

# جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الاعلام والاتصال



الموضوع:

دور الإتصال الداخلي في تعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية

لدى عمال مؤسسة سونغاز SDC بالأغواط

دراسة ميدانية أجريتها على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر

تخصص: علوم الإعلام والاتصال وعلاقات عامة.

إشراف الاستاذ:

- أ. د : سعد بلمداني

اعداد الطالبتين :

أم الخير بديار

خديجة صحراوي

السنة الجامعية

2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار...  
أبي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان  
دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.  
إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذ المشرف..، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و  
المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا  
وجه الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

أم الخير

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي  
الذي لم يبخل علي يوما بشيء  
وإلى امي التي زودتني بالحنان  
والمحبة  
أقول لهما : أنتم وهبتموني الحياة  
والأمل والنشأة على شغف الإطلاع  
والمعرفة جميعا وإلى إخوتي  
وأسرتي  
ثم إلى كل من علمني حرفا أصبح  
سنا برقه يضيء الطريق أمامي  
وإلى كل زملائي وزميلاتي وأساتذتي  
وكل عائلتي

خديجة

# شكر وتقدير



أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه  
و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول

النبي ﷺ

«من لم يشكر الناس لم يشكر الله» .

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر  
فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و  
إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث فقد  
كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة و ألطف إشارة،  
فله مني وافر الثناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع،  
أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

## ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : دور الإتصال الداخلي في تعزيز العلاقات الإجتماعية لدى عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط

الإشكالية : إلى أي حد يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية ما بين عمال مؤسسة سونلغاز -SDC- بالأغواط؟  
فرضيات الدراسة :

- ❖ يعتبر الاتصال الجيد مع العاملين إحدى الوسائل الأساسية التي يجب تجسيدها باعتبارها من الدعائم التي يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين إنتاجهم؛ ذلك لأن الإنتاجية العالية تتحقق ليس فقط بأفراد يعملون بجهد أكبر ولكن أيضا برغبة وحماس أكبر.
- ❖ غياب الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط ينعكس سلبا على طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، إذ أن العمال الأكثر إنتاجا يتميزون بإقامة شبكة اتصال أكثر ملائمة من تلك التي يقيمها العمال الأقل إنتاجا.
- ❖ يساهم الإتصال الداخلي في بناء علاقات إنسانية مهنية متينة بين عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط.
- أهداف الدراسة : : يمكن تلخيص أهداف الدراسة علي النحو التالي:
- ❖ إبراز مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطور المؤسسة .
- ❖ إبراز دور تحسن العلاقات الاجتماعية في تطور المؤسسة.
- ❖ إبراز مدى الارتباط الموجود بين الاتصال الداخلي والعلاقات الاجتماعية .
- ❖ إبراز مدى نجاح المؤسسة في تحسين وتعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية (سواء الفردية أو الجماعية داخل المؤسسة) .

المنهج المستخدم في البحث : قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الموضوع  
عينة الدراسة : العينة تحتوي على 121 موظف في مؤسسة سونلغاز وتم إختيارهم عشوائيا  
حدود الدراسة :

المجال الزمني : أنجزت هذه الدراسة في الفترة ممتدة بين فيفري 2023 إلى غاية جوان 2023  
المجال المكاني : أجريت الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز SDC بالأغواط  
الخصائص السيكومترية: تم الإعتماد في دراستنا على إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات  
النتائج المحصل عليها :

يمكن أن نقول أنه توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى الفناعة التي ينبغي على مؤسسة سونلغاز بالأغواط إرسائها وهي الإستراتيجية الاتصالية ما دام أنه مطلب عمالي محض ونأمل أن تستفيد مؤسسة بحثنا من نتائج هذه الدراسة وأن تهتم بموضوعي الاتصال والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة نظرا لما فيهما من مزايا تعود على الرفع من الإنتاجية وتحسينها

الكلمات المفتاحية :  
الإتصال الداخلي،التعزيز، شبكة العلاقات الإجتماعية

## **Abstract:**

**Title of the study:** The role of internal communication in enhancing social relations among Sonelgaz SDC employees in LAGHOUAT

**Problem statement:** To what extent does internal communication contribute to enhancing the social network between Sonelgaz SDC employees in LAGHOUAT?

### **Study hypotheses:**

- Good communication with employees is one of the main means that should be embodied as supporting elements that can contribute to developing and improving their productivity.
- The absence of communication within Sonelgaz SDC negatively affects the nature of relationships within the institution, as highly productive workers tend to establish more suitable communication networks than less productive workers.
- Internal communication contributes to building strong professional human relationships among Sonelgaz SDC employees in laghouat.

### **Study objectives:**

- Highlighting the extent of the contribution of internal communication to the development of the institution.
- Highlighting the role of improved social relationships in the development of the institution.
- Highlighting the extent of the connection between internal communication and social relationships.
- Highlighting the extent of the institution's success in improving and enhancing social network (both individual and collective) within the institution.

**Research method:** The study used the descriptive analytical method due to its suitability for the nature of the topic.

**Sample:** The sample consists of 121 employees in Sonelgaz SDC who were randomly selected.

### **Study boundaries:**

- Time frame: the study was conducted between February 2023 and June 2023.

### **- Location:**

the study was conducted in the Sonelgaz SDC electricity and gas distribution institution in laghouat.

**Psychometric characteristics:** The study relied on a questionnaire as a data collection tool.

### **Results:**

Through this study, it can be concluded that Sonelgaz SDC should adopt a communication strategy as it is an essential employee requirement. It is hoped that the institution will benefit from the results of this study and focus on the topics of communication and social relationships within the institution due to their benefits in enhancing and improving productivity..

### **Key words :**

internal communication ; Reinforcement ; social relations

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
IV	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- التساؤلات
06	3- فرضيات الدراسة
07	4- أهداف الدراسة
08	5- المنهج المستخدم
08	6- عينة البحث وكيفية إختيارها
08	7- أسباب إختيار الموضوع
09	8- تحديد الصطلحات والمفاهيم
10	9- الدراسات السابقة للدراسة
<b>الإطار النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإتصال الداخلي</b>	
	تمهيد
18	المبحث الأول مفهوم الإتصال عامة والإتصال الداخلي في المؤسسات
21	المبحث الثاني : عناصر الإتصال الداخلي ووسائله
25	المبحث الثالث : هيكل الإتصال الداخلي وإتجاهاته
28	المبحث الرابع : أشكال وأنواع الإتصال الشخصي

31	المبحث الخامس : أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة وأهدافه
35	المبحث السادس : شروط نجاح الإتصال الداخلي في المؤسسة
38	المبحث السابع: أنماط (نماذج) الإتصال
	خلاصة
<b>الفصل الثاني : شبكة العلاقات الإجتماعية</b>	
	تمهيد
46	المبحث الأول : مفهوم العلاقات الإجتماعية
53	المبحث الثاني : أسس وسمات العلاقات الإجتماعية في الإدارة
55	المبحث الثالث: أهمية العلاقات الإجتماعية
57	المبحث الرابع : دور العلاقات الإجتماعية في تنمية وتعزيز الإنتاج
59	المبحث الخامس : العلاقات الإجتماعية عنصر من عناصر العملية الإدارية
60	المبحث السادس : العلاقات الإجتماعية كأسلوب إتصال
63	المبحث السابع : إنعكاسات العلاقات الإجتماعية على الإتصال والتواصل
64	المبحث الثامن الإتصال كأداة للعلاقات الإجتماعية
65	المبحث التاسع : تأثير غياب الإتصال على العلاقات الإجتماعية
	خلاصة
<b>الإطار التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية</b>	
	تمهيد
77	1-الدراسة الإستطلاعية
78	2- ضبط متغيرات الدراسة
79	3-حدود الدراسة
79	4-أدوات جمع البيانات
80	5- صدق الأداة

80	6- المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
83	1- تحليل البيانات
115	2- الإستنتاج العام
116	3- الإقتراحات والتوصيات
	خاتمة الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق

### فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبيّن توزيع العينة حسب نوع الجنس	83
02	يبيّن توزيع العينة حسب الفئة العمرية	84
03	يبيّن توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	85
04	يبيّن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	86
05	يبيّن توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	87
06	يبيّن المستوى التعليمي للمبحوثين مقارنة بمتغير الفئات السوسيو مهنية	88
07	يبيّن وسائل الإتصال الأكثر إستعمالا في مؤسسة سونلغاز	90
08	يبيّن وسائل الإتصال المفضلة لتلقي المعلومات	91
09	يبيّن مدى إهتمام العمال باللوحات الإلكترونية	93
10	يبيّن عوامل عدم إهتمام العمال بلوحات الإعلانات	95
11	يبيّن تقييم مستوى الإتصال في مؤسسة سونلغاز مقارنة بمتغير المستوى التعليمي	98
12	يبيّن تقييم مستوى الاتصال مقارنة بمتغير الأقدمية	100
13	يبيّن موقف العمال من تأثير الإتصال على العلاقات الإجتماعية مقارنة بمتغير الأقدمية	101
14	يبيّن دور آراء العمال في إنجاح مشروع المؤسسة مقارنة بمتغير الفئات السوسيو مهنية	104
15	يبيّن مميزات العلاقات (مناخ العمل) ما بين العمال مقارنة بمتغير السوسيو مهني	107

108	يبين تقييم العامل للعمل الذي يقوم به في مؤسسته مقارنة بمتغير الأقدمية:	16
110	يبين عوامل تحسين الأداء مقارنة بمتغير السوسيو مهني	17
111	يبين تقييم العمال لدور الشريك الإجتماعي (النقابة) في توطيد العلاقات الإجتماعية في المؤسسة	18

### فهرس الأشكال

عنوان الأشكال		
64	مخطط يمثل دورة المعلومات	01
83	الدائرة النسبية توضح التمثيل البياني لنوع الجنس للعينة	02
85	أعمدة بيانية توضح التمثيل البياني لفارق السن للعينة	03
86	أعمدة بيانية توضح التمثيل البياني للحالة الإجتماعية للعينة	04
87	أعمدة بيانية توضح التمثيل البياني للمؤهل العلمي للعينة	05
88	أعمدة بيانية توضح التمثيل البياني للخبرة المهنية للعينة	06

مقدمة

---

## مقدمة :

بالرغم من الدراسات التي أجريت في حقل الاتصال إلا أن هذا الأخير لا يزال ميداناً خصراً يحتاج إلى دراسات أعمق من أجل إضفاء ديناميكية جديدة للتنظيم، كما أن الاهتمام البالغ الذي حظي به موضوع الاتصال عامة والاتصال الداخلي خاصة باستقطاب اهتمامات الباحثين والدارسين في مجمل العلوم الإنسانية وبصورة خاصة العلوم الإنسانية والاجتماعية لدليل قاطع على مدى أهمية الموضوع. إذا كنا نؤمن بأنه لا غنى عن الاتصال في أي مجال من مجالات الحياة كالتجارة والاقتصاد والسياسة... فإن إيماننا الأكبر بأن هناك من التخصصات العلمية ما هي إلا أكثر صلة بالاتصال من غيرها من العلوم منها على سبيل المثال علم الاجتماع والعلوم الإنسانية. يرى علماء الاجتماع أن أي مجتمع يضم عددًا من النظم الاجتماعية اللازمة لبقائه واستمرار حياته وإذا درسنا هذه النظم نجد أنها تقوم على الاتصال. فالاتصال عملية أساسية للنشاط الاجتماعي ولزامة لوجود أي مجتمع وتماسكه وتقدمه؛ وبدون الاتصال بين أفراد المجتمع يصبحون حشدًا لا رابطة ولا علاقة اجتماعية بينهم، بالأحرى الاتصال هو شريان الحياة الاجتماعية وإذا توقف الاتصال بين الأفراد تفكك و تحلل. هذا ويشير علماء الاجتماع أيضا إلى أن الاتصال قد عمل عبر التاريخ على جمع شمل الناس بعضهم إلى بعض لكي يشعروا باتحادهم و"في العصر الحديث عملت الزيادة الهائلة في التسهيلات الفنية في مجالات الصحافة والإذاعة والسينما وارتباطها بالتغيرات الأخرى على إبراز مشكلات وإمكانيات جديدة في نطاق "السلوك الجماعي" على مسرح الحياة الحديثة".<sup>(1)</sup>

إذن فالاتصال يرتبط ارتباطا وثيقا بالقضايا والمشكلات الاجتماعية؛ بحيث أصبح من الضروري اليوم أن تتم الدراسة في إطار الاجتماع الواسع لما له من تأثير اجتماعي قوي و للدور الحاسم الذي يقوم به في عملية التغيير الاجتماعي و إلى الدرجة التي دفعت الباحثين إلى التأكيد على أن: " كل تحليل للتغيير الاجتماعي لا بد أن يركز في النهاية على عملية الاتصال".

فضلا عن ذلك، تجدر الإشارة كذلك إلى التحول الاقتصادي الذي بدأت تشهده بلادنا منذ العشرية الأخيرة للقرن الماضي بالانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر ، حيث يجري الحديث عن

1- محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث الإسكندرية، ص 117.

مدى أهمية عامل الاتصال ومشروع المؤسسة من أجل تحفيز المستخدمين وإشراكهم في تحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>.

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يمكن تحقيق المنظمة لأهدافها إلا استناداً على مجال الاتصال والعلاقات الاجتماعية التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجاتهم وتحقيق سعادتهم مما يؤدي إلى تحقيق التواصل وبذلك زيادة وتحسين الإنتاج، حاولنا أن نبحر في هذا الموضوع من خلال الدراسة النظرية والميدانية علنا نصل إلى نتيجة هذه العلاقة الموجودة بين المتغيرين ومدى تأثيرهما على بعضهما البعض وهل يمكن الفصل بينهما وما هي نتائج ذلك؟

للإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها حاولنا تسليط الضوء على الجوانب التي تلم بالموضوع ويتجلى ذلك من خلال الخطة المنتهجة بحيث تقسيم موضوع دراستنا إلى شقين متكاملين وهما: الشق النظري والتطبيقي، حيث وبعد عملية المطالعة المكثفة للمادة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي سمحت لنا باكتساب الزاد النظري حاولنا إسقاطه على واقع مؤسسة سونلغاز SDC الأغواط كحالة للدراسة الميدانية قصد الوصول إلى إجابات على يتمثل هذا التقسيم على النحو التالي:

نقسم الدراسة إلى 3 أطر منها الإطار المنهجي و الإطار النظري والإطار التطبيقي فالإطار النظري قسمناه إلى فصلين

الفصل الأول : تناولنا فيه الإتصال الداخلي

الفصل الثاني : كان مخصص لشبكة العلاقات الاجتماعية في المؤسسات

ثم يأتي الإطار التطبيقي وجاء بفصلين :

الفصل الأول : كان مخصص للإجراءات المنهجية

الفصل الثاني : خصص لتحليل النتائج ومناقشتها وإستنتاجها

وفي الأخير تأتي الخاتمة والمراجع والملاحق .

الإطار المنهجي

## 1- الإشكالية:

إن المنظمة أو المؤسسة ليست مجالاً إنتاجياً فحسب؛ إنما هو مجال اجتماعي مؤسس على شبكة علاقات تضامنية أو عدوانية تؤثر على سير العمل واستخدام العمال، من هذا المنطلق تصبح المؤسسة "لا تنتج حصرياً الخيرات المادية والسلع ولكنها تنتج وتعيد إنتاج في آن واحد، علاقات إنتاج اجتماعية". فهذه العلاقات التي ينشئها العمال في مكان عملهم على الرغم من الدلالات التي تميزها يشكلون حولها مواقف تحمل دلالات متميزة بالنسبة لهم، لكنها من جهة أخرى هي شرعية إذ أن " كل جماعة تريد المحافظة على خصوصياتها من خلال الدخول في علاقات تنافس، مراقبة؛ سيطرة...". (3)

وقد أكدت الكثير من الدراسات الحديثة بأنه لا يمكن اعتقاد تسيير مؤسسة دون الاهتمام بعامل الاتصال؛ بالأحرى فهو أمر جدي لا يمكن الاستهانة به، ونظراً للأهمية التي يكتسبها هذا العامل، تلجأ المؤسسات اليوم إلى استحداث ما يعرف بخلايا الاتصال بل حتى مديريات قائمة بذاتها شأنها شأن المديريات الأخرى.

وعليه، فقد أصبح من مستلزمات الأمور أن يشارك جميع أعضاء المنظمة في رأي الصدع واستعادة التوازن المفقود من خلال إقامة جسور وفتح قنوات بين مختلف الفئات الاجتماعية المهنية داخل المنظمة لتبادل المعلومات والذي من شأنه أن يحقق التواصل والتآلف بين ذات الفئات وفي ذات المنظمة، أو بالأحرى بغية تحقيق الانسجام بين أفراد المؤسسة وأعضائها. إن تحقيق الانسجام يعبر في حد ذاته عن مدى تأثير الاتصال في بلوغ درجة معينة من التفاهم والرضى وبذلك تكوين علاقات وروابط متينة تفضي إلى تكوين روح الجماعة والتعاون بين أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية. من هنا رأينا بأنه من الضروري أن ندرس دور الاتصال ومدى علاقته بتحسين وتمتين وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

في هذا الإطار يندرج موضوع بحثنا في هذا الذي يحمل عنوان:

" دور الاتصال الداخلي في تعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية لدى عمال مؤسسة سونلغاز. " إذن، يمكن الجزم بأن الاتصال يعتبر أحد الدعام الرئيسية للمؤسسات سواء في خلق الروابط

3-Bouzida (A) : *Industrie mécanique et relations sociales dans le projet algérien*, OPU, Alger, 1990, P 29.

الاجتماعية والإنسانية بين أعضائها أو في نشر المعلومات والحقائق والأفكار بينهم داخل أو خارج المؤسسة الواحدة. وهو أمر يمكن أن يساعد على تحقيق التقارب والتعاون ومن ثم تحقيق التآلف الحقيقي.

على هذا الأساس؛ تختلف المؤسسات في درجة نجاحها في بلوغ الأهداف المسطرة وهو الأمر الذي يجعلنا نتساءل: لماذا تحقق مؤسستان متشابهتان في الإمكانات نتيجتين في هذا السياق يذكر المؤلف فيرمو (4) قائلا: "ما يفرق مؤسسة ذات كفاءة ومؤسسة بدون كفاءة؛ هو قبل كل شيء الأفراد؛ حيويتهم وإبداعهم؛ كل الباقي يمكن شراؤه؛ تعلمه... من هنا يتبين لنا أهمية العنصر البشري في المؤسسة سيما إذا كان فيه اتصال وتآلف بين عناصر المنظمة.

إذن، فإن هدفنا من وراء هذا كله هو كشف علاقة الاتصال الداخلي بتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة؛ ومحاولة الوصول إلى جوهر هذه العلاقة لتحديد أسباب نجاح مؤسسة ما وفشل الأخرى، بالأحرى سنحاول من خلال دراستنا هذه أن نبرز أهمية ودور الاتصال الداخلي في تمكين وتعزيز الروابط الاجتماعية ما بين أفراد وجماعات المؤسسة من خلال إقامة خط اتصال يضمن تبادل وجهات نظر الأطراف المختلفة والسماح للعمال بتقديم التصورات والاقتراحات والبدائل بخصوص تنظيم العمل ومن ثم رضا العمال عن عملهم والشعور بالانتماء والإحساس بأن لعملهم فائدة كبيرة. (5)

بحكم أن المجتمع في تغير مستمر وهي الفكرة التي أشار إليها عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه في دراسته للظاهرة البيروقراطية الذي أضفى صبغة جديدة في دراسته مقارنة بالدراسات الامبريقية الأمريكية التي يتزعمها إلتون مايو وسيلزنيك اللذان اهتمتا بدراسة سلوكيات الأفراد (سوسيولوجيا العمل) ومدى تأثيرها على سير التنظيم.

من خلال ما سبق تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث المتواضع يتناول موضوعا من الموضوعات التي تكتسي أهمية بالغة في ميدان علم الإدارة وهو إبراز الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في

4 - VERMO Legrant : **La politique sociale de l'entreprise** ; édition ;Hommes et Techniques ; Paris 1986 ; P04.

5 - .Michel Crozier. **Le phénomène bureaucratique**, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation moderne et sur leurs relations, en France, avec le système social et culturel. Edition Seuil. 1963 ;P 133

تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وهي دراسة تهدف إلى إلقاء الضوء على نفسية الإنسان (وهو ما يعد عنصرا من عناصر علم الاجتماع النفسي) وما ينجم من علاقات إنسانية (علاقات اجتماعية) داخل المنظمة المكونة في شكل جماعة مهنية اجتماعية، وذلك لكون الاتصال يقوم على خلق وتوطيد التفاهم والقبول والتعاون بين المؤسسة وجماعيتها، ويشمل ذلك سيطرة إدارة المؤسسة على المشكلات والمسائل التي تواجهها، وهو ما يساعد على إدارة المؤسسة على أن تكون على علم بما يدور في مختلف أوساطها.

لذلك فإن غياب الاتصال يؤدي إلى الانسداد وذلك بغض النظر عما يمكن تدعيم العاملين وتحفيزهم ماديا.

فلإنجاح مشروع المؤسسة؛ يتطلب من العمال الاندماج في مشروعها والخضوع والتماثل مع مبادئ تنظيمها الرسمي، والالتزام التام مع المنطق الإنتاجي دون أن يقيم وزنا لحاجات هؤلاء العمال المتمثلة في الأجور وظروف العمل وغيرها، التي تشكل مطلبا ضروريا لإعادة إنتاج قوة عملهم والتكيف في المؤسسة.

وبالتالي إرتأينا بطرح الإشكالية كالآتي:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية ما بين عمال مؤسسة سونلغاز - SDC - بالأغواط؟

من خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

### 1-1- التساؤلات :

❖ ما هي أدوات ووسائل الإتصال الداخلي المناسبة بين عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط ؟

❖ هل هناك إهتمام بعنصر الاتصال الداخلي لدى عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط؟

❖ هل يبراهم الإتصال الداخلي في بناء علاقات إنسانية مهنية متينة بين عمال مؤسسة

سونلغاز SDC بالأغواط ؟

### 2- الفرضيات :

هي تصريح نتخذه مؤقتا فيما يخص علاقة بين متغيرين أو أكثر وهدف البحث هو تأكيد أو نفي هذا التصريح ،كما تعتبر إجابة مؤقتة يمكن إلغائها ونفي هذه الفرضية بعد فحصها أي وضعها تحت

المراقبة العلمية.

## 2-1- الفرضيات

- ❖ إن الأدوات ووسائل الإتصال الداخلي المناسبة تساهم في تحقيق الإدماج وتكييف جميع عناصر التفاعل بين عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط
- ❖ هناك إهتمام بعنصر الاتصال الداخلي لدى عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط
- ❖ يبينهم الإتصال الداخلي في بناء علاقات إنسانية مهنية متينة بين عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط.

## 3- أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا هذه أساسا إلى:

- ❖ إبراز مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطور المؤسسة .
  - ❖ إبراز دور تحسن العلاقات الاجتماعية في تطور المؤسسة.
  - ❖ إبراز مدى الارتباط الموجود بين الاتصال الداخلي والعلاقات الاجتماعية .
  - ❖ إبراز مدى نجاح المؤسسة في تحسين وتعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية (سواء الفردية أو الجماعية داخل المؤسسة) .
  - ❖ إبراز أهم العوائق المحتملة التي تحول دون تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .
  - ❖ تحديد عوامل اضطراب الاتصال ما بين الفئات الاجتماعية داخل المؤسسة
  - ❖ تحديد أثر ودور الاتصال الغير الرسمي في انحراف المعلومات والأهداف .
  - ❖ إبراز دور وسائل الاتصال في إرساء علاقات تضامن داخل المؤسسة .
  - ❖ التوصل إلى نتيجة من أجل اقتراح بعض الحلول المناسبة التي بإمكانها أن تساهم في إرساء نظام اتصالي فعال يساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية.
- كما تهدف الدراسة هذه كذلك إلى معرفة الوضع القائم للنشاط الاتصالي في المؤسسة (مؤسسة سونلغاز -الأغواط) من خلال أجهزتها وذلك من حيث:
- ✓ معرفة حدود استخدام وسائل الاتصال.
  - ✓ معرفة مدى تحقيق نجاح في استخدام وسائل الاتصال؛
  - ✓ معرفة مدى تحقيق تعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية جراء استخدامها وسائل الاتصال.

✓ معرفة علاقة العملية الاتصالية بالعلاقات الاجتماعية وارتباطها بالواقع الفعلي في الأداء الوظيفي.

#### 4- المنهج المستخدم:

إستجابة لطبيعة الموضوع يشترط على الباحث أن يعتمد على منهج يناسب دراسته

و لما كانت دراستنا هذه تهدف إلى التعرف على دور الإتصال في تعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية

لدى عمال سونلغاز بالأغواط ، وتحليلها إحصائيا ومنه إختارنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك

لملائمته لطبيعة موضوعنا .

#### 5- عينة البحث وكيفية اختيارها :

##### 1 عينة الدراسة :

بغية الحصول على آراء مختلف الأفراد بتنوع مستوياتهم وتعدد مناصبهم واختلاف المصالح التي

ينتمون إليها ,تم اختيار (121) عامل في مؤسسة سونلغاز للتوزيع الكهرباء والغاز - وسط بالأغواط

بطريقة قصدية ثم قمنا بتوزيع اداة الدراسة على العينة المختارة حسب متغير السن والمستوى

الدراسي والسوسيوميهني .

#### 6-أسباب اختيار الموضوع:

##### 6-1- الأسباب الذاتية :

- المولى لدراسة موضوع الاتصال الداخلي و السعي لإثراء الزاد المعرفي المتعلق بهذا الموضوع

في إطار التخصص.

- اكتساب معلومات لم نكن نعرفها عن الدور الفعال الذي يحققه الاتصال في تعزيز

شبكة العلاقات الإجتماعية .

- الموضوع له علاقة بتخصصنا وبمجال دراستنا

##### 6-2- الأسباب الموضوعية

- قلة الدراسات والبحوث المبررة التي تناولت موضوع الاتصال ودوره في تعزيز شبكة العلاقات

الإجتماعية.

- تزويج مكتبة الجامعة بهذه الدراسة وذلك لإشباعها بمراجع تخص هذا الموضوع

### 7- تحديد المصطلحات ومفاهيم الدراسة :

7-1- الاتصال الداخلي: هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم و يشمل

كل مستوياته، و يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "إنتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم و نقلها و تبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، و ذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمر و أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة<sup>(6)</sup>

ويعرف اجرائياً: على أنه عملية تبادل المعلومات، والآراء بين طرفين أو أكثر داخل مؤسسة لأجل

أهداف مشتركة، من أجل تبادل المعلومات وكل الأخبار وخلق شبكة وجسر تواصل بين الأطراف.

7-2 تعزيز: يعرف التعزيز بأنه المثبر الذي يؤدي الى زيادة احتمال تكرار حدوث الاستجابة في

ظروف مشابهه ، وهو الاستجابة التي اذا حدث سلوك معين ستكون مدعاة لتكراره في ظروف مشابهه

. ويكون التعزيز في حالة تقديم او تطبيق بعض المثبرات المرغوب فيها على نمط سلوكي ما .<sup>(7)</sup>

ويعرف اجرائياً: بأنه سلوك لفظي أو غير لفظي، يأتي عقب السلوك سواء كان لفظياً أم غير لفظي،

تعبيراً عن مدى الموافقة أو الرفض لهذا السلوك، فهو مكافأة بعد نجاح، أو عقاب بعد خطأ.

7-3- شبكة العلاقات الإجتماعية : هي استراتيجية تهدف إلى الكشف عن المزيد من الفرص

المهنية وبناء العلاقات الفعالة بهدف تبادل المصالح من خلال التواصل مع الآخرين، منهم

الأشخاص المحيطين مثل الأسرة والعائلة والجيران والأصدقاء وزملاء الدراسة وزملاء العمل السابق

والحالي، بالإضافة إلى التخطيط للتواصل مع أشخاص مؤثرين في مجال العمل الذي يهتم به

الشخص من خلال حضور الفعاليات والمؤتمرات التي تقام بهدف التواصل وبناء العلاقات.<sup>(8)</sup>

وتعرف إجرائياً : هي تلك الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع ، والتي تنتشأ نتيجة

اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم بعضهم بعضاً ، ومن تفاعلهم في المجتمع

1- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 19

2- محمد القحطاني ، التعزيز في علم النفس ، ط1، جامعة الإمام محمد بن سعود ، السعودية ، 2011 ، ص 32.

8- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية؛ 1996. ص 76.

## 8- الدراسات السابقة:

- دراسة "كنزة غراب ، مريم السايب" 2015 :مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في تخصص إعلام وإتصال والعلاقات العامة، تحت عنوان: "واقع الإتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية- طلبة (جامعة العربي بن مهدي أم البواقي أنموذجا ":(9)

تناولت الدراسة موضوع واقع الإتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية ، دراسة ميدانية أجريت على مستوى جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي ، حيث تضمنت الإشكالية " ماهو واقع الإتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية ؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قامتا الطالبتين بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ، كما تم إختيار الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وكان مجتمع الدراسة ممثل في طلبة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة ام البواقي ، وقد تم إختيار نوع العينة بأسلوب عشوائي وكانت متمثلة في 100 طالب من كلا الجنسين ،وكانت نتائج الدراسة كالاتي :

- نوع الإتصالي الغالب في الجامعة هو الإتصال الرسمي ، الذي يعمل على نقل المعلومات والتعليمات والأوامر .
- وسائل الإتصال الأكثر إستخداما داخل الجامعة هي ( الملصقات ، الإعلانات ، المرسلات الكتابية ) .
- تعتمد الجامعة في إتصالاتها الداخلية على وسائل الإتصال الحديثة .
- للإتصال الداخلي أهمية كبيرة داخل الجامعة ، فهو يضمن توصيل البيانات والمعلومات إلى كل الجهات وعلى مختلف المستويات ، وله تأثير إيجابي داخل الجامعة .
- إن إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، لها تأثير كبير على نشاط وفعالية الجامعة ، وذلك عن طريق السرعة في إنتقال المعلومات وإختصار الوقت والجهد .
- إن أهمية الإتصال تتمثل في أنه يضمن توصيل البيانات والمعلومات إلى مختلف المستويات .
- إن قوانين الإتصال في الجامعة لها فعالية وتأثير إيجابي على العملية الإتصالية بها .

9- كنزة غراب ، مريم السايب"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في تخصص إعلام وإتصال والعلاقات العامة، "واقع الإتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية- طلبة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي أنموذجا ، 2015.

## الدراسة الثانية :

قادري محمد - الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الحذف بمغنية -مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان -2009-2010 . (10)  
تتاول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي و أهمية العملية الاتصالية في المؤسسة .

توصل الباحث إلى طرح السؤال التالي :

✓ هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها؟

وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها مراعيًا في ذلك دور

الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الحذف المنزلي بمغنية ؟

وتمثلت الأسئلة الفرعية في ما يلي :

✓ ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟

✓ ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

✓ ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة؟

✓ بماذا تضع المؤسسة في مخططها لإستراتيجية الاتصالية؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي :

-يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية

بالغة ماله من تأثير مباشر وينجم عنه وضع إستراتيجية الاتصالية .

- إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء استراتيجيه اتصالية الداخلية ومحاولة الكشف عن أهم

انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة .

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في

عمال مؤسسة الحذف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل

تم اختيارهم بنسبه %20 من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

كما يعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميدان على استبيان أي أجراه مع عدد من العمال

10- قادري محمد - الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الحذف بمغنية -مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان -2009.

إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مده البحث الميداني . وثاني مجاله الدراسي : بالنسبة للمكاني : مؤسسة الحذف المنزلي التافنة بمغنية الجزائر أما ال مجال الزمني : أجريت هذه الدراسة في عام 2010 وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في :

✓ إن الاتصال الداخلي يمثل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية وضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها وفعاليتها.

✓ مهمة وضع معالم الاتصال المهمة لجميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن أوضاع .

✓ تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها

✓ تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الاتصال الداخلي ولكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصددتها كونها ركزت على أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة بشكل عام ولم تقم بدور الاتصال الداخلي في تحفيز الأداء في تحفيز الأداء الوظيفي بالمؤسسة فضلا الاختلاف بين دراستين من حيث الأهداف و المجال المكاني والزمني التي تمت فيه الدراسة . وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للاتصال داخلي بالمؤسسة.

#### الدراسة الثالثة:

قبائلي حياة : إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات -مذكر ة ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان 2017 . (11)

تطرق إشكالية البحث إلى نشأة الاتصال وتطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية ثم تحدثت عن المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها وربطها بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي كالاتي : ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال

11- قبائلي حياة : إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات -مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان 2017 .

الداخلي في المنظمة ؟

وتفرعت عنه أسئلة فرعية كآآآي :

✓ ما المقصود بالاتصال الداخلي؟

✓ ماهي المكانة التي يحتاجها في المنظمة ؟

✓ ما هو المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟

✓ ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة كالتالي :

- لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد تعتبر

لإستراتيجية الاتصال الداخلي عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة

للمنظمة .

- التنظيم المركزي أحد أهم العوامل المساهمة في الحد من الكفاءة الاتصال الداخلي في

المنظمة الجزائرية .

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ومكانه الاتصال الداخلي في المنظمة و تأثير

المتبادل بينهم .

تلخصت أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عمليه اتخاذ

القرار وتسيير المنظمة ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهمية الاتصال الداخلي .

أما بالنسبة لمجتمع البحث فقط تمثل في عمال الشركة الوطنية لإنجاز القنوات وكانت العينة العشوائية

بلغت 50 عامل من إطارات و أعوان التحكم و أعوان تنفيذ ، كما اعتمدت على المقابلة الشخصية مع

المسؤول عن دائرة في الشركة أما الملاحظة اعتمدت عليها من خلال الاطلاع على عدد من الوثائق

الخاصة بالشركة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الجانب الميداني ، أما فيما

يخص الجانب المكاني والزمني أجريت الدراسة في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات الجزائر وقد دامت

انجاز هذه الدراسة خمسة أشهر ،توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

➤ نقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة

بالنسبة لمشاكل الاتصال فكل جزء في هذه المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.

➤ إستراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الاستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد أي

تشخيص مسبق لهذه العملية.

➤ بالنسبة لهذه الدراسة قد ركزت أكثر على الإستراتيجية الاتصال التي تعتبر مجموعة من مهارات التسيير ووضع مختلفة الأشكال الاتصال الموجودة فيها من اجل تلبية أهداف المصلحة العامة أما فيما يخص الدراسة التي نحن بصددنا فركزنا أكثر على الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز الأداء واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في صياغة الأهمية والأهداف و المجال المكاني والزمني لإجراء الدراسة.

وقد استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري فيما يخص الاتصال الداخلي

# الإطار النظري

الفصل الأول :

الإتصال الداخلي

**تمهيد**

تنشأ المؤسسات لتحقيق أهداف محددة لتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية مجموعة من الأفراد منهم المؤسسين والإداريين والعاملين ، وذلك من خلال نظام الإتصالات فيما بينهم بعضا لبعض ، حيث تتوافق كفاءة نظام الإتصال بالمؤسسة على مدى قدرته على سرعة انسياب المعلومات ، والتوجيهات ، الأوامر ، والقرارات ، والتقارير وذلك عبر المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة ، لذلك يجب أن تحسن كل مؤسسة بنظام إتصالات ذو فعالية عالية ، يعتمد على توظيف التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال حتى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أساليب العمل بها .

وبالتالي سنتناول في هذا الفصل مفهوم الإتصال الداخلي

## المبحث الأول : الإتصال عامة والإتصال الداخلي في المؤسسة خاصة

### المطلب الأول : تعريف عام للاتصال:

يبدو انه ليس من المنهج العلمي الخوض في دراسة الاتصال الداخلي, الذي هو لب دراستنا دون الإشارة إلى الكل أي الاتصال بمفهومه العام.

لقد تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه وما يهمننا في هذه الدراسة هو التركيز على مفهوم الاتصال في علم الاجتماع باعتباره ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة (Bindin force) لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية<sup>(12)</sup>، لذا سنعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات المختلفة:

إن كلمة اتصالات communications مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى common أي le ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة إلى الوصول إلى نتيجة أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال، وعلى ذلك فالإتصال يعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل؛ ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها بحيث يمكن الإحاطة بأمور وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة؛ وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد؛ بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين وبالعكس.<sup>(13)</sup>

ويذهب "كارل هوفلند Carle Hofland" إلى القول بأن الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد (القائم بالاتصال) الذي يقوم بنقل المثير (وغالبا ما تكون رموز شفوية) لتعديل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة).

ويمكن القول كذلك بأن الاتصال هو عملية يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين الطرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل وذلك بهدف الإعلام أو الدعاية أو الإعلان أو الإقناع أو التأثير العقلي أو العاطفة أو الهيجاء بأفكار

12- عبد الحميد عطية ومحمد محمود الهولي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث؛ الإسكندرية؛ سنة 2003، ص 9.

13- غريب عبد السميع غريب:الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،سنة 1996،ص12

واتجاهات وأهداف معينة. (14)

إذ يمكن عن طريق الاتصال توحيد الفكر والاتفاق على المفهومات وتسهيل عملية إصدار القرارات، وبذلك تكون هذه العملية ضرورية طالما أن هناك تفاعل بين الإنسان وغيره في أي منظمة أو موقف.

أما Floyd Procker يعرف الاتصال بأنه "عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر" (15).

ويعرف مصطفى حجازي (16) الاتصال قائلًا: "... أما على المستوى اللغوي فالإتصال هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين رئيسيين : الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد، والربط يفني لإيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين. "فوصل الشيء بالشيء وصلًا وجمعه ضد فصله، أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وصل إلى شيء بلغه، وصلني الخبر بلغني وانتهى إلي، فالإتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة. وهنا يبين لنا الاشتقاق اللغوي كم هي معبرة اللغة العربية عن المعنى الحقيقي للإتصال وظيفيا وإنسانيا. كما نلمس كم هي ذ تتقارب المعاني ودلالاتها لكلمتي إنسان (من أنس وألف) واتصال (وصل، جمع، ربط).

كما نجد تعريف عمر أحمد همشري (17) قائلًا عن الإتصال: "أصل كلمة اتصال مشتق من اللاتينية (communis) وتعني المشاركة أي الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات أو المشاعر والاتجاهات والاتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة والاتصال هو الربط والجمع والصلة.

14-غريب عبد السميع غريب عن عادل الزيايدي: العلاقات العامة؛ القاهرة؛ كلية تجارة عين الشمس؛ المرجع نفسه، ص98.

15- محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص21.

16- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط3، 2000، ص 19.

17- عمر احمد همشري: التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص169.

### المطلب الثاني : تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

إن الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة يعد بمثابة آلة في يد الإدارة والتي يتم من خلالها تحقيق وحدة متجانسة وذات كفاءة وفاعلية قدر الإمكان في جميع الأشكال القائمة من الاتصال الخارجي والداخلي على السواء وذلك من أجل خلق قاعدة إيجابية لإقامة العلاقات مع الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة التي تعتمد عليهم المؤسسة، وهو ما يسمى بالجمهور الداخلي بما فيها المجموعات الظرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية ونقابة العمال (18).

كما يعرفه ألبون بول: هو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل ... فعندما يقوم عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة، وخاصة إذا كان هناك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف)؛ تقتضي الحاجة أن يكون كل واحد لديه جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الآخرون حتى يكون الهدف الذي يتبعونه منجزا على الصيغة الأكثر ملائمة. (19)

فالالاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تنمو وتتطور فئة وحيدة ومتجانسة نطلق عليها اسم شركة أو مؤسسة، وتكمن إستراتيجية الاتصال الداخلي في فن تسيير وتنسيق الأشكال المختلفة للاتصال الموجودة داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنفعة العامة ويتحقق ذلك بتطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد الكونين للمؤسسة من جهة، وبين هؤلاء والمؤسسة كشخص معنوي عبر ممثليها (20).

18- ألبون فيكرتر، عبد الحكم الخزامي: دليل العلاقات العامة مرجع عملي شامل، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص143.

19 -Albon Paul : **problème de l'entreprise**, Ed. Dunod, Paris, 1987, P46

20- شريط حورية: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة الأكياس والصناديق لوادي

السمار، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، 2001.

## المبحث الثاني : عناصر الاتصال الداخلي ووسائله

### المطلب الأول : عناصر الاتصال الداخلي:

إن نجاح أي عملية اتصالية التي لا تتم إلا بتوفر طرفين على الأقل وتوافر عدة عناصر أساسية متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف اجتماعية ونفسية تؤثر في النهاية على انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد ونوعية التأثير المحتمل لهذه الآراء ولتلك المعلومات وهي:

**1- مرسل الرسالة:** وهو مصدر الرسالة أو القائم بالاتصال، في هذه الحالة ينبغي أن يسعى مرسل الرسالة إلى الوصول إلى الجمهور (فردا أو جماعيا) المعني بالذات بوسيلة صوتية أو بصرية أو الاثنتين معا وفي أوقات متقاربة حتى يستطيع أن يترك أثرا في الرأي العام، بالأحرى فإن فعالية عملية الاتصال تتوقف على كفاءة؛ قدرة ومصداقية المرسل على نقل مضمون الرسالة لكي يقبل أفراد الجمهور على الاستماع إلى ما يقول. كما يشير أحمد همشري (في كتابه التنشئة الاجتماعية للطفل) (21)، في هذا الصدد نشير إلى أن نجاح العملية الاتصالية يقع على المرسل ضرورة فهم خصائص المستقبل وطبيعته وخبراته.

**2- الرسالة الإعلامية :** يجب أن تحمل الرسالة فكرة ما وأن تكون الفكرة محدودة وواضحة وتهم جمهورا معينا، ولكي يتحقق للرسالة الوضوح ينبغي استخدام الأسلوب الجذاب والعبارات السهلة لأن فهم المعنى هو أساس الإقناع والاستمالة.

**3- مستقبل الرسالة:** لن يتم الاتصال حتى تصل الرسالة إلى مستقبل الرسالة (فردا أو جماعة)؛ وحتى يتسلمها ويصدر منه رد فعل معين. بالفعل لن يصدر رد فعل إلا إذا استوعب مستقبل الرسالة وفهمها ووثق فيها وصدقها، وكلما كان المستقبل راغبا ومهتما بالرسالة كلما استفاد منها وتجاوب معها في سرعة وحرص شديدين، ويلعب الوقت دورا مهما في وصول الرسالة فالرسالة بالراديو إذا بت في الساعة العاشرة صباحا من أجل العمال فلن تصل إليهم؛ لكن إذا بثت لريبات البيوت فطبعاً يكون هذا الموعد هو الأنسب والأفق لضمان وصولها إلى عدد كبير من الناس منهم.

21- عمر أحمد همشري، المرجع السابق، ص177.

4- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول لها من عملية الاتصال، فالمؤسسة مثلا هدفها هو التطور من خلال دراسة مشاكلها الداخلية. وعليه فإن أهداف الاتصال ينبغي أن تكون جد محددة ومشاركة

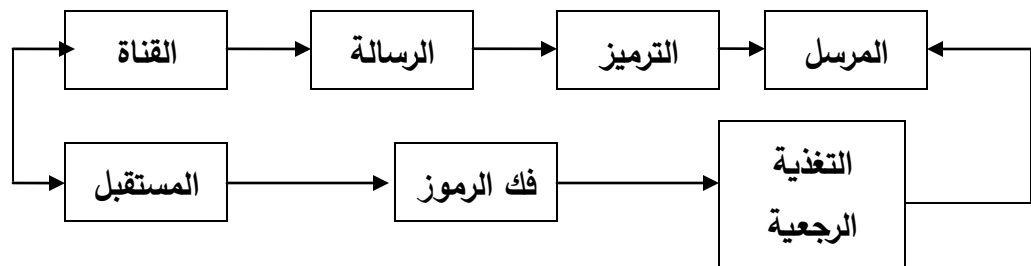
لجميع المعنيين la communication d enterprise

5- **وسيلة الاتصال:** وهي الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية؛ كتابية، سمعية ويتوقف إختيارها على مضمون الرسالة.

6- **نتيجة الاتصال:** التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

7- **التغذية العكسية (الرجع):** هي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر؛ ويرى البعض أن الرجوع يكون بمثابة استجابة مضادة يتلقاها المصدر وعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدر أو المرسل التأكيد بأن الرسالة قد وصلت للمستقبل وتم استيعابها وفهم محتواها وأنها أحدثت رد فعل المطلوب.

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح عناصر العملية الاتصالية من خلال الشكل التالي:



شكل يمثل العناصر الأساسية للإتصال (22)

نستنتج مما سبق ذكره أن الاتصال الداخلي لكي يكون ناجحا يتعين توفر شروط أساسية تتمثل في:

توفر طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) وتوفر الرسالة (الفكرة أو المعلومة) حد سواء كي يتفاعل المستقبل مع الرسالة وفي الأخير ينتظر أن تكون هناك تغذية عكسية، ويشير حسن خريف في هذا السياق (23) أنه ينبغي مراعاة الأوساط الثقافية والاجتماعية والبيئية وخصوصية كل واحد منها .

22- عبد العزيز خواجه: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل؛ دار الغرب للنشر والتوزيع؛ وهران؛ 2005، ص 197.

23- حسن خريف: المدخل إلى علم الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة؛ جامعة منتوري قسنطينة؛ 2005، ص.22.

**المطلب الثاني : وسائل الاتصال الداخلي وأساليبه:**

تستخدم الإدارة بصفة عامة في ممارسة نشاطها الاتصالي وسائل الإعلام المختلفة وأهمها وسائل الاتصال الجماهيري التي لا غنى لأية مؤسسة عنها في الوقت الحاضر .

ويتوقف استخدام المؤسسات لوسائل الاتصال على وضعها المالي من جهة وعلى مدى الاهتمام الذي توليه لميدان الاتصال لتحسين علاقاتها مع الجماهير ويمكن تقسيمها إلى قسمين وهما (24) :

أ - الاتصال المباشر

ب - الإتصال غير المباشر

1/ **الاتصال المباشر:** وهو الذي يعتمد على مواجهة الناس مباشرة سواء أكانوا أفرادا أو جماعات

وهي أكثر الوسائل فاعلية وتأثيرا على الجماهير منها:

1- الزيارات والمقابلات.

2- الاجتماعات.

3- المؤتمرات.

4- تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة.

5- المشاركة في المسابقات العامة (كالراديو، التلفزيون، شهر رمضان... إلخ)

6- المشاركة في الحياة العامة.

7- خدمة المجتمع المحلي.

8- رعاية العاملين بالمنشأة.

9- مخاطبة الجمهور .

10- المقابلات الشخصية.

11- الزيارات .

24- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة ؛ دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان؛ ط 1؛ سنة 1998، ص 155-143

2/ الإتصال غير المباشر: حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة في طرق الإتصال غير المباشر ويوجد الكثير من هذه الوسائل التي يجب أن يعرفها الأخصائي الاجتماعي ويستخدمها وأهم هذه الوسائل هي:

- 1- الصور الفوتوغرافية؛
- 2- الملصقات.
- 3- السبورة.
- 4- لوحات الإعلان.
- 5- مجموعات الصور التوضيحية.
- 6- اللوحة.
- 7-العرائض.
- 8-الشرائح.
- 9-الأفلام.
- 10-الأفلام السينمائية.
- 11-المطبوعات.
- 12- الجواله والرحلات.
- 13-الأغاني.
- 14- التمثيليات.
- 15- التعيينات.
- 16- المعارض.
- 17- برامج الإذاعة والتلفزيون.

## المبحث الثالث : هيكل الاتصال واتجاهاته:

## المطلب الأول: هيكل الاتصال:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة؛ وهذه الوحدات والمستويات هي التي تشكل هيكل المنظمة؛ الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فرد في المنظمة (25) ، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل. ونتيجة للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية فإن وجود هيكل للاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة، ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطا وأشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وأفقيا وذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر في نفس المستوى أو الدرجة، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق كما يمكن ربط الاتصال اللارسمي بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في المنظمات الرسمية نفسها.

## المطلب الثاني : اتجاهات الاتصال

## 1- الاتصال من أعلى إلى أسفل:

- يتم اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفة رسمية من أعلى إلى أسفل وذلك حسب السلم الإداري، يلخص "كارترز" و"كاهن" أنواع هذا الاتصال كما يلي:
- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل
  - المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة؛ المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب.
  - التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
  - المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.

25- عزي عبد الرحمان: عالم الاتصال؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ سلسلة الدراسات الإعلامية؛ بدون سنة، ص20

يبدو من خلال هذا العرض الموجز لأنواع الاتصال العمودي "من أعلى إلى أسفل" الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال في انجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو ناقصة إذا نظر إليها نظرة جزئية وفي تعزيز السلوك الإيجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال، وفي وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقوية الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي وتفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب، وفي توضيح الأبعاد العقائدية لأداء عمل ما يكون دافعا قويا لإنجاز العمل وإتقانه وذلك كاعتبار الشغل عبادة وأداء المهام الخطيرة التي تعود على الجماعة بالفائدة تضحية وجهادا.

من الواضح أن الاهتمام بكل أنواع الاتصال المذكور وعدم الاقتصار على النوع الأول يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين على إصدار التعليمات والأوامر بل يعملون على تقديم المعلومات الكافية المرتبطة بالأداء وتصحيح الأخطاء إلى جانب تقديم المعلومات التي تنمي الدوافع الداخلية وتحقيق الرضا في العمل.

## 2- الاتصال من أسفل إلى أعلى:

إذا كان الاتصال من أعلى إلى أسفل يقتصر في أغلب المؤسسات الاقتصادية وغيرها على إعطاء الأوامر والتعليمات فإن الاتصال من أسفل إلى أعلى يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات؛ ومما يؤكد بهذا الصدد هو أن الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

يمكن تلخيص أنماط الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى فيما يلي : (26)

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفا مثلا.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

26- عزي عبد الرحمان: المرجع السابق، ص 23.

- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

### 3- الاتصال الأفقي:

يتم الإرسال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي؛ ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي (27).

ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجئون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي على احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدر من مصادر الثروة والسلطة؛ وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة وقوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة.

ويرى هنري فايول "ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السلمية مع مراعاة شرطين هما:

- وجوب حصول الموظف إذن رئيسته قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

وفي ذات السياق، تجدر الإشارة إلى أن اتجاهات الاتصال المشار إليها آنفا يشكل اتصال منظم يسير وفق القنوات الرسمية التي تنظم المؤسسة؛ لكن يجب أن لا نغفل ذلك الاتصال -الموازي- الذي يحدث ما بين فئات العمال خارج القواعد التنظيمية والغير مهيكلة وهو ما يسمى بالاتصال غير الرسمي، وعليه فإن بعض العلماء يرى بأن الاتصال في محيط الإدارة ينقسم إلى قسمين (28) :

**أ/- الاتصال الرسمي Formel** : وهو الاتصال الذي يتم وفق القواعد التي تنظم المؤسسة وتسير

27- عزي عبد الرحمان: المرجع السابق، ص 24،

28- عبد العزيز خواجة: المرجع السابق، ص 175.

تبعاً لفتواتها، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة. (29)  
ومن أهم وسائل الاتصال الرسمي: المقابلات الخاصة، الاجتماعات المغلقة أو العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية؛ المجالات والدوريات الصادرة عن المؤسسة؛ التقرير السنوي.

**ب/- الاتصال غير الرسمي Informel** : هو الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة لعملية الاتصال بالمنظمة وينقسم إلى:

- اتصال يتفق مع أهداف الاتصال الرسمي: وهذا النوع يؤيده المديرون ويشجعونه لأنه يسهل مهامهم.

- اتصال لا يساير أهداف الاتصال الرسمي : ويعتقد غالباً المدراء أنه يعيقهم وبذلك يحاولون محاربتة.

ومن أهم وسائل الاتصال غير الرسمي ما يدور بين العمال في حديثهم عن مشاكلهم وآمالهم وتمنياتهم والأحوال العامة؛ وحديث المدراء والرؤساء فيما بينهم عن ندواتهم الخاصة والشكاوي والتظلمات التي تصل إلى المدراء دون التدرج في السلم الإداري وحديث المديرين مع بعض سكريتارياتهم لغرض تفريغ الشحنات الانفعالية والخروج عن النفسية التي تفرضها عليهم وظائفهم.

#### المبحث الرابع : أشكال وأنواع الاتصال الشخصي

انطلاقاً من كون اللغة هي محور الاتصال الأول في كل المجتمعات سواء كانت هذه المجتمعات لا تزال في أطوارها الأولى أم قطعت أشواطاً بعيدة على طريق الحضارة، وذلك لأنها تلعب دوراً أساسياً في صياغة مختلف الرسائل بما في ذلك الرسائل التي تتضمن أصواتاً أو صوراً أو رموزاً ذلك أن هذه الرسالة تعتمد بدورها على اللغة سواء في طريقة إعدادها وتحريها أو مراجعتها ومناقشتها، أو نقدها وتعديلها أو في شرح مضمونها.

**المطلب الأول : الاتصال اللفظي**: يدخل في هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقل؛ هذا اللفظ قد يكون منطوقاً يصل إلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع وقد تكون اللغة اللفظية مكتوبة. ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية الاجتماعية وغيرها.

ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة .. الكتب والمجلات والصحف اليومية والتقارير وغيرها.

**المطلب الثاني: الاتصال غير اللفظي:** تشمل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال التي لا تعتمد على اللغة اللفظية بل تعتمد على اللغة غير اللفظية فتتمثل هذه اللغة في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل الفكرة أو معنى معين إلى إنسان آخر حتى يصير مشتركا معه في الخبرة، في ذهنه من معاني إلى ثلاث لغات هي:

**1/ لغة الإشارة:** وهي تتكون من الإشارات المختلفة التي يستخدمها الإنسان في التفاهم مع غيره ابتداء من الإشارات البسيطة الأحادية إلى الإشارات المعقدة كإشارات التفاهم مع الصم .

**2/ لغة الحركة أو الأفعال:** تتضمن هذه اللغة مجموعة الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريده من معاني أو أحاسيس ومن أمثلة ذلك ما يؤديه الممثل من: حركات على المسرح دون أن يصاحبها ألفاظ ورغم ذلك نستطيع أن نفهم ما يعنيه فإذا كان يمسك بيده شبكة ويقوم بأداء حركات بها يمكن أن يفهم منها أنه يقوم بدور أحد صيادي السمك إلى غير ذلك من الأمثلة.

**3/ لغة الأشياء:** ويقصد بالأشياء مل يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والحركة للتعبير عن معاني أو أحاسيس يريد نقبها إلى المستقبل فارتداء اللون الأسود في كثير من المجتمعات يقصد به إشعار الآخرين بالحزن الذي يعيش فيه من يرتدي ملابس سوداء، ومما سبق علينا أن نوضح أن اللغة اللفظية أو المكتوبة كأداة من أدوات الاتصال ليست سوى طريقة واحدة من طرق أخرى متعددة لنقل الأفكار والاتصال بين الأفراد والجماعات والاتصال ليس كما يعتقد البعض مسألة كلمات فحسب فقد تمثل صرخة الطفل الرضيع رسالة لأمه يعبر بها ما يحس به من ألم وجوع أو بلل كما أن الأخصائي الاجتماعي لا يؤثر في عملائه أثناء لقائه بهم عن طريق الألفاظ فحسب، بل إنه يستخدم أيضا تعبيرات الوجه وبعض الإشارات لنقل أفكار ومعاني إليهم<sup>(30)</sup> .

وتعتبر اللغة اللفظية ضرورية لكل مجتمع إنساني وترجع أهميتها إلى:

1- أن اللغة اللفظية هي التي تصنع الفكر وهي أساس الاتصال والتفكير والتخطيط والبحث وبدونها

يصعب علينا أن نتصور الثقافة الإنسانية إلى الصورة التي نجدها اليوم.

2- لقد أمكن بواسطة اللغة تسجيل الجزء الأعظم من التراث الإنساني ونقاها للحاضر وبواسطتها يمكن المحافظة عليه ونقله للأجيال المقبلة مع تميمته وتطويره.

3- يعتبر استخدام الألفاظ وسيلة اقتصادية للتعبير عن الأفكار والاتصال وذلك عن طريق الكلام والكتابة، إذ من الممكن أن تحتوي جملة قصيرة على عدد كبير من المعانى.

وهناك عناصر ضرورية يلزم توافرها حتى تصل اللغة المحددة ويوضح الهدف منها ومن أبرزها :

1/ التدقيق في صياغة الكلمات والألفاظ والرموز والإشارات والصور بحيث تكون في قالب ملائم يصلح لعملية الإرسال من ناحية وتكون محددة واضحة فلا تحمل مدلولات مختلفة أو متناقضة.

2/ أن يختار المرسل الوسيلة الأكثر ملائمة لنقل رسالته؛ فمثلا الصفحات المطبوعة تختلف عن شاشات السينما أو التلفزيون أو موجات الإذاعة المسموعة كما يختلف عن صالات العرض المسرحي ويختلف شكل الصياغة والقالب الذي تتخذه الرسالة باختلاف الوسيلة وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأمينة على نقل الرسالة بما يحقق الهدف كاملا.

3/ يجب أن تصل الرسالة كما هي إلى المستقبل لكي يصفها ويدرك مضمونها بحيث لا يتعرض للتحريف أو التأويل أو التشويه لذا يلزم اختيار اللغة المناسبة لمعنى وهدف الرسالة (31).

31- محمد سيد فهمي عن أدوين واكين: مقدمة في وسائل الاتصال ، ترجمة لـ وديع قسطنطين؛ مطابع الأهرام، القاهرة ، سنة 1981ص116-

**المبحث الخامس : أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهدافه:**

**المطلب الأول : أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:**

الاتصال عامة له أهمية بالغة في كافة المجتمعات على اختلاف درجة تطورها، لذا يعتبره العلماء اليوم على أنه المحور الأساسي الذي تدور حوله العمليات الاجتماعية وضرورة إنسانية لتماسك الأفراد والجماعات والمجتمعات والشعوب على اختلافها<sup>(32)</sup> من هنا نستنتج أن الاتصال عملية حيوية من خلالها يتم تبادل التفاهم والتفاعل بين الكائنات البشرية وهي الوسيلة التي تنتقل بها الأفكار والمشاعر والآراء من شخص إلى آخر أو جماعة أخرى وهي عملية تفاعلية من شخصية أو أكثر، بحيث يبدأ الشخص المبادرة ببعث رسالة إلى مستقبل أو أكثر فيها معلومات وحقائق؛ وأمر، مشاعر؛ حيث يقوم المستقبل بالاستجابة لها حيث يقوم ببث هذه الاستجابة عن طريق الكتابة أو المشاهدة أو الإيماء بلغة الجسم كاهتزاز الرأس مثلا. فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن أنفسهم أو بالأحرى عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فبدون الاتصال تفنقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة<sup>(33)</sup>.

وفي ذات السياق، يرى جون ديوي<sup>(34)</sup> أن وجود المجتمع واستمراره لا يتم إلا من خلال العادات والأفكار والمشاعر عن طريق الاتصال؛ ويرى "شرام" أن وظائف الاتصال لم تتغير عبر القرون؛ إنما ظهرت مستجدات وهياكل تسمح بتوسيع هذه الوظائف وتمديد نطاقها، وتشير الدراسات إلى أن الاتصال يمثل 75 % من نشاط المؤسسات والأفراد ويمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل أو المستقبل.

وجهة نظر المرسل: تتمثل في:

أ. الإعلام: نقل المعلومات وإخبار الآخرين عن أحداث معينة

ب. التعليم: تدريب الآخرين وتطويرهم للقيام بمهمة معينة

32- عمر أحمد همشري، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء للنشر والتوزيع؛ ط1 ، عمان 2003 ص 171.

33- خواجة عبد العزيز، مدخل إلى عمل النفس الاجتماعي - دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص 155.

34- خواجة عبد العزيز، المرجع السابق، ص 152.

ج. الترقية: الترويج عن النفس وتسلية الآخرين

د. الإقناع: تحويل وجهات نظر الآخرين

### 1- وجهة نظر المستقبل:

أ. فهم المحيط وما يدور فيه من أحداث معينة

ب. تعلم خبرات جديدة

ج. الراحة والمتعة والتسلية

د. الحصول على المعلومة للمساعدة في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا

وما يبين كذلك أن الاتصال يكتسي أهمية بالغة سواء داخل المنظمة أو أية هيئة اجتماعية أخرى

أنه يقوم بجمع أطراف المجتمع بعضه ببعض وتمير الأفكار وبذلك خلق الاحتكاك والتواصل ما بين الأفراد، بذلك فهو يعد بمثابة أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة أو المنظمة مع بعضها وفي تدعيمها بالبيئة المحيطة بهاء كما أنه أداة فعالة لمواجهة الشائعات أو المعوقات التي تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها هذا من جهة ومن جهة أخرى، المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها تعمل أيضا على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.

واعتبارا أن المنظمة تتشكل من فئات اجتماعية فهي بدورها لا يمكن تصورها دون العملية الاتصالية وهو ما يسمى بالاتصال الداخلي الذي لا يكاد يقل أهمية عن ما سبق ذكره، إذ يعتبر الدم الذي يجري في عروق التنظيم فيبث فيه الحياة والحيوية والنشاط فالاتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية؛ فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية؛ إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية؛ تحقيق التكاليف والمهام على الوجه المرغوب؛ التصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل<sup>(35)</sup> ورغم هذه الأهمية فإن الاتصال الفعال يمثل الاستثناء وليس القاعدة في ممارسة المديرين والأفراد في المنظمات، وعلى أية حال فإنه إلى الحد الذي يعتبر فيه الاتصال أقل مما يجب أن يكون عليه؛ فإن الأداء التنظيمي سوف يكون أقل فاعلية مما ينبغي أن يكون عليه.

35- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2001/2000. ص 602.

إنه من الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً إدارياً يخلو من الاتصال، فلمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساعد فهم التوجيهات؛ عندما يتحول المزاح العارض إلى غضب؛ أو عندما تحرف التعليمات الشفهية غير الرسمية لأحد كبار المديرين. كل هذه المواقف تعكس وجود خلل في مكان ما أو مرحلة ما من عملية الاتصال، وانطلاقاً من ذلك الفهم فإن القضية لا تكمن فيما إذا كان المديرين يمارسون الاتصال أم لا حيث أنه يتواجد بطبيعته في أي نشاط أو مهمة يقومون بها. ولكن بدلاً من ذلك فإن القضية تكمن فيما إذا كان المديرين يمارسونه بشكل فعال أم لا.

وفي كلمات أخرى فإن الاتصال في حد ذاته أمر حتمي في ممارسات المنظمات؛ إلا أن أن يكون اتصالياً بالضرورة؛ لكن يظل السؤال الهام هو: بأي تأثير أو فاعلية يتم هذا الاتصال؟ (36)

### المطلب الثاني : أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في كل المنظمات وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن أنفسهم أو بالأحرى عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض؛ فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.

في هذا الشأن يقول عبد العزيز خواجه<sup>(37)</sup> أن التواصل هو الحالة العادية للإنسان، أما الانعزال أو انقطاع التواصل فهو الحالة الشاذة؛ ففي تجربة على إحدى الجامعات الكندية اختيرت مجموعة من الطلبة يقومون بأعمال إضافية تتمثل في غسل الأواني لتغطية نفقاتهم الدراسية؛ وطلب منهم زيادة أجورهم بثلاث مرات في حال الخضوع للتجربة المتمثلة في بقاء الطالب داخل غرفة معزولة بضوء خافت معزولاً عن أي تأثير حسي له علاقة بالاتصال الخارجي، وبعد ثلاثة أيام انسحب كامل الطلبة من التجربة؛ والنتيجة أن الطلبة اختاروا الأجر الزهيد وغسل الأواني عن الانعزالية.

ذلك أن الهدف من الاتصال هو انتزاع الاعتراف من قبل الآخرين؛ وهو قبل أن يكون علماً قائماً بذاته في التاريخ الحديث جداً يعتبر مقوماً أساسياً من مقومات الوجود الإنساني؛ ويمكن إدراجه حتى ضمن الحاجات الأساسية للإنسان؛ فالهدف العام منه هو التأثير والحصول على المشاركة المطلوبة؛

36- جمل الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس: المرجع السابق، ص 602

37- خواجه عبد العزيز، المرجع السابق، ص 154

أما الأهداف الأخرى فأهمها (38) .

-**الهدف التوجيهي**:- إذ يسعى الإتصال إلى تحقيق هدف عام وهو التأثير إيجابيا في أخرى بما يساعد على تحقيق الأهداف؛ وهذا يعني قيام الإتصال بوظيفة التوجيه.

-**الهدف إعلامي التثقيفي**: يتم في حالات توعية المستقبلين وإرشادهم في شؤون تهمهم وذلك عن طريق نقل المعلومات إلى الآخرين لتوعيتهم وتبصيرهم بالأمور وزيادة معارفهم وهذا يعني قيام الإتصال بوظيفة إعلامية أو تثقيفية.

-**الهدف التعليمي**: ذلك من خلال نقل المعلومات أو أفكار أو مهارات أو خبرات جديدة تضيف إلى معلومات الآخرين وأفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم في مجالات الحياة المختلفة تساعدهم في حل المشكلات والقيام بالأعمال والأدوار الاجتماعية التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف والمهارات المختلفة، وهذا يعني قيام الإتصال بوظيفة تعليمية.

-**الهدف الترفيهي أو الترويحي**: ذلك من خلال إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل؛ ويمكن هنا استعمال وسائل مثل المسرحيات والأفلام والمحادثات الهزلية والساخرة وغيرها وهذا يعني قيام الإتصال بوظيفة ترفيهية.

-**الهدف الاجتماعي**: ذلك من خلال زيادة تفاعل أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة ببعضهم بعضا، بالأحرى إيجاد فرص الاحتكاك بين الجماهير وتقوية الصلات بوظيفة اجتماعية؛

-**الهدف التنظيمي**: عن طريق ربط الأفراد ببعضهم بعضا أو الجماعات ببعضها بعضا، وتنسيق أنشطتها وذلك قصد تحقيق أهداف الموضوع وهذا يعني قيام الإتصال بوظيفة تنظيمية .

-**الهدف الإقناعي**: من خلال محاولة إقناع الآخرين بالأفكار والآراء المنقولة وهذا يعني قيام الإتصال بوظيفة إقناعية.

-**الهدف السلوكي**: ذلك من خلال التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم إيجابيا وهذا يعني قيام الإتصال بوظيفة سلوكية (نفسية).

**المشاركة في المعلومات** : يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف وتوجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريف كل منهم بالواجبات المطلوبة ومنه تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم. يمثل الإتصال أهمية

كبيرة في عملية اتخاذ القرار. فاتخاذ أي قرار يحتاج إلى توفر معلومات لتحديد المشاكل وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

-يساعد الاتصال والأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم يتصل المدير بكل أفراد المنظمة في جميع المستويات الإدارية؛ وترجع أهمية الاتصال إلى أن كل الجوانب وأنشطة العمل الإدارية Je التدريب وتقسيم الأداء يتم من خلال الاتصال إذ يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة علاوة على ذلك فإن العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة وتفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية.

هذا بالإضافة لأهداف أخرى مثل أهداف سياسية؛ فكرية؛ دينية واقتصادية وغيرها.

### المبحث السادس : شروط نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعتمد الاتصال الفعال الذي يحقق المشاركة والتأثير على شروط وعوامل أساسية ذات علاقة بعناصره (39).

#### المطلب الأول : بالنسبة للمرسل (أو المصدر):

- يجب على المرسل أن يحدد مستقبل الرسالة، بمعنى أن يدرك من هو محور التأثير (يؤثر فيمن) بالأحرى لمن توجه الرسالة. فالقائم بالاتصال يسعى إلى التأثير على شخص معين أو جماعة من الناس.

-أن يكون المرسل ملماً برسالة عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدارتها حيث يضمن بهذا نجاح عملية الاتصال.

-يراعي المرسل دائماً مدى استجابة المستقبل لرسائله وهذا ما يطلق عليه بـ "الرجع".

-أن يراعي المرسل أن المستقبل مرتبط بظروف الحياة التي تنتمي إليها وذلك إذا علمنا أن طبيعة العلاقة بين الاتصال وتغيير اتجاهات أو قيم أو أفكار المستقبل إنما هي محدودة بظروف الجماعة وانتماءات الجماعة للفرد. وهنا يكون من المتوقع إن مضمون الاتصال إذا لاقى قبولا واستجابة من قبل الجماعات فإنه سوف يكون أكثر فعالية في التأثير على أعضاء هذه الجماعات أي أن الأمر يتطلب في أول الأمر الموافقة الجماعية أو ملائمة مضمون الاتصال لبناء الجماعة التي تنتمي إليها

39- محمد عطية ومحمد محمود الهولي : الاتصال الاجتماعي ودوره في الخدمة الاجتماعية ؛ المكتب الجامعي الحديث؛ الاسكندرية؛ سنة 2003، ص 65-68.

المستقبل وكذلك قيمها.

**المطلب الثاني : بالنسبة للرسالة:** هناك شروط لإعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها:

-ينبغي تصميم الرسالة بصورة تجذب انتباه المستقبل لأن من الصعب نجاح عملية الاتصال إذا كان المستقبل غير منتبه إلى الرسالة ولذلك يراعي العناصر التالية لضمان انتباه المستقبل للرسالة:

✓ مدى حاجة المستقبل للرسالة

✓ صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة

الرسالة كاللقاء الأسئلة وإثارة المشكلات المناسبة خلال عملية الاتصال.

✓ اختيار المكان المناسب لاستقبال الرسالة.

✓ اختيار الوقت والفترة المناسبة لاستقبال الرسالة

✓ ينبغي أن يصوغ المرسل رسالته صياغة تناسب المستقبل مع استعمال الوسائل والرموز التي يفهمها وتتناسب مع المستقبل.

✓ ينبغي أن تثير الرسالة في المستقبل الشعور بحاجته إلى موضوع الرسالة وأن تقدم له طرقاً

لمقابلة هذه الحاجة بحيث تتناسب هذه الطرق مع الظروف المحيطة.

### المطلب الثالث: بالنسبة للمستقبل

المستقبل يتفهم الرسالة في ضوء خبراته السابقة وحاجته وكلما تشابهت خبراته مع خبرات المرسل

المتصلة بموضوع الرسالة ازداد فهمه لها وعلى المرسل أن يراعي بدقة مدى التجاوب أو التوافق بينه وبين المستقبل حتى تتحقق المشاركة المطلوبة وبالتأثير المرغوب.

هناك احتمالات نتوقعها من المستقبل للرسالة تحتاج من المرسل أن يضعها في الحسبان

وهي:

✓ فهم الرسالة فهماً كاملاً بمعنى مشاركة المستقبل للرسالة في الأفكار والإحساسات التي تم توصيلها.

✓ فهم الرسالة فهماً غير كامل « كأن يفهم أجزاء منها دون الأخرى.

✓ فهم الرسالة فهماً خاطئاً إما بسبب حدوث ما سبق أن أطلق عليه "التشويش" أو بسبب تفسير

المستقبل للرموز المستخدمة في ضوء خبراته غير المتشابهة لخبرات المرسل.

✓ عدم فهم الرسالة بسبب استخدام المرسل لرموز غير مألوفة للمستقبل كأن يستخدم كلمات

صعبة فوق المستوى اللغوي للمستقبل أو بسبب ظروف خاصة بالمستقبل ويقصد بذلك الظروف الصحية أو الانفعالية أو العقلية للمستقبل.

#### المطلب الرابع : الوسيلة

هي عبارة عن رموز أو شكل أو لغة التي يستخدمها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل؛ وهذه الرسائل كثيرة ومتنوعة سواء كانت رسائل لفظية منطوقة أو مكتوبة أو رسائل غير لفظية؛ ولكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا ونواحي قصور. وكلما توفر عدد من هذه الوسائل أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن يختار من بينها الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع صيغة الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه. (40)

#### المطلب الخامس: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهدافها:

لضمان نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة وفعالة؛ وهو ما أشار إليه الباحثون في حقل الاتصال من أجل ضمان السير الحسن لوظائف المؤسسة ومهامها وتوفير الجو المناسب لجمهور المؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة لاسيما الرفع من مردودية الإنتاج.

إذن ، رسم اتصالي بناء يعد خطوة هامة ينبغي على المؤسسة التركيز عليه من أجل تحقيق الأهداف والمبادئ المسطرة والتي أنشئت من أجلها، وهو ما يدفعنا إلى الإشارة إلى ضرورة إشراك العمال المكونين لهذه المؤسسة كون تواجدهم في المؤسسة هو الذي يضمن النجاح أو الفشل في النهاية. كما أن العملية الاتصالية تتم بين العمال أنفسهم أو بين الإدارة والعمال المكونين لها.

غير أنه تجدر الإشارة إلى أن وضع الإستراتيجية الاتصالية يقتضي تحديد الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة. فالأهداف العامة تتمحور أساسا في الإستراتيجية العامة التي أشنتت من أجلها المؤسسة وهي ترجمة لسياسة المسير الأول، ولتحقيق هذا المبدأ يتعين تجنيد مجموع المستخدمين حول الهدف أو المشروع العام، خلق الروح الجماعية داخل المؤسسة، أما الأهداف الخاصة ذلك يقتضي الإقحام الكلي للهيئة المسيرة وذلك من خلال الانسجام والالتفاف حول مشروع المؤسسة

40- محمد عطية ومحمد محمود الهولي: المرجع السابق، ص.67

## المبحث السابع : أنماط (نماذج) الاتصال

1- نظرا لأن عملية الاتصال في جميع أنماطها، تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد؛ فقد أصبح ينظر إلى الاتصال في جوهره على أنه نقل المعاني عن طريق الرموز المتعارف عليها إلى الدرجة التي ذهب إليها التقليديون على إن الرسالة هي أهم شيء في العملية الاتصالية<sup>(41)</sup>. من هنا نستنتج بأن هناك نماذج مختلفة للاتصال؛ بعضها لفظي وبعضها الآخر مصور، وبعضها بنائي والبعض الآخر وظيفي ولكنها لا تتعارض مع بعضها البعض بل هناك تكامل فيما بينها ؛ جاءت لتفسير وتوضيح العملية الاتصالية وهو ما يبين أن هناك محاولات عديدة بذلت لتوضيح عملية الاتصال وتحليلها ووصف أبعادها وتشخيص مجالاتها وذلك في شكل نماذج لتنظيم المعلومات وعقد المشابهات، ومن هذه النماذج (42):

-نماذج الاتصال الذاتي؛

-نماذج الاتصال الشخصي؛

-نماذج الاتصال الجماهيري.

غير أن ميدان عملنا لا يتسع لسرد كل هذه النماذج وعليه سنقتصر على ذكر نموذجين اثنين على سبيل المثال كونهما نعتقد أنهما يدعمان أكثر بحثنا هذا لا سيما في تسهيل فهم ديناميكية عملية الاتصال وشرح الواقع الفعلي للاتصال وهما:

**المطلب الأول - نموذج لاسويل :** قدم (هارولد لازويل Harold Lasswell) نموذجه في الاتصال مؤكدا عنصر التأثير في العملية الاتصالية ولخص النموذج في عبارته المشهورة:

"من يقول؟ ماذا يقول؟ لمن يقول؟ وبأي تأثير؟"، ويشير لازويل إلى أن دراسة الاتصال تحاول الإجابة على الأسئلة السابقة. فالسؤال الأول من يقول: يشير إلى القائم بالاتصال وما هي خصائصه سواء كانت الفردية أو الجماعية إذ أن القائم بالاتصال يعد أحد عناصر العملية الاتصالية، والعنصر الثاني في هذا النموذج يركز على السؤال ماذا يقول: أي على الرسالة ذاتها. والعنصر الثالث يركز على سؤال لمن يقول: يركز على الجمهور ونوعه وطبيعته إذ أن هناك العديد من الجماهير لذلك ينبغي تحديد الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة العنصر الرابع في هذا النموذج يركز على الوسيلة

41- محمد عطية ومحمد محمود الهولي؛ المرجع السابق ص 77

42- محمد محمد عمر الطنوبي، المرجع السابق، ص 167

بأى وسيلة: إذ أن هناك من الوسائل ما وكل منها تختلف عن غيرها من الوسائل من حيث مدى ملائمتها للجمهور ومن حيث مدى فعالية كل منها. والعنصر الخامس يركز على التأثير الذي تحدثه العملية الاتصالية، ولقد انصب اهتمام لاسويل على العنصر الأخير وهو عنصر التأثير، وذلك لأن اهتماماته ودراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام؛ وقد كانت وحدها لا تكفي رغم أنها ضرورية وهامة إذ أن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام. فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية (43).

وينظر لاسويل إلى جميع عمليات الاتصال على أنها تسير في اتجاه واحد أو في خط واحد من المرسل إلى المستقبل دون اعتبار للعناصر الوسيطة وإيجابية المستقبل؛ المتوقفة على الأبعاد النفسية والاجتماعية، كما أن لاسويل لا يشير في نمودجه إلى الأصداء الراجعة من المستقبل إلى المرسل؛ ولا يذكر موضوع الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل وهو ما يسمى بالإطار الدلالي. فاستجابة المستقبل للمرسل لا تحدث بطريقة آلية أو كيميائية كتأثير الضوء على السطح مثلا وإنما تعتمد على محصلة العوامل الشخصية والقوى الثقافية للشخص المستقبل؛ حيث أن العناصر النفسية لها أهميتها في عمليتي الإدراك والتذكر، وإن الإنسان ينتقي المدركات ويختار ما يتعرض له من معلومات ويتذكر وفقا للعوامل النفسية أو الاستعدادات والاتجاهات والقيم، كما أن العوامل الاجتماعية والثقافية لها تأثيرها على المستقبل في مدى تقبله للتأثير أو على استجابته للمؤثرات المختلفة. فالجماعة التي ينتمي إليها الشخص لها أثرها في تكوين إطار التأثير له. لذلك فلقد أدخل ريموند نيكسون في عبارة لاسويل وأضاف شيئا جديدا يتصل بالموقف العام للاتصال وهو الهدف من العملية الاتصالية؛ فأصبحت العبارة على هذا النحو "من يقول - وما يقول - ما هو تأثير ما يقال - في أي ظرف - ولأي هدف". (44)

ويوضح نيكسون أنه لا يمكن تقويم العملية الاتصالية إلا على أساس الهدف الذي نسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضا فيرنج Feering النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل، قائلا أنه ليس من

43- محمد سيد فهمي، عن عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة؛ المكتب العربي للنشر. سنة 1990. ص32، المرجع نفسه ص.73

44- محمد عطية ومحمد محمود الهولي؛ المرجع السابق، ص. 80.

الممكن تبسيط عملية الاتصال إلى حد اعتبارها مجرد نقل معلومات وأفكار أو وحدات ذات معنى من مصدر إلى آخر؛ ويصر على اعتبار المستقبل مفسر وليس مجرد جهاز تسجيل. كما يشير كل من "كولمن ومارش" إلى نقطة على درجة عالية من الأهمية هي وحدة العملية الاتصالية؛ فالمرسل والمضمون والوسيلة والمستقبل والاستجابة وهي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة؛ وتتهار عملية الاتصال كلها إذا اعترت هذه السلسلة نقطة ضعف معينة في أية حلقة من حلقاتها الخمس (45).

### المطلب الثاني : نموذج بيرلو Berlo :

يتكون نموذج برلو من أربع حلقات أساسية هي:

1- المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، يرى برلو أننا نتصل لكي نؤثر وان عملية الاتصال لا بد وان يكون لها هدف تسعى لتحقيقه فالناس يسعون دائما للتأثير في بعضهم وفي البيئة التي يعيشون فيها (46).

لذلك كان على القائم بالاتصال (المرسل) أن يعرف الهدف الذي يرغب في تحقيقه؛ وأن يضع هذا الهدف دائما نصب عينه. أي عليه أن يسأل نفسه باستمرار ما هو التأثير الذي أريد أن أحققه؟ وما هو نوع التأثير؟ وما هي الاستجابة التي أريد أن احصل عليها؟ وإذا اختفى الهدف وأصبح غير معروف للإنسان فان عملية الاتصال لا تؤدي غرضها المنشود، ويرجع الفشل في الاتصال إلى فقدان الإحساس بالهدف أو عدم الإدراك بل انعدام الكفاءة قد يرجع إلى فقدان الهدف وعدم تحديده. وهذه الأهداف التي يسعى إليها القائم بالاتصال قد تكون أهدافا قصيرة المدى وبعيدة وقد تكون أهدافا ذاتية عندما يكون الاتصال مقصودا لذاته كالفنان الذي يسعى لإمتاع الناس ويجد هو متعة في ذلك ويكون الهدف من الاتصال أهداف أخرى غير تحقيق الربح. وغاية الأمر إن المرسل عليه أن يكون على بينة من الاستجابة التي يسعى إلى بلوغها، وهنا يصبح الجمهور المستهدف مرتبطا تمام الارتباط بالغاية المقصودة، إذ أنه في الواقع لا يمكن الفصل بين الهدف والجمهور لان كل اتصال يرمى إلى تحقيق استجابات محددة بالنسبة لجمهور معين.

45- محمد عطية ومحمد محمود الهولي؛ عن عطية محمد، عن محمد بهجت كشك، سلمى محمود جمعة، الاتصال ووسائله في خدمة

الاجتماع، 1987، ص.33.

46- محمد عطية ومحمد محمود الهولي: المرجع السابق، ص. 85.

هذا، ويتوقف أيضا نجاح الاتصال على مهارة المرسل واتجاهاته نحو نفسه ونحو رسالته ونحو الوسيلة التي يستخدمها وكذلك نحو الجمهور أو الجماهير التي يسعى للتأثير فيها، كما أن ثقافة المرسل؛ ومكانته الاجتماعية في البناء الاجتماعي والثقافي، وأرائه تلعب دورا هاما في عملية الاتصال.

1. فالقائم بالاتصال عليه أن يعرف الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه والموضوع الذي يتحدث عنه وإن يتقن اللعبة التي يستخدمها إلى حد المهارة وإن يتدرب على الإقناع وتقديم الحجج والبراهين المنطقية ودراسة الموضوعات التي ينبغي عليه أن يسهب فيها ويكرر أو يوجز فيها ويلخص لتجنب الملل. وعليه أيضا أن يفهم وسيلة الاتصال التي سوف يستخدمها ودراسة إمكانياتها وخصائصها؛ وقد حدد صاحب هذا النموذج أغراض الاتصال في ثلاث: (47)

-الإعلام Information

- الإقناع Persuasion

-الترفية Entertainment

وهذه الأهداف الثلاثة متداخلة مع بعضها البعض.

وخلاصة نموذج بيرلو انه ينظر إلى الموقف الاتصالي نظرة شاملة عامة؛ فالرسالة وحدها لا تؤخذ مقياسا للموقف الاتصالي، بل على أساس ما ترمى إلى تحقيقه؛ وما تسعى إلى الوصول إليه؛ وفي ضوء القائم بالاتصال؛ وما ينبغي أن يتوفر فيه من مهارات وإدراك للأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها.

**المطلب الثالث : العناصر المشتركة في نماذج الاتصال:**

تتشارك معظم نماذج الاتصال في عناصر معينة؛ كما أنها قد تركز على عناصر محددة والغرض من هذا القسم أن نعرض لأهم العناصر التي قد تكون نظرية متكاملة للاتصال : (48)

1. المعلومات أو الأفكار المطلوب نقلها وهي تمثل محور أو موضوع الإتصال .
2. أطراف الاتصال: وهي تتكون من عدة أفراد : مرسل (متصل) لديه المعلومات؛ وقد يعاونه أفراد

47- محمد عطية ومحمد محمود الهولي: المرجع السابق، ص 87

48- محمد محمد عمر الطنوبي: المرجع السابق، ص 65.

آخرين في عملية الصياغة والترميز والإعداد والكتابة وغيرها، وهناك مستقبل (متلقي) يحتاج إلى معلومات أو أنه قد يستخدمها، ويعاونه أفراد في عملية فك رموز الرسالة.

**3. الصياغة :** وهي تعني تحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات وحروف وأرقام وتعبيرات وجه وحركة جسم وغيرها.

**4. الرسالة:** وهي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة الصياغات.

**5. الوسيلة:** وهي الوسيط المستخدم لنقل الرسالة وهي إما وسائل شفوية كالحديث؛ المقابلة؛ الاجتماع أو وسائل مكتوبة كالخطابات والمذكرات.

**6. قنوات الاتصال:** وهي وصف الاتجاه الذي تأخذه وتسير فيه الوسيلة، فهل هو من أعلى لأسفل أم من أسفل لأعلى ، أم على نفس المستوى .

**7. بيئة الاتصال:** وهي العناصر المحيطة بعملية مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة ومقدار السلطة المتاحة، والإضاءات والحرارة؛ وظروف العمل والضوضاء وغيرها.

**8. التشويش:** تعاني كل عمليات الاتصال من احتمال التشويش على المعاني والأفكار ونقل المعلومات واستقبالها مما يقلل من فاعلية الاتصال.

وقد أشار أرسطو إلى أن أركان الاتصال تشمل ثلاثة أركان أساسية (49) هي: المتحدث؛ والحدث؛ والحديث أو الخطبة؛ والمستمعين أو الجمهور. حيث أدرك أن المتحدث لا بد ان يصل إلى إقناع الناس بوجهة نظره حيث يقول: " طالما أن الخطابة قد وجدت لتؤثر في الناس فعلى الخطيب أن يجاوز توضيح حديثه بالبراهين المنطقية ويقدم مضمونا قابلا للتصديق بشكل يحمل المستمعين على الاعتقاد انه شخصية صدقة ومقنعة ولا يؤثر ذلك إلا بوضع هؤلاء المستمعين في الإطار العقلي والمنطق ". من هنا يتبين إن أرسطو أدرك أن الموقف الاتصالي موقف مركب وأن الرسالة ما هي إلا جزء منه. فالرسالة لا يمكن إن تحقق الهدف منها مهما بلغت درجة إحكامها ودقة صياغتها إلا من خلال عوامل أخرى، فعلى المرسل أن يتعمق في فهم المستمعين وان يؤثر فيهم بشخصيته حت ينجح في بلوغ هدفه.

**الخلاصة :**

يحظى موضوع الإتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، رغم أن الكثيرين يرون أن الإتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، وأنه لا يدخل في حلقة الإنتاج المتكونة أصلا من المدخلات واليد العاملة، التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على المخرجات، لكن وجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة، إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة.

الفصل الثاني

شبكة العلاقات

الاجتماعية

**تمهيد:**

للعلاقات الاجتماعية أهمية بالغة في التعرف بصورة المؤسسة وعلامتها التجارية، ومن المؤكد أن المؤسسات الحديثة سيما في الدول المتطورة لا تستغني عن العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة؛ ومن عوامل قوتها ونجاحها، لذلك لا تخلو أي كانت طبيعتها من قسم أو مصلحة خاصة لإدارة العلاقات العامة ويسهر الموظف القائم أو المكلف بالعلاقات على تنفيذها، وذلك باستخدام تقنيات ووسائل عدة؛ سواء مطبوعة كمجلة المؤسسة؛ المطويات؛ اللاصقات أو سمعية بصرية كالتلفزيون، الراديو، الوسائط المتعددة... الخ.

ويشترط في نجاح إستراتيجية العلاقات الاجتماعية أن تكون مبنية على خطوات منظمة واضحة، بدءاً بعملية البحث، وذلك للتعرف على طبيعة الجمهور الداخلي والخارجي؛ رغباته ومطالبه وخصائصه؛ وذلك بالاستعانة بمختلف العلوم الاجتماعية: علم النفس، علم الاجتماع، علم التسويق... ثم تأتي مرحلة تحليل المعطيات المتحصل عليها وبعد ذلك اختيار التقنيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية وفي النهاية تأتي مرحلة التقييم، للتعرف على مدى نجاح الإستراتيجية ونسبة نجاح الأهداف المرجوة.

سنقوم في هذه الدراسة برصد واقع العلاقات الاجتماعية

**المبحث الأول : مفهوم العلاقات الاجتماعية:**

وردت المئات من التعريفات لتحديد مفهوم إصلاحي لتعبير العلاقات بمختلف أطيافها الاجتماعية؛ العامة... وغيرهم، وفي كثير من هذه التعريفات تم خلط ومزج بينها وبين مفاهيم أخرى مشابهة كالإتصال، الدعاية... ولم تظهر كميدان بحث ومستقل إلا مع تأسيس وإنشاء هيئات ودوائر بحث خاصة تهتم بالدراسة المستقلة لموضوع العلاقات كالجمعية الدولية للعلاقات العامة؛ المعهد البريطاني للعلاقات العامة، الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة... الخ.

قبل الخوض في تقديم بعض التعريفات المتعددة لمصطلح العلاقات لا بأس أن نشير إلى التعريف المبسط للعلاقات هو كل نشاط يهدف إلى كسب ثقة الجماهير وتأييدها، هذا التعريف يعني أن كل جهد إيجابي يقصد به الحصول على تقدير الأفراد وتعاونهم هو علاقات عامة، فيما يلي نورد بعض أدق وأشمل التعريفات:

**المطلب الأول : تعريف ميثاق مهني العلاقات الاجتماعية الفرنسي : غرض بحث العلاقات**

العامة هو تحديد ووضع سياسة دائمة للاتصال موجّهة لتمكن مجموعة -مؤسسة- من إقامة علاقات ثقة ووفاء مع الجمهور الداخلي والخارجي ووجود استمرار هذه المجموعة -مؤسسة- مرهون بهذه الجماهير، والعلاقات العامة تشكل على هذا الأساس وظيفة أساسية من وظائف إدارة وتسيير هذه المجموعة.

**المطلب الثاني : تعريف الجمعية الدولية للعلاقات الاجتماعية : العلاقات العامة هي نشاط إداري**

وتسييري يتم بصورة دائمة ومنظمة تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور)؛ ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان أن تكيف نفسها مع اهتمامات الجمهور بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم؛ وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع. (50)

في تعريف آخر للعلاقات قدمته الجمعية الدولية للعلاقات العامة هي فن وعلم الاجتماع لتحليل الاتجاهات؛ توقع نتائجها، نصح وإرشاد قادة المنظمات وتطبيق برامج تنفيذية مخططة والتي سوف

50- يامين بودهان، أستاذ مساعد جامعة بجاية، مقال تحت عنوان هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، نشر في مجلة علوم الإنسانية عدد 26 ، سنة 2006.

تخدم كلا من المنظمة والمصلحة العامة (51) تفيد كلمات "فن" و"علم الاجتماع" في توضيح التوتر المستمر بين فهم العلاقات العامة كأدوات اتصال تطبيقية تستند إلى العلم وقابلة للقياس» وكوجدان لكثير من الممارسين حول أوجه العمل الأكثر انطلاقا والأكثر إبداعا.

-العلاقات العامة عبارة عن الجهد التخطيطي والمتواصل لإنشاء والمحافظة على السمعة الطيبة و الفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها ، كثير من الكلمات الإنسانية تستحق الوقوف عندها نفترض "التخطيطي" المتواصل" أن هذه العلاقات ليست آلية وبلا جهود.

من خلال ما سبق يلخص Philip Kitchen (1977) التعريفات أن العلاقات العامة. (52)

51- أليسون فيكر: ؛ علي الحكم الخزامي، دليل العلاقات العامة مرجع عملي شامل؛ دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة؛ 2004، ص 10

52- أليسون فيكر: المرجع السابق، ص 10

1. وظيفة إدارية
  2. تغطي نطاقا واسعا من الأنشطة و الأغراض العملية.
  3. تعتبر طريقا ذا اتجاهين أو تفاعليا.
  4. تفترض أن نوعية الجماهير الشركات ليست واحدة (العملاء مثلا) لكنها متعددة...
  5. تفترض أن العلاقات مصطلح طويل الأجل وليس قصير الأجل.
- المطلب الثالث : نشأة و تطور العلاقات الاجتماعية:**

بعد تقديم تعريف شامل لمصطلح العلاقات الاجتماعية يحسن بنا أن نلقي نظرة عن فترة ظهور العلاقات العامة و تطورها عبر حقبات تاريخية مختلفة.

فالعلاقات العامة كنشاط يعتقد الكثير من الناس أنها شيء نشأ حديثا ونشط في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وأنها كوظيفة جديدة لم تأخذ مكانها في المؤسسات الحديثة إلا قريبا<sup>(53)</sup>

يشير لبنان هاتف الشامي في كتابه<sup>(54)</sup> ( العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية)؛ إلى أن نشاط العلاقات العامة بإطاره العام يعتبر نشاطا قديما جدا إلا انه يمكن القول بأن جذور العلاقات العامة بشكلها ومعناها الحديث؛ تعود إلى عام 1802م حيث يذكر أن الرئيس الأمريكي الثالث توماس جيفرسون أول من استخدم اصطلاح العلاقات العامة في رسالته السابعة الموجهة إلى الكونغرس لكن أشار آخريين أن ذلك كان في عام 1807.

أما هو فرديه يذكر أن أول من استخدم مصطلح العلاقات العامة المحامي الأمريكي دورمان ايتون و ذلك في عنوان محاضرتة (العلاقات العامة وواجبات المهن الشرعية) والملقاة في مدرسة بيل للقانون عام 1882، و كما استخدم اصطلاح العلاقات العامة عام 1906، ثم عام 1913من خلال أحاديث مديرو شركات السكك الحديدية في بليتمور وأوهايو حول السكك الحديدية و مشكلات العلاقات العامة.

و في رأي الدكتور على عجوة أستاذ العلاقات الاجتماعية كلية الإعلام بجامعة القاهرة أن أول من

53- محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة؛ دار الفجر للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ ط1سنة 2007، ص13

54- لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية • دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ط1، 2001، ص 25.

استخدم تعبير العلاقات العامة هو يتودرنيل رئيس شركة التلفون والتلغراف الأمريكية عام 1908، حيث ظهر هذا التعبير على رأس تقرير الشركة المتضمن تأكيد حرص رئيس الشركة على مراعاة مصالح الجماهير وتجنب ما يتعارض مع هذه المصالح.

قد نشأت العلاقات الاجتماعية في كنفار لشركات التجارية التي أمنت بأن الجماهير كفيل بالمحافظة على مركزها فقد نمت من طفل صغير في نهاية القرن 19 حيث أصبحت شقيقة للإعلان في منتصف القرن 20، وبذلك أصبح نشاط العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة والشركات التي تسعى للحصول على ثقة الجمهور و تأييده مما حد بأصحاب الأعمال ورؤساء المؤسسات إلى استخدام إحصائية في العلاقات العامة واستخدام وسائل الإعلام كوسيلة اتصال للتأثير على الجماهير بمختلف أنواعها.

منذ عام 1919 وخاصة انتهاء ح ع [ ازدادت النشرات والأخبار عن العلاقات العامة؛ كما أصبح لها قواعد وأصول و مبادئ أخلاقية ومهنية بفضل إنشاء جمعيات للعلاقات العامة كجمعية العلاقات العامة الأمريكية؛ والمعهد البريطاني للعلاقات العامة وغيرها من المعاهد والجمعيات العلمية ومع زيادة الاهتمام بهذا النشاط زادت عدد الكليات والمعاهد التي تدرس موضوع العلاقات العامة ضمن برامجها الدراسية ومنح الشهادات العليا في هذا الموضوع كما زاد وجود أجهزة مستقلة للعلاقات العامة في العديد من المؤسسات والشركات.

والجدير بالذكر أن أشهر المشتغلين بالعلاقات العامة وساعد على تطويرها وإرساء قواعدها ووضع الكثير من مبادئها خاصة رحلته مع هذه المهنة هو الصحفي الأمريكي ايفي لي والذي أجمع علماء الاتصال والعلاقات تسميته ب "أب العلاقات العامة" (55)

حيث كان من أوائل الذين نادوا بعدم جدوى الترويج ما لم يصاحبه أفعال طيبة؛ كما انه أول من استخدم الإعلام كوسيلة من وسائل العلاقات العامة لتحقيق أهدافها، فهو أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة الاتجاه تبدأ بمعرفة اتجاهات وأراء الجمهور ونشر الحقائق والمعلومات عن الشركة بصدق وأمانة والتي على ضوءها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها وسياساتها بما يتفق مع اتجاهات الرأي العام والمصلحة العامة. كما يعد بيرينز من أبرز الشخصيات بعد إيفي لي في دفع العلاقات العامة إلى الأمام وهو أول من استخدم عبارة "مستشار العلاقات العامة" عام 1920. (56)

لقد كانت الإستراتيجية الجديدة المتبناة من قبل روكفيلر قائمة على أساس الوضوح والشفافية في المعلومات؛ حيث تكون متاحة أمام الجمهور؛ ومنذ ذلك الحين أصبحت العلاقات العامة والإعلام الشفاف وظيفة أساسية من وظائف اغلب المؤسسات.

والحكومة الأمريكية بدورها اتخذت العلاقات العامة وسيلة أساسية لإقناع الرأي العام بخصوص كثير من القرارات السياسية التي تبنتها الحكومة كالحرب على الحكومة الألمانية النازية، فقد باشرت أمريكا حملة إعلامية واسعة لإعلام الجمهور بأهمية هذه الحرب بالنسبة للأمريكيين لم تصبح العلاقات العامة بذلك وسيلة فحسب بل غدت دعامة أساسية من دعائم المؤسسات الديمقراطية.

و المؤسسات الحديثة أيا كانت طبيعتها: سياسية؛ ثقافية... الخ لا تستطيع الاستغناء عن العلاقات العامة كدعامة و وظيفة أساسية فهي التي تعمل على أنسنة المؤسسة على حد تعبير الأستاذ ميلردو هارفردي Miller de Harvard ، إذ يقول "العلاقات العامة هي مثل نظام دفاع للمؤسسة الحرة في النظام الرأسمالي، فهي ترمي إلى أنسنة المؤسسات، أي تعمل على تحريكها وتفعيلها ليس فقط كوحدات مجهولة بل ككائن إنساني.... (57)

56- لبنان هاتف الشامي: المرجع السابق، ص 27.

57- عن مقال يامين بودهان ، المرجع السابق.

إن سبب تطور مجال العلاقات العامة والنقلة الملموسة التي شهدت في منتصف القرن الماضي يعود في المقام الأول للسياق الاقتصادي والاجتماعي الذي كان سائد في تلك المرحلة فالأزمة السياسية التي شهدتها الوم أ في أوت 1968، أكدت أن العلاقات العامة وضعت في قمة سلم أولويات المؤسسات والإدارات؛ ومهدت بذلك لظهور مكاتب خدمات العلاقات العامة وبعد ذلك تخصيص وزارات مستقلة للعلاقات العامة في العديد من دول العالم.

و مع التطور الكبير الذي شهده العالم مع نهاية القرن الماضي لاسيما مع التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال، وبروز مجتمع معلوماتي قائم على أسس التداول الحر للمعلومات وانحسار سلطة الدولة القومية والمؤسسات المحلية وظهور مجتمع عالمي مفتوح يتجاوز حدود الجغرافيا برزت بذلك مؤسسات حديثة تعتمد شكل رئيس على تكنولوجيا المعلومات؛ وحسب الكثير من الباحثين وعلماء الاتصال أمثال = Ohmae :أوما 1995؛ دروكر 1995 Drucker ، لارامي Laramée 1997.

فالمؤسسات التقليدية وجدت نفسها في سياق العولمة الاقتصادية، التي لا تعترف بالحدود القومية والمحلية؛ والموظفون في المؤسسات بعد أن كانوا مجرد مستقبلين سلبيين للمعلومات أصبحوا متلقين؛ فاعلين يلجون بأنفسهم للمعلومات بل أصبحوا شركاء في الوصول إلى المعلومات إننا أمام شكل جديد لتسيير المؤسسات وإدارتها.

والعلاقات العامة بدورها تقع في قلب هذه الثورة المعلوماتية؛ وهي تجد نفسها مدعوة لأن تلعب دورا استراتيجيا في حياة المنظمات والمجتمعات على اعتبار أنها علم تسيير وإدارة واتصال؛ وهي بإمكانها أن تساهم بفعالية في تسيير المؤسسات الحديثة؛ التي تشهد تنافسا شديدا فيما بينها لجذب رضاء الجمهور والسيطرة على الأسواق الاقتصادية؛ فالمؤسسات التي لا تعي طبيعة هذا الواقع الجديد ستمحى تدريجيا من المنظومة المؤسسية العالمية والمقولة الآتية تصف لنا وصفا دقيقا لهذا الواقع الجديد "المؤسسات الجديدة ستزول، والمؤسسات الجيدة جدا ستجد صعوبات في البقاء وحدها المؤسسات الممتازة تستمر و ستضمن " (58)

تطور مجال العلاقات تطورا سريعا ومذهلا خلال القرن الماضي، وقد ساهم في هذا التطور العديد من العوامل من بينها التطور التقني المتسارع في كافة مجالات الحياة وفي مجال الاتصال بشكل خاص؛ إضافة إلى تطور الأنظمة السياسية والاقتصادية؛ الذي أدى إلى مشاركة الجماهير في صنع العملية السياسية لتحل بذلك العلاقات العامة مكانة مؤثرة في هذا المجال. كما أن التطور الذي شهدته العلوم الإنسانية والاجتماعية انعكس على تطور مفهوم العلاقات العامة، ومن بين هذه العلوم علم النفس، الاجتماع، علم الإنسان الاجتماعي؛ علم الإنسان، علوم الإدارة والاقتصاد والسياسية وغيرها من العلوم السلوكية التي تدرس سلوك البشر ووسائل التأثير فيها سواء على صعيد التعزيز أو التعديل أو التغيير من خلال استخدام أساليب محددة. (59)

يعد مفهوم العلاقات العامة من أكثر المفاهيم التي يمارسها الإنسان يوميا إذ لا يخلو النشاط الإنساني باختلاف مجالاته من مسحة العلاقات العامة حتى أصبح في قلب كل نشاط إنسان، ومع تطور مفهوم التنظيم غدت العلاقات العامة ظاهرة ملحّة لا يمكن لأي مؤسسة مهما اختلفت أهدافها ووظائفها الاستغناء عنها.

كما تشير الدراسات (60) إلى أن نجاح أي مؤسسة في الوقت الحاضر مرهون بقدرتها على تكيف نفسها مع الظروف المحيطة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تقنية... فهذه الظروف تفرض ضغوطا مختلفة على المؤسسات بكافة أشكالها، من هنا تأتي أهمية العلاقات العامة التي تعمل على تفسير المؤسسة لمحيطها وتفسير المحيط للمؤسسة وذلك من أجل إقامة علاقات متوازنة ومستمرة تحقق مصالح مشتركة للطرفين.

59- محمد نجيب الصرايرة: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية 2001، ص 15

60- حسب محمد نجيب الصرايرة: المرجع السابق، ص 16

**المبحث الثاني : أسس وسمات العلاقات الاجتماعية في الإدارة:**

يسترشد المشتغلون بالعلاقات الاجتماعية في مجال العلاقات العامة بأسس ومبادئ معينة يمكن سردها فيما يلي: (61)

**المطلب الأول : كسب ثقة الجماهير:** يعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة لا يمكن أن تتجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها، وعلى هذا يجب القيام على كسب الثقة على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم. ومما يساعد هذا، اتسام أعمال الهيئة بالصدق والأمانة والعدل والإنصاف؛ وأن تتفق أعمالها مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي. فالحقيقة خير إعلان عن المؤسسات وعامل أساسي في بناء شخصيتها، لهذا ينبغي أن يراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم الأخلاقية العالية في جميع تصرفاتهم وأن تصطبغ أعمالهم بالصيغة المهنية.

**المطلب الثاني : نشر الوعي بين الجماهير:** أصبح على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل مع السياسة العامة للمجتمع، وبخاصة بالنسبة للجوانب المتعلقة بالنظام الاقتصادي والسياسة التي تسير عليها الدولة في هذا المجال.

**المطلب الثالث : مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع:** لما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً لنشاطه كان لزاماً على الإدارة أن تعمل على أن يكون المشروع عضواً نافعا في المجتمع؛ يعمل على تقدم أفرادهم ورفاهيتهم. كان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه، ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن وحل محلها أن هدف أي مشروع فردي أو جماعي هو رفاهية المجتمع.

ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع. فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها.

61- محمد منير حجاب: المرجع السابق ص 46.

**المطلب الرابع: إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:** إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو الإفضاء والمصارحة وليس إخفاء الحقائق التي تهم الجماهير « فليس ثمة أسرار في المؤسسة فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج. وهذه السياسة ضرورية للقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر على الإنتاج بصورة عامة.

**المطلب الخامس : إتباع الأسلوب العلمي:** من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة؛ طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها؛ وذلك لاعتمادها على المنطق واهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق الأمور والبعد عن كل تحيز ، وتبدأ هذه الطريقة بتعريف المشكلة وتحديد الأهداف الأساسية ومنهج الدراسة ومحاور البحث من حيث الزمان والمكان والقدرات المالية والبشرية ثم جمع المعلومات ودراستها وتحليلها للخروج بالنتائج والتوصيات. وإذا اتبعنا هذه الطريقة العلمية في مواجهة المشكلات أمكننا الوصول إلى قرار سليم مبني على ضوء الواقع.

**المطلب السادس : العلاقات الاجتماعية من داخل المؤسسة:** تبدأ العلاقات الجيدة من داخل المؤسسة؛ بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها، فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقاتها مع الجمهور الداخلي على غير ما يرام ، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية؛ ثم بعد ذلك نبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها

**المطلب السابع : تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:** لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها. فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح، فلا يكفي مثلاً أن تمارس هيئة نشاطها وتوطد علاقاتها وتهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى؛ ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينها لا سيما في برامج العلاقات العامة.

**المطلب الثامن :** إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات الاجتماعية: يعد هذا المبدأ أساساً لممارسة نشاط العلاقات الاجتماعية؛ حيث تسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات. ولا يستطيع المديرون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المسؤولية مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء كصدي لما يبيده الأخصائيون من مشورات ومقترحات، وفي هذا تشجيع للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السليمة.

ويستتبع هذا تدريب الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية بتبصيرهم بإمكانيات المؤسسة ومجهودها وبالعبقات والصعاب التي تواجهها، وما يجب على الجماهير أن تقوم به من تأييد وتحمل لمسؤولياتها في مجال معاونة المؤسسة في تحقيق رسالتها، ويتحقق بذلك عنصر التضامن والتماسك بين الطرفين وبهذا تكون للعلاقات العامة أهداف اجتماعية عم طريق برامج العلاقات العامة. (62)

**المبحث الثالث: أهمية العلاقات الاجتماعية:**

لقد أصبحت العلاقات الاجتماعية في المجتمع الحديث معقدة وليست بسيطة؛ ذلك أن المجتمع الحديث أصبح نفسه معقداً (63) فقد اتسع العمران وساد النشاط الصناعي والتقدم العلمي والتكنولوجي وظهرت المؤسسات الكبيرة التي تضم آلاف العاملين وتتعامل مع ملايين البشر ليس في المجتمع المحلي فحسب بل على نطاق العالم. واتسعت النقابات والاتحادات العمالية وأصبحت نظم الحكم السياسية معقدة سريعة التغير واطردت المخترعات العلمية التي غيرت وجه التاريخ والعلاقات الدولية والسلوك الدولي.

62- محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص 46

63- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية؛ 1996. ص 52.

إذا تحدثنا عن العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي هي أساس العمل في العلاقات نجد أن لها خصائص أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:

1. إن الإنسان كائن اجتماعي متغير بين وقت وآخر ولهذا فإن من الواجب تقدير الفروق الفردية في جميع الاتصالات الإنسانية.
  2. إن الإنسان كائن اجتماعي متفاعل بمعنى انه يؤثر ويتأثر بالمواقف المختلفة في جميع الأوقات؛ لهذه الخاصية أهمية خاصة في إيجاد فاعلية وإيجابية للإنسان في المواقف المختلفة في الاهتمام بالعامل في عمله ورعايته رعاية كاملة في إطار العمل يجعله يستجيب لذلك بصورة تنعكس على تحمسه للعمل وأدائه له بأقصى قوة ممكنة.
  3. إن الإنسان يخضع لقانون الغلة المتناقصة أيضا بمعنى أن الإنتاج الإنساني يقل كلما ازداد الجهد وفق طاقة الإنسان ولذلك يجب أن نخفف من حدة التوترات الناشئة عن العمل أو الحياة بصفة عامة والنظر إلى الإنسان ككائن اجتماعي ليس آلة وتقدير الإنسان بإيجاد الجو المناسب للإنتاج بتخفيف شدة الضوضاء أو قلة الضوء أو النظافة بمنع الأتربة، وبالجملة أن يكون جو العمل والحياة نفسها ذات مفهوم إنساني ومن خلال علاقات إنسانية سليمة.
  4. إن الإنسان يتميز بالعقل والتعقل، معنى هذا أن إقناع الإنسان يرتفع به إلى مستوى الإنسان؛ بينما الأمر والضغط والإرهاب يهبط بالإنسان إلى مستوى الآلة الصماء الخرساء، وهذا يقتضي أن يحترم الإنسان ويستخدم الإقناع معه حتى نضع الإنسان في وضعه الحقيقي.
- إذا لكي تحقق العلاقات الاجتماعية الهدف الإنساني وتحقق الأهمية المرجوة منها لا بد وان ندرك أن هناك جوانب ثلاثة تركز عليها العلاقات وتعتبر أسسا وركائز أساسية تتلخص في الآتي:
- المطلب الأول : الجانب الاجتماعي:** حيث تسعى العلاقات الاجتماعية إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعا لحاجتها ومطالبها والانضمام تحت لواء الرأي العام.

**المطلب الثاني: الجانب الأخلاقي:** فيه تحاول العلاقات الاجتماعية إقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني وفردية الإنسان؛ تعتمد على التشويق القائم على الإقناع باستخدام عمليات التوضيح والتبصير والمعاونة السليمة.

**المطلب الثالث: الجانب السلوكي:** يعتبر أهم جوانب العلاقات حيث يكون التعامل مع كائنات إنسانية ذات طباع مختلفة وتكوين نفسي متغير من فرد لآخر، بل الفرد ذاته يتغير من وقت لآخر بل من لحظة لأخرى، لذلك يجب أن يقوم برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قيادة الرأي العام وأن يكونوا من المؤمنين بأهمية الرأي العام وفهم الطبيعة البشرية وكيفية استخدام أساليب الاستشارة الفعالة على الجماهير.

**المبحث الرابع: دور العلاقات الاجتماعية في تنمية وتعزيز الإنتاج والإبداع (الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية):**

**المطلب الأول: الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية: (64)**

**1. الإنتاجية المرتفعة:** تعني العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين في منشأة أو هيئة أو إدارة أو مؤسسة، وترجع هذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنشأة، وحرصهم على مصلحتها، كما ترجع إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل، وشعور العاملين بأن إدارة المنشأة تعمل على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته.

**2. جودة الإنتاج :** فلا يمكن للعامل الصناعي أو الموظف المكتبي أو أي شخص مهني، أن يتقن عمل إلا إذا كان جوهر العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان. وإلا إذا أحس بقيمة والعامل والموظف لا يمكن أن يركز في عمله؛ ولا يمكن أن يتقن هذا العمل إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة؛ وكذلك حاجات أسرته، وعلاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب وانعكس هذا على الإنتاج كما وكيفا.

**3. نقص معدل دورات العمل :** يصاحب العلاقات الإنسانية الجيدة نقص معدل دورات العمل، ويتمثل في نقص عدد العاملين والموظفين الذين يتركون أعمالهم إلى أعمال في أماكن أخرى. ويرجع تمسك العاملين والموظفين في أعمالهم وعدم تركها إلى أعمال أخرى إلى الإشباع المناسب الذي يتحصلون عليه ماديا ومعنويا.

**4. اختفاء الشائعات:** تعني العلاقات الإنسانية الجيدة علاقات عمل جيدة بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين قادتهم وعندما تتوفر الاتصالات الجيدة الفعالة، من أعلى إلى أسفل، أي من القائد إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى؛ أي من التابعين إلى القائد، وإذا توافرت المعلومات الصحيحة لدى العاملين نقل الشائعات في محيط العمل وقد تختفي نهائيا

**5. انخفاض منازعات العمل :** ففي ظل العلاقات الإنسانية الجيدة تقل المنازعات بين العاملين يواجهون صورا من الإحباط في مجال عملهم؛ وفي حياتهم الخاصة. (65)

65- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث؛ 1998، ص 230-

6. **قلة الشكوى من جانب العاملين** : عادة ما تقل الشكوى بين العاملين والموظفين في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة بسبب أوضاع عامة في الجهة التي يعملون بها ويريدون لها إصلاحا أو بسبب مطالب خاصة بهم؛ وقلة ونقص الشكوى بين العاملين يعني أن القيادات تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين، والعمل على حلها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة في مجالات العمل.

7. **زيادة تماسك العاملين والموظفين في الجهة التي يعملون بها** : فالعلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة أو الوزارة أو المؤسسة، وتؤدي إلى ترابطهم في أوقات الأزمات التي تواجه جهات عملهم أحيانا.

8. **اختفاء صور السلوك الشاذ والمرضى في جهة العمل**: في ظل علاقات إنسانية والانعزالية، والاستسلام المفرط لأحلام اليقظة؛ والتعويق وكثرة التغيب عن العمل وتخريب الآلات الجيدة تؤدي إلى تمتع العامل بصحة نفسية جيدة وتكيف سليم مع بيئته التي يعيش ويعمل فيها.

9. **الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين**: في ظل علاقات إنسانية جيدة تسود الاتجاهات الموجبة بين صفوف العاملين والموظفين نحو العمل والقيادة والزملاء.

10. **المقاومة الأقل من جانب العاملين للتغيير**: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعا منهم أنها في صالح العمل وفي صالحهم قبل كل شيء.

11. **النشاط الإداري**: إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان بمعنى أدق السلوك الإنساني؛ فنجاح المدير أو القائد الإداري يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة.

**المبحث الخامس : العلاقات الاجتماعية عنصر من عناصر العملية الإدارية (وظائف العلاقات العامة):**

يمكن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه؛ بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المستهدفة ودراستها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل ومبادرات تعبر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة، وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية؛ وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:

**المطلب الأول : التوعية العامة:**

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة؛ وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع

**المطلب الثاني : كسب أعضاء جدد:**

فالعلاقات العامة توسّع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها وكذلك تساعد على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

**المطلب الثالث : كسب التأييد:**

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدّة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

**المطلب الرابع: تنمية الموارد المالية:**

فالعلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها وتساعد على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.

**المطلب الخامس : واقعية أعمال المنظمة:**

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكّنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

**المطلب السادس: خلق علاقات طيبة مع الجمهور:**

وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصادقية.

**المبحث السادس : العلاقات الاجتماعية كأسلوب اتصال:****المطلب الأول: أسلوب وأداة الإتصال : لا تقتصر العلاقات الاجتماعية على كونها فلسفة إدارة أو**

عملية إدارية بل هي وسيلة للاتصال يتعرف الجمهور من خلالها على أهداف وانجازات منشأة الأعمال، ونقطة الانطلاق في معالجة العلاقات العامة كأسلوب أو أداة اتصال تتلخص في أن الناس فضوليون ويحبون أن يعرفوا، فجميع جماهير المنشأة تود أن تعرف الحقائق عن المنشأة، فالموظفون

يهمهم معرفة التغييرات وكيف سيتأثرون بها وحملة الأسهم يهمهم أن يعرفوا أن التغييرات التي تأخذ أو ستأخذ مجراها في منشأتهم التي استثمروا فيها أموالهم وكيف ستتأثر بها أرباحهم وأوضاعهم كمساهمين ومستثمرين؛ وجيران المنشأة يهمهم أن يعرفوا ماذا يجري هناك؟ ولماذا وكيف سيتأثرون كجيران بهذه التغييرات وإلى أى حد ومدى؟<sup>(66)</sup>

إذن فالجميع يريدون أن يعرفوا. وخير لمنشأة الأعمال أن تطلعهم على الحقائق بدلا من أن تتركهم ينسجون الخيال ويطلقون الشائعات.

لكن التغييرات الاجتماعية التي طرأت على طبيعة وأساليب الحياة البشرية منذ مطلع هذا القرن خلقت مشاكل اتصال جديدة وصعبة للإداريين والصناعيين ورجال المال والأعمال ورجال الخدمة والتجارة والمنشآت المهنية. كما أن النمو في السكان والتوسع في جميع مجالات الأعمال أمور يمكن اعتبارها مسؤولة عن بعض مشاكل الاتصال وضعف العلاقات العامة في كثير من منشآت الأعمال. فمذ أقل من بعض عشرات من السنين كان صاحب المصلحة يعرف المتعاملين معه والعاملين معه معرفة صحيحة؛ وتربطه بهم علاقات ودية حميمة؛ لكن عندما اتسعت الأعمال وازداد عدد الموظفين في منشأة الأعمال وعدد المتعاملين معها، اختفت أساليب الاتصال المبنية على المعرفة الشخصية وحلت محلها اعتبارات أخرى أصبحت معها بعض إدارات منشآت الأعمال تنظر إلى الموظفين والمستخدمين كمجرد أرقام على البطاقات أو السجلات أو أدوات إنتاج أو أيدي عاملة وبالمقابل فقد المستخدمون والموظفون نظرتهم القديمة الودية الحميمة إلى المنشأة كضامن أكيد لمستقبلهم وأخذوا ينظرون إليها كمنشأة لا روح ولا حياة فيها وأنها تسعى إلى استغلالهم للحصول منهم على أكثر ما يمكن من جهود دون مقابل عادل فسعوا إلى مطالبة الحكومة في كثير من البلدان بسن القوانين التي تحميهم وإلى تكوين النقابات لتتولى عملية الاتصال والحوار عنهم. وقس على ذلك الوضع حالة جمهور المعاملين والمنتجين والمساهمين".<sup>(67)</sup>

**المطلب الثاني : دعم فئات الجمهور** إن دعم مختلف فئات الجمهور للمنشأة لم يتم إلا إذا عرفت كل فئة ما هي الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه المنشأة لما ومعرفة كيف ولماذا تقوم المنشأة بالعمل الذي تقوم به ، ومعرفة مدى تأثير ما تقوم به من عمل على نمو المجتمع وازدهاره ورفاهه . وبتعبير

66- زياد رمضان: العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع )، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان؛ ط1، سنة 1998 ص 63.

67- زياد رمضان، المرجع السابق، ص 83.

آخر إن قنوات الاتصال بين المنشأة وجمهورها بفئاته المختلفة يجب أن تكون سليمة وذات اتجاهين فتساعد بذلك المنشأة على معرفة آراء ومعتقدات الجمهور ومصالحه وما يجب وما لا يجب .

شكل رقم (01): يبين دورة المعلومات :



**المبحث السابع : إنعكاسات العلاقات الاجتماعية على الاتصال والتواصل:**

**المطلب الأول: إستراتيجية الإتصال في تكوين جماعات :** إن تحقيق التآلف وتكوين جماعات

متجانسة لأعضاء المنظمة له أثر فعال وكبير على سلوك الفرد وأدائه للعمل، لذلك تسعى المؤسسات الحديثة اليوم إلى وضع إستراتيجية من شأنها تجسيد فكرة العمل الجماعي نظرا لمل له من آثار إيجابية في حسن الأداء ودفع وتيرة الإنتاج، حيث بينت العديد من الدراسات في ميدان العلاقات بأنه لا يمكن الفصل واستقلال عامل العلاقات عن الاتصال فهما عاملان متكاملان كلما وجد الأول وجد الثاني والعكس صحيح، كما تؤدي هذه النتيجة إلى خلق الشعور لدى أعضاء المنظمة بالانتماء والإحساس بأنه جزء لا يتجزأ منها، يرضى بالعمل الذي يقوم به بل أكثر من ذلك أن الرفع من معنوياته يدفعه إلى زيادة الإنتاج والتمسك بالولاء للمؤسسة والإدارة المسيرة لها خاصة إذا ازداد الشعور لديه (لدى العامل) بأن الإدارة تعطيه قدر من الاهتمام وتسهر على إشباع حاجاته مما يؤدي إلى شعوره بالطمأنينة والمعاملة المتبادلة بينه وبين زملائه ورؤسائه على حد سواء.

وعليه، يمكن الجزم بأنه (لا يمكن تجاهل الحاجات الاجتماعية في خلق جو اجتماعي مريح داخل المؤسسة) (68) وما تؤديه إلى تحقيق التواصل بين أعضاء المنظمة الواحدة. كما تؤثر حسن العلاقات الاجتماعية على توجيه سلوكات الأفراد بالاتجاه الموجب بمحاولته تحقيق تعاون مثمر مع زملائه في العمل لاسيما اذا وجد جو مناسب داخل المؤسسة للتعبير عن هذا الشعور مما يجنبه إصدار سلوكات سلبية تؤثر على مردودية الإنتاج كالغيابات المتكررة، التهاون في العمل؛ الانطواء والعزلة ... وغيرها من السلوكات التي كثيرا ما تعاني منها مؤسساتنا اليوم. فبدون إرساء جو من المحبة والتآلف بين العمال لا يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى أعضاء المنظمة من خلال بذل مجهودات أكثر وبحماس مميز من أجل الرفع وتحسين الإنتاج، لأن وراء كل سلوك إنساني دوافع معينة توجه سلوكاته إما نحو السلب أو الإيجاب.

**المطلب الثاني: الإتصال الجيد وإنعكاسته:** إن الاتصال الجيد والشفاف مع العمال والتقرب منهم

يساعد إلى حد كبير في خلق التقارب بينهم العمال أنفسهم وبين الرئيس والمرؤوس؛ وهو ما يساعد القادة المسيرين على تجسيد فكرة الروح الجماعية في العمل وتحقيق التعاون بين كل الأطراف التي

68- عبد المجيد أوئيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية،-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية؛ سنة 1994/1995

تعد ضرورة حتمية تعود بالنفع العام، لذلك لا يمكن تصور مؤسسة إنتاجية دون ممارسة العلاقات الاجتماعية، هذه العلاقات بدورها لا يمكن إرساءها إلا بتوافر جهود الجميع ككل متكامل داخل المؤسسة، وفي جو اجتماعي تسوده المؤازرة والثقة والمودة بين جميع الأطراف وتصبح بذلك ممارسة العلاقات الاجتماعية ممكنة وذلك في إطار تحقيق التكامل بين العلاقات والاتصال التي تحقق التواصل مما يؤثر حتما على تحسين الإنتاج في المؤسسة.

### المبحث الثامن : الاتصال كأداة للعلاقات الاجتماعية:

**المطلب الأول : وسائله :** إن للعلاقات الاجتماعية وسائل وأدوات مختلفة للاتصال ذي الاتجاهين: ففي مجال الاتصالات الداخلية أي بين منشأة الأعمال والعاملين فيما يمكن إتباع الأساليب والوسائل التالية: لجان الموظفين؛ المجالس التي تظم الرؤساء والمرؤوسين، جماعات النقاش، اجتماعات الأقسام، أجهزة الاتصال الجماعي، النشرات، المجلات، الجرائد الخاصة... جميع هذه الوسائل تعتبر أساليب إدارية ضرورية لتحقيق العلاقات العامة الجيدة بين منشأة الأعمال وجمهور العاملين فيها.<sup>(69)</sup>

**المطلب الثاني : أدواته**

أما الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في الاتصال بين المنشأة وغير العاملين فيها فمتعددة وتتمثل في استعمال الهاتف والصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وإجراء المقابلات الخاصة ووضع الإعلانات وإلقاء المحاضرات العامة أو عقد المؤتمرات أو الاجتماعات أو الندوات والاتصال بواسطة البريد بالإضافة إلى طرق وأساليب عديدة أخرى. والسؤال المهم في هذا المجال هو كيفية اختيار وسيلة الاتصال المناسبة في الوقت المناسب وتطبيقها على الجمهور المناسب، تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الجمهور هي التي تقرر وسيلة الاتصال وتقرر أيضا المستوى العام للغة التي يجب استعمالها من حيث البساطة والوضوح والفصاحة والعامية أحيانا، ونجد في كتاب العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، لمؤلفه زياد رمضان: أمثلة حول هذا الموضوع قائلًا: ومن أمثلة الأساليب الناجحة في هذا المجال لإيصال المعلومات المهمة؛ برنامج مع المزارع الذي تقدمه إذاعة المملكة الأردنية الهاشمية، وتشرح فيه أهم الأمور الزراعية التي تهتم المزارع بلغة بسيطة وسهلة وفي توقيت مناسب -

69- زياد رمضان؛ العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 1998،

في الصباح الباكر عندما يكون المزارع قد نهض من نومه وأخذ يستعد للذهاب للعمل... (70) وأمثلة أخرى يقدّمها المؤلف حول الأساليب الناجحة لإيصال الرسالة.

**المبحث التاسع : تأثير غياب الاتصال على العلاقات الاجتماعية (معوقات الاتصال):**

**المطلب الأول :معوقات الاتصال:**

بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة؛ بقدر ما هي معرضة لأخطار وقيود تهدد فعاليتها، إننا نمارس الاتصال كل يوم وطوال الوقت تقريبا في كل ما نفعل نحن نعيش في عالم من الاتصالات نرسلها ونتلقاها لدرجة أننا نغفل عن الإشكالات التي تعترض هذه الاتصالات وهي كثيرة وبعضها الآخر ضمني. ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى نفاجأ في وضعية أو أخرى بحالة من تردي الاتصال أو فشله أو أداء وظيفته أو حتى استحالة قيامه. (71)

حتى لا ننزلق في مواقع التبرير الذي لن يؤدي إلا إلى حرماننا من فرص اتصال جيد وحتى لا نقع ضحايا معوقات وإشكالات الاتصال في محيطنا الإداري والإنساني؛ لا بد من وقفة نستعرض خلالها مختلف هذه الإشكالات والمعوقات. إن اكتساب الوعي والبصيرة بها هي الخطوة الأولى نحو السيطرة على عملية الاتصال وتوجيهها نحو الفعالية المبتغاة، يقسم مصطفى حجازي معوقات الاتصال؛ أي المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوطة به مما ينعكس على إتمام عملية الاتصال الصورة المطلوبة وتحقيق الهدف المرجو منه إلى أربعة أصناف وهي: (72)

- **المعوقات النفسية :** هي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء . فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه؛ مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري.
- **المعوقات التنظيمية:** قد تنشأ في حالة التنظيم الرسمي، أو من نوع شبكات الاتصال، عن تفشي التنظيم غير الرسمي، عن سوء استعمال أدوات الاتصال... الخ .

70- زياد رمضان: المرجع السابق، ص.87

71- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة؛ المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ،لبنان، ط3؛ 1420هـ/2000م؛ ص150.

72- مصطفى حجازي. المرجع السابق ص ص169-151

• **معوقات نابغة من قنوات الاتصال:** وهي معوقات نابغة عن عوامل تقنية تتعلق بكفاية آلات

الاتصال وفعالية استخدامها (قناة غير كافية مشوشة؛ غير ملائمة ... الخ)

• **معوقات ثقافية اجتماعية:** من أكثر الجوانب حساسية وغموضا.

لكن ما يهمننا في دراستنا هذه هو الصنف الثاني المتعلق بالمعوقات التنظيمية التي يرجعها الكثير من العلماء إلى طبيعة المعلومات المندمجة داخل المؤسسة والتي على أساسها تظهر الصعوبة في استيعابها، فالاتصال الداخلي هو في أحد جوانبه عملية تبادل المعلومات بين مجموع المستخدمين في اتجاهاته الثلاث: من أعلى إلى أسفل، من الأسفل نحو الأعلى وأفقيا، لهذا فمن الضروري قبل التطرق إلى عوائق الاتصال أن نتناول طبيعة وأنواع المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة. وهناك من يرجع هذه الصعوبة إلى اتجاه المعلومات الذي تأخذه، وعلى هذا أساس الطابع الذي تدرج فيه معلومات تتعلق بالفرد أو الجماعة (73).

يمكن حصر أهم هذه العراقيل في العناصر التالية:

• **الصعوبات المادية:** تتعلق أساسا بالمادة الإخبارية، فمع توسيع المؤسسات وظهور

التخصصات، برزت صعوبات تتعلق باتجاه الرسالة؛ وتحديد زمن بثها وأسئلة كثيرة

تطرح في هذا المجال:

- ما هي فعلا المعلومات التي يجب بثها ؟

- هل كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة معنية بمعلومة ما أم أنه يجب توجيه الرسالة إلى طرف

أو أطراف دون الأخرى ؟

- ما هو الوقت الزمني المناسب لبث المعلومة ؟

- هل بث المعلومات مرتبط بالآنية أم بالظروف الداخلية للمؤسسة ؟

• **توافر المعلومات غير الضرورية:** إن تراكم المادة الإخبارية قد يحدث خلافا في توزيعها أو بثها

جميعا وفي هذه الحالة قد تتوفر لدى العامل معلومات غير ضرورية والسؤال المطروح هنا هل

بإمكان هذا الأخير انتقاء ما يلزمه من المعلومات وترك الباقي جانبا، كيف يمكن ضمان أن

73- شريط حورية: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة حالة شركة الأكياس والصناديق لوادي السمار، رسالة لنيل الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال سنة 2001 ، ص 134.

الرسالة الإعلامية ستصل إلى هدفها، لهذا فإن وجود المعلومات داخل المؤسسة برغم أهميته قد يؤدي إلى بروز عائق توافر المعلومات غير الضرورية إذا زاد عن الحد المطلوب.

- **طبيعة الرسالة:** إن استلام الرسالة الإعلامية وقبولها ربما تصطدم بعدة عقبات ففكرة الرسالة ربما تكون صعبة ومعقدة ولا يسهل فهمها أو ربما تكون صعبة التفسير عسيرة الشرح والتطبيق أو ربما تكون الرسالة مختصرة للغاية مما يؤثر على شرح جزئياتها بتفصيل يساعد على فهمها أو ربما تكون طويلة للغاية مما يجعلها تتطلب وقتاً طويلاً من القارئ المستعجل فيضطر إلى ترك قراءتها والاستعاضة عنها بمواد إعلامية أخرى.

وهو ما يسميه محمد عطية "بالخلل الدلالي الذي يحدث داخل الفرد حينما يسيء صياغة الرسالة أو فهم مضمونها لأي سبب من الأسباب الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى بين الرسالة كما أراد المرسل وكما تلقاها المستقبل (74) .

- **بطئ الاتصال:** كثيراً ما تؤدي العراقيل البيروقراطية إلى سد القنوات الرسمية للاتصال الداخلي؛ فتعطل عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة في الأوقات الضرورية لأداء العمل، هذا مع بروز الاتصال غير الرسمي كقناة رئيسية لتبادل الرسائل مما يؤدي إلى كثرة الإشاعات وانقطاع الحبل الاتصالي بين مراكز القرار والقاعدة العمالية فاختلال التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي هو أحد العوامل الرئيسية في سوء سير الاتصال داخل المؤسسة.

- **العوائق النفسية:** تحمل الرسالة داخل المؤسسة رغم طابعها الإخباري والإعلامي جانبا انطباعيا من طرف المرسل مما يجعلها في بعض الأحيان محل معارضة أو عدم الفهم من طرف المستقبل فالمعلومة دائما محل تنافس وتصارع فالكل يبحث على الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من المعلومات إما لتقويم مركزه أو لتجنب التفاوت.

كما يمكن للمعلومة القادمة من الأعلى نحو الأسفل أن تتأثر بشخصية القائم ببحثها إذ يذهب بعض القائمين على توزيع المعلومات إلى حذف بعض أجزاء الرسالة وإعطائها شكلاً غير مستفيض وضيق لتجنب بعض الأسئلة المحرجة ويكون موقف المسؤول أقوى إذا كانت لديه معلومات أكثر من أتباعه

74- محمد عطية ومحمود الهولي: المرجع السابق ، ص71

كما بإمكانه غلق أبواب الاتصال بقوله "لا يجب أن تعرف هذا".

أما الفاعلين في الاتصال من الأسفل نحو الأعلى فهم نوعين:

✚ العمال الذين لا يقولون شيئاً وهو إما أن يكونوا راضين بالحالة السيئة التي تعيشها المؤسسة أو أنهم يتقبلون الوضع على حاله عن جهل وقلة الوعي وإما على أساس تخوفهم أو أن يظهر ضعفهم في حالة إتصالهم بالآخرين.

✚ العمال الذين يمكن وضعهم في خانة "الثرثارين" وهم الذين يقترحون في معظم الأحيان الحلول للمشاكل العالقة وغالبا ما يمنعون من إيصال آرائهم من أعلى هرم المؤسسة حتى لا يتهم رئيس القسم بالقصور في مواجهة الوضع وكثيرا ما تساهم هذه التصرفات في سد قنوات الاتصال.

• **العائق المترتب عن المرسل:** و يتعلق بالحالة النفسية التي يكون عليها المرسل والمحيط الذي يتم فيه الاتصال فالمرسل يقوم بإلقاء رسالة ما ولا يبالي إذا كان المستقبل يستوعب جملة أقسامها أم لا وهو الأمر الذي يثير مسألة إيقونية الكلمات التي يلقيها المرسل والتي تجد صداها عند المستقبل على أساس الاشتراك في تصور معاني الكلمات لدى الطرفين.

• **العائق المترتب عن المستقبل:** لدينا هنا مجموعة من العوائق:

- يترتب العائق الأول عن خط الاستماع، فالمستقبل يقوم بتلقي الرسالة على أساس التفاعل معها ولا يتم هذا إلا عن طريق حسن الاستماع.

- عائق الإدراك و يتمثل في أننا لا نستمع إلى ما يزيد الإنصات إليه وكل معلومة خارجة عن إطار معارفنا لا ندركها ذلك أن الرسائل تؤول حسب آرائنا وتجاربنا وتكويننا.

- عائق الخلفية التي يحملها المستقبل الذي يمكن أن يؤدي إلى رفض الرسالة.

- عائق اللامبالاة أو العناد أو النفور أو الخوف من الأفكار الجديدة أو بالأحرى اتجاهات الجمهور

التي قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الرسالة الإعلامية التي ترد إليه لذلك لا يتم الاتصال الفعال معهم.

-عائق العمر والجنس والعرق والدين ... وهي عوامل ينبغي مراعاتها من طرف المرسل عند التعامل مع الجماهير.

- **العائق المترتب عن القناة:** و يتعلق الأمر بالقناة التي يتم اختيارها إذ لا تؤدي بعض الرسائل هدفها بسبب الاختيار السيئ للقناة. لذلك حتى نضمن وصول الرسالة إلى الجمهور يتطلب المعرفة الدقيقة بخصائص ومميزات الاتصال والجمهور المعني بالرسالة على حد سواء وتتبنو طريقة تعامله مع الوسيلة المستعملة -جميل أحمد خضر، العلاقات العامة.
  - **الإعلام المضاد:** إذا سلمت الرسالة الإعلامية من كل العقبات السابقة الذكر فربما لا تسلم من الإعلام المضاد والمعاكس لهاء هناك كما يقولون وجهان لكل عملة وجانبان لكل موضوع (75). فإذا قام إعلام مضاد أو معاكس أو منافس لفكرة ما أو سلعة ما أو خدمة فقد يكون في حد ذاته عائقا كبيرا لوصول الرسالة إلى الجمهور وقبولها. وقد يكون الإعلام المضاد دعاية جوفاء أو إشاعة مغرضة وعليه يلزم أن يتصدى لها خبير العلاقات العامة بالعلاج الحاسم إذا أراد للرسالة أن تصل بسلام ودون تشويش إلى الجمهور المعني.
  - **العوائق الطبيعية:** وهي متعددة مثل حدوث ضوضاء تعرقل الاتصال أو وجود طرفي الرسالة في ظروف غير ملائمة مثل الحرارة أو البرودة الشديدة كل هذه العوائق تزيد من احتمال عدم فهم مضمونها .
- من هنا نستنتج أن عراقيل الاتصال تتعلق أساسا بطبيعة المعلومات المتداولة داخل المؤسسة أو بالقائم على بثها أو حتى بمستقبل الرسالة.

### المطلب الثاني : التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية:

من أهم صفات الكائن البشري وجود علاقات بينه وبين الآخرين ومن الأفضل تسميتها العلاقات البشرية بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية وهي بالتالي تختلف عن مفهوم العلاقات الإنسانية والتي أصبح متعارف عليها بالعلاقات الإيجابية.

يتخذ التفاعل الاجتماعي صوراً وأساليب متعددة فقد يحدث هذا التفاعل بطريقة مباشرة بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير. ويكون عن طريق استخدام الإشارة واللغة والإيماء في المصنع أو المنزل أو بين أشخاص بينهم صلات قرابة أو جوار، ويأخذ التفاعل الاجتماعي أنماطاً مختلفة تتمثل في التعاون والتكيف والمنافسة والصراع والقهر. وحينما تستقر أنماط التفاعل وتأخذ أشكالاً منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية كعلاقات الأبوة والأخوة والزمانة السيادة والخضوع والسيطرة، وقد جرت العادة بين العلماء على التفرقة بين العلاقات المؤقتة والعلاقات الدائمة من حيث درجة الثبات والانتظام والاستقرار فيطلقون على الأولى اصطلاح العمليات الاجتماعية بينما يطلقون على الثانية اصطلاح العلاقات الاجتماعية وهذا يعني أن العلاقات الاجتماعية ما هي إلا علاقة اجتماعية في مرحلة التكوين فإذا ما استقرت وتبلورت وأخذت شكلاً محدد تحولت إلى علاقة اجتماعية وبذلك يكون الفرق بين العملية والعلاقة الاجتماعية مجرد فرق في الدرجة وليس في النوع.

### خصائص التفاعل الاجتماعي:

- 1/ يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة، فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من غير أن يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.
- 2/ أن لكل فعل رد فعل مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- 3/ عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية وإما سلبية.
- 4/ التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية.
- 5/ إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجم أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة.
- 6/ توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتفاعلين مما يؤدي إلى تقارب القوى بين أفراد الجماعة.

وقد أشارت الدراسات التحليلية للحياة الاجتماعية إلى أنها تبدأ بفعل اجتماعي يصدر عن شخص معين يعقبه رد فعل يصدر من شخص آخر ويطلق على التأثير المتبادل بين الشخصين أو بين الفعل ورد الفعل اصطلاح التفاعل، لذا لا بد أن نفرق بين الفعل الاجتماعي وبين غيره من الأفعال الغير اجتماعية، فالفعل الاجتماعي وفقا لتعريف ماكس فيبر هو :

- السلوك الإنساني الذي يحمل معنى خاص يقصد إليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه ، وهذا المعنى الذي يفكر فيه الفرد ويقصده هو الذي يجعل الفعل الذي يقوم به اجتماعيا. والتفاعل الاجتماعي من خلال وجود نظام معين من التوقعات الاجتماعية في إطار الأدوار والمراكز المقدره داخل المجتمع والتفاعل الاجتماعي أيضا يؤدي إلى تشكيل الجماعات الإنسانية وإلى ظهور المجتمعات الإنسانية.

ونظرا لأن التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الأفراد والجماعات فإنه بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين.

### المطلب الثالث : طرق عملية لنزع فتيل المواقف الملتهبة:

إن الصراع (أو النزاع) هو شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن إنكاره أو تجنبه، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية، والسبب بساطة أن بيئة العمل هذه تظم بشرا يتعامل مع بشر، وهنا يحدث الصراع لعدد الأسباب أهمها:

- أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة (ومن ثمة فلهم رؤى وأهداف مختلفة، كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها تدفع الناس للتنافس على المورد وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة؛ وكذلك هي في إدارته وحله، لا سيما وأن المدير -كقائد- له عدة أدوار منها دوره كقاض إذ يحتكم إليه اثنان أو أكثر من رؤوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع. وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق، فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع فيستمر الصراع أو يبيت صراع جديد القارئ.

ينشب الصراع، ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تعويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده يقود الصراع إلى علاقة عدائية أو شبه عدائية بين طرفي أو أطراف الصراع.

إن نفوسا معتلة وعقولا مرهقة لا يمكن أن تؤدي بنجاح. لا يمكن أن تفكر جيدا في تصميم الأهداف

وتحديد سبل بلوغها. لا يمكن أن تتألف لتكوين فرق عمل منجزة، لذلك يتطلب الأمر فهمها لطبيعة الصراع وأنواعه وطرق معالجته وأثاره والعوامل المؤثرة على حدته. (76)

### المطلب الرابع : أنواع الصراع:

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد إلى صراع اجتماعي بينه وبين غيره من الأفراد إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخل المنظمة ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابة العمال والمنافسين.

لكن ما يهمنا من كل هذه الصراعات هو الصراع الاجتماعي Interpersonnel: وهو الذي ينشأ بين فردين أو أكثر ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

**1/ صراع على مسائل العمل:** وينبع من خلافات على مسائل مثل الأهداف، تخصيص الموارد أو تطبيق السياسات والإجراءات وتوزيع المهام على العاملين وتوزيع الحوافز، كذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض لتغيير في خطط أو سياسات أو إعادة تنظيم وما على ذلك.

**2/ صراع عاطفي:** لا شك أن الصراع يولد آثارا لها شأنها على العاملين والعمل، ومن ثم على المنظمة ككل. كما أن هناك آثار ضارة للصراع هناك أيضا آثار مفيدة.

-**الآثار الضارة للصراع:** يمثل الصراع عاملا ضاغطا *stresse* يقترن عادة بعواطف ومشاعر غير سارة مثل الإحباط والعنف.

-**الإحباط:** الإحباط هو تعذر إشباع حاجة أو عاطفة أو تحقيق هدف بسبب عائق أو أكثر، رغم بذل جهود لبلوغ هدف محدد قد يظهر ما يعوق بلوغه. لكن إدراك الحدث أو الموقف الذي سيحدد ما إن كان يواجهه الفرد يمثل عائقا أم لا.

-**الغضب:** هو شعور بالعداء الشديد أو الحقد والسخط أو النقمة؛ ويخلق الشعور بالغضب ضغطا يتضمن تغييرات فسيولوجية مثل اندفاع الدم على الوجه وارتفاع ضغط الدم واتساع حدقة العين. وهناك علاقة تبادلية بين الصراع والإحباط والغضب العصبي. فالصراع يؤدي بدوره للغضب، ويتسبب الثلاثة في الضغط. (77)

76- أحمد سيد مصطفى؛ إدارة السلوك التنظيمي € نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل؛ دار ومكان وسنة النشر غير موجود ص - 425.425.

77- أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق، ص 426.

**خلاصة :**

تعد العلاقات الاجتماعية من الأسس الهامة في تلاحم الأفراد والمجتمعات بين بعضها البعض، لا سيما داخل المؤسسات ومحاولة فهم العلاقات الاجتماعية يقوم على إعادة الرؤية في الكثير من القضايا الفكرية والإشكالات التي يطرحها مفهوم العلاقات الاجتماعية، إن طرح مفهوم العلاقات الاجتماعية يجعل منه مفهوما ضروريا للعمل في ظل التحديات التي تمر بها المجتمعات، إن حاجتنا العملية للعلاقات الاجتماعية في المجتمع تفرض علينا العمل على التأسيس لمفهوم العلاقات الاجتماعية فكريا وممارسة.

اطار التّطبيقي

# الفصل الثالث

---

## الإجراءات الميدانية

**تمهيد :**

إن موضوعية و دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث تتوقف عل صحة الإجراءات المنهجية المتبعة و الأساليب الإحصائية المناسبة و مدى التمكن من تطبيقها ، وبعد تطرقنا في الفصول السابقة الى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة ، سوف نحاول في هذا الفصل أن نتطرق الى الإجراءات المنهجية و التي سنتناول فيها الدراسة الاستطلاعية ، وحدود الدراسة ، وأداة الدراسة ، و إجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة .

1- **الدراسة الاستطلاعية:** قبل التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية نقدم نبذة عن المؤسسة التي أجرينا

فيها الدراسة

1 1 - **التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (Société distribution centre) SDC**

**بالأغواط :**

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر و بصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء و غاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى قريب أو بعيد) م المديرية العامة التي تتدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي انشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية للتوزيع ثم تغيير التسمية لتصبح مديرية التوزيع للكهرباء والغاز ، وتحتوي كل مديرية على عدة أقسام هي : قسم الموارد البشرية ، قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية ، قسم الدراسات و أشغال الكهرباء والغاز ، قسم المالية والمحاسبة بالإضافة الى شعبة الشؤون العامة .

ويمكن إيجاز أسباب إنشاء مديريات في النقاط التالية :

1 2 - **أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط :**

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام .

- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي .

- الاستجابة الى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها) .

- تشجيع إستعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع .

تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية ، وتضم مديرية

الأغواط (430 عامل) بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية وهي :

مقاطعة الأغواط (A) ، مقاطعة الأغواط (B) ، مقاطعة آفلو ، مقاطعة حاسي الرمل .

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهر لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في

البحث العلمي، إذا من خلالها يمكن وسائل بحثه للتأكد من سلامته او دقتها ووضوحها .

وبناء على هذا قمنا قبل المباشرة بإجراء الدراسة الميدانية بدراسة استطلاعية بمديرية سونلغاز

بالأغواط وكان كان الغرض منها مايلي:

- معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه .

-التأكد من صلاحية أداة البحث الاستبيان وذلك من خلال التعرض للجوانب التالية:

أ - وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة وخصائصها .

ب - ضبط فقرات الإستبيان بالشكل النهائي.

-المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية وبالتالي تفاديا للصعوبات والعراقيل التي

من شأنه أن يواجهها.

في البداية قمنا بتوزيع 125 إستمارة إستبيان على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

وإسترجعنا 121 إستمارة فقط ، وبالتالي ضبطنا عينة دراستنا على عدد 121 .

**2- ضبط متغيرات الدراسة:**

**2-1- المتغير المستقل:**

هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب لنتيجة معينة ،ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على

متغير آخر. (78)

<sup>78</sup> - ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح، الكويت، ط1 ، 1984، ص58.

## 2-1-1- تحديد المتغير المستقل : الإتصال الداخلي

### 2-2- المتغير التابع:

يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع. (79)

### 2-2-1- تحديد المتغير التابع : تعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية .

### 3- حدود الدراسة:

### 3-1- المجال المكاني:

لقد أجرينا دراستنا الميدانية على مؤسسة سونلغاز SDC بولاية الأغواط.

### 3-2- المجال الزمني :

أنجزت هذه الدراسة في فترة تمتد ما بين فيفري 2023 إلى غاية جوان 2023

على مرحلتين:

مرحلة إجراء الدراسة الاستطلاعية وجزء النظري، والتي من خلالها تفحصنا جميع المراجع التي لها

علاقة بموضوعنا، وتمت هذه المرحلة ما بين فيفري 2023 إلى غاية أبريل 2023.

مرحلة إجراء الجانب التطبيقي وتمثلت في محاور الاستبيان وأسئلة وتوزيعها ثم استرجاعها وتحليل

البيانات وتفسيرها ، وتمت هذه المرحلة ما بين ماي 2023 إلى غاية جوان 2023

### 4- أدوات جمع البيانات:

<sup>1</sup> - محمد حسن علاوي- أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص21 .

4-1-أداة الدراسة : للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة للدراسة ، واستجابة لطبيعتها ارتأينا إلى إعداد إستبيان كأداء للبحث يتعرض من خلال استطلاع رأي المفحوص في دور الإتصال في تعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية .

#### 5- صدق الأداة :

#### 5-1- صدق المحكمين :

في هذه الدراسة إستعملنا طريقة الصدق الظاهري، حيث بعد إعداد المقياس في صورة أولية مكونة من (12) عبارة، عرضت على (6) أساتذة على إنفراد، حيث (3) ثلاثة منهم في إختصاص علم الإجتماع بجامعة عمار ثليجي، ومنهم (3) ثلاثة من قسم العلوم الإنسانية تخصص إعلام وإتصال من نفس الجامعة ، و طلب من كل منهم قراءة كل عبارة و تحديد ما إذا كانت هذه العبارات تقيس و تحقق فعلا الغرض الذي وضعت من أجله و قد تم إلغاء العبارات التي تمثل نسبة إتفاق أقل من 80% و بعد إبدائهم لبعض الملاحظات التي أخذت بعين الإعتبار سواء من حيث الصياغة أو الموضوع ليضم المقياس بعد هذه الخطوة 12 عبارة و قد إتضح أن هناك إتفاقا بين المحكمين على أن بنود المقياس تقيس أبعاد الإتصال ودوره في تعزيز العلاقات الإجتماعية ، و بهذا نكون قد قمنا بحساب درجة صدق الأداة و هذا ما يعرف بطريقة الصدق الظاهري.

#### 6- المعالجة الإحصائية للبحث:

إن الهدف من إستخدام التقنيات الإحصائية هو التوصل إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل و التحويل و الحكم ، و من التقنيات الإحصائية التي إعتدنا عليها في الدراسة ما يلي:

- النسب المئوية : وذلك بتطبيق المعادلة التالية :

التكرارات

X 100

عدد العينة

# الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

## 1: تحليل نتائج الدراسة

## 1-1 : تحليل نتائج المحور الأول (البيانات الشخصية )

## 1/ الجنس:

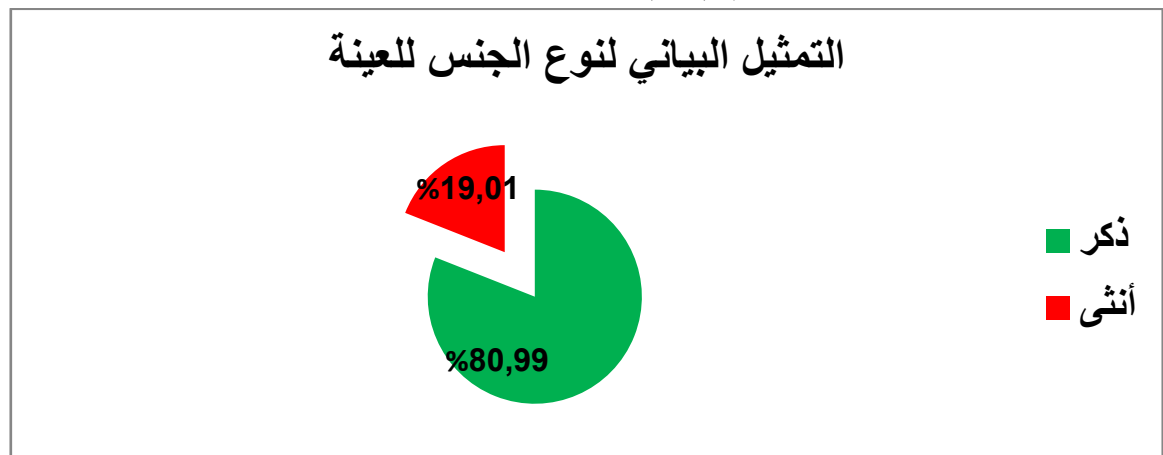
## الجدول رقم (01) : توزيع العينة حسب نوع الجنس

النسب المئوية	التكرارات	نوع الجنس
80.99%	98	ذكر
19.01%	23	أنثى
100%	121	المجموع

تشير البيانات المذكورة في الجدول أعلاه ، بحيث لا نسجل سوى 23 نساء وهو ما يمثل 19,01 % فقط من المجموع الكلي للمبحوثين ، بينما نجد الأغلبية الساحقة لجنس الذكور والذي يمثل 80,99% ، كما تجدر الإشارة إلى أن عدد النساء المشار إليه في الجدول أعلاه هن من فئة الإطارات. والذي يعود أساسا إلى سببين رئيسيين وهما:

- طبيعة عمل المؤسسة وهي تعتمد أساسا على الجانب التقني كصيانة الكهرباء والغاز وهو عمل شاق يصعب عليهن تحمل مشقته.

## الشكل رقم (02) : الدائرة النسبية تمثل الجنس للعينة



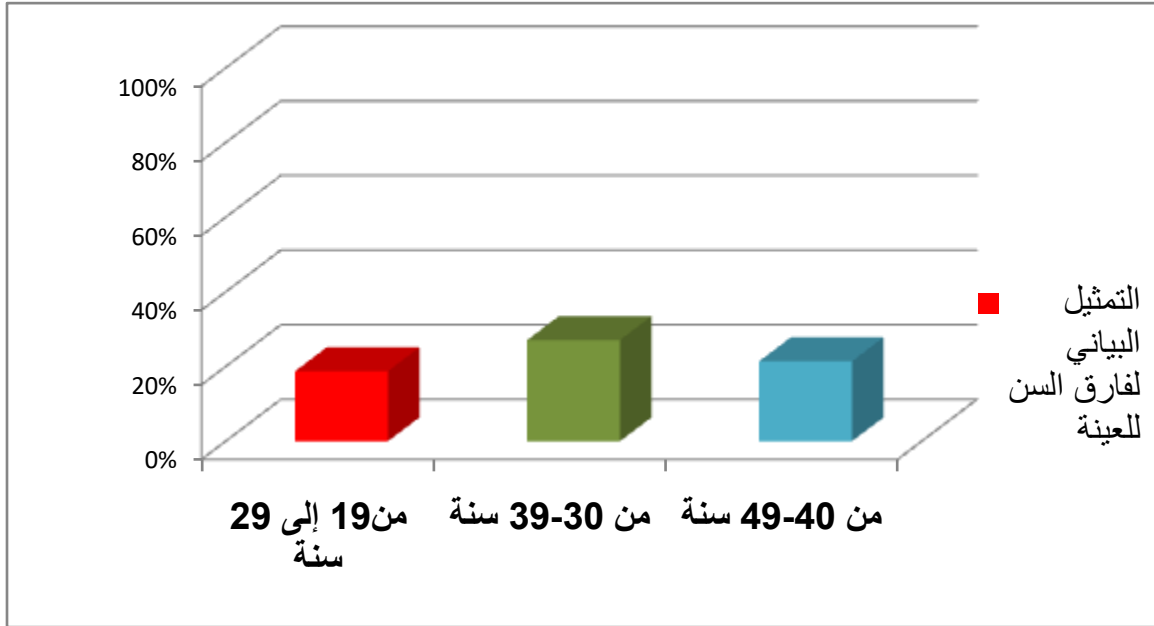
/2 السن :

الجدول رقم (02) : يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
23.14%	28	من 19 إلى 29 سنة
37.19%	45	من 30-39 سنة
27.27%	33	من 40-49 سنة
12.39%	15	أكبر من 50 سنة
100%	121	المجموع

تبين التكرارات المشار إليها أعلاه أن أكبر نسبة هي 37.29% وهي تمثل فئة العمال التي يتراوح سنهم بين 30 و 39 سنة؛ ثم تليها نسبة 27,27 % وهي الفئة التي يتراوح سنها ما بين 40 و 49 سنة، ثم تليها فئة التي يتراوح سنها من 19-29 سنة بنسبة 23,14، وفي تأتي أقل نسبة للفئة التي سنها يتجاوز 50 سنة بنسبة 12,39% من خلال ما سبق تحليله نستنتج بأن عمال مؤسسة سونلغاز لا يزالون شباب في قمة عطائهم بصفة عامة ، بحيث بإمكانهم تقديم الكثير للمؤسسة في حالة إذا ما عرفت المؤسسة كيفية استغلال هذه الطاقة البشرية من خلال مشاركة العمال في مشروع المؤسسة وتجسيد عنصر الاتصال وتكريس الروح الجماعية.

الشكل رقم (03) : الأعمدة البيانية تمثل فارق السن للعينة



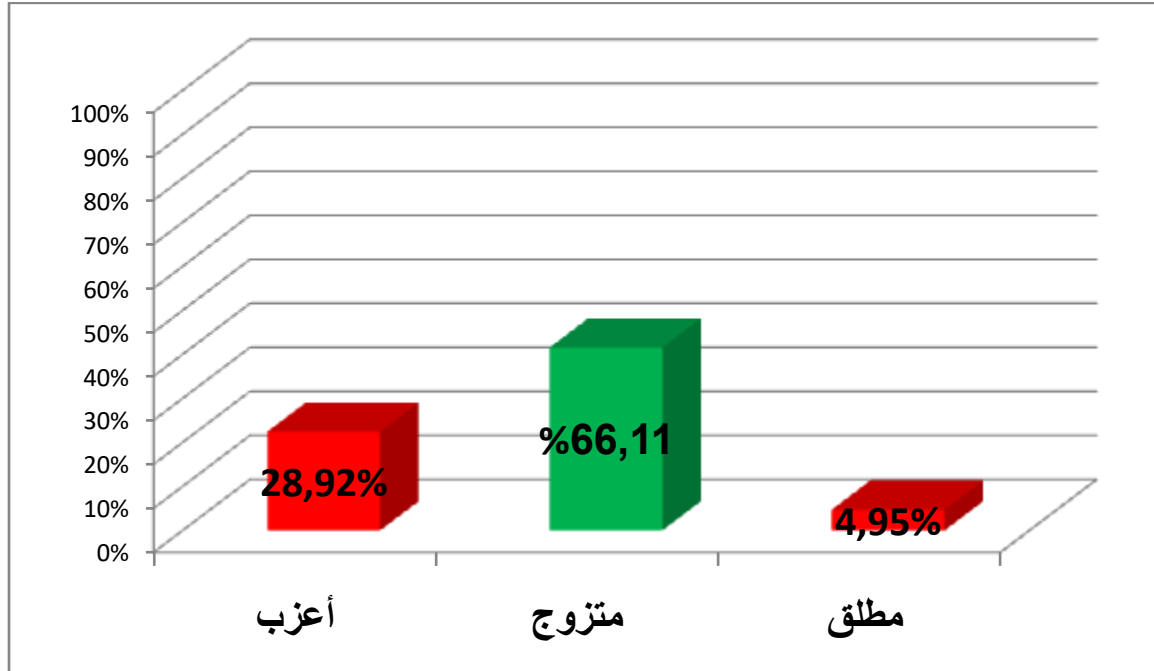
## 3/ الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (03) : يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
28.92%	35	أعزب
66.11%	80	متزوج
4.95%	06	حالة أخرى
100%	121	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين الحالة الاجتماعية للعينة ، حيث تصدرت أعلى نسبة من العينة قدرت بـ 66.11% متزوج ، ثم تليها نسبة 28.92% أعزب ، وفي الأخير تأتي نسبة 4.95% حالة أخرى .

الشكل رقم (04) : الأعمدة البيانية تمثل الحالة الإجتماعية للعينة



4/المؤهل العلمي :

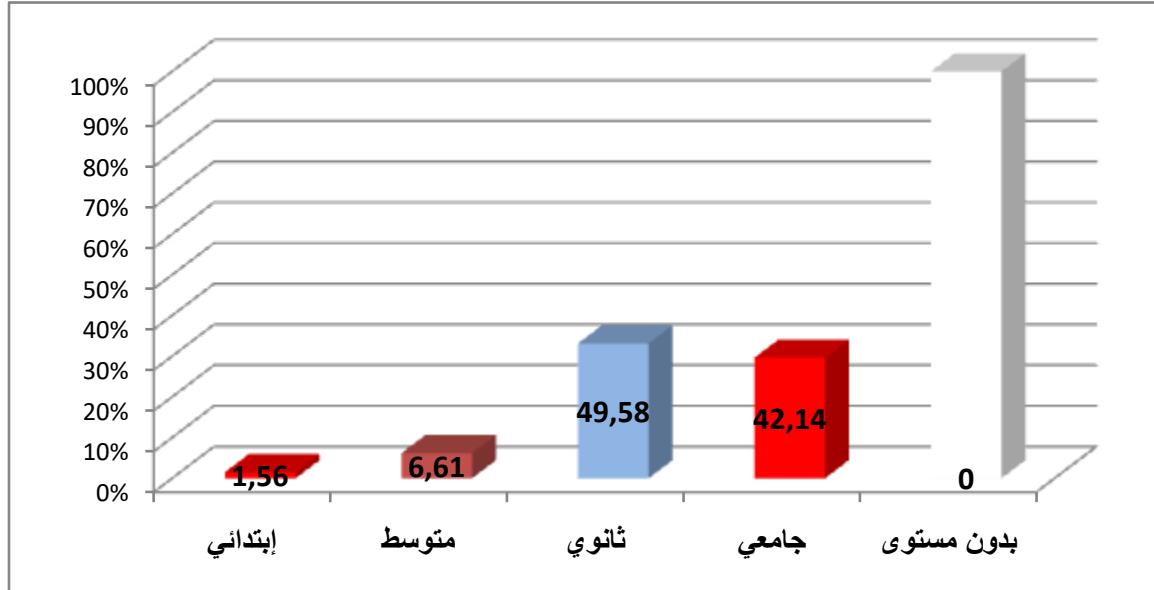
الجدول رقم (04) : يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
1.56%	02	إبتدائي
6.61%	08	متوسط
49.58%	60	ثانوي
42.14%	51	جامعي
00%	00	بدون مستوى
100%	121	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ، ومنه فإن أعلى نسبة قدرت بـ 49.58% من العينة لديهم مستوى ثانوي، ثم تليها نسبة 42.14% من العينة لديهم

مستوى جامعي، ثم تليها نسبة %06.61 لديهم مستوى متوسط وفي الأخير تأتي نسبة %1.56 لديهم مستوى ابتدائي .

الشكل رقم (05) : الاعمدة البيانية تمثل المؤهل العلمي للعينة



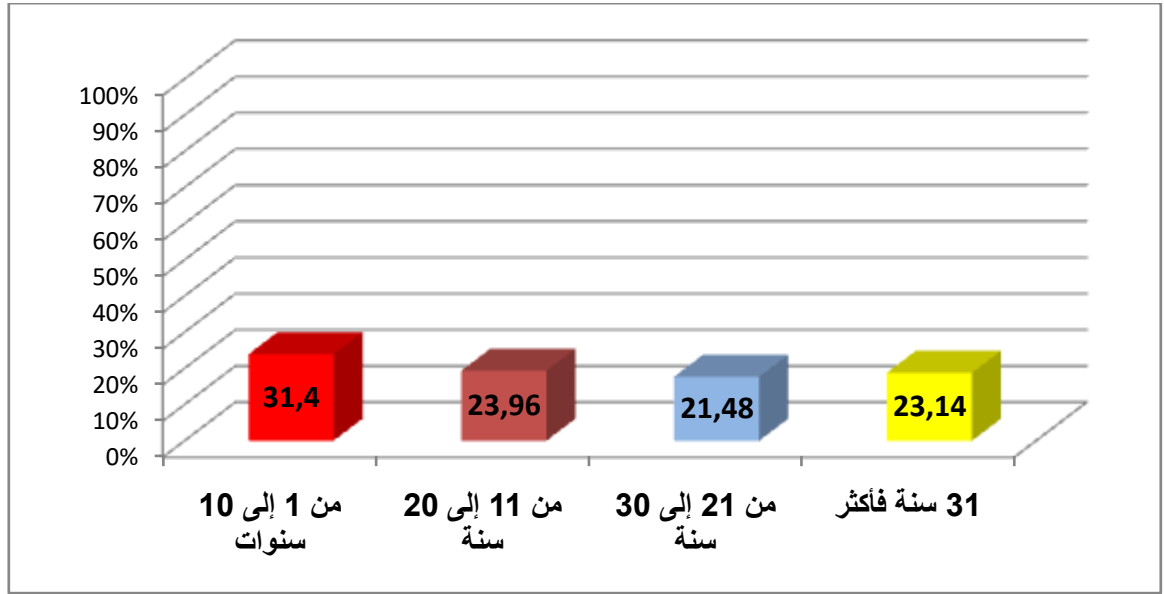
/5 الخبرة المهنية :

الجدول رقم (05) : يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
31.40%	38	من 1 إلى 10 سنوات
23.96%	29	من 11 إلى 20 سنة
21.48%	26	من 21 إلى 30 سنة
23.14%	28	31 سنة فأكثر
100%	121	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية ، ومنه فإن أعلى نسبة قدرت بـ %31.40 من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 1 إلى 10 سنوات ، ثم تليها نسبة %23.96 من العينة لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة ، ثم تليها نسبة %23.14 لديهم خبرة مهنية تتجاوز 31 سنة وفي الأخير تأتي نسبة %21.48 لديهم خبرة من 21 إلى 30 سنة . .

الشكل رقم (06) : الأعمدة البيانية تمثل الخبرة المهنية للعينة



## 1-2- المحور الثاني : الإتصال الجيد والمنظم يساهم في تطوير وتحسين الإنتاج

الجدول رقم (06) : يبين المستوى التعليمي للمبحوثين مقارنة بمتغير الفئات السوسيو مهنية

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي الفئة المهنية
49 40.49%	40 78.43%	09 15%	00 00%	00 00%	فئة الإطارات
50 41.32%	11 21.56%	35 58.33%	03 37.5%	01 50%	فئة التحكم
22 18.18%	00 00%	16 26.66%	05 62.5%	01 50%	فئة التنفيذ
121 100%	51 100%	60 100%	08 100%	02 100%	المجموع

نحاول من خلال هذا الجدول استنتاج العلاقة الموجودة ما بين المستوى التعليمي للمبجوثين والفئات السوسيو مهنية المكونة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط وذلك نظرا لأهمية كل من المتغيرين ومدى تأثير أحدهما على الآخر .

وعليه؛ يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي مقارنة بمختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة بأن أعلى نسبة قدرت بـ 41,32% كانت لصالح فئة التحكم ، وتليها نسبة 40,49% هي لصالح فئة الإطارات و في الأخير تليها نسبة 18,18% لصالح فئة التنفيذ :

نجد من الفئة الأولى أنّ أغلب المبجوثين مستواهم التعليمي جامعي حيث تقدر نسبتهم بـ 78.43% و تنعدم النسبة كلما إنخفض المستوى التعليمي عند فئة الإطارات .

أما فئة التحكم نجد 58.33% من العمال مستواهم التعليمي ثانوي؛ من فئة المبجوثين الذين يشغلون منصب التحكم فنجد أغلبهم مستواهم التعليمي ثانوي وتنخفض النسبة كلما إنخفض المستوى بنسبة 50%

أما بالنسبة لفئة التنفيذ فنجد من المبجوثين نسبة 62.58% مستواهم التعليمي متوسط وتنخفض النسبة بقيمة 50% كلما قل المستوى التعليمي .

و من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن الفئات السوسيو مهنية أو المناصب التي يشغلها العمال في هذه المؤسسة تتماشى مع مستواهم التعليمي و كفاءاتهم، وهو ما يؤكد السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة بالاعتماد على خريجي الجامعات وتأطيرهم من أجل ضمان سيرورة المؤسسة، هذا على الرغم من تواجد بعض الإطارات من ليس لهم شهادات عليا ودون سابق تكوين، غير أن الخبرة والتجربة الميدانية في المجال المهني سمحت لهم بالاستفادة من الترقية والتدرج في السلم الهرمي للوصول إلى رتبة إطار .

2/ وسائل الإتصال الأكثر إستعمالا في مؤسسة سونلغاز:

الجدول رقم (07) : يبين وسائل الإتصال الأكثر إستعمالا في مؤسسة سونلغاز

النسبة المئوية	التكرار	وسائل الإتصال
52.06%	63	وسائل شفوية
47.10%	57	وسائل مكتوبة
0.82%	01	وسائل مرئية
00%	00	وسائل إلكترونية
100%	121	المجموع

نحاول من خلال بيانات هذا الجدول تناول الاتصال من جانبه الرسمي في مؤسسة سونلغاز - الأغواط فالإتصال داخل المؤسسة يأخذ ثلاث اتجاهات رئيسية: النازل والصاعد والأفقي.

تعتمد أية منظمة بالإضافة إلى نسق المعلومات على مجموعة من الوسائل لنقل الرسائل ولضمان أكبر قدر ممكن من الفعالية؛ تتجه المؤسسة اليوم إلى التنوع في الوسائل الإعلامية المستخدمة؛ أي اختيار الوسيلة الأنسب حسب طبيعة المعلومة ودرجة تكوين المستقبل ونوع النتائج المرجوة من الرسالة.

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى طرح مثل هذا التساؤل هي الإجابات التي تلقيناها من بعض العمال خلال المرحلة الأولى لانجازنا للاستبيان والتي مفادها اللجوء إلى الأسلوب الشفوي في نقل المعلومات ما بين المصالح في ذات الإدارة خلال الاتصال الرسمي. وعليه؛ تشير البيانات والنسب المذكورة في الجدول أعلاه أن الإدارة ومختلف مصالح المؤسسة فعلا تعتمد على الأسلوب الشفوي -من الفم إلى الأذن BAO- سواء بالاتصال المباشر -المقابلة أو باستعمال وسيلة الهاتف؛ بحيث تبلغ هذه النسبة 52,6%؛ ثم تليها 47.1% ممن يذكرون لجوء الهيئة المستخدمة إلى الوسائل المكتوبة والمتمثلة أساسا في المذكرات المصلحية والإعلامية؛ سجل الاستقبال ومختلف المراسلات ما بين المصالح. بحيث تلجأ الإدارة إلى نقل هذه المعلومات عن طريق تعليقها في لوحة الإعلانات لنشر أوسع بين أوساط العمال. كما تجدر الإشارة في هذا الشأن إلى مدى أهمية الاتصال الرسمي الذي تقوم على أساسه جل الإدارات وبمختلف اتجاهاته -النازل؛ الصاعد والأفقي- حيث يرى في هذا الشأن عبد الرحمان أن الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في

نفس المستوى التنظيمي. كما يؤدي هذا الأمر إلى نشوء علاقات صداقة وقوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة.

غير أن الملفت للانتباه من نسب هذا الجدول هو تسجيلنا لنسبة 0.82% فقط من العمال الذين ذكروا أن المؤسسة تلجأ الوسائل المرئية ونسبة منعدمة ممن يستعينون بلأسلوب الالكتروني لهذه المؤسسة؛ وهي نسب ضئيلة جدا مقارنة إلى مدى أهمية مثل هذه الوسيلة في المؤسسة الحديثة اليوم، وما تقوم به من التعريف بجل نشاطات ومستجدات المؤسسة التعريف بسمعتها وإنتاجها، تسجيل مثل هذه النسبة الضئيلة دليل على جهل أغلبية العمال بوجود هذا البريد الالكتروني - وفعلا الكثير من العمال الذين سألناهم حول هذه النقطة وجدناهم يجهلون العنوان الالكتروني لمؤسستهم ومن العمال من يعرف هذا العنوان الالكتروني إلا أنهم لا يتصفحونه.

### 3/ وسائل الإتصال المفضلة لتلقي المعلومات :

الجدول رقم (08) : يبين وسائل الإتصال المفضلة لتلقي المعلومات

وسائل الإتصال	التكرار	النسبة المئوية
الإتصال الرسمي	102	84.29%
الإتصال غير رسمي	19	15.70%
المجموع	121	100%

نعمرة للجدول السالف الذكر والمتعلق بترتيب وسائل الاتصال الأكثر استعمالا من طرف مؤسسة سونلغاز الأغواط؛ حاولنا معرفة رأي العمال من خلال العينة المستهدفة أي هذه الوسائل يفضلها، فكانت النتائج أن سجلنا تفضيل الإتصال الرسمي وهي الرسائل المكتوبة التي غالبا ما تأتي من أعلى الهرم السلمي إلى القاعدة وذلك بنسبة 84.29% وهي الأغلبية التي تبحث عن المصادقية في تلقيها للمعلومات. وهو ما يبين كذلك وعي الطبقة العمالية بأن الوسيلة الشفوية تتميز بغياب المصادقية بل كثيرا ما تتحول إلى إشاعات من خلال تأويل القول أو سوء فهمه ...؛ ثم تليها نسبة 15.70% من المستخدمين ممن يحبذون تلقي المعلومات عن طريق علاقات الصداقة .

في نفس السياق، تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من التنوع في وسائل الاتصال الرسمية المستخدمة من طرف مؤسسة سونلغاز إلا أننا نسجل تباين العمال في تفضيل وسيلة على أخرى لذلك حاولنا حصر هذه الوسائل وترتيبها حسب الأفضلية التي عبر عنها المبحوثين وهي:

✓ المذكرات المصلحية

✓ الاجتماعات الأسبوعية

✓ المذكرات الإعلامية

✓ جريدة المؤسسة

✓ الاجتماعات السنوية

✓ سجل الاستقبال...

من هنا نستنتج الأهمية التي تكتسيها الرسائل الرسمية لدى شريحة العمال، لذلك على إدارة مؤسسة سونلغاز العناية بهذا الجانب قصد توسيعه وتدعيمه أكثر بإرساء أدوات وآليات تسمح بتوزيع قدر من المعلومات لا سيما تلك المتعلقة بالمؤسسة ذاتها لتجعل من العامل جزء لا يتجزأ منها.

## 4/ مدى إهتمام العمال باللوحات الإلكترونية

الجدول رقم (09) : يبين مدى إهتمام العمال باللوحات الإلكترونية

المجموع	وسائل الإتصال المستعملة			الإهتمام بلوحات الإعلانات
	إلكترونية	مكتوبة	شفوية	
21 17.4%	0 00%	09 16.4%	12 19.4%	أتابع يوميا وبإهتمام بالغ
15 12.4%	0 00%	09 16.4	06 9.7%	أتابع يوميا
78 64.5%	01 100%	35 63.6%	39 62.9%	أتابع في بعض الأحيان
07 5.8%	0 00%	02 3.6%	05 08.01%	لا أتابع أبدا ولا أولي أي إهتمام
121 100%	1 100%	55 100%	62 100%	المجموع

تشير البيانات المستنتجة في الجدول أعلاه إلى قياس درجة الإهتمام التي يوليها العمال للوحة الإعلانات، وهي البيانات التي تبين مدى جدواها من عدمها. تعد لوحة الإعلانات من أهم وأكثر الوسائل استعمالا من طرف المؤسسات التي تقوم بتعليقها في أماكن مدروسة لنشر المعلومات وتبليغها للفئات العمالية بصفة رسمية، لذلك حاولنا التركيز على هذه الوسيلة التي نحصي منها خمس لوحات تم تنصيبها في مختلف الأماكن داخل المؤسسة من أجل التقرب أكثر من العامل. رغم ذلك؛ فالنسب المسجلة والمبينة في الجدول أعلاه تؤكد أن أغلبية العمال يتابعون ما ينشر في لوحة الإعلانات من مستجدات في بعض الأحيان فقط وهي النسبة التي تمثل: % 64,50بينما نسجل 17,4 % ممن يتابعها وبإهتمام بالغ و% 12,4ممن يؤكدون متابعتهم اليومية، ونسجل في الأخير أضعف نسبة وهي 5,8 % من اليد العاملة التي تؤكد بصراحة عدم متابعتها إطلاقا لما يتم نشره على لوحة الإعلانات.

هذا ما يجعلنا نطرح تساؤل نلفت من خلاله انتباه إدارة مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط عن جدوى تعليق المنشورات والمذكرات ... مهما كانت طبيعتها ما دام أن الأقلية فقط من العمال ممن يؤكدون متابعتهم اليومية للوحة الإعلانات .

مع ذلك واحتياطيا منا لتلقي مثل هذه الإجابات قمنا بطرح تساؤل مكمل لمعرفة الأسباب التي تمنع العامل من المتابعة اليومية لما يتم تعليقه من أخبار تتعلق أساسا بمصيره أو بمصير المؤسسة التي ينتمي إليها، وتعمدنا هنا ترك السؤال مفتوح للتعبير عن رأيه بكل حرية، استغللنا للإجابات المقدمة من طرف العمال تنصب تقريبا في نفس الاتجاه ذات قواسم مشتركة يمكن تلخيصها وحصرها وترتيبها في النقاط التالية:

- ✓ ان هنالك العمال في عملهم بالورشات لا سيما بالنسبة لفئة التقنيين الذين يشتغلون في الورشة بحيث أن الكثير منهم أرجعوا السبب إلى ضيق إذ "لا يمكن تخليه لمنصب عمله لأجل قراءة مذكرة مصلحة" - كما تشير الكثير من الإجابات،
- ✓ بعد المسافة ما بين ورشات العمل والأماكن التي تم فيها تعليق اللوحات الاعلانية.
- ✓ تكرار نفس الأخبار التي تم نشرها وبنفس المحتوى والشكل مع تغيير فقط تاريخ المذكرات لأجل تحيينها وهو ما عبر عنه الكثير من المبحوثين بأنها لوحات "مملة ولا تحمل الجديد."
- ✓ تحرير أغلبية المذكرات والنشرات المعلقة باللغة الفرنسية؛ وهو ما عبر عنه الكثير من المبحوثين مؤكدين عدم اتقانهم للغات الأجنبية.
- ✓ غياب المتابعة المستمرة لما يتم نشره على لوحة الإعلانات من طرف أعوان الإدارة بعدم نزع بعض الملصقات التي تم نشرها منذ شهور عدة تفوق في بعض الأحيان سنة كاملة والتي أضحت غير مجدية.

✓ انتشار الأخبار المراد نشرها بين أوساط العمال قبل تعليقها على لوحة الاعلانات، مما يؤكد مرة أخرى النتيجة التي توصلنا إليها في دراستنا للجدول السابق المتعلق ب: وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً في مؤسسة سونلغاز وهي انتشار الوسيلة الشفوية ونقل المعلومات ما بين زملاء المهنة.

✓ مضمون الرسالة الموجهة للعمال في غالبية يعني فقط فئة العمال المرسمين كما أن قراءتنا المتأنية للنسب المبينة في الجدول أعلاه تبين التقارب المسجل بالنسبة لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يتابعون الأخبار في بعض الأحيان للوسائل المعتمد عليها لتلقي المعلومات ما بين الوسائل المكتوبة بنسبة 63,6 % والوسائل الشفوية بنسبة 62,9% وهي نفس الملاحظة التي نسجلها تقريبا في فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يتابعون ما يتم نشره وباهتمام بالغ حيث نسجل 19,4 % منهم يعتمدون على الوسائل الشفوية و 16,4% من نفس الفئة يعتمدون على الوسائل المكتوبة.

هذا الأمر يدفعنا إلى التذكير بالأخطار التي قد تتجر عن الاعتماد على الوسائل الشفوية كالانحراف عن المقصد تأويل الأفكار والمفاهيم...الخ.

#### الجدول رقم (10) : يبين عوامل عدم إهتمام العمال بلوحات الإعلانات

المجموع	لا أتابع ولا أولي أي إهتمام	أتابع في بعض الأحيان	أتابع يوميا	أتابع يوميا وبإهتمام بالغ	الإهتمام بلوحة الإعلانات عدم الإهتمام بلوحات الإعلانات
37 30.57%	00 00%	32 32.65%	4 40%	1 25%	ضيق الوقت
57 47.10%	7 77.78%	42 42.85%	6 60%	2 50%	نقص الإهتمام بمحتوى الإعلانات
27 22.31%	2 22.22%	24 24.48%	0 00%	1 25%	عوامل أخرى
121 100%	9 7.43%	98 80.99%	10 8.26%	04 3.30%	المجموع

إن طرح مثل هذا التساؤل (أسباب عدم الاطلاع على لوحة الإعلانات) يجعلنا نقيس مدى درجة اهتمام العمال بالمعلومات الرسمية الواردة من السلطة الإدارية من جهة ومن جهة أخرى يسمح لنا كذلك بقياس مدى نجاح الإدارة في اختيار وسيلة الاتصال . تعد لوحة الإعلانات من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها أية مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها حيث تعتمد عليها للنشر الواسع ويتم تعليقها في الأماكن الأكثر تواجدا للعمال .

نستنتج من خلال المعطيات العامة لبيانات الجدول أعلاه؛ أن أغلبية العمال يشكون نقص الاهتمام بمحتوى الإعلانات وذلك بنسبة 47,10 % وهي بذلك تعد من العوامل الأساسية التي تجعل العامل ينفر من قراءة الإعلانات، ثم يليه عامل ضيق الوقت وذلك بنسبة 30,57 % ونسبة أخرى معتبرة تقدر ب 22% من المبحوثين ممن يذكرون عوامل أخرى سنحاول حصرها في بعض النقاط.

إن القراءة المتأنية لبيانات الجدول تجذبنا نسبة مئوية هامة وهي التي تمثل أغلبية العاملين والتي تمثل نسبة 77,78% أنهم لا يتابعون مستجدات ما يتم نشره إلا في بعض الأحيان وهذا لاعتبارات عدة تتباين من عامل لآخر بحيث أن الأغلبية ترجع ذلك إلى نقص الاهتمام بالمحتوى بنسبة 42,65% منهم من يرجع ذلك إلى ضيق الوقت وأخيرا نسجل 24,48% يرجعونها إلى عوامل أخرى .

أما من العمال الذين يؤكدون تفانيهم واهتمامهم البالغ لما يتم نشره على لوحة الإعلانات فلا نكاد نسجل سوى 1 %

#### مناقشة والتحقق من الفرضية الاولى :

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول السابقة المتعلقة بالفرضية الأولى أن الهيئة المستخدمة بالرغم من التنوع في استخدام وسائل الاتصال إلا أن الأسلوب الأكثر استعمالا هو الأسلوب الشفوي وذلك بنسبة 52,06% وهو الأسلوب الذي لا يفضلها عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

ما دام أننا توصلنا إلى نتيجة تؤكد الوسيلة التي يفضلها العمال في تلقيهم للمعلومات وقد سجلنا في هذا الباب تفضيل الوسائل الرسمية المتمثلة في غالبيتها في الوسائل المكتوبة

وذلك بنسبة 77,7% على جل الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة؛ فإنه لمن الضروري لفت انتباه

مسؤولي هذه المؤسسة على النزول عند رغبة العمال بتشجيع استعمال الوسائل المكتوبة في نقل المعلومات نظرا لأهميتها في الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته، كما أن هذا النمط من الاتصال (الرسمي المكتوب) يجنب المؤسسة الوقوع في مخاطر الإشاعات والتأويلات والتحريف الذي قد يلحق وينتج عن الاتصال الشفوي.

كما تبين كذلك نتائج هذا الفصل تركيبة الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة التي تتكون في غالبيتها من الجامعيين وهي أكبر نسبة مسجلة في كل الفئات السوسيو مهنية ماعدا فئة التحكم التي نسجل فيها نسبة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة %14,9 و %10,7 من العمال الذين لديهم مستوى التعليم العالي (الجامعي) وهو مؤشر يوحي إلى سهولة إرساء الاتصال الجيد فيما بين العمال.

إضافة إلى ذلك من خلال نتائج هذا الفصل لاسيما تلك المتعلقة بمدى اهتمام العمال بلوحات الإعلانات تجعلنا نتساءل عن جدوى هذه اللوحات ما دام أننا سجلنا أكبر نسبة %64,5 ممن صرحوا بعدم اهتمامهم بما ينشر في هذه اللوحات إلا في بعض الأحيان وهو ما يفرض على مسيري المؤسسة إعادة النظر في هذه الوسيلة الإعلامية المستعملة. ومن أجل التعرف عن أسباب عزوف العمال عن قراءة ما ينشر من أخبار تتعلق خاصة إما الاهتمام بمحتوى الإعلانات بنسبة %47,10 وضيق الوقت بنسبة %30,57 وعوامل أخرى بنسبة %31,22 وهي العوامل التي ستؤثر حتما على جهود المؤسسة في إرساء الاتصال الجيد للرفع من الإنتاجية.

وبالتالي يسعنا القول بأن فرضيتنا تحققت ومنه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أنه :

❖ إن الأدوات ووسائل الإتصال الداخلي المناسبة تساهم في تحقيق الإدماج وتكييف جميع عناصر التفاعل بين عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط

## 1-3- المحور الثالث : العملية الإتصالية ضرورية في الحياة الإجتماعية

## 1/ تقييم مستوى الإتصال في مؤسسة سونلغاز مقارنة بمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (11) : يبين تقييم مستوى الإتصال في مؤسسة سونلغاز مقارنة بمتغير المستوى

## التعليمي

مستوى الإتصال	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
إتصال جيد جدا	01	02	12	27	42
	50%	25%	20%	52.94%	34.71%
إتصال جيد	00	03	15	18	36
	00%	37.5%	25%	35.29%	29.75%
إتصال ضعيف	01	03	33	06	43
	50%	37.5%	55%	11.76%	35.53%
المجموع	02	08	60	51	121
	1.65%	6.61%	49.58%	42.14%	100%

نحاول من خلال هذا الجدول استنتاج العلاقة الموجودة ما بين المستوى التعليمي للمبحوثين مقارنة بتقييم مستوى الإتصال في مؤسسة سونلغاز وذلك نظرا لأهمية كل من المتغيرين ومدى تأثير أحدهما على الآخر.

وعليه؛ يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي مقارنة بتقييم مستوى الإتصال في مؤسسة سونلغاز بأن أعلى نسبة قدرت بـ 34.71% كان تقييم مستوى الإتصال لديهم جيد جدا ، وتليها نسبة 29.75% كان تقييم مستوى الإتصال لديهم جيد ، ثم تليها نسبة 35.53% كان تقييم مستوى الإتصال لديهم ضعيف.

نجد من الفئة الأولى أنّ أغلب المبحوثين الذين مستواهم التعليمي جامعي تقدر نسبتهم بـ 52.94% مستوى الإتصال لديهم جيد جدا و ينخفض مستوى الإتصال بنسبة 50% كلما إنخفض المستوى التعليمي عند فئة الجامعيين.

أما مستوى الإتصال ضعيف نجده بنسبة 55% من العمال الذين لديهم مستوى التعليمي ثانوي وينعدم مستوى الإتصال بإنخفاض المستوى لديهم .

كما تجدر الإشارة في هذا الشأن إلى ما تحصلنا عليه من إجابات أثناء استفسارنا لبعض العمال حول هذه النقطة أن عاملي ، « القرابة والمحابة » عاملين أساسيين لنقل المعلومة في أي وقت -حتى خارج أوقات العمل- وفي أي مكان -حتى خارج مكان العمل- وهو ما أثر سلبا على معنويات هذه الفئة.

وعليه، فإن قراءتنا لمثل هذه المعطيات تجعلنا نستنتج أنه قد يكون من العمال ممن ذكروا أن الاتصال جيد أو جيد جدا بفضل العاملين المشار إليهما أعلاه، هذا الأمر يدفعنا إلى دق ناقوس الخطر لمسيرى هذه المؤسسة بضرورة التقليل من الإدارة السلطوية وهذا بحكم أن المؤسسات الحديثة قد انتقلت من لغة التعليمات إلى لغة التشاور والاتصال ومحاولة الإقناع وقبول الرأي الآخر، وهذا لا يتأتى إلا بإقامة شبكة من العلاقات من تشجيع العملية الاتصالية بمختلف اتجاهاتها لا سيما الصاعد والأفقي حتى تسمح هذه القنوات بتبادل الأفكار والمعلومات حتى وإن كان بإشراك الشريك الاجتماعي للمؤسسة.

## 2/ تقييم مستوى الاتصال مقارنة بمتغير الأقدمية :

جدول رقم (12): يبين تقييم مستوى الاتصال مقارنة بمتغير الأقدمية :

المجموع	مستوى الأقدمية في العمل				مستوى الإتصال
	31 سنة فأكثر	من 21 إلى 30 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 1-10 سنوات	
29	09	07	05	08	إتصال جيد
23.96%	32.14%	26.92%	17.24%	22.85%	جدا
48	15	13	08	12	إتصال جيد
39.66%	53.57%	50%	27.58%	31.57%	
38	04	05	12	17	إتصال محدود
31.40%	14.28%	19.23%	41.37%	44.73%	نوعا ما
06	00	01	04	01	إتصال محدود
4.95%	00%	3.84%	13.79%	2.63%	جدا
121	28	26	29	38	المجموع
100%	23.14%	21.48%	23.96%	31.40%	

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين تقييم مستوى الاتصال في مؤسسة سونلغاز - الأغواط- مقارنة

بمستوى الأقدمية أن العملية الاتصالية في المستوى الجيد. بحيث أن الأغلبية تؤكد أن العملية

الإتصالية جيدة وذلك بنسبة قدرت بـ 39.66% ثم تليها نسبة

معتبرة تقدر بـ 31.40% التي تؤكد أن العملية الاتصالية محدودة نوعا ما وتليها نسبة 23.96%

أكدت بأن يتم في مستوى جيد جدا وفي الأخير تأتي نسبة 4.95% أكدت بأن الإتصال محدود جدا

وتجدر الإشارة في هذا الشأن إلى أن التسيير المؤسسي يقوم على تحديد الإستراتيجية قصد تجنيد

جميع العمال نحو هدف أو مشروع ما وخلق روح الفريق من خلال الإقحام الكلي للعمال وهو ما

يؤدي إلى خلق الانطباع لديهم وبذلك الإحساس بالمسؤولية وانسجام الهيئة المسيرة حول مشروع

المؤسسة. وهذا طبعا، لا يأتي بغلق منافذ الحوار وقنوات الاتصال. بحيث أن نسبة الكبيرة عبرت عن

رأيها وذكروا أن الاتصال جيد وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن العملية الإتصالية تمر في ظروف جيدة .

3/موقف العمال من تأثير الإتصال على العلاقات الإجتماعية مقارنة بمتغير الأقدمية

الجدول رقم (13) : يبين موقف العمال من تأثير الإتصال على العلاقات الإجتماعية مقارنة بمتغير الأقدمية

المجموع	وسائل الإتصال المستعملة				الإتصال لزيادة الإنتاج
	ممتازة	مرضية	متوسطة	ضعيفة	
96 79.33%	7 70%	14 82.35%	47 77.04%	28 87.5%	موافق جدا
20 16.52%	3 30%	2 11.76%	11 18.03%	3 9.37%	موافق
4 3.30%	0 00%	1 5.88%	2 3.27%	1 3.12%	موافق إلى حد ما
0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	معارض جدا
0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	معارض
1 0.82%	0 00%	0 00%	1 1.63%	0 00%	معارض إلى حد ما
121 100%	10 8.26%	17 14.04%	61 50.41%	32 26.44%	المجموع

تبين البيانات والنسب المشار إليها في الجدول أعلاه تلك العلاقة الطردية الموجودة ما بين الزيادة في الإنتاج والعملية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز التي تستخدم فيها وسائل متنوعة كما سبق الذكر . بحيث نكاد نسجل 96 من العمال الذين أبدوا موافقتهم لهذا للرأي، وهذا رغم تباين هذه النسب بين موافق جدا وموافق وموافق إلى حد ما إذن فالأغلبية الساحقة من العمال يؤكدون موافقتهم للرأي القائل بأن ترقية وتحسين الإنتاج يحتاج إلى ترقية وتحسين الاتصال بين كافة الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة .  
 مما يبين مدى وعي اليد العاملة بمؤسسة سونلغاز بأهمية ودور الاتصال وتأثيره على العملية الإنتاجية.

أكبر نسبة من العمال الذين عبروا عن رأيهم ب: موافق جدا بنسبة %73,33 ثم يليها رأي موافق بنسبة : %16,52 ثم موافق إلى حد ما بنسبة: %3,30.

إذن هي نسب وأرقام تؤكد مدى صحة الفرضية التي طرحت في دراستنا لهذا الموضوع والمتمثلة أساسا في أن غياب الاتصال داخل المؤسسة ينعكس سلبا على الإنتاج، بينما لم نسجل سوى %0,82 وهي نسبة لا تمثل سوى عامل واحد فقط من بين مجموع المبحوثين المقدر ب 121؛ الذي عبر عن رأيه وقال بأنه معارض إلى حد ما وهي نسبة قد تؤخذ من باب الخطأ كون بعض المبحوثين ليس لهم مستوى تعليمي من فئة التنفيذيين .-

هذه النسبة التي لم نسجلها في جل الجداول التحليلية السابقة تدفعنا إلى لفت انتباه مسؤولي مؤسسة سونلغاز عن قناعة العمال هذه حتى تؤخذ بعين الاعتبار ويولوا أهمية خاصة لعامل الاتصال ما دام هو مطلب عمالي لضمان سيرورة مؤسستهم والحفاظ على مكانتها إن على المستوى الوطني أو الدولي. إننا لا نكاد نجد تعبير أدق لإيصال الرسالة وإحساس المسؤولين بهذه الفكرة التي عبر عنها العمال التي تعتبر بمثابة كنز وطاقة كامنة مشحونة بالإرادة والرغبة في إنجاح مشروع مؤسستهم.

كما تجدر الإشارة إلى تعمدنا ربط زيادة الإنتاج بوسائل الاتصال المستعملة من طرف مؤسسة سونلغاز الاغواط حتى نكتشف رأي العمال للوسيلة الاتصالية المفضلة من جهة ومدى نجاح المؤسسة في وسائل الاتصال المستعملة، إذ أننا نسجل تقارب في رأي العمال

بالرغم من أن أغليبيتهم قيموا هذه الوسائل بأنها ضعيفة وذلك بنسبة % 87,56 مما يتطلب على السلطة الإدارية للمؤسسة إعادة النظر في الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات لمختلف الفئات السوسيو مهنية.

4/ دور آراء العمال في إنجاز مشروع المؤسسة مقارنة بمتغير الفئات السوسيو مهنية  
الجدول رقم (14) : يبين دور آراء العمال في إنجاز مشروع المؤسسة مقارنة بمتغير الفئات  
السوسيو مهنية:

المجموع	رأي العامل						الفئة المهنية
	لا أدري	ليس ضروري	ليس ضروري جدا	ضروري إلى حد ما	ضروري	ضروري جدا	
42 34.71%	1 50%	1 100%	1 100%	8 50%	11 26.82%	20 33.33%	فئة الإطارات
47 39.20%	0 00%	0 00%	0 00%	7 43.75%	15 36.58%	25 41.66%	فئة التحكم
32 26.70%	1 50%	0 00%	0 00%	1 6.25%	15 36.58%	15 25%	فئة التنفيذ
121 100%	2 1.65%	1 0.82%	1 0.82%	16 13.22%	41 33.88%	60 49.58%	المجموع

نستنتج مما ورد في بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون مدى مساهمة رأي العمال في إنجاز مشروع المؤسسة. بحيث أن هذه الأغلبية تنصب في خانة واحدة تقريبا وتتقاسم الرأي بالتأكيد على أن هذا الأمر ضروري جدا. وهي رسالة ضمنية يوجهها عمال المؤسسة لمسؤوليهم بالدور الذي يمكن أن يلعبوه في تحقيق الأهداف المسطرة وبذلك تحقيق المشروع. بحيث نسجل أعلى نسبة في فئة التحكم التي تمثل نسبة 41,66% ثم فئة الإطارات بنسبة 33,33% والتنفيذيين بنسبة 25% كما نسجل نسب أخرى معتبرة يعتبر هذا الرأي ضروري وهي النسب التي تمثل 36,58% مكرر ثم 26,82% لكل من فئة التحكم والتنفيذيين والإطارات على التوالي. بينما لا نسجل سوى عاملين إثنين فقط من بين مجموع العمال -المبحوثين- أحدهما ذكر بأنه ليس ضروري إطلاقا إشراك العمال في مشروع المؤسسة وعامل آخر قال أنه ليس من الضروري. وهي نسب يمكن اعتبارها أنها لا تؤثر على ما ذهبنا إليه الأغلبية وهو ما يمكن اعتباره مطلب عمالي لمسيرى مؤسسة

سونلغاز بضرورة الالتفاتة لرأي العمال.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأغلبية المعبرة عن هذا الرأي هي من فئتي التحكم والتنفيذيين الذين يأتيان في أدنى سلم التصنيف المهني والممثلة لأعوان مسيري الإطارات. تجدر الإشارة في هذا السياق أن نذكر أن هذه الأغلبية تضم كذلك عدد لا يستهان به ممن له تحصيل علمي عالي -جامعيين. -

### نتائج الفرضية الثانية :

من النتائج التي يمكن استخلاصها من خلال تحليلنا للجداول التي قمنا بدرائتها لتحليل الفرضية الثانية يمكن تلخيصها وسردها في النقاط التالية:

- افتقار السلطة الإدارية لمهارات الاتصال وهي القابليات التي تنطوي على إرسال واستلام المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات. وهذا ما تم تسجيله من خلال تحليلنا للجداول المتعلقة بتقييم مستوى الاتصال مقارنة بمتغيرات المستوى التعليمي والأقدمية والسوسيوميهني.
- نقص اهتمام مؤسسة سونلغاز بعامل الاتصال على الرغم من أهميته في عملية توطيد العلاقات الاجتماعية وتحقيق التآلف الاجتماعي داخل المنظمة، مما يحول دون بلوغ الأهداف المنشودة.
- وعي عمال المؤسسة بمدى أهمية العملية الاتصالية وتأثيرها ليس فقط في توطيد العلاقات وتحسينها فيما بينهم ولكن حتى في زيادة الإنتاج.
- قناعة المستخدمين بالدور الحيوي للعملية الاتصالية وهو ما ينبغي على مسيري هذه المؤسسة العمل وبذل جهد أكبر لاستثمار هذا الجانب قصد خلق علاقات طيبة ما بين العمال مما يساهم حتما في الرفع من مستوى الإنتاجية لاسيما أنها تحتل مكانة معتبرة على المستوى الوطني والدولي.
- إغفال وتجاهل فئتي التنفيذيين والتحكم في إيصال المعلومة إليهم وإشراكهم في مشروع المؤسسة.

وبالتالي تحققت فرضيتنا التي تنص على أن :

❖ هناك إهتمام بعنصرالاتصال الداخلي لدى عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط

## 1-4-المحور الرابع : عوامل عدم تحقيق التواصل داخل المؤسسة

1/ مميزات العلاقات (مناخ العمل) مابين العمال مقارنة بمتغير السوسيومهني

الجدول رقم (15) : يبين مميزات العلاقات (مناخ العمل) مابين العمال مقارنة بمتغير

## السوسيومهني

المجموع	الفئات السوسيومهنية			رأي العمال
	التنفيذيين	التحكم	الإطارات	
68 56.19%	14 43.75%	26 55.31%	28 73.68%	تنسيق دائم
46 38.01%	14 43.75%	18 38.29%	14 36.84%	في بعض الأحيان
7 5.78%	4 12.5%	3 6.38%	0 00%	لا يوجد أي تنسيق
121 100%	32 26.44%	47 38.84%	42 34.71%	المجموع

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى تأكيد العمال بهوجود تنسيق دائم فيما بينهم؛ بحيث نسجل أعلى نسبة وهي 56.19% من المستخدمين ممن أجابوا بوجود تنسيق دائم، وهو ما يبين مستوى العلاقات الاجتماعية التي تميز محيط العمل ،وهذا بدوره يمثل مؤشرا إيجابيا للمؤسسة لو يعرف مسيروها كيفية استغلال مثل العناصر المؤثرة بطريقة مباشرة على خلق الاستقرار والاستمرارية وبذلك الرفع من مستوى الإنتاجية التي ترفع أكثر فأكثر سمعة المؤسسة؛ لاسيما أن مؤسسة سونلغاز تحتل مكانة . لا يستهان بها على المسريين الوطني والدولي.

كما تجدر الإشارة إلى هذه النتيجة المتمثلة في التنسيق والانسجام السائدين في أوساط العمال الذي يساهم في إبعاد بوادر الفتنة والتشنج التي غالبا ما يتم تسجيلها في المؤسسات الجزائرية؛ مما يؤدي إلى غلق منافذ الاتصال والاحتكاك وبذلك غلق منافذ الحوار .

هذا الاستنتاج يتطابق مع ما توصلنا إليه من خلال تحليلنا للجداول السابقة ، حيث أن العمال الذين أبدوا استعدادهم للرحيل عن المؤسسة ، لاسيما الذين بلغوا سن التقاعد؛ أكدوا بنقل خبراتهم ومعارفهم للجيل الذي سيخلفهم لضمان سيرورة المؤسسة وهي نتيجة حتمية لعامل التنسيق بين العمال . كما لا تغفل النسبة %5.8 من العمال الذين أكدوا غياب التنسيق داخل مؤسسة العمل وهي فئة رغم أقليتها لكن لا يمكن الاستهانة بها بل يستوجب التفاتة المسؤولين لهذه الفئة لدراسة دواعي هذا الرأي وتشخيصه قصد تصحيح بعض الأمور التي قد أثرت عليهم وعلى موقفهم هذا.

كما تجدر الإشارة إلى نسبة أخرى معتبرة يؤكد من خلالها مستخدمو مؤسسة سونلغاز بوجود تنسيق ولكن إلى حد ما وذلك بنسبة %38,3 بمعنى أن بعض العمال لاسيما المسؤول المباشر -حسب ما صرح لنا - يتقادون التنسيق والاحتكاك أكثر خوفا من فقدان المناصب التي يشغلونها، وهم بالخصوص العمال الذين استفادوا من الترقية بفضل الأقدمية في المؤسسة وليس بفضل المستوى التعليمي . ومهما يكن فإن الفئات السوسيو مهنية بمختلف أصنافها تؤكد بصفة عامة بوجود التنسيق فيما بينهم وهي نفس الملاحظة التي قمنا بتسجيلها في سؤال آخر يشبه هذا السؤال وهو : كيف تقيم مستوى التفاهم بين العمال؟ حيث سجلنا أغلبية العمال يؤكدون أن مستوى التفاهم جيد .

## 2/ تقييم العامل للعمل الذي يقوم به في مؤسسته مقارنة بمتغير الأقدمية

جدول رقم (16) : يبين تقييم العامل للعمل الذي يقوم به في مؤسسته مقارنة بمتغير الأقدمية:

المجموع	مستوى الأقدمية في العمل				رأي العامل
	31 سنة فأكثر	من 21 إلى 30 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 1-10 سنوات	
100	25	23	24	28	نعم
82.64%	89.28%	88.46%	82.75%	73.68%	
9	01	00	01	07	لا
7.43%	3.57%	00%	3.44%	18.42%	
12	02	03	04	03	بدون إجابة
9.91%	7.14%	11.53%	13.79%	7.89%	
121	28	26	29	38	المجموع
100%	23.14%	21.48%	23.96%	31.40%	

قمنا بطرح هذا التساؤل حتى نكشف مدى الإستقرار المهني للمؤسسة بالأحرى مستقبل المؤسسة وموردها البشري الذي قد يفضل الرحيل ومغادرة المؤسسة حتى نلفت انتباه مسؤولي شركة سونلغاز للاحتياط في حالة النزيف الذي قد تشهده هذه المؤسسة.

وعليه، فالبيانات المسجلة أعلاه تبين أن مصير المؤسسة مهدد بما أن أغلبية العمال أكدوا استعدادهم الرحيل ومغادرة المؤسسة في حالة ما إذا وفر لهم منصب آخر في مؤسسة أخرى وبمرتب أحسن، حيث تمثل هذه الأغلبية نسبة 82.64% وهو ما يبين أن أغلبية العمال غير راضين بالراتب الشهري الذي يتقاضونه مقابل الجهد المبذول.

في هذا الصدد ؛ فقد أكدت الدراسات أن الأجر يعد من أهم عناصر الحوافز المادية كونه يعد المصدر الرئيسي لتكوين مداخيل العمال ؛ إذ يعترها محمد رشاد الحملاوي : "تعبير عن العلاقة القائمة والمباشرة بين درجة إشباع الحاجات الشخصية المتزايدة باستمرار وبين حجم المكافآت التي يحصل عليها العمال، لذا فإن الأجور تعتبر حافزا للعمال لتحسين نتائج عملهم وزيادة كفاءتهم ، تجدر الإشارة

في هذا الشأن بأن الأجور في هذه المؤسسة تحددها الاتفاقية الجماعية؛ المبرمة ما بين الإدارة ونقابة العمال، حسب التصنيف السوسيو مهني. تعتمد في ذلك على الأجر القاعدي وعلاوات أخرى وفقا لما ينص عليه التشريع المعمول به إضافة علاوة المنطقة (خاصة بالمناطق الصحراوية وهي متفاوتة من منطقة لأخرى).

إن القراءة التي يمكن أن نستخلصها من هذه النسبة المتعلقة باستعداد العمال مغادرة المؤسسة فور وجود مرتب أحسن في مؤسسة أخرى يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

✓ عدم ملائمة وتوافق التصنيف المهني لبعض العمال لاسيما لفئة الجامعيين

( كما سلف الذكر)، حيث أن الكثير منهم تم تصنيفهم في فئة التحكم وحتى

التنفيذيين لذلك فإن تفكير هؤلاء بمغادرة المؤسسة أمر طبيعي.

✓ عدم الاستقرار المهني إذ أن أغلبية العمال تم توظيفهم بعقود محددة المدة وهو

أمر لا يجعل من العامل في مأمن.

✓ تواجد العديد من المؤسسات الأجنبية في الصحراء الجزائرية بما في ذلك

بلدية حاسي الرمل ؛ التي أصبحت تقدم أجور مغرية وخدمات إضافية محفزة لاستقطاب أكبر عدد

ممكن من الإطارات الكفؤة والمؤهلة إليها، وكم من مؤسسة وطنية اليوم تشكو نزيف عمالي رهيب

بحثا عن أجر أحسن.

وبالتالي إن الدراسات أكدت أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف؛ بل الكثير من

العمال يعترفون ما للحوافز المعنوية من أهمية في تحسين مردودية الإنتاج.

## 3/ عوامل تحسين الأداء مقارنة بمتغير السوسيو مهني

الجدول رقم (17) : يبين عوامل تحسين الأداء مقارنة بمتغير السوسيو مهني

المجموع	الفئات السوسيو مهنية			رأي العمال
	التنفيذيين	التحكم	الإطارات	
87 72.3%	28 87.5%	38 80.85%	21 50%	رفع الأجور
29 23.5%	03 9.4%	08 17.02%	18 42.85%	الترقية
5 4%	1 3.1%	01 2.12%	03 7.14%	أخرى
121 100%	32 26.44%	47 38.84%	42 34.71%	المجموع

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المذكورة في الجدول أعلاه مدى أهمية عامل الراتب في تحفيز العمال على تحسين أداء عملهم، حيث سجلنا نسبة 72,3% وهي الأغلبية الساحقة التي تربط تحسن الإنتاج بتحسين الأجور، هذا العامل إن دل على شيء إنما يدل على الوضعية الاجتماعية الصعبة التي يعيشها العامل في ظل التضخم الإقتصادي و إنخفاض القدرة الشرائية التي يعاني منها عمال سونلغاز، كما سجل نسبة 23,59% من العمال الذين يرون أن تحسين الإنتاج مقترن بعامل الترقية؛ إذ تقع أكبر نسبة في فئة الإطارات بنسبة 50% التي تطالب بترقيتها الذي يعد بدوره أحد عوامل التحفيز. بينما لا نسجل سوى 4% ممن اقترح عوامل أخرى التي تنصب تقريبا في نفس الاتجاه وهو الترسيم في المنصب المشغول. وهو مطلب إذا ما قارناه بالظروف الاجتماعية موضوعي لأن الاستقرار مهما كان مستوى الأجر يسمح بضمان الحصول عليه عند نهاية كل شهر.

4/ تقييم العمال لدور الشريك الإجتماعي (النقابة) في توطيد العلاقات الإجتماعية في المؤسسة  
الجدول رقم (18) : يبين تقييم العمال لدور الشريك الإجتماعي (النقابة) في توطيد العلاقات  
الإجتماعية في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرارات	تقييم العمال
4.95%	06	مساهمة جيدة
32.23%	39	نوعا ما
62.8%	76	لا أبالي
100%	121	المجموع

الرقابة، هي هيئة تمثل الشريك الاجتماعي بالنسبة للمؤسسة المستخدمة؛ أقرها المشرع لمشاركة الإدارة في التكفل بما يتعلق خاصة بالجانب الاجتماعي للعمال وحل النزاعات التي قد تنشأ ما بين العمال، لذلك نجد في كل المؤسسات يتم تشكيل لجان متساوية الأعضاء تضم ممثلين متساوين في العدد ما بين الإدارة والشريك الاجتماعي لذلك يمكن القول بأنه للنقابة دور في تحقيق الاستقرار التآلف ما بين الأعضاء المنظمة نظرا لما يقوم به من الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها. طرحنا مثل هذا التساؤل لنرى مدى مطابقة الجانب النظري أي الجانب القانوني الذي يحدد مهام هذه المنظمة مع الجانب العملي الميداني من خلال نشاط أعضاء وممثلي العمال المنضوين تحت فالنتائج المبينة في الجدول أعلاه تبين أن أغلبية العمال لا يبالون بعمل الهيئة النقابية وذلك بنسبة 62.80% بينما نجد 32.32% من العمال ممن يرون أن مساهمة الفرع النقابي محدودة إلى حد ما، ونسجل نسبة ضئيلة جدا وهي 4.95% ، ممن يعترفون بالمساهمة الجيدة للفرع النقابي في توطيد العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

لذلك فإن تسجيل مثل هذه النتائج تجعلنا نتساءل عن جدوى هذه المنظمة النقابية ما دام أنها لم تحقق آمال العمال بل أكثر من ذلك فقد سجلنا في بعض الإجابات (رغم عدم مطالبتنا لذلك) إضافة عبارات تشير إلى أن أغلبية الصراعات ناتجة عن الفرع النقابي واهتمام الكثير من أعضاءه بالأمر الشخصية.

#### 4/ تحليل السؤال الأخير المتعلق بالإقتراحات التي ترونها مناسبة لفعالية الإتصال :

طرحنا هذا التساؤل وأردنا منه أن يكون مفتوحاً للمبحوثين للتعبير عن اقتراحاتهم وآرائهم بكل حرية فيما يخص العوامل التي تساهم إلى حد كبير في نجاح إرساء علاقات اجتماعية أحسن؛ أو بالأحرى هل بغير الاتصال تتحقق المؤازرة والتآلف ما بين الأفراد؟.

التي سنحاول حصرها في جمل مفيدة وترتيبها حسب الأهمية لنطرحها على مسيري مؤسسة سونلغاز الأغواط لتصحيح النظام الاتصالي المتبع والعمل بمطالب العمال.

وعليه يمكن سرد هذه الاقتراحات في النقاط التالية:

- فتح قنوات الاتصال ما بين الرئيس والمرؤوس.
- الشفافية في نقل المعلومات من وإلى العمال.
- التنظيم واستغلال كل قنوات الاتصال الممكنة.
- التنسيق بين المصالح والأقسام وبين العمال والإدارة بصفة عامة .
- تطبيق القانون على الجميع؛
- التخلي عن المحسوبية والبيروقراطية؛
- إرساء سياسة التشاور والأخذ بالرأي الآخر بدلا من الاقتصار على فرض الأوامر

والتعليمات.

- الأخذ برأي العمال ومشاورتهم وعدم انتهاج سياسة الإقصاء .
- التخلي عن سياسة التمييز ما بين العمال لاسيما ما تعلق بالمحابة.
- الابتعاد عن خلق مشاكل ما بين العمال حتى يتفادوا النزاعات فيما بينهم .
- ضرورة قيام المسؤولين بزيارات تفقدية للعمال لرد الاعتبار لهم.
- الوفاء بوعود المسؤولين تجاه العمال .
- الاعتراف بالغير وتقدير الجهود المبذولة من طرف كل عامل .

## مناقشة والتحقق من الفرضية الثالثة:

لقد سمحت لنا الدراسة التحليلية للجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة والأخيرة لهذا البحث من استخلاص عدة استنتاجات. ففي رسمنا لمناخ العمل السائد في المؤسسة أكد أغلبية العمال بمختلف الفئات السوسيو مهنية على مدى التنسيق الموجود ما بين العمال والتعاون فيما بينهم وذلك بنسبة أكثر من 55% بينما لا تكاد نسجل سوى 5,78% وهي تمثل الأقلية مقارنة بالعمال ممن يؤكدون العكس.

كما نسجل نقص فادح في توفير الظروف الفيزيائية والمادية من طرف المؤسسة لصالح العمال وهو ما جعل هؤلاء يعبرون عن عدم رضاهم بالظروف المهنية التي لا تساعدهم في الرفع منت مردودية الإنتاج، لذلك نجد أغلب عمال المؤسسة اعتبروا العمل الذي يقومون به ذو عادة روتينية وذلك بنسبة 39,2% و14,2% يعتبره عمل متعب فيما سجلنا 18,3% من العمال من اعتبر العمل مرض.

ما يمكن استنتاجه كذلك من خلال تحليلنا للجداول هو تضرر العمال من التحفيزات المكفومة من طرف المؤسسة والتي لا تكاد ترقى إلى مستوى تطلعات العمال وذلك بدءا بعامل هشاشة المنصب المشغول نظرا للعقود المحددة المدة والمرتبطة بمدة النشاط الذي وظف من أجله مرورا بعامل الأجور التي لا تتناسب المجهودات المبذولة من طرف العمال وصولا إلى عوامل أخرى متعددة أكدها العامل وهي التي دفعت إلى التفكير في الرحيل عن المؤسسة كلما أتحت له أدنى فرصة؛ سواء بتغيير المؤسسة بالنسبة للفئات الشبانية بمختلف الفئات العمرية والسوسيو مهنية؛ أو الرحيل بعد الاستفادة من حق التقاعد بالنسبة للفئات العمرية التي بلغت من الكبر أكدت عدم قدرتها على العطاء.

كل هذه الفئات سواء العمرية أو السوسيو مهنية تؤكد استعدادها للرحيل كلما أتحت الفرصة لذلك وهو ما يعبر عن عدم الرضى المهني للعمال. هذا العامل بدوره أثر حتى على عملية الاتصال والتواصل فيما بين العمال وهو ما أكده العمال أنفسهم بأنهم لا يهتمون بتكوين علاقات اجتماعية حميمة ما دام أنه يفكر في الرحيل.

رغم ذلك فإننا نسجل بالمقابل مدى قلق العمال بمصي مؤسستهم وذلك بنسبة 80,8% وهي تمثل الأغلبية الساحقة؛ وهذا ما يدل على وعي العمال بمخاطر تأثير الانهيار الاقتصادي

المحتمل على مؤسستهم وما سينجر عنه من عواقب تعود على مستقبلهم المهني .

كما أن الإجابات التي تقدم بها العمال على السؤال الأخير الذي قمنا بطرحه والمتعلق باقتراح العوامل المناسبة لتوطيد العلاقات وتحقيق التآلف الاجتماعي؛ والذي نرى بأنها جد موضوعية توحى إلى وعي عمالي بالدور الذي يلعبه الاتصال في توطيد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة كمن تجسيد وإرساء سياسة اتصالية شفافة، يكفي فقط أن نؤكد على ضرورة توفير إرادة وقناعة لدى مسؤولي مؤسسة سونلغاز الأغواط موضوع دراستنا في إرساء سياسة اتصالية فعالة من شأنها أن تأخذ برأي العمال وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه تحققت فرضيتنا التي تنص على أن :

❖ يساهم الإتصال الداخلي في بناء علاقات إنسانية مهنية متينة بين عمال مؤسسة سونلغاز SDC بالأغواط.

## 2- الاستنتاج العام:

أصبح الاتصال عامة والاتصال الداخلي خاصة من المواضيع التي أصبح الباحثين يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات؛ ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي . لذلك يمكن القول بأن الاتصال أساس التفاعل البشري ومشاركته، كما أن وجود المنظمة المتكونة من أفراد وأعضاء لا يمكن أن تضمن استمراريتها إلا من خلال نقل الأفكار والتفاعل فيما بينهم أو بالأحرى إلا عن طريق الاتصال، وقد سمح لنا المجال أثناء الدراسة النظرية لموضوع بحثنا هذا إبراز الأهمية التي يكتسبها الاتصال داخل المنظمة ومدى تأثيره على خلق التواصل ما بين أعضائها، وهو ما يسمح بدوره بالتأثير إيجابا على مردودية الإنتاج وعكس ذلك فإن غياب الاتصال يؤدي إلى تشنج العلاقات وتوترها وبذلك عدم التواصل.

تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن المؤسسة الحديثة لاسيما في ظل النظام الحالي الذي يتسم بالعلومية تركز خاصة على كيفية كسب ثقة العمال وجعلهم يندمجون بصفة تلقائية في مشروع المؤسسة من خلال إشراكهم في طرح الآراء والأفكار التي من شأنها أن تزيد من فعالية المؤسسة وهو ما تم إبرازه من خلال الدراسة النظرية.

بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم اختيار إحدى أهم المؤسسات الوطنية وهي مؤسسة سونلغاز الأغواط التي تعد إحدى أكبر المؤسسات على المستوى الوطني والدولي لغرض، التوصل إلى الإجابة على التساؤل العام الذي طرح في مقدمة البحث والمتعلق أساسا بدور الإتصال الداخلي في تعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط عموما يمكن أن نقول أنه توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى القناعة التي ينبغي على مؤسسة سونلغاز بالأغواط إرسائها وهي الإستراتيجية الاتصالية ما دام أنه مطلب عمالي محض ونأمل أن تستفيد مؤسسة بحثنا من نتائج هذه الدراسة وأن تهتم بموضوعي الاتصال والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة نظرا لما فيها من مزايا تعود على الرفع من الإنتاجية وتحسينها

## 3- التوصيات والاقتراحات:

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها لإبراز دور الإتصال الداخلي في تعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط لذلك فمن الضروري الخروج بجملته من الاقتراحات والتوصيات لمسؤولي المؤسسة موضوع الدراسة عليها تساهم إلى حد ما في إرساء قواعد الاتصال وما يعقبه من نتائج لتحسين صورة المؤسسة .

وعليه من بين الاقتراحات التي يمكن أن نخرج بها نسردها في النقاط التالية:

✓ ضرورة إنشاء مديرية أو قسم (مهما كانت التسمية) خاص بأنماط الإعلام

والاتصال.

✓ إعادة النظر في نظام توزيع المعلومات المتبع حاليا.

✓ إعادة تنظيم نظام الإعلانات مع ضمان توسيع ونشر المعلومات لكافة العمال من دون إقصاء أي فئة مهما كان تصنيفها السوسيو مهني.

✓ ضرورة الدراسة المسبقة والجيدة لوسائل الاتصال التي تم وضعها وصيانتها كونها حلقة وصل بين الإدارة والعمال.

✓ إعادة النظر في محتوى الإعلانات الموجهة للعمال.

✓ إعادة النظر في النظام التحفيزي الحالي الذي وصف بالغير مجد لضمان استقرار العمال في مناصبهم.

✓ إشراك جميع العمال بما فيهم فئتي التحكم والتنفيذيين في تسيير المؤسسة ( أي

دون إقصاء أي طرف كان ) لتسهيل انخراط العمال بمحض إرادتهم في مشروع

المؤسسة (Management directif d'adhésion) .

✓ تشجيع مشاركة العمال في تقديم الآراء والاقتراحات تتعلق بمصير المؤسسة؛ لأن تشجيع

الاتصال الداخلي هي محطة تشير إلى إرساء نموذج من management

.participatif

✓ النزول عند رغبة العمال في اختيار وسائل الاتصال لنقل المعلومات وهي الاتصال الرسمي

(المكتوب) من أجل الحد من انتشار الاتصال الغير رسمي.

✓ التخلي عن الاتصال الشفوي في نقل المعلومات نظرا لما ينتج عنه من مخاطر تعود على

حساب المؤسسة.

✓ تشجيع وتحسين وسائل الاتصال المستعملة حاليا لاسيما منها لوحة الإعلانات والتي اعتبرها العمال أحسن وسيلة لتلقي المعلومات.

✓ تشجيع، تقوية وترقية الاتصال الصاعد (الاستماع للعمال).

✓ الأخذ والعمل باقتراحات العمال التي تم سردها في تحليلنا للسؤال الأخير من الاستبيان.

علاوة على ما سبق، تجدر الإشارة إلى الاستنتاج المتوصل إليه خلال تحليلنا

للفرضيات لاسيما تلك المتعلقة بتقييم مستوى الاتصال والذي تم دراسته من مختلف الزوايا

حيث وصف بأنه اتصال محدود إلى حد ما لذلك يبدو انه من الضروري وضع إستراتيجية

خاصة لتحسين الإتصال الداخلي ؛ والمساهمة خاصة في تشجيع احتكاك العمال فيما بينهم.

خاتمة

---

## خاتمة:

نصل في نهاية هذا العمل المتواضع إلى التأكيد على أنه لا أحد ينكر اليوم دور الاتصال في المنظمة مهما كانت طبيعتها بل أضحي أكثر من ضرورة بعد ما أصبح أحد أهم أدوات التسيير في المؤسسة الحديثة ، بحيث نجد اليوم أكبر المؤسسات العالمية توظف جميع الوسائل لإرساء نظام إنتاج فعال لكسب ثقة الجماهير وجعلهم عنصرا فعالا يسهر في دفع إن قناعة المؤسسات الحديثة بهذا المبدأ لم يأت مت فراغ لكن من منطق كون طبيعة المؤسسات المشكلة من كائن بشري يتأثر ويؤثر ويتفاعل بصفة مباشرة أو غير مباشرة؛ وبحسب طبيعة الجو العام السائد في المؤسسة؛ يحتاج إلى اتصال وتواصل في ذات المنظمة، فالاتصال لا بد أن يوجد ما دام أن المؤسسة تشكل مجموعة من الكائن البشري الذي من الضروري أن يحتك فيما بينهم، يمتثلون زملاء العمل الذين يشتركون في العادات والقيم والثقافة واللغة؛ لذلك يظهر هنا الاتصال كنتيجة حتمية بين أعضاء المجموعة، لذلك يبقى توجيه هذا الاتصال في الاتجاه الصحيح والسليم الذي يؤدي إلى تكوين التجانس وتحقيق التآلف والتعاون بين أفراد المنظمة. إن الدراسة العلمية والاعتماد على المختصين في ميدان الاتصال أو العلاقات بإمكانه وضع استراتيجية اتصالية فعالة للمؤسسة، لأن الاتصال لا يعني فقط نقل الأفكار والآراء والتعبير عنها وإنما هو منهج علمي يقوم على الدراسة والتخطيط والتنظيم بدءا من داخل المؤسسة إلى خارجها لتحسين صورتها على المستوى الخارجي سواء لدى المستهلك أو أية مؤسسة أخرى مماثلة.

غير أنه ما تم استنتاجه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سونلغاز بالأغواط ، هو نقص الاهتمام بميدان الاتصال وهي الملاحظة الأولى التي لفتت انتباهنا بمجرد تفحصنا للوثائق المتحصل عليها من قبل الإدارة لاسيما الهيكل التنظيمي؛ وتؤكد لنا ذلك من خلال رأي العمال الذين عبروا عن مواقفهم للأسئلة التي طرحت عليهم في هذا المجال؛ والتي كانت في غالبيتها تأكيدهم على عدم اهتمام الإدارة بميدان الاتصال والعلاقات الاجتماعية في المستويات التنظيمية؛ إضافة إلى تفشي ظاهرة العلاقات الشخصية والمحابة والوساطة مع مختلف الفئات العمالية.

عموما إن موضوع الاتصال والعلاقات يبدو أنه لم يرق بعد إلى مستوى الأهمية والمكانة التي يحتلها ليس فقط في مؤسسة الأغواط بل في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، وهذا نظرا لقلّة الاهتمام بهذا المجال وهو ما يعني قلّة الاهتمام بتحفيز العمال مما يؤثر سلبا على الوضع الإداري وخلق التذمر والاستياء لدى العمال وهو ما توصلنا إليه من خلال التحليل الذي قمنا به في هذه الدراسة.

وعليه، يبدو أن الوقت قد حان أكثر من أي وقت مضى للاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي الذي يساهم حتما في تنمية العلاقات الاجتماعية وتحسينها بل يساهم في تحقيق التآلف والتآزر مما يؤدي بدوره إلى اندماج العمال بمحض إرادتهم في مشروع المؤسسة .

إلا إنني لا أكاد أن أجد عبارات وجمل للتعبير عن قناعاتي بأهمية الموضوع في دوره في الإدارة ونترك القارئ يقيس درجة سعادته والتعبير عن رأيه كلما سهل الاتصال وكون جسرا للتواصل مع غيره سواء في محيط عمله، دراسته، ولو أن الأمر يبدو أنه نظري أكثر مما هو عملي كون الإنسان يتميز بطبع وعادات وتقاليد وتربية وثقافة ... تختلف عن غيره.

كما أن هذا الموضوع بالذات يبدو أنه قد حظي باهتمام أكثر من قبل أسلافنا ويتجلى لنا ذلك من خلال المثل الشعبي الذي يقول « الجار قبل من الدار »؛ وهو مثل له أكثر من دلالة يوحي إلى ضرورة مراعاة عنصر الاتصال والعلاقات.

إن هذه المحاولة ستكون من المحاولات القليلة التي تضاف في مجالات البحث في ميدان الاتصال ونأمل أن تكون قد ساهمت ولو بالقسط القليل في إثراء تخصص تنظيم وعمل وخصوصا موضوع الاتصال. كما نتمنى أن تنزل هذه الدراسة المتواضعة بين أيدي

مسؤولي مؤسسة سونلغاز بالأغواط أو أي مؤسسة جزائرية أخرى للعمل ولو بجزء مما خرجنا به من توصيات واقتراحات. كما نأمل أيضا أن تكون هذه الدراسة بوابة لمواصلة بحثنا والقيام بدراسة لاحقة (أطروحة الدكتوراه -إن شاء الله-) كي نوسع معارفنا من جهة ونساهم في إثراء الموضوع من دراستنا لجوانب أخرى.

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

الأحاديث النبوية :

- 1- حديث نبوي، (من لم يشكر الله لم يشكر الناس) رواه أحمد وأبو داود و البخاري في الادب المفرد وصححه الألباني.

أ - قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار ومكان وسنة النشر غير موجود.
2. البدوي محمد علي: دراسات سوسيو إعلامية، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان، سنة 2006.
3. الحملاوي محمد رشاد: نظم الحوافز المادية في الدول الاشتراكية؛ دراسة مقارنة بجامعة الدول العربية؛ دار ومكان وسنة النشر غير موجود.
4. الشيخ سالم: المفاهيم الإدارية الحديثة. مطبعة الأردن، سنة 2005.
5. الشامي لبنان هاتف: العلاقات العامة (المبادئ والأسس العلمية)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
6. الصرايرة محمد نجيب: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ) مكتبة الرائد العلمية، سنة 2001.
7. المرسي جمال الدين محمد وثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظري ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
8. أليسون فيكر.تر. عبد الحكم الخزامي: دليل العلاقات العامة مرجع عملي شامل، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2004.
9. الطنوبي محمد محمد عمر: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، سنة 2001.
01. جوهري: قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع؛ \_ المجلس الأعلى للثقافة. سنة 2000.
11. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ،

.2005

21. **بوحوش عمار**: دليل الباحث في المنهجية الرسائل الجامعية؛ المؤسسة الوطنية للكتاب؛ الجزائر، 1985.

31. **حجاب محمد منير**: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة؛ دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.

41. **حجازي مصطفى**: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة؛ ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2001.

51. **حمدي عبد الحارث البخشونجي**: العلاقات العامة في الدول النامية؛ المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

61. **خريف حسن**: المدخل إلى علم الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

71. **خواجة عبد العزيز**: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، بدون سنة.

81. **رشوان حسين عبد الحميد أحمد**: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، 1998.

19. **زياد رمضان**: العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998.

20. **سوسن عثمان**: أسس العلاقات العامة للإحصائي الاجتماعي؛ المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة، سنة 1988.

21. **عدلي علي أبو طاحون**: في النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة الاسكندرية، ط1، بدون سنة.

22. **عزي عبد الرحمان**: عالم الاتصال؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر، سلسلة الدراسات الإعلامية، بدون سنة.

23. **عطية عبد الحميد ومحمد محمود الهولي**: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية،

المكتب الجامعي الحديث، الأزيطة الإسكندرية، 2003.

24. **غريب عبد السميع غريب**: الاتصال والعلاقات العامة في العالم المعاصر، مؤسسة شباب

الجامعة، الإسكندرية، 1996.

ب - قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1- **Alain Touraine**. La conscience ouvrière.

2- **Alain Pauquet** : La société et les relations sociales en Berry au milieu du XIX ème siècle, L'Harmattan inc. Paris.

3- **Benois Denis** : Information et communication, éditions d'organisations, Paris.

4- **Bouzida. À** : industrie mécanique et relations sociales dans le projet algérien, OPU.

5- **Daniel Labbé-Hubert Landier** : Les relations sociales dans l'entreprise pratique et enjeu, rôle des partenaires communication, négociation et gestion des conflits, Edition liaisons, Paris.

6- **François Gondrand** : l'information dans les entreprises et des organisations, les éditions des organisations. Paris.

7- **Jean-louis Viargues** : Manager les hommes, Manuel de GRH à l'usag des opérationnels, collection de l'institut Manpower, éditions d'organisations.

8- **J.G.March et H.A.Simon**. les organisations. Edition DUNOD.

9- **Marie France Lebel**. Organiser la communication. Editions Chihab.

10- **Maurice Angers** : Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Collections techniques de recherches, Casbah éditions,

**11– Michel Baud.** L’art de la thèse. Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, de magistère ou un mémoire de fin de licence; Collection guide approche. Casbah edition

**12– Michel Crozier:** Le phénomène Bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d’organisation moderne et sur leurs relations, en France, avec le système social et culturel. Editions Seuil.

**13– Recherche sociologique :** copié page 18

**14– Raymon Boudon.** Les méthodes en sociologies. Presses Universitaires en France. 179 édition.

**15– Séminaires de Roger Mucchielli.** Formation permanente en sciences humaines à l’usage des psychologues, des animateurs et des responsables, le travail en équipe. Connaissance du problème et applications pratiques. Les éditions ES.F. entreprise moderne d’édition librairies techniques 320“ édition (INT).

**16– Séminaire de Dominique chalvin,** Dominique delaunay, Jean pascal lapra, jean louis mullern Jacques teboul et Frabcic bussat. Analyse intransactionnelle et relations de travail. Connaissance de problème et application pratique. 3<sup>o</sup> édition. Les éditions ESF.

**17– Sophie Peters Van Dense.** Les supports d’information dans l’entreprise. Edition du centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ). Paris

**18– VERMO legrant :** la politique sociale de l’entreprise, éditions hommes et techniques, paris,.

ج - رسائل جامعية:

1. شريط حورية؛ مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركة الأكياس والصناديق الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2001.
2. عبد المجيد أونيس، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية؛ دراسة حالة لمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 1994/1995.

الملاحق

## إستمارة الإستبيان

أخي الموظف : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار انجازنا لمذكرة ماستر تخصص إعلام واتصال وعلاقات عامة والموسومة بعنوان : "دور الإتصال الداخلي في تعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز الأغواط" .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الإستمارة بدقة وموضوعية

أخي الموظف : إن المعلومات التي ستدلي بها ستحاط بسرية تامة ولا يمكن استخدامها إلا من أجل الغرض الذي أعدت من أجله كما لا يفوتنا أن نشكركم حسن تعاونكم ومساعدتكم وتفهمكم على مساعدتنا في انجاز هذا البحث ومنحككم لقدر من وقتكم في ملء هذه الإستمارة .

يرجى الإجابة بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

من إعداد الطالبين :

- بديار أم الخير

- صحراوي خديجة

❖ المحور الأول : البيانات الشخصية

1/ الجنس :

ذكر  أنثى

2/ العمر :

من 19 - 29 سنة  من 30-39 سنة  من 40 - 49 سنة  
 أكبر من 50 سنة

3/ الحالة العائلية :

أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)

4/ المؤهل العلمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  بدون مستوى

5/ سنوات الخبرة في العمل الحالي :

من 1- 10 سنوات  من 11 - 20 سنة  من 21 - 30 سنة  
 من 31 سنة فأكثر

6/ ماهي الفئة المهنية التي تنتمي إليها :

فئة الإطارات

فئة التحكم  فئة التنفيذيين

❖ المحور الثاني : الإتصال الجيد والمنظم يساهم في تطوير وتحسين الإنتاج

1/ ماهي وسائل الإتصال الأكثر إستعمالا في مؤسساتكم ؟

الوسائل المكتوبة

الوسائل المرئية  الوسائل الإلكترونية

2/ هل تتلقى المعلومات عن طريق ؟

-الإتصال الرسمي (مراسلات ، إجتماعات .. )

- إتصال غير رسمي (علاقات صداقة)

3/ منذ إلتحاقك بالمؤسسة ، هل تتطلع على لوحة الإعلانات ؟

- أتابع يوميا وبإهتمام بالغ  - أتابع يوميا   
- أتابع في بعض الأحيان  - لا أتابع أبدا ولا أولي أي أهتمام

4/ إن كنت لا تطلع على لوحة الإعلانات إلا نادرا ؟ هل يعود ذلك إلى :

- ضيق الوقت  - نقص الإهتمام بمحتوى الإعلانات   
- أسباب أخرى ما هي :

.....  
.....  
.....

### ❖ المحور الثالث : العملية الإتصالية ضرورية في الحياة الإجتماعية

1/ ماهي وسائل الإتصال المستخدمة في مؤسستك ؟

- سجل الإستقبال  - شريط فيديو  - لوحة الإعلانات   
- مذكرات مصلحة  - مذكرات إعلامية

2/ كيف ترى الإتصال داخل مؤسستك ؟

- إتصال جيد جدا  - إتصال جيد   
- إتصال ضعيف

3/ هل تعتقد أن مضمون المواضيع التي تناولتها اللوحات الإعلانبة ؟

- مواضيع هامة جدا  - مواضيع هامة   
- مواضيع غير مهمة  - لا أدري

4/ هل تعتقد بأن التواصل مع زملائك فيما يخص العمل ضروري لإنجاح المؤسسة ؟

- ضروري جدا  - ضروري  - ضروري إلى حد ما   
- ليست ضروري جدا  - ليست ضروري  - لا أدري

### ❖ المحور الرابع : عوامل عدم تحقيق التواصل داخل المؤسسة

1/ هل هناك تنسيق في العمل بينك وبين زملائك في العمل للإعداد أو تنفيذ برامج المؤسسة؟

-تنسيق دائم في العمل  - في بعض الأحيان ويخص بعض المواضيع فقط

-لا يوجد أي تنسيق

2/ ماهي العوامل التي تشجعك لتحسين مردود عملك؟

-رفع الأجر  - الترقية

-أخرى حددها:.....

.....

.....

3/ ماهو دور الشريك الإجتماعي (النقابة) في توطيد العلاقات الإجتماعية في المؤسسة؟

-مساهمة جيدة  - نوعا ما  - لا أبالي

4/ ماهي الإقتراحات التي تراها مناسبة لفعالية الإتصال ؟

-نترك هذا السؤال مفتوح حتى تساهم بإقتراحاتك:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....