

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

الجمعية العلمية

نادي الدراسات الإقتصادية

هاتف/فاكس: 021 47 75 15

رقم الحساب البنكي: N° 16-287/60-200 badr bank

الموقع: [www.clubnada.jeeran.com](http://www.clubnada.jeeran.com)

البريد الإلكتروني: [cee.nada@caramail.com](mailto:cee.nada@caramail.com)

المقر: ملحقة الخروبة الطابق الأول

## علم - عمل - إخلاص

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلب - البليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة  
استمارة مشاركة

الاسم : جمال اللقب : سالي الشهادة : ماجستير في تسيير المؤسسات الرتبة : أستاذ مساعد المؤسسة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - ص . ب 20 جامعة عنابة  
الهاتف الشخصي : 44 / 15 / 89 ( 038 ) الفاكس : 86 / 01 / 86 ( 038 )  
البريد الإلكتروني : DJAMEL72@ajeeb.com

عنوان المداخلة : تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة

**ملخص المداخلة :** ختمت الجزائر ثاني ألفية في التاريخ الميلادي ، باستعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى ، بعد التطبيق الصارم لبرامج التصحيح الهيكلي ، التي أملت لها ضرورة فك الاختناق المالي ، بالحصول على قروض الميآتلمالية الدولية ، و في مقدمتها صندوق النقد الدولي ، و التحول ثانيا إلى الليبرالية و اقتصاد السوق . إلا أن عودة الروح التنموية و الرجوع إلى قطار النمو في بداية هذه الألفية الثالثة ، لن يتم دون الحسم في مسائل عدة ، تحتاج إلى كم هائل من الدراسات الأكاديمية و الأبحاث الميدانية ، مع الاستفادة من مزايا اقتصاديات الأشقاء و الجيران ، الذين عالجوا قبلنا أمراضهم الاقتصادية ، و ضرورة التعجيل بتقييم شامل للسياسات السابقة ، و النتائج السوسيو - اقتصادية التي خلفتها ، و ذلك للتكيف بسرعة مع تحديات العولمة ، و رهانات الألفية الثالثة . و فيما يخص المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، فإنها مجبرة على الاستجابة و التكيف مع التحولات السريعة و العميقة في الاقتصاد العالمي ، اندماجا في الحركة الاقتصادية العالمية ، و تفتحها على المحيط التنافسي اقليمي ، متوسطيا و عالميا ، و هو ما يستلزم إعادة النظر في طرق الإدارة و التسيير و التنظيم ، كالقيادة و الاتصال و التحفيز و التسويق و غيرها . و لقد ظل التوجيه المركزي و التسيير الإداري الأحادي مهيمنا على الحياة الاقتصادية ، منذ الاستقلال ، و اهتمت الدولة طوال ثلاثة عقود من البناء الاقتصادي ، بتطبيق سياسة الصناعات المصنعة و أقطاب النمو ، التي حاولت اختصار المسافة نحو التقدم الصناعي و الاقتصادي ، فتم حيش عدة وظائف في التسيير ، اعتقادا خاطفا بأن الأولوية - آنذاك - تستدعي

التركيز على الجوانب الكمية و التقنية ، و تأجيل البث في العامل الإنساني ، إلى حين تكوين قاعدة صناعية صلبة ، و اقتصاد وطني قوي . إن عدم الاهتمام بتطوير و تحسين أداء العاملين ، في ميدان تسيير الموارد البشرية ، جعل دورها لا يتعدى التوظيف و الأجور، بل إن كانت عبارة عن وظيفة إدارية " مهمشة " مقارنة بالوظائف الاستراتيجية للمؤسسة . و عليه ، فإن هذه المداخلة تحاول تبيان واقع منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ، من خلال البحث عن الأسباب العميقة و الحقيقية لعدم فعالية الاتصال التنظيمي ، وفق رؤية تحليلية نقدية ، تأخذ بعين الاعتبار المعطى النفسي - الاجتماعي ، مع اقتراح حلول علمية و عملية ، تمت صياغتها في 30 مقترحا لتكييف منظومة الاتصال التنظيمي ، مع تحديات المنافسة الأجنبية ، التي سوف تفرزها اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، و الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة .

## تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع

### تحديات الألفية الثالثة

بقلم : جمال سالم

أستاذ مساعد - جامعة عنابة

DJAMEL72@ajeeb.com

فاكس : 86 / 01 / 86 ( 038 )

### عناصر المقال :

المقدمة و الإشكالية

1 - من الاتصال إلى الاتصال التنظيمي

2 - منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر خلال اية الألفية الثانية

3 - معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر

4 - 30 مقترح لتكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات

الألفية الثالثة

الخاتمة

المراجع

### المقدمة و الإشكالية :

ختمت الجزائر ثاني ألفية في التاريخ الميلادي ، باستعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى ، بعد التطبيق

الصارم لبرامج التصحيح الهيكلي ، التي أملتها ضرورة فك الاحتناق المالي ، بالحصول على قروض

الهيآت المالية الدولية ، و في مقدمتها صندوق النقد الدولي ، و التحول آئيا إلى الليبرالية و اقتصاد السوق .إلا أن عودة الروح التنموية و الرجوع إلى قطار النمو في بداية هذه الألفية الثالثة ، لن يتم دون الحسم في مسائل عدة ، تحتاج إلى كم هائل من الدراسات الأكاديمية و الأبحاث الميدانية ، مع الاستفادة من مزايا اقتصاديات الأشقاء و الجيران ، الذين عاجلوا قبلنا أمراضهم الاقتصادية ، و التقييم الشامل للسياسات السابقة ، و النتائج السوسيو - اقتصادية التي خلفتها ، و ذلك للتكيف بسرعة مع تحديات العولمة ، و رهانات الألفية الثالثة .

و فيما يخص المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، فإننا نرى على الاستجابة و التكيف مع التحولات السريعة و العميقة في الاقتصاد العالمي ، اندماجا في الحركة الاقتصادية العالمية ، و تفتحنا على المحيط التنافسي اقليمي ، متوسطيا و عالميا ، و هو ما يستلزم إعادة النظر في طرق الإدارة و التسيير و التنظيم ، كالقيادة و الاتصال و التحفيز و التسويق و غيرها .

و لقد ظل التوجيه المركزي و التسيير الإداري الأحادي مهيمنا على الحياة الاقتصادية ، منذ الاستقلال ، و اهتمت الدولة طوال ثلاثة عقود من البناء الاقتصادي ، بالمؤسسات الكبرى ، على غرار سوناطراك و سونلغاز ، و الشركة الوطنية للحديد و الصلب S N S ، تماشيا مع سياسة الصناعات المصنعة و أقطاب النمو ، التي حاولت اختصار المسافة نحو التقدم الصناعي و الاقتصادي ، فتم ميش عدة وظائف في التسيير ، اعتقادا خاطئا بأن الأولوية - آنذاك - تستدعي التركيز على الجوانب الكمية و التقنية ، و تأجيل البث في العامل الإنساني ، إلى حين تكوين قاعدة صناعية صلبة ، و اقتصاد وطني قوي .

إن عدم الاهتمام بتطوير و تحسين أداء العاملين ، في ميدان تسيير الموارد البشرية ، جعل دورها لا يتعدى التوظيف و الأجور، بل إلى ما كانت عبارة عن وظيفة إدارية " مهمشة " مقارنة بالوظائف الاستراتيجية للمؤسسة (BOURNANE , 1993) . و لأن الاتصال التنظيمي يساهم - بشكل كبير جدا - في نجاح المؤسسة الاقتصادية ، وبلوغها أهدافها ، مع حفاظها على رصيدها البشري ، و تماسكها التنظيمي ، فإن تفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ، أصبح أكثر من ضرورة ، في ظل تحديات المنافسة الأجنبية ، التي سوف تفرزها اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، و الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة .

و عليه ، فإن هذه المداخلة تحاول تبيان واقع منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال البحث عن أهم مواطن الخلل ، و الأسباب العميقة و الحقيقية لعدم فعالية الاتصال

التنظيمي ، وفق رؤية تحليلية نقدية ، تأخذ بعين الاعتبار المعطى النفسي - الاجتماعي ، مع اقتراح حلول علمية و عملية ، تمت صياغتها في 30 مقترحا لتكليف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر .

## 1 - من الاتصال إلى الاتصال التنظيمي :

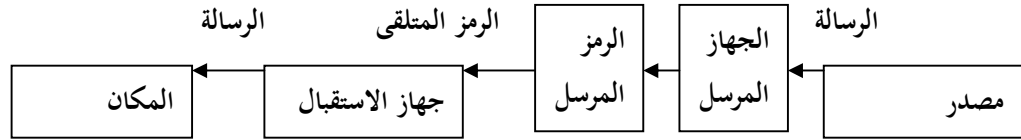
لغة ، فإن مفهوم الاتصال مُشتق من كلمة Communis اللاتينية و تعني بالإنجليزية common أي مُشترك أو اشترك ؛ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك ، يتضمن شخصين أو أكثر ، في المعلومات والأفكار والاتجاهات . كما يُشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس ، داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه . ومن الناحية التاريخية ، فإن المتبع لكلمة "اتصال" في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة Communique (أي يتصل ) وعبارة Communication ( أي اتصال ) قد ظهرتنا - في اللغة الفرنسية - في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر . والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو ( يشارك في ... ) أو participer ، وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية communicare التي تعني وضع الشيء في المتناول العام mettre en commun أو الدخول في علاقة ما Etre en relation . وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء Transmettre أو توريثه أو إرساله ، وبذلك تصبح القاطرات و السيارات و وسائل الإعلام المكتوبة ووسائل اتصال ؛ أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة . وخلال القرن الثامن عشر ، ومع تطور وسائل النقل ، أصبح مصطلح communication شائعا ، وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية .

أما في لغتنا العربية ، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين ؛ الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ، أمّا المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية مُعينة . إذن فالالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية مُعينة من تلك الصلة ( مصطفى حجازي ، 1990 ، ص 19 ) .

أما اصطلاحا ، فيُعدّ تعريف "شانون" و " ويفر " SHANON AND WEAVER ( 1949 ) من أكثر تعاريف الاتصال شهرة ، إذ اعتبر أساسا لتعاريف ونماذج تالية حاولت شرح عناصر الاتصال ، وقد قدّما فيه نموذجا لعملية الاتصال يركز على النظرية الرياضية ، ثم طُبّق في العلوم الإنسانية ، وهو نموذج استخدم أصلا لوصف الاتصال الإلكتروني ، حيث كان "كلود شانون" موظفا

كمهندس في شركة " بل " للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية USA ووضع تصميمه المعروف انطلاقاً من عملية الاتصال الهاتفي ( G . AMADO et A . Guillet , 1991 , P 4 ) .

أما " ويفر " فقد طور هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل و التبادل في علم النفس و علم النفس الاجتماعي ، و لهذا فقد عرف الاتصال كعملية خطية ذات طريق واحد ، يجتاز مراحل هي نفسها مراحل العملية الاتصالية الهاتفية ، و تتمثل فيما يلي :



شكل رقم ( 1 ) : مخطط الاتصال حسب SHANON AND WEAVER  
( عسوس ، 1997 )

و يُخصص "ويليام سكوت" WILLIAM SCOT الاتصال أكثر فأكثر ، حيث يُركز على الاتصال الإداري ، الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها ، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة FEED – BACK بغرض التوصل إلى أفعال مُحَدَّدة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ( حناوي محمد ، 1974 ، ص 122 ) و يعتبر هذا التعريف أكثر دقة و تحديداً ، فالاتصال عند "سكوت" عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود و التغذية العكسية . بناء على ماسبق ، يمكننا استخلاص التعريف التالي للاتصال :

" هو عملية إيصال و تلقي و تبادل آراء و أفكار و معلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة ، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة " .

هذا عن الاتصال الإنساني بصفة عامة ، و فيما يخص الاتصال داخل منظمات الأعمال ، و منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فإن المصطلح الملائم لهذا النوع المحدد من التواصل ، هو الاتصال التنظيمي ، حيث يرى بعض الباحثين ، مثل "كولد هير" و "بورتز" و "يتسن" و "لزيك" 1978 بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق ، و التخطيط و العلاقات الإنسانية ، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة ( عشوي ، 1992 ، ص 141 ) .

من هذا المنطلق ، يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة ، تتم بين طرفين أو أكثر

، لتبادل المعلومات والآراء ، وللتأثير في المواقف والاتجاهات ( مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 16 ) .

## 2 - واقع منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر خلال نهاية الألفية الثانية :

قبل 40 سنة من انقضاء الألفية الثانية ، وصل عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر المستقلة الفتية، سنة 1964 ، ما بين 345 و 413 مؤسسة ، كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا ، حيث كانت أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها ، 5 % منها فقط توظف أكثر من 100 عامل ( لعلاي ، 1994 ، ص 32 ) . و لم يكن قطاع التسيير الذاتي مسيطرا إلا على 6.5 % من اليد العاملة ، مقارنة مع 49.6 % بالنسبة للشركات الوطنية ، و 41.2 % للمؤسسات الخاصة ، فعملت الدولة في اية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي ، وذلك عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد ، ووضع ميكانيزمات و أدوات التسيير المركزي باتباع نمط التسيير السوفياتي . لقد رافق القيام بتأميم البنوك و المناجم و المحروقات ، تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية ، تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج ، التوزيع ، و التسويق ... تحت المراقبة المباشرة للدولة و أجهزها ، وأصبح العمال موظفين تابعين لها ، مما أثر بشكل كبير و واضح على الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسات الكبرى ، التي كانت من أهم نتائج اتباع نموذج التنمية ، في إطار النظام الاشتراكي ، المرتكز أساسا على استراتيجية الصناعات المصنعة ، كما نادى " دبرنيس " Gérard Destane DEBERNIS و نظرية أقطاب النمو التي جاءها " فرانسوا بيرو " François PEROUX ، و مع بداية سنة 1965 تأسست بعض الشركات الوطنية مثل :

- الشركة الوطنية للنفط و الغاز SONATRACH

- الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS

- الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX

- الشركة الجزائرية للتأمين SAA

تميزت هذه الفترة بالتصنيع ، و هيمن المعطى الأيديولوجي و الأهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية ، و أدى العمل المتزايد إلى امتداده خارج الأوقات الرسمية ، و هذا ما أدى إلى الاحتكاك المفرط بين العمال فيما بينهم و مع مسؤوليهم المباشرين . و مع بداية 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي

85% من المنتجات الصناعية ، و توظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة ، فاتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و القائم أساسا على الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، و صار عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها و مراقبتها ، هذا ما كان يسمح للمسيرين و العمال بالمشاركة في وضع و رسم السياسة العامة للشركة . لقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف العملية الإنتاجية و الإدارية ، بحيث أصبح العامل يعايش و يحاكي زملاءه في العمل أكثر من عائلته .

لقد تميزت هذه الفترة باتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي ، أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي ، مع غزارة في الاتصال النازل ، و غياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال . لقد كان من أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق و التوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة ، و التقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة . إلا أن التطبيق الميداني أتى بالكثير من النتائج غير المشجعة ، منها :

1 / سيطرة الجهاز المركزي على عملية اتخاذ القرارات ، مما جعل الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي شكلية ، لا يمكن تجسيدها عمليا ، في ظل اقتصاد مهيكّل بشكل يرجع فيه اتخاذ القرارات النهائية للجهاز المركزي ، وهو ما يؤدي إلى بيروقراطية ، و تضييع كبير للوقت .

2 / عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات .

3 / جمود و عدم مرونة العلاقات .

4 / غياب الأطر و الهياكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال و الإدارة معا ، عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة .

5 / ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة و مجلس العمال .

6 / طبيعة و نوعية بعض الأمور المتعلقة بالتسيير اليومي للشركة ، يتطلب نوعا من التخصص و الاحتراف ، مما يجعل من الأفضل عدم طرحها للمناقشات العامة ، أو للتصويت عليها من طرف كل العمال .

7 / بروز سلوكيات سلبية ساهمت - كما يقول لعلالي ( 1994 ) - في النيل من نفسية المسيرين و العمال النزهاء ، فقد أصبح ممثلو العمال المنتخبين عرضة للمساومات ، من قبل بعض المسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية ، بل أن الأغرب أن بعض المسيرين أنفسهم أصبحوا - هم أيضا - عرضة لضغوطات من ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية الضيقة ، و صار لبعض ممثلي العمال قوة تفاوضية أكبر من



المسيرين أنفسهم ، للحصول على الامتيازات داخل المؤسسة ( سيارات ، مكاتب ... ) مما أثر سلبيا على مردودية العمال ، و دفعهم للقيام بالإضرابات المطولة عن العمل ( تدوم أحيانا عدة أسابيع ) ، فقط لعزل ممثليهم على مستوى الوحدة أو الشركة .

8 / تفشي مظاهر التذمر و عدم الرضى لدى العاملين .

9 / الحجم الكبير للشركات ، تجسيدا لمنطق التسيير المركزي ، فقد توصلت عملية التشخيص و الحوصلة التي قامت بها وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية للعشرية 1967 - 1980 إلى التأكيد على الحجم الكبير لهذه الشركات ، مما جعلها صعبة التسيير ، و قيام الشركات بوظائف سياسية و اجتماعية .

منذ بداية الثمانينات ، حدث التراجع ، و قامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير ، إلا أن التباطؤ كان شديدا و مقصودا . و كانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية ، تكون صغيرة الحجم ، ليتمكن المسيرون من التحكم فيها ، و تحسين مردوديتها المالية و الاقتصادية ، و قد أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية **( 1982 ) Restructuration Organique** للشركات الوطنية .

أسفرت هذه العملية عن تضاعف عدد المؤسسات عدة مرات ، و صارت تسمى بالمؤسسات العمومية ، ثم تمت إعادة الهيكلة المالية **( 1988 ) Restructuration Financière** مدف تمكن المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق بنفس جديد في العملية الإنتاجية .

لقد كان التخلص من البيروقراطية ، و المركزية المعرقله لنشاط المؤسسة ، و القاتلة لروح المبادرة و الإبداع ، واحدا من أبرز أهداف هذه التغيرات ، إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج ، التي تحصل عليها مؤسسا م ، و كذلك وهو الأهم - في نظرنا لإفساح المجال للقطاع الخاص كي يخفف عن خزينة الدولة ، مبالغ ضخمة من الاستثمارات - و خاصة بالعملة الصعبة - كانت تكلفها الشركات الوطنية ذات المردود الضعيف ، و الإيراد المتدهور عاما بعد عام ، ولقد ارتفع العدد من 100 شركة وطنية - قبل إعادة الهيكلة - إلى 460 مؤسسة عمومية اقتصادية . جاءت بعد ذلك مرحلة الاستقلالية التي بدأت خاصة منذ 1988 ، فقد فشلت المؤسسات العمومية الاقتصادية مرة أخرى ، و لم تستطع التخلص من عجزها ، رغم التطهير المالي الذي قامت به الدولة دون جدوى عدة مرات ( **MIRAOUI. A , 1998** ) ، مما جعل هذه الأخيرة تتجه تدريجيا إلى نفض يديها من هذه المؤسسات ، بإعطائها استقلاليتها المالية و التسييرية ، و إنشاء صناديق المساهمة ، التي تقوم بتسيير و

مراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة ، ثم الشروع في خوصصة المؤسسات العمومية المفلسة ، منذ صدور قانون الخوصصة سنة 1995 .

إن الأهم بالنسبة لنا - في هذه الدراسة - هو المشهد الاتصالي في مؤسساتنا الاقتصادية ، فقد رافق هذه التغيرات المتتالية ، ظهور جو نفسي و اجتماعي ، لا يبعث أبدا على الارتياح ، بفعل تغير أنماط التسيير و عقلات العمل ، و تغير تركيبة العمل ، مما أثر سلبا و بصفة واضحة ، على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية ، و كان من نتائجها السلبية ما يلي :

- 1 - عرفت المؤسسة - في هذه الفترة - تسييرا إداريا و تنظيميا فضيعا .
- 2 - أصبح غرض العامل من أداء واجبه هو الأجر لا غير .
- 3 - غياب دور فعال للنقابات .

و نتيجة لتأزم الأوضاع الاقتصادية ، عرفت المؤسسات الجزائرية مرحلة الإصلاحات ، التي رافقها انفتاح سياسي و إعلامي واسع و " مفاجئ " ، و انعكس ذلك على الإطار الاتصالي ، حيث أعطت النقابات للعامل الحق في الدفاع عن حقوقه ، فظهرت الإضرابات لتعزيز موقف الاتصال الصاعد - الذي طالما شهد خمولا - بحيث أصبح للعامل حق الاحتجاج و التعبير عن رأيه دون الخوف على منصبه أو مستقبله ، و أصبح الاتصال مرنا و في متناول الجميع الدعوة إلى الإضراب أو الاحتجاج على قرار ، و لكن الصراعات الأيديولوجية التي كانت لها امتدادات طبيعية ، في الوسط المهني ، أفسدت العلاقات ، و شحنت الأجواء بغيوم الشك ، و التربص ، و تصفية الحسابات .

### 3 - معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر :

قبل التطرق لنتائج دراستنا الميدانية ، يفيدنا الاطلاع على دراسات سابقة في بلورة رؤية مبدئية عن واقع و عوائق الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر .

ففي دراسة لمحمد مزيان ( 1995 ) ، حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل ، أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ، وجد أن :

- أ - 41.66 % من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين و العمال سيئة .
- ب - 67.5 % يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في آجالها المحددة .
- ج - 70.83 % يفضلون الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين .
- د - 61.66 % اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل .

هـ - 43.33 % يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل ( الاتصال غير الرسمي ) .  
و في دراسة أخرى ، قام فريق بحث من جامعة الجزائر ، عن وضعية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ، شملت العينة 64 مؤسسة موزعة على مختلف القطاعات ، توصل إلى النتائج التالية :

أ - يدير مؤسساتنا الاقتصادية إداريون ليسوا مسيرين ، منفذين لقرارات تتخذ خارج التنظيم .  
ب - تنظيم جامد و دون استراتيجية ، غير قادر - و أحيانا غير راغب - على تحقيق أهدافه .  
ج - متخذو القرار يفتقرون إلى الكفاءة ، الديناميكية و روح المبادرة .

د - 62.5 % من المؤسسات ( التي تمثل عينة البحث ) تتميز بتنظيم قائم على مبادئ **FAYOL** و 90.6 % منها ذو شكل هرمي **Structure / Image Pyramidale** ، كما أن 67.2 % منها تباشر سلّمية صارمة في المراقبة **Hierarchie stricte de contrôle** و هو ما يتناقض مع التفكير التنظيمي النظامي الذي يدعو إلى المرونة في التسيير .

هـ - 84.4 % من المؤسسات تصرح بضمان الاتصال الداخلي .

و - 48.4 % من الحالات توجد فيها اتصالات منتظمة .

ز - 60.9 % منها تستعمل إشعارات عمل داخلي **Notes de Service** .

ط - 76.6 % منها يلجأ إلى الاجتماعات في عملية الاتصال .

ظ - 12.6 % منها فقط يستعمل نشرات داخلية **Bulletins Internes** .

م - 17.2 % تلجأ إلى استعمال الملصقات **Affichage** .

ك - تمثل الوسائل الأخرى للاتصال 78.1 % .

ل - 60.9 % من الاتصالات ليست في شكل أوامر .

ي - من أدلة البيروقراطية أن 35.9 % من الحالات تحتكر فيها المعلومات في مستويات معينة ، كما أن

43.8 % فقط من المؤسسات تصل فيها المعلومات في الوقت المحدد ( أوكيل و آخرون ،

1994 ، ص - ص : 183 - 190 ) .

و قد تبين من دراستنا الميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية ، في بعض ولايات الشرق الجزائري<sup>1</sup> ،

أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفناها - حسب طبيعتها - إلى معوقات نفسية ، تنظيمية ، فنية و بيئية .

<sup>1</sup> للتوسع أكثر أنظر مذكرة الماجستير ، لصاحب المقال ، حول معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر ، جامعة فرحات عباس بطيف ، جوان 2000 .

و قد أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود استمارة الاستبيان ، أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا ، و تأثيرا في المؤسسات محل الدراسة ، و هي تشكل منفذا خطيرا لنسف شبكة العلاقات المهنية ، و إفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل .

و قد تجلّت المعوقات النفسية فيما يلي :

1 - إن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة ، و هو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن ، و غياب الرضا عن العمل ، و الضجر من كل شيء ، و الرغبة الشديدة في التغيير . فالعامل الجزائري - بحكم عدة تراكمات نفسية و تاريخية - أصبح سريع الانفعال ، شديد الغضب و النفرة ، يميزه الطبع الحاد و المزاج المتقلّب ، و هو لا يفتأ يغتنم أول فرصة لبثّ شكواه التي طالما كتبتها في صدره ، و قد يصل حد العنف و العدوان ، كخير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان و افتقاد الشعور بالانتماء لجماعة العمل و للمؤسسة . إنّ افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة أفقدهم الشعور بالانتماء و الإخلاص لجماعة الانتماء ، و بالتالي فقد حُرم الجزائريون من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها يوميا ، و عجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منسجمة و قوية ، و في هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل " فلسفة " المؤسسة ، تاريخها ، تقاليدها ، أهدافها ، مهمتها ، و سياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء ( AKTOUF , 1985 , P 291 ) .

2 - تأثر الأفراد " إلى حد كبير و قاسٍ " بالظلم و التفرقة في المعاملة ، و معلوم أن الجزائريين حسّاسون إلى درجة كبيرة للمعاملات السيئة ، و إذا تميزت أجواء العمل بالظلم و "الحقرة " ، أو شعر العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة ، ازداد غيظا و نفورا من المؤسسة و من القائمين عليها ، و رغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين .

3 - الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين ، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم ، و لاحظنا أن عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدّث مع الزملاء ، فضلا عن المسؤولين ، و لقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا و قويا ، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين Feed-Back التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة .

4 - يحمل أغلب الأفراد تصوّرات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم " سيئين " و في أحسن

الأحوال "خبيثاء ماكرين"، و هذه التحيزات و الأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال .

5 - انعدام التفاهم بين العاملين ، وخاصة بين الإطارات و العمال .

6 - اتجاه الأفراد نحو القيام باتصالا م التنظيمية على أساس " مهني " ثم يأتي الاعتبار

" المصلحي - المنفعي " و إقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة .

7 - معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آراءهم و أفكارهم ،

بغض النظر عن خطئها أو صوابها .

أما المعوقات التقنية ، فتتمثل فيما يلي :

1 - يفضل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية ،

محبّذين هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من قنوات و أساليب الاتصال التنظيمي على غيره

من القنوات . و في رأينا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعاتنا العالم -

ثالثية ، و نفور الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة و التوثيق .

2 - انعدام الاهتمام بالملصقات **Les Affiches** ، و اكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات

أو مواقيت العمل الواجب احترامها ، و قد انعكس ذلك سلبا على الاتصال التنظيمي إذ تم اختزاله

في الأوامر و التعليمات و بعض الشكاوي ، و غالبا ما يكون كل ذلك شفويا ، كما حرم المؤسسات و

عمالها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطورا و جاذبية .

3 - إن الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة

يؤدّي إلى إعاقه السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق :

1 - صعوبات الحصول على التلكس أو الفاكس .

2 - معاناة الشبكات التلفونية من أعطال و تقادم و انعدام للخطوط .

3 - بطء البريد أو ضياعه .

4 - سوء الصيانة .

5 - المواصلات و الانتقال المكاني .

6 - أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم

الاتصال .

أما فيما يخص المعوقات التنظيمية ، فقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال

عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى ، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق ، و

ما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير و التعامل مع العاملين ، كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية ، و في مقدمتها الاتصال التنظيمي ، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب العالمي المتقدم ، و في هذا السياق ، فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة و متراكمة ، سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية ، و تزيد من " العفن " التنظيمي ، المعيق لأي تطوّر أو تحسّن ، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر :

1 - إن المصدر الرئيسي للمعلومات - التي يحصل عليها غالبية العاملين - لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي ، و لا وسائل إعلام المؤسسة ، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية ؛ من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء .

2 - إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم ، الذي تتميز به المؤسسات ، التي يعملون ، هي أنها تتسم بالجمود و البيروقراطية- في أشدّ مظاهرها السلبية - و ليس كما نادى **MAX WEBER** ، وهي - كما وصفها بعض الباحثين - بيروقراطية ليست بالمعنى الويبري بل بالمعنى المتبادل اليوم : عراقيل و فوضى . . وهو السبب المباشر - في رأينا - للجوء العاملين إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى ، حجّتهم في ذلك - كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم - جمود التنظيم و عدم قدرته على تلبية احتياجا م المعلوماتية في الوقت المناسب ، و كذلك البيروقراطية المعرّقة لكل اتصال تنظيمي فعال .

3 - يرى أفراد المؤسسة أن التعاون و التفاعل بين الإدارة والعاملين ، لا وجود له إلا أحيانا ، في المواعيد الهامة " و المواقف " الصعبة " ، و في دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر و مونتريال بكندا ، وجد أحد الباحثين - من خلال الملاحظات و المعاينات الميدانية - أن كثيرا من رؤساء المصالح **Les chefs des services** يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاينة العمال (**AKTOUF 291**) **., 1985 , P**

4 - تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية ، تشكّل " بؤرة " جدّ مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و الغياب الكبير و المتنامي للثقة بين العاملين .

5 - وجود التحالفات أو الأحلاف **Clans** التي تتكون بين البعض دون البعض ضد البعض ، مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي ، يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات و اتصالات .

6 - عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية .

7 - الشيء الإيجابي في هذه المؤسسات محل الدراسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر واللوائح و التعليمات من المسؤول المباشر ، و هو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل .

8 - يسود الغموض - لدى غالبية العاملين - حول أهداف وسياسات المؤسسة ، فهم لا يعرفون عنها شيئا يُذكر، و في أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماً القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه .

أما فيما يخص المعوقات البيئية ، فقد تبين أن منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة ، و لذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات .

وقد كشفت الدراسة ما يلي :

1 - إن التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة، وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في الاتصال التنظيمي ، مشكلاً معيقاً بيئياً له .

2 - ينتج عن اختلاف القيم و الأفكار و المرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقة عمليات الاتصال التنظيمي و تحقيق فحوات اتصالية بين العاملين ، قد تصل إلى الجفوة و احتدام الصراع نتيجة تناقض القيم بين الأفراد ، داخل التنظيم .

3 - تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حالياً في البلاد ، و رمت الأزمة بظلالها على عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؛ فقد تأثرت أحاديث العاملين و اتصالاتهم حسب إجاباتهم - تأثراً "كبيراً للغاية" بيوميات الوضع الأمني المأساوي ، و بالتقلبات و الأحداث ، و كذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بالجزائر - بوتيرة سريعة ، متسارعة و متسرعة - في سبيل "دمقرطة" الساحة السياسية ، كما تأثرت اتصالات الأفراد - أيضاً - بالأحوال المتردية للمعيشة في هذه السنوات العجاف ، و كان للوضع الاقتصادي المتدهور تأثيره الكبير أيضاً على أحاديث الأفراد ، خاصة ما يحدث من تسريح للعمال ، و غلق لبعض المؤسسات ، و تحرير عشوائي للنشاطات و الأسعار .

4 - يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات و الإدارات دون المستوى بل "سيئة" ، و هو ما يزيد من القيود و العراقيل التي يسببها المحيط ، و التي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية .

## 4 - 30 مقترح لتكييف منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

### بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة :

إن تكييف منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع تحديات الألفية الثالثة ، يتوقف بالدرجة الأولى - في نظري - على مدى مراعاة هذه المنظومة لخصوصيات و صفات الفرد الجزائري ، و طبيعة التحولات التي يمر بها مجتمعنا في هذه السنوات .

لذلك ، فإن اقتراح نموذج جزائري فعال للاتصال التنظيمي ، لا يمكن أبدا أن يكون سهلا ، و قائما على استيراد النماذج الأجنبية ، و تطبيقها حرفيا دون ، تعديلها أو تكييفها مع الواقع الجزائري المختلف ، في كثير من مظاهره عن مصادر تلك النماذج .

إن التواضع العلمي يفرض علينا الإقرار - منذ البداية - بأن ما سنقترحه لا يعدو أن يكون مجرد " محاولة " ، لها ما لها ، و عليها ما عليها ، لكن عذرها هو التأسيس للبداية ، و اقتحام الفراغ المهول ، الذي تعانیه الدراسات الاتصالية في هذا الجانب .

فيما يخص المعوقات النفسية ، نقترح ما يلي :

1 - ينبغي العمل بجد للقضاء على العقد النفسية التي تشكلت تاريخيا بفعل تراكمات سلبية لأوضاع قهرية صبغت الشخصية الجزائرية على أساس الانفعالية و المبالغة في الانطوائية ، و الإحساس المزدوج الغريب بالدونية و ما يرافقها من مازوشية تارة ، و بالفوقية و ما قد يلازمها من سادية تارة أخرى .

2 - العلم على بيئة الجو المهني العائلي المشجع نفسيا على العطاء و البقاء ، و ذلك عن طريق :

1-2 - محاربة الميول التسلطية للمسؤولين و الميول الرضوخية للعاملين .

2-2 - القضاء على الظلم و " الحقرة " و التفرقة في المعاملة ، بتبني العدل و المساواة كمنهج تعامل و منهجية اتصال مع العاملين .

2-3 - تخفيف منابع الخوف من الاتصال التنظيمي .

2-4 - خلق أجواء التفاهم بين جميع الفئات المهنية ، و ردم الهوة السيكلوجية بين الإطارات و العمال .

2-5 - تشجيع الاتصالات على أساس مهني و أخوي .

3 - تحسين القدرات الإدراكية للعاملين عن طريق التدريب و التكوين المتواصل على حسن الإصغاء و التواصل .



4 - تطوير عادات الاستماع و الإنصات ، فمن الضروري على الذين يتواصلون أن يكونوا محل إنصات و إصغاء واستماع ، وذلك بطريقة موضوعية ، تكفل لهم عرض وجهة نظرهم بشكل كامل و مائي قبل تشكيل أية إجابة ، و في هذا الإطار ننصح بما يلي :

4 - 1 التوقف عن الحديث بغية الإصغاء الجيد للمتحدث ، فالمرء لا يستطيع الإنصات إذا ما كان يتحدث .

4 - 2 - مساعدة المتحدث على أن يشعر بأنه حر في الكلام ، لكي يشعر بالارتياح .

4 - 3 - العمل على إزالة المشتتات بتجنب النقر بالأصابع أو إحداث ضجة ، أو تقليب الأوراق .

4 - 4 - إظهار التعاطف مع المتحدث و محاولة رؤية وجهة نظره .

4 - 5 - التحلي بالصبر و عدم مقاطعة المتحدث أو ترك المكان قبل أن ينتهي ، و كذلك تمالك الشعور و تجنب الغضب و الانفعال فالشخص الغاضب غالبا ما يحصل على المعنى الخاطئ للكلمات .

4 - 6 - التخفيف من ادلة و النقد حتى لا يتخذ المتحدث موقفا دفاعيا أو يتصرف بغضب ، فالذي يجادل حتى لا تخسر الموقف .

5 - تحسين ثقافتنا البسيكوسوسيولوجية من أجل الوصول إلى معرفة أحسن و تحديد أدق للمعوقات و التصدي لها قبل فوات الأوان .

6 - المعالجة الفورية لكل المشكلات الإنسانية في التنظيم ، والعمل - إن تعذر ذلك - على أن تكون واضحة على المدى البعيد بدل أن تظل فاعلة بنشاط بشكل خفي يسمم جو العمل و يشوش الاتصالات و يعيقها .

7 - النظر في شكاوي العاملين بجدية و اهتمام و عدم تعمد إهمالها .

8 - تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين بيث الطمأنينة في نفوسهم و الارتياح في صدورهم و إقناعهم بأن المؤسسة يمكن - بل يجب - أن تصبح بيتهم الثاني .

و فيما يخص المعوقات التقنية ، فإننا نقترح ما يلي :

9 - صيانة قنوات و وسائل الاتصال التنظيمي ، و معالجة الخلل التقني في حينه حتى لا يعيق الاتصال لفترة زمنية أطول .

10 - اختيار وسيلة الاتصال الملائمة ، و عدم الاكتفاء بالقناة الشفوية .

11 - العناية بوسائل إعلام المؤسسة كالجرائد و النشرات الداخلية و النقاط التوضيحية ، و عدم اقتصرها على فئة ضيقة و لغة أجنبية لا يتقنها إلا القليلون .

- أما فيما يخص المعوقات التنظيمية ، فيمكننا اقتراح ما يلي :
- 12 - تطوير نوعية التنظيم بإضفاء المرونة على الهياكل و القضاء على الجمود و التصلب و التقادم .
- 13 - محاربة السلوكات البيروقراطية السلبية .
- 14 - " ديمقراطية " الحياة المهنية داخل المؤسسة ، و يعتبر المزج بين شبكتي النجمة و الهرم شكلا اتصاليا مفيدا في بعث الحياة الديمقراطية بين العاملين داخل جدران المنظمات .
- 15 - التقليل ما أمكن من تكهرب أجواء العمل عن طريق :
- 15 - 1 - بناء جسور الثقة بين العاملين .
- 15 - 2 - تشجيع أساليب التنفيس و الفضفضة و الاسترخاء كالنكت و المزاح الخفيف و املات و سائر اللفتات التي تبني شبكة علاقات مهنية متينة و متماسكة.
- 15 - 3 - تخفيض إمكانيات التوتر و النزاع التي تؤدي إلى هيمنة الشك و انعدام الثقة .
- 16 - يجب أن لا تتأخر المعلومات عن موعدها المحدد .
- 17 - توفير الحرية في الاتصال التنظيمي لزيادة الرضا عند العاملين و تقوية درجة انجذاب العضو للجماعة .
- 18 - التعامل الذكي مع التنظيمات الخفية و الاتصالات غير الرسمية ، فمن العبث تفكيك الجماعات غير الرسمية ، وعلى السياسة الحكيمة أن تعمل على التوفيق بين اهتمامات الإدارة و اهتمامات العمال ، بحيث تعمل هذه الجماعات أو التحالفات Les Clans على تحقيق نفس الأهداف ، بدلا من إحباط كل منهما لجهود الأخرى ، و في رأبي أن الاحتواء خير سبيل للاستفظة من هذه الأحلاف، خاصة و أن أكثر فاعلية من التنظيم الرسمي .
- 19 - إدراج الاتصال التنظيمي كمعيار لكفاءة المؤسسة وإعطائه المكانة اللائقة به .
- 20 - العمل على تفعيل منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسة ، مهما كانت معقدة و متعددة الأشكال ، حتى تكون منسجمة و متطورة ، مثلما فعلت حاليا أغلب المؤسسات الناجحة عالميا .
- 21 - توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض السلطات و تحمل المسؤوليات .
- 22 - وضع وسائل و إمكانيات التقييم المستمر لفعالية نشاطات المؤسسة في مجال الاتصال التنظيمي ، و هي الطريقة التي تعمل على متابعة التطور أو تدارك العثرات و الأخطاء قبل تراكمها و استحالة معالجتها .
- 23 - إحاطة العاملين الذكور و العاملات الإناث بنفس النمط المتساوي من المعاملة ، دون تفضيل أحدهما على الآخر ، تجنبا لمحيط العمل مساوي التمييز و الانحياز ، و تخليصا للذهنيات من رواسبها

التقليدية البالية حول النشاط المهني للمرأة .

24 - توضيح الأهداف و السياسات و القوانين الداخلية للمؤسسة لجعل العمال في الصورة ، و في مستوى التحديات التي تواجهها مؤسساتهم ، و القضاء على الغموض الذي يكتنف هذه المسائل .

25 - الاهتمام بالاتصال التنظيمي الصاعد عن طريق ما يلي :

25 - 1 - تشجيع التغذية العكسية FEED-BACK .

25 - 2 - الإصغاء إلى هموم العاملين و انشغالهم .

26 - تعميق الثقافة التنظيمية لدى العاملين لضمان الحد الأدنى من الروابط و التوافق بينهم .

و أخيرا ، و فيما يخص المعوقات البيئية ، فإننا نقترح ما يلي :

27 - تحسين أداء الاتصالات الخارجية للمؤسسة ، للتخلص من القيود التي قد يفرضها المحيط الخارجي .

28 - التخفيف من حدة التناقضات في الأفكار و القيم و الثقافات ، بالتقريب بين جميع العاملين

عن طريق خلق و رعاية ثقافة معتدلة و جامعة للمؤسسة ، مع الأخذ بعين الاعتبار القيم المحلية و العادات اللغوية التي تُعدُّ طريقة فهم العلاقات التنظيمية و مكانة الفرد في الجماعة .

29 - العمل قدر الإمكان على التخفيف من حدة تأثير أحوال البلاد و أوضاعها السيئة على عمليات التواصل بين أفراد المؤسسة .

30 - تبني هموم العاملين و مطالبهم - قدر الإمكان - لقطع الطريق أمام المتاجرة بتلك الهموم و المطالب ، و إظهار الاهتمام و التعاطف معهم .

## الخاتمة

إن مسألة الاتصال التنظيمي يجب أن تثير اهتمام الكثير من مسيري المؤسسات الاقتصادية بالجزائر ، خاصة و أن توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، و الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة ، سيفتح الباب على مصراعيه أمام المؤسسات الأجنبية القوية ، و التي تطور باستمرار أساليب التسيير و التنظيم و الاتصال ، للبقاء في القمة ، و التفوق على الآخرين . فالمسيرون الذين يريدون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة ، عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق ، و أنجح الأساليب ، لتوفير الراحة النفسية و البدنية للعاملين ، و السيولة المعلوماتية الكاملة ، حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل .

لقد أصبح لزاما على مسيري مؤسساتنا الوطنية ، إعادة النظر في طرق و أساليب الإدارة والتسيير و التنظيم

، و بالأخص في مجال العلاقات الإنسانية ، و إدارة الموارد البشرية ، و ذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة ، بشكل يمكنها من الاستمرار و التطور ، و النماء ، في ظل الكم الهائل المتسارع الرهيب ، من التغيرات المتواصلة يوميا ، محليا و عالميا ، و هذا حتى يتسنى لمؤسساتنا الاقتصادية إثبات مكانتها ، و توضيح صورها ، والتعريف بمنتجاتها و نشاطاتها ، مغاربا ، متوسطيا و عالميا .

لكن البحث الأكاديمي في الجزائر ، يكاد يخلو من هذا الجانب الهام جدا ، ولم يُؤل - للأسف الشديد - اهتماما لائقا بمكانته في المنظمات . و كان لإهمال معالجة الجوانب النفسية والاجتماعية في المحيط المهني آثار سلبية و تراكمات خطيرة ، أفضت إلى ما نحن عليه من تدهور رهيب في العلاقات الصناعية و علاقات العمل .

قد كان هدفنا من هذا البحث القيام بتشخيص واقع و عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية ، ذلك أن أفراد التنظيم سيجدون أنفسهم ، عرضة لعمليات تواصل يومية ومستمرة ، سوف تصطدم حتما بحواجز و عوائق ، وعراقيل متنوعة و خطيرة ، و الحقيقة أنه لو لم تكن هناك حواجز و عراقيل ، لتمت عمليات الاتصال التنظيمي - في المؤسسات و التنظيمات - بشكل فعال و ممتاز ، و لأصبح أفرادها ملائكة ، أو آلات ميكانيكية صماء ، و لكن الطابع البشري للأفراد ، و أوضاعهم النفسية - الاجتماعية قدرا - الإدراكية الذهنية ، و ميولا - العاطفية . العلائقية ، تصبغ جوا خاصا على فعاليات التواصل ، فتشحن الأجواء المهنية بكم هائل رهيب من المشكلات ، التي تعيق - بلا شك - فعالية الاتصال التنظيمي ، كما ترهق القائمين عليه . و لا يمكن اعتبار الجانب الإنساني المفسر الوحيد للمعوقات ، فهناك أيضا مشاكل التنظيم ؛ من حيث حجمه ، و مدى تأقلمه مع التغيرات الحاصلة داخليا و خارجيا ، إضافة إلى شبكات الاتصال التنظيمي المتنوعة ، و مدى استيعابها للقدرات الاتصالية لأفرادها ، يضاف لذلك كله ، عدد من المشاكل التقنية ، التي لها ارتباطات وثيقة بقنوات الاتصال ، و أساليبه ووسائله ، و مدى الخلل و التشويش الذي يطالها بفعل التقادم ، دون إغفال المعوقات البيئية المتعددة و المؤثرة على الاتصال داخل المؤسسات ، سلبا و إيجابا .

و يمكن التصدي لهذه المعوقات ، عبر اتباع حلول علمية و عملية ، اقترحنا بعضها منها فيما سبق ، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الفرد الجزائري ، و التغيرات السوسيو سياسية ، و تحديات الألفية الثالثة ، خاصة تأثيرات العولمة الرأسمالية " المتأمركة " ، الزاحفة بقوة الأشياء على اقتصاديات دول التخلف الجنوبي كالجزائر .

المراجع :

- 1 ) أوكيل سعيد و آخرون ( 1994 ) : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
  - 2 ) جمال سالمي ( 2000 ) : معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
  - 3 ) حناوي محمد ( 1974 ) : السلوك التنظيمي ، دار الفكر ، الأردن ، الطبعة الأولى .
  - 4 ) عسوس عمر ( 1997 ) : ماهية الاتصال ، في مطبوعة الاتصال في المؤسسة ، يوم دراسي حول الاتصال داخل المؤسسات ، عنابة في 26 أفريل 1997 .
  - 5 ) عشوي مصطفى ( 1992 ) : أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات ، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال ، تأليف جماعي ، بإشراف عبد الرحمن عزي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
  - 6 ) محمد ميزان ( 1995 ) : الاتصال و علاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل ، ملخص رسالة ماجستير ، منشور كمقال في مجلة الجزائرية للاتصال ، الصادرة عن معهد علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، العدد 13 ، جانفي 1996 ، ص.ص : 259 – 266 .
- المراجع باللغات الأجنبية :

- 7 ) Aktouf .O ( 1985 ) : Le travail industriel contre l'homme ,éd.Entreprise Nationale du livre , Alger .
- 8 ) Amado.G et Guillet.A ( 1991 ) : **Dynamique des communications dans les groupes** , ed: Armond Colin, 2 ème édition , Paris .
- 9 ) Bournane .L ( 1993 ) : **Aspects sociaux de la transition vers l'économie de marché et gestion des ressources humaines** , cité in : **L'économie** , mensuel économique , édité par l'Agence Algérie Presse Service , N° 3 , P. P 21 –29 , Algérie .
- 10 ) Miraoui .A ( 1998 ) : **Le rapport de l'entreprise publique au marché en Algérie** , cité in : **Perspectives** , revue publiée par l'unité de recherche ( Travail – Santé – Développement ) , Institut d'économie et de gestion , Université Badji Mokhtar , Annaba , N ° 4 , P . P : 2 – 19 .