



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العقيد آكلي محند الحاج - البويرة -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم : علوم الإعلام و الإتصال



شعبة: علوم إنسانية  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

موضوع المذكرة:

## الإتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية - في فترة الأزمات، الواقع والإتجاهات القائمة -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اتصال و علاقات عامة

تحت اشرف الأستاذ:

- بن عمرة أمين

من إعداد الطالب:

- بوقلادة عماد

# كلمة شكر

أحمد الله حمدا كثيرا وأشكره شكرا جزيلا الذي كان فضله وعطاؤه كريما،  
أحمد الله كثيرا لأنه سهل لي المبتغى وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.  
يسعدني أن أتقدم بعمق الشكر وخالص التقدير إلى الأستاذ الفاضل  
" بن عمرة امين "

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ولم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة.  
كما يسعدني التقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم يد المساعدة  
والى كل أستاذ(ة) تتلمذت عنده (ا) طوال فترة دراستي  
وكذا المشرفين والمسيرين الذين قدموا لي يد المساعدة  
وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

نبع الحنان المتدفق، التي أرضعتني وسهرت على تربيّتي وعلمتني

أن الحياة كفاح، إلى التي فرحت لفرحي وحرزنت لحزني إلى

الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيها حقها

عن تعبها المضيء طوال هذه السنين .

إلى الذي تعب من أجل أن يراني رجلا والذي غرس في حب العمل أبي الكريم

إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه

الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا.

إلى روح أختي الطاهرة رحمة الله عليها.

إلى جميع الأهل والأقارب وكل الأصدقاء البعيد والقريب

إلى زملائي في الدراسة والى كل الأساتذة الذين قاموا بتأطيري .

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	اهداء
	قائمة الجداول و الاشكال
	ملخص البحث
أ-ب-ج	مقدمة
الجانب المنهجي: التعريف بالبحث	
01	1. الاشكالية
02	2. الفرضيات
04-02	3. تحديد المفاهيم والمصطلحات
05-04	4. نوع الدراسة والمنهج المتبع
06-05	5. ادوات جمع البيانات
09-06	6. المقاربات النظرية للدراسة
13-09	7. الدراسات السابقة والمتشابهة
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة	
الفصل الأول: مدخل نظري للاتصال	
16	تمهيد
19-17	المبحث الأول: مفهوم الاتصال وأنماطه
21-20	المبحث الثاني: الدور الوظيفي للاتصال واهميته
24-22	المبحث الثالث: الأهداف العامة للاتصال وصعوبته
28-25	المبحث الرابع: النماذج الكلاسيكية والمقاربة النظرية للاتصال
29	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي، المفهوم والديناميكيات	
31	تمهيد
33-32	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
35-34	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي، كوظيفة ونظام
43-36	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي، ادواره ووسائله
51-44	المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي وعوامل تجاوزها
52	خلاصة الفصل الثاني.
الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية، مدخل وظيفي	
54	تمهيد

56-55	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
57-56	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية
65-58	المبحث الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
69-66	المبحث الرابع: اهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
70	خلاصة الفصل الثالث.
<b>الفصل الرابع: الازمات، مقارباتها و أبعادها</b>	
72	تمهيد
75-73	المبحث الأول: مفهوم الازمة
82-76	المبحث الثاني: أنواع الازمات
85-83	المبحث الثالث: المراحل المختلفة للازمات
95-86	المبحث الرابع: النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الازمات
96	خلاصة الفصل الرابع.
<b>الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث</b>	
<b>الفصل الخامس: منهجية البحث واجراءاته الميدانية</b>	
99	تمهيد
100	1-الدراسة الاستطلاعية
100	2-المنهج المتبع
100	3-متغيرات البحث
101	4-مجتمع البحث
101	5-مجالات البحث
101	6-أدوات البحث
101	7-الأسس العلمية للأداة
102	8-الوسائل الاحصائية
103	خلاصة الفصل الخامس.
105	الاستنتاج العام
107	خاتمة
113-109	بيبلوغرافية

قائمة الجداول و

الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	أعراض الاتصال	01
84	نموذج "ارنولد" للازمة	02
85	نموذج "كابلون" للازمة	03
85	نموذج "سلاتر" لمراحل الازمة التنظيمية	04
89	النماذج الأربعة للعلاقات العامة حسب "غرونريك وهانت"	05

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	نموذج "لاسيول"	01
26	نموذج "شانون"	02
26	نموذج "وينر"	03
34	وظيفة الاتصال الداخلي	04
41	دور الاتصال الداخلي	05
85	نموذج سيد الهواري لمراحل الازمة	06
95	نموذج "برينت" لإدارة الازمة	07

# ملخص البحث

تقوم دراستنا على تأطير الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية خلال فترة ازمة، والحل يكمن في إدارة الازمة بشكل تنظيمي، تخطيطي وفي الوقت المناسب، مع مراعاة واستخدام الأساليب والوسائل الاتصالية المناسبة لنوع وحجم الازمة وأيضا استهداف وتحليل موقف الجمهور والعمل معه وليس بدونه لمنع الاشاعات الخارجية وخاصة المتداولة من طرف وسائل الاعلام.

يعد الاتصال الداخلي من الأساليب الهامة في إدارة الازمات، فلا يمكن الاستغناء عن التواصل بين الموظفين ومختلف المصالح الإدارية التابعة للمؤسسة. قدمنا في دراستنا هذه، ثلاث مناهج او أساليب تحمل في عمق تخطيطها الطريقة او الكيفية لمواجهة الازمات، وقدمناها على شكل حلول أولية وهي كالتالي:

- مصلحة خاصة لمواجهة مختلف الازمات تحت اسم: خلية ازمة.
- زرع ثقافة اتصالية داخلية والتي تعتبر جزء من ثقافة المؤسسة.
- التخطيط الاتصالي لتثبيت اهداف المؤسسة وإدارة الازمات قبل واثناء وبعد حدوثها.

# مقدمة

تمتاز البيئة الخارجية للمنشآت بجدّة التقلبات في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما تتميز أيضا بتغير وتعدد سلوكيات الأطراف الفاعلة فيها، مما يؤدي الى اختلالات واضطرابات نتيجة التفاعل المستمر لهذه المتغيرات الخارجية، مما تلجأ مختلف المؤسسات الى تفعيل حل داخلي للتحكم على البيئة الخارجية من خلال "نمط اتصالي".

يعتبر موضوع الاتصال في نسق المؤسسات الاقتصادية أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه اصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر ممكن من المعطيات والبيانات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي، اذ اصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير الناجحة، لا يقاس بحجمها ومواردها وامكانياتها المادية، بل اصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال الداخلي فيها، وكذا فعالية هذا الأخير في توظيف اليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية التابعة للمؤسسة الاقتصادية، من اجل تحصيل احسن الأوضاع وحل امثل للازمات. وهذا لا يتحقق الا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة من خلال المنظومة الداخلية للمؤسسة، والذي يتكون من كفاءات بشرية وأساليب وأدوات اتصالية متاحة، تعمل على توحيد المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

يعرف الاتصال الداخلي كأداة التسيير الإداري الفعال، فهو مرتبط بقيمة وثقافة المؤسسة، اذ ان مهمته تكمن في الربط والتنسيق وتنشيط العملية الاتصالية بين المصالح الإدارية للمؤسسة الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى المهمة التنبئية للازمات المستقبلية التي تمس بصورة او سمعة المؤسسة، من خلال عراقيل اتصالية شوشت الترجمة التنفيذية، ومنه تفعيل الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة هذه الازمات على اختلاف نوعها ومدة معالجتها. المهمة التحكمية على وضعية معقدة او ازماتية في مؤسسة اقتصادية تختلف عن المؤسسات الأخرى، اذ ان المؤشر المتغير هو الوقت والسرعة في اتخاذ القرارات، نستعمل مصطلح خاص بالمؤسسة الاقتصادية وهو "spéculation" أي "تكهنات"، ومنه في حالة الترجمة الصحيحة لقراءات السوق، تحصل المؤسسة على أرباح ومنافع خدمائية، اما في حالة الترجمة الخاطئة فخسائر معتبرة تلحق بالمؤسسة وتشمل أيضا قطاعات أخرى، وأكبر ازمة اقتصادية كانت في القرن العشرين (1929) في بورصة " وول ستريت " بالولايات المتحدة الامريكية، أدى الى انهيار سوق الأسهم الامريكية وكان تأثير الأزمة مدمراً على كل الدول تقريباً الفقيرة منها والغنية. في دراستنا هذه، الازمة تولدها الترجمة الخاطئة للأساليب والنظم الاتصالية، فالاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية قد يكون مصدر لتسيير الإداري الفعال وقد يكون أيضا سببا في ظهور ازمة تمس بالمصالح الإدارية داخليا وبسمعة المؤسسة خارجيا. وعليه تم تقسيم الدراسة الى ثلاث جوانب:

الجانب المنهجي الذي قدمنا فيه الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أولا الإشكالية، ثانيا التساؤلات والفرضيات، ثالثا تحديد المفاهيم والمصطلحات، رابعا نوع الدراسة والمنهج المتبع، خامسا أدوات جمع البيانات، سادسا المقاربة النظرية للدراسة، سابعا الدراسات السابقة والمتشابهة.

الجانب النظري للدراسة الذي ضم أربعة فصول، الفصل الأول جاء بعنوان المدخل النظري للاتصال، والذي احتوى بدوره على أربعة مباحث، المبحث الأول مفهوم الاتصال وانماطه، المبحث الثاني الدور الوظيفي للاتصال واهميته، المبحث الثالث

الأهداف العامة للاتصال وصعوبته، المبحث الرابع النماذج الكلاسيكية والمقاربة النظرية للاتصال. اما الفصل الثاني جاء بعنوان الاتصال الداخلي، المفهوم والديناميكيات، والذي احتوى بدوره على أربعة مباحث، المبحث الأول مفهوم الاتصال الداخلي، المبحث الثاني الاتصال الداخلي كوظيفة ونظام، المبحث الثالث الاتصال الداخلي، ادواره ووسائله، المبحث الرابع مقومات الاتصال الداخلي وعوامل تجاوزها. واما الفصل الثالث جاء تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية، مدخل وظيفي، والذي ينقسم الى أربعة مباحث، المبحث الأول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثالث تصنيفات المؤسسة الاقتصادية، المبحث الرابع اهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية. وأخيرا الفصل الرابع تحت عنوان الازمة، مقاربتها وانواعها والذي احتوى بدوره على أربعة مباحث، المبحث الأول مفهوم الازمة، المبحث الثاني أنواع الازمات، المبحث الثالث المراحل المختلفة للازمات، المبحث الرابع النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الازمات.

الجانب التطبيقي الذي يعتبر الفصل الخامس فقد احتوى على، عنوان رئيسي يتمثل في المبحث الأول تحت عنوان منهجية البحث واجراءاته الميدانية، والذي بدوره ينقسم الى، أولا الدراسة الاستطلاعية، ثانيا المنهج المتبع، ثالثا متغيرات البحث، رابعا مجتمع البحث، خامسا مجالات البحث، سادسا أدوات البحث، سابعا الأسس العلمية للأداة، ثامنا الوسائل الإحصائية، لأغراض صحية (وباء كوفيد-19) لم تتمكن بإجراء التبرص الميداني لتحليل وتفسير النتائج، اكتفينا بالإجراءات المنهجية للبحث وصولا الى خاتمة الدراسة.

#### • أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لدراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية زمن الازمات كان بعد تفكير طويل وعميق وتبادل الآراء مع الدكتور المشرف أمين بن عمرة حول واقع الاتصال الداخلي في وقت حساس، غير منتظر ولكن تم التخطيط له من طرف الإدارة الداخلية للمؤسسة. وعليه نذكر الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية.

#### ✓ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في الدراسة والتوسع ومعرفة واقع الاتصال الداخلي زمن الازمات في المؤسسة الاقتصادية.
- الرغبة في اكتشاف الاتجاهات القائمة زمن الازمات من طرف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.
- اعتقادي بأن من الأسباب الوقوع في الازمة يعود إلى ضعف إدارة الاتصال الداخلي وعدم تكريس ثقافة المؤسسة بين مختلف مصالح المؤسسة الاقتصادية.
- الرغبة في اكتشاف الصعوبات أو العوائق التي يوجهها الاتصال الداخلي في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية.

#### ✓ الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي يقوم بها الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية.
- معرفة واقع والاتجاهات القائمة للاتصال الداخلي في إدارة الازمة داخل المؤسسة الاقتصادية.

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية زمن الازمات.
- معرفة كيف يبني الاتصال ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق صورة ذهنية إيجابية تعكس خدمات المؤسسة.

● أهمية الدراسة:

لقد تطورت عملية الاتصال في المؤسسة وأصبح ينظر إليها كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطاتها من الاعداد للخطط والاستراتيجيات الى التنفيذ والمراقبة والتقييم، كما صارت من بين مميزات ومكونات المؤسسة الاقتصادية الحديثة، اذ تعتبر هذه العملية وسيلة فعالة لخلق الانسجام والتنسيق بين اقسامها المختلفة، ولهذا موضوع بحثنا هذا يكتسي أهمية بالغة، لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية، وبالتالي تمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية وزرع ثقافة مؤسسية قادرة على مواجهة الازمات بفضل الطاقم الداخلي المنسجم، وعليه يمكن القول ان الاتصال الداخلي وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة او المنظمة للوصول الى أهدافها المسطرة.

● أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف دراساتنا البحثية فيما يلي:

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافه المسطرة.
- معرفة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية في محاربة الازمات.
- محاولة معرفة المعوقات وتشخيص العراقيل التي تحد من الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة.
- التعرف على القرارات الإدارية والاستراتيجيات الاتصالية المتخذة لمواجهة الازمات.

## الجانب المنهجي: التعريف بالبحث

1. الاشكالية
2. التساؤلات و الفرضيات
3. تحديد المفاهيم و المصطلحات
4. نوع الدراسة و المنهج المتبع
5. أدوات جمع البيانات
6. المقاربات النظرية
7. الدراسات السابقة و المتشابهة

## 1. الإشكالية

يعتبر الاتصال مقوماً من مقومات الحضارة البشرية، حيث يرى الباحثون أنه العملية التي يتم فيها نقل الأفكار أو الرسائل أو الرموز من مصدر إلى مستقبل أو أكثر، بقصد إحداث تغيير أو تعديل في السلوكيات أو المواقف أو الاتجاهات...، فحاجة الإنسان إلى التعامل مع الآخرين والاستفادة من خياراتهم ومعاملاتهم، جعلت من الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد مكنتهم من تنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تعبر عن مضمون الاتصال.

وعليه فالمنظمات والمؤسسات والشركات على اختلاف نشاطاتها ومهامها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد مجرد ملاحق لتحسين الصورة العمومية لها، بل هو المكنة والآلية التي تحرك هذه المؤسسة وتساعد على إصدار التعليمات والأوامر وإدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات ووضع التخطيط الاستراتيجي في نظام أولي داخلي.

ويعتبر الاتصال الداخلي شكلاً من أشكال استمرار العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، فهو يعمل على تبادل المعلومات والبيانات والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية والتنفيذية، لتفعيل الاستراتيجية الاتصالية بشكل يضمن سيورة ومرونة العملية الإنتاجية خاصة داخل المؤسسات الاقتصادية.

ولتنسيق بين مختلف متغيرات دراستنا البحثية، يتوجب وضع وربط ما تعاني به مختلف المؤسسات، وعلى وجه الخصوص المؤسسة الاقتصادية ألا وهي "الازمة"، حيث تعتبر هذه الأخيرة مكون من مكونات الاتصال وبصفة دقيقة الاتصال الداخلي، فإذا كان هذا الأخير مصدر الفعالية الاتصالية، فهو أيضاً وفي نفس الوقت مصدر الازمة الاتصالية، فالمؤسسة لا تملك مجموعة من الكفاءات بل تملك كفاءات مختلفة موزعة على مصالح متعددة من الإدارة التابعة للمؤسسة، وأي خلل تواصلي أو تباين في ترجمة الأفكار أو اتجاه قائم على وظيفة يؤدي إلى تنامي الأخطاء، وإصدار محتوى اتصالي يعكس أهداف المؤسسة ومنه تعطيل الاتصال الفعال أو الثقافة الاتصالية المناسبة، مما ينتج توليد أزمة داخلية ذات أبعاد خارجية تنعكس سلباً على سمعة وصورة المؤسسة. وهذا يعتبر تحدياً للمؤسسات القرن الحالي، والمؤسسات الاقتصادية خاصة التي تعمل على زرع ثقافة مؤسساتية من خلال الاتصال الداخلي على النحو التالي:

"تشجيع سلوك الاستماع وتعميم المعلومات وتسهيل العمل المشترك وتعزيز روح التعاون. باختصار، تطور الروح الجماعية"<sup>1</sup>

ومن خلال ما تم تقديمه، جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية بحثية التي سنحاول الإجابة عنها بطرح التساؤل العام التالي:

- هل للاتصال الداخلي فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

<sup>1</sup> [https://www.memoireonline.com/10/10/3993/m\\_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit1.html](https://www.memoireonline.com/10/10/3993/m_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit1.html). consulté le 15/04/2021 à 15h30

- هل لخلية الازمة فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل لثقافة المؤسسة فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل للتخطيط الاتصالي فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية؟

## 2. الفرضيات

يندرج تحت الفرضية العامة فرضيات جزئية هي عبارة عن إجابات مؤقتة للأسئلة الفرعية:

### 2-1- الفرضية العامة:

للاتصال الداخلي فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية.

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

- لخلية الازمة فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية.
- لثقافة المؤسسة فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية.
- للتخطيط الاتصالي فعالية في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية.

## 3. تحديد المفاهيم و المصطلحات

التحليل المفهومي هو سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع، ويبدأ هذا الأخير أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضياته، ويستمر حتى تفكيك كل مفهوم واستخراج أبعاده التي ستؤخذ بعين الاعتبار، ليتم بعد ذلك تحليل كل بعد وتحويله الى مؤشرات أو ما تسمى العلامات الدالة على الواقع، وقد يضع الباحث أحيانا لكل بعد مجموعة من الأدلة (دليل).

يتطلب منا البحث العلمي تحديد المفاهيم ذات صلة بموضوع الدراسة في إطارها المفاهيمي العام والاجرائي وهي من بين خصائص البحث العلمي، ويمكن حصر مفاهيم بحثنا هذا فيما يلي:

### 3-1- الاتصال

أ. لغة: يعود كلمة الاتصال الى الكلمة اليونانية (communis) معنى عام أو مشترك أو المشاركة (sharing)

فالاتصال هنا يعني الاشتراك في الاتجاهات والمعلومات والأفكار.<sup>1</sup>

ويعرف قاموس أوكسفورد الاتصال: على أنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات.

<sup>1</sup> محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 07

ب. اصطلاحاً: يعرف " فليبو " الاتصال بأنه: تلك العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم او الكاتب.<sup>1</sup>

ويرى "جي ميلير" ان: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها الى مكان اخر او شخص اخر.

### 3-2- الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة نذكر منها:

عرفه "احمد لدوبعلي" انه: مجمل النشاطات والاعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف الى انجاز مشروع موحد وبلوغ اهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة ان يكون معروفاً بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.

وعرفته "منال طلعت محمود" على انه: دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالاتها مع محيطها.

اما "فضيل دليو" فيرى ان الاتصال الداخلي هو: النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات.

#### • التعريف الاجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من اجل ضمان سير اعمال المؤسسة. جزء لا يتجزأ من المؤسسة في زرع ثقافة اتصالية والتواصل المستمر بين مختلف المصالح الإدارية.

### 3-3- المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعريفات المؤسسة نظراً لتنوع أهدافها وانشطتها وكذا هيكلها حيث:

عرفها "جاك لوبستن" بأنها: احدى اشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة الى كونها، احدى الاشكال الاجتماعية للعمل.

اما "فرنسوا بيروا" فيرى بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقرارات من أجل انتاج السلع.

<sup>1</sup> معين مُجد عياصرة. مروان مُجد بني احمد القايدة، الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، 2005، ص162

كما تعرف أيضا بأنها: تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج او تبادل السلع او الخدمات مع اقتصاديين اخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة لها، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه.

### • التعريف الاجرائي:

المؤسسة الاقتصادية عبارة عن منظمة تجمع بين اشخاص من ذوي كفاءات متنوعة تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية من اجل انتاج سلعة ما، طبقا لأهداف محددة من طرف الإدارة.

### 3-4- الازمات:

أ. لغة: هي الضيق والشدة، والفعل أزم على الشيء ازما عض بالفم كله عضا شديدا فمثلا يقال أزم الفرس على اللجام ويقال ازمت السنة أي اشتد قحطها، طبقا لقاموس لسان العرب هي الجذب او القحط او المجاعة. يقاس مفهومها في اللغة الإنجليزية الذي يشير الى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل، فيما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة والخطر<sup>1</sup>. اما تعريفها اصطلاحا فهو كما يلي<sup>2</sup>:

1. الازمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة التحول في حياة الفرد او الجماعة او المنظمة او المجتمع وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير.
2. الازمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت او إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
3. الازمة موقف عصيب يمكن ان يؤدي الى نتائج سلبية.
4. الازمة فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنظر حدوث تغيير حاسم<sup>3</sup>.

### • التعريف الاجرائي:

الازمة جزء لا يتجزأ من العمل الإداري لكل مؤسسة او منظمة، حيث هذه الأخيرة تعمل على مصطلح مهم وهو التنبؤ من خلال دراسات قبلية تم التخطيط لها وتحديد نوع وحجم الازمة وكيفية محاربتها او العمل معها إذا وجب ذلك، بخلق استراتيجيات اتصالية وإدارية وتنفيذية تجعل من الازمة سلاح، تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة ولو في فترة صعبة، تحت شرط توفر كفاءات مادية وبشرية.

<sup>1</sup> محمد أبو سمر. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2009، ص 09

<sup>2</sup> فضيل دليو. الاتصال ومفاهيمه ونظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 2003، ص 15

<sup>3</sup> مصطفى واخرون. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص 82.

## 4. نوع الدراسة و المنهج المتبع :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، فهو يهدف الى دراسة كيفية تعامل المصالح الإدارية الداخلية للمؤسسة مع الازمة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة، ويعبر عنها كما وكيفا، مع مراعاة كل الجوانب الإدارية والتنفيذية المساهمة في إدارة الازمة، ثم الانتقال الى تحليل وتفسير البيانات المختلفة.

## • المنهج الوصفي:

يعرف انه: "هو البحث الذي يركز على وصف ظاهرة معينة موجودة في الموقف الراهن وجمع الحقائق والمعلومات فيها، وهو يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها، بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لها".<sup>1</sup>

"يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية، في فترة زمنية معينة او عدة فترات، من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره".<sup>2</sup>

## نوع الدراسة:

تعد دراستنا من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تسعى الى تصوير الوقائع والحقائق الجارية، كما تقوم بوصف ورصد حالة ظاهرة معينة. تعد الازمة حقيقة مؤسساتية وخصوصا في المؤسسات الاقتصادية، وتعمل هذه الأخيرة في إدارة الازمات من خلال تفعيل الاتصال المناسب من جهة، والحلول الإدارية التي تتماشى مع نوع وحجم الازمة من جهة أخرى.

كما يرتبط البحث الوصفي في دراسة وقائع الاحداث والظواهر والمواقف والآراء، بتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول الى استنتاجات مفيدة تساهم في فهم الموضوع المدروس.<sup>3</sup>

## 5. أدوات جمع البيانات :

تمثل أدوات او تقنيات الدراسة مجموع الوسائل والأساليب، التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات الازمة لإنجاز بحثه، ونظرا لأهمية هذه الأدوات في البحث العلمي، وجب على الباحث ان يوليها كل الاهتمام حتى تؤدي دورها في البحث بفعالية.

<sup>1</sup> يوسف لازم كماش: البحث العلمي، ط1، عمان، الأردن، دار دجلة للنشر، 2016، ص178

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان وعثمان مُجّد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط2، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر، 2008، ص52

<sup>3</sup> مُجّد عبد الحميد. البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، القاهرة. 2000، ص109

وبحسب طبيعة موضوع دراستنا، كانت تقنية الاستمارة أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات من مجتمع البحث، وكانت المقابلة كتقنية مكملة أثناء قيامنا بالبحث الاستطلاعي كونها من أهم الوسائل لجمع المعلومات والحقائق مباشرة من العينة المقصودة.

والى جانب ذلك كانت الأدوات المستخدمة مقسمة كما يلي:

- أدوات جمع المادة العلمية النظرية: والمتمثلة في: الكتب، الدوريات، الرسائل الجامعية، ...
  - أدوات جمع المادة العلمية الميدانية: هي التقنيات التي سمحت لنا بالحصول على المعطيات من مجتمع الدراسة وهي:
    - أ. الاستمارة: التي تعد التقنية الرئيسية للبحث، باعتبارها إحدى التقنيات المباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، والحصول على بيانات معينة من خلال إجابات مجتمع الدراسة، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة طرحها.<sup>1</sup>
    - ب. المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الفعالة في جمع المعلومات، وهي تفاعل لفظي يتم بين شخصين أو فردين يتم في موقف المواجهة وفيها يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة ان يحصل على بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آراءه أو خبرته أو معتقداته.<sup>2</sup>
    - ج. الملاحظة: حيث تعتبر الملاحظة من بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة.<sup>3</sup>
- والملاحظة بنوعها " الملاحظة بالمشاركة"، وهي التي يشارك فيها الباحث المبحوثين سلوكياتهم وأعمالهم مباشرة، أما " الملاحظة دون مشاركة"، ففيها يكتفي الباحث بالملاحظة عن بعد دون مشاركة المبحوثين في أعمالهم، مما يسمح له بجمع المعلومات الحقيقية غير مصطنعة من حقل بحثه، ومنه اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة دون مشاركة، من خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة دون تحديد مواعيد لهذه الزيارات سلفا، وذلك من أجل الحصول على معلومات أكثر مصداقية وواقعية، من خلالها لاحظنا كيفية إدارة الاتصال على النحو الطبيعي وعلى النحو الازماتي.

تعريف العينة: "هي عبارة عن جزء من المجتمع الكلي، تقوم بالدراسة ثم تعميم النتائج المتواصل إليها على المجتمع." <sup>4</sup>

## 6. المقاربات النظرية للدراسة

### • النظرية الوظيفية:

<sup>1</sup> مورييس أنجريس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، 2004، ص204

<sup>2</sup> عمار بوحوش ومحمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط. الجزائر، 1985، ص:99

<sup>3</sup> احسان محمد حسن. الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطلبة، بيروت. 1999، ص55

<sup>4</sup> كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الازمات (دراسة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية) كنموذج، كلية العلوم السياسية والإعلامية، جامعة الجزائر. 2008/2007، ص112

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين، والتي تركز بصورة عامة على أهمية تحليل البيانات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام، واستمراريته وتطوره وتحديثه في نفس الوقت، وهذا يتمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربي أمثال "اوغست كانت"، "إميل دركايم" و " روبرت ميرتن" وغيرهم من رواد الجيل الثاني، من علماء علم الاجتماع الرأسماليين الذين استمرت آرائهم حتى نهاية السبعينيات من القرن العشرين.<sup>1</sup>

أسندت الأفكار الرئيسية للنظرية الوظيفية الى فكرة سابقة رודהا " هربرت سينسر"، كانت بين الكائن العضوي وبين المجتمع فالكائن الحي كائن كلي يتكون من مجموعة من الأعضاء والأجهزة التي يقوم كل منها بوظيفة معينة وتتضافر جميعها على استمرار بقاء الكائن الحي ثم استمرار نموه وتطوره، ويمثل هذا النظام نظام المجتمع الإنساني من حيث هذا المجتمع يتكون من مجموعة من الأجزاء، تتضافر وتتكامل جميعا لحفظ التوازن في المجتمع فاذا اختلت وظيفة أحد الأنظمة او أجزاء الجسم، يصبح المجتمع في حالة لا توازن.<sup>2</sup>

#### - كيفية توظيف النظرية الوظيفية في دراستنا:

ان المؤسسة الاقتصادية عبارة عن بنية، تتكون من مجموعة من الفروع التي تتمثل في المواد البشرية والمياكل المادية إضافة الى القوانين التنظيمية وغيرها، بحيث يؤدي كل واحد من الفروع وظيفة معينة من اجل خدمة وتحقيق اهداف المؤسسة ككل، وابقاءها تسير وفق نظام صحيح وحسب ما هو محدد له من طرف مدراءها ومسؤوليها.

وعليه فان من خلال دراستنا للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يتبين لنا ان الاتصال الداخلي عبارة عن فرع يقوم بمجموعة من الوظائف التي تؤدي الى تحسين الأداء إذا توفرت شروط الاتصال الفعال، وخلق شعور بالانتماء الى ثقافة المؤسسة وزيادة فعاليتها وناجعتها وتحسين كفاءتها.

#### - المبادئ التي تركز عليها النظرية البنوية الوظيفية:

تعتمد النظرية البنوية الوظيفية التي كان روادها كل من "هربرت سينسر" و " تالكوتبارسونز" و " روبرت مرتن" و " هانز كبرثوسي" على مجموعة مبادئ نذكر منها:

- يتكون المجتمع المحلي او المؤسسة او الجماعة مهما يكن نوعها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة، وبالرغم من اختلافها الا انها مترابطة فيما مع بعضها.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان. الاعلام (المبادئ والاسس النظرية والمنهجية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2004، ص 147.

<sup>2</sup> د.ابراهيم عثمان. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشرق، عمان. 2008، ص 41

- المجتمع او الجماعة او المؤسسة يكمن تحليلها تحليليا بنويويا وظيفيا الى أجزاء وعناصر أولية، أي المؤسسة تتكون من أجزاء وعناصر لكل منها وظيفتها.
- الوظائف التي تؤديها المؤسسة او الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة او كامنة او وظائف هدامة او بناءة، فزيادة أجور العمال لها وظيفة اقتصادية ظاهرة للعمال، بينما تأسيس نادي او جمعية للعمال فهو سلوك له وظائف كامنة.<sup>1</sup>
- وجود نظام قيمي او معياري تشيد البنية الهيكلية للمجتمع او المؤسسة في مجاله، فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الافراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين.<sup>2</sup>

وقد قام " روبرت ميرتنز " 1957 بتلخيص العملية البنائية الوظيفية فيما يلي:

- (1) ان أفضل طريقة للنظر الى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة وانه تنظيم للأنشطة المترابطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.<sup>3</sup>
  - (2) يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي وإذا حدث أي نوع من التناظر داخله فان قوى معينة سوف تنشط من اجل استعادة التوازن.
  - (3) تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره، وبمعنى اخر فان كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دورا في استقرار النظام.
- ومن الواضح تماما ان وسائل الاتصال أصبحت في الوقت الحالي جزءا مركزيا من هياكل مؤسساتنا، وهذا يعني انها في الوقت الذي تمثل فيه بناءات قائمة بحد ذاتها، تغلغت بعمق داخل كل المؤسسات في المجتمع من مؤسسات اقتصادية وتعليمية وغيرها.
- (4) كما اهتم أصحاب النظرية الوظيفية باستخدام مفاهيم تعكس الإطار السيكولوجي العام لها، مثل المتطلبات الوظيفية وتحقيق الأهداف والمحافظة على النظام وغيرها من المفاهيم التي تعكس ضرورة الاهتمام بتوجيه الدور الوظيفي لوسائل الاتصال نحو تحقيق الوظائف والأهداف العامة التي تربط هذه الوسائل وتنظيماتها ومؤسساتها المختلفة، بحيث ركزوا على الدور الوظيفي لها.<sup>4</sup>
  - (5) تطور ما يسمى بداية النظرية الوظيفية والتي عرفت فيما بعد بالبنائية الوظيفية، والاساس هنا تفسير الوجود الاجتماعي واستمراره وظيفيا، وقد ارتبط تصور المجتمع كوحدة كلية بمفهوم النسق الاجتماعي الذي يتضمن معناه في الحالة تشكل الوحدة النسقية من أجزاء مترابطة متساندة، يقوم كل جزء منها بوظيفة او أكثر تلي حاجات الأعضاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> احسان محمد حسن. النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط2، عمان. 2010، ص 52

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 53.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاي. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة. 1998، ص 125

<sup>4</sup> عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 148.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 42.

## ● نقد النظرية:

تعرضت النظرية البنائية الوظيفية لكثير من النقد، بوصفها نظرية محافظة او نظرية النظام الرأسمالي، اذ انها تسعى الى تبرير الأوضاع القائمة لمصلحة الجهات الحاكمة، ذلك انها لا تشير الى مظاهر التباينات الكثيرة في البناء الاجتماعي وبحسب "روتزمان" الأستاذ بجامعة هارفارد، فان مدرسة التحليل البنائي الوظيفي لم تخلق اكثر من اطر يمكن فيها وصف النظام الاجتماعي، منهنما هذه الأخيرة بانها ليست سوى صياغة نظرية في ثوب علمي لتحيزاته الأيديولوجية، فهي تدعو الناس الى الانصياع للمعابد القائمة وتتجاهل الصراع الاجتماعي، وتمهل دور المصالح المادية في التفاعلات الاجتماعية وتهتم بالتكامل والاجماع القيمي ويتجنب الإشارة الى التغيير الجذري بالمجتمع.<sup>1</sup>

## ● نظرية النظم (من نظريات الإدارة المعاصرة)

تعتبر هذه النظرية ان المنظمة تعمل بموجب نظام متحد، مؤلف من أجزاء متداخلة تعمل معا لهدف او اهداف محددة.<sup>2</sup>

وهذه الأجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعتها نتيجة تفاعلها تركيبيا كليا، وبموجب هذه النظرية فان المؤسسة او المنظمة تعمل لتكامل وفي نفس الوقت كجزا فعال في محيطها، وتقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقات بين التنظيم والبيئة المحيطة به، والمنظمة بحد ذاتها نظام متحد واقسامها يشكلون فروع في هذا النظام، والتنظيمات تتداخل فيما بينها وتنسق مهامها ونشاطاتها لتحقيق اهداف النظام الكلي.

المؤسسة الاقتصادية تتواجد في الأسواق من خلال منتجاتها، فقسم الإنتاج يعتمد على قسم التسويق للتعريف بالمنتجات، وقسم التسويق يعتمد على قسم المحاسبة للحصول على حصته من الموارد.

واعتبر رواد هذه النظرية "كنيثبولدينغ" و "لوديك فان بورتفالي"، المنظمة مجموعة من الأجهزة العامة ذات الموارد المتنوعة والتي تشكل نظم عملها، وان النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة تعمل ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>3</sup>

## 7. الدراسات السابقة والمتشابهة:

## الدراسة الأولى:

دراسة خنيفر وفاء، سنة 2014/2013. بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمانية، مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة".

<sup>1</sup> سمير نعيم احمد. النظرية في علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة. 1985، ص211.

<sup>2</sup> ضرار العتيبي وزملائه. العلمية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. 2007، ص37

<sup>3</sup> موسى خليل. الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت. 2005، ص74

تناول موضع الإشكالية دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية؟

والذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟
- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟
- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

#### • منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع بحثها، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير في الظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكيفية والكمية وتحليلها وتفسيرها.

#### • نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

الاتصال الداخلي في البنك الجزائري قائم على الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات واوامر وقرارات اما الاتصال الافقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر.

تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني الا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب.

يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي لوسائل الاتصال.

كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل المحاضر، التقارير والتعليمات في الاتصال، في حين ينبغي ان يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي يمكن ان تحدث والتكيف معه.

#### الدراسة الثانية:

دراسة قادري مُجد، سنة 2010/2009، بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.

حيث تناولت إشكالية الدراسة فعالية الاتصال الداخلي في اغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده "هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟".

واعتمد الباحث كأسئلة فرعية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية وما هي أهميتها؟
- ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

● منهج الدراسة:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المتركة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يسع الفجوة بين الافراد والإدارة.
- وسائل الاعلام المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.
- الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

الدراسة الثالثة:

دراسة السيد عليوة رضوان عن مهارات الاتصال في الازمات بالتطبيق على المستشفيات سنة 1994 بمصر.

● مشكلة الدراسة:

قامت الدراسة بتحليل وعرض خمس أزمات واجهت مستشفيات عينته الدراسة وكيفية مواجهتها ومعالجتها ونظم الاتصال المستخدمة في ادارتها وكذا مهارات الاتصال وفعالية وسائل الاتصال ومعوقاتها.

● فرضيات الدراسة:

- المستشفيات تنظيم فن اجتماعي معقد، يختلط نمط الإدارة به عن غيره من المنظمات.
- ارتباط نجاح او فشل إدارة المستشفيات في مواجهة ازماتها بمدى توفر نظم الاتصال ومهاراته.
- ارتباط مستوى الإدارة في بعض المستشفيات في مواجهة ازماتها بمدى توفر نظم الاتصال ومهاراته.
- ارتباط مستوى الإدارة في بعض المستشفيات بمدى توفر المدير المحترف ومقدار التحيز المهني في ممارسة اعمال الإدارة بها.

● أسلوب الدراسة:

يقوم على الدراسة المكتبية، وتحليل المعلومات المتوفرة عن بعض التطبيقات العلمية لازمات حقيقية في بعض المستشفيات المصرية.

## ● اهم النتائج:

- عدم توافر مهارات الاتصال المتعددة أدى الى وقوع بعض الازمات.
- تتوقف فعالية وسائل الاتصال على عدد من المعوقات أهمها خبرة القائم على الاتصال ومتابعة رجع الصدى... الخ
- في الأخير، أوصلت الدراسة بأهمية بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة، ويجب ان تعتمد إدارة أي ازمة على المواجهة السريعة والصريحة مما يتطلب توفر مهارات الاتصال.

## ● الدراسة الرابعة:

- دراسة مارنا سوندرز: (les systèmes de communication entre les travailleurs pendant la crise)
- دراسة بعنوان نظم الاتصال بين العاملين اثناء الازمة: دراسة حالة على طياري شركة الخطوط الشرقية.

## ● مشكلة الدراسة:

اثناء الازمة يظهر نوع من الاتصال بين العمال للبحث عن المعلومات الازمة يتجسد في اتصال خاص داخل المؤسسة، فكيف تتعامل شركة الطيران مع حاجة العمال لهذا النوع من الاتصال داخليا؟

## ● الإجراءات المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد استخدمت الباحثة استمارة استبيان على عملية عشوائية مكونة من 120 طيار من الشركة محل الدراسة موزعة بين قائد ومساعد طيار ومهندس طيار، وتم ارسال الاستبيان من خلال إدارة العمليات الجوية وتوصلت الى النتائج التالية:

- ان طياري الشركة مشتركين في ادراكهم القوي لوجود ازمة تواجه الشركة.
- ان افراد العينة يبحثون عن معلومات عن الازمة من مختلف المصادر خاصة الموثوق فيها نسبيا.
- ان افراد العينة لا يثقون فيما تنشره وسائل الاعلام لأنهم يعتقدون ان تلك الاخبار ما هي الا إعلانات مدفوعة الاجر من الشركة.
- ان الاتصال بين الافراد يكن نشط للغاية عند الازمة.

وخلصت في الأخير، الى وضع مجموعة من التوصيات تتمثل بان المعلومات التي يتم جمعها خلال الازمة يمكن ان تخدم نظم الاتصال بين الشركة وجمهور العاملين وذلك بإمدادهم بالآتي:

- ارسال الرسائل من الإدارة العليا الى العاملين.
- التأكيد على ضمان الوظيفة.

- الاهتمام يرجع الصدى من الجمهور الداخلي الى الإدارة العليا.

### التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

- ✓ من حيث طبيعة الدراسة: افرز على انها تظهر في مجملها واقع واهمية الاتصال الداخلي وعلاقته بإدارة الازمات، داخل المؤسسات مهما كان نوعها، سواء كانت عمومية او خاصة ومهما كان مجال اختصاصها إدارية او اقتصادية او خدماتية... الخ، إضافة الى هذا افرزت هذه الدراسات عن دور وفعالية الاتصال وتقنيات الاتصال في إدارة الازمات والنتائج التي تتأتى هذه العملية التي تتبع أسلوبا علميا مرتبط بدراسات قبلية مخطط لها، كما تعمل على استغلال القدرات والكفاءات في أداء المهام الموكلة ومعرفة دورها واثرها الفعال على المؤسسة وعلى أداء الوظيفي للعاملين في الحد من تفاقم الازمة.
- ✓ من حيث المجال المكاني: أجريت بعض هذه الدراسات في الجزائر والبعض الاخر في بعض الدول العربية (أجريت دراسة واحدة بمصر وأخرى دراسة اجنبية).
- ✓ من حيث الأهداف: تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها على دراسة نظم الاتصال الداخلي والتقنيات والاستراتيجيات المستعملة في تحاطي الازمات في المؤسسات.
- ✓ من حيث المنهج: اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي على غرار مهارات الاتصال في الازمات بالتطبيق على المستشفيات سنة 1994 بمصر.
- ✓ من حيث مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسات على الموظفين، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء ومهندسين.
- ✓ من حيث العينة وكيفية اختيارها: معظم الدراسات المرتبطة بالبحث اختيرت العينات فيها بطريقة عشوائية.
- ✓ من حيث متغيرات الموضوع: اختلفت الدراسات السابقة في الصياغة ولكنها تشترك مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات وذلك اما في المتغير الاتصال الداخلي او متغير إدارة الازمات او كلاهما.
- ✓ من حيث الوسائل الإحصائية: استعملت في الدراسات المرتبطة بالبحث العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين ANOVA.
- ✓ من حيث النتائج: معظم النتائج الدراسات السابقة توصلت الى نتائج إيجابية ومن أهمها ان الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة له فعالية تنظيمية، إدارية وتنفيذية في الحد من تفاقم وتطور الازمة، الاتصال يخدم الازمة في حالة تباعد وتباين النمط الاتصالي بين مختلف مصالح المؤسسة، الاتصال ليس حلا كلي بل تدبير اولي مرتبط بثقافة المؤسسة.

### أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

من العرض السابق بالدراسات المرتبطة بالبحث، استطعنا الحصول على مفاهيم ومعلومات معرفية افادتنا في تطوير رصيدنا المعرفي، وذلك بتسليط الضوء على مكانة الاتصال الداخلي في محيط ازماتي والتقنيات والأساليب المستعملة على تحاطي

تطورها السليبي، والوسائل المستخدمة في الإدارة والتنظيم او لبناء ثقافة مؤسسية وتحسين الظروف في العمل، وتشاركت دراستنا مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في استخدام تقريبا نفس أدوات جمع البيانات وهي "استمارة استبيان" وكذلك النتائج التي تؤكد ضرورة الاتصال قبل واثناء وبعد الازمة داخل المؤسسة.

الجانب النظري

الخلفية النظرية للدراسة

# الفصل الاول : مدخل نظري للاتصال

تمهيد

المبحث الاول : مفهوم الاتصال و انماطه

المبحث الثاني : الدور الوظيفي للاتصال و أهميته

المبحث الثالث : الاهداف العامة للاتصال و صعوباته

المبحث الرابع : النماذج الكلاسيكية و المقاربة النظرية للاتصال

خلاصة الفصل الاول

## تمهيد :

إذا كان الإتصال في المؤسسات ، أيا كان مجال اشتغالها ، هو الوظيفة الرئيسة لعلاقة العامة والعنصر الأساسي في استراتيجيات تسييرها ، فإن حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى الإتصال الفعال تزداد حينما تواجهها أزمة معينة تهدد وجودها ، استقرارها وبقائها .

وقد ثبت أن الإتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة ، بدون الإتصالات تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها .

كما ترتبط الكفاءة الانتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الإتصال ، وهو يساعد العاملين على فهم أهداف العمل ، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف . وللاتصال الإداري معوقات عديدة سنتعرف عليها بعد التطرق لمفهوم الإتصال الإداري وأنواعه ، للتعرف بعد ذلك على عوامل تحسينه ومواجهة هذه المعوقات .

## المبحث الأول : مفهوم الإتصال وأنماطه .

(1) مفهوم الإتصال : يعبر الإتصال عن تلك العملية الاجتماعية التي تربط الأفراد فيما بينهم في سياق معين ، وذلك

بهدف تبادل الآراء والأفكار المختلفة ، ويمكننا هنا أن نسردهم أهم المفاهيم المقدمة للإتصال فيما يلي :

"الإتصال هو عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والرموز والأصوات والصور والأشكال بصفة دائمة ومستمرة " <sup>1</sup>

" الإتصال هو عملية نقل المعلومات ، وبالتالي فلا يتم الإتصال إلا بوصول المعلومات من المرسل إلى المستقبل " <sup>2</sup>

هو عملية نقل هادفة للمعلومات ، من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم " <sup>3</sup>

" الإتصال هو تبادل للمعلومات والمواقف والآراء ، من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية " <sup>4</sup>

"الإتصال هو مسار معقد يربط بين مصادر المعلومات عن طريق قناة للإتصال تربط بين المرسل والمستقبل " .

فحسب التعاريف المقدمة ، نلاحظ أنها تصب في اتجاه واحد ، هو كون الإتصال عملية نقل للمعلومات بين طرفين فأكثر بهدف تبادل الآراء ونقل الأفكار ، وذلك باستعمال عدة وسائل اختلفت وتطورت مع تطور العملية الاتصالية عبر الزمن .

وبناء على ذلك يمكننا اقتراح التعريف الآتي للإتصال :

" إنه عملية نقل المعلومات والآراء والمشاعر والأحداث والمواقف المختلفة من المرسل إلى المستقبل الذي يمكن أن يكون فردا أو مجموعة من الأفراد ، عبر قناة أو وسيلة تختلف حسب الزمان والظروف مع العمل على تخطي الصعوبات التي يمكنها التأثير على محتوى الرسالة " .

<sup>1</sup> الشماع محمد خليل ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2001 ، ص 23 .

<sup>2</sup> عامر سعيد ياسين ، الاتصالات التنظيمية والمدخل السلوكي لها ، دار الفكر ، 2000 ، ص 19 .

<sup>3</sup> ياغي عبد الفتاح محمد ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر ، بدون سنة نشر .

<sup>4</sup> علاقي مدني ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية ، الطبعة الثالثة ، 1999 .

## (2) أنماط الإتصال

من الجانب النفسي، الاجتماعي، يمكن أن نحدد نمطين معروفين للإتصال حيث نميز بين :

- الإتصال بين الفرد ونفسه .
- الإتصال بين الفرد والآخرين .
- الإتصال بين الفرد ونفسه :

ونقصد به إدراك الفرد لخصائصه وامكانياته ، وشعوره بقدراته وحدودها ، ووعيه بجوانب الضعف والقوة في شخصيته ، ولهذا النمط من الإتصال أهمية بالغة ، حيث يضع الركيزة الأساسية للعلاقات الاتصالية الإنسانية ، ومن هذا المنطلق يعرف الفرد أهدافه الذاتية والتي يرغب في الوصول إليها ، وبذلك فإن حسن اتصال الفرد مع نفسه يجعله ذو مقدرة كبيرة على توظيف امكانياته توظيفا كاملا .

### ● الإتصال بين الفرد والآخرين :

إن إدراك الفرد لذاته يرتبط بإدراكه للآخرين ، وبالتالي فإن اتصال الفرد بالآخرين ونظام علاقته بهم يتحدد في هذا السياق كمة يتحدد كذلك بالواقع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للأفراد ، ويتنامى الإتصال بين الفرد والآخرين بتزايد العلاقات بين الأفراد ، والأدوار المتبادلة بينهم في إطار محدد بأهداف العملية الاتصالية اجمالا .

وضمن النمط الثاني للإتصال فإن هناك نوعين من اتصال الفرد بالآخرين وهما :

- الإتصال الفردي ( باتجاه واحد ) .
- الإتصال المزدوج ( باتجاهين ) .
- الإتصال الفردي :

يربط بين المرسل والمستقبل في اتجاه واحد ، مثلا : التعليمات الإدارية التنفيذية

مرسل ← مستقبل

### ● الإتصال المزدوج :

يربط المرسل بمستقبل واحد أو أكثر ، وتظهر ردود أفعال الطرف المستقبل على شكل مة يسمى بالتغذية العكسية .

مرسل ↔ مستقبل

وعلى أساس الخصائص والمميزات ، يمكن المقارنة بين الإتصال الفردي والمزدوج من خلال العناصر التالية :

- إن الإتصال الفردي أسرع بكثير من الإتصال المزدوج.
- إن التواصل من جهتين هو من خصائص الإتصال المزدوج ، حيث تناقش فيه المعلومات بين المرسل والمستقبل ( عكس الإتصال الفردي ) .
- يكون المستقبل في الإتصال المزدوج أكثر ثقة بنفسه ، وبإمكانه الحكم على الخطأ والصواب ، حيث يملك الفرصة للتعبير عن رد فعله .
- إن طريقة الإتصال من جهتين صعبة التنظيم والتحكم نسبياً ، ويرجع ذلك لتعدد عناصرها ، وبالتالي فهي تخضع لتعقيدات كثيرة ، خاصة مع كثرة القنوات الاتصالية .

المبحث الثاني : الدور الوظيفي للإتصال وأهميته .

تتلخص أهم الأدوار الوظيفية التي يؤديها الإتصال فيما يلي :

- ✓ الوظيفة الإعلامية : حيث يتكفل نظام الإتصال بجعل المعلومات الضرورية والمهمة تتحرك في كل الاتجاهات داخل المؤسسة ، بصورة منظمة وموجهة ، وذلك أن كل معلومة خاطئة يتم إرسالها هي مصدر لتعقيدات أو لمشاكل مرتقبة .
- ✓ الوظيفة التكاملية : يساهم الإتصال من خلال هذه الوظيفة في بث الروح الجماعية ، ويعمل على جعل الأفراد باختلاف اختصاصاتهم ومهامهم ( عمال ، إطارات ، مسؤولين ، .. ) يشكلون حلقة واحدة يربطها شعور مشترك بالثقة والتعاون يتجاوز العلاقات الاجتماعية البسيطة .
- ✓ الوظيفة التبادلية : وتعتبر في نفس الوقت هدفا من أهداف الإتصال وهو إزالة كل العوائق فيما يخص تبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر مما يكفل نجاح وحيوية استراتيجية الإتصال .
- ✓ الوظيفة الرمزية : من خلال هذه الوظيفة يمكن التعبير عن الفكرة المراد إرسالها باستعمال الرموز والألوان والأشكال المختلفة ، وتحمل هذه الوظيفة القدرة على التعبير على محتوى الرسالة بالدلالات الواضحة .
- ✓ الوظيفة السلوكية : يعكس الإتصال سلوكا معيناً يعبر عنه بصورة مباشرة ، أو غير مباشرة ، فقد نجده أحيانا يهدف إلى إعطاء توجيهات وإرشادات تتعلق بتنظيم وتوجيه الأفراد نحو سلوك معين ، وترتبط هذه الوظيفة بأهداف الرسالة الموجهة وبمحتواها .

وعلى أساس الوظائف التي يؤديها الإتصال تتضح أهميته ، فهو يشكل الأساس في الحياة اليومية للأفراد ، فمن خلاله يتم تبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات ، تتراوح بين نقل الأفكار والآراء إلى استعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر إلى توفير المعلومات والرقابة<sup>1</sup> ، حيث يرى (Mintzberg)<sup>2</sup> من خلال أبحاثه في هذا المجال أن دور الإتصال يزيد أو يقل أهمية حسب موقع الفرد في السلم الهرمي للمؤسسة ، مثلا : العامل الموجود في قاعدة السلم ( في النظام العملي ) يخصص مسبة 05% من وقته المنتج للإتصال ، بينما ترتفع هذه النسبة إلى 50% بالنسبة للإطار المتوسط في المؤسسة ، وإلى 90% بالنسبة للمدير .

ويعرض Mintzberg تحليله لدور الإتصال من خلال ما توصل له من بحوث ميدانية كما يلي :

- ✓ دور شخصي : (الرموز ، العلامات ، عوامل الربط ، ... ) .
- ✓ دور إعلامي : ( بث المعلومات ، شرحها ، التعبير عنها ، .. ) .
- ✓ دور قراري : ( يحرص على التنظيم ، توزيع الموارد ، ... ) .

<sup>1</sup> الشماع محمد خليل : المرجع السابق ، ص110.

<sup>2</sup> Mintzberg . H:le manager au quotidien ,Paris , éditions d'organisation ,1984.

إذن ، فأهمية الإتصال تستمد بالدرجة الأولى من لدور الذي سيؤديه ، وتتبع عموما هذه الأهمية من الجوانب التالية :

- القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات و أوضحت الدراسات<sup>1</sup> أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد على 85 % منه على البراعة الاتصالية و 15 % فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية .
- تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من الأعمال اليومية للأفراد ، فقد تصل إلى استهلاك ما بين (75 % - 95 %) من وقتهم ( بالنسبة للمسؤولين خاصة .
- يفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم في اتخاذ القرارات على مستويات مختلفة لتطوير وترقية أداء المسؤولين في هذا الجانب .
- يساهم في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للأفراد ، وهذا ما تسمى وتدور حوله كافة الجهود التي تبذلها المؤسسة.
- يعمل على نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية لخلق التماسك وتوحيد الجهود بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .
- يعتبر الإتصال من العوامل المسندة لتحفيز الأفراد وتنمية دافعيتهم من أجل القيام بالأدوار المنوطة بهم .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

المبحث الثالث : الأهداف العامة للاتصال وصعوباته.

(1) الأهداف العامة للاتصال

قدم الباحثان Scott et Mitchel دراسة تظهر الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة مع التركيز على تبيين الأغراض أو الأهداف التي يخدمها الاتصال، والابعاد التي يجب بنائها وتدعيمها لخدمة هذه الأهداف ، وأظهرت نتيجة البحث في الجدول التالي :

جدول (01) : أغراض الاتصال

الوظيفة	الإتجاه	الأهداف	مجال التركيز
الانفعال (العاطفة )	المشاعر	زيادة درجة القبول بالأدوار التنظيمية	الرضا و معالجة الصراع و تخفيف حدة التوتر و تحديد الأدوار بدقة و ووضوح
الدافعية	التأثير	الإلتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ و السلطة و المواكبة و التعزيز و نظرية التوقع و تعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	إتخاذ القرارات و معالجة المعلومات و نظرية إتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الوجبات و السلطة و المسؤولية	المخطط التنظيمي و توزيع الصلاحيات حسب سلم المهربي

المصدر : سيزلاكي وولاس : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، دار صادر ، 1994 .

ويتضح من الجدول ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال بإتجاه الإلتزام بخدمة أهداف المؤسسة مع اختلاف وتوزيع في التوجهات الاي تتراوح بين ما هو تقني وما هو عاطفي وفقا للوظيفة المراد تحقيقها .

## (2) صعوبات الإتصال

غالبا ما يرافق كل عملية اتصال تدخل عوامل ذاتية مرتبطة بالعوامل المتصلة ( المرسل أو المستقبل ) ،ولذلك نستطيع القول أن كل اتصال بين الأفراد تشوبه صعوبات مرتبطة بالعوامل التالية :

- أولا : المواقف .
- ثانيا : تحريف المعلومات .
- ثالثا : حجم المعلومات .

### أولا : أثر المواقف على الإتصال

يعرف Allport المواقف كما يلي : "هي القابلية الذهنية المنظمة بفعل التجربة التي تؤثر بصفة ديناميكية وموجهة على كل المشاكل أو الأوضاع التي تتصل بها"<sup>1</sup>

فمواقف كل من المرسل أو المستقبل ، أحدهما أو كلاهما في حالة ظهورها بصفة جلية ، أو حتى في حالة ظهور إشارات أو إيماءات تعبر عنها ، فستؤثر مباشرة على الرسالة وطريقة ترجمتها عند المستقبل .

وفي هذا الصدد ،افترض Porter وجود سبعة مواقف قد تظهر بين شخصين في إطار مقابلة بينهما حول أي موضوع كان ، فأتساءل العملية الاتصالية بينهما يمكن ظهور العملية الاتصالية بينهما :

- ✓ **موقف الاقتراح** : يهدف توجيه المستقبل إلى ما يجب أو ما يستحسن فعله ، وهو نوع من التقييد .
- ✓ **موقف التقييم** : هو التعبير عن الجوانب السلبية أو الإيجابية فيما يقوم به مستقبل الرسالة ، وذلك بأسلوب صريح أو ضمني .
- ✓ **موقف المساعدة** : هو تقديم إمكانيات إضافية تمكنه من تحقيق أهدافه ،ولكن دون اقتراح حلول جاهزة للتطبيق .
- ✓ **الدعم والإسناد** : هو الموقف الذي يهدف إلى تشجيع الطرف المستقبل للرسالة ودهمه معنويا .
- ✓ **موقف التزويد بمعلومات إضافية** : لغرض البحث عن تدقيق أو تأكيد أو إضافات لتلبية احتياجات المستقبل للمعلومات التي يبحث عنها .
- ✓ **موقف شرح أفعال المستقبل** : يعيّن يحاول المرسل التعبير عن آراء وأفكار المستقبل بطريقة قد تكون أفضل وتسمح بكشف جوانب عديدة بأسلوب مختلف .
- ✓ **إيضاح الفهم** : وهذا الموقف يعني إعادة التعبير عن مجمل أفكار المستقبل دون إضافة أي شيء لما عبر عنه ، وذلك خلافا للموقف السابق .

<sup>1</sup> Audit des ressources humaines , 9 eme unite ,CPE , Sonatrach ,2002.

إن هذه المواقف تؤثر بطرق متفاوتة على الإتصال ،فهي تحدث اضطرابا فيها بطريقة تلقائية وعفوية ،مما يعيق الإتصال ويشكل صعوبات له .

### ثانيا : أثر تحريف المعلومات

قد تحدث خناك هفوات أو أخطاء يحتمل وقوعها ،وتتسبب في نشويه المعاني أو الدلالة على معاني مختلفة أخرى غير مقصودة من الإتصال ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية :

✓ **خصائص المتلقي :** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة ، أهمها رصيدهم من التجارب السابقة ، وبناءا على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها .

✓ **الإدراك الانتقائي :** حيث يتجه المستقبل إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي ، وغض النظر عما يتناقض مع آرائه ومعتقداته الشخصية ، وبذلك فهو يضع حاجزا من خلاله يقوم المستقبل لتقديم طريقة الإتصال وفق ما يتماشى مع شخصيته ، قيمه ومزاجه .

✓ **المشكلات اللغوية :** تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الإتصال ،ولكن المشكلة هنا تكمل في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الإتصال تحمل معاني مختلفة للأشخاص المستقبلين للرسالة ،فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحتمل تفسيرات مختلفة ،أو أكون اللغة خاصة بمجموعات تقنية خاصة من الصعب على من هم خارج المجموعة فهمها .

✓ **ضغوط الوقت :** الوقت هو أنذر الموارد ، وقد يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ، ويعود ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الإتصال الرسمية ، مثلا استعمال قناة اتصال شفوية بدلا من المكتوبة لضيق الوقت قد يؤثر على طريقة إيصال الفكرة من المرسل إلى المستقبل ، وبالتالي رد فعل هذا الأخير قد لا يتناسب مع ما هو مطلوب منه .

### ثالثا : حجم المعلومات

هو واحد من المعوقات الرئيسية للإتصال ، فالإفراط في مقدار المعلومات قد يعرقل العملية الاتصالية ، خاصة إذا تم اللجوء إلى قناة تقليدية وضعيفة من حيث استيعاب كم كبير من المعلومات ، ولكن هذا العائق تم تجاوزه نسبيا مع تطور وسائل الإتصال وشبكة المعلومات وبنوك المعطيات .

المبحث الرابع : النماذج الكلاسيكية والمقاربة النظامية للإتصال

1) النماذج الكلاسيكية :

تتصف ظاهرة الإتصال بالتعقد نظرا للبعد البسيكولوجي اللصيق بها ، والذي يوازي البعد الآلي (الميكانيكي ) ، هذا الأخير هو الذي طغى على المخططات الكلاسيكية للإتصال وهي <sup>1</sup> :

• مخطط لاسويل 1948 (Lasswell) :

يقدم لاسويل نموذج خطي يجيب على الأسئلة التالية :

- من ؟
- ماذا يقول ؟
- ماهي الوسائل ؟
- لمن ؟
- ماهي التأثيرات ؟

بناء على ذلك يكون الإتصال مسارا للمعلومة ومولدا للرد من المستقبل .

<sup>1</sup> La communication interpersonnelle : Sandra Michel , publication CPE ,Sonatrach ,2002 .

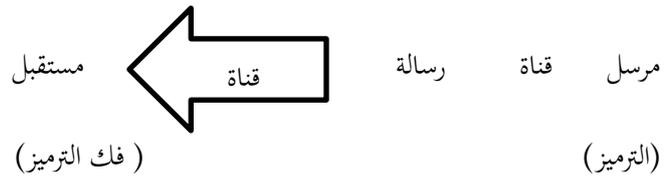
شكل (01) : نموذج لاسويل Lasswell ( مبسط )



• مخطط شانون Shannon 1947

شانون باعتباره مهندساً في الاتصالات السلكية، قدم نظرية في المعلومات دفعت لحد كبير الأبحاث في مجال الإعلام الآلي، وأضاف للنموذج السابق عنصر الترميز وفك الترميز ( Codage et décodage ).

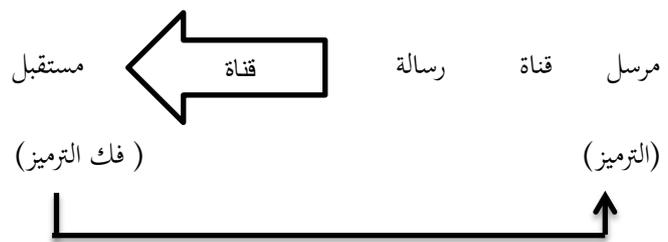
شكل (02) : نموذج شانون Shannon ( مبسط )



• مخطط وينر Wiener 1948

يتميز وينر باختصاصه في اللغات إلى جانب كونه أب المدرسة السيبرنيتيكية (Cybernétique)، وعمل على استكمال مخطط الإتصال بإضافة التغذية العكسية (Feud Beck) والتأكيد على أهميته ، تعرض نموذج وينر إلى الإثراء بإضافة العناصر المكتملة (الصدى، الأصوات، المصفاة،...).

شكل (03) : نموذج وينر Wiener .



التغذية العكسية feed back

## (2) المقاربة النظامية (مدرسة Palau Alto)

تميزت المقاربة النظامية برفض التحليل الخطي للواقع، فهي تعكس نظرة خاصة للواقع وتبحث في فهم الظواهر المعقدة باللجوء إلى النظرة الشاملة التي تحترم الظاهرة ككل ، بديناميكيتها وراثتها ، وترتكز المقاربة النظامية على مجموع التداخلات بين مختلف العناصر المكونة للنظام، ودراسة الاتصالات في إطار " نظام العائلة " .

حيث افترضت أعمال Mead و Bateson أن العائلة هي نظام حيث أفرادها هم عناصر النظام المهيكل ، وكل تحركات هؤلاء الأفراد تمثل مدخلات في النظام ، تؤثر على دبقية العناصر ، وبالتالي تغير النظام ، فسلوك كل فرد في الأسرة يمكن ترجمته وفهمه من خلال ردود أفعال بقية الأفراد وما يستخدمونه من مواقف وتصرفات ، كما أن نظام العائلة يتمتع ببعض التحركات الهادفة إلى الحفاظ على كيان الأسرة من الضياع والانحلال ، وهو ما يقوم به كل نظام ، حيث يعرف هذا الأخير عادة بأنه جملة من العناصر المترابطة والمتداخلة فيما بينها بحيث أي تغيير من عنصر واحد يؤثر على بقية عناصر النظام ، وجرى استعمال مفهوم النظام في كل ميادين العلوم الأنثروبولوجية والبيولوجية والإلكترونية والاقتصادية كذلك .

أما الخصائص الأساسية للنظام فهي :

- النظام يكون مهيكلا ، له حدود تفصله عن المحيط ، ويتكون من عناصر مترابطة فيما بينها بشبكة اتصال .
- يوصف النظام بطريقة وظيفية ، أي لكل نظام وظيفة يقوم بها بفضل تدفقات المعلومات من عنصر لآخر .
- يتصل كل نظام بمحيطه ، بحيث يستقبل المدخلات من المحيط ( معلومات مختلفة ) ويطرح المخرجات فيه ( سلوكيات مختلفة ) .

وبناء على هذه الخصائص التي يتمتع بها النظام جاءت فكرة تطبيق المقاربة النظامية على الاتصالات الانسانية ، باعتبار أن الأفراد هم عناصر في نظام تسود فيه علاقات متداخلة ومعقدة .

## • نموذج مدرسة Palau Alto

في ضواحي سان فرانسيسكو الأمريكية ، وفي سنة 1952 ، قدم G.Bateson و M. Mead دراسة تهدف إلى تطبيق السبيرنيتيك في فهم الظواهر الثقافية ، تمهيدا لإرساء نموذج Palau Alto الذي يتمحور الأدوات والحركات ما يحفظه من الانصهار التفكك .

لقد طورت مدرسة Palau Alto طرحا رائدا حول الإتصال ، مبتعدة عن النماذج الكلاسيكية الخطية ، وتوصلت إلى النتائج التالية بعد تطويرها بالمقاربة النظامية :

- استحالة وجود حالة " عدم الإتصال " ، ورفض فكرة اقتصار الإتصال على الجانب الكلامي المنطوق .

- ربط السلوك بالاتصال : حيث كل سلوك يتخذه الفرد يحمل خطابا موجها بطريقة إرادية أو لا إرادية للآخرين ، فحالة الصمت أو عدم الكلام تحمل دلالات وتهدف إلى إيصال رسالة ما ، مثلا : عدم الرضا أو عدم الارتياح .
- كل سلوك يخلق وراءه ردود أفعال وإجابات من الآخرين ، فهو يولد حركة في النظام ككل .

إذن ، فقيمة أعمال مدرسة <sup>1</sup> (Palo Alto) تكمن في المدخل السلوكي للاتصال الذي عبرت عن هذه المدرسة لأول مرة مقتربة من الواقع ، ومركزة على المقاربة البراغماتية للاتصال ، ليس من زاوية نقل المعلومات وفهمها ، كما ذهبت إليه النماذج الكلاسيكية ، بل من جانب الاهتمام بالسلوكيات المرتبطة بالاتصال .

---

<sup>1</sup> Bateson G et autres la nouvelle communication paris le seuil 1984

## خلاصة الفصل الأول :

من خلال الفصل الأول تطرقنا إلى المفاهيم المختلفة للاتصال ،مع عرض أهميته والأهداف التي يحققها ،إذا اتفقت التعاريف المقدمة للاتصال على أنه عملية نقل للمعلومات والآراء والمشاعر والمواقف من المرسل إلى المتلقي أو المرسل إليه ، الذي يمكن أن يكون فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد ،عبر قناة أو وسيلة تتعدد حسب الزمن والظروف ،مع الأخذ بالاعتبار الصعوبات التي يمكن أن تحول مسار هذه المعلومات أو الآراء ،...، وقد أدى التطور الاجتماعي والاقتصادي إلى بروز حاجات جديدة لابتكار وسائل وتكنولوجيات جديدة للاتصال ونقل المعلومات ،التي تعتبر كأسلوب أداء متميز يستعمل للجمع والتوليف بين الوسائل التكنولوجية لمعالجة وتخزين وإرسال أو استرجاع المعلومات والبيانات والصور من جهة ، والاتصال بكافة أشكاله وأنواعه من جهة أخرى ، مما يساهم في رفع أداء المؤسسات وتخفيض التكاليف واختصار الوقت ،وتجاوز الحدود الزمانية والجغرافية ،مما أدى إلى بروز أشكال جديدة للعمل وتنظيمه ،مما أوجب على المؤسسة تأهيل مواردها البشرية من أجل استغلال هذه التكنولوجيات كرافع أساسي للاتصال ، ودعم ثقافتها من خلال العمل المشترك ، أو العمل الجماعي على الخط .

## الفصل الثاني : الاتصال الداخلي ،المفهوم والديناميكيات

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الاتصال الداخلي .

المبحث الثاني : الاتصال الداخلي كوظيفة ونظام .

المبحث الثالث : الاتصال الداخلي ،أدواره ووسائله .

المبحث الرابع : معوقات الاتصال الداخلي وعوامل تجاوزها .

خلاصة الفصل الثاني .

## تمهيد :

إن اعتبار المؤسسة مجرد وحدة اقتصادية تعمل على تحقيق الربح من خلال نشاطها التجاري أو الصناعي، هو فهم قاصر أثبت محدوديته، فهي في نفس الوقت وحدة اجتماعية تجمع في داخلها بين مجموع الأفراد الذين يعبرون عن مجموع الأفكار والأهداف والقيم والسلوكيات....، والمؤسسة أثناء تأديتها لأعمالها من أجل تحقيق الأهداف التي لأنشأت من أجلها ، يعمل المسير على التوليف بين أهداف هاته الأخيرة مع أهداف الأفراد المنتمين إليها ، عن طريق الاتصال الداخلي الذي يعمل على توحيد المفاهيم والقيم والتصورات ، ويقوي الفعالية الداخلية للمؤسسة مما يمكنها من مواجهة تحديات السوق والمنافسة .

## المبحث الأول : مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي ، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة ، وبالتالي يكون من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ، فمن بين هذه التعاريف ما يركز على الجانب العملي ، نظرا لدور الاتصال الداخلي في نقل المعلومات لأهداف عملية بالدرجة الأولى ، ومنها كذلك ما يعتمد على بث الرسائل ( Diffusion des messages ) بهدف خلق تصور مشترك ومشروع واحد ، كما تذهب بقية التعاريف إلى البعد العلائقي في الاتصال الداخلي من حيث كونه حالة تبادل دائمة للأراء والأفكار والمعلومات ، ..... ومن بين تعاريف عديدة ندرج ما يلي :

• تعريف (Alvin Dod) <sup>1</sup> :

"الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالا " .

ويضيف عليه (Lelon Brown)<sup>2</sup> :

"الاتصال هو نقل وتلقي الحقائق " .

ويعرفه Dr Murphy :

"إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم ، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل "<sup>3</sup> .

ويقول فتوح أبو العزم : " إذا كانت وظيفة الإدارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ، فإن عملية الاتصال هي أهم وسيلة من وسائل التنفيذ ، ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون استخدام الاتصال ، حيث أنه يمكن القول بأن الإدارة هي عملية اتصالات "<sup>4</sup> .

من خلال ما سبق ، فللملاحظ أن مجمل التعاريف تدخل في بعدين أو محورين أساسيين ، البعد الأول يعتبر الاتصال كأداة استخدام في المؤسسة ، والبعد الثاني يعتبر الاتصال داخل المؤسسة كعلاقة تربط بين الأفراد ، وللبعدين معا أهدافا وخصائص ومجالات للعمل والتطبيق .

<sup>1</sup> عطوف مُجّد ياسين : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، دار النهار ، 1981 ، ص 239.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق .

<sup>3</sup> Chantal Russenault et Martine Pretet : Economie et gestion d'entreprise ,1995

<sup>4</sup> عطوف مُجّد ياسين ، مرجع سابق ، ص 240.

الاتصال الداخلي علاقة	الاتصال الداخلي أداة	
بناء إتجاه مشترك هوية جماعية	نقل المعلومات الاعلام	الاهداف
وجود إرتباط قوي إلى درجة التبعية نقاط مشتركة كثيرة	تبادل المعلومات بطريق موحدة و معروفة	الطريقة التي يتم بها التبادل
المحتوى و العلاقة معا	المحتوى فقط	محور التركيز
المقدرة على تسيير العلاقة المقدرة على تحليل العلاقات التكاملية	سرعة نقل المعلومات فعالية الوسائل المستخدمة	عوامل الفعالية
مشاريع المؤسسة مشاريع المشاركة	الاتصال الاشهاري الدعائي	أمثلة تطبيقية

Source : Y.Giordano, Communication d'entreprise, revue française de gestion, N13/14,1994

بناء على التعاريف السابقة، يمكن أن نعتد على :

تعريف " الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي AFCI :

الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى : تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> François Banon Bruno Henriet : DRH C'est déjà demain ! .édition s organisations .1998 ,p 15.

### المبحث الثاني : الاتصال الداخلي كوظيفة ونظام .

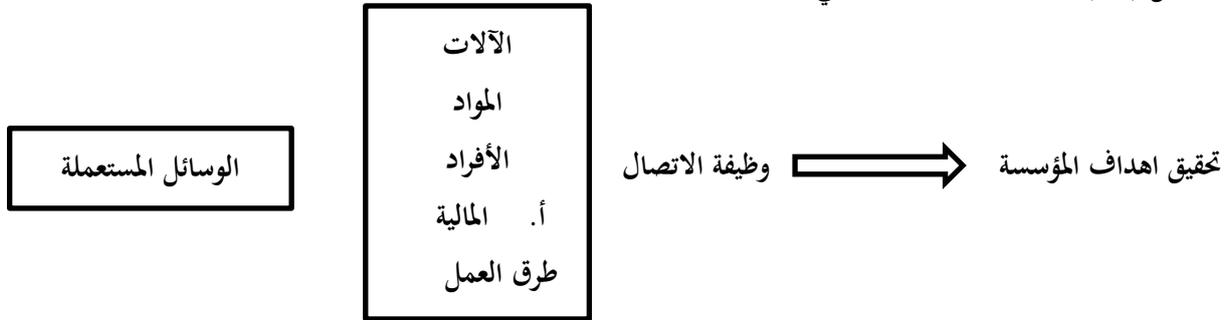
يتميز الاتصال الداخلي بإمكانية اعتباره في ذات الوقت وظيفة ونظاما .

#### 1) وظيفة الاتصال الداخلي :

ترتكز على الربط بين الموارد في المؤسسة ، لتحقيق أهداف عملية بالدرجة الأولى ،ومن هذا المنظور تقوم هذه الوظيفة بالتقاط المعلومات وتنسيقها بهدف إيصال المعلومة المناسبة للمعنيين بها مباشرة ، وفي أحسن الظروف .

كما تهدف وظيفة الاتصال إلى رفع درج تبادل الآراء والأفكار لدى الأفراد داخل المؤسسة لإنجاح أهدافها .

#### الشكل (04) : وظيفة الاتصال الداخلي



Source : Fellahi, séminaire sur la communication interne, CPE, Avril 2002.

وتقوم وظيفة الاتصال الداخلي على ثلاثة محاور :

- ✓ **الاستماع** : حيث يتم جمع العناصر المكونة للمعلومات من مصادرها المختلفة ، ويتطلب ذلك المصادقية والدقة وتحديد المصادر بوضوح وعناية .
- ✓ **الإعلام** (أو تبليغ المعلومات) : حيث يؤدي الاتصال داخل المؤسسة وظيفة إعلامية ، وهو الهدف الأول من وجوده ، وانطلاقا من التحكم في هذا المحور تستطيع المؤسسة بناء استراتيجية فاعلة ، تتضافر مع جملة من التقنيات والوسائل الإعلامية .
- ✓ **التركيب** : من خلاله تعمل وظيفة الاتصال الداخلي على الربط والتنسيق بين الاستماع والإعلام ، ذلك أن الاتجاهين متعاكسين تماما بينهما ، لأن الاستماع يكون تصاعديا من الأدنى إلى الأعلى في السلم الهرمي للمؤسسة ، ويحمل معه انشغالات الأفراد ، تصوراتهم ، مطالبهم وتعبيراتهم المختلفة عنها ، وعن أهدافهم الخاصة ، بينما على العكس من ذلك فإن الإعلام يكون في اتجاه تنازلي في السلم الهرمي ، ويقدم وجهات المستويات العليا في المؤسسة ، قواعد العمل ، اللوائح التنظيمية... الخ ، فالتركيب يعمل على التوافق بين الإعلام والاستماع لخلق روح المؤسسة وتفعيل الأفراد .

(2) نظام الاتصال الداخلي : يعرف النظام بكونه : " مجموعة من العناصر المتصلة فيما بينها بحيث يؤدي أي تغيير في أحد العناصر إلى تغييرات تمس بقية العناصر الأخرى " <sup>1</sup> .

أو بعبارة أخرى ، وحسب تعريف J. Rosnay : " النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة والديناميكية المنتظمة من أجل تحقيق هدف ما " <sup>2</sup> .

فإذا أردنا تطبيق النظامية على الاتصال ، فسنعبر الأفراد كعنصر في النظام ، وهو ما ذهب إليه كل من Margaret Mead et Gregory Bateson لأول مرة ، حيث عملوا على تطبيق المقاربة النظامية في فهم الظواهر الثقافية ، وذلك سنة 1952 ، وكان ذلك تمهيدا لتأسيس مدرسة Palo Alto لاحقا ، لقد اشتغل الباحثان في إطار نظام العائلة ، هذا النظام مكون من عناصر " أفراد العائلة " ومدخلات النظام ( Inputs ) وهي تصرفات الأفراد وسلوكياتهم .

وحسب المبادئ السيبرنيتيكية ، طور مفكرو مدرسة Palo Alto طرحا جديدا يبحث دائما في المقاربة النظامية للاتصال ، وهو ما قام به كل من Jackson , Watzlawilk , Beavin حيث حاولوا إثبات الفرضيات التالية في قاعدة بحثهم :

- الاتصال يأخذ أشكالا كثيرة (لا يقتصر على الشفهي أو المكتوب) .
- كل سلوك يقوم به الفرد في المؤسسة يمثل اتصالا ، لأنه يعبر عن رسالة ما .
- كل سلوك يخلق علاقة بين الفرد والآخرين .
- تؤثر هذه العلاقة على طرفين (فردين) أو أكثر .

وانطلاقا من إثبات هذه الفرضيات ، اعتبرت مجموعة البحث الاتصال في المؤسسة نظاما كاملا يحمل خصائص وأهداف محددة .

ثم وسع نطاق البحث في مدرسة Palo Alto ليرتكز على المقاربة البراغمية للاتصال ، ويعني ذلك أن الاتصال يتجاوز نقل المعلومات والبيانات إلى السلوك المرتبط بالاتصال

<sup>1</sup> الاتصال ومراجعة الاتصال ، من برامج تكوين مركز الاتقان سوناتراك ، الوحدة التاسعة ، 2001 ، CPE , ED .

<sup>2</sup> م . س . اوكيل وآخرون : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 .

المبحث الثالث : الاتصال الداخلى ،أدواره وخصائصه .

### 1) أدوار الاتصال الداخلي :

إن عوامل الفعالية في المؤسسة هي : الآلات والمواد،الموارد المالية ، الموارد البشرية وطرق التسيير ، ومن أحل الربط بين كل هذه العوامل بصورة تسمح بتنسيق الجهود والتحكم في الإمكانيات داخل المؤسسة ، كان من الضروري اللجوء إلى بناء العلاقات الدائمة بين هذه العوامل ،وهو الدور الأساسي المنوط بالاتصال الداخلي ،حيث أنه يستجيب لجملة من الاحتياجات في المؤسسة ،هي إما احتياجات عملية أو علائقية أو وضعية .

#### • الاتصال الداخلي يستجيب للاحتياجات العملية Des besoins opérationnels :

يؤدي الاتصال الداخلي دورا في نقل المعلومات العملية ، ومن خلالها إعلام الأفراد بطرق العمل في المؤسسة ، وكيفية التعامل مع الآلات أو المواد الأولية ، وبصورة عامة فإن كل فرد في المؤسسة بحاجة إلى معرفة ، وبدقة ، ما تنتظره منه المؤسسة ، كيف ينجز هذا العمل ، في أي أجل ،بأي طريقة ، ومع من يتعامل في هذا الإطار ، .....الخ ، بعبارة أخرى : تحديد المهام ، طرق تأديتها ، شروطها ، ومحدداتها ، وبعد هذه المرحلة يشرع في التنسيق بين النشاطات بعدد من القواعد والإجراءات والهياكل تضمن التنفيذ السليم (للعمل) .

وعبر كل هذه المراحل يستجيب الاتصال للاحتياج العملي من خلال بث ونشر المعلومات التي تبقى دون فعالية ، ما لم يتم استغلالها .

#### • الاتصال الداخلي يستجيب للاحتياجات العلائقية Des besoins relationnels :

أكدت الدراسات والأبحاث في مجال تسيير الموارد البشرية على أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، حيث يحتاج الأفراد إلى الشعور بالاندماج لا العزلة في الفريق الذي ينتمون إليه ،وتلبية هذا الاحتياج يشعر الفرد بالرضا والارتياح والثقة في المؤسسة ، وبكل ما من شأنه أن يولد بين الأفراد سلوكيات إيجابية اتجاه مؤسستهم ، ولتحقيق هذا الهدف يسهم الاتصال الداخلي بطريقة مباشرة وفعالة .

#### • الاتصال الداخلي يستجيب للاحتياجات الوضعية Des besoins de situations :

يحتاج كل فرد في المؤسسة على اختلاف موقعه إلى تحقيق أهدافه الخاصة التي يصبو إليها من خلال تأديته للعمل ، كما أن المؤسسة في المقابل تملك نظام مرجعي Un système de référence ، من خلاله تستطيع أن توجه استراتيجية كل فرد لتصب في الأهداف الخاصة للمؤسسة ،أو على الأقل المواءمة بين الأفراد وأهداف المؤسسة تفاديا لتعارضها على أقل تقدير .

إن هذه المهمة على الرغم من صعوبة تحقيقها، إلا أن الاتصال داخل المؤسسة يمكنه أن يركز اهتمامه على هذا المحور بطريقة تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة، وفي هذا السياق ينتظر من الاتصال أن يعمل على محورين يوجه إليهما وهما :

- تحقيق التفعيل المستمر لأداء الأفراد .
- المحافظة على ، أو ترقية ، مشاركة الأفراد .

وعلى ضوء هذين الخطين العريضين يعمل الاتصال الداخلي على :

- التعريف بالأنشطة والمهام ،
- تحرير المبادرات .
- توضيح المفاهيم .
- تدعيم المشاركة .

### (1) التعريف بالأنشطة والمهام :

حيث يراعى في سياسة الاتصال أن تكون منسجمة مع تطور مختلف النظم الفرعية في المؤسسة لتدعيم فعالية العمل ، لذلك فإذا أردنا من الأفراد أن ينجزوا الأعمال المطلوبة بالطريقة الأفضل ، نعتمد على اتصال المقاربة ( La communication de proximité ) الذي يرافق النشاطات العملية للأفراد ويتولى شرحها بصورة ميسرة وبسيطة في إطار اجتماعات العمل الرسمية ، أو اللقاءات الغير رسمية ، وبالاعتماد على على الآليات الكلاسيكية أو المستحدثة لهذا الغرض ، نجد الملصقات العملية (L'affichage opérationnel) التي تقدم واقع المؤسسة للأفراد بشكل واضح وواقعي من خلال المعلومات والبيانات التي توضح النشاطات والنتائج .

وتساعد الملصقات العملية على :

- الإعلام بصفة فعالة وعملية مع التأشير بوحدات القياس المناسبة لإعطاء الوزن والأهمية المناسبة للمعلومة ( وحدات القياس الكمية ، الزمنية والمكانية ) .
- رفع مسؤولية الأفراد بإشعارهم بمعطيات بيئة للعمل .
- تسريع عملية التكفل بحل المشكلات القائمة .
- تدعيم الانسجام الداخلي وروح الفريق .
- اعتماد الشفافية في إبراز كل ما يتعلق بالعمل .

## (2) تحرير المبادرات وتطويرها :

تبحث المنظمات الحديثة باستمرار على أساليب تحرير المبادرات بعد أن تخلص بعضها من النظام التابيلوري ، خلافا لما كان يذهب إليه تايلور : " المكلوب من الفرد في نظامنا أن يؤدي ما يطلب منه بالطريقة المحددة لذلك ، وكل محاولة منه لتحسين ما يقوم به زيادة على الأوامر التي يتلقاها من رؤوسيه ، تشكل في الحقيقة عائقا أمام نجاحه " .

فعلى العكس من ذلك ، تدرك المؤسسة الحديثة أن كل فرد من هيكل المؤسسة مهما كان موقعه ، مهنته أو النشاط الذي يؤديه يملك أفكارا أو بذور أفكار قد تحسن العمل الذي يقوم به من حيث الجودة والفعالية خاصة ، ذلك أن الإبداع هو حالة نفسية وجدانية ، يتطلب ظهورها تهيئة الظروف والشروط المناسبة ، ومهما كان حجم هذه الأفكار ودرجة أهميتها فمن واجب المؤسسة الإحاطة بها وتشجيعها

ويحقق الاتصال هذا الهدف بتطوير أنظمة الاقتراحات في المؤسسة عبر علب الأفكار والاقتراحات (Boites a idées) ، وتعتبر كلها من أشكال الاتصال الصاعد ، التي يجب أن تأتي بعده المتابعة والتممين الفعلي للاقتراحات والأفكار البناءة ، حيث أن تحريك روح المبادرة في الأفراد يجب أن يستمر من أجل تنمية روح المشاركة ، ويتطلب ذلك الشرط التالية :

- نشر وسيادة منطلق عام في المؤسسة غايته الأولى هي الإشراك الواسع للأفراد ، أي أن تحقيق هدف الاتصال في ترقية إشراك الأفراد لا بد أن ينضوي تحت استراتيجية عامة للمؤسسة تحمل نفس الأبعاد .
- تحسين وتوعية الأفراد بهذا التحرك .
- إيجاد الطرق المناسبة للمتابعة المستمرة لتفادي التوقف أو الانقطاع .
- تجسيد الأفكار الجادة في الميدان تميمها .

## (3) توضيح المفاهيم العامة :

إن اعتراف المؤسسة بمكانة الموارد البشرية فيها وبدورها ، هو المبدأ الأساسي الذي ينطلق منه فهم أو تفهم الأفراد لأهداف المؤسسة وهراناتها الحالية والمستقبلية ، وللمراحل أو الطرق التي تلجأ إليها لتحقيق هذه الأبعاد ، وبالموازاة مع ذلك فإن إغفال هذه الفكرة يشكل خطرا على واقع ومستقبل المؤسسة ، ذلك أن : " الغموض أو الظلام الاستراتيجي يوصل إلى الشكوك والمخاوف " على حد قول " François Banon L'obscurité engendre soupçons et méfiance "

وتزايد أهمية هذا الدور إذا كانت المؤسسة تمر بمرحلة انتقالية نحو التغيير ، حيث أن تطلعها إلى آفاق التغيير يسمح بانتشار حالة من اللأمن لدى الأفراد بسبب التخوف من المعطيات الجديدة التي سيفرزها التغيير المرتقب ، وفي هذه الحالة فإن الأضواء التي يسلطها الاتصال الداخلي عبر الاستراتيجية الجديدة أو المرتقبة تبقى الوحيدة القادرة على مساعدة الأفراد في تخطي صعوبات هذه المرحلة ، التي قد تصل نتائجها إلى درجة الرفض المسبق ، كما أن وضع الأفراد أمام أهداف واضحة ومحددة مسبقا وبمبسطة

، تجعلهم قادرين على اتخاذ موقف ما ، يتحدد على أساسه اختياراتهم لسلوكهم اتجاه هذه التغيرات ، وهذا السلوك سيكون أكثر عقلانية ووضوحا مما يسهل من إمكانية توجيهه وتسييره .

ومنه ، فإن فعالية الاتصال الداخلي لا تتركز فقط على الوسائل أو الأدوات المختارة كأدوات اتصالية ، فعلى الرغم من تعددها وسهولة استعمالها في الإعلام ، الاستماع ، المحاوره وتفسير التغيرات إلا أن الأهم من وراء ذلك هو التركيز على عاملين أساسيين وهما :

- قوة الخطاب .

- استمراريته .

#### أ. قوة الخطاب La force du discussions :

يتميز الخطاب أثناء التغيير بكونه مؤكداً ومحققاً ، حيث يثبث القوة في مستقبله ، فإذا كانت المؤسسة في فترة من التحولات ، نجد الأفراد (دائماً) في حالة انتباه وترقب لكل ما يصدر عن إدارة المؤسسة ، ويطالبونها بأكثر قدر من المعطيات التوضيحية والتفسيرية ، وهنا يبرز التساؤل حول أبعاد الاستراتيجية المنتهجة في المؤسسة ، وتتجسد هذه التساؤلات بالتحديد حول ظروف العمل ، المكافآت ، المناصب الحالية والمستقبلية ، وهي محاور تنتظر التوضيح لدى الأفراد الذين باتوا يبحثون عن جودة المعلومات الواردة إليهم علاوة عن حجمها ، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة التي لا تبذل مجهوداً في تفسير وتبرير التغييرات التي ستحدثها ، ستبقي الأفراد على الهامش من حيث جعلهم لا يشعرون بمكانتهم كعنصر مؤثر على الأقل في المؤسسة ، مما يتسبب في التأثير على مشروع المؤسسة ، مما سيظهر لاحقاً .

#### ب. استمرارية الخطاب La continuité du discours :

إن استمرارية الخطاب ، هو عامل مهم يجب مراعاته أثناء مسار التغيير الذي قد تعترضه ظروف أخرى يجتمل أن تسبب انقطاعات أو توقفات ، ولذلك من الضروري أن تستمر العملية الاتصالية رغم تعطل التغيير ، وذلك لتوضيح مسببات للتوقف وملاساته وتناوجه ، وللتأكيد على استكمال التغيير أو التخلي عنه ، ويدل ذلك على تحكم الإدارة في الوضع .

إذا فالالاتصال أثناء التغيير أو التخلي يجب أن ينظم في الزمان والمكان ليوكب التعقيدات التي قد يعرفها مسار التغيير .

#### 4) تدعيم المشاركة:

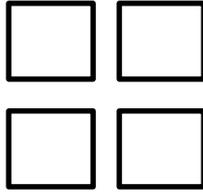
يرتبط الاتصال بمهمة الشرح والتوضيح المرافق لأطوار التغيير والتحويلات ، ويرتبط كذلك بمهمة أعمق وهي إدماج الفرد كلية في الواقع المحيط به ( واقع المؤسسة ) ، بمعنى أن لا يبقى في مقعد المتفرج بل يأخذ دوره المناسب له ، إذن فالالاتصال الداخلي هو أبعد من دوره المعهود والمتمثل في توسيع المعارف أو توضيحها ، فهو يعمل على إحداث التأقلم والإدماج للأفراد ، فتبادل الآراء

والأفكار حول موضوع ما ، يتعرف من خلاله كل فرد بالبقية من حيث تصوراتهم ، توجهاتهم ، سلوكياتهم ، ... الخ ، ومناسبات الاتصال التي تقدمها المؤسسة ( سواء كانت رسمية أو غير ذلك ) تمنح للجميع فرصا لاختيار أنسب الأساليب للتحرك الجماعي ، فهذا ينتقل الفرد من مجرد التلقي للمعلومات حول ما يحيط به إلى درجة شعوره ووعيه تدريجيا بالديناميكيات اللازمة لإحداث التحولات الإيجابية على مستويات مختلفة في المؤسسة .

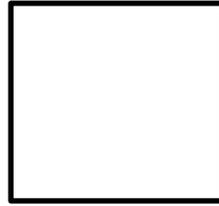
ولإنجاح هذه السياسة لابد من الشروع أولا في تسهيل التعبير عن المعطيات ونقلها بانسياب وسلاسة ووضوح ، من أجل الوصول إلى تدعيم المشاركة وذلك من خلال :

- كل فرد يمكنه التعبير عن احتياجاته وما ينتظر تحقيقه .
- الإعلان عن كل الإجراءات المتخذة والاختيارات المتبناة بوضوح وبساطة .
- تمكين الفرد من الفهم والمشاركة .

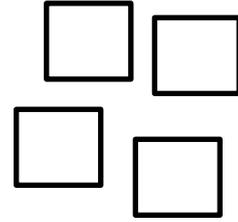
وهذه الخطوات توضح من خلال الشكل التالي :



الوضعية الجديدة



الإتصال الداخلي

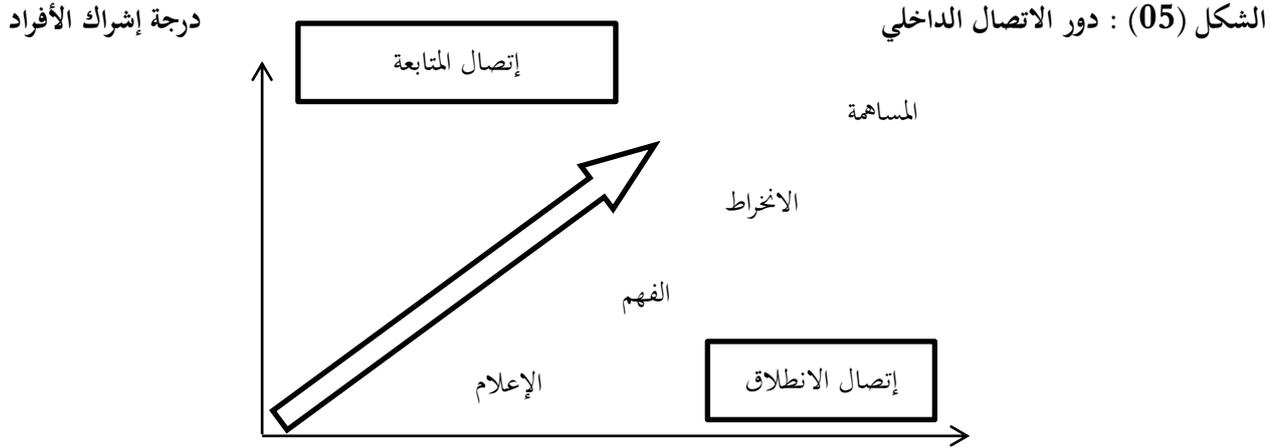


الوضعية الإبتدائية

**Source :** M thevent impliquer les personnes dans l entreprise édition liaison paris 2002.

وكخلاصة لما سبق ، فعلاوة على مجرد بث أو تلقي المعلومات ، فمن المهم أن تركز على الأدوار التالية للاتصال داخل المؤسسة :

- تحفيز التبادلات ( تبادل الآراء ، الأفكار ، المعلومات ) لتسهيل عملية الاندماج .
- إعطاء الأولوية لتقبل المشاريع وطرق العمل لدى الأفراد أولا .
- عدم إهمال السلوكيات الفردية المستقبلية ، بل إدراكها والعناية بها .



Source : Bonen, Henriet DRH....Cest déjà demain édition organisation 1998

### (5) وسائل الاتصال الداخلي :

يتفق الكثير من المؤلفين والكتاب على أن أهم أهداف الاتصال الداخلي<sup>1</sup> هي :

- تعبئة وإدماج الأفراد في سياسة المؤسسة لمواجهة التحديات .
- تكوين روح الفريق ، وتقوية التماسك والتجانس .
- خلق جو من الثقة داخل المؤسسة .

وخدمة لهذه الأهداف ، تعدد الوسائل إلى رسمية وغير رسمية ، مكتوبة وغير مكتوبة ، شفوية ، ظاهرة ، وغير رسمية مستمرة ومتقطعة<sup>2</sup> .

فمن الكتاب من يقسم هاته الوسائل حسب طبيعة الاتصال اي :

#### • الاتصالات المكتوبة<sup>3</sup> :

كالرسائل الإعلامية ، جرائد المؤسسة ، الإعلانات ، علب الأفكار ، التقارير ، كشف الأجور ....

<sup>1</sup> Philippe Beon : Développer la communication interne , Nathan ,1992 , p 05.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال ، نحو أداء بشري متميز ، دار النشر والتوزيع الاسلامية ، مصر ، 2002 ، ص 110 .

<sup>3</sup> Marie Helene Westphalen : le Communicator, édition Dunod, 1994, p 45\_85.

• الاتصالات الشفوية :

اتصالات وإعلانات عبر الهاتف ، الاجتماعات ، الحوارات والمقابلات للفردية ، واجتماعات حال المشاكل .

ومنهم من يقسمها حسب للطرق المستعملة<sup>1</sup> .

أ. طرق هرمية تقليدية :

- اللوائح التابعة للمصالح والإعلانات والتوصيات العملية .
- اجتماعات العمل .
- التبادل العفوي في أماكن العمل .
- اللقاءات والمقابلات الفردية Les entretiens individuels .

ب. طرق مستعملة من طرف نظريات المشاركة :

- اجتماعات التبادل : دون جدول أعمال أو مضمون للقاء ، تجمع المسؤول مع الأفراد المباشرين له ، تعالج الآراء ، الانتقادات ، الاقتراحات وأسئلة العاملين .
- مجموعة التدخل ، حلقات الجودة .
- التكوين الموجه للإطارات والمتعلق بالاتصال ، والذي يمكنهم من الاتصال الجيد عن طريق معرفة مختلف المفاهيم المرتبطة بالعملية الاتصالية .

(6) طرق لتطوير الثقافة الداخلية :

- إجراءات الاستقبال .
- الجرائد والدوريات الداخلية : التي تساعد على معرفة التنظيم وتقوية العلاقات بين الأفراد والمصالح الإدارية والتقنية ، وتحيي لبعض المشاكل بحثا عن الحلول .
- الإعلانات القصيرة Flashes d'information : التي تكون مختصرة وسهلة القراءة .
- تظاهرات في إطار العمل : الحفلات الداخلية التي تقيمها الإدارة للأفراد ، والأفراد لبعضهم البعض في مختلف المناسبات ، والتي تسمح لهم بالاجتماع وتبادل الأفكار .
- الفرق الرياضية والتظاهرات الثقافية والفنية .
- الرسائل الفردية .

(7) طرق لجلب وتحصيل المعلومات :

<sup>1</sup> Pierre Louart : Gestion des ressources humaines, Collection gestion, éditions eyerolles university,1991, p 177\_178 .

- استقصاءات الرأي : فعندما تكون فعالة وصادقة تسمح بجمع الآراء المتعلقة بالمشكل ، مما يسمح بحله ، إضافة إلى تحفيز الأفراد على إبداء آرائهم ، ومقترحاتهم عن طريق حوافز مادية وغيرها .
- الأسئلة الموجهة للإدارة : حيث يتم من خلالها معرفة اهتمامات الأفراد من خلال نوعية وكمية الأسئلة المطروحة (استعمال تقنيات الإحصاء) .

### المبحث الرابع : معوقات الاتصال الداخلي وعوامل تجاوزها .

تتطلب عملية الاتصال التعامل مع العناصر البشرية ، حيث تمس عدة جوانب نفسية ، ثقافية ، اجتماعية واقتصادية ، متباينة تباينا كبيرا من فرد لآخر ، بحكم اختلاف الأفراد في طباعهم ، صفاتهم العامة ومستويات الحاجات المراد إشباعها من فرد لآخر .

وباعتبار أن عملية الاتصال تعتمد على تبادل المعلومات من خلال قنوات تربط بين الأفراد لتحقيق هدف ما ، فإنه من الواضح أن أي تشويه في محتوى الرسالة أو تأخر في وصولها ينتج عنه خلل محقق يفرز صعوبات تؤثر على الأفراد ، وهو ما يعرف بمعوقات الاتصال .

ولكون الاتصال داخل المؤسسة أحد العوامل المؤثرة على عاملي الفرد والأداء في المؤسسات على حد سواء ، فقد تجاوزت وظيفة الاتصالات عملية إصدار الأوامر والتوجيهات العملية ، إلى درجة التأثير على دوافع الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم وتوجهاتهم ، وعلى هذا الأساس فإن المعوقات التي تعترض وظيفة الاتصال هي إما :

— معوقات مرتبطة بالعمل .

— معوقات مرتبطة بالأفراد .

### 1) بعض معوقات الاتصال الداخلي :

#### أ. المعوقات المرتبطة بالعمل :

العمل هو ذلك الجهد الذهني والجسمي الموجه لمزاولة أنشطة محددة لتحقيق أهداف معينة .

وبذلك فالعمل ينطوي على بعض القيم من حيث طبيعته ، وطريقة أدائه والطرق المستخدم في إنجازه ، وأيضا في طبيعة العلاقات بين العاملين ، مما ينتج حالات الرضا أو عدمه ، ومما يساهم في إشباع احتياجاتهم بما فيها الحاجات الاجتماعية .

ومن أهم الجوانب التي يقوم عليها معنى العمل : الجانب الاقتصادي ، الجانب الاجتماعي ، النفسي ، الثقافي ، طبيعة العمل ، وجانب العلاقات بين العاملين .

ونعني بالجانب الاقتصادي للعمل ، الجانب المادي الذي من خلاله يهدف العامل إلى الحصول على إشباع حاجاته المختلفة ، وذلك من خلال المركب أو الأجر أو الامتيازات المادية الأخرى المقابلة للمجهودات التي يتطلبها العمل ، فتنظيم الجانب الاقتصادي للعمل هو من صلب مهام الإدارة فيما يخص سياسة الأجور ، والخوافز والعلاوات... الخ ، وذلك لن يتم دون إجراء اتصالات من أجل نقل الأفكار والمعلومات ، والبيانات من الأطراف المعنية ( الإدارة والعاملين ) ، وأي تشويه أو تأخير أو تعطيل للجوانب المادية للعمل يعكس معوقات أمام فعالية الاتصال ، ومنها نذكر :

- عدم الوضوح في سياسة الأجور والمرتبات .
- عدم الوضوح في الإجراءات المرتبطة بالأجور والمرتبات .
- انعدام سياسة محددة للعلاوات والمكافئات .
- عدم وجود سياسة واضحة للإنتدابات والإعارات .
- سوء نظام الاتصالات المؤطر للجانب الاقتصادي للعمل .

● **عدم الوضوح في سياسة الأجور والمرتبات والإجراءات المرتبطة بها :**

حيث يصبح من الصعب على العاملين معرفة يوم دفع الأجور ، أو كيفية دفعها ، كما تتعرض الأجور في بعض الأحيان إلى تغيرات نظير الخصومات أو التسيقات ، فيترتب من ذلك عدم تمكنهم من ترتيب وتنظيم التزاماتهم المادية ، وفي مثل هذه الحالات يعتبر عدم الوضوح في السياسات والإجراءات المتعلقة بالأجور بمثابة معوقات الاتصال ، يولد حالة من الغموض وعدم الوضوح والدقة .

● **عدم وجود سياسة محددة للعلاوات والمكافئات :**

تمثل العلاوات خاصة منها ما يتعلق بالمردودية زيادة في مداخيل العاملين تمنح بصفة دورية ، ، وبالتالي فهي تؤثر ماديا على الجانب الاقتصادي للعمل ، وفي حالة عدم وجود سياسة محددة أو عدم وضوحها من حيث عدم معرفة العاملين بالقواعد المنظمة لهذه العلاوات ، ومواعيد تسديدها ، وقيمتها ، ومدى ارتباطها بالمردودية .

أما عن نظام العلاوات ، وهي ما يمنح لقاء النشاط الغير عادي الذي يؤديه العاملون ، فيجب إعلام الأفراد بها وبقواعد ومحددات منحها .

● **عدم وجود سياسة محددة للإنتدابات والإعارات :**

تقوم بعض المؤسسات بإعارة خدمات بعض الموظفين لدي مؤسسات أو هيئات أخرى ، وتنظم هذه العملية في إطار سياسة محكمة لاختيار الأفراد لهذه الإعارات ، وفق المراتب الوظيفية المختلفة ، ومدة الإعارة ، وكل ما يخص بالتعويضات والمكافئات المتعلقة بها .

ونفس الإجراءات صالحة في حالة انتداب الموظف في مهمة رسمية ، ونظرا لارتباط الانتداب أو الإعارة بالأثر المادي الإيجابي في حياة العاملين ، لابد من العدالة في اختيار الأفراد للقيام بهذه المهام التي تقلل من المعوقات النفسية للاتصالات بين العاملين .

• سوء نظام العلاقات بين الأفراد :

تتداخل العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويحتاجون إلى نظام فعال للاتصال الجيد بصورة تسمح بانسياب المعلومات في كل الاتجاهات ، ويعتبر سوء الاتصال الناتج من صعوبة التفاهم وعدم الوضوح معوقا في حد ذاته ، وبذلك فلا يكفي وجود نظام اتصال المؤسسة ، بل يجب أن يتسم بالفعالية .

لذا يعتبر عدم الوضوح في كل ما يخص نظام العمل ، الأجر ، الحوافز والعلاوات ... الخ ، بمثابة معوق للاتصال نظرا لعدم قدرة الأفراد على التعرف على مستحقاتهم المادية ، مما يتسبب في التأثير على علاقة الأفراد بالمؤسسة ، وقلة تفاعلهم مع سياستها وخططها<sup>1</sup> .

ب. المعوقات المرتبطة بالجانب الاجتماعي للعمل

فهي تتأثر بالجانب الاقتصادي ، حيث أن الفرد يسعى من وراء تأديته عمله إلى الحصول على دخل لإشباع حاجياته المادية المختلفة ، إضافة على حصوله على مكانة اجتماعية معينة في المجتمع ، ولذا فعلى المؤسسة أن تهتم بهذا الجانب ، وتوفر الشروط الكفيلة بذلك ، وهو الدور الذي يمكن أن تلعبه سياسة الاتصال الداخلي من خلال إعطاء الفرد مكانته داخل المؤسسة إضافة إلى خارجها ، إلا أن هناك عوائق تعيق فعاليتها ، متعلقة بالجانب الاجتماعي منها :

• عدم توافق منصب العمل مع المؤهلات العلمية أو الخبرة للفرد :

يحدث في بعض الحالات تجاهل إدارة المؤسسة لكفاءة وجودة الموارد البشرية المتوفرة لديها ، حيث توظف أفرادا في مناصب عمل لا تليق بمستوياتهم ، أو حتى لا تتناسب تماما مع كفاءاتهم وقدراتهم ، ومع ضعف عملية الاتصال والقنوات المخصصة لذلك يصعب على الأفراد إبراز قدراتهم للإدارة ، ومنه ضعف ثقتهم بالمسيرين أي بشكل آخر في المؤسسة ، ومنه الشعور بالتذمر وعدم الرضا ، ومنه عدم الانسجام مع المحيط الداخلي للمؤسسة وعدم تحقيق الروح الجماعية .

• عدم تنمية وتطور قدرات الأفراد من خلال برامج التكوين والتدريب :

ينتظر الأفراد من برامج التدريب المختلفة تنمية قدراتهم ومهاراتهم في جوانب مختلفة ، ولإنجاح هذه العملية لابد من الإعداد المسبق للأفراد بإعلامهم بنوعية ومواعيد برامج التدريب وأجالاتها ، والنتائج المتوقعة منها ، وخلافا لذلك فقد تنشأ مشكلات مرتبطة بضعف الاتصال ينتج عنها عدم اختيار الفرد المناسب لبرنامج التدريب المناسب ، وعدم الوضوح في السياسة العامة للتدريب ، وسوء تقييم نتائج برامج التدريب وآثاره ، هذه العوامل كلها ليست سوى أسبابا لعدم استفادة الأفراد من برامج التدريب والتكوين بسبب ضعف دور الاتصال .

<sup>1</sup> كمثال على ذلك : نظام الترقية ، إذا لم يكن يتصف بالشفافية كبذل الجهد والاجتهاد ، فإنه يضعف العلاقة بين الفرد والمسؤول عنه في السلم الهرمي ، ومنه علاقة الفرد بالمؤسسة ككل وسياستها وحتى أهدافها .

• وجود ثغرات في طرق تقييم الأداء :

تقييم الأداء يسمح للأفراد بالتعرف على كيفية أدائهم لمهامهم ، ومقارنة مستواهم الحالي مع ما ينتظر منهم ، سواء تم ذلك التقييم بإشراف الرئيس المباشر ، أو بواسطة لجنة خاصة بذلك ، لذا فعلى المؤسسة وضع مذكرات مرجعية لوصف الوظائف وتحديد المهام بصفة موضوعية ، وقابلة للقياس حتى تتم المقارنة ، وهو مالا يطبق في المؤسسات ، حيث يخضع الفرد لعملية تقييم غير موضوعية لغياب المرجعية التي هي أهم عنصر لقياس الأداء ، مما يؤدي في الأخير إلى تدمير الفرد لعدم فهمه للدور المنتظر منه في المؤسسة كعنصر مهم في الحلقة وهو ما يشكل في الأخير عقبة في الاتصال بين الفرد ورئيسه وبالتالي بين الفرد ومؤسسته .

ومن العوائق ما يرتبك بطبيعة العمل في حد ذاته ، فالمهام أو الإنجازات التي يقوم بها كل فرد في إطار ما يطلب منه ، قد تكون شاقة أو سهلة ، ذهنية أو جسمية ، روتينية أو غير ذلك ، مما يشعره بالسعادة أو التدمير أثناء إنجاز هذا العمل ، كما تظهر المعوقات من الطرق والوسائل المتبعة أثناء العمل وهي :

• عدم تحديد الأهداف بوضوح :

إن تحديد الأهداف التي نرمي إليها من خلال أدائنا للوظائف هي عامل أساسي لنجاح هذه المهمة فعدم وضوح هذه الأخيرة يؤدي إلى عدم اندماج الفرد في سياسة وأهداف المؤسسة ، ومنه تعطل أول خلية من خلايا المؤسسة ( الفرد) ، ومنشأ هذا المشكل هو سوء الاتصال بين الإدارة وأفرادها .

(2) تداخل الاختصاصات في العمل وتشابها :

مهما كانت طبيعة الوظيفة المؤداة فإن عدم تحديد المهام والصلاحيات يؤدي إلى تداخلها وعدم وضوح المسؤولية بين الأفراد ، ومنه سوء التفاهم الذي يؤدي بدوره إلى سوء العلاقات بين الأفراد .

وفيما يخص معوقات الاتصال المتعلقة بالأفراد ، فقد أجمع الباحثون على دور العنصر البشري في التخطيط والتنظيم والمتابعة ، واتخاذ القرار ، إذ يعتبر كمورد أساسي داخل المؤسسة ، التي يتميز فيها الأفراد باختلافات كبيرة سواء في اللسان ، الخبرة ، الجنس ، التحصيل العلمي والجانب الاجتماعي ... مما يستدعي الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة ، لمحاولة حصر المشكلات المتصلة بالجانب النفسي ، أو الذهني للأفراد ، والتي قد تسبب ظهور سلوكيات سلبية تؤثر على بيئة العمل ككل ، فالسلوك يتكون نتيجة تفاعل عنصرين<sup>1</sup> .

أولا : التكوين الداخلي للفرد الذي يظهر من خلال المميزات المادية والفكرية والاجتماعية .

ثانيا : المؤثرات المادية والطبيعية والاجتماعية المحيطة بالفرد .

سعيد ياسين عامر : الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، الطبعة الثانية ، 2000 ، ص 1 .

من هنا ، فمن الطبيعي اختلاف السلوكات وتصرفات الأفراد حسب اختلاف تكوينهم الشخصي ، والظروف التي يعيشون فيها ، ولإنجاح سياسة الاتصال داخل المؤسسة لا بد من إدراك وفهم هذه الفكرة ، ومعرفة الطبيعة البشرية للحد من المشكلات والمعوقات التي تؤثر على مسار الاتصال والتي من أهمها :

● إهمال أهمية العنصر البشري في عملية الاتصال :

ركزت المدارس الحديثة على العلاقات الانسانية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وأصبح ينظر للأفراد على أنهم جملة متظافرة من الدوافع والحوافز والرغبات والمؤهلات والقدرات... الخ ، إذ تمتاز هذه العناصر بالاختلاف والتباين بين الأفراد ، وهنا يكمن دور سياسة الاتصال في الإلمام بهذه المتغيرات ومحاولة التعرف عليها ، ويفيد ذلك في تحديد استراتيجية الاتصال المناسبة والحالات المختلفة

● عدم إدراك دوافع المرسل :

يتم تدفق المعلومات بين طرفية هما المرسل والمستقبل ، حيث ينطلق مسار الاتصال من المرسل الذي يوجه رسالته انطلاقاً من دوافع مادية ، نفسية ، اجتماعية ، ذاتية .. الخ ، وتتميز الرسالة الناجحة بكونها تعبر ضمناً عن دوافع المرسل ، وفي الحالة المعاكسة فإن عدم إدراك هذا المؤشر يشكل عائقاً للاتصال، حيث يتأثر حسن استقبال الرسالة بعدم التعرف على أبعادها ، فالعامل النفسي لدى المرسل يؤثر مباشرة على محتوى الرسالة .

● إغفال دراسة الميزات النفسية للمستقبل :

يضاف لما سبق أن إهمال أو عدم إدراك أهمية دراسة الخصائص النفسية لمستقبل الرسالة يكون سبباً في ظهور عوائق عديدة للاتصال ، من أجل تفاديها يحرص المرسل يحرص المرسل على الإلمام بالمتغيرات النفسية والاجتماعية .

● عدم ملائمة قنوات الاتصال :

يجد المرسل أمامه قنوات اتصال عديدة ومتنوعة ، يمكنه استعمال أنسبها وأصلحها لتوجيه الرسالة ، ولكن في حالة الاختيار الخطأ لقناة الاتصال تظهر تشوهات أو تغيرات أو تأخرات في مضمون أو مغزى أو اتجاه الرسالة ، لذلك يجب إدراك عنصر الزمن والتكاليف والفعالية عند اختيار القناة الاتصالية ، لأن سوء الاختيار يؤثر على اتخاذ القرارات المناسبة خاصة مع وجود البدائل المختلفة .

• تراجع الدوافع :

توصلت نظريات العلاقات الانسانية إلى دور الدوافع الفردية في تحريك الأفراد بهدف إشباع احتياجات معينة ، وحين يعاني الفرد من انخفاض الدوافع يتأثر المجال الوظيفي ، فتراجع قدرته على الاستيعاب والتركيز والتنفيذ وتضعف استجابته بفعالية عند الاتصال به .

ولمعالجة هذا الاختلال يعمد للمؤسسة من خلال الحوافز أن تزيد من دافعية الأفراد ، وفي نفس الوقت اتخاذ الإجراءات للتخفيف من حالة الاضطراب ، وعدم الاتزان لدى الأفراد.

• تشويه المعلومات بسبب النزاعات بين الأفراد :

يأتي النزاع كنتيجة للتناقضات، فحين تصطدم طموحات الفرد مع معطيات الواقع المحدود ينتج صراع نفسي ، واختلاف الأهداف بين الأفراد في نفس المجموعة يولد نزاعا داخليا ، والتعارض في وجهات النظر ينتج أيضا صراعا، إذن فالنزاع أو الصراع هو ظاهرة ملازمة للإنسان ، تنشأ بينه وبين نفسه ، أو بينه وبين الآخرين ، حيث لا يمكن ، القضاء عليها نظرا لاختلاف الأفراد في طموحاتهم ودوافعهم .

أما عن تأثير النزاعات على فعالية الاتصال ، فهو يتمثل في تشويه المعلومات المنطلقة من المرسل إلى المستقبل أو التشويش عليها . وعلى الرغم من كونها عائقا في وجه الاتصال ، فإن لهذا الأخير دورا في التخفيف من حدة النزاعات أو الصراعات كحد أدنى ، أو في القضاء عليها ما أمكن ذلك عن طريق التفاعل والتكامل والمحاولات الدؤوبة للتقريب بين وجهات النظر او المواقف .

• عدم التفاعل بين الأفراد :

الاتصال هو ظاهرة اجتماعية قبل ان تكون إدارية ، وإنجاحها يحتاج إلى التفاعل بين عناصرها، وعلى العكس من ذلك ، فإن جو التنافر أو عدم الانسجام بين الأفراد يعرقل الاتصال ، ومنشأ هذه الظاهرة خو في الأصل لأسباب نفسية ، اجتماعية ، مهنية بالدرجة الأولى .

### 3) عوامل نجاح العملية الاتصالية:

لتمكين المؤسسة من إنجاح العملية الاتصالية يجب عليها أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار والتي يقترحها (J.P. Lehnische)<sup>1</sup>

#### ● إعطاء الأهمية للأفراد وللعملية الاتصالية :

أ. **يجب حل المشكلة :** لماذا نتصل ؟ قبل مشكلة : كيف نتصل ؟ ، حيث تتجه كثير من المؤسسات إلى تنظيم المنتقيات والندوات حول كيفية وطرق الاتصال ، وتكوين المنشطين في هذا المجال وتعتبر هذه الخطوة في نظر الكثير من المهتمين بالاتصال في المؤسسة بمثابة الهروب إلى الأمام لعدم التمكن من الإجابة عن لماذا نقوم بهذا العمل ؟ ماهي دوافعنا ومحفزاتنا لذلك ؟ وما هي النتائج المرجوة من هذا الجهد ؟ إذ يجب التركيز على هذه النقطة لمعرفة أهمية العملية الاتصالية ودورها في تحقيق النجاح للمؤسسة .

ب. **الاتصال هي عملية أكبر من الاعلام (إعطاء المعلومة) :** فالاتصال يتجاوز بكثير مجال وإطار العملية الاعلامية ، لأنه يوقع الأفراد في علاقة دائمة ومستمرة فيما بينهم من أجل تسهيل المهام ، والأدوار التي يؤديها جماعيا ، وهي بذلك عملية تبادلية ( الفعل ورد الفعل ) ، بينما الاعلام هو في اتجاه واحد (من فوق إلى تحت او العكس ) فالقيام بالصاق إعلانات أو إشهارات في الأماكن المخصصة لها يعتبر اتصال في حد ذاته .

ج. **عدم وجود الفارق بين الخطابات الداخلية والخارجية :** إذ على المؤسسة توفير نفس الصورة داخلها ، عن طريق سياسة ملائمة للاتصال تسمح بإعطاء أو بمعاكسة الصورة الداخلية (أي لا يجب ان يكون الفرد داخل المؤسسة يعيش في مشاكل ونعطي في الخارج صورة مغايرة) .

د. **الاتصال عملية لدعم البعد ( المحيط le climat) :** البسيكولوجي في المؤسسة.

#### ● الهدف الاجتماعي في المؤسسة :

ليس بالضرورة أن يكون مضاد أو يعيق الهدف الاقتصادي ( الربح ) فعملية الاتصال ذات بعد اجتماعي أكثر منه اقتصادي ، وإن كان لا يمكن التفرقة بين ما هو اقتصادي او اجتماعي في كل الأحيان ، فتقديم السند ( المساندة ) الاجتماعي للأفراد يصب في اتجاه رفع الانتاجية والمردودية العامة للمؤسسة ، وقد بينت التجربة اليابانية هذا من

خلال العملية التي تسبق تطبيق القرارات المتخذة في المؤسسة ، والتي تأخذ وقتا كبيرا في العملية الاتصالية ( مناقشة ، تبادل الآراء ، معرفة آراء المستخدمين والخبراء... الخ ) مما يؤدي إلى تفادي أغلب ( أن لم نقل كل ) المشاكل أثناء التطبيق والتي تتميز بالسرعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jean Pierre Lehnische : la communication dans l'entreprise.

<sup>2</sup> Crocker Olgal et Lyril Charny et autres : Guide pratique des Cercles de qualité, Paris, le seuil ,1991.

• تعهد المسؤولين والإطارات :

يجب على المؤسسة بما فيها إدارة ومدراء فرعيين ومسؤولي المصالح المختلفة، الاندماج في سياسة المؤسسة في ميدان الاتصال ، وتغلب على بعض العراقيل منها :

- الخوف من الاتصال وهو شعور يتولد لدى المسؤولين ، خاصة الذين لهم مراكز تتخذ فيها القرارات ، ظنا منهم أن عملية الاتصال تفقددهم هذا الدور ،لذا فعلى المؤسسة إقناعهم بغير ذلك، كون للاتصال يساعد على تداول المعلومات وضمن سيرها بشكل مناسب ، باتخاذ القرار المناسب وتطبيقه .
- الهروب من المسؤولية عن طريق الشعور الذي يولده الخوف من الاتصال ، ومنه تعم الفوضى خاصة إن لم نحصل على المعلومة المناسبة .

ولذا، فعلى المؤسسة تحفيز الإطارات ودعمهم نحو تطبيق سياسة الاتصال والعمليات الاتصالية اليومية ، إضافة إلى ادماجها في برنامجهم اليومي .

خلاصة الفصل الثاني :

رأينا إذن ما للاتصال الداخلي من أدوار تتحول إلى رهانات على عاتق المؤسسة نظرا لكونه يستجيب لاحتياجات مختلفة في المؤسسة ، كما يدعم عامل المشاركة والانخراط بالنسبة للأفراد ، كما أنه يرتبط مباشرة بالسلوم الانساني يؤثر ويتأثر به وهو ما ذهبنا إليه نظريات السلوك .فالاتصال الداخلي يتعامل ويتفاعل مع معطيات مكونة لثقافة المؤسسة ومؤثرة فيها .

## الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية ،مدخل وظيفي .

تمهيد .

المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثاني : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الرابع : أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية .

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وتعتبر المؤسسة المصغرة أحد أنواع المؤسسات الاقتصادية ،التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغا من العديد من الدول متقدمة منها أو نامية وهذا لما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات ،أدت بها إلى الوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة .

## المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية .

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة ،فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية ، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup> أهمها :

- التطور المستعمل الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها ، وفي أشكالها القانونية من ظهورها ، وخاصة في هذا القرن .
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية ، سواء الخدماتية منها او الصناعية ، وقد ظهرت عظة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت ، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات .
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية ، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين ، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة .

ومن هنا جاءت التعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات ، سواء من ناحية الانظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف .

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها :

تعرف على أنها " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من أعوان اقتصاديين آخرين ، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين ، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ، ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد ، وتتمثل الاولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة ، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى"<sup>2</sup> .

وتعرف كذلك على أنها " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العكس الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر الطبعة الثانية ، 1998 ، ص 8.

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 10 .

<sup>3</sup> صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1982 ، ص 58 .

كما تعرف " أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية ( طبيعية كانت او مادية أو غيرها ) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع"<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

لقد مر تنظيم المؤسسة في الجزائر بعدة فترات زمنية متباينة تبعا للنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي ، نظرا للدور الفعال في عملية تحقيق التنمية الوطنية الشاملة ، وذلك وفق ما يلي :د:

#### 1) فترة تنظيم المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد تبنت الجزائر سياسة التسيير الذاتي للمحافظة على الاقتصاد الوطني ، مما وضع بعض القوانين التشريعية والتنظيمية لهذا الشأن ، فإتباع هذا النظام أوجب إنشاء لجان للتسيير الذاتي طبقا للمرسوم 1963/10/22 وإنشاء مؤسسات صناعية عمومية ، وتأمين بعض المؤسسات القائمة ، وكذلك المشاركة في الشركات الفرنسية والمؤسسات المسيرة ذاتيا .

إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي عن الجانب الاقتصادي ، نتج عنه تحريف المؤسسات الاقتصادية عن وظيفتها ، ويرجع سبب تلك النتائج إلى الجو السائد آنذاك حيث كانت ذات نظام مغلق لما يحدث حوله .

إن المعطيات التي أدت إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني ، فرضت هيمنة الدولة على القطاع العام وكثافة التدخل في الميدان الاقتصادي والسرعة التي صاحبت عملية التأميم أظهرت المشروع الجزائري الموجود .

#### 2) فترة إعادة الهيكلة (1987/1980)

إن تركز الإطارات والكفاءات التسيير في مراكز صنع القرار وتعقيد عمليات التوجيه والتنسيق وحل مشاكل الإنتاج والتسيير العمومي بين المركز والوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني أضعف من كفاءات التسيير على مستوى الوحدات الإنتاجية لكونها تعتمد على المركزية ولا تطابق الواقع .

إن التدهور في الميدان الاقتصادي والاجتماعي دفع المسؤولين إلى البحث عن البديل وذلك بإعادة الهيكلة مع بداية الثمانينات وأعيد تنظيم النسيج الصناعي تعيين اللجنة الوطنية المكلفة بإعادة تنظيم المؤسسات الوطنية الاقتصادية التابعة للقطاع العام .

وكانت هذه العملية تهدف إلى التسيير والتحكم في نشاطات مع تحقيق مردودية مقبولة فركزت على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في القطاع الإداري والتجاري والخدمات على حساب الصناعة والزراعة .

<sup>1</sup> أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 ، ص 15 .

ورغم هذه الاصلاحات ومع مرور فترة طويلة من إعادة الهيكلة إلا اتسمت بالفشل وكذلك الغموض لأنها لم تحقق النتائج المتوقعة.

### (3) فترة استقلالية المؤسسة العمومية (1988)

إن خطوة إعادة الهيكلة في الثمانينات لم تكن إلا خطوة لاستعادة الاستقلالية التي أخذتها المؤسسات في بداية التسعينات وهي لم تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في ومجهوداتها بل تعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها دون تدخل الدولة ما عدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية.

حيث تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي رقم 88-10 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1408 هجري الموافق ل 12 جانفي 1988 م ،والذي من خلاله تبنت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية .

وقد طرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس مال وصلاحيات الإدارة حيث تنوب صناديق المساهمة للدولة في أداء دور المالك لرأس مال المؤسسة وتلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية والدولة .

### (4) فترة الخصخصة وبرامج التعديل الهيكلي

شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال عدة تحولات كان الهدف منها إخراجها من وضعيتها الصعبة إلا أن هذه الإصلاحات اتصفت بعدم الثبات والفشل مما يؤدي بالمسؤولين إلى التفكير بالخصوصية كحلقة من هذه الاصلاحات ورغم ما نفذ من هذه الاصلاحات وما ترتب عنها من مبالغ طائلة إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة فدخلت مرة أخرى في برنامج الإصلاحات الكبرى قصد تبني آليات اقتصاد السوق وكان ذلك تماشياً مع تطبيقها لبرنامج التصحيح الهيكلي الذي يربطه صندوق النقد الدولي والمركز أساساً على تقليص دور القطاع العام من خلال خصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية وكان البرنامج يهدف إلى إقرار بعض الإصلاحات المؤسسة الراسية إلى ترسيخ قواعد اقتصاد السوق

ويقتضي هذا التحول استبدال ثقافة العزلة بثقافة المحيط أي استبدال الأساليب القديمة وتطهير الدهنيات للمتعاملين الاقتصادي قبل التطهير المالي للمؤسسة ،ولم تكن نتائج الإصلاحات في المستوى المطلوب ،وذلك يرجع إلى إهمال جانب إعادة تنظيم المؤسسة مع اعتماد آليات فعالة وجديدة .

المبحث الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية .

أولاً : تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم .

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استناداً لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية :

مؤسسات مصغرة \_ مؤسسات صغيرة \_ مؤسسات متوسطة \_ مؤسسات كبيرة .

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين : معايير كمية ومعايير نوعية .

### 1) المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية .

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استناداً إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي :

- معيار عدد العمال ( حجم العمالة ) .
- المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات .

### 1-1- معيار عدد العمال أو حجم العمالة :

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعاً واعتماداً على الإطلاق في العديد من الدول ، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجامها استناداً على حجم اليد العاملة في المؤسسة .  
ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظراً للخصائص الذي يتميز بها وهي<sup>1</sup> :

- الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم .
- كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات .

لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهت له عدة انتقادات أهمها :

- إن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لآخر .
- كذلك نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة .

<sup>1</sup> برايس نورة ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها ، دراسة ميدانية حالة مؤسسة Fertial عنابة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص : مالية المؤسسة ، جامعة عنابة ، 2005-2006 ، ص 06.

كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الوضع الحقيقي لحجم المؤسسة .

فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال ، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس ، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكننا توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة ، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة<sup>1</sup> .

## 1-2- المعيار المالي أو النقدي :

### • معيار رأس المال المستثمر :

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغت الدولة وتبعاً لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة<sup>2</sup> .

ولا يتم الاعتماد على هذا المعيار كثيرا وهذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعا لمعدلات التضخم ، كذلك اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة إلى أخرى .

### • المعيار الثنائي أو المزدوج ( العمالة ورأس المال ) :

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من لعناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر فهناك بعض الدول تستخدم خليط من لمعيارين " معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال " في تصنيف المؤسسات الاقتصادية .

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال معا في معيار واحد ، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر<sup>3</sup> .

### • معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال :

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة ، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها ، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> صفوت عبد السلام عوض الله ، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ، دار النهضة العربية القاهرة ، مصر ، 1993 ، ص 15 .

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 16 .

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 19 .

<sup>4</sup> سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق ، ص 137 .

كذلك يعاب على هذا المعيار أنه يتطلب تعديلا مستمرا ووفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم .

## (2) المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية :

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة .  
وأهم هذه المعايير المستعملة هي :  
الاستقلالية \_ الحصة السوقية \_ طبيعة الصناعة .

### 2-1- الاستقلالية :

المقصود بها استقلالية الإدارة والعمل ، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة ، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير ، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجرأ على عدة أشخاص ، أما في المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة غالبا ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات<sup>1</sup> .

### 2-2- الحصة السوقية :

يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه ، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنشط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه لأسواق محلية ، والتي تتميز بضيقها ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن أن تفرض حالة من الإحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية<sup>2</sup> .

### 2-3- طبيعة الصناعة<sup>3</sup>:

يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أو مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في

<sup>1</sup> رايح خوني ، حساني رقية ، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الدورة التدريبية الدولية حول : تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، جامعة سطيف ، 25-28 ماي 2003 .

<sup>2</sup> المرجع السابق .

<sup>3</sup> يوسف قريشي ، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004-2005 ، ص 19 .

الصناعات الاستهلاكية الخفيفة في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال ، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

ثانيا : تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني .

### ● المؤسسات العمومية<sup>1</sup> :

وهي المؤسسات التي يعود رأي مالها إلى القطاع العام ،فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم ، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية ، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين :

#### 1-1- مؤسسات تابعة للوزارات :

وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها ، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها .

#### 1-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية :

وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا ، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ، وتجذب عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة .

### ● مؤسسات مختلطة<sup>2</sup>:

وهي تلك المؤسسات التي تترك

الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات أحكام خاصة .

### ● المؤسسات الخاصة<sup>3</sup>

وهي تلك المؤسسات والتي تزول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموع الأشخاص ، الفردية ومؤسسات الشركات ، على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى :

#### 3-1- المؤسسات الفردية :

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال ، لعوامل الإنتاج الأخرى ،"حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة " .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 59-60.

<sup>2</sup> أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 17 .

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 17 .

ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواعا تتباين من مؤسسات إنتاجية ، إلى وحدات تجارية أو خدمية .. الخ ، وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا <sup>1</sup> .

### 3-2- مؤسّسات الشركات :

يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنّها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عم ذلك <sup>2</sup>.

وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية وهي :

- شركات الأشخاص ،
- شركات ذات المسؤولية المحدودة
- شركات الأموال .

#### ● شركات الأشخاص :

وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا ويتم اقتسام الربح والخسارة <sup>3</sup>.

وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى ثلاث أقسام :

أ/ شركات التضامن

ب/ شركات التوصية

ج/ شركات المحاصة

#### ● شركات التضامن <sup>4</sup>:

تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة . ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة ، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 54.

<sup>2</sup> المادة 416 من القانون المدني ، القانون رقم 88-14 المؤرخ في 03 مايو 1988.

<sup>3</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 24 .

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 55-56.

● شركة التوصية البسيطة :

وتكون ملكية الشركة لفتتين ، فئة الشركاء المتضامنين وهو مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون ، بالإضافة إلى حصصهم في رأسمالهم .  
وفئة ثانية هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة ، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة <sup>1</sup> .

● شركة المحاصة :

وهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين ، وبأنها غير معدة للاطلاع عليها ، فشركة المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة <sup>2</sup> .

● شركة ذات المسؤولية المحدودة :

هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص ، لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص <sup>3</sup> .  
وقد حدد المشرع الجزائري رأسمال الشركة بأن لا يقل عن 100000 دج وينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية تقدر 1000 دج على الأقل <sup>4</sup> .

كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء 20 شريكا <sup>5</sup> .

● شركات الأموال :

كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأسمال الشركة ، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول ، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها ، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة <sup>6</sup> .

إن مسؤولية الشركات في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة .

<sup>1</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون ، مرجع سابق ، ص 24 .

<sup>2</sup> مصطفى كمال طه ، الشركات التجارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة ، 2000 ، ص 151 .

<sup>3</sup> الفقرة الأولى من المادة 564 من القانون التجاري الجزائري .

<sup>4</sup> المادة 566 من القانون التجاري الجزائري ، تبعا للمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993 .

<sup>5</sup> المادة 590 من القانون التجاري الجزائري .

<sup>6</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 57 .

وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء ،يجب أن لا يقل عن 07 شركاء<sup>1</sup> رأسمال شركات المساهمة بأن لا يقل عن 05 ملايين دج في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم ،وأن لا يقل عن 01 مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق<sup>2</sup>.

• شركات التوصية بالأسهم :

تعتبر كشركة التوصية البسيطة من حيث ضمانها ففتين من الشركاء متضامين وموصين ، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل ،دون الرجوع إلى الشركاء المتضامين على عكس شركة التوصية البسيطة<sup>3</sup>.

ثالثا : تصنيف المؤسسات الاقتصادية .

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية : قطاع الفلاحة \_ قطاع الصناعة \_ قطاع الخدمات ، يضم كل قطاع ما يلي<sup>4</sup> :

(1) مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة "

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ، ومنتجاتها ، وتربية المواشي ، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري ، وغيره من النشاطات مرتبطة بالأرض والموارد ،الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك ، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم .

(2) مؤسسات القطاع الثاني " الصناعة "

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات ، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة ، وكذلك صناعات تحويل وكرير للمواد الطبيعية من معادن وكافة وغيرها ،وهي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام ، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين :

• الصناعات الخفيفة :

وفي أغلبها استهلاكية ، وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح .

<sup>1</sup> المادة 592 من القانون التجاري ، تبعا للمرسوم التشريعي رقم 96-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993 .

<sup>2</sup> المادة 594 من القانون التجاري الجزائري ، تبعا للمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993.

<sup>3</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون ، مرجع سابق ، ص 29 .

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 70-71.

• الصناعات الثقيلة او المصنعة :

هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتجات قطاعات مثل الاستخراجية والطاقة ، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذلك دافعة إلى الأمام .

(3) مؤسسات القطاع الثالث :

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية ،النقل ،البنوك ، المؤسسات المالية ، التجارة ،الصحة وغيرها .

## المبحث الرابع : أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

## أولا : أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة ،إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد ،باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات ، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية :

## (1) الأهداف الاقتصادية

1-1- تحقيق الربح<sup>1</sup> :

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية، التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية ، وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها ، وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود .

1-2- عقلنة الإنتاج<sup>2</sup> :

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

## 1-3- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع :

هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة ، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي<sup>3</sup> :

- مستوى عالي من المرونة .
- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير .
- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

## (2) الأهداف الاجتماعية :

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي :

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص 17-18

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 18.

<sup>3</sup> عمار زيتوني ، مصادر تمويل المؤسسات مت دراسة للتمويل البنكي ، مطلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 09 ، مارس 2006 ، ص 43

## 2-1- ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة للنظام الاقتصادي ومستوى المعيشي .

## 2-2- تحسين مستوى معيشة العمال :

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي ، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بإضافة إلى التكور الحضاري لهم .

## 2-3- توفير تأمينات ومرافق للعمال :

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة، مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ<sup>1</sup>.

2-4- تأهيل العمال<sup>2</sup> :

حيث يتم تدريب وتكوين العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية ، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال .

## (3) الأهداف التكنولوجية .

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة<sup>3</sup>:

## ● البحث والتنمية :

حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة، بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا ، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح ، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة ، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 19.

<sup>2</sup> إبراهيم مجتي ، دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003 ، ص 05.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 21.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية .

### ثانيا : وظائف المؤسسة الاقتصادية .

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي :

#### (1) الوظيفة المالية :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق ..دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق .

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية<sup>1</sup>.

#### (2) وظيفة التمويل :

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرنامج وخطك المؤسسة<sup>2</sup>

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين : مهمة الشراء ومهمة التخزين .

##### أ. مهمة الشراء<sup>3</sup> :

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين .

##### ب. مهمة التخزين<sup>4</sup> :

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ووفق صيغ معينة، وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين .

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 263.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 294 .

<sup>3</sup> علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص 20.

<sup>4</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 75.

## (3) وظيفة الإنتاج :

يعتبر الإنتاج الوظيفية الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها ، وبقائها وكون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الانسانية ، وبالتالي فهو يستمر ما دامت الحاجة الانسانية قائمة .

ويمكن تعريفها بأنها " عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"<sup>1</sup>.

## (4) وظيفة التسويق :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة ، وترتكز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق ، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية ، حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة ، وكل ما يبذل من مجهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب.

وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكثر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أرباحاً لها<sup>2</sup>

## (5) وظيفة الموارد البشرية :

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة ، فهذه الأخيرة لها أموال ، زبائن ، تكنولوجيا ، أسواق ،.... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، وتكويرها وتحفيزها ، والحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، 2005 ، ص 226.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 327.

<sup>3</sup> جمال الدين مُجد امرس ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 36.

### خلاصة الفصل الثالث

ما يمكن استخلاصه من الفصل الثالث أن الاتصال ضروري في المؤسسة الاقتصادية فلا يمكن للمدراء تأدية أعمالهم ما لم يكن هناك اتصال جيد ومنظم فالمؤسسة التي تطمح للرفي هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه وتفعيله على أحسن وجه والنظر إليه على أنه أكثر من مجرد إيصال أوامر ،واعتباره وسيلة هامة لتحسين وتكوير أداء العمال .

وفي الختام يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية التي تؤثر بشتى الطرق والعوامل في الاقتصاد ككل.

## الفصل الرابع : الأزمات ،مقارباتها وأبعادها .

تمهيد.

المبحث الأول : مفهوم الأزمة .

المبحث الثاني : أنواع الأزمات .

المبحث الثالث : المراحل المختلفة للأزمات .

المبحث الرابع : النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات .

خلاصة الفصل الرابع .

تمهيد :

الأزمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة ، عرفت منذ العصور القديمة ، ومتلازمة للإنسان ، وهي تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية ، أو خارجية ، تخلق نوع من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد ، ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها ، أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول ، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها .

وقد ازدادت الأزمات وخطورتها في العصر الحالي حتى أن مصطلح الأزمة أصبح من أكثر المصطلحات شيوعا واستخداما وعلى كافة الصعد والمستويات فهناك أزمة اقتصادية ، وأزمة سياسية وأزمة اجتماعية وصحية كما يوجد أزمة دولية وأزمة إقليمية.

ونتيجة لذلك أنشأ ما يسمى " بإدارة الأزمات " وهي علم من العلوم الانسانية المعاصرة التي تدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي تؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة ، لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها.

### المبحث الأول : مفهوم الأزمة .

إن الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والمنشأة والدولة حتى أن تعريفاتها تعددت وتنوعت حسب نوع الأزمة ومستواها اصطلاحاً فهو كما يلي<sup>1</sup>:

- الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير .
- الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة ،سلبية كانت أو إيجابية ،تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .
- الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية .
- الأزمة فترة حرجة ، أو حالة غير مستقرة ،تنظر حدوث تغيير حاسم<sup>2</sup> .
- الأزمة خبرة متعلقة بمعوق غير مألوف .

لقد ركزت التعاريف السابقة وهي شمولية على أن الأزمة ظرف انتقالي أو حالة مؤثرة ،أو مواقف عصبية في فترات حرجة ونقاط تحول مفاجئ تهدد طيان المنشأة أو الدولة ،ولكن بعض التعريفات التي سنوردها لاحقاً تستدعي الوقوف على عدة جوانب تتعلق بمهية الأزمة وخصائصها وانتقال المصطلح إلى مختلف العلوم الانسانية بناء عليه تعددت تعاريف الأزمة وفق خصائصها وأنواعها فقد تكون الأزمة داخلية أو خارجية أو تكون في مجال الصراع الدولي . أو في المجال الاقتصادي ،أو العسكري ، أو الاجتماعي وذلك إلى آخر المجالات المتعددة لمناحي الحياة المختلفة.

ففي مجالات الأزمات الدولية عرفها وليام كونت بقوله (أن الأزمات بطبيعتها تطرح اقتراحات سائدة عن الواقع بطريقة خاصة و حادة وعندما يواجه صانعي القرار السياسي بهذا الواقع بطريقة مفاجئة تتسم بوجود خطر محقق وعدم يقين بما سيحدث.

يبدأ صانعو القرار هؤلاء بمعالجة الأوضاع على أساس المفاهيم السابقة لديهم لذلك الواقع ولكن عندما لا يتطابق هذا الواقع مع الصور الذهنية السابقة لديهم للأمور المختلفة .وجب على صانعي القرار وبسرعة بالغة وفي ظل أحداث متلاصقة سريعة أن يقوموا بإعادة صياغة الصور الذهنية للأوضاع السابقة لما قبل الأزمة ، فإذا ما انفرجت الأزمة بنجاح يستمر تواجد هذه الصورة الذهنية الجديدة للأوضاع وكذلك أطراف الأزمة وتستوعب الدروس الخاصة بما حدث ويزعج إطار جديد للتحركات السياسية المستقبلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مجلة الجندي المسلم العدد 113 في 2003/11/1 م .

<sup>2</sup> قاموس Webster ( ويبستر).

<sup>3</sup> لواء دكتور عبد العزيز عبد المنعم خطاب ، إدارة الأزمات الأمنية ، القاهرة ، 2003 ، ص 7 .

وعرفها جلن سندر Snyder وبول ديزينج Diesing بأن الأزمة الدولية هي تسلسل تفاعلي بين حكومة دولتين أو أكثر في صراع شديد لا يصل إلى درجة حرب حقيقية ولكن يحوي بين طبقاته بدرجة كبيرة احتمالية نشوب تلك الحرب<sup>1</sup>.

وفي مجال الأزمات الداخلية هي حدث مفاجئ يهدد حالة الأمن والمصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة<sup>2</sup>، ويعرفها الأستاذ الدكتور صلاح الدين فوزي بأنها حالة طارئة ومفاجئة تنذر بخطر يهدد الدولة أو مؤسساتها مما يوجب ضرورة التصدي والمواجهة بقرارات رشيدة وسريعة على الرغم من ضيق الوقت وقلة المعلومات ، أي في ظل أزمة في الوقت وأزمة في المعلومات المتاحة<sup>3</sup>.

أما الأزمة من الناحية الاجتماعية فهي تعرف على أنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة<sup>4</sup>.

وعرفت الأزمة في التخصصات الإدارية بأنها نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولية داخل المؤسسة ، وأثر ذلك على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة واستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي ترتب عليها<sup>5</sup>.

أما الأزمة في المجالات الاقتصادية فهي التي تؤثر على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء وكذلك مستوى التأثير على العاملين على النواحي المادية المتعلقة بهم<sup>6</sup>.

أما الأزمة السياسية فهي المتعلقة بمظاهر الصراع الدولي والنزاع بين الحكومات والدول وترتبط أيضا التهديد للمصالح الدولية والأمن الوطني للدول .

كما أن الأزمة العسكرية ناتجة عن صراع مسلخ تستخدم فيه القوات المسلحة مع دول أخرى أو التهديد باستخدامها ،يخلق نوعا من التوتر والأخطار ، التي قد تحدد المصالح الوطنية .

كما عرفها أليستار بوخان Alastair Buchan الأزمة في كتابة إدارة الأزمات بأنها تجد ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف ، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 08.

<sup>2</sup> Llyod .W.Singer and Jan Reban « acricis Management systm » secuaity Manamement M.Y.U s september 1987 ,p 8\_9.

<sup>3</sup> لواء دكتور عبد العزيز عبد المنعم ، خطاب إدارة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ، ص 8.

<sup>4</sup> موسوعة المجالي القومية المخصصة (2001) مواجهة الأزمة الأخلاقية والسلوكية المجلد 27 ،ص 740/737.

<sup>5</sup> استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، السيد سعيد ، دار العلوم للنشر ، القاهرة ، الكبعة الأولى 2006 ، ص 31 ، بتصرف.

<sup>6</sup> المرجع السابق ، ص 31 بتصرف

أما كورال بل فقد عرفتها في كتابها اتفاقيات الأزمة بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول .

ويشير روبرت نورت Robert North إلى أن الأزمة الدولية عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل أي هي عملية انشقاق تحدث تغيرات في مستوى الفعالية بين الدول ،وتؤدي إلى أذكاء درجة التهديد والإكراه ، ويشير نورت إلى أن الأزمات غالبا ما تسبق الحروب ، ولكن لا تؤدي كلها إلى الحروب كما حدث في الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقي والغربي وكما يحدث الآن كوريا الشمالية وكوريا الجنوبية ، وبين الهند وباكستان بسبب كشمير .

ووفقا لذلك فإن الأزمة الإقليمية أو الدولية هي موقف مفاجئ تتخذ فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينهما في المصالح والأهداف ، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام يتحدى عمل يعده الطرف الآخر المدافع يمثل تهديدا لمصالحه وقيمة الحيوية ما يستلزم تحركا مضادا وسريعا للحفاظ على تلك المصالح مستخدما في ذلك مختلف وسائل الضغط وبأنواعها المختلفة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية<sup>1</sup>

أما الأزمة التي على المستوى الوطني : هي الأزمة الشاملة والتي تعصف بالأمن الداخلي والخارجي وتهدد كيان الدولة بالكامل كاحتلال دولة او التهديد باحتلالها كأزمة الكويت من قبل العراق وأزمة الشرق الأوسط في احتلال دولة فلسطين من قبل إسرائيل.

ومن خلال ما ذكر سابقا نستطيع أن نصيف تعريفا للأزمة على النحو التالي :

"هي حالة مفاجئة ناتجة من تغيير مفاجئ تسبب به كارثة أو حادثة أو طارئ مفاجئ ،يخلق حالة من التوتر والإحساس بالخطر مما يهدد كيان الفرد والمجتمع والمنشأة والدولة .

<sup>1</sup> معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات ، واشنطن ، www.silronline.org .

## المبحث الثاني : أنواع الأزمات .

إن أنواع الأزمات تختلف حسب المعيار المتخذ للتصنيف لهذا السبب قد نرى عدة تصنيفات في مراجع عديدة وهذا لا ينفى نوع عن آخر كما أن التداخل بين الأنواع أمر وارد أحيانا إن لم يكن حتمي وضروري في أحيان أخرى ، وهنا سنحاول سرد بعض الأنواع<sup>1</sup> حيث يري البريدي والخضيري أن الأزمة قد تنقسم حسب المعايير التالية :

## ● معدل تكرار الأزمة ( البعد الزمني )

وتصنف الأزمة تبعا لمعدل تكرارها إلى :

أزمة متكررة ( دورية ) وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحيانا ، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل ، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.

وأزمة غير متكررة ( غير دورية ) وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات ، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة ومن ثم لا يسهل توقعها ، وتكون شديدة التأثير في الغالب ، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة .

## ● شدة تأثيرها وعمقها :

وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى :

أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير : وهي الأزمة وليدة الظروف التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة ، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها ، لأنها أزمة بدون جذور ، وتعالج بتعديل السياسات و أساليب العمل المستخدمة .

وأزمة جوهرية هيكلية التأثير : وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية ، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة قد تصل إلى تقويض كيان المؤسسة .

## ● شمولية الأزمة ( المستوى )

و تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى :

- أزمة جزئية : وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة ، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة ، وهذا النوع من الأزمات متعدد ومتنوع الأسباب والنتائج نظرا لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة .

<sup>1</sup> أنظر ، البريدي ، عبد الله عبد الرحمن ، الإبداع يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة للأزمات ، الرياض ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 24-26 ، وأنظر الخضيري ، محسن أحمد ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة دون تاريخ ، ص 71-87.

- وأزمة شاملة : وهي التي تحدث على مستوى الكيان المؤسساتي ككل ، ويتأثر بها جميع عناصر المؤسسة ، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها ، والنتائج التي أفرزتها.

• موضوع ( مجال ) الأزمة :

و تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى :

- أزمة مادية : وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ، ودراسته ، والتعامل معه ، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة ، والنتائج المترتبة عن حدوث الأزمة .

- وأزمة معنوية : وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء ، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات ، نظراً لأنه غير ملموس وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني .

وأزمات مادية معنوية : غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقين الذكر.

وكما تتباين أنواع الأزمات، تتباين أسباب الأزمة ما بين كوارث إلهية تتعلق بالبيئة ، وظروف العمل المادية ، والقيادة الإدارية المستبدة ، وعدم وضوح الأهداف ، والخوف الوظيفي ، وسوء الفهم والشائعات .

غير أن سيد محمد حاد الرب<sup>1</sup> فقد أورد تصنيفات مفصلة مسببة لباحث L.Reid فقال أن هناك الأزمات :

- الأزمات الطبيعية : كالزلازل ، الفيضان، الإعصار ، التسونامي ، وغيرها من الكوارث الطبيعية .

- أزمات التشغيل : نثل إتلاف الأجهزة، الحوادث التي تتضمن عربات ومركبات الشركة، الانفجارات ، خسائر الموردين .

- تأخير عمليات البناء : وتدخل في هذا الإطار كل من زيادة التكلفة وتجاوز حدود مداها ، قضايا وأخطار التصميم ، الانفجارات ، الحرائق ، تلف المرافق العامة، حدوث معارضة للمشروع من المجتمع ، أو الحيران الملاصقين للمشروع ، حدوث انهيار أو انخفاض في البنية الأساسية ، وكذلك تلف أجهزة الاتصالات والبيانات ، وفقدان البيانات الفعالة والمؤثرة.

- الأضرار والأحداث البيئية : مثل تلوث المياه الجوفية ، التعرض طويل الأمد للكيميائيات السامة ، تسرب الكيماويات لمطاري المياه والهواء .

- صحة وأمان العامل : التعرض للمواد المسببة للسرطان ، إصابات العمال أو غيرهم من غير العمال ، الدعاوى الخاصة بالإصابات الشخصية ، الاستدعاءات النظامية العادية .

- العلاقات مع العامل : المفاوضات ، الإدارة والتشغيل المنظم ، ممارسات وعادات العامل غير العادلة ، الإضراب العنيف ، توقف العمل .

<sup>1</sup> محمد جاد الرب سيد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية ، مطابع الدار الهندسية ، 2011 ، ص 85-93.

المشاكل الإدارية ،الإفلاس ، النزاعات والخلافات التعاقدية مع العميل ،الهجوم نتيجة التنافس بين العمال ، المحاولات العدائية لتولي زمام الأمور في الشركة ،تسرب العمال إلى شركات منافسة ، تعاقب الإدارات ، الدمج ، والتملك ، الإشاعات ، وفاة المالك ، إعادة تنظيم الشركة ، وخفض حجم أعمالها ، مشاكل السيولة ، تحولات السوق المفاجئة ، الانتحار ، الإرهاب ،الابتزاز وغيرها .

لسلوكيات المشينة للإدارة والعامل ،الرشوة ،الحصول على أموال بطريقة غير شرعية ،العامل الغاصب أو المستاء من الأوضاع ، الغش ، الخداع ، وتبديد الأموال ، التمييز العنصري والتحرش الجنسي والعرقى ، وكذلك التخريب وتشويه السمعة ، السرقة ،الفساد ،العنف في العمل .

● **الأمور والشؤون الحكومية :**

وتتضمن التشريعات القانونية المؤثرة في سير الشركة .

ومع هذا كله أشار محمد جاد الرب سيد إلى أن تصنيفات الأزمة يبقى مرتبطا بطبيعة الدراسة ويختلف من باحث لآخر فأورد في ذلك الكتاب<sup>1</sup> أن الأزمات تنقسم إلى :

- **الأزمات الدولية :** وهي التي تؤثر على العالم بأسره ، في إطار ما يسمى بالعمولة ، من عمولة اقتصادية ،ثقافية ، اجتماعية، سياسية ، وحتى اتصالية ،أو قضايا الإرهاب الدولي أيضا على سبيل المثال .
- **الأزمات الإقليمية :** وهي التي تؤثر على إقليم محدد ،مثل قضايا المغرب العربي كالصحراء الغربية ، وقضايا الحروب الأهلية بأفريقيا مثلا كما لا يمكننا تجاهل القضية الفلسطينية التي تعد من أهم القضايا الإقليمية في الشرق الأوسط والتي بدأت تأخذ طابعا عالميا في الآونة الأخيرة .
- **الأزمات القومية :** وهي تلك التي تحدث على مستوى دولة ما دون غيرها ،مثل أزمة اليمن مع تنظيم القاعدة والحوثيين والتي أخذت طابعا إقليميا ومع المشاركة الدولية طابعا دوليا من خلال عاصفة الحزم مؤخرا ، وكذلك قضايا تدني المستوى المعيشي والجهل والامية في كثير من الدول .
- **أزمات الشركات ومنظمات الأعمال :** وهنا تجدر الإشارة أن هذا النوع قد يكون على المستوى القومي أو الدولي ومثال ذلك أزمات شركات الطيران أثناء الحروب ، أزمات السياحة مثلا السياحة المصرية والتونسية التي تأثرت كثيرا بالربيع العربي .
- **الأزمات الفردية :** وهي تلك الأزمات التي يتعرض لها الفرد ، ويكون التأثير مقصورا عليه وعلى أسرته فقط ،كالفصل من العمل ، الأزمات الصحية ، الأزمات المالية ، التعرض للابتزاز ، و التهديد وغيرها .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 94.

كما لا يمكننا تجاهل تقسيمات أخرى تتعلق بمدى توقع الأزمة من متوقعة ومفاجئة ، ولا يخفى علينا أن لكل أزمة تأثير فمنها ما هي قوية ومنها الضعيفة ، و منها ما يكون تأثيرها إيجابيا على المؤسسة ومنعا ما يكون سلبيا .

أ / الآثار السلبية<sup>1</sup> : وتراوح بين آثار على المستوى البشري ، المستوى المادي والمستوى المعنوي .

- **على المستوى البشري** : مثلا انخفاض إنتاجية العاملين سواء أثناء أو بعد الأزمة ، زيادة حجم الأزمات السلوكية والنفسية مثل الاكتئاب ، التوتر ، القلق ، الذي تحدثه الأزمة ، موت أو إصابة بعض العاملين ، أو تعرضهم لعاهات مستديمة، فقد العاملين لوظائفهم إما خوفا من تكرار الأزمة ، أو تسريحا من جانب صاحب العمل لعلاج آثار الأزمة السلبية ، اضطراب علاقات العمل وزيادة حجم الدعاوى القانونية .
- **على المستوى المادي** : وقد تتمثل في انخفاض الإنتاجية وتوقف بعض أو مل خطوط الإنتاج ، زيادة الخسارة في التكاليف الثابتة نتيجة تدمير للمعدات والمباني والآلات أو إعادة البناء والترميم . وقد يترتب أيضا عن الأزمة في هذا الإطار، الإفلاس ، وسوء العلاقات مع مؤسسات التمويل والإقراض كالبنوك.
- **على المستوى المعنوي** : ويمكن ذكر مثلا : اختلال أخلاقيات العمل لدى العمال ، تدمير سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية التأثير السلبي للإعلام وما يترتب عنه على المدى الطويل ، فقدان مصداقية المؤسسة مع عمالها والمتعاملين معها وكذلك الافتقار إلى تحقيق التواصل والاتصال بين الإدارة والعمال فيها .

وبصفة عامة يمكن تلخيص الآثار السلبية للأزمة كالاتي :

- الضرر بسمعة المنظمة وشهرتها .
- الأضرار المباشرة على مصداقية المؤسسة .
- فقدان وانخفاض درجة ولاء العاملين.
- انخفاض المبيعات .
- انخفاض الربح .
- زيادة حجم التكاليف اللازمة لتغطية الآثار السلبية للأزمة .
- انخفاض مستويات إنتاجية العاملين .
- الإنهاك والانشغال من قبل المدراء والعمال لتصحيح الوضع .
- تغيير مستويات الإشراف على مستوى الأقسام والمدراء .
- التأثير على اسم الشركة مما يؤدي أحيانا إلى تغيير اسمها وهذا ما حدث مثلا في ليبيا عندما غير العلم الوطني إلى علم جديد .

<sup>1</sup> محمد جاد الرب سيد ، مرجع سابق ، ص 99-104.

إلا أن الأزمة أحيانا قد تسبح في الاتجاه المعاكس فتكون فرصا للتطور واستعادة المجد ونذكر على سبيل المثال أزمة كارثة زلزال بومرداس عام 2003 الذي ضرب وسط الجزائر ، رغم الخسائر ، البشرية والمادية التي خلفها إلا أنه كان قد فتح فرصا لبعض المؤسسات لتحسين سمعتها مثل مؤسسة الجيش الوطني الشعبي الذي تحسنت علاقته بالشعب من خلال النشاطات التي قام بها لمساعدة المنكوبين وإعادة إعمار المنطقة خاصة بعد الهجوم المحلي والدولي على هذه المؤسسة خلال العشرية السوداء ، كما أن هذه الأزمة أيضا استطاعت أن تعزز من روابط العلاقات بين الجزائر ودول صديقة أخرى من خلال المساعدات والتعازي والتعاطف المعنوي بين شعوب البلدان والشعب الجزائري ، وهذه بعض الآثار الإيجابية حسب محمد جاد الله سيد<sup>1</sup>

- الاستفادة من الدروس التي حدثت أثناء وبعد الأزمة .
- التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها .
- التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة .
- تقييم الرؤى والتوجهات الاستراتيجية لقادة المنظمة ورجال الإدارة العليا .
- إعادة هيكلة أو هندسة المؤسسة على أسس ومعايير علمية رشيدة لضمان استقرار المؤسسة مستقبلا .
- إدخال مناهج وبرامج جديدة مثل إدارة الأزمات لضمان استعداد الطاقم للأزمات المستقبلية .
- كسب دعم وتأييد واستعطاف شعبي لترقية صورة المؤسسة.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وجمهورها.

غير أن ستيوارت كلاين Stuart Kleim يقسم الأزمات إلى<sup>2</sup>:

أ / أزمات ذات طابع عالمي : وتتمثل هذه في :

- الشائعات المغرضة من خارج المؤسسة .
- عبث بالمواقع الإلكترونية للمؤسسة .
- هجوم وانتقادات من وسائل الإعلام .
- تصاعد شكاوى العملاء أو المجتمع المحلي .
- التعدي على حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة .
- فقدان معلومات هامة .

ب / أزمات ذات طابع اقتصادي : مثل :

- مقاطعة منتجات المنظمة

<sup>1</sup> محمد جاد الرب سيد ، مرجع سابق ، ص 104-105.

عجوة علي ، فريد كريمان ، مرجع سابق ، ص 169.<sup>2</sup>

- تقليد المنتجات .
- العبث أو الإلتلاف المتعمد للمنتجات .
- فضائح مالية ( رشوة / ابتزاز ) .
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية .
- قرارات حكومية مقيدة .

ج / أزمات ذات طابع فني أو مهني :

- تخريب معتمد في معدات المصنع .
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل .
- عيوب في المنتجات .
- استدعاء المنتج لعيوب فنية .
- ضعف نظم الصيانة .
- قصور في الأنظمة الأمنية .
- أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة .

د / أزمات ذات طابع اتصالي :

- شائعات مغرضة بين العمال .
- تسريب معلومات إلى جهات خارجية .
- ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية .

كما أن الأزمة مقترنة دائما بما يسمى بإدارة الأزمات Crisis Management وهو حسن استعداد المؤسسة للأزمة للتقليل من خطورتها أو الاستفادة منها ، إلا أن حسن الاستعداد مرتبط دائما بمدى التنبأ بالأزمة لهذا يصنف بعض المختصين الأزمات إلى :

- أ. الأزمات المفاجئة **Immédiat Crisis**: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ غير متوقع ، حيث تتطلب عمل جماعي ومكثف لتفادي الارتباك أو الخلافات والتضارب في المعلومة والآراء التي من شأنها حل الأزمة ، وتكون غالبا على شكل حوادث النقل بصفة عامة ، الحرائق ، الانفجارات ، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي .
- ب. الأزمات ذات المقدمات المحسوسة **Emerging Crisis** : وهي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها وتعد أزمة فعلية محتملة كالأضطرابات العمالية ، هجوم وسائل الإعلام على المؤسسة ، ارتفاع معدل شكاوى العملاء

،لهذا يتوجب على القائم بالعلاقات العامة أو المسؤول عن خلية الأزمة إجراء دراسات للتأكد من مدى جدية هذه المؤشرات ومحاولة معالجة المشكل لتفادي أزمة مستقبلية قد تؤدي إلى زعزعة استقرار المؤسسة .

ج. الأزمات المزمنة **Sustained Crisis**: وهي الأزمات التي تصل لعدة شهور أو سنوات رغم بذل المؤسسة كل الجهود لإيجاد حل للأزمة ، وهذا النوع من الأزمات ناتج عن ضعف الثقة بين المؤسسة وعمالها أو متعاملها وتعرف بأزمات المصادقية سواء بسبب الإشاعات أو تقصي ثبت في حق المنظمة إزاء المجتمع .

إن الحديث عن أنواع الأزمات متشعب ومعقد جدا ، نظرا لتنوع مداخل دراسة الأزمة في حد ذاتها فكل باحث يركز على جانب معين يبدأ من خلاله عملية التصنيف والتداخل الحاصل أيضا في أسس التصنيف سبب رئيسي في تشعب التصنيفات لهذا يمكن أن نخلص تبر مخططات جاء بها الدكتور مُجَّد الصريفي<sup>1</sup> إلى أنواع الأزمات بشكل عام ورغم هذا تبقى نسبية .

<sup>1</sup> الصريفي مُجَّد ، مرجع سابق ، ص 48-50.

## المبحث الثالث : مراحل الأزمات .

إن الأزمة في الغالب تمر بثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة ما قبل الأزمة ، أثناء الأزمة ومرحلة بعد الأزمة ، إلا أن هذا التصنيف يختلف من باحث لآخر فالبعض يفصل في المرحلة الواحدة ، أو يقسمه لينتج مراحل منفصلة ، متصلة بالمرحلة الأساسية ، فمثلا يرى البعض <sup>1</sup> أن مراحل الأزمة تنقسم إلى : مرحلة التكوين والكمون ،مرحلة الاكتمال والظهور ، مرحلة التصاعد والاستفحال ، ومرحلة التصادم والانتشار ،بينما يُجَدُّ رشاد الحملاوي <sup>2</sup> فيرى أن الأزمة تمر بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار ،الاستعداد والوقاية ، احتواء الضرر ، استعادة النشاط وأخيرا التعلم من الأزمة .

أما مُجَدُّ سيد جاد الله فيقول أن الأزمة تمر بالمرحلة التالية :

- (1) **مرحلة ميلاد الأزمة :** وتسمى أيضا بمرحلة الإنذار المبكر للأزمة <sup>3</sup> ، وهنا تبدأ بعض المؤشرات في التنبيه بحلول أزمة إلا أن غياب المعلومات الكافية حول أسبابها ومجالاتها والجهات المحركة لها يولد إحساسا مبهما قد يؤدي إلى تفاقم الوضع إن لم يتم تداركه باحتوائها عن طريق توفير المعلومات الصحيحة .
- (2) **مرحلة نحو الأزمة :** في حال عدم تدارك الوضع في المرحلة الأولى ، تنتقل الأزمة إلى هذه المرحلة ، وهنا يستحيل تجاهل وجودها لما تسببه من ضغوط على مستوى المؤسسة ، وفي هذه المرحلة لابد لمتخذ القرار من التحرك السريع لاحتواء الأزمة عن طريق وضع استراتيجية فعالة ، للحد من استفحالها وانتشارها.
- (3) **مرحلة نضج الأزمة :** وتعتبر من أخطر المراحل إذ تتطور بشكل سريع وخطير نتيجة التخطيط السيء وقصور أو إخفاق صانع القرار بسبب الجهل ، الاستبداد برأيه ، أو اللامبالاة ،فتتصاعد الأحداث وتتداخل القوى المؤثرة فيها والساعية لاغتنام الفرص فيصعب السيطرة عليها مما يؤدي إلى صراع حتمي .
- (4) **مرحلة انحسار الأزمة :** إن الأزمة تبدأ بالنقص بعد الصراع العنيف بين القوى الفاعلة ، حيث تفقد جزء هام من قوة الدفع ، خصوصا بعد تحقيق أهدافها . إلا أن قوى الدفع هذه قد تتجدد في حالة عدم تحقيق الأهداف ولهذا السبب مراقبة للوضع ضروري جدا في هذه المرحلة لكبح تجدد القوى الذي قد يمدد من عمر الأزمة او يجددها .
- (5) **مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة :** تصل الأزمة لهذه المرحلة مباشرة بعد أن تفقد كامل قوة الدفع الولدة لها أو لعناصرها وبالتالي تتلاشى وتختفي ،وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة على متخذ القرار أخذ الحيطة والحذر بأن يحتوي كل القوى وأن يستفيد من التجربة من خلال استنتاج واستخراج العبر والدروس وحفظها في أرشيف المؤسسة لتكون مرجعا في المستقبل لأزمات أخرى وألا يضطر للبدء من الصفر في إدارة أزمات لاحقة .

<sup>1</sup> خلف جاد الله محمود ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 31.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> رشاد الحملاوي مُجَدُّ ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، عشر كوارث هزت مصر ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1995 ، ص 48.

أما مُجد الصريفي<sup>1</sup> فلا يختلف مثيراً في تصنيفه على تصنيف زميله محمود جاد الله فيراها أربع مراحل وهي :

- المرحلة التحذيرية : حيث يكون هناك شيء ما يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم .
- مرحلة نشوء الأزمة : عندما لا تتنبأ المؤسسة لخطورة الأزمة في المرحلة الأولى فإن الأزمة ستنمو وتشتد وتعظم بشكل سريع .
- مرحلة الانفجار : إن لم تتمكن المؤسسة من التحرك في المرحلة السابقة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف .
- مرحلة الانحسار : وهنا تبدأ الأزمة في التلاشي والانحسار لأنها تفقد القوى الدافعة لها ،فتعود المؤسسة إلى حالة التوازن الطبيعي ،أو إلى نحو أسوأ أو أفضل منه .

غير أن الباحث بشير العلاق له رأي مخالف في تسمية المراحل فيقول أن الأزمة تنقسم إلى المراحل التالية :

- مرحلة الصدمة : وهي المرحلة التحذيرية عند الصريفي.
- مرحلة التراجع : وهي المرحلة التي عبر عنها الصريفي بمرحلة نشوء الأزمة .
- مرحلة الاعتراف : وهنا تتجلى عقلانية التفكير حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بعد تفكيكها .
- مرحلة التأقلم : وهنا تستخدم المؤسسة استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة وإلا ستتجه المؤسسة لا محالة إلى الكارثة .

وفيما يأتي بعض النماذج لمراحل الأزمة لمفكرين اختصوا في إدارة الأزمات :

جدول (02) : نموذج Arnold للأزمة<sup>2</sup>

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الصدمة	الدفاع و التراجع	الإعتراف	التكيف
Shock	Defensive Retreat	Acknowledgement	Adaptation

<sup>1</sup> الصريفي مُجد ، مرجع سابق ، ص 62-63.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص56.

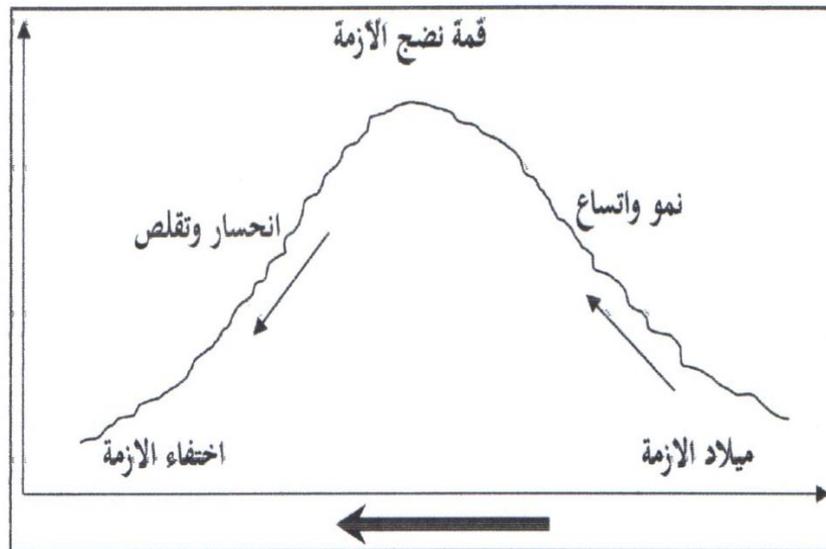
جدول (03): نموذج Caplan 86 للأزمة<sup>1</sup>

الاضطراب disturbance	الاستجابة المتعاونة coping response	الشد او الاجهاد strain	التهديد threat
استمرار عدم حل المشكلة إضطراب عنيف و فقدان السيطرة علي النفس	ارتفاع التوتر يدفع الفرد للاستخدام حلول فريدة جديدة رد الفعل : حل أو عدم حل المشكلة	أستجابة الفرد غير كافية لحل المشكلة رد الفعل : زيادة التوتر	تعريف الحدث المهدد علي انه حافز المشكلة رد الفعل : ظهور التوتر الاولي

جدول (04) : نموذج Slatter لمراحل الأزمة التنظيمية<sup>2</sup>

4-الإختيار التنظيمي Organizational collapse	3- التحليل disintegration	2- إخفاء الأزمة Crisis hidden	1-إنكار الأزمة Crisis denial
فقدان القدرة على إتخاذ إجراءات المعالجة	إتخاذ إجراءات ضعيفة و قليلة جدا	الاعتقاد بأن الازمة إنتهت أو ستنتهي	تجاهل علامات الأزمة

شكل (06) : نموذج سيد الهواري لمراحل الازمة



<sup>1</sup> المرجع نفسه ،ص60

<sup>2</sup> المرجع نفسه ،ص61

## المبحث الرابع : النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات .

قبل الحديث عن النماذج الاتصالية والإدارية المستخدمة علينا أولاً التطرق لمفهوم النموذج ، إدارة الأزمات ، وأخيراً اتصالات الأزمة حسب ما ورد عند بعض المختصين في هذا المجال .

## (1) النموذج :

اختلف مفهوم النموذج من علم لآخر فمثلاً علماء الاجتماع يرون أن النموذج هو بديل للنظرية أحياناً ، غير أن النموذج في الدراسات الإعلامية قظ يكون تفسيرياً وتوضيحياً ولا يلخص نظرية معينة خاصة من كانت الدراسة لم تكتمل بعد ، وهذا راجع إلى تشعب علوم الإعلام والاتصال وارتباطها الوثيق بأكثر من مجال للدراسة . فتحقيق نموذج في دراسات الإعلام والاتصال يستوجب الشمولية وتغطية جميع الجوانب . ورغم هذا فإن الباحث السعيد عبد الوهاب مُجد يرى أن النموذج Modèl هو مجموعة من الإجراءات التي توضح عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، بحيث تمثل عناصر وأسس استراتيجية مخطط لها وجاهزة ليتم تنفيذها بوقوع الأزمة ، كما أن النموذج قد يشمل مرحلة واحدة من مراحل إدارة الأزمة ، أو كافة المراحل ، وبالتالي فإن أغلب المؤلفين أيضاً تناولوه بمفهوم الاستراتيجية<sup>1</sup> .

## (2) إدارة الأزمات :

هناك من يعرفها على أنها وظيفة تختص " نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها ، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور ، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة<sup>2</sup> . أما كرييس Kreps فيعرف إدارة الأزمة على أنها : استخدام العلاقات العامة في التقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة ، في مواقف الأزمات ، والتي تؤثر سلباً على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور<sup>3</sup> .

أما السعيد مُجد عبد الوهاب فقد لخص مفهوم إدارة الأزمات كالآتي : " رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات ، حيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة ، بما فيها إدارة العلاقات العامة ... في المراحل الثلاث اللازمة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> عبد الوهاب مُجد السعيد ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، دور العلاقات العامة ، ط 1 ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة 2006 ، ص 30 .

<sup>2</sup> Caponigro Jeffrey , The Crisis Counselor : A Step Bey Step Guide To Managing A Business Crisis Contemporary Books ,New York , 2000,p 16-17

<sup>3</sup> Williams David & O Laniran ,Bolangle , ,Expanding The Crisis Planning Fonction , Introduction Éléments Of Risk Communication T O Crisis Communication Pratique , Public Relations ,Review ,Vol 24 ,No 3 ,1998 ,p 387-400

<sup>4</sup> عبد الوهاب مُجد السعيد ، المرجع السابق ، ص 34 .

### 3) اتصالات الأزمة :

إن اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة أو الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمات ،والتي غالبا ما تسند لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة ، وهو ما يتعلق أكثر بالإجراءات الاتصالية مع الجمهور بفئاته المختلفة . وحسب دراسات السعيد مُجد عبد الوهاب فإن اتصالات الأزمة " يعد جزء من التخطيط

لإدارة الأزمة على المستوى المؤسسي ككل ، ...وهي الاتصالات التي تجري من قبل مسؤولي العلاقات العامة ، مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات ،بحيث يتم الإعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمات ، ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور ، بوقوعها إلى أن يتم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة<sup>1</sup>.

#### • نماذج تمثل الأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها في إدارة الأزمات :

ويقصد بها النماذج التي اهتمت بتقديم مجموعة من القواعد والمعايير الاتصالية بالجمهور ،وهي مزيج بين نماذج اتصالية بصفة عامة ونماذج الأزمات بصفة خاصة .

#### أ. نموذج قرونين وهانت للعلاقات العامة Gruning & Hunt :

رغم أن نموذج قرونين وهانت جاء في دراسات العلاقات العامة إلا أنه أكثر استخداما في الدراسات المتعلقة بالأزمات ، بسبب تركيزه على نماذج التعامل مع الجمهور ،ويطلق أيضا على هذا النموذج بالنماذج الأربعة للعلاقات العامة " The Four Models Of Public Relations

#### ✓ نموذج الذبوع والانتشار Press Agency Model .

هنا يحاول المكلفون بالعلاقات العامة التعريف بمنظمتهم ومنتجاتهم للجمهور ، وذلك باستخدام المعلومات والتصريحات الصحيحة أو غير الصحيحة فالحقيقة غير مهمة بقدر أهمية الانتشار لدى الجماهير ، والهدف هو إقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده المنظمة وما تقدمه ، ويعد الاتصال في هذا النموذج أحادي الاتجاه من المؤسسة للجمهور.

#### - نموذج إعلام وإخبار الجمهور Public Information Model :

يختلف هذا النوع عن الأول من حيث أن الحقائق وصحة البيانات والتصريحات ضرورية ، وهامة والتي يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة ، او ما تنشره الصحافة عن الجمهور ، وهذا النموذج يعتبر سائدا في المؤسسات الحكومية ، كما أن الاتصال يعتبر أحادي الاتجاه من المؤسسة إلى الجمهور.

<sup>1</sup> عبد الوهاب مُجد السعيد ، مرجع سابق ، ص 35.

- نموذج ثنائي الاتجاه غير المتوازن **Two\_ way Asymmetric Model** :

ويسمى أيضا نموذج الإقناع العقلي ، بحيث يقوم المكلفون بالعلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية كالمسح والبحث والاقتراعات ، لمحاولة إقناع الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة ، ورغم ما يتضح في هذا النموذج من اتصال ذو اتجاهين إلا أنه في الحقيقة يعتمد على الإقناع بطرق علمية ومنطقية تجعل الجمهور غير مخير في اختيار الاتجاه والسلوك المنتهج اتجاه المؤسسة رغم إحساس الجمهور بالعكس وهنا تكمن عبقرية المكلف بالعلاقات العامة .

- نموذج ثنائي الاتجاه المتوازن **Two\_ way Symmetric Model** :

إن المكلفين بالعلاقات العامة يفضلون هذا النموذج وحتى قرونك أثبت نجاحه بشرط توافر الخبرة عند ممارسته ، واهتمام ووعي المؤسسة بضرورة تطبيقه ، ذلك لما فيه من تفاعل بين المؤسسة والجمهور ،فالاتصال فيه ثنائي الاتجاه يهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء ، بحيث تتوافر سمات التفاوض ،الاتفاق ، الإنصات ، والاندماج في الحوار مما يؤدي إلى تغيير سلوك الإدارة والجمهور معا ،وهذا النموذج يعتمد أيضا على بحوث العلوم الاجتماعية ليس بغرض معرفة الجمهور لإقناعه وإنما معرفته لتحديد الأساليب الاتصالية الصحيحة للتجاوز والتفاهم ومعرفة احتياجات الجمهور ،وبالمقابل يستطيع الجمهور فهم توجهات المنظمة وما تهدف له بما يحقق مستقبلا تبادلا للآراء والحوارات عبر قنوات اتصالية متبادلة .

وهذا الجدول يلخص نموذج قرونك وهانت لنماذج العلاقات العامة واستخداماتها :

جدول (05) : النماذج الأربعة للعلاقات العامة حسب قرونك وهانت<sup>1</sup>

Characteristic	Model			
	Press agency/Publicity	Public information	Two way asymmetric	Two way symmetric
Purpose	Propaganda	Dissemination of information	Scientific persuasion	Mutual understanding
Nature of communication	One-way; truth not essential	One-way; truth important	Two-way; imbalance effects	Two-way; balance effects
Communication model	Source-receiver	Source-receiver	Source-receiver-source (feedback)	Group-Group
Nature of research	Little; counting the house	Little; readability, readership	Formative, evaluates attitudes	Formative, evaluates understanding
Leading figures	P.T.Barnum	Lvy Lee	Edward L bernays	Bernays, educators, professional leaders
Where practiced now	Sports, theatre, product promotion	Government, non-profit organizations, business	Competitive business, agencies	Regulated business, agencies
Organisations practicing now (estimated)	15 per cent	50 percent	20 per cent	15 per cent

ب. نموذج لوكازويسكي **Lukaszewski** : يعتمد هذا النموذج على ثلاث محاور وهي :

المحور الأول : وضع أساسيات وأهداف الاتصال : وفيه :

- رسم السياسة الاتصالية **Communication Policy Model** :

كالانفتاح على الآخرين من خلال تقييم المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع وتسمح بالتبادل المعرفي \_ المصدقية في الحقائق والأمانة واعتبارها سياسة مطلقة.

- الاستجابة الفورية للأحداث والإعلان عنها وتحديثها

- عدم إخفاء أي حقائق خاصة بالسلوكيات والاتجاهات والخطط والقرارات الاستراتيجية الفعالة والعمل بروح التضامن والتعاون .

<sup>1</sup> Shirley Harrison ,Public Relations : An introduction ,2 nd édition, Thomson Learning édition, London,2001 ,p 45

- تحديد أولويات الاتصال **Communication Priority** :

وهذا من خلال :

- ✓ **الأولوية الأولى** : خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا سواء المعنيين بالأزمة أو غيرهم.
- ✓ **الأولوية الثانية** : وهم الموظفين حيث يكون بينهم ضحايا أحيانا .
- ✓ **الأولوية الثالثة** : وهم الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من جراء الأزمة .
- ✓ **الأولوية الرابعة** : وهم وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الخارجية الأخرى .

وتعد هذه الأولويات مهمة جدا لإمداد الضحايا بالمعلومات اللازمة وألا يكونوا عرضة للمعلومات الخاطئة ، وغير الرسمية ، مما يؤثر سلبا على صورة المؤسسة ويمنعها من التحكم في الوضع .

• نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة :

وهي تلك النماذج التي قدمت الخطوات والإجراءات اللازمة عند التخطيط للتعامل مع الأزمات في المراحل الثلاث للأزمة ومنها :

أ. **نظرية الألعاب Games Theory** :

لقد قدمت الباحثة بيرسيلا ميرفي نموذجها القائم على دراسة العلاقات بين القائمين بالعلاقات العامة والجمهور والأطراف الأخرى في موقف الأزمة ، والقرارات اللازمة على وجه السرعة لاحتواء الموقف ومن بين العناصر الأساسية للأزمة ما يلي :

- وجود لاعبان أو أكثر يحاول كل منهم الاستئثار بأكبر قدر ممكن من المكاسب وتكبيد الطرف الآخر أكبر قدر ممكن من الخسائر أو التوصل إلى حل أفضل لكلاهما.
- وجود عائد نسبي تسفر عنه المباراة.
- وجود مجموعة من القواعد الأساسية أو الخطوط الإرشادية للمباراة والتي يجب مراعاتها من جميع الأطراف .
- توافر المادة الإعلامية ، التي تمد اللاعبين بنوع وكمية المعلومات اللازمة للتعرف على الخيارات أمام كل منهم والفرص المتاحة.
- وجود وسط عام يحدد إطار المباراة سواء أراد اللاعبون ذلك أم لا .
- وجود تفاعل حركي بين اللاعبين .

إن ميرفي افترضت مكلفو العلاقات العامة هم أحد الأطراف الرئيسية في إدارة الأزمة ، حيث يسعون إلى اختيار الاستراتيجيات والألعاب اللازمة للوصول لأفضل النتائج أين يأخذون الوقت بعين الاعتبار ويكونون السباقين لطرح المعلومات على الجمهور من

خلال وسائل الإعلام كتنظيم المؤتمرات ، فوسائل الإعلام تأخذ السبق الصحفي والمؤسسة تتأكد من استقبال الجمهور للمعلومات التي أدتها هي دون الدخول في مناهة الشائعات والتأويلات المغرضة .

إلا أن " ميريني " أخذت في نظريتها وسائل الإعلام على أنها الطرف المعادي الآخر دون أن تدرك أن الإعلام أحيانا قد يكون منحازا للمؤسسة إن استخدمت الاستراتيجيات اللازمة لذلك فبدل اعتبارها منافسا على المؤسسة جعلها صديقا والاستفادة منها لتحقيق الاتصال للفعال بينها وبين الجمهور .

#### ب. النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة .

سعى الباحثان هيريرو و برات Herrero & Pratt إلى تطوير نموذج يدمج بين إدارة القضايا والتخطيط الوقائي ووسائل وأدوات الإدارة القوية في التعامل مع الأزمات .فكان في الأخير نموذج يجمع بين نظرية إدارة القضايا النظرية الموقفية لجرونيك والاتصالات ثنائية الاتجاه المتبادلة .

استنادا لتلك التوجهات النظرية الثلاثة قدم الباحثان نموذجهما في أربع خطوات رئيسية وهي :

#### المرحلة الأولى : إدارة القضايا Issues Management وتشمل الإجراءات التالية :

- مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المنظمة مستقبلا.
- جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشكلات مخاطر بالمؤسسة .
- تطوير استراتيجية اتصالية تمنع وقوع الأزمات .

#### المرحلة الثانية : التخطيط لمنع الأزمة Planning Prévention وفي هذه المرحلة على المؤسسة إجراء دراسات

الجمهور لمعرفة موقفه واتجاهاته لاتخاذ الإجراءات اللازمة ومنها :

- استحداث سياسة وقائية للقضية .
- إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماهيرها المتعددة .
- التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ .
- تحديد واختيار أعضاء فريق الأزمة والمتحدث الرسمي ليتعامل مع وسائل الإعلام.
- تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات .
- تحديد الإجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند مشوب الأزمة .

تحديد الرسائل ووسائل الاتصال والأهداف في خطة الاتصالات.

**المرحلة الثالثة : الأزمة Crisis** في هذه المرحلة تستنفذ كل الجهود الوقائية وتكون المؤسسة في موقف مواجهة مع الأزمة فتكون الإجراءات المتخذة على النحو التالي :

تكوين أعضاء فريق إدارة الأزمة والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.

تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام ،ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة والإجراءات التي تتخذها لإدارة الأزمة وحلها .

تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة والاستفادة من المعلومات الجديدة المتوفرة لدى الإدارة .

العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعي لاكتساب تأييد طرف ثالث.

التحكم والسيطرة على الشائعات وتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الصحيحة والمتجددة والدقيقة .

مواصلة العمل اليومي المعتاد.

**المرحلة الرابعة : ما بعد الأزمة Post\_ Crisis** هنا تحاول المؤسسة إعادة أو تحسين صورتها لدى الجمهور باتباع الخطوات التالية :

- مواصلة الاتصال بالجمهور والاهتمام به والاستمرار في بذل الجهد للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية .
- الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التي تستجد والإجراءات التي تتخذ .
- التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين معها ، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور .

إن هذا النموذج أعطى اهتماما بالغا لمرحلة قبل الأزمة وكذلك اهتم بفحص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الأزمة قبل تصاعدها وهي من أهم مهام العلاقات العامة ، كما أنه اهتم كذلك بوسائل الإعلام وتغطيتها للأحداث ودراستها وكذلك توطيد العلاقة معها وهو أمر مهم جدا لتفادي الشائعات ومحاولة كسب تأييد وسائل الإعلام.

● نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة .

وتلك النماذج التي اهتمت بمحتوى الرسالة الموجهة للجمهور ،ومضمونها سواء كان اعتذاري ، تبريري ، هجومي ، دفاعي ، إنكاري ، أو انتقادي بحيث يمثل مسلك المؤسسة في معالجة الأزمة ،والكيفية التي تعالج بها الأضرار التي لحقت بصورة المؤسسة وسمعتها لدى الجمهور ، ومن بين أهم النماذج التي اهتمت بالخطاب المصحح للصورة الذهنية في مواجهة الأزمات نموذجي هيرت Hearit وبنوي Benoit.

أ. نموذج هيرت **Hearit** :

ويطلق عليه أيضا نموذج الاعتذار، وهو لا يعني الاعتذار بالمعنى الكلاسيكي ، وإنما يقوم على الهجوم ،الدفاع ، والهجوم المضاد ، في إطار نظرية خطاب إصلاح الصورة ،والاعتذار عند هيرت يأخذ الأشكال التالية :

✓ **الشكل الأول** : التركيز على قضايا مختلفة من خلال نشر مجموعة أخرى من الاتهامات ، بهدف دفع الجمهور بعيدا عمداً التهمة الأساسية الموجهة إلى المؤسسة وبالتالي تجنب الاتهامات وإثارة الشبهة ضد المدعي .

✓ **الشكل الثاني** : السعي إلى دفع الاتهامات ونفي صحتها من خلال الهجوم المضاد باتخاذ الإجراءات القانونية لدفع الاتهامات ضد الوسيلة الإعلامية ، التي نشرت الاتهامات.

✓ **الشكل الثالث** : اتخاذ المعتذرين لقضية مضادة من خلال المواجهة والتحدي المباشر مع الجهة المتسببة في الاتهام والهجوم المضاد اتجاهها ، وإثارة الشبهات حول أخلاقيات الوسيلة الإعلامية التي نشرت الاتهام ،وبالتالي فإن من أهداف الاعتذار نفي الاتهامات وإثبات بطلانها وعدم صحتها واستخدام الحكم بعد صحة الاتهامات

وإقامة دعوة قضائية ضد المدعي والمتسبب في الاتهام .غير أن هذا النموذج يستوجب الحذر والاحترافية في التعامل مع نفي المعلومات وتصحيحها واتهام الطرف الآخر ، فعدم الخبرة ومعرفة المنافس قد تعكس الموازين ضد المؤسسة وتثبت التهم ضدها بدل نفيها

ب / نموذج بنوي **Benoit** :

ويطلق عليه أيضا نظرية خطاب إصلاح الصورة حيث قدم خمس استراتيجيات وهي :

- **استراتيجية الإنكار** : وتشمل إنكار المنظمة مسؤوليتها عن الحادث وعدم قيامها به ثم تحويل اللوم من خلال حث الجمهور على أن هناك شخص ما أو شركة ما المسؤولة فعليا عما حدث .

- **استراتيجية تجنب المسؤولية** : وتشمل \_ رد فعل الاستشارة مأن تقول الشركة أن هذا التصرف هو رد فعل طبيعي لهجوم ضد الشركة وشرعي لا يكن ضغينة لأي طرف ،

عدم الإمكانية كأن تعتذر المؤسسة وتقول أن التصرف هذا ناتج عن قلة المعلومات والخطأ في تقدير الموقف ،

الحادث : وهو تقديم الحادث على أنه مأساوي ونكبة على الجميع وإقناع الجمهور بذلك ،مما يحقق مسؤولية أقل على المؤسسة ويساعد في الحفاظ على صورتها ،

تقديم النوايا الحسنة من خلال تذكير الجمهور أن المؤسسة كانت تقوم بواجبها على أكمل وجه وتقدم المستوى الحسن من الخدمات للجميع .

- استراتيجية التقليل والتهوين من عنف وشدة الحدث : وهذا من خلال نشر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة الأزمة ، والتقليل من حدة الشعور السلبي والروح الانهزامية وتقديم البدائل كأن تقنع مؤسسة الجمهور بأن هذا الإجراء هو أحسن الإجراءات وأقله ضررا لكل الأطراف ،وتقوم هذه الاستراتيجية أيضا على مهاجمة مصداقية المنافس وتقديم سلبياته وادعاءاته الزائفة ، ومحاولة استمالة الضحايا ببعض التعويضات لرد غضبهم .
- استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع : وذلك من خلال تقديم مقترحات لتصحيح الأوضاع الخاطئة الناتجة عن الاتهامات من خلال مقارنة للوضع قبل وبعد الاتهام للوصول إلى حقيقة الوضع وتصحيحه .
- استراتيجية الاعتراف وطلب الصفح : هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف وطلب الصفح والسماح من خلال الاعتذار لكل من تأثر بالحدث سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .
- النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة :

وهي النماذج التي تحدد مدى فعالية إدارة اتصالات الأزمة والمقاييس والمعايير المحددة لنجاحها أو فشلها ، ومن بينها :

#### أ. نموذج فرانسيس مارا **Marra** :

فيحدد مارا محوران أساسيان يعدان أهم الأسباب في نجاح إدارة الأزمة وهما :

ثقافة المنظمة الاتصالية : حيث تمثل فلسفة وإيديولوجية المنظمة في إدارة الأزمات التي يجب أن تساند العلاقات العامة وجهودها في إدارة الأزمات .

ذاتية العلاقات العامة وفلسفتها في الاتصال : وهي حجم المسؤولية والمرونة المعطاة لمكلفي العلاقات العامة من قبل الإدارة العامة والتي تتيح لجهاز العلاقات العامة تنفيذ اتصالات الأزمة مع الجمهور على قدر عال من السرعة والكفاءة والقدرة على التعامل السريع مع الأزمة والحد من التأثيرات السلبية وتتبع إجراءات اتصالات الأزمة وجمع المعلومات المختلفة والتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي .

ومن هذين المحورين استنتج مارا أن المنظمات التي لها علاقة قوية مع الجماهير الأساسية ، قبل وقوع الأزمة تقلل إلى حد كبير من الخطر والتأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة والجماهير عند مارا تشمل الفئات المختلفة من وسائل الإعلام، الموظفين ، قادة الرأي ، المستهلكين ، المجتمع وغيرها .

وبهذا يكون مارا قد اتفق مع قرونيك أن النموذج الرابع هو الوحيد الأنجع في فترة الأزمات لما له من تفاعل متبادل مع الجمهور بعكس النماذج الثلاث الأخرى القائمة على أحادية الاتجاه في العملية الاتصالية .

#### ب. نموذج بيرنيت **Burnett** :

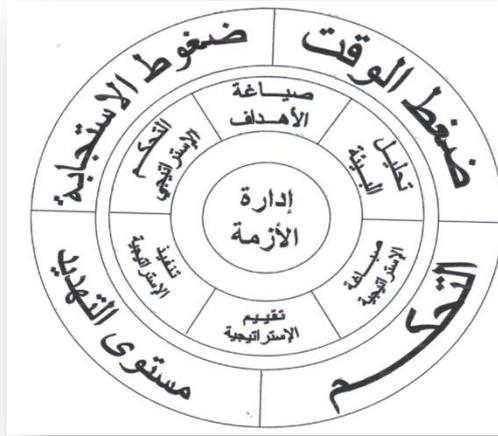
يقترح بيرنيت مصفوفة الأزمات يحدد من خلالها ستة استراتيجيات للعلاقات العامة باعتبارها الحل الأمثل لإيجاد الحلول اللازمة ثم يقوم بتصنيف الأزمات كونها تختلف من أزمة لأخرى مما يحدد طريقة مختلفة كل مرة في التعامل مع الأزمات .

استراتيجيات العلاقات العامة حسب بيرنيت : وهي صياغة الأهداف ، تحليل البيئة ، صياغة الاستراتيجية ، تقييم الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، التحكم الاستراتيجي للأغراض التحضيرية .

مقاييس اختلاف درجة الأزمة : وهي أربعة : ضغط الوقت ( شديد\_ بسيط ) ،مستوى التهديد ( مرتفع\_منخفض ) ، درجة التحكم (عالية \_ منخفضة ) ،قدر الاستجابة ( قليل\_كثي ) .

وهنا شكل يوضح نموذج بيرنيت :

الشكل (07) : نموذج بيرنيت لإدارة الأزمة<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Burnett ,John ,A straticgic approach to managing Crises : Public relation reviw Vol 24 N 04 , 1998, p 487

## خلاصة الفصل الرابع :

استطعنا في هذا الفصل أن نحدد مفهوم الأزمة ، ورغم تعدد التعريفات إلا أن جميعها أجمعت على أنها حالة لتغير في المؤسسة أو المجتمع ، ويليهما تبعات إما إيجابية أو سلبية ، التي تكون في أغلب الأحيان .

كما أن الأزمة تتطلب بمجرد حدوثها مجموعة من الاستراتيجيات التي توجه خصيصا للتعامل معها على أساس أنها تحديد لحياة المؤسسة .

تتوقف هذه الاستراتيجيات وكقرق ممارستها على مراحل الأزمة في حد ذاتها ، والذي أجمع المختصون رغم اختلافات بسيطة أنها ثلاث مراحل وهي : مرحلة ما قبل الأزمة ، مرحلة أثناء الأزمة ، ومرحلة ما بعد الأزمة .

من خلال هذا الفصل رصدنا عدة استراتيجيات لإدارة الأزمة منها الاستراتيجيات العسكرية ، الاقتصادية ، الحرب النفسية ، واستراتيجيات أخرى اتصالية كالاختيار المناسب لقنوات الاتصال وتحسين الصورة الذهنية .

كما أننا قمنا باستعراض بعض النماذج الاتصالية التي استخدمت في السابق لإدارة الأزمات على مستويات مختلفة من المؤسسات .

الجانب التطبيقي  
الدراسة الميدانية للبحث

## الفصل الخامس : منهجية البحث و اجراءاته الميدانية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المتبع

3- متغيرات البحث

4- مجتمع البحث

5- مجالات البحث

6- أدوات البحث

7- الأسس العلمية للأداة

8- الوسائل الإحصائية

خلاصة الفصل الخامس

## تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على الثوابت الظاهرة المراد دراستها.

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة تكاملية بين موضوع البحث والمنهجية المتبعة، فلن يتم تأسيس عمل منهجي منظم لابد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، للتيسير فهم الدراسة وتحليل نتائجها.

بعد دراستنا للجانب النظري الذي قدمنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة، فإننا في هذا الجانب سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جمع المعطيات والبيانات، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بناءها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع دراستنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في البحث العلمي، والهدف منها التعرف على ميدان الدراسة وبعض المتغيرات المتعلقة بالدراسة، وكذا التعرف على بعض الجوانب والمفاهيم المرتبطة بالموضوع البحث وضبط العينة التي تقام عليه الدراسة.

بعد الإحساس بالمشكلة في بداية السنة الجامعية 2021/2020 تم اختيار موضوع الدراسة، انه ركزنا على الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية خلال فترة غير عادية أي في حالة توتر او ازمة، وتم عرضه على الأستاذ المشرف لضبط المفاهيم والمتغيرات ومنه قدم موافقته عليه، وكذا موافقة الإدارة على الصيغة النهائية للموضوع.

في بداية دراستنا، قمنا بالبحث على مراجع ذات صلة بموضوع بحثنا، من خلال مواقع الكترونية وتبادل المواضيع بين الطلبة من جامعة اكلي محند ولحاج البويرة، او مع طلبة جامعات التراب الوطني وذلك عن طريق مجموعات الكترونية تواصلية، وكان هذا أواخر شهر جانفي من هذا العام.

اما فيما يخص الجانب التطبيقي، فبحلول جائحة كورونا من بداية عام 2020 على العالم بصفة عامة وعلى الجزائر بصفة خاصة تم غلق جميع المؤسسات وتجميد نشاطها، وعلى امتداد وتفاشي الوباء على الصعيد التراب الوطني، تم الغاء التربصات الميدانية ونحن كطلبة الماستر اتصال وعلاقات عامة، لم يكن بوسعنا اجراء الجانب التطبيقي لحصد المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع بحثنا، حيث ان دراستنا تستوجب ذلك، للإجابة عن التساؤلات وتقييم الفرضيات من خلال أدوات بحثية كالاستمارة والمقابلة. إثري هذه الظروف الاستثنائية، لم نتمكن بإجراء التربص الميداني في مؤسسة اقتصادية.

**2- المنهج المتبع:**

ان الوصول الى النتائج النهائية للدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، يتطلب منا اتباع منهج معين والذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بانه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.

ومن اجل التحليل ودراسة الإشكالية، واستجابة لطبيعة الموضوع، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث انه عبارة عن استقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر بقصد تلخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، وكذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة، نظرا الى معطيات هذه الدراسة من إشكالية وفرضيات.

**3- متغيرات البحث:**

ان أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين، أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

- المتغير المستقل: هي تلك التغيرات التي يتناولها الباحث بالتجريب في الدراسات العلمية المختلفة، او هي تلك الموضوعات التي تدور حولها التجارب البحثية، وفي بحثنا هذا يتمثل المتغير المستقل في: "الاتصال الداخلي".

- المتغير التابع: هي تلك التغيرات التي لا تخضع لتحكم الباحث، ويمكن التعبير عنها بالبيانات او النتائج المتحصل عليها خلال التجربة، وفي بحثنا هذا المتغير التابع هو: "الازمة، واقعها واتجاهاتها".

#### 4- مجتمع البحث:

هناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل افراد او مشاهدات موضوع البحث او الدراسة.

#### 5- مجالات البحث:

من اجل التحقق من صحة او خطأ الفرضيات والتي تم تعيينها للوصول الى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاثة مجالات:

أ/ المجال البشري: ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تم اختيارها والتي تتكون من عمال او موظفين لهم صلة بالمجال المكاني.

ب/ المجال المكاني: هو مكان اجراء الدراسة الميدانية.

ج/ المجال الزمني: مدة زمنية خاصة بالجانب النظري ومدة زمنية خاصة بالجانب التطبيقي، هذا الأخير لم يكن بوسعنا القيام به لظروف صحية أثرى تفاشي وباء كورونا على التراب الوطني وحذف التريصات الميدانية من طرف المؤسسة الجامعية.

#### 6- أدوات البحث:

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا، ومن خلال مجهوداتنا الشخصية والبحوث العلمية التي قمنا بها، وجدنا ان الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات للإجابة عن فرضيات الدراسة.

#### 7- الأسس العلمية للأداة:

- الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه.

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

- الثبات: ان ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الموظفين ذاتهم في أوقات مختلفة.

وهناك العديد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

#### 8- الوسائل الإحصائية:

- النسبة المئوية: استخدام النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع تكرارات كل منها، حيث يتم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد التكرارات} * 100 / \text{مجموع افراد العينة.}$$

- كذلك برنامج Microsoft office Excel

## خلاصة الفصل الخامس :

ان نجاح أي عمل مهما كانت درجته العلمية مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة مشكلة هذا البحث فقد قدمنا في هذا الفصل ( الجانب التطبيقي) الخطوات المنهجية, التي يتبعها الباحث من اجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وتوضيح اهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها, وأيضا عرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة الى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني, كما حددت كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله هذه الدراسة, والهدف منها جمع المعلومات في احسن الظروف وعرضها في احسن الصور, لأجل الوصول الى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سلفا, وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي اعتمدنا عليها لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والابعاد, ويحدد الاطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث ان يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه, فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات اثناء إنجازه لبحثه للوصول الى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الإستنتاج العام

### الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا القبلية والسابقة، ومن خلال بحثنا العلمية والدراسات الأكاديمية خلال مشوارنا الدراسي، ومختلف التبرعات التي قمنا بها سواءً التابعة للمؤسسة الجامعية أو الخارجية، نستطيع ان نستنتج ما يلي:

- الاتصال الداخلي كوظيفة وكوسيلة عبارة عن همزة وصل بين مختلف المصالح التابعة للمؤسسة، هذا ما يبني ثقافة اتصالية وتبانيها من طرف الطاقم الداخلي للمؤسسة يولد ثقافة مؤسساتية تعطي لهذه المؤسسة صورة ذهنية للجمهور الخارجي مبنية على الثقة والمصداقية والشفافية لتحقيق مبدأ الاستمرارية في تسويق منتوجاتها على المدى الطويل.
- الاتصال الداخلي يكمن في التفاهم والتنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، وهو مبني على الشفافية والمصداقية.
- الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية له دور فعال في إدارة الازمات فهو يترجم ثقافة مؤسسة داخليا للجمهور الخارجي الذي تكون له نظرة شاملة وموحدة عما تتخذه المؤسسة من إجراءات وقرارات اتصالية وإدارية وتنفيذية لإبعاد اشاعات الوسائل الإعلامية التي تمس بسمعة المؤسسة.
- الاتصال الداخلي يحمل في مفهومه الفعالية في إدارة الازمات والفعالية تكمن في الاستخدام المتقن والناجح للأساليب الاتصالية بين مختلف المصالح الإدارية، وقد يكون الاتصال الداخلي سبب ظهور ازمة وذلك في حالة عدم التوفيق والفهم الصحيح للرسالة الاتصالية التي ترسل من مصلحة الى أخرى داخل التنظيم الإداري، حيث ان المؤسسة لا تملك مجموعة من الكفاءات بل تملك كفاءات مختلفة.
- يمكننا القول ان المؤسسات العصرية جلها وخاصة الاقتصادية تعمل على دمج اتصال داخلي بثقافة المؤسسة لكي تجعل من الرسالة الاتصالية ثقافة أيضا تعمل على مبدأ المصداقية والشفافية وتوحيد الموظفين داخل المؤسسة وزرع صورة ذهنية إيجابية خارج المؤسسة. وفي حالة مواجهة الازمات فيكون لها ثقافة تعمل بها وعليها من خلال الاستراتيجيات الاتصالية والبرامج التنفيذية والمرجعة والتقييم لما خطط له وذلك بتنظيم والتنسيق بين مختلف مصالح العمل للمؤسسة.
- يندرج التخطيط الاتصالي في أولى قائمة المؤسسة فلا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة الاقتصادية، لأنه يعمل على تثبيت او تعديل سلوك الجمهور الداخلي او الخارجي نحو تحقيق اهداف المؤسسة والحفاظ على سمعتها واستمرارها في المدى الطويل، مع مراعاة الأساليب الاتصالية المناسبة لذلك. واثناء التخطيط الاتصالي يجب على القائم بهذا الدور الوظيفي، استعراض مختلف الازمات التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة، ووضع مختلف الحلول المناسبة للحد من تفاشي الازمة.

خاتمة

أصبح اليوم، الحديث عن نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية في التسيير التنظيمي للمصالح الإدارية وإدارة الازمات تحدي مرتبط بثقافة المؤسسة، لوحظ في السنوات الأخيرة من خلال الدراسات المرتبطة بإدارة المؤسسات ان هناك انقسامات لدى الموظفين داخل المؤسسات لسبب عدم التنسيق والتفاهم وحتى عجز في تبادل الآراء وقبول الرأي الآخر لأغراض لغوية، تقاليد وعادات ومشاكل اجتماعية وابعد من ذلك وجود العنصرية بمختلف أشكالها. وهنا يدخل اتصال داخلي جديد كحل لمختلف اشكال النزاعات المتواجدة بين الموظفين، تحت اسم " اتصال تنظيمي وذكاء اقتصادي" لتحقيق التوازن من خلال تعديل او تغيير سلوك الموظفين وذلك عن طريق تذكير اهداف المؤسسة وزرع ثقافة اتصالية داخلية وتعميمها على كل الموظفين من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق التنمية الخدماتية ورفع مردودية الأنشطة والبرامج والخروج من النزاعات الداخلية

تواجه المؤسسات الاقتصادية أزمات او توترات داخلية تعود الى أسباب مختلفة سواءا كانت مرتبطة بالموظفين (غيابات، نزاعات...) او خلل تقني مرتبط بالأنشطة والبرامج المستعملة او عدم التوافق في ترجمة الرسالة الاتصالية على الوجه الذي تنصه، والاهم هو كيفية مواجهتها، في دراستنا هذه ما يهمنا هو كيف يعمل الاتصال الداخلي على إدارة الازمات، لا يمكن لآية مؤسسة ان تتوقع نوع وحجم الازمة خاصة في المؤسسة الاقتصادية، ولكن يمكن لها اتخاذ القرارات واتخاذ خطط قبلية وهذه القرارات و الخطط عبارة عن الوقت الذي يفصل نوع وحجم الازمة قبل وقوعها، وذلك بالاستعانة بخلية الازمة التي تعمل على تفكيك وتقييم الوضع داخل المؤسسة. الإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه، وكذا معالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية، وعليه فان التخطيط الاتصالي ضروري على كل المستويات، قبل واثناء وبعد وقوع الازمة.

بيليو جرافية

أولاً: قائمة الكتب

• باللغة العربية:

- 1) معين مُجَّد عياصرة. مروان مُجَّد بني احمد القايدة، الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، 2005.
- 2) مُجَّد أبو سمر. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2009
- 3) فضيل دليو. الاتصال ومفاهيمه ونظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 2003.
- 4) مصطفى واخرون. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- 5) منال حلمت محمود. مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة. 2002.
- 6) فضيل دليو. مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر. 1998.
- 7) يوسف سعدون. علم الاجتماع دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
- 8) حسين عبد الحميد احمد رشوان. علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004.
- 9) يوسف لازم كماش: البحث العلمي، ط1، عمان، الأردن، دار دجلة للنشر، 2016.
- 10) رجي مصطفى عليان وعثمان مُجَّد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط2، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر، 2008.
- 11) مُجَّد عبد الحميد. البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، القاهرة. 2000.
- 12) موريس النجريس. ترجمة بوزيد صحراوي واخرون. 2004.
- 13) عمار مجوش و مُجَّد ذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر. 1985.
- 14) احسان مُجَّد حسن. الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطلبة، بيروت. 1999.
- 15) عبد الله مُجَّد عبد الرحمان. الاعلام (المبادئ والاسس النظرية والمنهجية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2004.
- 16) د.ابراهيم عثمان. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشرق، عمان. 2008.
- 17) احسان مُجَّد حسن. النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط2، عمان. 2010.
- 18) حسن عماد مكاوي. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة. 1998.
- 19) سمير نعيم احمد. النظرية في علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة. 1985.
- 20) ضرار العتيبي وزملائه. العلمية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. 2007.
- 21) موسى خليل. الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت. 2005.
- 22) الشماع مُجَّد خليل، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2001
- 23) عامر سعيد ياسين، الاتصالات التنظيمية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر، 2000.
- 24) ياغي عبد الفتاح مُجَّد، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر، بدون سنة النشر.

- (25) علاقي مدني، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، الطبعة الثالثة، 1999.
- (26) عطوف مُجَّد ياسين: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، 1981.
- (27) الاتصال ومراجعة الاتصال، من برامج تكوين مركز الاتقان سوناترا، الوحدة التاسعة، CPE, ED 2001
- (28) م . س . اوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- (29) علي مُجَّد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الاسلامية، مصر، 2002.
- (30) سعيد ياسين عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، 2000.
- (31) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر الطبعة الثانية، 1998.
- (32) صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982
- (33) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- (34) صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1993.
- (35) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2001.
- (36) مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.
- (37) علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت. 1995.
- (38) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- (39) سعاد نائف بزوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (40) جمال الدين مُجَّد امرس، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (41) لواء دكتور عبد العزيز عبد المنعم خطاب، إدارة الأزمات الأمنية، القاهرة، 2003.
- (42) استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، السيد سعيد، دار العلوم للنشر، القاهرة، الكبعة الأولى 2006
- (43) البريدي، عبد الله عبد الرحمن، الإبداع يخلق الأزمات رؤية جديدة في إدارة للأزمات، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999، ص 24-26، والخضيري، محسن أحمد، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة دون تاريخ.
- (44) مُجَّد جاد الرب سيد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مطابع الدار الهندسية، 2011.
- (45) خلف جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (46) رشاد الحملاوي مُجَّد، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة 1995.
- (47) عبد الوهاب مُجَّد السعيد، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة 2006.

## ● باللغة الأجنبية:

- 1) Mintzberg. H : le manager au quotidien, Paris, éditions d'organisation ,1984
- 2) Audit des ressources humaines, 9 eme unité, CPE, Sonatrach ,2002
- 3) la communication interpersonnelle: Sandra Michel, publication CPE ,Sonatrach ,2002
- 4) Bateson G et autres la nouvelle communication paris le seuil 1984
- 5) Chantal Russenault et Martine Pretet : Economie et gestion d'entreprise ,1995
- 6) François Banon Bruno Henriet : DRH C'est déjà demain ! .édition s organisations .1998
- 7) Philippe Beon : Développer la communication interne , Nathan ,1992
- 8) Marie Helene Westphalen : le Communicator, édition Dunod, 1994
- 9) Pierre Louart : Gestion des ressources humaines , Collection gestion , éditions eyerolles university ,1991
- 10) Jean Pierre Lehnishe : la communication dans l' entreprise , Que sais\_ je
- 11) Crocker Olgal et Lyril Charny et autres : Guide pratique des Cercles de qualité , Paris , le seuil ,1991
- 12) Lioyd .W.Singer and Jan Reban « acricis Management systm » secuaity Manamement M.Y.U s sebtember 1987 .
- 13) Caponigro Jeffrey , The Crisis Counselor : A Step Bey Step Guide To Managing A Business Crisis Contemporary Books ,New York , 2000.
- 14) Williams David & O Laniran ,Bolanle , ,Expanding The Crisis Planning Fonction , Introduction Éléments Of Risk Communication T O Crisis Communication Pratique , Public Relations ,Review ,Vol 24 ,No 3 ,1998
- 15) Shirley Harrison ,Public Relations : An introduction ,2 nd édition, Thomson Learning édition, London,2001.

16) Burnett ,John ,A straticgic apprach to managng Crises : Public relation  
reviw Vol 24 N 04 , 1998

ثانيا: المعاجم والقواميس

- 1) مُجَدِّ جمال الفار. المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. 2010.
- 2) المعجم الوجيز. مجمع اللغة العربية، طبعة 1 خاصة, 1999.
- 3) قاموس وبستر.
- 4) موسوعة المجالي القومية المخصصة, 2001، مواجهة الأزمة الأخلاقية والسلوكية، المجلد 27

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 1) كموش مراد، العلاقات العامة وإدارة الازمات (دراسة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية) كنموذج، كلية العلوم السياسية والإعلامية، جامعة الجزائر. 2008/2007.
- 2) بريس نورة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة واشكالية تمويلها، دراسة ميدانية حالة مؤسسة "فرتيال" عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة عنابة, 2006/2005.
- 3) رابح خوني، حساني رقية، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 4) يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004-2005.
- 5) إبراهيم بختي، دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

رابعا: المجلات

- 1) سلطان بلقاسم. العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجَدِّ خيضر، بسكرة. ال عدد5، فيفري, 2004.
- 2) مجلة الجندي المسلم، العدد 113 في 2003/11/1.
- 3) عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مت دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006.

