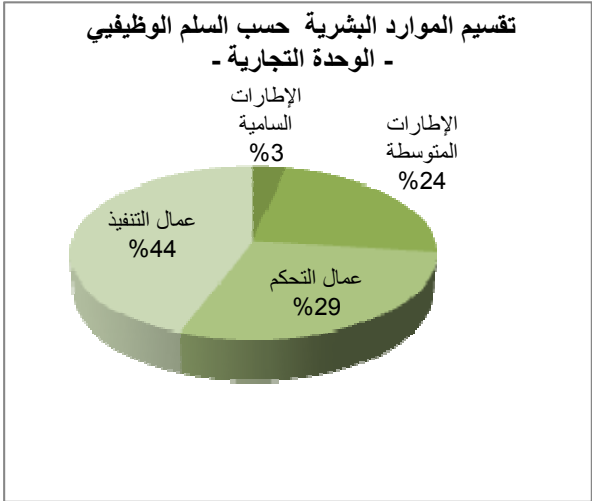
19:

12:

%2	05	
%14	39	
%25	71	
%59	168	
%100	283	

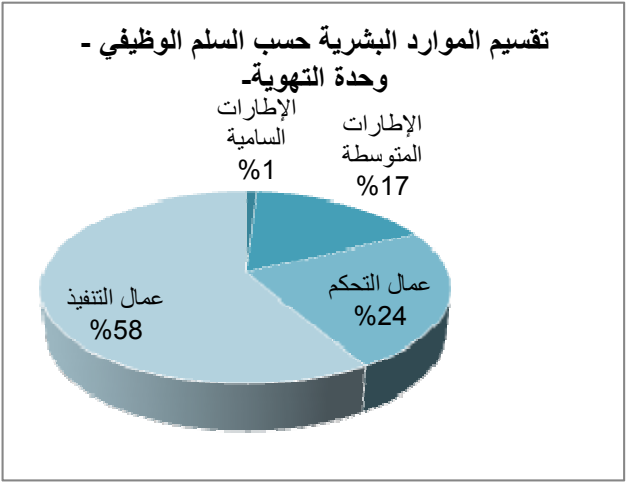
13:

%3.24	6	
%23.78	44	
% 28.64	53	
% 44.32	82	
%100	185	



14:

20:



1	1%	
18	17%	
25	24%	
62	58%	
107	100%	

ENIEM

15 :

المجموع		-		-		-		-		-		-		
3%	49	24%	19	1%	1	3.24	6	2%	05	2	8	1	10	
13%	256	20%	16	17%	18	23.7	44	14%	39	11	46	11	93	
29%	556	56%	44	24%	25	28.6	53	25%	71	32	128	28	235	
55%	1035	0	0	58%	62	44.3	82	59%	168	55	222	60	501	
100%	1891	100%	79	100%	107	100%	185	100%	283	100%	404	100%	839	

-

:

-

:

:

·
:
:
: 16

190	51.57	98	26.84	51	12.63	24	2.63	5	
	2.63	5	2.63	5	1.05	2	0	0	
%100	54.20		29.47		13.69		2.63		

- · -

% 6.61

·

% 93.6

·

()

Embodied capital

· Died capital

·

: : 17

190	-	-	-	-	-	-	-	-	20
	2.630	5	4.210	8	0.005	1	-	-	25 -20
	09	17	6.842	13	3.157	6	-	-	30 -26
	10	19	3.157	6	4.736	9	0.527	1	35 -31
	11.052	21	5.263	10	2.105	4	0.527	1	40- 36
	12.105	23	6.315	12	1.578	3	0.527	1	45 - 41
	7.874	15	3.684	7	1.578	3	1.052	2	50 -46
	1.578	03			-	-	-	-	50
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 23.6 35-31

% 20.5 45 -41

% 37.8 36 30 26 40 -36

%14.2 50 – 46

%7.3 (25 -20)

. % 1.5

.

:18

190	-	-	3.157	6	13.685	26	2.630	5	
	18.422	35	10	19	-	-	-	-	
	3.684	07	11.052	21	-	-	-	-	
	22.632	43	3.157	06	-	-	-	-	
	9.474	18	2.105	04	-	-	-	-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 33.86

....

:

....

% 16.31 :

% 11.57 %25.7:

:

ENIEM

.

:19

190	2.630	05	1.578	3	2.630	5	2.105	04	
	3.684	07	3.684	7	4.210	8		-	
	09	17	13.158	25	2.105	4		-	
		-		-	4.736	9	0.527	1	
	38.947	74	11.052	21		-		-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 50

ENIEM

% 24.2

.

% 11.5

.

10

.Contremaitre Chef de groupe

% 2.1

2.6

20

.

. () :20

190	14.210	27	2.630	5	1.052	2		-	12 6
	13.158	25	8.422	16	4.210	8	0.527	1	10 – 1
	9.474	18	12.105	23	4.736	9	0.527	1	20 - 10
	17.370	33	6.315	12	3.684	7	1.052	2	30 – 20
		-		-		-	0.527	1	30
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

(30-20) ENIEM

% 26.8 (20 -10) % 28.2

% 26.3 10

. 30 .% 17.89 34

»

.«¹

.

».

.

.«¹

:

: 21

190	35.790	68	23.158	44	12.105	23	2.630	5	
	18.422	35	5.790	11	1.578	3	-	-	
	-	-	0.527	1	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-

:

-

ENIEM

% 73.6

140

.

.

% 25.7

.

.

:

: 22

190	30.526	58	14.210	27	4.210	08	1.578	03	
	15.263	29	08.947	17	8.422	16	0.527	01	.
	8.422	16	6.315	12	1.052	02	0.527	01	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-

:

-

. % 49.47

» .

«¹

¹ 1-A. Bartoli, Op,cit .P 60.

A. Lamiri

.¹

» : F. N. Thanh

:

:

«²

ENIEM

% 16.3

.

»

«

.³

.

.

¹ A. Lamiri, **Crise de l'économie algérienne, causes, mécanismes, perspectives de redressement**, Alger, les presses d'Alger, 1999, p112.

² -F. N. Thanh, OP CIT, P34

:

3

. 19 1995

.

.

»:

.«¹

ENIEM : **23**

190	33.158	63	18.422	35	8.422	16	2.105	04	
	21.052	40	11.052	21	5.263	10	0.527	01	
		-	-	-		-		-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 62.1

. % 37.8

ENIEM

»

¹ D. Charon, **Une introduction à la communication**, CANADA, P. V.Q, 1991, P 191.

«¹

.

1891

ENIEM

.

.

. «²

»

«

»

.

.

.

.

.

.

A.

» :Bartoli

télé

:

messagerie, spéciale visiophone

«¹

.

ENIEM

: 24

190	22.632	43	11.578	22	5.790	11	2.105	04	
	15.780	30	7.370	14	4.736	09	-	-	.
	14.736	28	9.474	18	2.105	04	0.527	01	
	1.052	02	1.052	02	1.052	02	-	-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-

:

-

% 42.1

» :

.

¹ A. Bartoli : OP.CIT. P 71.

«¹

“ .
” 2

% 27.8

»:

«³

.

% 26.8

.

% 3.5

ENIEM

.

_____ .125 1986

.389 : -¹
: -²
. 126 3

» : B.H ABTEY

« ¹ (périmée)

ENIEM

ENIEM : 25

190	35.263	67	14.210	27	5.790	11	0.527	01	.
	8.422	16	6.315	12	2.630	05	1.578	03	
	3.684	07	5.263	10	1.052	02	-	-	.
	2.630	05	2.105	04	1.578	03	0.527	01	.
	2.105	04	1.578	03	2.052	04	-	-	.
	1.052	02	-	-	0.527	01	-	-	
	1.052	02	-	-	-	-	-	-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

¹ B.H ABTEY, **Contrôle de la gestion stratégique de l’entreprise**, Approche par le système d’information, Paris, C. L.E.T, 1984, P 47

- : -

% 61.05

.

.

.

.

%18.9

»: .

«¹

% 5.7

% 6.8

%10

.

%1.05 %1.5

:

.

.

ENIEM

» :

« ¹

: :26

190	17.370	33	15.263	29	6.315	12	1.052	02	
	22.632	43	10.527	20	4.736	09	1.052	02	.
	10.527	20	3.157	06	2.630	05	0.527	01	.
	3.684	07	0.527	1		-			.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 40

.

» : /

«¹

.

% 38.4

ENIEM

.

» : L. Demont

.«²

% 16.8

» :J. F. Chanlat .

«³

¹ L. Demont P et Coll., OP.CIT, P 214.

² J. F. Chanlat : **L'individu dans l'organisation, les démontions oubliée**, Québec, Les presses de l'université, Edition E.S.K.A, P 201.

³ Ibid, P 231.

% 4.2

»: J. F. Chanlat

. «¹

"

J.Delors

"

4

.

:

:

ENIEM

: 27

190	30	57	14.210	27	5.263	10	1.052	02	
	11.578	22	4.210	08	2.630	05	0.527	01	
	6.842	13	6.315	12	3.684	07	0.527	01	
	5.790	11	4.736	09	2.105	04	0.527	01	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-

:

-

¹ Ibid. P 212.

ENIEM

% 50.5

» :B. ABTEY et VINAY

.¹«

.

% 18.9

.

" .

"1

.

.

% 17.3

B. ABTEY et

" : VINAY

2" .

¹ B. ABTEY et VINAY, OP.CIT. P16.
² IBID . P48.

(% 13.15)

"

"1

: 28

190	23.158	44	6.842	13	3.684	07	0.527	01	
	10	19	09	17	1.578	03			
	7.874	15	7.874	15	2.630	05	0.527	01	
	4.210	08	3.157	06	2.630	05	1.578	03	
	5.263	10	1.052	02	1.052	02			

	3.684	07	1.578	03	2.105	04			
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

ENIEM

% 34.2

.

.

ENIEM

% 20.5

:

% 18.8

. **Confrontation**

.

% 11.5

ENIEM

. % 7.3

R . Kahn et D. Katz

.¹

: 29

190	36.842	70	26.316	50	12.105	23	0.527	01	
	13.685	26	2.630	05	1.578	03	2.105	04	
	3.684	07	0.527	01					
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

¹ Chruden H.J. y Sherman A. Opcit. P, 332.

« : -

1» .

% 75.7

» : .

2« .

% 19.9

. .

» : **B . HERIET – F. BONOU**

. «³

% 4.2

: : 30

190	21.579	41	09	17	7.874	15	1.578	03	
	17.895	34	15.263	29	4.210	08		-	.
	10	19	3.157	06	1.052	02	1.052	02	

¹ Geoffrey G . Meredith et Coll., **Gestion et esprit d’entreprise, guide à l’usage des chefs de P.M.E** , Genève , Bureau international du travail ,1992, p 136 .

² : ص 273 .

³ - B . Henriet, F. Bornou, OP.CIT. P 36.

	3.684	07	0.527	1		-		-	
	1.052	2	1.578	03	0.527	01		-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 40.03

.

:

.¹

% 37.3

» :A. BARTOLI

.²«

»:

.«³

² - A. BARTOLI, OP.CIT. P90.

.402

-¹

. 397

3

.

% 15.2

.¹

B.HUNRIET /

:

:F.BONEU

.²

% 3.15

% 4.2

.

.

.

:31

	31.578	60	10.527	20	4.210	08	0.527	01	

² -B.HUNRIET / F.BONEU, OP , CIT.P46 .

190	13.685	26	14.210	27	09	17	1.052	02	
	6.842	13	2.630	05		-		-	
	2.105	04	2.105	04	0.527	01	1.052	02	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

1

. .

% 46.8

.

.

% 37.9

% 9.4

% 5.7

.

2

.

:32

. 144

1974

:

:

:

-¹

-²

190	17.695	34	15.263	29	7.370	14	0.527	01	
	21.052	40	09	17	2.630	05	-	-	
	15.263	29	5.263	10	3.684	07	2.105	04	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

. % 37.7

» :

()

ENIEM .«¹

» :

. «²

.

% 32.6

$$\begin{matrix} \cdot \\ \cdot \\ \cdot \end{matrix} \quad \begin{matrix} 2 \\ \cdot \end{matrix}$$

. % 26.3

	.282	
	.514	1990

$$\begin{array}{r} 1 \\ -2 \end{array}$$

190	23.684	45	11.578	22	5.790	11	1.052	02	
	18.422	35	7.874	15	4.736	09	1.052	02	
	12.105	23	10	19	3.157	06	0.527	01	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 42.1 ENIEM

"

1" .

.

.

»

. «¹

ENIEM

»:

² «

:

: B.HUNRIET / F.BONEU

.³

:

% 32.08

» P.JARDELLIER

«⁴

% 25.78

¹ -B.HUNRIET / F.BONEU, OP. CIT, 113.
.161

³ B.HUNRIET / F.BONEU, OP. CIT, p 100.

⁴ A. Bartoli : OP.CIT. P 102.

·

:

· : 34

:

190	19.473	37	10.527	20	4.736	09	1.578	03	
	14.736	28	8.422	16	2.105	04	0.527	01	·
	12.105	23	7.370	14	3.684	07	-	-	
	2.630	05	1.578	03	1.578	03	-	-	
	3.157	06	1.578	03	0.527	01	-	-	·
	2.105	04	-	-	1.052	02	0.527	01	·
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

% 36.3

»: ·

·«¹

·

» : B.HUNRIET / F.BONEU.

.¹«

% 25.7

: Alex Muchielli

.²

»

«³

4

% 25.7

.

.

:

% 5.78

ENIEM

% 5.26

. % 3.6

¹ -B.HUNRIET / F.BONEU, OP. CIT, P 33.

² -ALEX MUECHILLI, OP. CIT, P 10.

» .

¹«

:35

190	21.052	40	8.422	16	6.315	12	1.578	03	
	20.526	39	9.474	18	3.684	07	0.527	01	
	4.736	09	5.263	10	1.052	02		-	
	2.105	04	2.63	05	2.630	05	0.527	01	
	5.263	10	1.578	03	-	-		-	
	0.527	01	2.105	04	-	-	-	-	
%100	54. 2		29.47		13.69		2.630		

- : -

ENIEM

% 37.36

¹ –F. N. Thanh, OP. CIT, p 100.

»

«¹

% 34.2

»: SIMON

.

.²«

%11.05

16

% 3.6

.

% 7.89

ENIEM

»

.³»

² -F.N.THANH, OP, CIT, p 37.

³ -Gelenier, O : **Stratégie De L'entreprise et Motivation Des Hommes**, Ed, Hommes et Techniques, 1984, P 294.

% 6.84

.

.

ENIEM

% 2.6

.

:

: 36

190	22.632	43	11.052	21	3.684	07	1.052	2	..
	15.780	30	7.370	14	4.736	09		-	
	7.370	14	8.422	16	3.157	06	1.052	2	
	8.422	16	2.630	05	2.105	04	0.527	1	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-

:

-

% 38.42

.

و بالمقابل نجد نسبة 27.88 % تسعى لمعرفة نظام الحوافز و الأجور حيث: « تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا أساسيا في تطوير الإنتاجية و تحسين النوعية ، إذ أن تحقيق مستوى الرضا المقبول لدى العاملين من شأنه أن يساهم بشكل جاد في تطوير مستوى الأداء بشكل فعال مما يؤدي إلى تحقيق التطوير الملموس في الإنتاجية على مستوى المنظمات المختلفة¹ »

كما أن التساؤل حول الوضعية الإقتصادية لمؤسسة ENIEM يعد من الأولويات بدلالة النسبة 20 % . فالعامل يرى أن مصيره المهني مرتبط بالحالة الإقتصادية للمؤسسة ، لذا يسعى لمعرفة. دون إهمال البحث في إمكانية التكوين والتقدم الذي حصده نسبة 13.6 % مما يدل على رغبة الأفراد في تحسين مستواهم المهني لترتفع بالتالي كفاءتهم .

:

. ENIEM

: 37

190	10.527	20	4.736	09	5.790	11	1.052	2	
	09	17	8.422	16		-		-	.
	7.874	15	5.263	10	0.527	01		-	.
	5.263	10	2.630	05	3.157	06	0.527	1	
	6.315	12	3.684	07		-		-	
	7.370	14	1.578	03	0.527	01		-	.
	5.263	10	1.578	03	1.052	02	0.527	1	..
	2.630	05	1.578	03	2.630	05	0.527	1	
%100	54.2		29.470		13.69		2.630		

:

¹صاحب أبو حمد ، مؤيد عبد الحسين الفضل : الإقتصاد الإداري ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007 ص 22 .

ENIEM

% 22.10

» :

. «¹

% 17.42

ENIEM

» B.HUNRIET / F.BONEU:

.«²

% 13.4

» :B.HUNRIET / F.BONEU

.«³

% 11.57

.

² -B.HUNRIET / F.BONEU, OP. CIT, P 74.

³ - IBID, P 53.

.1

% 29.47

»:

«²

»:

.«³

% 21.05

ENIEM

»:F.N.THANH.

.«⁴

18.94

%

¹ – A. Kemple & L. Demont et autre : Opcit, p 215.

. 40 : ²
. 358 – 357 : ³

⁴ -F.N.THANH, OP, CIT, p 74.

.

. 1

:39

:									
190	23.157	44	14.736	28	4.210	08	1.052	2	
	15.263	29	9.474	18	4.210	08	-	-	
	15.780	30	5.263	10	5.263	10	1.578	3	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 15..43

.

»: SERGE LACRAMPE

. « ¹

. % 28.94

.

% 27.88

.

. *45

.

: 40

190	10	19	11.578	22	0.527	01	-	-	
	7.370	14	4.210	08	5.790	11	0.527	01	
	9.474	18	3.157	06	3.684	07	1.052	02	
	9	17	3.684	07	3.157	06	1.052	02	
	7.874	15	5.263	10	0.527	01	-	-	
	10.527	20	1.578	03	-	-	-	-	.

¹ SERGE LACRAMPE, OP CIT, p 109.

* Article 45 : Tout travailleur est tenu de suivre les cours cycles, au action de formation ou de perfectionnement organisés en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles ou technologique

%100	54.2	29.49	13.69	2.630	
------	------	-------	-------	-------	--

— : —

ENIEM

% 22.10

.¹« » Claude, Dutermé

.

.

% 17.9

% 17.3

.

%13.66

¹ - Claude, Dutermé : **La Communication interne dans l’entreprise, l’approche de Palo Alto et l’analyse des organisations**, 1^{ère} édition, Edition de Boeck Université, Belgique, 2002, P 94.

% 12.10

28.3

ENIEM

» :B.HUNRIET / F.BONEU

«

: 41

190	22.105	42	14.210	27	7.874	15	1.052	02	.
	17.370	33	4.736	09	3.684	07	1.578	03	
	5.790	11	7.370	14	1.052	02	-	-	.

	09	17	3.157	6	1.052	02	-	-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 45.2

»:

. «¹

% 27.3

% 14.21 .

.

% 13.2

.

.

: 42

:									
	29.473	56	13.158	25	7.370	14	1.578	3	.
	14.210	27	4.210	8	3.157	6	0.527	1	.

190	8.422	16	8.422	16	2.105	4	0.527	1	
	2.105	04	3.684	7	1.052	2		-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 51.57

.

% 22.1

.

% 19.47

»

.¹«

! و هو

% 6.84

سلوك له ما يبرره لدى طرفي العملية الإتصالية.

: 43

	19.473	37	12.632	24	2.105	4		-	

¹ عادل حسن: الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 407.

190	13.158	25	09	17	7.874	15	1.052	2	
	11.578	22	7.874	15	3.684	7	1.052	2	.
	10	19		-		-	0.527	1	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 34.21

.

.

.

% 31.05

% 24.21

ENIEM

% 10.52

.

:

-

:

:44

:

190	23.158	44	13.158	25	5.263	10	1.052	02	.
	14.210	27	09	17	6.315	12	0.527	01	.
	8.422	16	5.263	10	1.578	03	1.052	02	
	4.210	08		-		-		-	
	2.105	04	1.578	03		-		-	.
	2.105	04	0.527	01	0.527	01		-	:
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

.

% 68.15

.

.

1

.

% 30

»:

¹ F. N THANH, OP. CIT, p 99.

«¹

% 15.8

.

.

(% 4.2)

:

% 3.15

% 3.68

.

ENIEM

.

:

.«²

»

:45

--

. 83

:

¹

. 73

²

190	22.105	42	13.158	25	3.684	7	1.052	2	.
	13.685	26	6.315	12	7.370	14	1.052	2	
	4.736	09	3.684	7	2.105	4	0.527	1	
	5.790	11	3.157	6		-		-	
	5.263	09	1.578	3	0.527	1		-	
	3.157	06	1.578	3		-		-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 40.10

.

» :A. Mucchielli . % 28.4

« ¹

. % 11.05

.

% 8.9

% 4.7 %7.3

.

¹ A. Mucchielli, OP, CIT, p 74.

F. N

»:THANH

.¹«

: : 46

¹ F.N.THANH, OP, CIT, p 71

190	23.684	45	11.052	21	4.736	9	1.052	2	.
	13.158	25	7.370	14	3.684	7	1.052	2	.
	8.422	16	6.315	12	1.578	3	-	-	
	3.684	07	2.105	4	1.052	2	0.527	1	
	3.157	06	1.052	2	1.578	3			.
	2.105	04	1.578	3	1.052	2	-	-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

: ENIEM

. % 40.52

و هو ما يؤكده B.HUNRIET / F.BONEU »:

«¹

.

% 25.2

. % 16.31

:

% 5.7

% 7.3

.

% 4.7

: 47

¹ B.HUNRIET / F.BONEU, OP. CIT, P 60

:									
190	18.422	35	12.105	23	4.736	9	1.052	2	.
	9.474	18	5.263	10	3.157	6	1.052	2	.
	5.790	11	5.790	11	5.263	10	-	-	.
	11.578	22	0.527	1	0.527	1	-	-	.
	4.736	09	3.157	6	-	-	-	-	
	2.630	05	1.052	2	-	-	-	-	.
	1.578	03	1.578	3	-	-		-	
	-	-	-	-	-	-	0.527	1	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 18.9

% 36.31

» A LAIN VINCENT:

. % 16.8

«¹

.

(% 12.36)

(%7.8)

% 3.05 % 3.6

.

0.5)

()

(%

¹ A LAIN VINCENT : Concevoir le système d’information de l’entreprise, Paris, Organisation, 1993, p 84

.
 : 48

190	24.210	46	10	19	5.263	10	1.052	2	.
	15.780	30	6.842	13	1.052	2		-	
	3.684	07	7.370	14	3.157	6	1.052	2	
	5.790	11	3.157	6	4.210	8	0.527	1	
	2.630	05	2.105	4		-		-	
	2.105	04	-	-		-		-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-
 :
 -

. % 40.5

»:

« .¹

% 23.6

ENIEM

(% 13.6)

(% 15.2)

.
 (% 4.7)

(% 2.10)

:									
190	23.158	44	09	17	8.422	16		-	
	16.840	32	15.263	29	3.684	7	0.527	1	
	14.210	27	5.263	10	1.578	3	2.105	4	()
%100	54.2		29.47		13.69		2.63		

- : -

ENIEM

% 40.5

» B.HUNRIET / F.BONEU

. «¹

: F.N.THANH.

«² »

% 36.3

» :

«³

(% 23.15)

¹ -B.HUNRIET / F.BONEU , OP . CIT, p 53.

² -F.N.THANH, OP, CIT, p 71.

: : 50

:									
190	24.736	47	10.527	20	6.842	13	1.052	2	.
	20.526	39	11.578	22	5.789	11	1.578	3	
	5.263	10	3.157	6	0.527	1	-	-	.
	3.684	07	4.210	8	0.527	1	-	-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

Peters . T & : % 43.15

" : **Waterman .R**

1»

% 39.15

»:

«

"

"

"

% 8.4 % 8.9 :

.

¹ - Peters. T & Waterman .R : **Le Prix De L'excellence : Les Secrets Des Meilleurs Entreprise**, Edition Inter Edition, Paris, 1983 P 145

:

-

: 51

:

190	20	38	10.527	20	4.210	8	0.527	1	.
	15.263	30	7.874	15	6.842	13	2.105	4	
	13.685	26	09	17	2.630	5		-	
	4.736	09	2.105	4		-		-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-

:

-

. % 35.26

.

»:

«¹

% 32.6

» :

. «²

" % 25.2

- :

.236 2005 3

:

-¹

:

. 212 : . 2007

2

.¹

% 6.8:

: 52

:									
190	25.263	48	16.316	31	8.422	16	2.105	4	.
	21.579	41	10.527	20	5.263	10	0.527	1	
	4.210	08	0.527	1	-	-	-	-	.
	3.157	06	2.105	4		-			.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 52.1

GILBERT.J

: .B.PROBST

.²

» % 37.8

.³«

% 5.2

.

¹ - B.HUNRIET / F.BONEU, OP. CIT, p 10

² GILBERT.J .B.PROBST, OP, CIT, p 233.

³ - Emmanuel Duppy & Drivers & Thomas, & Isabelle, Raynaud, Opcit, p 48 .

(% 4.7)

» : Jean – Pierre Lehnisch

. «¹

: 53

:									
190	14.736	28	7.370	14	3.157	6	0.527	1	
	12.632	24	5.263	10	2.105	4		-	.
	11.052	21	3.684	7	1.052	2		-	.
	5.790	11	3.684	7	4.210	8	1.578	3	.
	6.315	12	6.315	12	1.052	2		-	.
	3.684	07	3.157	6	2.105	4	0.527	1	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

% 20

»

. «²

% 20

»:

¹ Jean – Pierre Lehnisch : La communication dans l’entreprise, OP Cit., P105.
² B.HUNRIET / F.BONEU , OP, CIT, p 47

«¹

% 9.4 % 13.6 % 15.2 % 15.7 :

■

:54

190	18.422	35	7.874	15	5.263	10	1.052	2	
	15.263	29	9.474	18	4.210	8	0.527	1	
	6.842	13	4.736	9	2.630	5	1.052	2	
	4.736	09	4.210	8	0.527	1		-	
	3.684	07	2.630	5	0.527	1		-	.
	5.263	10	0.527	1	0.527	1		-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.63		

— : —

% 32.6

>>

 $\cdot \ll^2$

² - B.HUNRIET / F.BONEU, OP, CIT, p147.

% 29.4

‘ % 15.2

% 9.4

(% 6.3)

% 6.8

.

: 55

190	28.947	55	7.370	14	3.157	6	-	-	.
	11.052	21	6.315	12	1.052	2	-	-	.
	4.210	08	5.263	10	3.157	6	-	-	
	3.157	06	3.157	6	2.630	5	-	-	
	0.527	01	2.105	4	1.578	3	1.578	3	
	2.630	05	1.578	3	1.052	2	0.527	1	
	2.105	04	2.630	5	1.052	2	0.527	1	
	1.578	03	1.052	2	-	-	-	-	.
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

- : -

ENIEM

% 39.4

% 18.4

.

»:

¹ «

% 12.6

.

% 8.9

% 6.3

% 5.7

.

.

» :

.«¹

% 2.6

:

»

.«²

: 56

:									
190	23.684	45	9.474	18	10.527	20	2.105	4	
	26.315	50	14.736	28	2.105	4	-	-	()
	4.210	08	5.263	10	1.052	2	0.527	1	()
%100	54.24		29.47		13.69		2.630		

- : -

. % 45.7

: A. MUCCHIELLI

. 74 2005

.218
:

1
2

»

«¹

% 43.1

.

% 11.05

» :

"

«²

:

:57

190	19.473	37	9.474	18	5.263	10	1.578	3	
	11.578	22	6.315	12	2.630	5	0.527	1	
	6.315	12	6.315	12	2.105	4		-	
	9	17	2.105	4	2.105	4	0.527	1	
	6.842	13	3.157	6	0.527	1	-	-	
	1.052	02	2.105	4	1.052	2	-	-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

-

:

-

¹ -A. MUCCHIELLI, OP, CIT, p 27.
.105 2003

:

>>

" % 21.05

% 10.5

% 13.6 % 14.7

% 4.2

: 58

190	15.780	30	4.736	9	4.210	8	1.052	2	
	14.210	27	6.842	13	0.527	1	-	-	
	5.790	11	6.842	13	1.578	3	-	-	
	8.422	16	2.630	5	2.630	5	0.527	1	
	6.315	12	5.263	10	1.052	2	-	-	
	2.105	04	2.105	4	1.578	3	1.052	2	
	1.578	03	1.052	2	2.105	4	-	-	
%100	54.2		29.47		13.69		2.630		

— : —

¹ -F.N.THANH, OP, CIT, p 94.

ENIEM

% 25.7

.

» : L.DEMONT et COLL

«¹

% 21.57

.

» :

.«²

.

% 14.2

.

» : **Bernard Dagenais**

«³

» :

.«⁴

¹ - L.DEMONT et COLL, OP.CIT. P 216.

. 40 2005

³ Bernard D'Agenais, Opcit, P 173.

:

²

F. N THANH

» :

¹ «.

»: . % 12.6

«²

(% 6.8)

4.7

%

:

أسفرت الدراسة الميدانية التي اتخذت من مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية مجالا لها عن جملة من النتائج مكنت الباحثة من الإجابة على السؤال الثاني المطروح في إطار الإشكالية و المصاغ كالتالي: هل للإتصال الداخلي الذي تمارسه ENIEM حاليا دور في تحسين إنتاجية الموارد البشرية ؟

:

:

35-31

¹ F. N THANH, OP. CIT, p 99.



% 28,39

، يمكن الإجابة على التساؤل

المطروح بالقول : أن الإتصال الداخلي الذي تمارسه مؤسسة ENIEM حاليا لا يهدف لتحسين إنتاجية الموارد البشرية ، بسبب النقائص العديدة التي يعاني منها. خاصة على صعيد التنظيم : بافتقاره لخلية إتصال، و مختص يقوم بالإشراف على وضع الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، فضلا عن غياب المشاركة العمالية في اتخاذ القرار و وضع الخطط و السهر على تنفيذها. و إهمال التغذية المرتدة، و غياب العدل و الشفافية في تبادل المعلومات كل هذا جعل أغلبية افراد العينة يؤدون أعمالهم بشكل مقبول ، و يستخدمون جزء فقط من طاقتهم في الأداء . مما يعني أن رغبتهم في العمل و دافعيتهم دون المستوى المطلوب لتحسين الإنتاجية

و رغم أن الدراسات و الأبحاث العلمية المشار إليها في الفصول السابقة و التي تمت غالبيتها في مؤسسات أجنبية أثبتت أن للإتصال الداخلي دور في تحسين إنتاجية الأفراد نظرا لتأثيره على الدافعية للعمل و الرضا الوظيفي و الروح المعنوية.

:

:

.

:

.

:

.

ENIEM

.

ENIEM

•

•

•

•

•

•

•

•

المرآة

			:	
		:	-1	
		.2001		
		:	-2	
		.1982		
.1993		:	-3	
		:	-4	
	. 2002			
(		)	:	-5
		. 2008		
		:	-6	
		.1998		
		:	-7	
	. 2003			
		:	-8	
		.1990		
.1989		:	-9	
		:	-10	
		.2003		
		:	-11	
	. 2004			
	:		-12	
	.2002			

—	:	-13
.2003	—	
	:	-14
	.2002	
	:	-15
.1997		
	:	-16
	. 1997	
	:	-17
	.2001.(. .)	
:		-18
	.2007 .(. .)	
	:	-19
	. 2008	
	:	-20
	.2004 (. .)	
	:	-21
	. 2002	
	:	-22
	(.)	
	:	-23
	. 1981 .(. .)	
(. .)	:	-24
	.1993	

	:	-25
	. 1993.(. .)	
	:	-26
	. 1985	
.1998	:	-27
	:	-28
	. 1986	
	:	-29
.2002		
- 1962)	:	-30
.1982		(1980
	:	-31
	.1995	
	:	-32
		.2007
	:	-33
. 2006		
	:	-34
	.2001	
	:	-35
	.1980	
	:	-36
	(.)	

.1982	:	-37
	:	-38
.2001	:	-39
.1975	:	-40
.1993	:	-41
. 2002	:	-42
.1997	:	-43
. 1974	:	-44
.2004	:	-45
.2000	:	-46
. 1999	:	-47
. 2001	:	-48
.2000	:	-49

	:	-49
	. 1993	
1	:	-50
	.2006	
	:	-51
		
	:	-52
	.1992	
()	:	-53
	.1989	
	:	-54
	.1984 (. .)	
	:	-55
.2006		
	:	-56
	/ /	
	. 1460	
.1995 . (.)	:	-57
.2007	:	-58
	: -	-59
	.2001	
	:	-60
.1981 .(. .)		

: -61

.2004 .(. .)

: -62

.1999

: -63

.1989

: -64

.1983

.1997 : -65

: -66

. 2004

: -67

. 2003

: -68

.1983

: **-69**

.1986

: -

: **-1**

.

		:	-2
		.	
. 2008	2007		
		:	-3
		:	
	. 2004		
		:	-4
. 129	2006 – 2005		
-		:	-5
	-		
	. 2005		
		:	-6
. 1988			
			-
"		:	-1
-	-	"	-
	. 2007 – 2006		
		:	-2
. 1998	()		

: -3

. 2006 -2005

: -4

2000 1999 ()

) : -5

. 2003 (

- : -6

()

. 2008 2007

: - -7

.1992 (.)

:

-1

. 2005

. 2005 -2

. 2000 51 **CREAD** -3

..1992 -4

. 2002 9

:

- 1- Alain Laramie et Bernard Vallée : **La Recherche En Communication**, presse De L'université Du Québec, Télé Université, Paris, 1991.
- 2- A. Kemble & L. Démos et autre : **La communication des entreprise, stratégies et pratiques**, Nathan, Paris, 2000
- 3- AIMERY DE NARBONNE, **communication d'entreprise**, paris, Ayrolle, 1993.
- 4- Alex Mucchielli : **communication interne et management de crise**, les éditions D'organisation
- 5- BARTOLI, **communication et organisation** : pour une politique général cohérente, paris, organisation, 1991.
- 6- Bernard D'Agenais : **Le Plan De Communication**, les presses de l'université Laval, Sainte- Foy, 1998.
- 7- Bertoli – A : **communication et organisation (pour une politique générale cohérente)**, les éditions d'organisation, paris, 1991.
- 8- Charb Cloud : **la communication dans l'organisation**, l'université du Québec télé université, 1983.

- 9- Claude, Duterre : **La Communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations**, 1^{ère} édition, Edition de Boeck Université, Belgique, 2002.
- 10- Chruden H .j .y Sherman A .W, **personnel management**, Chicago, South – Western publishing Company, 1963.
- 11- Cohen Maurice, **La stimulation des hommes dans l'entreprise** : principes et technique , édition d'organisation , Paris , 1972.
- 12- Dominique Beau, Sylvain Daudel : **Stratégie d'entreprise et communication**, Dunod, 1992.
- 13- Daniels, T. D ; Spike B. & PAPA, M : **Perspectives on organisationnel communication**, Dubuque, Brown & Benchmark Publisher, 19971.
- 14- Djaroud Mehamed : **Processus de transfert technologique**, OPU, 1991.
- 15- Edgar Morin, Max Weber et autre : **Argument : La bureaucratie**, édition UGE ,1975.
- 16- Edgar H. Sein: **Psychologie et organisation**, Hommes et techniques, 1971.
- 17- Emmanuel, Dupuy & Thomas, Devers & Isabelle, Raynaud :**La communication interne : vers l'entreprise transparente** , Les édition d'organisation , paris .
- 18- Ellipses Bernard Dobiecki : **communication des entreprise et des organisations – psychologie**, édition marketing, Paris, 1996.
- 19- Eric Maigret et les autres : **communication et médias**, les notices de la documentation françaises, 2003.

- 20- Fanelley Nguyen – Thanh : **La Communication : Une stratégie au service de l'entreprise**, Paris, Economica, 1991.
- 21- Francis Merlin : **B 2 B Stratégie de communication**, édition d'organisation, deuxième tirage, Paris, 2001.
- 22- François Weiss : **Doctrine et action syndicales en Algérie**, Cujas, Paris, 1970
- 23- Gélénier, O : **Stratégie De L'entreprise et Motivation Des Hommes**, Ed, Hommes et Techniques, 1984.
- 24- H.Madouche : **L'entreprise et l'économie Algérienne – Quel avenir ?** Ed, L'aphonique.
- 25- Henri Fayol : **Administration industrielle et générale**, Enag / édition, Alger, 1990.
- 26- J. Bremond : **L'économie du japon**, 1984.
- 27- Jean Mari Preti : **Ressource humaines et gestion des personnes**, 4 Ed, librairie Vuibert, Paris, 2002.
- 28- Jean Michel –Lefèvre : **Savoir communiquer a l'ère des nouveaux média**, Dunod, Paris deuxième édition, 1998.
- 29- Jean Pierre Lehnisch : **La communication dans l'entreprise**, Edition du tell, 5ème édition, Blida, Algérie, 2003.
- 30- Jean Di Sculls: **Marketing ET Communication des Association**, Edition Juraiss- Service, Lyon.
- 31- Jean Hillenmeyer: **La pratique du management**, Economica, 1981.
- 32- Jean Luis Bergeron et autre, **Les aspects humains de l'organisation**, 5 ème impression, éditeur, Gaétan Morin, Août, 1982.

- 33- Jean Pierre Beal – Pierre – André Lestocart: **La communication interne, entre marketing et management**, collection communication, Les Edition Démos.
- 34- Henri, Du Hamel : **Stratégie et direction de l'entreprise**, première édition, Clet, Paris, 1986.
- 35- Kreps, Gary. L: **Organizational communication: theory and practice**, New York, Longman, 1990.
- 36- – Lebel Pierre : **Le triangle du management**, les Ed. D'organisation, 1986.
- 37- L. FESTINGER et D. KATZ, les **méthodes de recherche dans les sciences sociales**, France, Presse universitaire, troisième  ditions, 1974.
- 38- M .Gosier : **L'entreprise à l'écoute : Le management poste – industriel**, édition du seuil, Paris, 1994.
- 39- Michel Gervais : **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise**, Economica, 1983
- 40- Michel Philippe et Yves Ravaude : **les structures participatives de développement**, Entreprise Mode. d'édition 1980.
- 41- M . H. Ben issa : **Algérie : Restructuration et réforme économique**, 1979 – 1993, O, P, U Alger, 1994.
- 42- M. Alt rad : **Ecouter, Harmoniser, Diriger, Un certain art du management**, O .P . U – Alger, 1994.
- 43- Mucchielli : **Le Questionnaire dans l'enquête psychosociale**, ESF, Paris, France, 1982.
- 44- New Man W. H: **L'art de gestion**, Dunod, 1969.

- 45- Nicolas Thomas ; Laure Jacquet ; Frédéric Vauban : **Les métiers de la communication**, Jeunes édition, France, 1998.
- 46- Pascale Weil : **Communication oblige / Communication institutionnelle, et de management**, édition d'organisation, Paris, 1990.
- 47- P. Jarniou: **L'entreprise comme système politique**, PUF, 1981.
- 48- Peters. T & Waterman .R : **Le Prix De L'excellence : Les Secrets Des Meilleurs Entreprise**, Edition Inter Edition, Paris, 1983.
- 49- Philippe Détrie, Catherine Meslin Broyez : **La Communication Interne au service du management**, Paris, Les édition liaison, 1995.
- 50- Philippe Morel : **la communication d'entreprise**, librairie Vuibert, 2000
- 51- Philippe, Mizani : **les systèmes de management** : 22 fiches de synthèse et 25 QSM d'autocontrôle.
- 52- R .T. Pascal et A. G. Athos : **Le management est –il un art japonais ?** Édition organisations, 1984.
- 53- Richard Arcand ; Nicole Bourbeau : **La communication Efficace, De l'intention aux moyens d'expression**, De Boeck Iniversité, Paris, 1998.
- 54- Rosemary C. Sari, **Administration in Social wellbore** In (Encyclopedia of S. Z. 18 the Edition, NASW, 1987.
- 55- Série Herve : **Mobiliser l'intelligence de l'entreprise**, Ent. Mode. d'édition, 1985.

- 56- Verdien (J.P), **La communication et les réseaux de la communication**, Edition Dimons, Paris, 1993
- 57- Virginie Durand : **Les métiers de la communication d'entreprise**, presses Universitaires de France, 1^{re} édition, 1999.
- 58- Westphalien Marie Hélène: **Le communicateur: Le guide de**
- 59- **la communication**, 4^{eme} édition, les éditions Dunod, Paris, 2004.

الرسائل الجامعية :

- 1- O. Sadoudi : La mauvaise et sous-utilisation des cadre comme facteur de malaise, DEA en psychologie, université d'Alger, 1995.
- 2- Essai de diagnostic interne d'une entreprise publique et analyse de son environnement, élément pour une stratégie de survie, Magistère science économie, Alger, 1992.
- 3- F. Z. Adour : Le rôle des cadres et le degré de leur participation dans l'entreprise socialiste, DEA en psychologie -1995.

الدوريات :

- 1- Revue tunisienne de communication, N° 24, juillet / Décembre 93.
- 2- revue québécoise des recherches et des pratiques en communication, Vol 14, N°2, Les édition Saint Martin, 4^{em} trimestre, université Laval, Canada, 1993.

.I :

1. www . Google . com
2. www . online . net .
3. [www.kindil](http://www.kindil.org) . org .

4. www.pug.fr .

-	
-	
1	
4	:
9	:
10	:
17	:
	:
20	:
20	:
22	:
27	:

32	:
40	:
41	:
43	:
50	:
51	:
53	:
57	
	:
60	
61	:
62	:
63	:
63	:
73	:
77	:
79	:
92	:
98	:
102	
	:
105	:

108	(1965 – 1962)	:
110	(1971 -1965)	:
112	1980-1971)	:
	(	
126	(1988 – 1980)	:
129	(195 9– 1988)	:
134	(2003-1995)	:
140		:
140		:
143		:
144		:
147		:
155		:
159		
		:
161	ENIEM	:
166	.	:
166	.	:
172		:
182		:
194		:
228		.

233	
-	
-	
-	
-	
-	

12		1
27		2
28		3
31	.	4
33		5
37		6
38		7
47	.	8

147		9
164		10
164		11
164		12
165		13
165		14
165	ENIEM	15
166		16
167		17
168		18
169		19
170	. ()	20
171		21
172	.	22
174	ENIEM	23
176	ENIEM	24
178	ENIEM	25
180	:	26
182	ENIEM	27
184	.	28
186	.	29

187		30
189	.	31
190		32
192		33
194	.	34
196	.	35
198		36
199	. ENIEM	37
201		38
203		39
204	.	40
206		41
207		42
208		43
209		44
211		45
213		46
214		47
215	.	48
216		49
217		50

218		51
219		52
220		53
221		54
222		55
224		56
225		57
226		58

21		1
25		2
41		3
41		4
41		5
41		6
44		7
52		8
56		9

61		10
62		11
64	S Kukoleca:	12
66		13
67		14
157		15
164	- -	16
164	- -	17
164	- -	18
165	- -	19
165	- -	20

الملاحق

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

()

-8

-9

-10

-11

-12

-13

-14

-15

-16

-17

. -18

-19

-20

-21

-22

-23

-24

-27

-28

-29

-30

-31

-32

...

:

-3

-

ENIEM

:

:

"

"

.

.

.

(x)

:

-

:1 :

-

.....

:3

:2

.

:

:

:

- 1

:

- 2

.

.

.

:

- 3

:

- 4

:

- 5

- 6

:

:

:

- 7

.

The diagram illustrates a sequence of steps from -8 to -13, showing a process of moving dots and boxes between columns. The steps are as follows:

- Step -8:** A grid of boxes and dots. A horizontal line is present below the grid.
- Step -9:** A grid of boxes and dots. A horizontal line is present below the grid.
- Step -10:** A grid of boxes and dots. A horizontal line is present below the grid.
- Step -11:** A grid of boxes and dots. A horizontal line is present below the grid.
- Step -12:** A grid of boxes and dots. A horizontal line is present below the grid.
- Step -13:** A grid of boxes and dots. A horizontal line is present below the grid.

The diagram shows a sequence of steps, each involving a grid of boxes and dots. The steps are labeled -8, -9, -10, -11, -12, and -13. The diagram illustrates a process of moving dots and boxes between columns, with a horizontal line separating the steps -12 and -13.

	$\square$		$\square$
		$\cdot (\quad)$	
$\cdot$	$\square$		$\square$

	$\dots\dots\dots$	
$:$		-21
	$\square \cdot$	$\square$

$\cdot$	$\square \cdot$	$\square$
	$\dots\dots\dots$	

	$\vdots$	$-$
	$\vdots$	- 22

$\cdot$	$\square \cdot$	$\square$
	$\square$	$\square$
$\cdot$	$\square$	$\square$
$\cdot$	$\square$	$\square$

	$\dots\dots\dots$	
$(\quad)$		-23
	$\square$	$\square$
$\cdot$	$\square$	$\square$

	$\dots\dots\dots$	
$:$		- 24
	$\square \cdot$	$\square$
	$\cdot$	$\square$

	$\dots\dots\dots$	
$:$		-25
$\cdot$	$\square$	$\square$
$\cdot$	$\square$	$\square$

	:	- 26
	:	-27
	:	-28
		-
	:	-29
:		
	:	-30
	:	-31

.		☐	.		☐
	.	☐	.		☐

.....

: - 32

.	☐	☐	.	☐
.	☐	☐	.	☐
		☐	.	☐

.....

: -33

☐	.	☐
☐	.	☐
☐	.	☐

.....

: -34

☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------

.....

: - 35

.	☐	.	☐
.	☐	.	☐

.....

: -

: -36

☐	.	☐
--------------------------	---	--------------------------

.	☐	.	☐
---	--------------------------	---	--------------------------

.....

: -37

.	☐		☐
.	☐	.	☐
.....			
	:		- 38
.	☐	.	☐
.	☐	.	☐
	☐	.	☐
			.

.....			
	:		-39
.	☐		☐
.	☐		☐
.	☐		☐
.....			
	:		- 40
.	☐		☐
.	☐		☐
.	☐		☐
.	☐		☐

.....			
	:		-41
☐ .()		☐ .()	☐

.....			
	:		- 42
	☐		☐
	☐		☐
	☐		☐
.....			

.....

.....

.....

.....

.....

MINISTER DE L'ENSEGNEMENT SUPERIEER ET DE LA RECHERCHE SEUNTIFIQUE

UNIVERSITE D'ALGER N3

Département Des Sciences De Communication Et De L'information

**Le rôle de la communication intern
e dans l'amélioration de la productivité des ressources humaines**

Modèle « ENIEM »

Thèse De Doctorat en sciences de l'information et de la communication

Réalisé par :

Bououza Baya

Encadré par :

D/ Mahdi Zaamoum

Dans le cadre d'une étude qui s'articule autour de **la communication interne et son rôle dans l'amélioration de la productivité des ressources humaines**.

Nous vous prions de bien vouloir nous assurer de votre coopération en ayant l'amabilité de répondre à ce questionnaire, en toute franchise, minutie et objectivité pour en conclure des résultats fiables, exacts et scientifiques. Nous vous assurons que toutes vos réponses resteront dans l'anonymat et ne peuvent être utilisées que dans le cadre scientifique.

Observation : Mettez (x) dans la case correspondante.

- Dans le cas où vous choisissez plusieurs réponses, classez-les selon leur importance

(Numéroté : 1 – 2 – 3....)

Axe N°1 : Données socio- démographiques

1- sexe : ☐ Masculin. ☐ Féminin.

2- Age :

3- Niveau d'instruction: ☐ Primaire ☐ Secondaire. ☐ Professionnel ☐

Universitaire.

4- Fonction :

5- Ancienneté :

6 - Etat civil : ☐ Marié. ☐ Veuf (Ve). ☐ Divorcé. ☐ Célibataire.

Axe N°2 : Le sens de la communication interne, ses sources, ses formes et ses moyens

7- Selon vous la communication interne signifie :

- ☐ Remettre les directives et les décisions de l'administration à toutes les ressources humaines actives au sein de l'entreprise.
- ☐ Informer l'administration des opinions et des pensées du personnel.
- ☐ C'est un outil pour l'amélioration de la productivité et du travail humain.

Autre sens à signaler

8- Quelles sont les formes de la communication utilisées actuellement dans votre entreprise ?

- ☐ Communication écrite. ☐ Communication verbale ☐ Communication audio-visuelle.

Autre forme

9- Qui vous informe de ce qui vous intéresse dans votre entreprise :

- ☐ L'administration.
- ☐ Les cadres et les superviseurs.
- ☐ Les collègues de travail.
- ☐ Syndicat.

Autres sources

10- Parmi les outils mentionnés, quels sont les plus utilisés dans la communication interne dans votre entreprise ?

- ☐ Téléphone.
- ☐ Fax.
- ☐ Affiche
- ☐ Réunions
- ☐ Conversations de couloir.
- ☐ Le rapport.
- ☐ L'informatique.

Autres outils Précisez

11- D'après vous, quels sont les moments propices à la communication ?

- ☐ Pendant l'accomplissement des tâches.
- ☐ En cas de nouveaux changements.
- ☐ En cas de besoin
- ☐ Au moment du repos

Autre moment à signaler

Axe N° 3 : Le rôle de la communication interne dans l'accomplissement des tâches.

12- Selon vous, quels sont les buts de la communication interne dans votre entreprise

- ☐ Fournir les informations nécessaires à la compréhension des méthodes de travail et des manières de réalisation.
- ☐ Informer les individus sur l'activité de l'entreprise, ses projets, et ses buts.
- ☐ Réaliser l'efficacité et la coordination dans l'accomplissement des tâches.
- ☐ Mène à la cohésion du groupe de travail.

Autres buts Précisez

13- La communication existante dans votre entreprise, vous aiderait-elle à comprendre votre rôle ?

- ☐ En facilitant votre intégration dans l'entreprise.
- ☐ En présentant tous les documents et les informations concernant votre entreprise
- ☐ En vous aidant à trouver votre statut dans l'entreprise.
- ☐ En écoutant vos préoccupations.
- ☐ En vous encourageant à échanger les informations.
- ☐ Ne vous aide pas à comprendre votre rôle.

Autre à signaler

14- Est-ce que vous recevez toutes les informations nécessaires à votre travail ?

- ☐ D'une façon continue. ☐ Parfois. ☐ Vous ne recevez aucune information.

15- Qui vous donne les informations qui vous aident à comprendre votre travail ?

- ☐ Le directeur. ☐ Le superviseur direct. ☐ Collègue de travail.
- ☐ Vous n'avez reçu aucune information.

Autres sources

16- Les informations que vous recevez vous aideront à accomplir votre travail :

- ☐ D'une façon très bonne. ☐ Bonne. ☐ Acceptable.
- ☐ N'a aucun impact grâce à votre compétence et expérience.

17- Si vous ne comprenez pas les informations professionnelles données, vous contacterez :

- ☐ Le chef du service. ☐ Votre superviseur. ☐ Vos Collègues de travail.

Autres personnes Précisez

18- Votre incompréhension des informations est due à:

- ☐ L'ambiguïté. ☐ Le moment de les présenter n'est pas propice.
- ☐ Le moyen ou le support utilisé n'est pas compatible.

Autre cause

Axe 4 : Le rôle de la communication dans l'amélioration de la productivité :

19- D'après vous quels sont les sujets évoqués dans les communiqués de l'entreprise au personnel ?

- ☐ Faire connaître au personnel les tâches et les rôles qui lui sont attribués.
- ☐ Convaincre le personnel des meilleures méthodes d'exécution du travail.
- ☐ Les ordres.
- ☐ Position de l'entreprise et de ses projets.
- ☐ La qualité du produit et la façon de l'améliorer.
- ☐ Les sanctions et les menaces

Autre sujet

20- Dans les messages transmis du personnel à l'administration, quels sont les sujets les plus abordés ?

- ☐ Faire des comptes –rendus sur le processus du travail et ses conditions.
- ☐ Demander des informations sur le projet de l'entreprise et sa politique.
- ☐ Présenter des rapports sur les problèmes professionnels.
- ☐ Donner des propositions pour améliorer la qualité de la production.
- ☐ Présenter les réclamations concernant les difficultés des travaux.

Autre sujet

21-Quels sont les sujets traités dans les communiqués inter personnel ?

- ☐ Échanger les idées concernant les difficultés du travail.
- ☐ Chercher la possibilité d'une formation professionnelle et les horizons de la promotion au sien de l'entreprise.
- ☐ Echanger les informations sur la situation économique de l'entreprise.
- ☐ Connaître le système des primes et des salaires.

Autre sujets

A- Le rôle de la communication dans la motivation au travail.

22- La communication existante dans votre entreprise:

- ☐ Vous aide à Conserver votre activité physique et morale pendant le travail.
- ☐ Vous aide à Réaliser sérieusement les objectifs de l'entreprise.
- ☐ Vous aide à Augmenter vos ambitions de promotion au travail
- ☐ Vous empêche de réaliser les projets de l'entreprise.
- ☐ Limite votre ambition
- ☐ Ne vous motive pas pour bien travailler
- ☐ Vous fait perdre l'envie du travail.

Autre à signaler

23- Quels sont les facteurs qui vous motivent le plus à travailler (à numéroter selon la priorité)

- ☐ Un bon système de communication entre l'administration et le personnel.
- ☐ Un bon système de rémunération.
- ☐ Les bonnes relations sociales dans le cadre du travail.
- ☐ La présence d'un climat démocratique dans l'entreprise.

Autre à signaler.....

24 – Est -ce que vous essayez de promouvoir vos compétences professionnelles ?

- ☐ En vous intéressant à l'information concernant les nouvelles méthodes de travail.
- ☐ En demandant des conseils et des consignes du superviseur.
- ☐ En bénéficiant du recyclage pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

Autre à signaler.....

25- La communication actuelle dans votre entreprise vous encourage à :

- ☐ Exploiter intégralement votre potentiel de travail.
- ☐ La promotion sociale selon vos réalisations.
- ☐ Former l'image de soi que vous vous souhaitez.
- ☐ Réduire votre concentration au travail. ☐ Sentir la lassitude et l'ennui.
- ☐ Limite les occasions de promotion dans votre travail.

Autre à signaler

26- Vous contactez votre superviseur pour :

- ☐ Savoir les innovations de la profession. ☐ Demander de l'aide.
- ☐ Présenter vos salutations. ☐ Eviter tout contact avec lui.

Autre cause à signaler

27- De quelle façon vous répond -il ?

- ☐ Avec rigidité. ☐ En souriant. ☐ Se contente de donner des orientations.
- ☐ Ignore votre communication.

Autre façon

28- La manière dont le superviseur vous contacte :

- ☐ Il encourage le respect du soi. ☐ Rend votre travail plus plaisant.
- ☐ Vous donne le sentiment de fierté pendant l'accomplissement des tâches.
- ☐ Il a un impact négatif sur la motivation au travail.

Autre à signaler

B- Le rôle de la communication dans l'acquisition de la satisfaction professionnelle.

29- La communication avec les collègues de travail:

- ☐ Vous permet de nouer de bonne relation sociale.
- ☐ Vous permet d'améliorer le niveau d'efficacité.
- ☐ Vous permet de renforcer le sentiment d'appartenance envers le groupe et l'entreprise.

- ☐ Aboutit à une communication négative. ☐ Limite le niveau d'efficacité.
- ☐ Affaiblit le sentiment d'appartenance envers le groupe et l'entreprise.

Autre à signaler

30- Que pensez-vous de votre rôle?

- ☐ Vous fournissez suffisamment de directives pour le bon fonctionnement des tâches.
- ☐ Vous contrôlez le travail et les réalisations du personnel.
- ☐ Vous enrichissez les connaissances professionnelles et informez de ce qui est nouveau.

- ☐ Vous dissimulez certaines informations nécessaires au travail.

Autre à signaler

31- Qu'est-ce qui vous procure la satisfaction du travail.

- ☐ La connaissance et la maîtrise du domaine de travail.
- ☐ Travail fixe et stable avec une rémunération acceptable.
- ☐ De bonne relation entre collègues de travail.
- ☐ La satisfaction de vos superviseurs et leur respect vis-à-vis de vos réalisations. ☐

Le droit à la réclamation et que cette dernière soit étudiée avec justice.

- ☐ Possibilité de la promotion.

Autre à signaler

32- Votre contact avec l'administration se fait :

- | | | |
|---|--|---|
| ☐ A tout moment. | ☐ Limité à un temps précis. | ☐ D'une façon directe. |
| ☐ Sans condition | ☐ Selon des conditions. | ☐ Avec un médiateur. |
| ☐ Vous procure un bien fait. | | ☐ Vous rend nerveux. |

Autre à signaler

33- Si l'un des travailleurs vous présente une proposition, quelle serait votre réaction?

- ☐ Vous l'écoutez mais vous ne le prenez pas en considération.
- ☐ Vous l'encouragez à plus d'innovation. ☐ Vous le remerciez devant ses collègues.

- ☐ Vous ne le prenez pas en considération.

Autre réaction

34- Si vous rencontrez des difficultés pendant l'accomplissement de vos tâches, avec qui communiquez-vous ?

☐ Le chef du service. ☐ L'administration. ☐ Collègue de travail.

Autre personne

35- Si vous contactez votre superviseur que serait sa réaction ?

☐ Il vous aide à analyser le problème. ☐ Il vous donne des solutions pratiques.

☐ Il reporte l'étude du problème.

☐ Il vous inculpe et vous traite d'incompétence et d'incompréhension.

Autre réaction

C- Le rôle de la communication interne dans le développement de l'esprit moral :

36- Quelles sont les difficultés que vous rencontrer dans votre travail ?

☐ Difficultés techniques concernant les méthodes de réalisation et l'utilisation des machines.

☐ Difficultés à obtenir des informations concernant la réalisation.

☐ Difficultés concernant la nature de travail et ses conditions.

☐ Difficultés concernant les supervisions.

Autres difficultés

37- Les difficultés citées peuvent :

☐ Entraver le travail.

☐ Démoraliser.

☐ L'absentéisme. ☐ Faire penser à la démission.

Autre résultat

38- Qu'est-ce qui vous démoralise parmi ce qui suit ?

☐ L'indifférence de l'administration vis-à-vis de votre personnalité et a vos proposition

☐ Etre privé des informations qui vous concernent. ☐ Le bas salaire.

☐ Une mauvaise entente avec le responsable.

☐ Lassitude dûe à la routine du travail quotidien.

☐ Présence de conflit dans le groupe de travail.

Autre cause.....

39- Votre responsable au travail :

☐ Vous entend et écoute attentivement vos propositions.

☐ Accepte la discussion.

☐ Vous fait confiance et encourage la confiance en soi.

☐ Il ne vous entend pas et ne s'intéresse pas à vos propositions.

☐ Vous ordonne, et n'accepte pas le dialogue avec vous.

☐ Impose la surveillance sur vous.

Autre à signaler

40- La communication utilisée actuellement dans votre entreprise vous permet –elle :

☐ De participer à la gestion de l'entreprise.

☐ De donner votre opinion et le droit à l'opposition.

☐ D'assurer la stabilité psychique et la coalition du groupe.

☐ D'améliorer la qualité et la quantité de la production.

☐ Elle ne vous permet pas de participer à la gestion.

☐ Elle freine la liberté d'expression.

☐ Elle augmente la tension, l'ennui et les conflits.

☐ Elle augmente la quantité des produits à rejeter.

Autre à signaler

41- Les préoccupations du gestionnaire s'articulent autour de :

☐ L'importance de l'individu.

☐ L'importance de ce que fait l'individu (production obtenue)

☐ Les deux ensembles.

Autre préoccupation.....

42- Quels sont les défauts de la communication interne dans votre entreprise ?

☐ L'absence d'une cellule de communication.

☐ Manque de la compétence communicative des gestionnaires.

☐ Manque des moyens efficaces.

☐ Dissimulation des informations

☐ Le manque de niveau d'instruction du personnel.

☐ Le nombre élevé des travailleurs.

Autres défauts

43- Quelle amélioration de la communication interne, proposez-vous pour participer à l'augmentation de la productivité des ressources humaines. ?

.....