



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص علاقات عامة و الاتصال .

الاتصال و العلاقات الإنسانية
دراسة حالة : مديرية الضرائب لولاية مستغانم

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال .

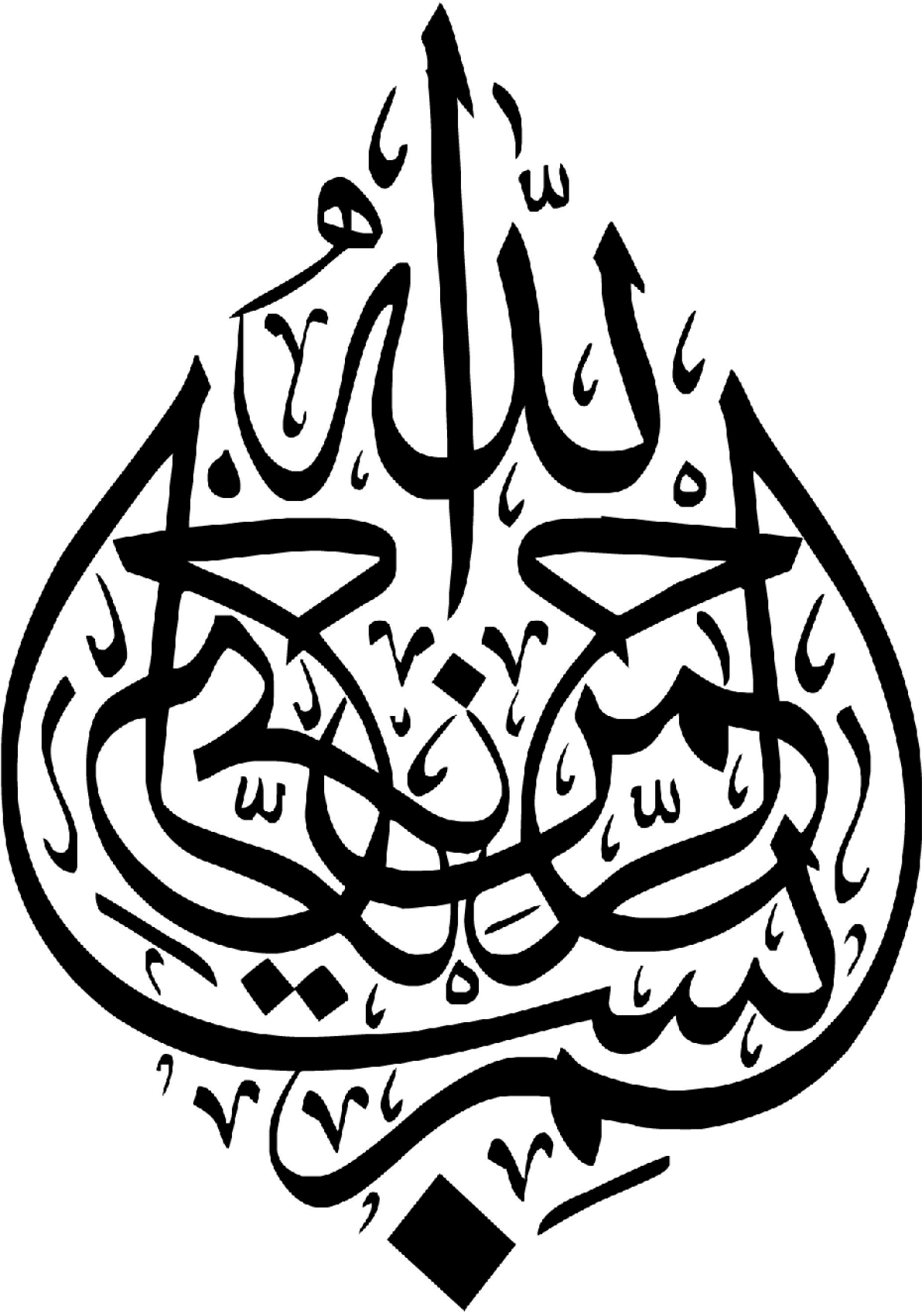
المشرف :
د. فلاق شبرة صالح

إعداد :
معروف الحاج محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
		رئيسا	مستغانم
فلاق شبرة صالح	أستاذ محاضر	مشرفا	مستغانم
		مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية 2020-2021



شكر و تقدير

الحمد لله منا علينا بكل النعم و منها نعمة العلم و يسر لنا سبله و من يعيننا على تحصيله
و الصلاة و السلام على سيد الخلق و على أهله و صحبه أجمعين .

نتوجه بالشكر الخاص و الامتنان و التقدير لأستاذنا المشرف " فلاق شبرة صالح "
الذي اشرف على هذه المذكرة و لم ييخل علينا بتوجيهاته
و نصائحه القيمة حتى إخراج هذه المذكرة .

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا طريقا للعلم و المعرفة كما نتوجه بالشكر
إلى جميع موظفي مديرية الضرائب لولاية مستغنام الذين مدوا لنا
يد العون في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا يفوتني أن أتوجه إلى الشكر الجزيل إلى السيد مدير الشباب و الرياضة
السيد " بن لولورمضان " و إلى كافة زميلاتي و زملائي في العمل على دعمهم
المعنوي من اجل إتمام مسارنا الدراسي .

فشكرا للجميع و الله الموفق.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي و فرحة تخرجي إلى أعز الناس إلى من قال فيها الرحمن :

" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة "

إلى روح أمي التي غادرت الدنيا دون أن تقر عينها بفرحتي هذه إلى من تقطعت شرايينها في

شراييني إلى من يفوح عطرها في قلبي إلى والدي الغالية

" رحمك الله و جعلك في جنة الفردوس الأعلى إن شاء الله "

إلى والدي الكريم أطل الله في عمره إن شاء الله

إلى أختي و أخي و أزواجهم و أولادهم كل باسمه

إلى زوجتي التي ساندتني في هذا المشوار الدراسي و إلى فلذاتي قلبي أولادي

"بومدين معاذ" و " أمير عبد القادر" أمدهم الله بدوام الصحة و العافية إن شاء الله

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الاتصال الهابط	1-1
38	الاتصال الصاعد	2-1
39	الاتصال الأفقي	3-1
40	الاتصال أنجمي	4-1
41	عناصر عملية الاتصال	5-1
62	المؤسسة و الجماعات الاجتماعية (داخلية و خارجية)	6-1
69	أنواع مجالات	7-1
72	البرقية	8-1
74	الاتصال أحادي الاتجاه	9-1
75	الاتصال ثنائي الاتجاه	10-1
88	الجماعات الاجتماعية المؤثرة على العامل	1-2

ملخص الدراسة :

تسعى العديد من المنظمات والمؤسسات في الآونة الأخيرة إلى مواجهة تحديات في بيئة العمل ، الأمر الذي استدعى الاهتمام الواسع بالاتصال و واقع العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في المؤسسة لتنمية القدرات البشرية باعتبارها القوة المحركة للأنشطة الداخلية بالمؤسسة .

إذ يحاول الاتصال والعلاقات الإنسانية في المؤسسة لتسخير أساليب فعالة وذلك من خلال تحفيز وتدريب مواردها لرفع مستوى أدائهم الوظيفي وزيادة ولائهم وانتمائهم من أجل تحسين صورة وسمعة المؤسسة.

بهذا الصدد تحاول هذه الدراسة طرح إشكالية ، ما مدى اهتمام المؤسسات بالاتصال والعلاقات الإنسانية بمديرية الضرائب لولاية مستغانم.، حيث تم التعرف على الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للمزج بين الاتصال والعلاقات الإنسانية لتنمية الموارد البشرية من خلال استمارة مقابلة بحث تم تحليل نتائجها باختبار الفرضيات المدروسة .

و تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على الاتصال ونشاط العلاقات الإنسانية ، أي ما واقع الاتصال والعلاقات الإنسانية في المؤسسة محل الدراسة ؟ وهل هناك علاقة بين الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المديرية ؟ وكيف يساهم الاتصال والعلاقات الإنسانية في تنمية الموارد البشرية ؟

و استندت هذه الدراسة إلى إطار نظري خاص بواقع الاتصال وإطار خاص بواقع العلاقات الإنسانية داخل المديرية للمساهمة في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها. وتنتهي بتقديم بعض التوصيات لأخذها بعين الاعتبار في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة .

STUDY SUMMARY :

Many organization and institutions have recently been seeing to face challenges in the work environment which has called for wide interest in communication and the reality of public relations and human relations in the institution to develop human capabilities as the driving force for internal activities.

- As communication and human relations in the institution try to harness effective methods by degrading and training its resources to raise the level of their job performance and increase their loyalty and affiliation from , in order to improve the image and reputation of the institution.
- In this regard , this study attempts to pose a problem , the extent to which , institution are interested in communication and human relations in the tax directorate of the state of Mostaganem, where the methods used by the institutions were identified to combine communication and human relations for the development of human resources through a research interview from whose results were analyzed by testing the studied hypotheses.
- This study dives its importance from its focus on communication and human relations activity . What is the reality of communication and human relations activity in the institutions

under study ? and is there a relation ship contribute ? humanity in human resource development ?

- This study was based on a theoretical framework for the reality of communication and a framework for the reality of human relations with the district to contribute to the analysis and interpretation of the findings, and it ends with presenting some recommendations to be taken into consideration in the development of human resources within the local institution studying.

الفهرس

كلمة شكر

- إهداء

- ملخص الدراسة

- الفهرس

- المقدمة

أ

الفصل الاول :المنطلقات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- موضوع الدراسة و اشكاليته.....03
- 2- أسباب اختيار الموضوع.....07
- 3- أهمية الدراسة08
- 4- أهداف الدراسة09
- 5- تحديد المفاهيم.....09
- 6- مجال الدراسة14
- 7- منهج الدراسة و أدواته.....15
- 8- مجتمع الدراسة و العينة18
- 9- الدراسات السابقة.....20

الفصل الثاني : عموميات حول الاتصال

- تمهيد.....27
- المبحث الأول: الاتصال في المنظمة.....27
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال.....27
- المطلب الثاني: تعريف الاتصال.....29
- أ- اصطلاحا.....29
- ب- لغة.....30
- المبحث الثاني: شبكات الاتصال ووظيفته.....34
- المطلب الأول: أشكال الاتصال.....34
- المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال.....42
- المطلب الثالث: المراحل التي تمر بها عملية الاتصال.....45
- المطلب الرابع: وظائف الاتصال.....47
- المبحث الثالث: تطوير الاتصال في المنظمة.....48
- المطلب الأول: أهداف الاتصال.....48
- المطلب الثاني: معوقات الاتصال.....50
- المطلب الثالث: كيف نحقق أو نقوم باتصال فعال وجيد؟.....52
- المبحث الرابع: جماعة العمل وكيفية عملها.....54
- المطلب الأول: أنواع الاجتماعات.....55

56.....	المطلب الثاني: أهداف الاجتماع.
58.....	المطلب الثالث: عناصر الاجتماع.
59.....	المطلب الرابع: الاجتماعات الناجحة تتطلب الاتصال داخل المنظمة.
61.....	المبحث الخامس: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.
61.....	المطلب الأول: المؤسسة والجماعات الاجتماعية الداخلية والخارجية.
63.....	المطلب الثاني: وسائل الاتصال في المؤسسة.
74.....	المطلب الثالث: نماذج الاتصال داخل المنظمة.
81.....	المطلب الرابع: الميزانية الاجتماعية وسيلة للمعلومات والتسيير الاجتماعي.
الفصل الثالث : العلاقات الإنسانية.	

85.....	تمهيد.
85.....	المبحث الأول: العلاقات الإنسانية.
85.....	المطلب الأول: الأفراد، المجموعات وعلاقاتهم.
89.....	المطلب الثاني: سياسة العلاقات الإنسانية.
94.....	المطلب الثالث: أهمية العلاقات الإنسانية.
95.....	المطلب الرابع: مقومات العلاقات الإنسانية.
98.....	المبحث الثاني: تحسين الجو الاجتماعي وتطوير الدافعية.
98.....	المطلب الأول: الجو الاجتماعي مفهوم يصعب تقديره.
98.....	المطلب الثاني: أهمية تحسين الجو الاجتماعي على السلوكات.

101.....	المطلب الثالث: العوامل السياسية والاجتماعية للمنظمة
102.....	المطلب الرابع: تطور مفهوم الدافعية في العمل
108.....	المبحث الثالث: الصراعات بين الأفراد وبين المجموعات
108.....	المطلب الأول: مفهوم الصراع
109.....	المطلب الثاني: أنواع الصراعات
111.....	المطلب الثالث: نشأة والتعبير على الصراعات
114.....	الخاتمة

- الجانب التطبيقي -

الفصل الرابع : مديرية الضرائب

115.....	تمهيد
115.....	المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب
115.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب
118.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للضرائب
119.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب (مستغانم)
120.....	المبحث الثاني: مهام ووظائف مكاتب ومصالح مديرية الضرائب
120.....	المطلب الأول: مهام المديرية الفرعية للعمليات الجبائية
122.....	المطلب الثاني: مهام المديرية الفرعية للتحويل
124.....	المطلب الثالث: مهام المديرية الفرعية للمنازعات

126.....	المطلب الرابع: مهام المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية
127.....	المطلب الخامس: مهام المديرية الفرعية لمراقبة الوسائل
الفصل الخامس: واقع الاتصال والعلاقات الإنسانية بمديرية الضرائب.	
130.....	تمهيد
130.....	المبحث الأول: واقع الاتصال في مديرية الضرائب
130.....	المطلب الأول: أشكال الاتصال بمديرية الضرائب
132.....	المطلب الثاني: وظائف وأهداف الاتصال بالمديرية
133.....	المطلب الثالث: وسائل الاتصال المستعملة بالمديرية
136.....	المبحث الثاني: واقع العلاقات الإنسانية بمديرية الضرائب
136.....	المطلب الأول: مديرية الضرائب والجماعات الداخلية والخارجية
137.....	المطلب الثاني: طبيعة تنظيم علاقة العمل بالمديرية
137.....	المطلب الثالث: واقع العلاقات الاتصالية بالمديرية
141.....	خاتمة الجانب التطبيقي
142.....	الخاتمة العامة
143.....	قائمة المراجع
147.....	الملاحق
148.....	دليل المقابلة

تحليل المقابلات

النتائج و الإستنتاجات

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات متسارعة وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية إلى وقتنا الحالي، أو ما يطلق عليه بعصر العولمة التي حققت تطورا أو تقدما في مختلف المجالات حيث تزايد نمو المؤسسات التي وظفت أعداد هائلة من الموارد البشرية التي تعتبر أساس قيام هذه المؤسسات التي تسعى إلى ضمان البقاء والتفوق الدائم والنجاح الذي يضمنه الاستثمار في هذا المورد والاهتمام بعلاقاته الإنسانية من أجل زيادة قدرته على الأداء وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة خاصة بالعلاقات العامة التي تحتل مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات والتي بدورها تعمل على الاهتمام بهذا المورد من خلال جملة من الأساليب التي توظفها لتنميته والعمل على رفع كفاءته وإشباع الجانب المعنوي له من خلال تحقيق التقارب والتفاهم والتعاون مع المحيطين به وبالتالي خلق جو عمل ملائم خالي من الصراعات والمشاكل والنزاعات التي تؤثر على مجال العمل حيث يبدي المورد البشري بالمقابل ولائه للمؤسسة التي يعمل على تحقيق أهدافها. وبالرغم من الدور الذي تلعبه العلاقات العامة مع جمهورها الداخلي إلا أنه غير كافي لضمان نجاحها، فلا بد من المكلف بنشاط العلاقات العامة داخل المؤسسة زيادة اهتمامه الجماهير الخارجية وذلك من خلال التميز في خدماتها وتنويع نشاطاتها من أجل كسب تأييد المتعاملين وبالتالي تحسين صورة وسمعة المؤسسة.

ومن هذا المنطلق نحاول في دراستنا إبراز دور الاتصال و العلاقات الإنسانية في تنمية

الموارد البشرية، ولهذا قسمت لدراستنا إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: يشمل هذا الفصل إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

الفصل الثاني: وهو الإطار النظري وقد قسم هذا الفصل عموميات حول الاتصال .

الفصل الثالث: هو الآخر يشمل إطار نظري و يضم مدخل إلى العلاقات الإنسانية.

الفصل الرابع : يشمل الإطار التطبيقي في مديرية الضرائب لولاية مستغانم.

الفصل الخامس: يشمل على الإطار التطبيقي للدراسة وتم فيه تحليل وتفسير البيانات ثم

عرض نتائج الدراسة حالة واقع الاتصال و العلاقات الإنسانية داخل مديرية الضرائب لولاية

مستغانم .

وأخيرا الخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الاول



المنطلقات المنهجية للدراسة

الإطار المنهجي والمفاهيمي

تمهيد:

يعد الفصل المنهجي للبحث ذا أهمية بالغة ينبغي على الباحث إدراكها، فهي خطوة أساسية ومهمة في أي عمل علمي، حيث يتم التطرق فيه إلى موضوع الدراسة وإشكاليته، إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما يتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي ومصطلحات الدراسة التي تقدم صورة واضحة حول الموضوع المدروس والتعرف عليه بطريقة تسمح بإزالة اللبس والغموض، كما نجد أن المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها ونجد أن العينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة من أجل الوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة.

1- موضوع الدراسة وإشكاليته:

1-1- الإشكالية:

شهد عصرنا الحالي تطورا تكنولوجيا جدي ملحوظ ، حيث أصبح الاتصال والعلاقات العامة موضوعان من أهم الموضوعات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وأنهما علما قائما بحد ذاته والركيزة الأساسية في بناء أي مجتمع ، فتطور أي مجتمع مقرون بتطور مؤسساته ، وتطور هذه الأخيرة مقرون بنجاح العملية الاتصالية والعلاقات العامة.

وبهذا أصبحت العلاقات العامة من أهم النظم الاتصالية، وقد أولت المنظمات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها اهتماما كبيرا بالعلاقات العامة حتى صارت جوهر الحياة داخل كل مؤسسة تسعى إلى النجاح، اذ تعتبر وظيفة حيوية مهمة من وظائف المؤسسة في العصر الحديث، لما تقوم به من دور فعال ورئيسي في الإدارة إذ انها تقوم بتسهيل الاتصال والارتباط المتبادل بين المؤسسة والجمهور، وتعد ظاهرة إنسانية واجتماعية وحضارية في آن واحد ، توجد حيثما يوجد المجتمع، ولا يمكن الاستغناء على العلاقات والروابط الإنسانية بين الأفراد والمجتمعات والمؤسسات.

ولقد جاء هذا الاتجاه كنتيجة لاتساع نشاط وكبر حجم هذه المنظمات، وما ظهر من تعقدات وتشابكات بين مختلف التقسيمات الإدارية داخل هذه المنظمات، ولقد لمست هذه الأخيرة أهمية العلاقات العامة نظرا لدورها في إيجاد التعاون بين الأفراد والجماعات من جهة وداخل المنظمة نفسها من جهة أخرى، وتمثل العلاقات العامة جانبا هاما من جوانب الإدارة فهي لا تخرج عن كونها نشاط رسميا يكسب ثقة وتأييد الجماهير المختلفة لأهداف وسياسات وانجازات المنظمة وخلق جوا من الألفة والتعاون بين المنظمة وجمهورها الخارجي والداخلي، حيث يعرف هذا الأخير نوع من الاختلاف في الاتجاهات وتعارض المصالح مما ينتج عنه خلافات ونزاعات تنمو وتتطور لتصبح بعد ذلك ظاهرة تعرف بالعلاقات الانسانية التي هي عبارة عن ظاهرة اجتماعية تتمتع بجاذبية لدى عامة الناس والمتخصصين ، والتي فرضت نفسها على مستوى تعامل الأفراد فيما بينهم أو بين المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة وأصبحت هاته العلاقات ذات أهمية بالغة في البحث العلمي .

وحتى تحقق المؤسسات أهدافها لا بد أن تتبنى مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، وخاصة في العشرينات الأخيرة أصبحت إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أي منظمة وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم حيث أن نجاح المنظمة وإستمراريتها في بيئة تنافسية لا تضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كبر أرباحها ورأسمالها وإنما يضمه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهمتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع بالمؤسسة نحو الأمام وتقوي من مركزها التنافسي وتساعد في مواكبة التغيير والتجديد نظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري ارتأت أغلبية المؤسسات ضرورة القيام بعملية تحفيز الموظفين في العمل حيث تعتبر من الأشياء الضرورية التي يجب على كل مسؤول أن يقوم بها فمن خلال عملية التحفيز يمكننا أن نضمن تحقيق نتائج جيدة في العمل ومساعدة الموظفين من أجل الوصول إلى مستوى أفضل في طريقة أداء وظائفهم.

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ولأهمية دوره في نجاح أي مؤسسة (اقتصادية، حكومية وخدمائية...) ويعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة ، حيث يسعى المسؤولين إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة لرفع مقدرة الأداء لديهم، ولكنها وحدها غير كافية لكي يعمل العامل بكل كفاءته إذا لم يكن لديه دافع قوي، حيث أن كفاءة الفرد تعتمد على عنصرين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وهذه الأخيرة تتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وهي متعددة ومتنوعة حيث تلعب دور مهم في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو ايجابي، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ومعنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي ناد بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا.

وعلى اعتبار أن العلاقات العامة تعد شكلا للتوسط بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد وتتيح التواصل بين الموظفين ورؤسائهم كما تلعب دور هام في تكوين علاقات مهمة خارج المؤسسة وهذه العلاقات جزء لا يتجزأ من أساسيات الموارد البشرية كما يجسده الواقع التنظيمي فهي بالتالي تساهم بشكل فعال في اندماج الفرد وتعزيز ارتباطه مع أهداف المؤسسة، وتخلق أساليب وطرق متطورة في التعامل بين الأفراد والجماعات عن طريق تحسين دافعيتهم كالاهتمام بزيادة الإنتاج ومشاركة المرؤوسين في العمل واتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بالوحدة التنظيمية والعمل على تدريبهم لصقل مهارات مما يؤدي إلى تعديل سلوكهم والشعور التام بالمسؤولية.

ولهذا جاءت الدراسة تحليلية وتقييمية للاتصال والعلاقات الإنسانية في مديرية الضرائب لولاية مستغانم للتأكد من واقع الاتصال والعلاقات الإنسانية القائمة داخل بغية إيجاد أفضل السبل وأنجح الطرق في ممارستها وتطبيقها، وذلك إيماناً بضرورة الاهتمام لها من دور كبير وجد فعال في نجاح المؤسسة واستمرارها.

• طرح الإشكالية:

إن أهم التحديات التي تواجه مؤسساتنا هي مواكبة التطورات باستخدام أحدث التقنيات المادية وأحسنها، وذلك يستوجب خلق جو من العمل يلزم توفر آلية للاتصال الفعال بين أفراد المؤسسات ومحيطها. ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكال التالي:

- ما مدى اهتمام المؤسسات بالاتصال والعلاقات الإنسانية بمديرية الضرائب لولاية مستغانم؟

وللإجابة عن ذلك نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما طبيعة علاقات العمل، وما هي الوسائل المعتمد عليها في الاتصال داخل

مديرية الضرائب لولاية مستغانم؟

2- ما طبيعة تنظيم علاقات العمل بالمديرية الضرائب لولاية مستغانم، وما درجة

ملائمتها لأهدافها؟

3- ما هو واقع العلاقات الاتصالية بمديرية الضرائب لولاية مستغانم؟

1 - 2 فرضيات الدراسة :

تعتبر الفروض الطريق الرابط بين العمل النظري والميداني، فالفروض تحدد أو توضح سير عملية البحث العلمي، وهذا ما يزيد من استطاعت الباحث في فهم الظاهرة المدروسة، وتساعد في تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا.

1- علاقات العمل تضبط من خلال الاتصال وفعاليته مرهونة بالوسائل المستعملة في مديرية الضرائب .

2- تنظيم علاقات العمل يقلل الصراعات ويسخر مجهود الأفراد لتحقيق أهداف المديرية .

3- واقع الاتصال بمديرية الضرائب مرهون باعتقادات الأفراد لأهمية الاتصال الفعال والهادف.

1-3 - أسباب اختيار الموضوع:

1-3-1 : الأسباب الذاتية:

- ❖ الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا. (علاقة الموضوع بالتخصص (علاقات عامة).
- ❖ ارتباط هذا الموضوع ارتباطا وثيقا بمجال تخصصنا مما يسمح لنا بزيادة إثراء معارفنا في هذا المجال.
- ❖ الرغبة في الإطلاع والتوسع في ماهية العلاقات الانسانية التي أصبحت لها ضرورة في سير المنظمات.
- ❖ التعرف على مكانة العلاقات الإنسانية في المديرية .
- ❖ إيماننا الراسخ بأهمية الاتصال بالمؤسسات وضرورة الاهتمام بذلك بمؤسساتنا.
- ❖ محاولتنا لمعرفة أين مؤسساتنا من ذلك ؟

❖ رؤيتنا للموضوع لما يحمل في طياته من خبايا في ضل توفر المصادر والمراجع.

1-3-2 - الأسباب الموضوعية:

❖ كون الموضوع ظاهرة تتطلب البحث والدراسة.

❖ قلة الدراسات حول موضوع دور العلاقات الانسانية في تنمية الموارد البشرية.

❖ موضوع العلاقات العامة من أهم المواضيع التي طرحت لتساهم في تنمية وزيادة أداء

المورد البشري داخل لمؤسسة.

❖ نظرا لمكانة العلاقات العامة في المؤسسة وكونها من أهم الركائز لنجاحها واستمرارها .

❖ تقسيم الدور الذي يقوم به الاتصال في إدارة العلاقات الإنسانية داخل المديرية .

❖ الكشف عن المشاكل التي تتجم عن سوء استخدام الاتصال بالمديرية .

❖ الدور الذي يلعبه الاتصال في ضل العولمة وانعكاسات ذلك على بقاء المديرية .

1-4 - أهمية الدراسة :

❖ يكتسب الاتصال والعلاقات الإنسانية أهمية بالغة من خلال الدور الفعال والمهم

داخل المؤسسات باعتبارهما وظيفة حديثة يتم من خلالها التواصل مع مختلف

الهيئات الأكاديمية و العلمية وبالتالي المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

❖ الكشف عن دور العلاقات العامة في تنمية أداء العاملين " المورد البشري " من أجل

تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ التعرف على مدى قدرة العلاقات الإنسانية من خلال ممارستها داخل المؤسسة

ودورها في تنمية الموارد البشرية.

❖ جعل المؤسسة محل دراستنا تكتسب صورة من خلال تطبيق نشاط العلاقات العامة

على ارض الواقع لتنمية مواردها البشرية.

1 - 5 - أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع كما توجد أهدا ثانوية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ❖ تحديد مفهوم الاتصال وتطوره بالمؤسسة.
- ❖ تحديد علاقات العمل والاتصال الهادف في خدمة المؤسسة.
- ❖ إبراز دور الاتصال بالمؤسسة وأهميته.
- ❖ توسيع دائرة معارفنا في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية في تنمية الموارد البشرية.
- ❖ محاولة تسليط الضوء على مكانة الموارد البشرية من خلال نشاطات العلاقات الإنسانية.

1 - 6 - تحديد المفاهيم :

أولا : الاتصال :

لغة (1) : إن كلمة "اتصال" مشتقة من الأصل اللاتيني "Communis" بمعنى عام وشاسع عن طريق المشاركة، فنحن عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات.

أمّا اللّغة العربية فتحمل نفس المعنى، حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال.

(1) د. خليل خيرى الجميلي: "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، الطبعة 20، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص12.

وفيما يلي سنتناول جملة من التعاريف ونظرة كل عالم لمفهوم الاتصال، وذلك بصورة مبسطة:

- **ويلي ورايس:** "إنّ الاتصال هو انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد".
- **تشارلز كولي:** "يرى أنّ الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تغيرات الوجه،
- اصطلاحاً (2) :** يعتبر مصطلح الاتصال المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تتدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإعلاني، فهو العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي بداخلها عمليات فرعية أو أوجه نشاط متنوعة قد تختلف من حيث أهدافها، ولكنها تتفق جميعاً فيما بينها في أنّها عمليات اتصال بالجمهور، حيث تستهدف كل منها تحقيق غايات وأهداف معينة في مجالات متنوعة، قد تختلف عن غايات وأهداف أوجه النشاط الأخرى، إلا أنّ المتغير الرئيسي الذي يربطها كونها عمليات اتصال، تستخدم فنون اتصال ووسائله وتقنياته في تحقيق أهدافها.

إجرائياً : هو الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وجمهورها، قصد توفير أكبر قدر من المعلومات حول نشاطاتهم، لإقناعهم بضرورة الانخراط فيها، ولتحقيق التفاهم وغرس الثقة بين الطرفين وذلك للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

(2) د.عاطف عدلي العبد العبيد: "مدخل إلى الاتصال والرأي العام"، الطبعة 03، 1999، ص11-20.

1- هو أساس نقل الخبرات الإنسانية من جيلٍ إلى آخر؛ حيث يتم من خلاله التبادل بين الأفراد في الأفكار والآراء والمشاعر والأحاسيس، والاتصال لا يعني تبادل الكلمات أو الألفاظ فقط بين الأشخاص، بل يتعدى ذلك ليشمل تبادل الصور والرسومات والأشكال.

2- الاتصال : هو أساس قيام وتطور العلاقات الإنسانية ، وليس شيئاً قائماً بذاته،و هو يشمل الرموز من الكلمات والصور والأشكال ..و يشتمل معلومات وأفكار وتجارب إنسانية.

ثانيا : العلاقات العامة:

تعريف" قاموس أذسفورد :العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب وطرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير والسنن لاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع. تعريف" الجمعية الدولية للعلاقات العامة : "أنها وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها، أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة . (1)

تعريف" معهد العلاقات العامة البريطاني : "هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها. (2)

1 أحمد إبراهيم أبوسن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، المطبعة العصرية، دبي، 1489، ص 13

2 محفوظ أحمد جودة،العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار هران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 14

تعريف "جمعية العلاقات العامة العربية": "عرف رئيس جمعية العلاقات العامة العربية بأنها علم يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس التعاون والمحبة والوعي، ويهدف هذا العلم إلى رعاية العلاقات الإنسانية في المجتمع وكسب ود الجماهير بينها وبين الجماهير التي تتعامل معها من جهة أخرى. (1)

التعريف الإجرائي للعلاقات العامة:

هي وظيفة إدارية تنظم سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم داخل المؤسسات وفق أسس وأخلاقيات تهدف من خلالها إلى كسب وتأييد الجماهير وتحقيق التعاون والتفاهم والمشاركة.

ثالثا : العلاقات الإنسانية :

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة. (2)

والتعريف الإجرائي الذي يمكن أن يؤخذ به هو أنها السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته حيث يتعامل معهم بالحسنى، ولمجموعة العاملين في المنظمة، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين.

(1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982، ص 352.

(2) حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 26.

علاقات العمل :

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص، وهما

أ . العلاقة بين الموظف وزملاء العمل .

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه .

القيادة التنظيمية :

تعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ويتضح معنى القيادة التنظيمية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، فهي في نظر "كونتز وادونيل" تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، كما أن كلا من "ففر وبرستوس" (presthus & priffner) "اعتبارها على أنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".

وتعرفها الأستاذة "سيكلر هدسون" (hudson-cekler) "بقولها: القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"، كما "الن" (Allen.L) "بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"، أما كل من "عبد الكريم درويش" و"ليلى تكلا" فيريان أنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها

كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

ويمكن أن تعرف إجرائيا بأنها: عملية ديناميكية يقوم من خلالها القائد بأدوار مختلفة وفقا لمتطلبات الموقف، فهو يؤثر في مرؤوسيه فيوجههم تارة بطرق يكسب بها طاعتهم واحترامهم وولائهم، فيخلق التعاون بينهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، وتارة يقدم نفسه على أنه الصديق القريب إليهم، المصغي لمشكلاتهم الوظيفية والاجتماعية على حد سواء.

1 - 7 مجال الدراسة :

أ- المجال المكاني للدراسة:

لقد قمنا بإجراء دراستنا الميدانية بمديرية الضرائب لولاية مستغانم ، والتي يقع مقرها بحي زغلول وهي عبارة عن مؤسسة مالية تهتم بتحصيل وجباية مختلف الضرائب والرسوم، وتعتبر كوسيط بين الدولة والمدينة بالضريبة، مهمتها تنحصر في جمع المعلومات المحاسبية والإحصائيات التي تقدم من طرف المديرية الولائية من أجل تقديمها ودراستها للحصول على إحصاء دقيق، وتساهم بهدف ضبط كل المداخل المحصل عليها وتوزيعها على كل القطاعات كالبلديات، الولاية والدولة.

إنّ المديرية الولائية لولاية مستغانم تقع تحت إقليم المديرية الجهوية للضرائب بولاية الشلف، وتضم بدورها المديرية التالية: الشلف ، مستغانم ، عين الدفلى ، تيارت ، غيليزان وتسيميلت.

ب- المجال الزماني للدراسة:

انطلقت دراستنا في الجانب النظري من شهر جانفي إلى غاية شهر مارس من سنة 2021 ، حيث قمنا بجمع كافة البيانات والمعلومات التي تخص موضوع دراستنا ، أما الجانب التطبيقي فامتد لمدة شهرين (شهر مارس وأفريل من سنة 2021) وخلال هاته الفترة قمنا بالنزول إلى الميدان واجراء زيارات استطلاعية والتعرف على المؤسسة قيد الدراسة لآخذ صورة عامة . كما قمنا بإجراء مقابلات مع كافة الموظفين الموجودين بالمديرية بالإضافة إلى جمع كافة البيانات والمعلومات التي تهمننا حول مديرية الضرائب ونشاطاتها والأدوار التي تقوم بها و الذي يخدم موضوع دراستنا .

ت- المجال البشري للدراسة:

يتمثل المجال البشري لدراستنا " الاتصال والعلاقات الإنسانية " في الموظفين الموجودين والعاملين بمديرية الضرائب لولاية مستغانم والبالغ عددهم (16) موظف

1-8 - منهج الدراسة وأدواتها:أ - منهج الدراسة:

إن ازدياد المشاكل التي يواجهها الإنسان اقتضت تطوير وسائل وأساليب تساعد في فهم تلك المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها، ومع تطوير الحياة وتقدم العلم والمعرفة اهتدى الإنسان إلى أساليب تساعد في الكشف عن العديد من الظواهر التي يجهلها. وتلعب مناهج البحث العلمي دورا أساسيا في الكشف عن تلك الظواهر ومساعدة الإنسان في فهم ما يحيط به . (1)

1- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 م،

ص 2- حسان هشام: منهجية البحث العلمي، القاهرة، ط 2 ، 2007م، ص 72

حيث يعتبر المنهج عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة أي أن المنهج عبارة عن إخضاع الباحث لنشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق ، في شكل خطوات معلومة يحددها في مساره البحثي من حيث نقطة الانطلاق وخط السير ونقطة الوصول مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق الواضح المحدد المراحل. (1)

وقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع الاتصال والعلاقات الإنسانية في دور المعاملات والقيم الإنسانية في المؤسسة على منهج دراسة حالة الذي يعتبر من المناهج البحثية والعلمية التي تدرس الظواهر والحالات الفردية والثنائية والمجتمعية بهدف تشخيصها، وذلك من خلال المعلومات التي تم جمعها وتتبع مصادرها بغرض الحصول على العوامل التي سببت الحالة ، وبالتالي يصل الباحث الى نتائج ومعالجات دقيقة من خلال دراستها دراسة متكاملة.

يمكن القول أن دراسة الحالة هي البحث المتعمق للحالات الفردية في اطار المحيط الذي يتفاعل فيه ، حيث تقوم على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحده، وبالتالي لا يمكن أبدا فهم معاني الجوانب المبحوثة على مستوى أي حالة خارج إطار المجال الذي تتفاعل وسطه.

و من خلاله يمكن جمع البيانات ودراستها بحيث نستطيع أن نرسم من خلاله صورة كلية لوحدة معينة في العلاقات والأوضاع الثقافية المتنوعة كما يعتبر في الوقت نفسه تحليلا دقيقا للموقف العام للفرد.

حيث يهدف منهج دراسة حالة إلى تسليط الضوء على العمليات والعوامل والمظاهر التي يقوم عليها نموذج الحالة سواء كان أسرة أو جماعة أو شخص أو مؤسسة والتعرف على أبعاد الحالة من أجل تهيئة الظروف الملائمة لإجراء دراسة شاملة. (2)

1 سامي محمد ملام، *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس*، الاردن، 2009، صص 348، 349

2 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

أدوات جمع البيانات:ب.1 . المقابلة :

تعتبر المقابلة إحدى طرق جمع البيانات التي تشمل أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة..... (1)

و تعد المقابلة عبارة عن تبادل لفظي وجها لوجه بين الباحث أو القائم بالمقابلة والفرد للحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات أو المشاعر أو الدوافع في الماضي أو الحاضر . (2)

ومن مزايا المقابلة أنه تتيح للباحث فرصة الاجتماع مع المبحوث وجها لوجه وملاحظة سلوكه وإجاباته والتغيرات تطرأ عليه، إضافة إلى أنها قد تثير إجابات عضو العينة أسئلة جديدة تثري البيانات، ورغم هذه المميزات إلا أنها تتخللها مجموعة من العيوب إذ تتطلب جهدا ومالا أكثر من الوسائل الأخرى خاصة في الدراسات المسحية ذات العينات الكثيرة، كذلك تتعرض نتائج المقابلة إلى أخطاء ناتجة عن تعدد المقابليين وتعدد مستوياتهم الثقافية وأدوارهم الاجتماعية وقدراتهم الذاتية .

لقد قمنا بإعداد استمارة مقابلة وذلك لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وبناء على فصول الدراسة التي تتكون من محورين رئيسيين تتماشى وفق طبيعة فصول الدراسة وهي أساسية داخل البحث، قسمت كما يلي:

المحور الأول : خصص لأسئلة محورية حول معرفة وأهمية وعلاقة الاتصال والعلاقات الإنسانية وكذلك حول شكل ونموذج الاتصال في مديرية الضرائب لولاية مستغانم واشتمل على خمسة أسئلة .

1- سامي محمد ملام، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، الاردن، 2009، صص 348، 40، 349
2 د.يوسف لازم كماش: البحث العلمي مناهج أقسامه، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2016 م، ص 287

أما المحور الثاني : تناول واقع الاتصال والعلاقات الإنسانية وكذا الوسائل المستعملة والروابط الموجودة في تلك العلاقات وأهميتها واشتمل على سبعة أسئلة .

وقد مكنتنا هذه التقنية بجمع كافة المعلومات والبيانات المهمة عن المؤسسة، إضافة إلى الاستفسار عن مختلف المهام والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ودور العلاقات العامة فيها والطرق والأساليب التي تستخدمها.

1 - 9 - مجتمع الدراسة والعينة:

أ- مجتمع الدراسة:

هو المجتمع المتاح والذي يقوم أساسا على تحديد حجم المجتمع الأصلي وما يحتويه من مفردات ويتمثل في كافة الموظفين (16 موظف) العاملين بمديرية الضرائب لولاية مستغانم التي تعتبر مؤسسة مالية تهتم بتحصيل وجباية مختلف الضرائب والرسوم ، تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية المالية تمثل لدى السلطات العمومية وتتكون المديرية من خمس مديريات فرعية وهي :

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
- المديرية الفرعية للتحصيل.
- المديرية الفرعية للمنازعات.
- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية.
- المديرية الفرعية للوسائل.

و كل مديرية فرعية تتكون من 16 مكتب وهي :

مكتب البحث في المعلومات / مكتب البطاقات ومقارنة المعلومات / مكتب المراجعات
 الجبائية / مكتب الجداول / مكتب الاحصائيات / مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات
 العمومية / مكتب مراقبة التحصيل / مكتب مراقبة التسيير المالي للبلديات والمؤسسات
 العمومية / مكتب التصفية / مكتب الشكاوي / مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن /
 مكتب التبليغ والامر بالتخفيض/ مكتب المستخدمين والتكوين / مكتب عمليات الميزانية /
 مكتب وسائل الاعلام الالي / مكتب متابعة المطبوعات .

ب- عينة الدراسة :

إن اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث ،
 لأنها ايسر تطبيق واقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي بشرط أن تكون ممثلة له . وتعرف
 العينة على أنها " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة
 وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث العلمي وتعني الباحث من مشقات
 دراسة المجتمع الأصلي. (1)

1- جودت عزت عطوي :أساليب البحث العلمي مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2015 م، ص 112

و إن اختيار للعينة كان لها علاقة مباشرة بإشكالية البحث وعينة الدراسة آخذت بناء على جميع الموظفين في مديرية الضرائب وهم ستة عشر (16 موظف) حسب المكاتب المتوفرة في المديرية واعتمدنا في هذه الدراسة على العينة المتاحة التي تعتبر أكثر أساليب المعاينة غير الاحتمالية شيوعا وانتشارا وتعتمد العينة على مبدأ ما هو متاح بحث يختار الباحث المفردات المتوفرة ، والعينات المتاحة غالبا ما تتكون من تلك المجموعة من المفردات التي يمكن للباحث الوصول إليها بسهولة ، أو التي يتاح للباحث الوصول إليها، كما أنها يمكن أن تقدم للباحث بيانات ذات أهمية وفائدة كبيرة قد تساعده في إزالة أو التخلص من العقبات الكامنة والتي قد تواجهه خلال المراحل المختلفة لإجراء دراسته. (1)

وتم اختيار هذا النوع من العينة باعتبارها تتناسب مع موضوع الدراسة، وعليه فقد اخترنا عينة تتكون من 16 موظف بمديرية الضرائب بولاية مستغانم وقد تمت عملية إجراء المقابلات في الفترة الممتدة ما بين شهر مارس وأفريل من عام 2021 .

1-8 الدراسات السابقة :

بغرض سبر أغوار أي بحث علمي، يركن البحث إلى الاستئناس بالدراسات والبحوث في الموضوع، التي سبقه إليها غيره من الباحثين، والتي قد يجد فيها ضالته من أجوبة قد تكون دارت في خلدته، لهذا فالاستعانة بالدراسات والمؤلفات السابقة؛ تعطي الباحث إماما وشاملا بموضوع الدراسة.

1-د.عمر نصر الله: أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاته، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015 م، ص 352 .

لذلك فإن تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير في فهم مختلف جوانب الموضوع، والوصول إلى تفاصيله ونتائجه العلمية والعملية، كما أن الاستناد بالدراسات السابقة يعطي الباحث معرفة بتطور الموضوع، وتثير انتباهه إلى نقاط من الممكن أن يغفل عنها لو غرض طرفه عن الإطلاع على مختلف الدراسات في ذات الموضوع . وانطلاقاً مما سبق فإن البحث الاستكشافي في الموضوع قادني إلى الجمع والاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي صنفتها إلى:

أ- دراسات ورسائل ماجستير عربية:

1- دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي، سنة 2003، بعنوان " أثر العلاقات الإنسانية

على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

إشكالية الدراسة :

تتبلور بالسؤال الرئيس: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالمملكة؟، وعن ذلك السؤال تتفرع الأسئلة التالية :

أسئلة الدراسة :

1. ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية، والولاء الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية؟
2. - إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في الأجهزة الأمنية؟
3. إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة؟
4. إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديموغرافية للأفراد؟

نتائج الدراسة:

- 1 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعلى متوسط كامل المحاور لصالح المتزوجين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب.
- 2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين.
- 3 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر في محورا لاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من عمرهم (أقل من 25 سنة) مقابل من عمرهم (45 سنة فأكثر).
- 4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات مقابل من خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة (ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل من خبرتهم 15 سنة فأكثر).
- 5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح الجامعيين مقابل المتوسط ومحور الاختلاف بين المدنيين العسكريين لصالح الثانوي مقابل المتوسط ومتوسط مجموع المحاور لصالح الجامعيين مقابل المتوسط.
- 6 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من

حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ومتوسط مجموع المحاور لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة

. 2 دراسة 2 ، عبد المحسن نعساني، سنة 2002 ، بعنوان: "اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، جامعة حلب .

إشكالية الدراسة :

هل يمكن أن يكون الرضا الوظيفي محدداً للانتماء التنظيمي وهل من الممكن التأثير على الإلتناء؟ وبأي شكل يكون هذا التأثير ؟

نتائج الدراسة:

- 1 نتائج اختبار معنوية اتجاه (أسبقية) العلاقة السببية من الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي: تكشف عن جودة توفيق النموذج الهيكلي لاتجاه (أسبقية) العلاقة السببية من الرضا الوظيفي للانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.
- 2 العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة- 3 .وجود علاقة سببية معنوية من الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.
- 4 وجود علاقة سببية معنوية من الانتماء التنظيمي إلى الرضا الوظيفي في المستشفيات موضع الدراسة.
- 5 الرضا الوظيفي يعتبر كبادرة ومحدد قوي للانتماء التنظيمي.

3 دراسة، ناصر بن محمد بن عقيل، سنة 2006، بعنوان: "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
إشكالية الدراسة:

هل أن النشأة العسكرية لضباط قوات الأمن الخاصة، والانضباط العسكري قد يؤدي إلى إهمال العلاقات الإنسانية في التعامل مما يترتب عليه انخفاض معدلات الأداء الوظيفي وانخفاض الإنتاجية؟ .

تساؤلات الدراسة:

- 1 - ما واقع العلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة؟ وما واقع الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟
- 2- ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة؟
- 3- ما المقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟
- 4- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لضباط قوات الأمن الخاصة؟

نتائج الدراسة:

- 1- إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.
- 2- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات، وحب العمل والتفاني فيه، وإنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.
- 3- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

4. دراسة : صبرينة رماش، سنة 2009، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية، جامعة منتوري - قسنطينة

إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية" تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية، حيث تصدت الدراسة إلى معرفة:

1. مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

2. مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي.

3. قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.

4. مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.

5. مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

وقد استندت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسح الشامل، حيث تم استخدام الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى النتائج التالية:

1. تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال، وهو ما أكدته المعطيات الكمية أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس، اللغة، السن، التخصص.

2. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها. إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة، وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضى الجمهور .

3. هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق، حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأداء برامج العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة، وكذلك للحملات الإشهارية، إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة .

4. أما عن قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت النتائج أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، كما أنه بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية، حيث يعاني المبحوثون على مستوى الفروع من اختلال في نشاطهم نظرا لكون التعليمات الرئيسية تأتي من المديرية العامة، وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة، مما دفعهم إلى اقتراح مبدأ تفويض السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية خاصة وأن تموقعهم التنظيمي الذي لا يفرض عليهم عزلة تفاعلية يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاتصالية الإستراتيجية .

كوتقر نتائج الدراسة أن إشكالية نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق بالعادات، التقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور النظام القانوني والاقتصادي، ومدى انتشار نسبة الأمية فيه، وكذلك إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة.

الفصل الثاني



عموميات حول الاتصال

✓ تمهيد:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية، هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة، التي يتمتع بها الإنسان على غير باقي الكائنات. فالالاتصال هو الذي يرسم خطوط السلوك السوي، من خلال تفاعل الأفراد، إضافة إلى اعتباره الركن الأساسي في دراسة النفس البشرية، وهو من الموضوعات الشاملة والواسعة المفهوم والأهمية، فالاتصالات ضرورة من ضروريات الحياة، فهي تغطي على جزء هام من مختلف مجالات حياتنا اليومية، المهنية منها والاجتماعية، وقد وجدت منذ وجود البشرية، وبه يكون الفرد أكثر احتكاكا وتميزا.

المبحث الأول: الاتصال في المنظمة

- المطلب الأول:

1- مفهوم الاتصال: (1)

يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، ويختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نظامية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، أو مجتمع قومي، أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

(1) - محمود عودة: "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، ط10، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص05.

وينبغي أن نميز بين أنماط معينة من انتقال الأفكار والمعلومات وأهم ما يهمنا، هو التمييز بين نمطين رئيسيين، يمكن أن نطلق على النمط الأول الانتقال ذا الخط الواحد والثاني الانتقال ذا الخطين.

- ونقصد بالأول أن المعلومات والأفكار تنتقل من مركز إصدار أو إرسال إلى مركز استقبال، بحيث يكون مركز الإرسال هذا هو البعد الإيجابي بينها ويكون مركز الإرسال سلبيا تماما.

بمعنى آخر أن عملية التفاعل والتبادل تكاد تتعدم في مثل هذا النمط، وهذا لا نستطيع أن نطبق اصطلاح الاتصال تطبيقا تاما، ويمكن أن نطلق عليه بمفهوم النقل أو الانتقال، لأنّ بعد التفاعل والتبادل من أهم ما يميز الاتصال كمفهوم وعملية، إلّا أننا لا نستطيع بسهولة أن نقول أنّ مثل هذا النمط يمثل وجودا واقعيًا، بمعنى أننا لا نجد في الواقع عملية تبادل فكري دون أن تكون هناك مشاركة بين أطراف معينة إلّا أنّ هذا النمط يتميز بدرجة قليلة جدا من التبادل والتفاعل.

- أما النمط الثاني: وهو ما أطلقنا عليه سلفا الاتصال ذا الخطين، فإنّه يعني أنّ العملية الموجودة عملية تبادل في الأفكار أكثر منها انتقال وعملية تبادل في المعلومات، ببساطة عملية تفاعل مستمر ونستطيع أن نقول أنّ النمط الأول يشير في بعض جوانبه إلى اتصالات جمعية "Mass Communications"، بينما يشير النمط الثاني إلى الاتصالات بين الأشخاص "Personnel Communications".

ولقد أصبح مفهوم الاتصال مفهوما واضحا وبارزا في تراث العلوم الاجتماعية ومناقشاتها، حيث ظهرت في العقود الأخيرة مؤلفات عديدة ومقالات متنوعة متخصصة تماما في الاتصال، وليس معنى ذلك أنّ مفهوم الاتصال فهو حديث جداً، فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة: "تشارلز كولي Cooley" - و "جون ديوي J.Dewey".

ويجب أن نضع في الاعتبار أنّ الجهود العلمية التي بذلت لتطوير هذا المفهوم وتحليله على أساس علمي لم تبتعد به كثيرا عن المعنى الشائع له، وهنا نقول إنّ مفهوم الاتصال قد يستخدم بمعنى واسع جداً وقد يستخدم في أحيانا أخرى بمعنى محدود، أمّا بالمعنى الواسع فإنّه قد يشير إلى مختلف أنواع البرامج التعليمية وبرامج العمل والإرشاد في الزراعة وفي غيرها من المجالات، وفي مجال العلاقات في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية في الصناعة وغيرها.

- المطلب الثاني: تعريف الاتصال

1- اصطلاحاً⁽¹⁾: يعتبر مصطلح الاتصال المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإعلاني، فهو العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي بداخلها عمليات فرعية أو أوجه نشاط متنوعة قد تختلف من حيث أهدافها، ولكنها تتفق جميعا فيما بينها في أنّها عمليات اتصال بالجمهور، حيث تستهدف كل منها تحقيق غايات وأهداف معينة في مجالات متنوعة، قد تختلف عن غايات وأهداف

(1) د. عاطف عدلي العبد العبيد: "مدخل إلى الاتصال والرأي العام"، الطبعة 03، 1999، ص 11-20.

أوجه النشاط الأخرى، إلا أنّ المتغير الرئيسي الذي يربطها كونها عمليات اتصال، تستخدم فنون اتصال ووسائله وتقنياته في تحقيق أهدافها.

1.2 - لغة⁽¹⁾: إنّ كلمة "اتصال" مشتقة من الأصل اللاتيني "Communis" بمعنى عام وشاسع عن طريق المشاركة، فنحن عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات.

أمّا اللغة العربية فتحمل نفس المعنى، حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال.

وفيما يلي سنتناول جملة من التعاريف ونظرة كل عالم لمفهوم الاتصال، وذلك بصورة مبسطة:

- **ويلي ورايس:** "إنّ الاتصال هو انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد".
- **تشارلز كولي:** "يرى أنّ الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تغيرات الوجه، والإيماءات والإشارات، ونغمات الصوت، الكلمات، الطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي للزمان والمكان.⁽²⁾

⁽¹⁾ د. خليل خيرى الجميلي: "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، الطبعة 20، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص12.

⁽²⁾ د. عاطف عدلي العبد العبيد: "نفس المصدر السابق"، ص31.

- كولمان ومارش: "الاتصال عملية مكونة من خمسة عناصر: الشخص المرسل، مضمون الرسالة، الوسيلة، المستقبل، استجابة الآخرين".
- هو عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجازها.
- يرى "ميللر": "أنّ الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد لدى الشخص ما يريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر".⁽¹⁾
- الاتصال حسب "كولي": "هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية، وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها".
- الاتصال هو العملية التي يتفاعل بها الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي.
- يعرفه "كلود شانون"⁽²⁾: "ويحدد عناصره من خلال تشبيهه بالاتصال الهاتفي، حيث تكون عناصر الاتصال مؤلفة من:
 - المرسل: Emetteur هو الشخص أو الجماعة التي تبدأ بإرسال الرسالة.
 - الرسالة: Message مضمونها أو المعلومة التي راد إيصالها.
 - المستقبل المتصل: Récepteur الشخص المتلقي للرسالة.
 - الرمز: Code.
 - القناة: Canal هي الوسيلة التي تستخدم في عملية الاتصال.

(1) ديس عامر: "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها"، ط02، 2000، ص75.

(2) عبد الفتاح محمد دويدار: "سيكولوجية الاتصال والإعلام"، ط03، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص17.

- "مارتن أندرسون": "يعرف الاتصال بأنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى"، ويعرفه كذلك على أنه: "العملية التي ينقل فيها شخص ما، المعنى إلى المستمع أو أكثر من خلال استخدام رموز واضحة صوتية أو مرئية". (1)

- يعرفه "يس عامر": "بأنه ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة".

- "محمود عودة": "الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة". (2)

- هو عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها.

- تعريف "كرونكت": "إنّ الاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب لرمز ما".

- بينما يرى "محمد علي محمد": "أنّ التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى شخص آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا ما يجعل ممكن تحقيق الأهداف التنظيمية".

- أمّا "سكينر": "الاتصال بأنه السلوك الشفهي أو الرمزي للمرسل للتأثير على المستقبل".

(1) - ديس عامر: "نفس المرجع"، ص 75.

(2) - د. محمود عودة: "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، ط 15، جامعة عين شمس، القاهرة، 1983، ص 07.

- يعرفه "حسن محمد خير الدين": "بأنه عملية نقل المعاني عن طريق الرموز، فعندما يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض بواسطة الرموز يقومون بعملية الاتصال".⁽¹⁾
- هذا والاتصال عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات من شخص إلى شخص آخر، ومن شخص إلى جماعة، أو من جماعة إلى جماعة أخرى.
- الاتصال هو عملية تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس.
- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين، تحقق المشاركة في الخبرة بينهما، وهذا يعني أنّ مدلول التفاعل في الاتصال هو مقدرة المرسل على التأثير في تفكير المستقبل واتجاهاته، على أساس التفكير المنطقي، والتأثير الفعلي، أي حدوث ما نسميه بالمثير والاستجابة، حدوث فعل من المرسل ورد فعل من المرسل إليه.
- يتضح من خلال هذه التعاريف أنّ الاتصال يسعى إلى تحقيق التفاهم الجيد بين الأشخاص، ويمثل إحدى الصور والأسس الهامة، التي يركز عليها البناء التنظيمي، فهو يلعب دور فعال في نشاط المؤسسة لأنّه يساهم في اتخاذ القرارات وبلوغ الأهداف ويعتبر هذا الاتصال الطريقة الوحيدة التي تسمح بتبادل المعلومات والأحاسيس والمواقف والأفكار، والاتجاهات وإيصالها إلى مجموعة من الأفراد تربطهم صلات وظيفية، وأخرى سلطوية عند أداء أعمالهم الأمر الذي يجعل معرفتهم بما يجري داخل المؤسسة، أهدافها، سياستها، وكلّ التغييرات أو التجديدات أمر ضروري.

(1) د. حسن محمد خير الدين: "العلوم السلوكية"، ط07، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1970، ص23.

✓ المبحث الثاني: شبكات الاتصال ووظيفته (1)

- المطلب الأول: أشكال الاتصال

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال من حيث:

- سير أو خط عملية الاتصال، حسب نوع الرسائل المستخدمة، حسب مدى درجة الرسمية،
وحسب عدد وظيفة المشتركين في عملية التفاعل الاتصالي.

أ- نوع الاتصال من حيث سير وخط العملية:

أ-1- الاتصال الهابط:

ويتمثل في الاتصالات التي تصدر من الأطر والمسؤولين داخل التنظيم باتجاه العمال
والمنفذين بأدنى السلم الإداري، وتشمل الاتصالات عادة الأوامر والتعليمات قصد إبلاغ
وتسيير العمال (الشكل رقم -1- 01).

أ-2- الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يصدر عن العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في
اتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم، وتحتوي الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات
العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة.

(1) د. بوفلجة غيات: "مبادئ التسيير البشري"، ط5، دار الغرب للطباعة والنشر، 2000، ص124.

كما توضح عادة مدى التجاوب مع توجيهات الإدارة العليا، وبهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا بما يصدر عنه من معلومات، وتعتبر النقابة أحد صور الاتصالات الصاعدة

(الشكل رقم 1-02).

أ-3- الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، مثلما يحدث بين المشرفين أو بين المنفذين. (الشكل رقم 1-03)

أ-4- الاتصالات النجمية⁽¹⁾:

وتكون بصورة متطورة ومعقدة وتشبه بنجمة متشابكة، حيث تكون الاتصالات مختلفة: أفقية، عمودية ومائلة. وهي تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات (الشكل رقم 1-04).

ب- نوع الاتصال حسب مدى الرسمية⁽²⁾:

ب-1- الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة، ويعتمد هذا النوع على التقارير والاجتماعات الرسمية والخطابات،

(1) د. بوفلجة غيات: "مبادئ التسيير البشري"، ط05، دار الغرب للطباعة والنشر، 2000، ص124-125.

(2) د. محمد سعيد عبد الفتاح: "الإدارة العامة"، ط05، المكتب العربي الحديث، 1987، ص45.

والاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو هابطاً وأفقياً بين العاملين بعضهم البعض، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصال عن الطابع الشخصي والتقيد بلوائح معينة.

ب - 2 - الاتصال غير الرسمي:

ويتميز هذا النوع بعدم اعتماد الطريقة التقليدية في تبادل الأفكار والمعلومات وغيرها، ويتمثل فيما يدور بين زملاء العمل من حديث على مشاكلهم أو ظروف حياتهم، بعيداً عن جو العمل وقيده وربما يؤثر ذلك عن العمل ذاته.

ج - حسب نوع الرسائل المستخدمة (1):

ج-1- الاتصال اللفظي:

ويعتمد على اللفظ أو الكلمات حيث تشمل لغة الكلام والحديث والكتابة والوسائل غير المكتوبة، مثل: المحاضرة، الندوة.

ج-2- الاتصال غير اللفظي:

ويعتمد على اللغة غير اللفظية، على اعتبار أنّ كل الوسائل اللفظية وغير اللفظية تعتبر لغة التفاهم والاتصال، وقد صنفتها "روش وكيز" إلى 03 أصناف رئيسية سماها جميعها لغات، وهي:

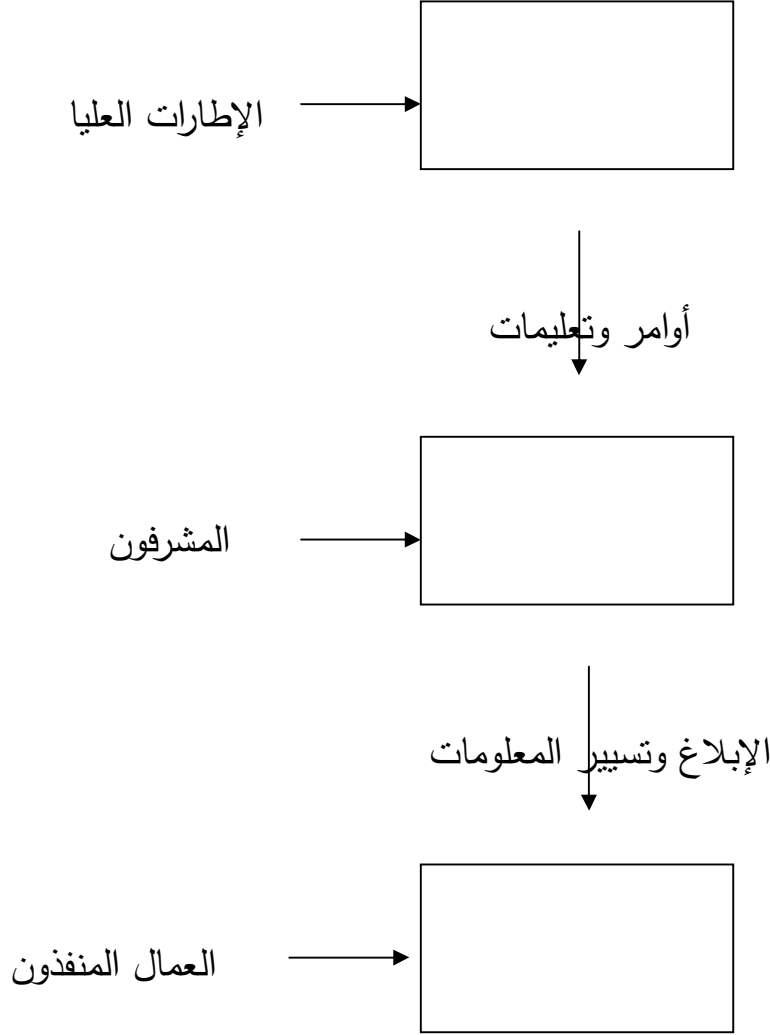
1- لغة الإشارات.

2- لغة الحركة والأفعال.

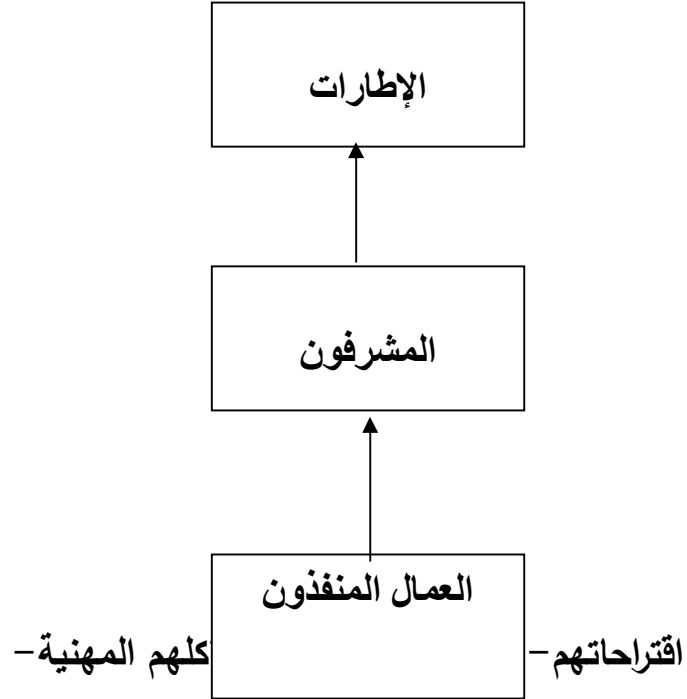
(1) د. خليل خيرى الجميلي: "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، الطبعة 20، المكتب الجامعي الحديث،

1997، ص 25.

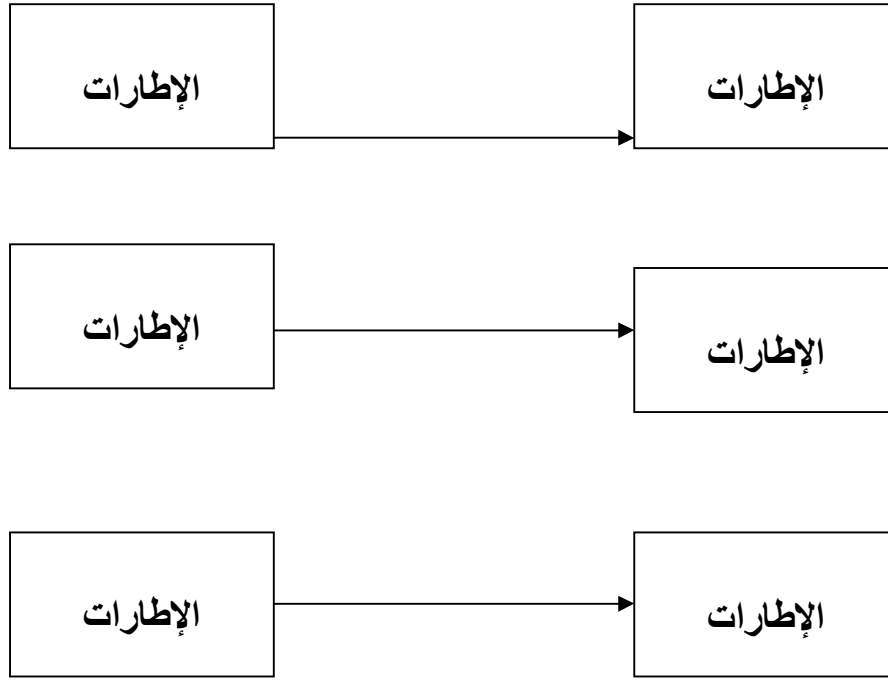
-3- لغة الأشياء.



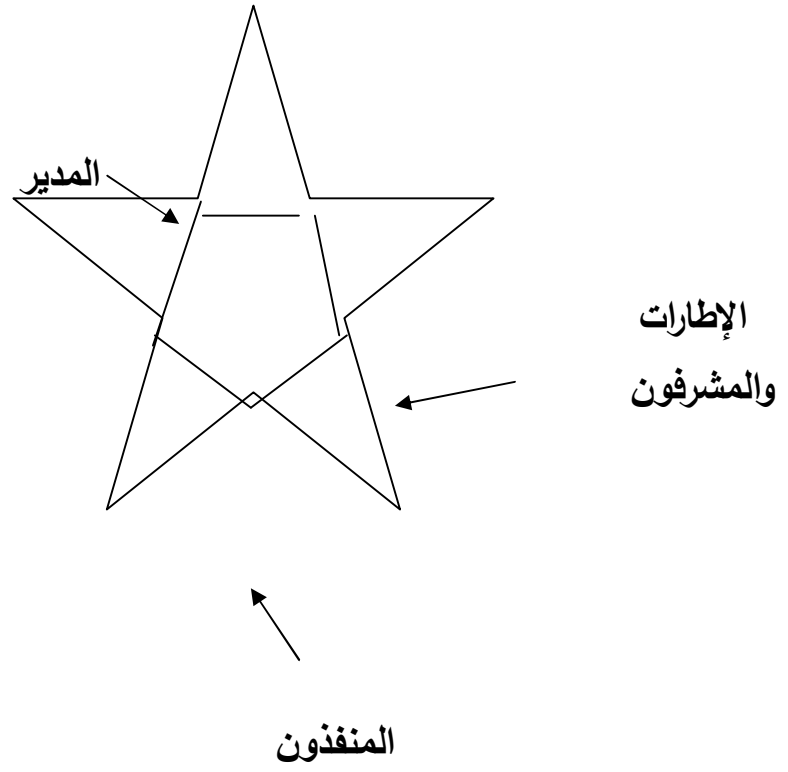
- الاتصال الهابط - الشكل رقم - 1 - 01 -



- الاتصال المساعد - الشكل رقم -1-02-



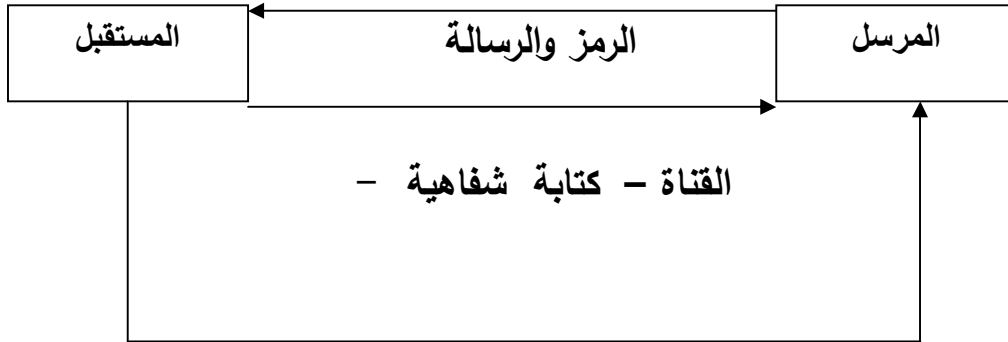
- الاتصالات الأفقية - الشكل رقم - 1-03 -



- الاتصالات النجمية⁽¹⁾ - الشكل رقم -1-

(1) د. بوفلجة غيات: "مبادئ التسيير البشري"، ط5، دار الغرب للطباعة والنشر، 2000، ص127.

عناصر عملية الاتصال



التغذية الرجعية

- عناصر عملية الاتصال - الشكل رقم 1-05 -

د- حسب عدد وظيفة المشتركين في عملية التفاعل الاتصالي:

د-1- الاتصال الشخصي:

ونعني به (التبادل الشخصي للمعلومات)، أو عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات، التي تتم بين الأشخاص دون قنوات وسيطة، ومن خصائص هذا النوع عند المرسل عليه محدود وتوجهه في مكان واحد ويطلق على هذا النوع بالاتصال المحدود.

د-2- الاتصال الجماهيري:

وهي نوع يصبح المستقبل هو الجماهير العريضة غير المتجانسة والمكونة من ملايين البشر، ويكون في أماكن قد تكون غير محدودة لذا يسمى هذا النوع بالاتصال الغير المحدود.

- المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

01- المرسل:

تبدأ عملية الاتصال بمرسل أو مصدر لديه شيء ما يريد توصيله للغير، قد يكون ذلك أفكاراً أو اتجاهات أو إصداراً أمراً وغير ذلك، والمرسل هو البادئ لعملية الاتصال، وقد يكون جماعة أو مؤسسة اتصالية تقوم بذات الشيء فيتغير وضعه أحياناً من مرسل إلى مستقبل، عندما يتلقى هو رد الفعل المستقبل على رسالته، وكثيراً ما يتبادلا الوضع أثناء

عملية الاتصال، وعادة ما يتأثر المرسل بعدة عوامل تؤثر بدورها على فاعلية الاتصال منها:

- اتجاهاته (المرسل).
- مستوى ثقافته ومعارفه.
- مستواه الاقتصادي والاجتماعي.

02- المستقبل:

وهو الهدف من عملية الاتصال أو الطرف المعني بالرسالة والموجهة إليه الرسالة الاتصالية، سواء أكان ذلك المستقبل شخص أو مجموعة من الأشخاص أو فئة معينة أو جماعة، ويتأثر المستقبل بعدد من العوامل التي تؤثر بدورها على فعالية الاتصال، ومن ذلك اتجاهات المستقبل إذا كان واثقا من قدراته وإذا كان مؤمنا بالرسالة الموجهة إليه، واتجاهاته كذلك نحو مرسل هذه الرسالة، كما يلعب المستوى الثقافي المعرفي، الاقتصادي، والاجتماعي للمستقبل دورا فعالا في عملية الاتصال، فإذا وجهت إلى المستقبل مثلا رسالة مكونة من مجموعة من المصطلحات غير المعروفة بالنسبة إليه، فاحتمال عدم قدرة المستقبل على استقبالها وعدم فهم واستيعاب مضمونها، الأمر الذي يخلق عائقا في تحقيق اتصال ناجح.

03- الرسالة⁽¹⁾:

وهي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات أو القيم أو المبادئ التي يرغب المرسل توجيهها واشتراك الآخرين فيها، وقد تكون الرسالة لفظية أو غير اللفظية في صورة كلمات منطوقة أو مكتوبة، أو موجات صوتية أو إشارات تعبيرية أو إيماءات أو حركات، وهي كلها تعبير عن أفكار ومواقف واتجاهات، فهي تعتمد على نسق من الرموز المتنوعة.

وبذلك تعد الرسالة أهم عنصر من عناصر العملية الاتصالية، فهي ترجمة مجموعة من الرموز يرسلها المرسل إلى المستقبل من خلال قناة أو عدة قنوات، ويحاول من خلال ذلك تلقي التغذية المرتدة الخاصة بها لتأكيد من أن رموزها قد ترجمت لدى المستقبل بذات المعنى التي صيغت به من قبل المرسل.

فمن شروط الرسالة هو قدرتها على التعبير بدقة عن الأفكار والآراء، والاتجاهات المطلوب نقلها، وأن تكون هذه الرسالة مناسبة للأفراد المستقبلين لها من ناحية القدرات العقلية، المستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، وذلك من أجل بلوغ الهدف المرجو من الرسالة.

04- القناة أو وسيلة الاتصال:

وهي الرمز أو الشكل واللغة التي يستخدمها المرسل للتعبير عن رسالته، أو ما يرغب في توجيهه من أفكار ومعلومات، وتتعدد وسائل الاتصال وتختلف وفق لهدف الرسالة وطبيعة

(1) د. خليل خيرى الجميلي، "مرجع سابق"، ص 21-22.

المتلقي لتلك الرسالة، كما أنها تتنوع الوسيلة من خلال مرورها من المرسل إلى المستقبل، فقد تكون وسائل لفظية أو مكتوبة أو غير مكتوبة، وقد تكون وسائل غير لفظية كالصور والرسومات والمطبوعات والخرائط واللوحات.

05- الرجوع: (التغذية المرتدة) (1)

هي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل، أو هي الاستجابة التي تبدو على المستقبل نتيجة لوصول الرسالة وتضم كذلك انطباعاته ومدى تأثيرها عليه.

هذا وقد يتطلب الأمر من المرسل إرسال رسالة لاحقة مفسرة لمعنى معين أو معدلة لبعض الأفكار (إعادة الصياغة)، ويتوقف ذلك عن استجابة المستقبل، فالاتصال الناجح والفعال هو الذي يستطيع استغلال المثيرات وجعلها قادرة على إحداث الاستجابات المرغوبة فيها.

- المطلب الثالث: المراحل التي تمر بها عملية الاتصال (2)

تمر عملية الاتصال غالبا بكل أو بعض المراحل، وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة.

01- مرحلة الإدراك: وفي هذه المرحلة يقوم المستقبل بالسماع بالوسيلة الجديدة وعن

الغرض منها وما تحققه من الأهداف.

(1) د. خليل خيرى الجميلي: "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، الطبعة 20، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 21-22.

(2) نفس المرجع السابق، ص 17-18.

02- مرحلة الاهتمام: وهنا يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي نسمع عنها، وذلك يتحقق عن طريق عدة اجتماعات والمنافسات أو الزيارات المنزلية، ويتم في هذه المرحلة تزويد المهتمين بالمعلومات اللازمة عن طريق الاتصال الشخصي.

03- مرحلة التقييم: وهنا يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها من الوسيلة، وبعد الانتهاء من تقييم المعلومات المحصل عليها والافتتاح بصحتها، ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه، فإنه يتقبل الوسيلة ويبدأ في اتخاذ القرار ويزول عنه ما كان من شكوك أو استفسارات، ويجب أن يتم ذلك عن طريق عملية الاتصال المباشر عن طريق الاجتماعات أو الزيارات المنزلية أو المقابلات الفردية.

04- مرحلة المحاولة والتجربة: دور المرسل في هذه المرحلة هو تشجيع المستقبل وطمأنته ومعاملته جيدة والعناية والاهتمام به، ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة والزيارات الفردية التي يشرح فيها ما يستجد من استفسارات أو غموض حول الرسالة المراد توصيلها.

05- مرحلة الممارسة: وهنا يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا وبانتظام في المقابلات حتى يتأكد من إشباع واقتناع المستقبل بالفكرة الجديدة، وممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.

- المطلب الرابع: وظائف الاتصال⁽¹⁾

01- التوجيه:

ويقصد به عملية تكوين اتجاهات فكرية لدى الأفراد يراها صالحة ومحققة لأهدافه، وبهذا التعريف الواسع تقوم به كافة المؤسسات والأجهزة.

02- التنقيف:

ويقصد به تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة، والتنقيف يمكن أن يقوم به الأفراد بأنفسهم وقد يكون في هذه الحالة أجود وأكثر فعالية من التنقيف المفروض على الأفراد من الخارج، وقد أصبحت مهمة التنقيف مهمة تعريفية لوسائل الاتصال الجماهيرية.

03- الترفيه:

لقد أصبح الترفيه نشاطا هاما وضروريا في المجتمع الإنساني المعاصر، بفضل ما يؤديه للأفراد والجماعات، فهو ينشطهم ويبعدهم عن الضغط والتوتر الناجمين عن تعقيد الحالة وقيودها المتزايدة.

04- التعارف الاجتماعي:

يخلق فرص الاحتكاك وتقارب الأفراد والجماعات على المستويين العقلي والعاطفي.

(1) د. خليل خيرى الجميلي، ص 32-33.

المبحث الثالث: تطوير الاتصال في المؤسسة

- المطلب الأول: أهداف الاتصال⁽¹⁾

للاتصال نوعين من الأهداف عامة وخاصة.

01- الأهداف العامة للاتصال:

يمكن تقسيم الأهداف العامة إلى:

- الأهداف المعرفية: عندما يكون الهدف أساس توصيل المعلومات أو الخبرات.

- الأهداف الاقتناعية: عندما يكون الهدف أساس تغيير وجهات نظر أو اقتناع بشيء.

- الأهداف الترويحية: عندما يكون الهدف الترويح عن النفس والتخفيف عنها.

02- الأهداف الخاصة للاتصال:

وتختلف هذه الأهداف بالنسبة لكل المؤسسة، وتتوقف على نوعيتها وتعتمد المؤسسة

بالدرجة الأولى على العنصر البشري، لذلك فإنّ الاتصال بين الأفراد (الفريق العامل)

بالمؤسسة يمثل عنصراً هاماً يتيح للأفراد تبادل الخبرة والمعرفة الحقيقية لما يقوم به الآخرون

من أعمال وما يبذلونه من جهد، وهذا ما يسمح بالتنسيق بين جهودهم ومن هذه الأهداف ما

يلي:

1.2- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: هدف الاتصال هو تعريف العاملين بما يجري

داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التقاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج

(1) د. خليل خيرى الجميلي: "نفس المرجع السابق"، ص 34-36.

وتزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات، وذلك يؤدي إلى التقليل من الشائعات التي تضيع الوقت في أحاديث لا أساس لها من الصحة.

2.2- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية: القيادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراد أو جماعات، بتوجيه السلوك الفردي والجماعي، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد ولكن يجب أن يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقة وظيفية بينه وبين الجماعة التي يحاول قيادتها .

يقتنع فيها الجماعة بوجود مواصفات القيادة التي تجعله في نظرهم أحق بالقيادة، والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الهامة السليمة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

3.2- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: خاصة إذا كانت مؤسسات خدماتية.

فالمؤسسة من مهمتها إقامة نظام للاتصال بالجمهور التي يمكنها من توصيل حقيقة الجهود، ويهم المؤسسة التعرف على رأي الجمهور في نشاطها بالدرجة الأولى، وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على الشكاوى ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها.

- المطلب الثاني: معوقات الاتصال

تشكل العقبات في طريق الاتصال أكبر المشاكل أهمية في الإدارة العامة، ويمكن أن تظهر هذه العقبات في أي خطوة من الخطوات الثلاثة في عملية الاتصال، وهو بداية الاتصال، الإرسال والاستقبال، وقد يفشل هؤلاء الذين يستقبلون المعلومات أو الرسالة قد يكونون غير مستعدين أو غير قادرين عن الاستفادة من هذه المعلومات.

01- الأسباب المتعلقة بالمرسل أو المستقبل:

سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة، وكذلك سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل، وانعدام الثقة بينهما، هذا إضافة إلى الفروق الفردية واختلاف الخبرة والإدراك عند كليهما.

02- أسباب متعلقة بالبيئة المادية والاجتماعية للاتصال⁽¹⁾

وهي التأثيرات البيئية المتعلقة بالمسافة (البعد عن مركز الاتصال)، كتباعد المصالح عن بعضها البعض، الضوضاء، الإزعاج، وتدخل عوامل أخرى تعيق سيرورة العملية الاتصالية.

03- أسباب متعلقة بقناة الاتصال:⁽²⁾

عدم ملائمة وسيلة الاتصال مما يؤدي إلى حالات من عدم الفهم بين ما يريد المرسل إيصاله كمعلومة وبين ما يوصله حقيقة، فهناك ضياع للاتصال. أما إذا أردنا البحث عن مصدر آخر من عدم الفهم بين ما قيل وما فهم من طرف المستقبل، هذا إضافة إلى تغيير

(1) Jean-Pierre Lechnish :«La communication dans l'entreprise » édition du Tell, N°05 édition, P07.

(2) Jean-Pierre Lechnish :«La communication dans l'entreprise » édition du Tell, N°05 édition, P07.

محتوى الرسالة إذا ما تعلق الأمر واستوجب تمريرها من عامل إلى عامل آخر داخل المؤسسة.

فحسب العلماء الأمريكيون فإنّ الاتصال بصفة عامة، والاتصال الشفهي خاصة تكون المعلومة فيه معرضة للتشويه والتغيير بنسبة 90%، 10% منها ما يخص الرسالة المدركة من طرف المستقبل. ويتضح ذلك من خلال:

- ما يريد قوله المرسل ← 100%.

- ما قاله فعلا ← 80%.

- ما سمعه المستقبل ← 70%.

- ما فهمه المستقبل ← 50%.

- ما احتفظ به المستقبل ← 20%.

- ما أتر فيه فعلا (دفعه لسلوك معين) ← 10%.

هذا وعلى اعتبار أنّ الاتصال هو قبل كل شيء عملية بشرية، وعلى اعتبار أنّ المرسل والمستقبل كعنصر بشري فردي أو جماعي، فاحتمال حدوث عنصر الخطأ أو تشويه محتوى الرسالة وارد، سواء أكان ذلك في ترميز أو فك الترميز أو إدراك أو فهم الرسالة.

هذا والمعيار الوحيد لفعالية الاتصال هو استجابة المستقبل الذي يحدد بطريقة أو بأخرى تحقيق هدف المرسل المراد الوصول إليه.

- المطلب الثالث: كيف نحقق أو نقوم باتصال فعّال وجيّد ؟

لتحقيق الاتصال الفعّال يجب الأخذ بعين الاعتبار جملة من الخصائص المراد الاتصاف

بها، وهي:

01- الخصائص المطلوب توفرها في المرسل

- أن يكون المرسل موضع ثقة على اعتبار أنّ هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليها المستقبل تفاعله.

- أن يتمتع بمهارات اتصالية عالية وتميزه بمهارات في عملية الترميز بأبعادها المختلفة، عن طريق استعمال الاتصال بنوعيه: اللفظي وغير اللفظي، ويجب أن يراعي قدرات المستقبل وطبيعته الفكرية والاجتماعية والنفسية.

- الوضوح والثقة والاختصار في الأفكار.

- أن يكون قادرا على التأثير في الآخر ومراقبة مدى فهم واستيعاب الرسالة، من خلال تشجيع المستقبل على الاستفسار وطرح الأسئلة.

- حسن اختيار الزمان والوقت والوسيلة وهدفها، حيث يشكل ذلك في النهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل في صياغة رسالته وإرسالها، مع ضمان تأثيرها على المستقبل.

02- الخصائص المطلوب أن تتسم بها الرسالة: (1)

- وجود لغة مشتركة تساهم في سهولة فهم مضمون الرسالة.
- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل، من حيث اهتمامه ودرجة استيعابه ودرجة إدراكه وتلبية حاجاته.
- حسن صياغتها واستعمال التناسق الرمزي، بما يتلاءم وهدف الرسالة وطبيعة المستقبل لها.
- الإلمام بأبعاد الرسالة ومضمونها وأهدافها.
- وجود اتفاق فكري بين طرفي الاتصال (توحيد الفكرة وهدف الرسالة وطبيعة المستقبل لها).

03- الخصائص المتصلة بالمستقبل:

- التمتع بالإدراك الحسي، أي سلامة الحواس من بصر، سمع، لمس، تذوق، على اعتبار أنّ الحواس هي الوسائل الضرورية للتعرف وإدراك الرسالة.
- يجب أن يكون أكثر دافعية إلى المعرفة والفهم.
- درجة تقبل المستقبل لمضمون الرسالة، وفي ضوء الحالة النفسية.
- مراعاة مدى التجاوب بينه وبين المرسل والتوافق حتى تتحقق المشاركة المطلوبة في الخبرة المنقولة وبالتأثير المطلوب.

(1) د. خليل خيرى الجميلي، مرجع سابق، ص 38.

- تحديد بدقة عناصر وأفكار الرسالة.
- الاهتمام بالاتصال غير اللغوي، كالإشارات، نبرات الصوت.
- الانتباه والتركيز على رسالة المتحدث وهدفها.
- الربط بين محتوى الرسالة وما هو معروف عنها مسبقاً.
- يجب على المستقبل أن يظهر فهمه لمحتوى الرسالة وذلك من خلال: إعادة التعبير (إعادة الصياغة وتلخيص الرسالة).
- طرح الأسئلة وذلك للتأكد من حقيقة الفهم، وكذلك لإتمام الجوانب الناقصة.

المبحث الرابع: جماعة العمل وكيفية عملها ✓

تعتبر الاجتماعات أحد المهارات الاتصالية الهامة في مختلف المؤسسات والمنشآت على اختلاف أنواعها، وتتمثل الاجتماعات في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمان محدد لمناقشة أو دراسة أو بحث موضوع بهدف الوصول إلى نتائج معينة، تخدم هذا الموضوع وتحقق الهدف من الاجتماع.

ويتم الاجتماع بنجاح إذا ما استطاع المشاركون فيه التعبير عن آرائهم وأفكارهم، بالالتزام بحرية مطلقة من خلال مناقشة المشكلات المطروحة بهدف الوصول إلى قرارات أو توصيات تقدم إلى جهات الاختصاص، على أن تتميز هذه القرارات أو التوصيات بالقبول لدى المشاركين في الاجتماع.

- **المطلب الأول: أنواع الاجتماعات (جماعات العمل)**

رغم أنّ أنواع الاجتماعات يصعب حصرها تحديدا نظرا لما تتميز به من تعدد وتنوع، إلّا أنّه يمكننا وضع تصور عام لأنواعها على النحو التالي: من حيث الزمن، الشكل، المستوى والهدف.

أ- أنواع الاجتماعات من حيث الزمن:

تقسيم الاجتماعات من حيث الزمن إلى:

- اجتماعات دورية: وهي التي تعقد في مواعيد محددة وثابتة على مدار العام.

- واجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد في مواعيد غير دورية أو غير ثابتة، أي كلما دعت الحاجة إليها.

ب- أنواع الاجتماعات من حيث الشكل:

ويمكن تقسيم هذا النوع إلى:

- اجتماعات تسودها شكليات وبروتوكولات معينة: وهي الاجتماعات الخاصة بالنواحي السياسية، خاصة ما يرتبط بالمشاركة الأجنبية، حيث يجب مراعاة البروتوكول الدولي.

- اجتماعات غير شكلية: التي لا يراعى فيها شكليات محددة على وجه الخصوص، وإنّما قدر بسيط منها وهو ما يغلب على الاجتماعات المحلية، ويتحدد ذلك وفقا لمستوى المشاركين في هذه الاجتماعات.

ج- أنواع الاجتماعات من حيث المستوى: وتنقسم إلى:

- اجتماعات المستوى العالي: مثل الاجتماعات التي يحضرها رئيس الدولة أو الوزراء.

- اجتماعات على مستوى المؤسسة أو الهيئة أو المنشأة.

- وأخيرا الاجتماعات المغلقة: وهي التي تقتصر على مستوى واحد.

د- أنواع الاجتماعات من حيث الهدف:

- الاجتماعات الموجهة للاجتماعات الاستشارية، التفاوضية واجتماعات المتابعة.

- المطلب الثاني: أهداف الاجتماع

لا تعقد اجتماعات لمجرد انعقاد، وإنما لغرض محدد تسعى لتحقيقه، ويكون الوسيلة المثلى لتحقيق هذا الهدف وعلى النحو المرجو، وينقسم المشاركون فيها (الاجتماعات) إلى المشاركون بصفاتهم الشخصية نظرا لاهتمامهم بالموضوع المشار داخله الاجتماع، حيث يقدرون مدى استفادتهم من المشاركة بالحماس والمشاركة الإيجابية والفعالة. وآخرون مكلفون بالحضور بحكم وظائفهم في المنشأة التي يعملون بها، وقد تكون المشاركة قاصرة على الحضور دون حماس يذكر من جانبهم باعتبارها مفروضة عليهم أو مضطرون للمشاركة استكمالا للشكل فقط.

ومن بين الأهداف المتعارف عليها نجد:

✓

- طرح المعلومات وتبادل الأفكار والآراء حول موضوعا معيناً.
 - مناقشة سياسات طويلة الأجل.
 - دراسة ظاهرة أو مشكلة ما وتحديد أبعادها.
 - دراسة موضوع متخصص بغرض الوصول إلى توصيات أو قرارات بشأنه.
 - دراسة نتائج أداء معين لجهة معينة في وقت معين.
 - الحصول على موافقة أو مساندة اتجاه موضوع ما.
 - إعداد تقرير عن مسألة معينة.
 - تنمية وتعزيز العلاقات بين العاملين بمؤسسة معينة أو الشركة.
 - الاستماع إلى محاضرة حول موضوع معين.
 - دراسة مشكلة أو قضية متنازع عليها واللجوء إلى بحثها وديا بعيداً عن إجراءات المحاكم.
- للإشارة هنا أنّ الاجتماع قد يشمل على أكثر من هدف أو يخصص لدراسة أكثر من موضوع في نفس الوقت، كما أنه قد يكون للمشاركين فيه هدف محدد أو أكثر من هدف لكل واحد منهم.

- المطلب الثالث: عناصر الاجتماع

تتمثل عناصر الاجتماع في العنصر البشري، العنصر المادي، موضوع الاجتماع، التفاعل داخله.

أ- العنصر البشري:

ويتمثل في الأعضاء المشاركين، والذين تتوقف عليهم عملية نجاح الاجتماع من عدمها، فبقدر الاهتمام والجدية التي يبديها المشاركون بموضوع الاجتماع، وبقدر مشاركتهم في فعاليته يكون نجاح الاجتماع من عدمه، ويكون التناسب هنا طرديا بين نسبة المشاركة ونجاح الاجتماع، فكلما زادت المشاركة زادت فرصة النجاح، وكلما قلت هذه المشاركة كلما زادت فرصة الفشل في تحقيق الهدف المنشود.

ب- العنصر المادي:

والذي يتمثل في إجمالي النفقات والتجهيزات وإعدادها، وتوفير العوامل المساعدة والمناسبة للاجتماع، من شاشات عرض أو ميكروفونات، أو أي عناصر أخرى تساعد على سهولة العرض والمناقشة، حيث تزداد بتوفرها فرص نجاح الاجتماع والعكس صحيح.

ج- موضوع الاجتماع:

وهو الذي يدور حوله الاجتماع، كلما كان جيدا وضروريا وهاما، كلما انعكس ذلك على جديته كلما كان ذلك مؤشرا على نجاحه.

د - التفاعل:

ويتمثل في تفاعل العناصر الثلاثة السابقة، والذي يأخذ صورة النقاش والحوار والمتابعة من المشاركين، والحرص على إبداء الرأي حتى وإن بدا مخالفا لما هو سائد حتى لا يتحول الاجتماع إلى مجرد محاضرة يستمع فيها المشاركون إلى ما يلقي عليهم دون أي مشاركة إيجابية منهم.

- المطلب الرابع: الاجتماعات الناجحة تتطلب الاتصال داخل المنظمة

يواجه رئيس الاجتماع تحديات مختلفة أثناء جلسات الاجتماع، لأنه يتعامل مع الأفراد لكل منهم طبيعته الخاصة وخصائصه واتجاهاته وطموحاته وآراءه وأفكاره وقدراته. والمتعامل معهم جميعا يحتاج إلى إدارة ومهارة عالية، لخلق التفاعل الإيجابي المطلوب بما يخدم هدف الاجتماع ويؤدي به إلى الوصول إلى نتائج واضحة، وتتطلب مهارة السيطرة على الاجتماع ثلاث عوامل:

1- التعرف على الأنماط البشرية المختلفة في الاجتماعات: بهدف توفير القدرة اللازمة

على إدارتها وحسن التفاعل والتعامل معها بما يحقق هدف الاجتماع.

2- التعرف على بعض النظريات التي تساعد على المزيد من التفاعل: وذلك بهدف

اكتساب مهارة إدارة الموقف بشكل عام، بما يحويه من ظروف وعوامل مادية ومعنوية وبشرية، سواء كانت داخلية أم خارجية بما يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الهدف.

3- كيفية السيطرة على الاجتماع: من خلال القدرة والمهارة الإدارية والتدريب المستمر والصقل للعناصر الإيجابية في الشخصية، التي تدعم هذه القدرة وتلك المهارة من خلال المعرفة والحماس والممارسة.

- من خلال ذلك فالالاتصال أثناء الاجتماع: (1)

1- يهيئ فرصة لنقل الأفكار والمعلومات وتحقيق الفهم المتبادل بين الحاضرين حين اتخاذ القرار الذي وافقوا عليه بالإجماع، من ناحية أخرى يتم الشعور بالاشتراك في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية عن القرار الذي وصلوا إليه وهذا ما يدفع الأعضاء للعمل على تنفيذ هذه القرارات بدقة.

2- تبث أن الاشتراك الجماعي في اتخاذ القرارات من أحسن الوسائل لضمان قبول هذه القرارات أو قبول أي تغييرات جديدة.

3- ولا يعني هذا أن نظام المجالس والاجتماعات هو خير وسيلة للاتصال، ولا نستطيع أن نحكم على ذلك إلا بعد النظر إلى بعض الشكاوي أو العيوب التي تصاحب الاجتماعات ومنها: التعقيد، وعدم المرونة، زيادة النفقات وتضييع للوقت، وخاصة إذا اجتمعت دون سبب لاجتماعها.

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح: "الإدارة العامة"، المكتب العربي الحديث، طبعة 05-1987، ص214.

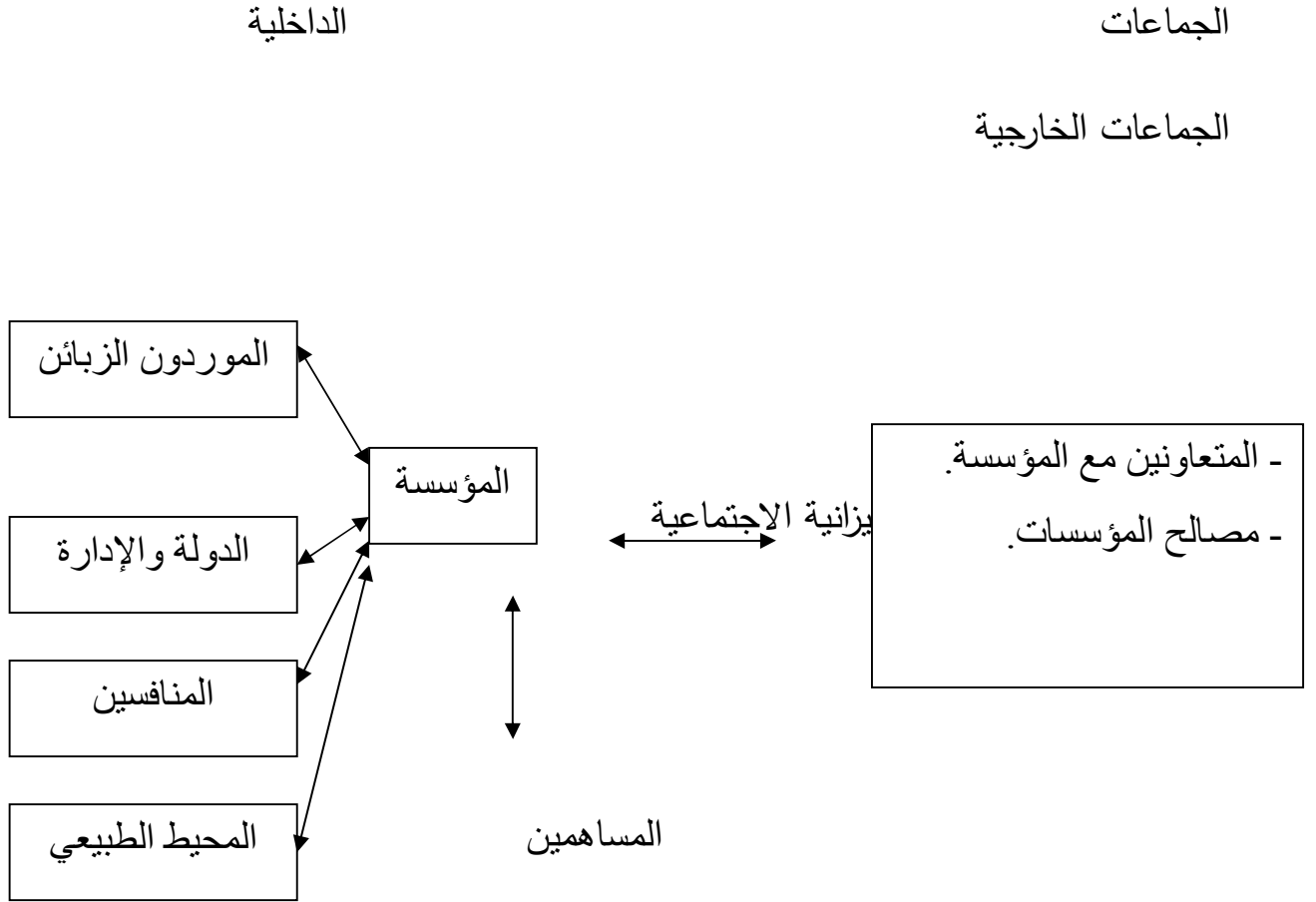
* المبحث الخامس: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي

- المطلب الأول: المؤسسة والجماعات الاجتماعية الداخلية والخارجية

إنّ المؤسسة في علاقة واتصال دائم مع المحيط الداخلي باعتباره وسيلة للنهوض بتميمتها وتطورها، فالاتصال الداخلي الجيد والفعال للمؤسسة مصدر للدوافع والتحفيز للعمال، وله أثر إيجابي بالغ الأهمية على عمالها بتعرفها على طموحاتهم وإشباع حاجاتهم في الإصغاء لهم والاعتراف بكفاءاتهم واعتبارهم كعنصر فعال جوهري في المنظمة، وذلك حتى تضمن السير الحسن لنشاطها وممارستها بالموازاة مع ذلك. فالمنظمة في علاقة مع المحيط الخارجي معتمدة في ذلك على الاتصال الخارجي بما له من أهمية ولقيامه بعدة وظائف ومهام من ذلك تعريف المؤسسة بخدماتها، نشاطاتها، أهدافها المسطرة، كذلك من أجل التعرف على المستجدات الخاصة على جميع المستويات خارج المؤسسة والمؤثرة على مسارها، كذلك المحيط القانوني بما يشمله من قوانين وتشريعات تصدرها الدولة، اتصالها مع المؤسسات الأخرى (المنافسين) فيما يتعلق بتبادل الخبرات.

هذا إضافة إلى اتصالها مع زبائنها على اختلافهم والتعرف على احتياجاتهم المتغيرة بهدف إشباعها والتعريف بخدماتها المقدمة، فالكثير من المؤسسات تخصص أكبر جانب من طاقتها في الاتصال مع المحيط الخارجي. كل مؤسسة لها علاقات مع مختلف الجماعات الاجتماعية الداخلية والخارجية، الشكل التالي يوضح تعدد هذه العلاقات⁽¹⁾:

(1) B.Martory, Y Pesquenx, Economie d'entreprise, éd N°03, Nathan- Technique, France. 1989, P46.



* المؤسسة والجماعات الاجتماعية الداخلية والخارجية - الشكل - 1 - 06 -

- المطلب الثاني: وسائل الاتصال في المؤسسة

إنّ المؤسسة في نشاطاتها واتصالاتها الداخلية والخارجية تعتمد على جملة من الوسائل الاتصالية سواء كانت كتابية، شفوية، سمعية، بصرية، ويتم اختيار الوسيلة الملائمة حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، وكذلك حسب إمكانياتها والمتاحات المتوفرة لديها، وفيما يلي تفصيل لأهم أنواع الاتصال المستعملة في المؤسسة:

- أولاً: الاتصال المكتوب

1.1- التعليمات والأوامر:

قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية، كما أنّها قد تأخذ طابعا كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة، وذلك بالنسبة لكافة المستويات الإدارية وعلى الرئيس أن يتأكد من مصدر المعلومات ومكان التوجيه.

وقد تأخذ التعليمات والأوامر المكتوب أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية، والمعاملات المتداولة داخليا على شكل تعليمات أو النشرات التي تأتي في صورة برنامج عمل مثل: الموازنة التخطيطية، والميزانية التقديرية، وقد تأتي التعليمات والأوامر في صورة قرارات إدارية وتعليمات داخلية، كما لو جاء التقييم من قبل الأجهزة الرقابية للدولة أو من الجهة التي تتبع لها المنظمة إداريا.

2.1- التقرير:

في إطار الحياة المهنية، يعتبر التقرير الوسيلة الأساسية والمهمة في الاتصال الداخلي الكتابي، ويشكل موضوع الدراسة المعمقة للاستفسارات والتساؤلات وذلك للخروج بقرار نهائي من طرف السلطة العليا.

هذا ويجب مراعاة في التقرير ما يلي:

- أن يكون واضحاً يسهل فهمه واستيعابه.
 - أن يكون موجزاً بطريقة لا تخل بالموضوع وفي الغرض منه.
 - أن يكون شاملاً وكاملاً وملماً بكافة جوانب الموضوع.
 - يجب أن يتضمن بيانات ومعلومات دقيقة صادقة وصحيحة.
- والتقرير يختلف عن أساليب الاتصال الأخرى (الاجتماعات، المقابلة الشخصية، الملاحظة)، فهو اتصال ذو اتجاه واحد يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس جمعها.

* منهجية التقرير:

حتى نتوصل إلى الهدف المرجو من الاتصال، يجب أن يبنى التقرير بطريقة منهجية ومنطقية تتضمن ثلاث مراحل:

- المقدمة: وتتضمن هذه الأخيرة فكرة عامة من الموضوع.
- العرض: يسمح بوصف وتحليل المشكل المطروح في المقدمة، وكذلك التوضيحات، فهم الموضوع، والبحث عن الحلول الممكنة للمشكل وذلك من خلال تحليل فوائد كل واحد منها.

- الخاتمة: فيها الإجابة عن الإشكالية وتقديم الحلول المطروحة من طرف صاحب التقرير.

3.1- مذكرة مصلحة:

هي وثيقة اتصال داخلية للمؤسسة، وهي رسالة موجزة تتضمن أحكام أوامر رب العمل إلى مرؤوسيه، وقد تتضمن بيانات، حقائق ومعلومات من إدارة إلى أخرى بنفس المستوى أو بأقل منه، وهي ذات فائدة كبيرة، وتتسم بالبساطة والقدرة على تناول العديد من الموضوعات بصورة منفصلة ومفصلة، فأغلب المؤسسات لا تستطيع الاستغناء عنها في نشاطها وتستعمل مذكرة مصلحة في الحالات التالية:

- نقل البيانات والأرقام والمعلومات باعتبار أن المذكرة المكتوبة يمكن حفظها في ملفات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

- نقل البيانات التي تتعرض بسهولة للخطأ عند نقلها شفهيًا.

- نقل البيانات لأكثر عدد من الأفراد.

- تسجيل السياسات أو القرارات التي يصل إليها الأفراد في اجتماعاتهم، ويخضع هذا النوع من المذكرات لقواعد في الشكل والمضمون.

- الشروط الخاصة بالمضمون:

- التحديد والدقة في الموضوع.

- الوضوح والإيجاز في التحرير.

- كلمات المذكرة بسيطة ومغلقة.

- الشروط الخاصة بالشكل:

- خلو المذكرة من الأخطاء اللغوية.

- عنونة الوثيقة.

- تاريخ المذكرة وترقيمها.

2- لوحات الإعلانات والنشرات:

تستخدم لوحات الإعلانات التي توضع تحت نظر العاملين كوسيلة اتصال لتبليغهم بتعليمات أو سياسات أو معلومات تتعلق بالحياة الوظيفية لهم، ويكثر استخدام لوحات الإعلانات بالمنظمات في أغراض توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية، والمعلومات المرتبطة بالأمن وضبط الجودة وغير ذلك، ومواضع الاهتمام الخاصة مثل: جدول الاجتماعات، ومواعيد العطلات الموسمية مثل إجازة عيد الفطر، عيد الأضحى المبارك والمناسبات الوطنية... الخ.

ويمكن الاستفادة من لوحات الإعلانات في مزاوله عملية الاتصال وخاصة إذا اختير المكان المناسب لوضعها بمشاركة العاملين.

ويمكن الاسترشاد بما يلي لتحسين الاتصالات من خلال لوحات الإعلانات:

- الاهتمام بمظهر لوحات الإعلانات.

- وضع اللوحات تحت أعين العاملين ومن تم يتعين اختيار المكان المناسب.

- الحرص على تجديد المعلومات الواردة بلوحات الإعلانات كلما مضى عليها الوقت الكافي.

- الحرص على إيجابية لوحات الإعلانات لشد انتباه الناظرين إليها، والتشجيع على قراءتها.

- يجب أن تعكس لوحات الإعلانات الأحداث الجارية.

- يجب مساهمة العاملين في إعدادها.

- ومن هنا نقول أنّ لوحة الإعلانات تفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار

العاملين بالأمر العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر

جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة

دورية (شهرية مثلاً)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين، والمعلومات القانونية كأوامر

النقابة، التوقيت، عنوان مفتشية العمل، يخصص كذلك فيها جانب من الاتصال بين العمال

عن رغباتهم، حياتهم الخاصة وليس فقط المصالح المهنية.

1.2 - دفتر الاستقبال: (1)

هو وسيلة اتصالية تستعمل داخل المنظمة، يسمح هذا الدفتر لكل شخص جديد يوظف

بالمؤسسة بالاطلاع على كل المعلومات المتعلقة بها من الهيكل التنظيمي، نشاط المؤسسة

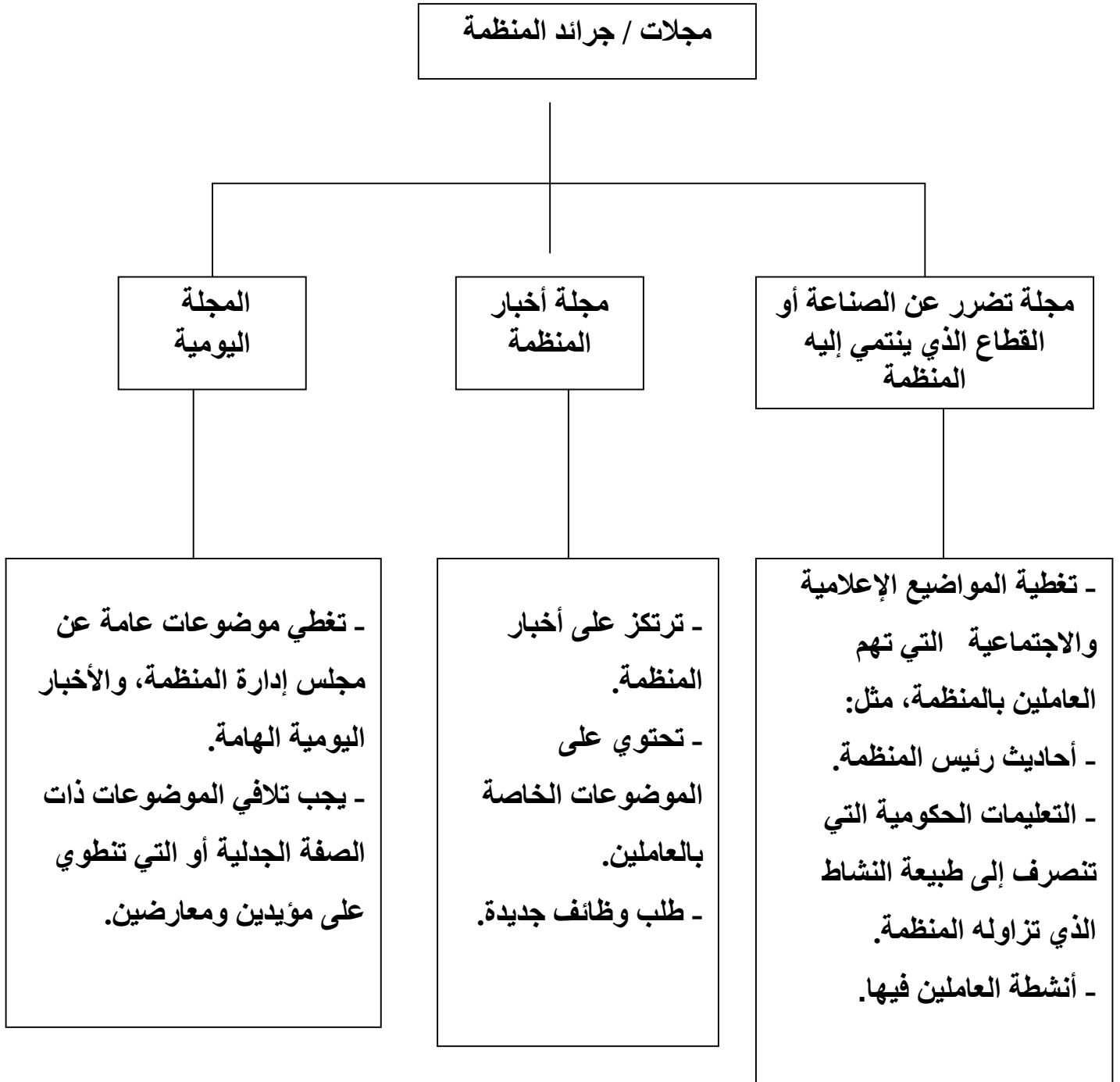
وتاريخها ونشأتها، فروعها، مهامها ونسبة الأرباح... الخ.

(1) Jean-Pierre :«La communication dans l'entreprise ». édition Tell, N°03, 2003, P04.

2.2- مجلة: جريدة المؤسسة

تنقسم مجالات المنظمة عادة إلى ثلاثة أنواع:

ذات هدف تسويقي إعلامي، فهدفها يحرك مشاعر وأحاسيس الانتماء والوحدة داخل المنظمة وبين مختلف المصالح والأقسام، لأنّ عادة المنظمات الكبيرة تتجاهل حتى أسماء العمال في المصالح المجاورة، كما تسمح جريدة المؤسسة بالاطلاع على فلسفتها، مشاريعها، إنجازاتها، وكذلك يبين أدوار ومهام كل شخص داخل المصلحة، وتتضمن كذلك محاضرات الصحافة، تجمعات العمال في النادي الرياضي... الخ.



* أنواع المجلات - الشكل رقم - 1 - 07 -

- ويمكننا الاسترشاد بما يلي لتحسين الاتصالات من خلال مجلة المنظمة:
- يتعين اختيار اللغة السهلة في كتابة موضوعات المجلة، مع البعد عن المصطلحات المعقدة الصعب فهمها.
- حسن التصميم والتنظيم لأجزاء وموضوعات المجلة.
- الحرص على عدم الإسراف في حجم المجلة.
- يجب اختيار الموضوعات الحيوية، التي تهم العاملين والمنظمة، مثل: إيضاح سياسات المنظمة، وتعريف العاملين بمهامهم، والدور المتوقع منهم، مع ربط المنظمة بالمجتمع.
- الحرص على أن تحتوي المجلة عن بعض الأخبار الترفيهية والأنشطة الاجتماعية.

3.2- بيان الأجور والمرتبات:

مما لاشك فيه أنّ الحاجة الاقتصادية لازالت تمثل ضرورة حتمية لدى الغالبية العظمى من العاملين، وذلك من منطلق التسلسل الطبيعي لحاجة الإنسان، حيث يبدأ الفرد أولاً في البحث عن المادة كوسيلة لإشباع حاجاته الاقتصادية، وقد ازدادت أهمية الحاجة الاقتصادية للإنسان بارتفاع معدل التضخم الاقتصادي وضعف القدرة الشرائية لوحدة النقد. فتشهر الشركات فرصة دفع الأجور والمرتبات الدورية سواء كانت أسبوعية أو شهرية لتنتقل إلى العاملين بعض الرسائل والمعلومات في صورة بيان مكتوب على قطعة صغيرة من الورق، وترفق بشيك المرتبات والأجور وتضعه في ظرف نقدي.

4.2- التقارير السنوية:

تعتبر التقارير السنوية أحد وسائل الاتصال المكتوب والتي تصدر مرة واحدة في السنة، حيث يتم من خلالها التعرف بالإيجاز والتركيز على الإنجازات الفعلية على مدار سنة بالقياس تختلف الأدلة وتتباين حسب الغرض منها وتعتبر وسيلة اتصال.

وقد كانت التقارير السنوية في الماضي تقتصر على المساهمين وأصحاب المصلحة في المنظمة، ومع زيادة العاملين وانفعال الملكية عن الإدارة وانتشار النقابات المهنية، ومع تغيير النظرة الإدارية، أصبحت التقارير أكثر من فئة وتتضمن أكثر من موضوع لتغطية التغيرات في الأفراد وفرض النمو والأهداف والتطلعات إلى المستقبل والربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يساعد على خلق الرضا الوظيفي.

5.2- البرقية:

البرقية هي مجموعة من المعلومات تكون من الشخص أو مصلحة يريد إرسالها إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص.

لكي تكون البرقية واضحة ومصادق عليها، يجب أن تتميز بما يلي:

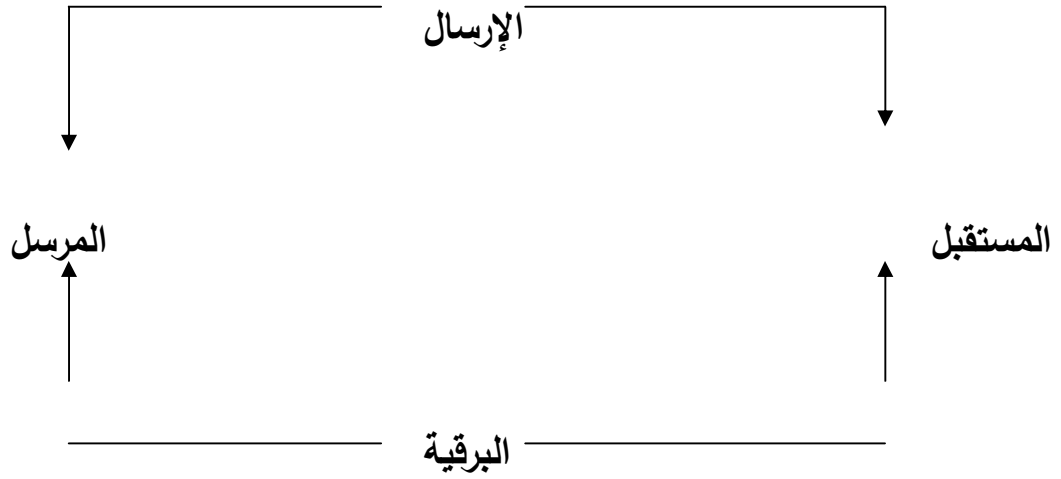
- يجب أن تكون البرقية واضحة ومفهومة كي يفهمها المستقبل.

- برقية بدون تعريف المرسل ليس لها قيمة، وتوصف كمجهولة، وإذا كان هناك اتصال

فيجب أن يكون على الأقل شخصين:

* المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال المعلومات.

* المستقبل: هم الأشخاص الذين تصلهم البرقية.



* البرقية - شكل رقم - 1 - 08 -

- ثانيا: وسائل الاتصال الشفهي

يشكل الاتصال الشفهي الوجه لوجه داخل المؤسسة الجزء الأكبر في الأوقات العلائقية،

ولنجاح ذلك الاتصال وفعالية يجب التحكم بمهارات الاستماع ومهارات الكلام.

1- التعليمات والأوامر:

هي نوع من الاتصال الشفهي الذي يتم دون استخدام أداة أو وسيلة وسطية، وهي تتمثل في التعليمات والتوجيهات الصادرة في صورة أوامر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين أو شرح كيفية تطبيق قرار معين.

ويمكن بالرجوع إلى دليل تحسين الاتصالات للتعرف على وسائل تحسين مهارات الاتصال عن طريق التعليمات والأوامر.

2- الاستشارة:

لا يخلو سير العمل في المؤسسة من بعض المعوقات والمشكلات التي تؤثر بدورها على إنتاج العمل، وقد تكون مادية أو اجتماعية أو نفسية، مما يدفع المؤسسة إلى الاستعانة ببعض الإحصائيين ذوي الخبرة في حل مثل هذه المشكلات، ومن هنا يأتي دور الاستشاري الذي قد تكون الاستشارة داخلية أو خارجية.

ويوجد أكثر من مدخل يستخدمه الاستشاري بصدد البحث عن علاج المشكلة، قد يكون توجيهي أو غير توجيهي أو مزيجاً من الاثنين، وبصفة عامة يجب التعرف على المشكلة من حيث الأبعاد والمكان مع جمع المعلومات اللازمة حولها.

3- الندوات:

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول الموضوع الصعب معالجته على المستوى الفردي،

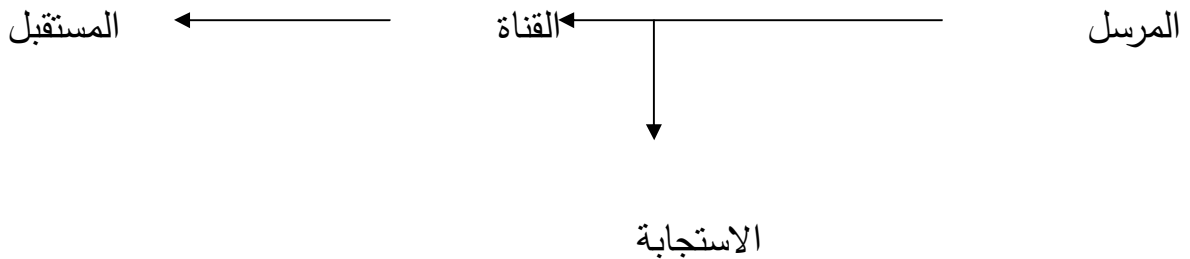
وتطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما ويتم الإجابة عليها في مناقشة مفتوحة وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة، وتعبّر هذه التوصيات عن آراء ووجهات نظر المشاركين فيها.

- تحضير الندوة:

إنّ التحضير للندوة ضروري لتحسين الاتصال وتحقيق الهدف المرجو منها، وذلك من خلال:

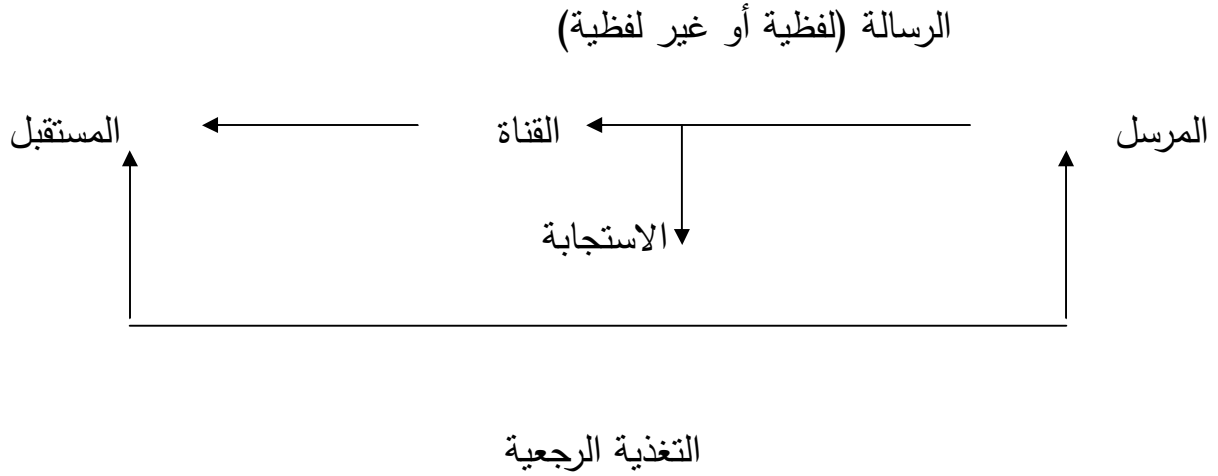
- التخطيط والإعداد المسبق للندوة.
- اختيار الوقت والمكان المناسب لإعداد الندوة.
- المطلب الثالث: نماذج الاتصال داخل المؤسسة
- الاتصال أحادي الاتجاه: في حالة إصدار التعليمات والأوامر.

الرسالة (لفظية أو غير لفظية)



* الشكل رقم - 1 - 09 -

- الاتصال ثنائي الاتجاه: كالمقابلات



* الشكل رقم - 1 - 10 -

- الاتصال متعدد الأطراف والاتجاهات: كاللجان والمؤتمرات والاجتماعات.
- تحديد أهداف وأغراض الندوة بوضوح ودقة.
- استخدام وسائل الإيضاح اللازمة لسهولة الفهم واستيعاب المعلومات.
- الحرص على الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين المشاركين في الندوة.
- التركيز على الموضوعات التي تثار فيها الشائعات المعرضة لإزالة سوء الفهم، ووضع الأمور في محلها.
- الحرص على الخروج بتوصيات بناءة تعكس وجهات نظر الأعضاء المشاركين.
- محاولة وضع التوصيات موضع التنفيذ ومتابعة ذلك مع الترشيد المستمر.

4- المقابلات:

تعتبر المقابلات إحدى صور ووسائل الاتصال الشفهي المباشر، والتي تهدف إلى تبادل المعلومات أو المساهمة في التخفيف من الضغوط النفسية في مجال العمل، وتعتبر المقابلات وسيلة اتصال وجها لوجه وبالتالي يلتزم مراعاة طريقة الحديث وتعبيرات الوجه خوفاً من تشويه المعنى المقصود، ويعرف البعض الآخر المقابلة بأنها تبادل في الاتصال بين شخصين أو أكثر من الناس.

5- اللجان:

تمثل اللجان إحدى صور ووسائل الاتصال الرسمي الشفهي، شأنها في ذلك شأن الاجتماعات واللقاءات، وتختلف اللجان في تشكيلها من حيث العدد والمهام باختلاف الغرض والمسؤولية المسندة، فقد تكون اللجان مهامها استشارية أو تنظيمية أو تنافسية، كما قد تكون دائمة أو مؤقتة حيث ينتهي دورها بتحقيق الهدف.

ومن الجدير بالذكر أنّ اللجان وسيلة اتصال قد تكون إحدى صور التنظيم بالمنظمة، ومهما اختلف الغرض فيجب الالتزام بمبادئ عامة لزيادة فعالية اللجان، ويمكن استخلاص الأمور المتعلقة باللجان كما يلي:

- الإعداد بحكمة والترتيب والتخطيط المسبق لها.
- عدم الانخراط في استخدام اللجان بدون أعراض محددة.
- الحرص على الفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إتباع منهج الكفاية في الإعداد والتنفيذ.

- التغلب على مشكلات تكوين اللجان وتحقيق التنسيق والانسجام الكامل بين أنواع اللجان المختلفة.

- عدم الازدواجية أو التكرار في مهام اللجان.

نوع اللجنة	الغرض من شكلها	عدد الأعضاء	استمراريتها	عدم الازدواجية أو التكرار في مهام اللجنة
اللجان الدائمة.	معالجة قضايا دائمة.	09-05	دائمة	- لجنة الشكاوي. لجنة الاقتراحات. لجنة الفروض. لجنة العلاقات الاستثنائية.
اللجان الخاصة.	معالجة قضية أو مشكلة كبيرة ومعقدة تحتاج إلى خبرات متخصصة.	20-10	مؤقتة، تنتهي بانتهاء القضية.	- لجنة الجداول الاقتصادية لتوسعات الشركة.
اللجان التمهيدية	التمهيد والتحضير والإعداد لموضوع كبير ومعقد.	حسب نوع المهمة	مؤقتة، ويمكن أن تتحول إلى دائمة.	- اللجنة التحضيرية للمشروع. - دوائر الرقابة.

* جدول المقارنة بين أنواع اللجان رقم - 1 - 02 -

6- الاجتماعات:

عندما تكون القرارات المراد اتخاذها صعبة ومعقدة، وتتطلب التوفيق بين وجهات نظر متعددة تقتضي طريقة الاتصال السليمة لجميع الأفراد الذين لهم علاقة بمثل هذا القرار، ويجتمعون وجها لوجه في شكل اجتماعات دورية أو سلسلة من الاجتماعات، وعندما يتطلب الأمر اجتماع هذا العدد بصفة مستمرة ومتكررة جرت العادة أن تكون دائمة.

7- الهاتف:

كلنا ندرك أهمية الهاتف في حياتنا اليومية، سواء في مجال العلاقات التي يقدمها للبشر أو كصورة تقنية، ولكننا ننظر إليه على أنه قناة اتصال غير مباشرة بين المراسل والمستقبل عند مزاوله عملية الاتصال.

ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية كقناة اتصال إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية، حيث تساعد تعبيرات الوجه وما له الفرد من جوارح في تفهم معنى الرسالة المتبادلة بين الطرفين.

يجب أن تتأكد من العناصر الآتية لإجراء أي اتصال هاتفي:

- التخطيط مقدما عن طريق الكتابة في ورقة جانبية.
- يجب تحديد الهدف من الاتصال.
- يجب تحديد المعلومات التي تزداد إعطائها أو أخذها.
- تكتب أولا الأسئلة أو العناصر المرغوب فيها قبل رفع السماعة.

- نتوخى الدقة والعناية في الكلام، لأن الصوت هو الوسيلة الوحيدة المستخدمة في نقل الرسالة إلى آذان السامع.

- نجيب على من يتصل لكي يعرف أننا عن الخط.

- يجب أن نجيب على الهاتف باسم المؤسسة وكذلك بالاسم المجرد.

- نحرص على الإصغاء الفعال عند إجراءات الاتصال الهاتفي لإعطاء فرصة للطرف الآخر للحديث.

- نتأكد قبل إنهاء المكالمة الهاتفية من تحقيق الغرض منها بإرسال واستقبال المعلومات المطلوبة.

8- الإنترنت:

ونجدها في مختلف وسائل الإعلام العالمية المشهورة "الويب" فرضوا أنفسهم كالمجال الأحدث في الاتصالات ومن خلاله يتم تبادل البلاغات في الوقت الحقيقي مع جميع الأشخاص المنظمين في العالم، فالإنترنت هو تشابك في الوقت الحقيقي مع جميع الأشخاص المنظمين في العالم، والإنترنت هو تشابك لا مركزي من شبكات ذات طبيعة وأحجام مختلفة، فهو يقدم خدمات عديدة أبرزها الاتصال وتبادل المعارف والأخبار، شراء، إشهار، والنشر.

- إرسال فوري انطلاقاً من مكتب أو بيت المرسل والاستقبال في الحين من طرف المرسل إليه بواسطة صندوق البريد.

- الاشتغال الحقيقي أربعة وعشرون ساعة على أربعة وعشرون ساعة.
- ثمن المكالمات كالهاتف.
- إمكانية اصطحاب المراسلة بأي -Fichier Texte- وأيضا صوت وصورة.
- الدقة والإيجاز، التبادل: يمكن المرسل إليه أن يأخذ عبارات الرسالة دون أن يعيد كتابتها.
- إمكانية ترتيب الرسالة التي وصلت والاحتفاظ بها.
- إمكانية إرسال بنفس الثمن الرسالة إلى عدة مرسل عليهم في الوقت ذاته.

9- الفاكس:

لإرسال نص أو وثيقة لا توجد أداة أسرع من الفاكس، فهو يقدم إمكانيات جديدة للتبادلات، فكلمة (الفاكس) تشير إلى الجهاز في نفس الوقت إلى الجهاز الذي يسمح بإرسال واستقبال الوثيقة المرسل.

الفاكس يسمح بتبادل نصوص أو صور مع كل شخص أو مؤسسة تملك جهاز فاكس أو لها مودام (Modem) ولوجيسيال (Logiciel) (فاكس) مركب على الكمبيوتر ليشتغل الجهاز يجب أن يكون المتراسلين مرتبطين بشبكة الهاتف التي تمر عن طريقها المعطيات التي قرأت وترجمت إلى إشارات.

فاستعمال الفاكس في الحياة المهنية أصبح أمر ضروري لأنه يسمح بتسوية عدة مسائل بسرعة فائقة، كإبلاغ فاتورة أو وثيقة، مراسلة إدارية... الخ.

- المطلب الرابع:

- أولاً: الميزانية الاجتماعية وسيلة للمعلومات والتسيير الاجتماعي⁽¹⁾

إنّ فرنسا هي أول من تبنت التنظيم الاجتماعي فيما يخص علاقات العمل، وجاء ذلك في تقرير "Surdeau" إصلاح المؤسسات 1975، وما ميز هذا هو ظهور أول الاقتراحات ونشوء الميزانية الاجتماعية بقانون 1977، إلا أنّ المشرع يأخذ بعين الاعتبار علاقات العمل مع العمال أي العلاقات مع الجماعات الداخلية للمؤسسة أو لا يعطي أي اعتبار أو محتوى قانوني للجماعات الأخرى للمحيط الخارجي.

كما يهتم المشرع بالميزانية الصحية وتحسين شروط الأمن والوقاية، وقام بمعاينة الوضعية الاجتماعية للمؤسسة وعلاقتها مع أرباب العمل.

- ثانياً: أهداف الميزانية الاجتماعية

للميزانية الاجتماعية ثلاث أهداف تتلخص فيما يلي:

1.2- الميزانية الاجتماعية وسيلة للإعلام:

من الجانب الاقتصادي والمالي الوثائق المحاسبية تتضمن معلومات تسمح للمساهمين والأعضاء الاستشاريين بالتعرف على حالة المؤسسة من الجانب الاجتماعي، فالمعلومات قد تعطى في أوقات وفي سنوات مختلفة، هذا ما يعيق عملية المقارنة بين المجال والآخر وبين نتيجة السنة والأخرى، فالميزانية الاجتماعية وحسب المادة: (2-438 من قانون العمل)

⁽¹⁾ (D) g Von Pesquenx, (D) Bernard Martory. Economie d'entreprise, édition N°03, Nathan- Technique, France. 1989, P50.

تسمح بالتعرف على الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، ومن خلال الهيئة الممثلة لها أو الممثل النقابي، المساهمين أو العمال.

2.2- الميزانية الاجتماعية وسيلة للتفاوض:

إنّ الحاجة للحصول على معلومات هامة والتي تسمح بتحقيق اتفاق على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال لغة مشتركة تسمح بالنقاش والاتصال الذي من شأنه التقليل من النزاعات داخل العمل.

3.2- الميزانية الاجتماعية وسيلة للتخطيط:

يعتبر التخطيط الهدف الثالث والمهم للميزانية الاجتماعية، والتي تقوم بمعلومات استثنائية ما فيه من المؤسسة، (فالمادة 8-438) من قانون العمل، فإنّ الميزانية الاجتماعية تمثل قاعدة للتطبيق لبعض الالتزامات، فالمؤسسات عادة تقدم بعض البرامج للجنة المؤسسة في ثلاث مجالات وهي:

- تطوير شروط العمل.

- الأمن والوقاية.

- التكوين.

هذه المادة أنشأت من خلال البرامج والميزانية الاجتماعية لتزودنا بمعلومات عن السياسة الماضية للمؤسسة، فالاتصال والحوار الملموس يسمح بلا شك بتجنب النقاش النظري وإيجاد الحلول الفعلية للمشكل، كل ذلك يسمح بتأسيس سياسة اجتماعية للمؤسسة.

- ثالثاً: الإطار القانوني للميزانية الاجتماعية⁽¹⁾

إنّ الميزانية الاجتماعية يجب أن تؤسس في كل مؤسسة تشغل عادة على الأقل 300 عامل، والمنشآت بنفس الحجم، فالمعلومات المعطاة الخاصة بالميزانية الاجتماعية تكفي فقط بإعطاء أرقام دون التطرق إلى شروحات موضوعية، هذا ومن اهتمامات المشرع ما يلي:

- ظروف العمل، تشغيل وتكوين ومناصب الشغل التي تعد من أهم التطورات ضمن القطاع الاجتماعي، كما تعرض الميزانية الاجتماعية على اللجنة المشتركة ليس للدراسة وإنما للفحص والمعاينة ومخالفة ذلك ينتج عنه عقوبات، لكن لا يستدعي اللجوء إلى خبراء من الخارج أي أنّه لا يوجد نص قانوني في هذا المجال، الميزانية أو الوثيقة تبعث إلى مفتشية العمل أو كل عامل معني بالأمر.

- رابعاً: تأسيس الميزانية الاجتماعية

إنّ تأسيس الميزانية الاجتماعية واجه العديد من المشاكل والمعوقات في إجراءاتها المتخذة، ولم تكن كالميزانية المالية الذي كان للمشرع دور كبير في تأسيسها، حيث أشار إلى أهميتها فالمصلحة رئيس العمل تتطلب بالضرورة حجم كبير وإجراءات وذلك لتأسيس الميزانية الاجتماعية، وكذلك من أجل التأكد من مسؤولية العامل وولائه للمؤسسة.

⁽¹⁾ (D) g Von Pesquenx, (D) Bernard Martory. Op. cité, P52.

هذا وتتضمن الميزانية الاجتماعية على معلومات رقمية (عددية) كالعمل بالتوقيت الجزئي، التحويل بين المؤسسات ومعلومات ماسة تخص الراتب والأجر والنفقات المترتبة عن شروط العمل، هذا بالإضافة إلى معلومات أخرى كوجود أو عدم وجود مخطط للوقاية.

الفصل الثالث



العلاقات الانسانية

✓ تمهيد:

إنّ دراسة العلاقات الإنسانية تتطلب فحص الروابط والعلاقات الموجودة بين الأفراد من جهة، وبين المجموعات المكونة لها من جهة أخرى، فسياسات وإستراتيجية العلاقات الإنسانية تقوم لخلق شروط أكثر قبولاً وذلك لتحقيق المنظمة أهدافها.

* المبحث الأول: العلاقات الإنسانية

- المطلب الأول: الأفراد، المجموعات وعلاقتهم

- أولاً: الأفراد ليسوا مواد خالصة لحسابات اقتصادية⁽¹⁾

إنّ إنتاج المؤسسة مرهون بجملة من الشروط منها ما يتعلق بشروط مادية أو قوانين فيزيائية كضغط الحرارة ودرجة الرطوبة، ومتغيرات فيزيائية أخرى التي تستطيع المنظمة التحكم فيها وتعديلها نسبياً، غير أنّ ما هو أعمق من ذلك هو القوانين المتعلقة بالعامل البشري وهو سلوك الفرد، فلا يوجد قانون يبين كيفية التعامل مع الأفراد ولا كيفية توجيههم وتسييرهم بالرغم من اعتبارهم من العوامل الرئيسية والهامة في الإنتاج.

إنّ الفرد ليس عنصراً مرناً يمكن التحكم فيه كبقية عوامل الإنتاج الأخرى، فهو قادر على التصرف المستقل، حيث يرى السوسولوجي "Michel Crozier" أنّ الفرد ليس مجرد يد أو قلب، لكن هو رأس "فكر"، بمعنى أنّه عامل مستقل وحرّ في تصرفاته، فهو قادر على التصرف ضد "النمطية التaylorية"، كذلك ضد المعالجات النفسية.

(1)- (D) q Von Pesquenx, (D) Bernard Martory. Op. cité, P66.

إنّ الفرد كائن اجتماعي يعبر عن أفكاره على مستوى المجموعات: المهنية، ورشات، مكاتب...، أو مجموعات خارج العمل (العائلة، الهوايات...)، هذه التصرفات تابعة للمجموعات التي ينتمي إليها الفرد.

فالعالم "ألتون مايو" باحث أمريكي "أب دراسة العلاقات الإنسانية على مستوى المؤسسة" يرى أنّ الأفراد المكونين لورشة العمل ليسوا فقط أفراد، فهم يكونوا مجموعات أين يطوروا فيها عادات، سلوكيات والعلاقات فيما بينهم، مع الرئيس في العمل ومع النظام الداخلي للمؤسسة.

- ثانياً: كل عامل ينتمي إلى جماعات اجتماعية متميزة

كل عضو داخل المنظمة يعبر على مستوى المجموعات الاجتماعية التي ينتمي إليها بكيفيتها متغيرة وبطرق متميزة، ويتبعون أهداف مختلفة، وفي بعض الحالات حتى الخصوم نأخذ مثلاً: "Roland Duroy" خراط مهني في مؤسسة لصناعة المعادن في الشمال، هذا العامل ينتمي إلى مجموعات عمل مختلفة تتميز بما يلي:

1- الموقع الجغرافي:

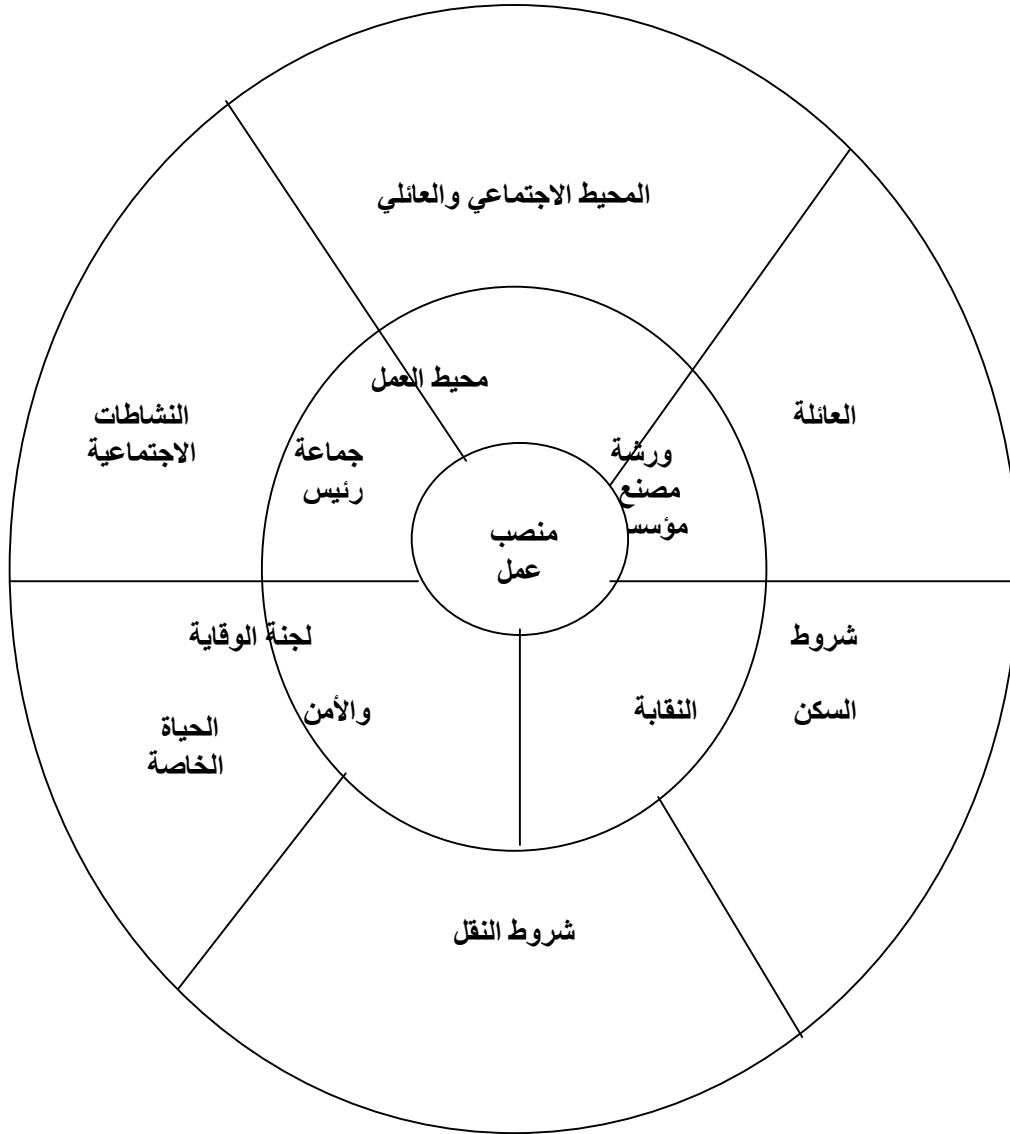
(R-Duroy) يعمل بمصنع فرنسي مكون من مجموعات مختلفة في مصنع "Douai" وبورشة متصلة بمكتب الدراسات، فالعمال داخل المصانع والورشات ذات نفس الموقع الجغرافي يعملون على تطوير شروط وتنظيم أوقات العمل، توفر كل شروط الوقاية.

2- وصف العمل:

(R-Duroy) له علاقات جيدة مع ربّ العمل، فهم يولوا له بالولاء والاعتراف، كما أنّه له أهداف ومصالح مشتركة مع المسؤولين الإداريين والتجاربيين، فوضعيته ومستواه التنظيمي في العمل وعلاقاته الجيدة مع المسؤولين تخلق له صراعات مع العمال المرؤوسين.

إنّ لكل مؤسسة الحق في تشكيل نقابة التي من شأنها الدفاع عن حقوق العمال والمطالبة بها، وكذا تمثيلهم أمام المجالس المختلفة، هذا بالإضافة إلى المطالبة بتحسين شروط العمل وتشكيل لجنة الأمن والوقاية وهي تمثل التنظيم غير الرسمي، وهذه اللجنة مكونة من أعضاء اختيروا حسب إجراءات معينة.

يتضح من خلال ذلك أنّ العمال في حياتهم المهنية في علاقة مع مجموعات مختلفة وغير متجانسة، ذلك ما يسمح لكل عامل (فرد) اكتساب وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.



* شكل رقم - II - 01 -

* الجماعات الاجتماعية المؤثرة على العامل * (1)

(1) (D) q Von Pesquenx, (D) Bernard Martory. Op. cité, P65.

- ثالثاً: العلاقات الموجودة بين المجموعات الاجتماعية والموجودة داخلها

إن لكل عامل درجة معينة من الاندماج والانسجام داخل العمل، فقد يشعر بالسعادة لوجوده في منصبه بالمؤسسة أو عكس ذلك، فقد يشعر عند تواجده مع رفقائه في العمل بالعزلة وانعدام العلاقات مع المحيط المهني، ويعرف الاندماج على أنه درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد العامل اتجاه المجموعة، فكلما كانت هذه الدرجة مرتفعة كان عمل المنظمة أكثر فعالية ورضاء. هذا ويعتبر التنسيق بين العمال أمر ضروري، فعمل مجموعة الأفراد على شكل المجموعات وهذه الأخيرة تعمل على مجموعات أخرى على مستوى المنظمة، فالتنسيق بين الأفراد والمجموعات عامل جوهري وذلك لسير عمل المؤسسة، ومن شأن ذلك أن يسمح بمواجهة النزاعات التي تعيق تحقيق الأهداف، ومنها:

- ضمان الاندماج الجيد بين الأفراد، بمعنى آخر تطوير درجة الرضا بين العمال.

- الحد من النزاعات ومعالجتها قبل أن تصبح أزمات حادة.

وبصفة عامة تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق التناسق بين الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة.

- المطلب الثاني: سياسة العلاقات الإنسانية

- أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية

يقصد بها الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وتحفيزهم عن المزيد من العمل المثمر المنتج، فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية

ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف التنظيم للمؤسسة في نفس الوقت.

هذه العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي بالإضافة إلى كل ذلك تفهم عميق لقدرات الناس ولطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب.

- ثانياً: التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية على مستوى المؤسسة

برغم أنّ الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية، إلا أنّ إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد، ولم يستخدم اصطلاح (العلاقات الإنسانية) في الأعمال إلا قبل سنة 1940 بقليل.

ولقد مرّ التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية بثلاث مراحل هامة، وهي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لم يكن هناك اهتمام بالعلاقات الإنسانية في هذه المرحلة، لأنّ الأفراد كانوا يعملون منفردين أو في شكل مجموعات صغيرة ممّا جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة، ولقد كان السعي للحصول للعيش بل كانت المعيشة على حد الكفاف هي الهدف اليومي للأفراد، ممّا جعلهم لا يفكرون في أيّ شيء آخر، كذلك النظام الصارم لرب العمل حيث كان الأفراد يعملون منذ شروق الشمس حتى غروبها، كما لم يسمح بوجود أي شكل من أشكال الاتصال بين الأفراد.

II - مرحلة الثورة الصناعية:

لم يكن في هذه المرحلة اهتمام بالعلاقات الإنسانية، كذلك نلاحظ ذلك من خلال المحاولات الفاشلة لـ "Robert Awer" في إنجلترا سنة 1800، وكذلك محاولة "Androu Ure" سنة 1835 الذي أبرز لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقدم عليها الصناعة، هذا إضافة إلى البنود الصارمة في الولايات المتحدة الأمريكية في 05 يوليو 1830 التي كانت تشير إلى العمال "بالأيدي".

III - عصر العلاقات الإنسانية:

في هذه المرحلة يلاحظ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويرجع الفضل إلى الحركة الإدارية العلمية، حيث أنها أيقظت رجال الأعمال ولفتت أخطارهم إلى العنصر الإنساني في الإنتاج، وبعدها بدأت الدراسات حول الأفراد في محيط العمل بفرض التعرف على مشكل الإنسانية المعقدة، ظهرت العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات كميدان له أهمية وذلك نتيجة دراسات التي قامت في المصانع "هاوتون" بإشراف "أيلتون مايو" الذي أظهر من خلال تجاربه أن العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل.

ومن بين الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: (1)

(1) د.صلاح الشواني: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة للشباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص 507.

- يتبين من الاستعراض التاريخي السابق أنّ العلاقات الإنسانية لم تخص إلاّ بالقليل من الاهتمام، ممّا جعل هناك حاجة إلى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية حتى يتحقق التوازن بينها وبين الجوانب الأخرى في محيط العمل.

- ظهور نقابات و سن تشريعات عمالية كانت تطالب بحقوق العمال ومصالحهم.

- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية.

- كاد للكساد العظيم الذي شمل العالم في الثلاثينات أثره في زيادة شعور أصحاب المشروعات بمسؤولياتهم الاجتماعية خاصة اتجاه الأفراد العاملين فيها، وقد تطلب تحقيقها من الإدارة وجوب التعرف على مطالبهم واحتياجاتهم والعمل على تحقيق الاستقرار العاطفي والاقتصادي معاً.

- كان للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت، أثرها في التشجيع الإداري للمشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية التي ساهمت في تحقيق رصيد هام من معرفة ومفاهيم وأساليب نذكر من هذه التجارب "هاوتون" في مصانع شركة "ويسترن اسليكتروك" بشيكاغو الولايات المتحدة الأمريكية.

- ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بازدياد الاهتمام الجاد بالعناصر البشرية، نجد "فريدريك تيلر" ركز بالاهتمام على العامل باعتباره المحرك الأساسي المؤدي لزيادة الإنتاج، وبذلك كانت الإدارة العلمية السابقة لذلك معتمدة على مبدأ تكلفة العمل.

- يؤدي ارتفاع مستوى المعيشة إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية، إذ لا يكفي الأفراد في هذه الحالة مقابلة مطالب الحياة الضرورية وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.
- تعتبر هذه الأسباب بداية لسير الاهتمام بالعنصر البشري نحو المزيد من الدراسات التي لا يمكن أن تقف عند حد أو تصل إلى نهاية طالما تعلق الأمر بالأفراد والمطالب الإنسانية.

- ثالثاً: القوانين المعترفة تدريجياً بحقوق العمال⁽¹⁾

إن تطور العلاقات الاجتماعية على مستوى المؤسسة مرّ بمراحل هامة، وهي:

- 1791: قانون Chapelier الذي نص على منع تحالف العمال.
- 1813: مرسوم يمنع عمل الأطفال دون سن العاشرة في المناجم.
- 1864: قانون يسمح بحرية التحالف.
- 1874: تأسيس مفتشية العمل.
- 1893: قانون يحدد شروط الأمن والوقاية في العمل.
- 1900: تحديد ساعات العمل ب:10 ساعات في اليوم.
- 1906: دور قانون العطل الأسبوعي.
- 1928: صدور قانون ينص على التأمينات الاجتماعية.
- 1936: اتفاق Matignon العطل مدفوعة الأجر، مهاماً أسبوعياً، تعيين ممثل للعمل.
- 1945: تأسيس لجنة المؤسسة.

⁽¹⁾ (D) q Von Pesquenx, (D) Bernard Martory. Op. cité, P69.

-1956: قانون يحدد العطل المدفوعة بثلاث أسابيع.

- 1968: الاعتراف بالفرع (التمثيل) النقابي بالمؤسسة.

-1981: تخفيض ساعات العمل، حرية التعبير.

- المطلب الثالث: أهمية العلاقات الإنسانية

ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباط وثيقاً، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن تميزها شخصية الفرد العامل، كما يجب على القيادات الإدارية الناجحة التي تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعّال، هذا مع توافر قدرة امتداح عملهم وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد، والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم، ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين من خلال المؤشرات التالية:

- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها.

- مستوى اندفاع الأفراد لتحقيق إنتاج جيد.

- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد.

- درجة المشاركة للأفراد، إبداء الآراء واتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم.

- مدى فعالية وملائمة أساليب الاتصال بين الأفراد ومرؤوسيه.

- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات الإنسانية

الحديثة.

2- إضافة الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى رسمية المؤسسة.

3- أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال باعتباره أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى تفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل، فهي تقوم على أساس فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته، ويرتبط نجاحها ببيان الهدف الإنساني للمؤسسة.

4- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

- **المطلب الرابع: مقومات العلاقات الإنسانية**

يعتمد نجاح العلاقات الإنسانية على فهم المقومات التالية:

01- الحاجات: لضمان نجاح العلاقات الإنسانية يجب توفر مناخ العمل المناسب لإشباع حاجات الناس بـ صور تحقق الأهداف.

02- الإدراك: هو عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية، ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم، وتختلف تفسيرات الأفراد للأشياء حسب خبراتهم وقدراتهم على الاستبصار الواعي، ولذلك فإن حاجة الإداري إلى معرفة الآخرين وفهمهم تستدعي منه معرفة خصائصهم وفهم الأبعاد والعوامل التي تؤثر في سلوكهم من أجل استغلال أقصى طاقاتهم الممكنة.

03- القيم: تعبر القيم عن معتقدات تحدد أهمية الأمور بالنسبة للفرد، وهي تحكم سلوك الفرد، وإن تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تنافر بين الطرفين مما يؤدي إلى سوء التفاهم، وتظهر قيم الأفراد ديناميكية وليس ثابتة وهذا يعود إلى إنتاج معرفة الفرد وخبرته في الحياة.

وفي ضوء ذلك فإنّ الإداري يجب أن يدرك أنّ العاملين معه ليسوا متجانسين، بل هم خليط من الأفكار وانطباعات وأحكام وتقديرات للأمور، وإنّ مقدرته على إدراك هذه الفروق واحترامها والتعامل معها وفق منهجية منظمة يقلل الكثير من المشاكل في تعامله مع العاملين ويخلق جو من الراحة لوجود إداري متفهم وواعي.

04- الاتجاهات: الاتجاه هو تعبير قيمي، قد يكون إيجابيا أو سلبيا نحو أشياء أو أفراد أو أحداث.

ومن المعروف أنّ الكثير من الأفراد تكون تصرفاتهم نابعة ممّا لديهم من اتجاهات، والإداري الناجح هو الذي يعرف ما لدى العاملين من اتجاهات لما لذلك من أثر في إدراكه لسلوك وأداء العاملين معه، والاتجاهات تتصف بالتغير نتيجة للخبرات التي يتعرض لها الفرد، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تحدث تغييرا في اتجاهات أفرادها وسلوكياتهم بشكل يساعد على تحقيقها.

05- الدافعية: الدافعية هي حالة داخلية معقدة، لا تلاحظ مباشرة بل يتم لمس مترتباتها على السلوك البشري، وهي طاقة داخلية تنشط الأفراد وتحكمهم على الأداء والإنتاج، وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد.

06- معرفة ديناميكيات الجماعة:

ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها، والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، وهذا يهم رجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهها سليما.

07- الحوافز: هناك شروط رئيسية يجب أن يأخذها الإداري بعين الاعتبار في تعامله مع

الحوافز، وهي:

- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين وإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف.
- اختيار الوقت الملائم لتقديم الحافز.
- ضمان استمرارية الحوافز وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريتها.
- تقديم الحوافز بناء عن العدل والمساواة والكفاءة وتعريف الأفراد بسياسة تنظيم الحوافز.
- تناسب الحوافز طرديا مع الجهد المبذول لتنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- إقناع العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- تناسب الحافز مع الدوافع لدى الفرد.

* المبحث الثاني: تحسين الجو الاجتماعي وتطوير الدافعية

إنّ التصرفات الاجتماعية للمؤسسة تهدف إلى خلق جو من الابتهاج والرضا المهني بين العمّال، وجو اجتماعي يساهم في السير الحسن للمنظمة.

- المطلب الأول: الجو الاجتماعي مفهوم يصعب تقديره⁽¹⁾

إنّ الجو الاجتماعي يعرّف على أنّه مستوى الرضا الفردي والجماعي الذي يشعر به العمّال أثناء تواجدهم بالمنظمة فهو يسودها، غير أنّه يصعب تقديره وتحديده، كما يستحيل وضع معايير موضوعية لقياسه إلاّ أنّه يمكننا الإحاطة به:

* إمّا مباشرة من خلال الانطباع العام الذي يعطى عن الوحدة، فالرؤية الذاتية يمكن أن تدعم من خلال تحقيقات وتصريحات العامل من أجل التعبير عن مستوى رضائه.

* إمّا غير مباشرة، من خلال العلامات والدلائل التي تترجم سلوكيات الرضا أو عدمه لدى العمّال، ويتضح من خلال ذلك ارتفاع نسبة التغيب، ارتفاع حجم الصراعات داخل المنظمة، استقالة العمّال... الخ، كل ذلك يشير إلى تدهور الجو الاجتماعي داخل المؤسسة.

- المطلب الثاني: أهمية تحسين الجو الاجتماعي على السلوكيات⁽²⁾

لم يتمكن المفهوم التقليدي للتسيير من فهم خصائص التنظيمات، وذلك لإهماله لعنصر أساسي فعّال وهو الجانب البشري وما له من أثر على فعالية التنظيمات، إذ لا يمكن الاستغناء

⁽¹⁾ (D) q Von Pesquenx, (D) Bernard Martory. Op. cité, P69-70.

⁽²⁾ د. بوفلجة غياث: "نفس المرجع السابق"، ص 19-20.

عن العمّال ولا الحط من قيمتهم، لأنهم جزء لا يتجزأ من التنظيم، يجب اعتبارهم وإعطائهم حقهم من الأهمية وهو ما اهتدى إليه "إلتون مايو" وزملائه.

اشتهرت البحوث التي قام بها "إلتون مايو" ورفقائه ببحوث "هاوثون"، وقد أجريت بالشركة الغربية للكهرباء (Electric Copary Western) ودامت لسنوات (1927-1932).

أ- لقد كانت هناك مشكلة انخفاض الروح المعنوية بهذه المؤسسة، التي كان عدد عمالها 30000 عامل، وسبق "مايو ورفقائه" مجموعة أخرى من الباحثين حاولوا دراسة الإضاءة عن العمال، فعزلت المجموعتان من العمال حيث أنّ الإضاءة غيرت عند مجموعة واحدة، بينما بقيت ثابتة بالنسبة للمجموعة الأخرى، إلا أنّ الغريب في الأمر هو أنّ الإنتاج كلّه دائماً يزيد في كلا المجموعتين ولم تتعرف فرقة المهندسين على سرّ هذه الزيادات في الإنتاج رغم التغيير في الإضاءة سواء بالزيادة أو بالنقصان، ذلك ما دفع "إلتون ورفقائه" إلى مباشرة بحوثهم لاكتشاف ذلك العامل المجهول.

ب- اختيار حجرة التجميع:

لقد اختيرت فئتان وطلب منهما بدورهما اختيار أربع فتيات أخريات، حتى يكون المجموع ستة وهي جماعة عمل صغيرة، كلفت بجمع خيوط ومعدات الهاتف خلال مدة التجارب بقي ملاحظ معهنّ في الورشة يخبرهنّ عن سير التجربة طالبا منهنّ المعلومات والنصائح مسجل شكاويهنّ، وبدأت هذه التجربة بجمع معلومات عن التعاون وتناسق أفراد هذه الجماعة المنسجمة.

لقد قامت تغييرات متعددة كانت خلاصتها وأثارها كما يلي:

- 1- في الحالة العادية كان إنتاج العاملات 2400 وحدة لكل عاملة خلال أسبوع.
 - 2- بدأ العمل بالقطعة فزاد الإنتاج.
 - 3- قدمت فترتين للراحة طول الواحدة 05 دقائق واحدة صباح والأخرى مساء فزاد الإنتاج.
 - 4- زيدت في هذه الراحة حيث صارت 10 دقائق فزاد الإنتاج قليلا، واشتكت العاملات بتقسيم وسير العمل نتيجة لتكرار فترات الراحة.
 - 5- قدمت 06 فترات للراحة تقوم كل واحدة 05 دقائق فانخفض الإنتاج قليلا.
 - 6- عادت الفتيات إلى فترتين من الراحة حيث قدمت في الأولى وجبة ساخنة بدون مقابل فزاد الإنتاج.
 - 7- انصرفت العاملات على الساعة 4:30 عوض 5:00 فزاد الإنتاج.
 - 8- انصرفت على الساعة 04:00 فبقي الإنتاج كما كان.
 - 9- عادت الظروف إلى طبيعتها الأولى قبل التجربة فكن الإنتاج قياسيا.
- فالنتيجة التي استخلصت من هذه التجارب، فهي أنّ العلاقات الحسنة بين العاملات التي كونت جماعة منسجمة متعاونة ومتفاهمة وتطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة، هي الأسباب الحقيقية لارتفاع الروح المعنوية وتحسن الإنتاج مما أدى إلى زيادة البحث والاهتمام بتنظيم جماعات العمل والمشاركة الحرة لهذه الجماعات في أعمال وأهداف المؤسسة.

- المطلب الثالث: عوامل السياسية والاجتماعية للمنظمة

إنّ السياسة الاجتماعية تترجم من خلال مجموعة من الأفعال التي تهدف إلى رفع مستوى أو درجة الرضا عند العمّال، فوضعية المؤسسات ليست متجانسة فيما يتعلق بالإنجازات الاجتماعية، فالبعض منها فوائد ومنح اجتماعية عديدة ومتميزة والأخرى تحدد بدقة الإلزام القانونية.

أ- شروط العمل والأجرة:

- كإيقاع العمل، الشروط المادية لممارسة العمل، مستوى الراتب، نوع القيادة المستعملة... الخ.

ب- المنافع المادية المخصصة للعمال:

- تضم جانب التعاون كمطعم المؤسسة، فبعض المنظمات تدمج في هذا المجال الخدمات المتعلقة بالنقل، خدمات البنوك الموضوعة تحت تصرف العمال.

ج- المنح الاجتماعية:

- وتتمثل في كل المنح المقدمة للعمال بصرف النظر عن العمل المنجز، كمساعدات للعائلات، تنظيم العطل، المساعدات المالية المخصصة للنشاطات والهوايات، المنح المخصصة لأطفال وزوجات العمال وغير ذلك.

- إنَّ الاندماج الحسن بين العمّال يتم بالربط بين مختلف المجموعات التي تعبّر عن آرائها واستفساراتها المختلفة داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال:

* التعريف بأهداف المنظمة.

* تحسين الاتصال داخل المنظمة، وذلك بتقديم اقتراحات وتحريّر جريدة المؤسسة والربط بين مختلف أماكن العمل وخارجها.

- **المطلب الرابع: تطور مفهوم الدافعية في العمل⁽¹⁾**

يمكن تعريف الدافعية بأنّها حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة، بل يتم لمس مرتباتها على السلوك البشري، وهي طاقة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم على الأداء والإنتاج وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد.

فلقد تطور مفهوم أو نظام الدافعية في العمل، ونلاحظ ذلك من خلال النظريات التي تناولت طرق وأساليب دفع وتحفيز العمال، تهدف كل منها إلى تقديم الإجابات المناسبة عن حقيقة دوافع الأفراد للسلوك المرغوب وبالطريقة المرغوبة فيها، فالحوافز تحرك الإنسان إلى الرضا والعمل من خلال تلبية الحاجات النفسية للعامل.

01- الدوافع التقليدية للعمل:

إنَّ الحوافز التقليدية مبنية على المكافأة والعقاب، أو ما يطلق عليه أيضا الجزرة والعصا، أمّا المكافأة فمبنية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية، أي مستوى الأجور، فهذه النظريات

(1) د. بوفلجة غياث: "نفس المرجع السابق"، ص 185-186.

مرتبطة بالنظريات الإشرافية 'لبافلوف' وتعتمد على تعزيز الاستجابات المرغوب فيها، فتعزيز سلوك معين يؤدي إلى الزيادة في احتمال وقوته، وقد استنتج "براون" في موضوع الحوافز بصفة عامة أنه:

- 1- ليس هناك باعث واحد، بل الحوافز تختلف من منطقة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى.
- 2- تتناقص الآثار مع زيادة الدوافع المادية، فبقدر ما تزيد المكافأة تقل الرغبة في المزيد منها.
- 3- قد تتعارض الحوافز مع دوافع أخرى كالرغبة في الرّيح والخوف من دفع المؤسسة للمستوى الأدنى الضروري إنتاجه من طرف العمّال، إن هي تعرفت على قدراتهم الحقيقية.
- 4- أجمع الأخصائيون النفسيون والاجتماعيون أنه لم تعد للعمال القدرة التحفيزية السابقة، ولا تكون له قوة التحفيز إلاّ في الحالات التي يكون فيها دخل العامل ضعيفا، بحيث لا يفي باحتياجاته الأساسية وتتناقص أهمية المال كدافع مع تحسن الحالة المالية للعامل.

02- العلاقات الإنسانية وحوافز العمل:

تعتبر العلاقات الإنسانية السليمة في المؤسسة لميوله الاتصالات وكفاءة القادة في المعاملات الإنسانية اشتراك العمال في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، من العوامل المساعدة على التخفيف من ضغوط العمل وتحفيز العمال، من أهم الأعمال التي نشرت في هذا المجال نجد بحوث "إلتون مايو وماك كريكور".

لقد كان "مايو" رائدا في اكتشاف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال بحوث "هاورثورن"، حيث وجد أنّ جماعات العمل المتجانسة والمتماسكة والعلاقات الحسنة بين العمّال والمشرفين

والأخذ برأي العمّال في كل ما يخص تنظيم العمل والتسيير، عوامل تساعد على رفع الرضا المهني عند العمّال وتحفيزهم نحو العمل.

- "ماك كريكور" فرضيات حول السلوك البشري المترتب عن عمليات التسيير، وتوصل إلى التفريق بين عاملين "س" و"ص".

✓ نظرية "س": وبمقتضاها ينظر إلى العامل على أنه:

- يكره العمل ويعمل على تجنبه.

- لهذا يجب مراقبته عن قرب والضغط عليه.

- فهو يفضل أن يكون منفذاً، إذ أنه يعمل على تجنب المسؤولية.

✓ نظرية "ص": وبمقتضاها يكون:

- العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة، وأكثر من ذلك فهو مصدر للرضا.

- ليست المراقبة الخارجية هي الوسيلة الوحيدة للحصول على مجهود العامل.

- أهم جزاء للعامل هو تحقيق الذات.

- في حالة توفر الظروف المناسبة، فإنّ الأفراد لا يكتفون بقبول تحمل المسؤولية، بل يسعون

للحصول عليها.

- بإمكان كثير من الأفراد المساهمة في إيجاد حلول لمشاكل تنظيمية.

- في الوقت الحاضر فإنّ إمكانيات متوسط الأفراد العاملين غير مستغلة بكاملها.

03- نظريات حوافز العمل:

إضافة إلى أهمية البعد الإنساني في موقع العمل كمعامل مساعد على توفير شروط الرضا المهني عند العمال، هناك عدّة نظريات في حوافز العمل وتركز على طرق إرضاء العامل وتحفيزه على العمل، تتمثل أهمها في نظرية الحاجات "لماسلو" والحوافز الداخلية "لمالك كلياند" ونظرية "لمرزبرغ".

1- نظرية سلم الحاجات:

لقد حدّد "أبراهام ماسلو" "Maslow-Abraham" مجموعة من العوامل التي تساعد على سلامة الفرد وتحضيره على العمل، وقد وضعها في شكل هرمي مرتب، أمّا العوامل حسب ترتيباتها فهي:

5	تحقيق الذات	10%
4	الاعتراف من الآخرين	40%
3	حاجات الاجتماعية والانتماء	50%
2	حاجات الأمن	70%
1	الحاجات الفيزيولوجية	85%

وقد لاحظ أنّ حاجة الفرد لإشباع الحاجات الفزيولوجية تكون بنسبة أكبر من الحاجات الأخرى، ويرى بأنه كلّما توصل الفرد إلى إشباع حاجاته افتقر إلى إشباع حاجات أخرى ارتقائية.

ب- نظرية الحواجز الداخلية:

تعتبر نظرية "McClelland" قريبة من تلك التي أتى به "مازلو"، حيث وجد أنّ أقوى المحفزات هي الإنجاز، السلطة والانتماء.

• ويقصد بالإنجاز:

- الرغبة في الامتياز.
- عدم الاعتقاد في الحظ.
- تحمل المسؤوليات.

• ويقصد بالسلطة:

- الرغبة في الإشراف والحصول على سلطة التأثير على الآخرين ولعب أدوار مهمة.

• ويقصد بالانتماء:

- أنّ بعض الأفراد يشعرون بالحاجة إلى تقبلهم من طرف الآخرين والانتماء إلى الجماعة، فيكونون مقدرين ومحبوبين.

04- نظرية العاملين:

لقد قام "هزبرغ Herzberg" ببيت سال من خلال 200 مهندسا ومحاسبا عن الأوقات التي كانوا فيها مسرورين في عملهم، والأوقات التي كانوا فيها جد كرهين لعملهم، والنتيجة الأساسية التي توصل إليها هي أن الحالات التي أدت إلى الرضا تختلف عن تلك التي أدت إلى عدم الرضا.

• العوامل المرتبطة بالرضا المهني:

- الإنجاز.
- الاعتراف.
- جاذبية العمل في حد ذاته.
- المسؤولية.
- التطور.

• العوامل المرتبطة بعدم الرضا المهني:

- سياسة وإدارة الشركة.
- الإشراف.
- الأجر.
- العلاقات بين الأفراد.
- ظروف العمل.

وقد استنتج "هرزبرغ" أنّ هذه العوامل ليست متناقضة، بل كانت لها علاقة بنمطين من الحاجات، فالإنسان بطبعه يهدف إلى تجنب حالات عدم الرضا، وهي مرتبطة بمحيط العمل، وقد أطلق عليها "العوامل الصحية".

بينما أطلق على العوامل الأخرى المساعدة على إبراز القدرات والشخصية بـ "العوامل المحفزة"، إنّ غياب العوامل الصحية يؤدي إلى عدم الرضا، في حين وجودها لا يؤدي إلى عدم الرضا المهني.

فالمنظمات المحلية تحفز أفرادها للعمل من خلال الدفاع المادي وإن لم يبق قي قوته السابقة، وهو في تناقص مستمر نتيجة تحسن الظروف المعيشية بصفة عامة، والدوافع الأخرى نفسية كتحقيق الذات واجتماعية كالانتماء والمشاركة، وينمو ذلك بترك المؤسسات للإشكالات التقليدية في ممارستها للسلطة، لكن هذا لا يمنع من حدوث نزاعات داخل العمل، حيث يشكل تواجدها الأساس في سير عمل كل منظمة.

* المبحث الثالث: الصراعات بين الأفراد وبين الجماعات

- المطلب الأول: مفهوم الصراع⁽¹⁾

تعرف النزاعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأنها صراعات يرى "ليكرت وليكرت" (1976 Likert and Likert) أنّ الصراعات هي نزاع حاد من أجل

(1) د. بوفلجة غياث: "نفس المرجع السابق"، ص 159-160.

حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، والتي إن تحققت تحول دون الوصول إلى نتائج مرغوب فيها مما يؤدي إلى ظهور العداة.

- بينما يرى "مارش وسيمون" بأنّ الصراع هو عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في اختيار نشاطهم.

من هنا نستنتج أنّ الصراعات تكون عادة نتيجة عدم الرضا من نتائج القرارات المتخذة والمتناقضة لمصالح الأفراد داخل التنظيم، إلا أنّ هناك كثير من الصراعات التنظيمية وخاصة بالدول النامية هي في الحقيقة ناتجة عن أسباب خارج التنظيم.

فالصراع إذا هو ما ينتج من اختلاف حاد بين جهتين، نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى، هذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة والنفوذ، كما قد تكون المطالب معنوية وتمثل في: التقدير والاحترام، وتكون ضد كل ما يهدد مصالح وأمن الفرد أو الجماعة.

- **المطلب الثاني:** يمكن تمييز ثلاث أنواع من النزاعات⁽¹⁾

1.2- صراعات فردية:

تجد هذه الصراعات مصدرها من خلال التعارض بين العمال لأسباب شخصية، وقد تكون في أدنى مستوياتها، أي بين فردين أو مجموعة محددة من الأفراد، لأسباب لا علاقة لها بالتنظيم، وإنما تظهر في التنظيم لالتقاء هؤلاء الأفراد في نفس مجموعة العمل، وقد تكون

(1) نفس المرجع، ص 163-164.

الاختلافات بين فردين من مختلف درجات السلم الإداري كأن يكون الاختلاف بين رئيس الإشهار بالمؤسسة وبين المدير التجاري لتعارض شخصياتهم دون أن تصل إلى اقتحام الآخرين في هذا الصراع.

2.2- صراعات جماعية:

قد يكون الاختلاف بين عناصر من نفس جماعة العمل، نتيجة سوء التفاهم والصراع على النفوذ والسلطة، أو بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي داخل الجماعة، كما قد يكون الاختلاف بين جماعات العمل المختلفة نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ هناك اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم، لهذا نجدهم يعانون من حرمان نسبي، إذ أنّ تقييم رفاهية الفرد لا تكون بصورة مطلقة، وإنما تكون نسبة نتيجة لعدة عوامل منها: أملاك الآخرين وامتيازاتهم.

3.2- صراعات تنظيمية:

قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، كأن يكون بين العمّال والإدارة، أو بين الإطارات المتوسطة والإطارات العليا، قد يكون بين مختلف المصالح داخل نفس التنظيم، كأن يكون الصراع مثلا: بين مصلحة الإنتاج ومصلحة اختيار الجودة. ونتيجة الاختلاف الذي يحدث بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي على مستوى التنظيم واتساع الهوة بينهما، يقع الصراع أيضا نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، ممّا

يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضاها بمختلف الوسائل والصور المتاحة.

- المطلب الثاني: نشأة والتعبير عن صراعات العمل⁽¹⁾

المخطط الأسفل يوضح لنا مسار وكيفية حدوث الصراع، فنحن نعلم بأنّ الصراع ينشأ نتيجة الوضعية المتدهورة والسيئة لظروف العمل، ويتم التعبير عنه إمّا بطريقة جماعية نقابية أو بطريقة فردية.

فالإضراب عادة يعرف على أنه توقف جماعي عن العمل، ويعتبر كذلك طريقة من الطرق المستعملة في التعبير عن الصراع، وهو التعبير أكثر حدة والأكثر تكرار في جماعات العمل.

01- مقاييس لمعايير وجود صراعات داخل العمل:

يعتبر الإضراب أكبر دليل لوجود صراعات داخل العمل، وهو الأكثر تكرار، ويوجد بالإضافة إلى ذلك علامات أخرى تعبّر عن الأزمة والتي يمكن اعتبارها كبداية للإضراب، أو بكلّ بساطة كإشارات لتقارير اجتماعية مهنية متدهورة، هذا ويتضح الصراع من خلال:

- زيادة المشاكل في الإنتاج والإدارة، الأخطار، المشاجرات، العطل (في الإنتاج).

- زيادة حوادث العمل.

- زيادة مطالبات العمّال وتعددها كالمطالبة بضرورة وجود ممثل لهم.

- انخفاض وتأخر في الإنتاج.

⁽¹⁾D Y Von Pesquenx, D Bernard Martory. Op. Cité, P73.

- طلبات التحويل إلى مؤسسات أخرى.

- زيادة في نسبة التغيب لسبب قانوني أو بغير سبب.

- زيادة المفاوضات والاجتماعات.

- الاعتداء وعدم التجانس المتصلب بين العمّال.

02- إستراتيجية التعامل مع الصراع: (1)

لقد وصف "كانتر" ثلاث إستراتيجيات عامة للتعامل مع مختلف أنماط الصراع في

التنظيمات الكبيرة، وتتمثل فيما يلي:

أ- العمل على تشغيل المنظومة عن طريق محاولات جديدة.

ب- إيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع، كإيجاد قوانين جديدة لتسهيل المواجهة.

ج- تغيير هيكل التنظيم، بهدف تقليل عوامل الصراعات والكشف عنها لمواجهةها.

أمّا "بليك موتون" فقد حدّد خمسة طرق ممكنة لحل الصراعات القائمة بين المشرفين

والمنفذين، وتتمثل في الانسحاب والليونة بحل وسط وإظهار القوة والمواجهة أي حل المشاكل،

وقد وجد أنّ الأفراد والتنظيمات التي تعتمد على درجة أكبر على المواجهة لحل المشاكل تكون

العلاقات بين أفرادها أكثر نجاح وفعالية، نفس النتيجة توصل إليها "لورانس"، حيث اختبر

استعمال كل من المواجهة وإظهار القوة والليونة كطرق للتفاعل مع الصراعات في ستة

تنظيمات، وقد استخلص أنّ الوجدتين الأكثر فعالية كانتا تلك التي استعملت فيها طريقة

(1) د. بوفلجة غياث: "نفس المرجع السابق"، ص 168-169.

المواجهة لى حد أكبر، ممّا استعملت في التنظيمات الأخرى، هذا وقد حدّد "لتون" سبعة عناصر للمواجهة المنتجة:

- التحفيز الإيجابي المتوازن، وذلك للتأكد من أنّ الجانبين يستفيدان من حلّ الصراع أكثر من استفادتهما من استمراره.

- إيجاد توازن بين قوتي الجانبين، لأنّه في حالة عدم التوازن قد يغتر القوي بقوته ويرى الضعيف أنّه لا فائدة من البحث عن الحل.

- إيجاد الوقت المناسب للطرفين لقيامهما بمواجهة المشاكل، وهو ما قد يسهل عملية البحث عن الحل المناسبة.

- إظهار صورة اختلاف والاندماج في خطوات ملائمة، حتى لا تطعن أوجه الاندماج على الحوار، ممّا قد يؤدي إلى تجنب مواجهة المشاكل، الفشل في إيجاد الحلول الضرورية لها.

- تسهل عملية الانفتاح، حتى يتمكن المشاركون من الإفصاح عن أحاسيسهم وإدراكاتهم ومشاعرهم معتمدين في ذلك على بعض المهارات المساعدة على تسهيل الاتصالات بين الأفراد من أجل إنجاز الحوار.

- الرفع من مصداقية إشارات الاتصال نتيجة عدم الثقة في الغير، بسبب الصراع القائم، يمكن تدخل طرف ثالث لتوضيح النوايا والرفع من مصداقية الإشارات الصادرة من الطرفين.

- المحافظة على درجة مثلى من التوتر، أو انعدامه قد يؤدي إلى غياب الرغبة في التغيير من جهة وحتى فقدانها في العمل.

- إنَّ الصراع قد يساهم في تجنيد طاقات قد تبقى جامدة وسلبية في حالة الغياب الكلي للصراع، وهي خسارة للتنظيم، إنَّ الصراع ليس سلبيا في مجمله لأنَّه لا يعني العنف والتشاحن في مواجهة المواقف في كل الحالات، وإنَّما قد يكون في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة، لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه، وتكون بذلك إبراء للأفكار والمواقف المطروحة

* الخاتمة:

إنَّ دراسة العلاقات الإنسانية تتطلب فحص الروابط الموجودة بين الأفراد والمجموعات، ذلك من أجل التحكم في سلوكيات الأفراد واستثارة دافعيتهم، فتطرقنا في هذا الفصل إلى العلاقات الموجودة بين الأفراد والمجموعات، وإلى مفهوم العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي وأهميتها ومقوماتها، كما تطرقنا إلى مفهوم أهمية الدافعية وتطورها، كذلك الصراعات والنزاعات داخل العمل، واستخلصنا أنَّ الصراعات ظاهرة عادية، تساهم في إحداث نوع من التوازن داخل التنظيم، إلاَّ أنَّ عدم التحكم فيها يؤدي إلى مشاكل واضطرابات تؤثر سلبيا على سير التنظيم.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع



عموميات حول مديرية الضرائب

✓ تمهيد:

مديرية الضرائب مؤسسة مالية تهتم بتحصيل وجباية مختلف الضرائب والرسوم، وتعتبر كوسيط بين الدولة والمدينة بالضريبة، مهمتها تتحصر في جمع المعلومات المحاسبية والإحصائيات التي تقدم من طرف المديرية الولائية من أجل تقديمها ودراستها للحصول على إحصاء دقيق، وتساهم بهدف ضبط كل المداخل المحصل عليها وتوزيعها على كل القطاعات كالبليات، الولاية والدولة.

* المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب

- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب

إن مديرية الضرائب قد تم تأسيسها منذ عهد الاستعمار، إلا أنه تم إعادة تشكيلها وتنظيمها وفق الدستور الجزائري الذي أسس نظام المساواة بين الموظفين في دفع الضريبة، قبل سنة 1975 قام وزير المالية بتدشين ثلاث مديريات جهوية كبرى، وهي:

• المديرية العامة بالجزائر.

• المديرية العامة بوهران.

• المديرية العامة بقسنطينة.

وابتداء من سنة 1975 انتهجت المديريات العامة السياسة المتبعة في السابق، وهي عدم المركزية وذلك من أجل تقريب الإدارة من المواطنين، هذا ما دفع إلى ظهور ونشأة مديريات

فرعية على مستوى كل ولاية لتصبح هذه المديرية الفرعية منذ 1985 مديريات الضرائب في كل ولاية محلية.

- إن المديرية الولائية لولاية مستغانم تقع تحت إقليم المديرية الجهوية للضرائب بولاية شلف، وتضم بدورها المديرية التالية:

- ❖ شلف.
- ❖ مستغانم.
- ❖ عين الدفلة.
- ❖ تيارت.
- ❖ غليزان.
- ❖ تسميلت.

وفي 12 جويلية 1998 صدر قرار يحدد الاختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية والمديريات الولائية للضرائب، وتنظيمها، وصلاحياتها، حيث تشرف المديرية الجهوية للضرائب على إحدى عشرة (11) قبضة، وهي:

- عين النويصي، حاسي مماش، بوقيرات، خير الدين، المطمر، الحجاج، عين تادل، سيدي علي، سيدي لخضر، ماسرة، عشعاشة، حي عميروش.

وتشرف كذلك على أربع عشرة (14) مفتشية (13) منها تختص بتأسيس كل الرسوم والضرائب أربع (04) منها موجودة بوسط المدينة و التسع (09) الأخرى تتواجد بضواحي الولاية والواحد المتبقية متكلفة بالتسجيل والطابع.

- فالمفتشية تتكون من أربع (04) مصالح، وهي: مصلحة التدخلات، مصلحة الجباية، مصلحة الضرائب على دخل الأشخاص الطبيعيين، ومصلحة الضريبة على العقارات. ولكل مصلحة عملها الخاص بها.

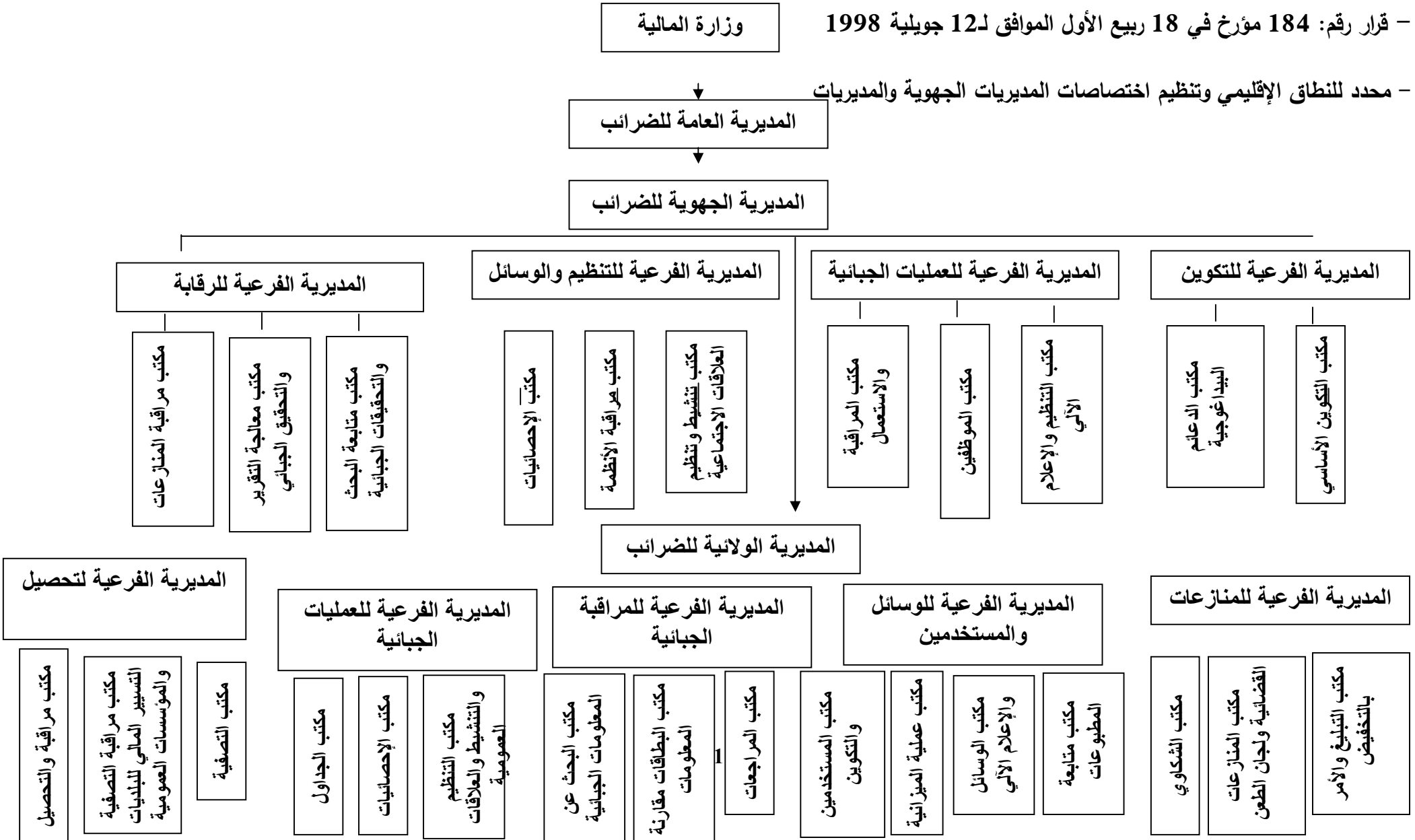
يمكن ذكر الأربعة عشر (14) المفتشية المتواجدة بالولاية، وهي:

- مفتشية حي عميروش.
- مفتشية العقيد لطفي.
- مفتشية حي تجديت.
- مفتشية عين النويصي.
- مفتشية حاسي مماش.
- مفتشية عين تادل.
- مفتشية حي المطمر.
- مفتشية خير الدين.
- مفتشية ماسرة.
- مفتشية سيدي علي.
- مفتشية سيدي لخضر.
- مفتشية عشعاشة.
- مفتشية بوقيرات.
- ومفتشية الطابع والتسجيل لكل ولاية.

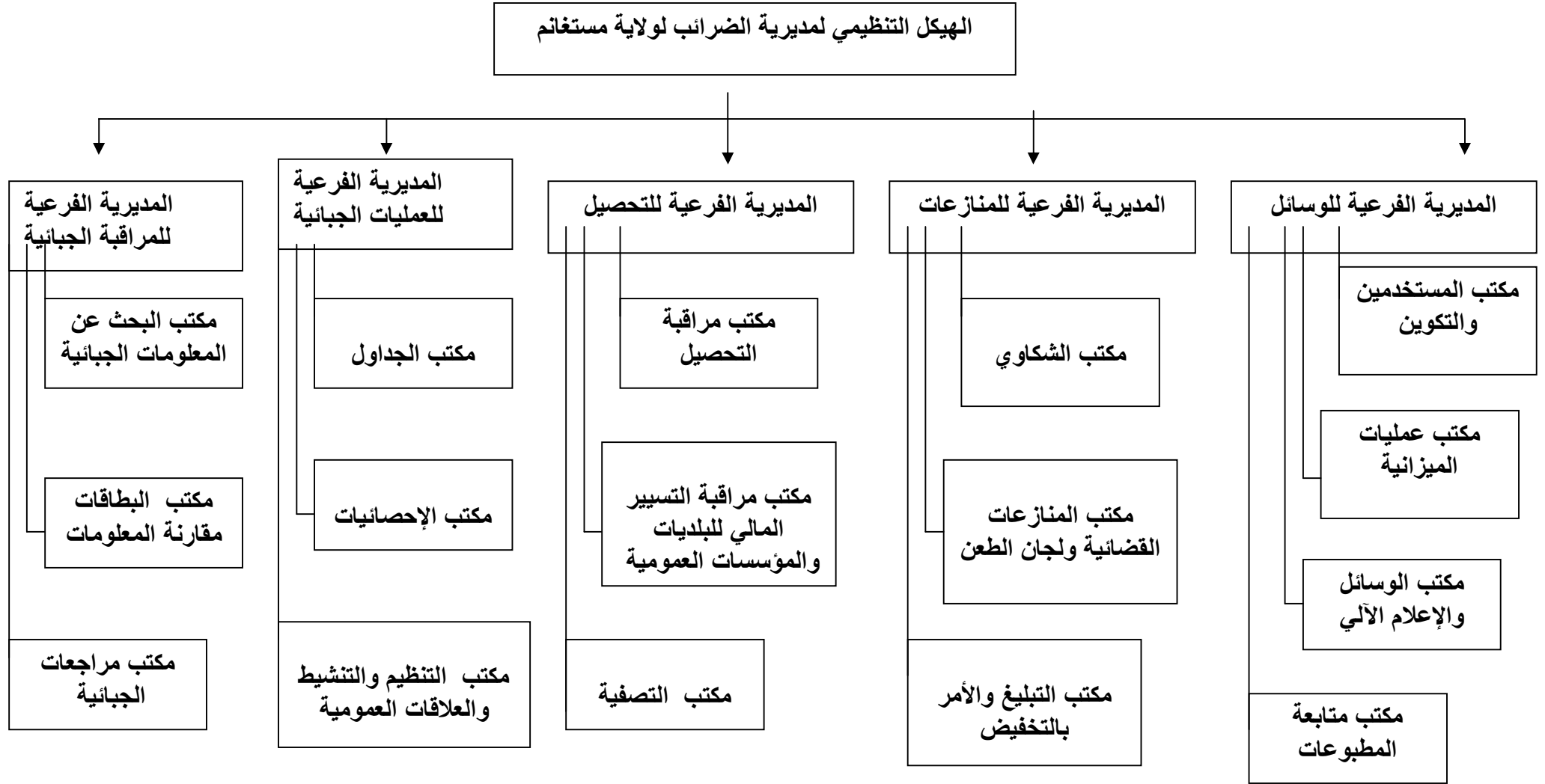
- مطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمديرية الضرائب

- قرار رقم: 184 مؤرخ في 18 ربيع الأول الموافق لـ 12 جويلية 1998

- محدد للنطاق الإقليمي وتنظيم اختصاصات المديرية الجهوية والمديريات



* المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية مستغانم



*** المبحث الثاني: مهام ووظائف مكاتب ومصالح مديرية الضرائب**

إنّ مديرية الضرائب لولاية مستغانم مقسمة إلى خمسة (05) مديريات فرعية،

تتلخص كما يلي:

* المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.

* المديرية الفرعية للتحصيل.

* المديرية الفرعية للمنازعات.

* المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية.

* المديرية الفرعية للوسائل.

- **المطلب الأول: تضم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ثلاث (03) مكاتب**

وهي:

- مكتب الجداول.

- مكتب الإحصائيات.

- مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية.

• **يكلف مكتب الجداول بما يلي:**

- المصادقة على الجداول التي تمت تصفيتها من الضرائب والرسوم، عن طريق

مركز الإعلام الآلي، تسعيرة المطبوعات والمصادقة عن الجدول، وسندات

التحصيل الإضافية أو الفردية أو الجماعية التي أعددتها المفتشيات وهيكل

التحقيقات المحاسبية، وتحصيلها والمحافظة على دفتر مسح الأراضي وتحيينها، إضافة إلى استلام الجداول العامة وترتيبها، وإعداد نسخ ثانية من الإنذارات وتسليمها.

• يكلف مكتب الإحصائيات بما يلي:

- استلام المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوعاء والتحصيل، المقدمة من الهياكل الأخرى للمديرية الولائية.
- إعداد الحالات الإحصائية الدورية، وإرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب المختصة قصد تثبيتها.
- إضافة إلى إعداد المعلومات الجبائية الضرورية، وإبلاغ الجماعات المحلية والهيئات المعنية بها لتحضير ميزانيتها.

• يكلف مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية بما يلي:

- توزيع التعليمات والمناشير والمذكرات الواردة من الإدارة المركزية، والمديرية الجهوية المتعلقة بتطبيق التشريع والتنظيم الجبائين.
- تنسيق أشغال تجديد إجراءات أسس الضريبة بالنسبة للمكلفين والخاضعين للضريبة التابعين للنظام الجزافي.
- السهر على احترام آجال إصدار الضريبة من قبل مفتشيات الوعاء في مجال الضرائب والرسوم التي يقوم بمعالجتها مركز الإعلام الآلي.

-
-
- المتابعة والمراقبة وإنجاز برنامج عمل المفتشيات، الوعاء يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية وللإحصاء الدوري للمكلفين بالضريبة وعمليات الرقابة الدورية.
 - هذا إضافة إلى استقبال المصدر وإعلامه، وتوجيهه وإعطاء المكلفين بالضريبة المعلومات الخاصة بالتشريع والتنظيم الجبائيين.
 - **المطلب الثاني: تضم المديرية الفرعية للتحصيل ثلاثة (03) مكاتب وهي:**

- مكتب مراقبة التحصيل.

- مكتب مراقبة التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية.

- مكتب التصفية.

• **يكلف مكتب المراقبة والتحصيل بما يلي:**

- مراقبة وضعية تحصيل الموارد الجبائية وشبه الجبائية، والغرامات والعقوبات المالية والمحاصيل البلدية، وبصفة عامة كل محصول تتكفل بتحصيله قانونيا قباضة الضرائب، وتسجيل النقائص أو التأخيرات المحتملة، وتحديد الإجراءات التي من شأنها تصحيح أو امتصاص هذه النقائص.

- إضافة إلى السهر على التصفية السريعة للتدابير الجبرية، العمولات الخارجية التي تكلفت بها قباضات الضرائب الموجودة في الولاية، والتقييم الدوري لوضعية التحصيل.

- مراقبة حالة تصفية محاصيل الخزينة والسجل الخاص بترحيل المبالغ.

* يكلف مكتب مراقبة التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية بما

يلي:

- مراقبة الميزانيات الأولية والإضافية والترخيص المتضمنة بفتح الاعتمادات المخصصة للبلديات، والمؤسسات العمومية المحلية التي تتكفل بتسييرها المالي قباضات الضرائب الموجودة في الولاية.

- كما تقوم بمراقبة تنفيذ الإيرادات المقررة في ميزانيات تلك البلديات والمؤسسات العمومية.

- إضافة إلى ضمان تصفية حسابات التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية المذكورة أعلاه، التي يقدمها قابضو الضرائب المسيرون.

• يكلف مكتب التصفية بما يلي:

- مراقبة عملية التكلف بسندات التحصيل أو سندات الإيرادات المتعلقة بالديون أو المحاصيل غير الجبائية، والتي يرجع تحصيلها قانونا إلى قباضات الضرائب.

- إضافة إلى تلقي النتائج المتعلقة بالإحصائيات التي تعدها قباضات الضرائب وتجميعها ماديا، ضمان إرسالها إلى الإدارة المركزية ومراقبة الحالة السنوية للتصفية المتعلقة بالغرامات، والعقوبات المالية، والمنطق بالإعطاء والقبول خارج مدة التقدم طبقا للترشيح والتنظيم المعمول بها.

- **المطلب الثالث:** تضم المديرية الفرعية المنازعات الثلاث (03) مكاتب وهي:

- مكتب الشكاوي.

- مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن.

- مكتب التبليغ والأمر بالتحقيق.

• **يكلف مكتب الشكاوي بما يلي:**

- تلقي الطلبات الرامية إلى الإعفاء من الضرائب أو تخفيضها، التي اسست

وعاءها مفتشيات الضرائب، أو عند التحقيق في المحاسبة ومراقبة الأسعار

والتقويمات في مجال التسجيل ودراستها والبحث فيها.

- كما تتلقى الطلبات الرامية إلى الإعفاء في الزيادات، أو التخفيضات والعقوبات

وتعويضات التأخير التي تطبقها قباضات الضرائب ودراستها والبحث فيها.

- كما تقوم باقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات الخاصة

بالمنازعات، إضافة إلى تلقي الطلبات الرامية إلى الاحتجاج على إجراءات المتابعة

أو الإجراءات المتبعة أو المطالبة بالأشياء المحجوزة ودراستها والبحث فيها.

• **يكلف مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن بما يلي:**

- تلقي ودراسة الطعون المشكلة ضد قرارات المدير الولائي في مجال المنازعات،

وعرضها على لجنة المنازعات المختصة.

- تلقي ودراسة طلبات الاحتجاج على الزيادات التي مست الأسعار، أو التهريب المصرح بها في مجال التسجيل، وعرضها على لجنة المصالحة قصد البحث والحكم فيها.

- تأسيس الطعون الخاصة بالاستئناف أمام الهيئات القضائية المختصة ضد القرارات والأحكام التي ليست في صالح الإدارة الجبائية، والصادرة عن الغرفة الإدارية والمحاكم التي تفصل في المسائل الجبائية.

- إضافة إلى اقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات المتعلقة بالمنازعات.

• يكلف مكتب التبليغ والأمر بالتخفيض بما يلي:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات بعد استشارة لجان الطعن.
- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات الصادرة عن المحاكم، التي فضلت مجال الجبائي وفي إطار الإجراءات المدرجة أمام الهيئات القضائية.
- الأمر بالتخفيض والتصحيح بعدم قابلية التحصيل المقررة في مجال الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، إضافة إلى إعداد جداول الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة قضايا المنازعات وتبليغها إلى المكاتب المعنية.

- **المطلب الرابع:** تضم المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية ثلاث (03) مكاتب

وهي:

- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية.

- مكتب البطاقات ومقارنة المعلومات.

- مكتب المراجعات الجبائية.

• **يكلف مكتب البحث عن المعلومات الجبائية بما يلي:**

- إعداد بطاقات خاصة بالجماعات المحلية، والإدارات، والأجهزة والمؤسسات،

والأشخاص الذين من المحتمل أن تتوفر لديهم المعلومات التي يمكن أن تهم في

تأسيس وعاء الضريبة أو تحصيلها.

- إضافة إلى تقييم أنشطة المكتب والمفتشيات في هذا الإطار، وتقديم الاقتراحات

والآراء التي من شأنها تحسين البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

• **يكلف مكتب البطاقات ومقارنة المعلومات بما يلي:**

- حفظ رزم العقود بجميع أنواعها الخاضعة لإجراءات التسجيل وتسليم

المستخلصات ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول به.

- تنظيم استغلال جداول الزبائن، وسندات التسليم والوثائق الأخرى بكيفية تعمل

على التعجيل في توزيع المعلومات التي تتضمنها هذه الجداول والسندات.

- إضافة إلى تقديم كل الاقتراحات، والآراء الرامية إلى تحسين حفظ المعلومات واستغلالها ومراقبة استعمالها.

• يكلف مكتب المراجعات الجبائية بما يلي:

- متابعة ومراقبة عمل فرق المراجعة، والسهر عند إجراء هذه الفرق لتدخلاتها على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، وحقوق المكلفين بالضريبة الذين خضعوا للمراجعة والمحافظة على مصالح الخزينة.

- السهر على تحصيل الضرائب والرسوم الناتجة عن عمليات المراجعة، والإرسال المنتظم لتقارير المراجعة إلى الإدارة المركزية.

- هذا إضافة إلى برمجة عمليات مراقبة الأسعار المصرح بها عند إبرام عقود البيع المتعلق بالعقارات والحقوق العقارية والمحلات التجارية.

- **المطلب الخامس:** تضم المديرية الفرعية للوسائل أربع (04) مكاتب هي:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب عمليات الميزانية.

- مكتب الوسائل والإعلام الآلي.

- مكتب متابعة المطبوعات.

• يكلف مكتب المستخدمين والتكوين بما يلي:

- تسيير المستخدمين ومتابعة مسارهم المهني.
- تنظيم لجان المستخدمين واستدعائها للاجتماع وتولي أمانتها.
- المساهمة في إنجاز وإعداد برامج تحسين المستوى، وتجديد معارف الأعوان الذين يزاولون نشاطهم.
- إضافة إلى المشاركة في تطبيق وتنظيم الخدمات الاجتماعية للمستخدمين.

• يكلف مكتب عمليات الميزانية بما يلي:

- القيام بتنفيذ نفقات تسيير المديرية الولائية للضرائب، وتصفياتها والأمر بصرفها.
- إضافة إلى تقييم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب، فيما يخص اعتمادات الميزانية وإعداد التقرير الشامل حول استهلاك هذا الاعتماد.

• يكلف مكتب الوسائل والإعلام الآلي بما يلي:

- اقتناء الأثاث والمعدات واللوازم الخاصة بالمكاتب، والمواد المتعلقة بالتنظيف والصيانة الضرورية للسير الحسن لمصالح المديرية.
- تنظيم مخزن المطبوعات وتمويله وتسييره.
- إضافة إلى المساهمة في تنفيذ إجراءات حفظ الأرشيف وإنشاء حظيرة السيارات وتجهيزها واستغلالها.

• يكلف مكتب متابعة المطبوعات بما يلي:

- المساهمة في عملية ضبط مقاييس المطبوعات وضمان سيرها، ومراقبتها بواسطة مخزن ولائي للمطبوعات.

- تسيير مخزن المطبوعات وتمويله وتسييره بالتعاون مع المفتشيات والقباضات وتجميع الحاجيات، من أجل متابعة الطلبات بالاتصال مع المدير الجهوي للضرائب.

- إضافة إلى ضمان توزيع وتحويل المطبوعات، إلى غاية التكفل الكامل بها من طرف المفتشيات والقباضات المعنية، والقيام بعملية توزيع وإعادة تحويل المطبوعات الزائدة على المصالح الجبائية التي لها عجز.

الفصل الخامس

واقع الاتصال والعلاقات الإنسانية
بمديرية الضرائب

✓ تمهيد:

لقد كان اهتمامنا أثناء مدة تربصنا بمديرية الضرائب حول الاتصال وعلاقات العمل بالمديرية باعتباره موضوع مذكرتنا، واتخذنا من مديرية الضرائب نموذجا من هذه المؤسسات التي أقمنا عليها دراستنا.

من منطلق أنّ الاتصال أحد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة، فهو وسيلة تستطيع الإدارة عن طريقها نقل أهداف التنظيم والمعلومات والوقائع والأفكار، من شخص إلى شخص آخر داخل المؤسسات لتحقيق الأهداف التنظيمية العامة، كما أنّ علاقات العمل الجيدة على اختلافها رسمية او غير رسمية، شخصية أو مهنية دور فعّال وجوهري في تحسين التسيير وتسهيل التنظيم، وهذا ما لمسناه في مديرية الضرائب ذلك أنّ الاتصال الجيد والعلاقات الحسنة المبنية على التفاهم والاحترام صلة وصل بين مختلف مصالح المديرية.

- المبحث الأول: واقع الاتصال في مديرية الضرائب

- المطلب الأول: أشكال الاتصال بمديرية الضرائب

تتعدد أشكال الاتصال بالمديرية، فإذا نظرنا إليه من حيث سير العملية الاتصالية:

- نجد الاتصالات الهابطة، والمتمثلة أساسا في التعليمات والأوامر والتوجيهات من أعلى سلطة هي مديرية الضرائب، ويتدرج هذا الاتصال تبعا للسلم الإداري بالمديرية.

- أما فيما يتعلق بالاتصالات الصاعدة بمديرية الضرائب، فتعتبر مجال لتعبير الموظفين عن آرائهم واقتراحاتهم وشكاويهم إلى الإدارة العليا، ويكون ذلك عن طريق وسائل محددة للاتصال، يتم ذلك من خلال ممثليهم، ومن خلال الاجتماعات الدورية واللجان.
- أما إذا نظرنا إلى علاقة الموظفين فيما بينهم، فهي أكثر بساطة وفعالية في مديرية الضرائب، وذلك راجع لكون أغلب الموظفين على دراية كافية ببعضهم البعض، هذا ما يسهل سير المهام على اعتبار أنّ هذا النوع من الاتصالات تخلق علاقات غير رسمية ذات دور أكثر فعالية، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل والتنظيم بين مختلف مصالح المديرية.
- أما الاتصالات النجمية هي الأكثر تعقيداً، فهي تضم الاتصالات الأفقية، العمودية، هدفها إيصال مجموعة هائلة ومتشعبة من المعلومات، وهذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعاً في مديرية الضرائب.
- إنّ مديرية الضرائب ككل مؤسسة تجمع بين الاتصال الرسمي، يتم بالطرق التقليدية المتفق عليها في محيط العمل كالتقارير والأوامر والمعلومات المكتوبة، والشفهية، والاجتماعات واللجان.
- أمّا الاتصال الغير الرسمي والذي يتمثل في عدم وجود قيود أو ضوابط، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين موظفي المديرية، ويكون ذلك أساساً حول مشاكلهم وظروف حياتهم بعيداً عن جو العمل.

- فيما يتعلق بنوع الرسائل المستخدمة في الاتصال، نجد الاتصال اللفظي الذي يستعمل من خلاله الموظفين لغة الكلام والحديث والكتابة، والاتصال غير اللفظي والذي يعتمد اللغة غير اللفظية كلغة الإشارات والحركة، أما إذا نظرنا إلى الاتصال من حيث عدد المشتركين فنجد في مديرية الضرائب الاتصال الشخصي، الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات أين يكون المرسل إليه محدود، كالذي يتم في المقابلات بين مديرة الضرائب والموظفين، كذلك نجد الاتصال الجماهير، وهو الاتصال الذي يكون فيه المستقبل مجموعة غير محدودة من الأفراد نلاحظ ذلك في الاجتماعات والندوات التي تعقد دوريا في مديرية الضرائب.

- المطلب الثاني: وظائف وأهداف الاتصال بالمديرية

إنّ للاتصال في مديرية الضرائب وظيفة توجيهية، يتم من خلال تكوين اتجاهات فكرية لدى الموظفين، والوظيفة التثقيفية كذلك يتم بها تزويد موظفي المديرية بعناصر معرفية جديدة.

كما يحقق الاتصال وظيفة التعاون الاجتماعي، ويجعل موظفي المديرية متقاربين عقليا وعاطفيا، كما أنّ الاتصال في المديرية أهداف تعريفية، يتم من خلالها تعريف الموظفين بما يجري داخلها، وكذلك وظيفة إقناعية بها يتم التأثير على الموظفين وتوجيه سلوكهم وشرح طبيعة العمل وقواعده.

- المطلب الثالث: وسائل الاتصال المستعملة في المديرية

تعتمد مديرية الضرائب في اتصالاتها على جملة من الوسائل الكتابية والشفهية، وذلك حسب طبيعة العمل، فهدف الوسائل الكتابية المستعملة إثبات المعلومات حول الأوامر والتعليمات التي تصدر عن المديرية، كذلك تحديد المسؤولية والتطبيق من طرف رؤساء المصالح وموظفيهم، حيث يتم حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة.

هذا وتتعدد وسائل الاتصال الكتابي بالمديرية وتختلف من مصلحة لأخرى، ويحدد هذا الاختلاف المهام والنشاطات الخاصة بكل مصلحة، غير أنّ هناك من الوسائل كالوثائق والمراسلات مشتركة ومتبادلة، وذلك للتناسق في المهام بين مختلف المصالح، فبواسطة الاتصال الكتابي يستطيع المسؤولون مراقبة سير المهام، ويكون ذلك بعد الإطلاع على الوثائق وختمها بعد الموافقة عليها.

وبالتالي تعتبر وسيلة اتصال بسيطة وطريقة كلاسيكية، وفي نفس الوقت فعّالة وذات أهمية بالغة لا يمكن لأي مؤسسة كانت الاستغناء عنها.

ومن الملاحظ أيضا أنّ الاتصال الكتابي الأكثر شيوعا واستعمالا في المؤسسات الإدارية، ذلك ما يفسر أهميته بمديرية الضرائب، ذلك لطابعها الإداري وفي نفس الوقت يعتبر دليل قانوني لتحديد المسؤولية، وإثبات المعلومات والأوامر كما سبق وأشرنا.

كذلك من وسائل الاتصال الكتابي المستعملة بالمديرية، نجد محاضر الاجتماع، والتي تعتبر مراسلات أي تندرج ضمن الاتصال الكتابي، تحرر بعد القيام بالاجتماعات، وتتضمن

النقاط والمواضيع التي تعرض لها الاجتماع، هذا إضافة إلى اتصالها بالمراسلات اليومية والدورية كالتقارير التي تختلف من مصلحة لأخرى حسب المهام الموكلة لها، إضافة إلى البرقيات والإعلانات سواء في استعمالها مع المديریات الجهوية أو المديرية العامة أو حتى مع الأشخاص المكلفين بالضريبة.

الأوامر التعليمية المكتوبة التي تصدر عادة عن مديرة الضرائب كسلطة عليا، إضافة إلى المنشورات الوزارية، قواعد القانون الإداري والمذكرات المصلحة التي تتضمن أوامر وتعليمات من المسؤول إلى الموظفين والجرائد الرسمية بالمديرية التي توضح وتحدد مهام ووظائف كل مكاتب ومصالح المديرية، هذا إضافة إلى الشكاوي التي رفعت من الموظفين إلى رؤساء المصالح، مثلا: لعدم رضاهم عن نقاط التقييم السنوية أو لسوء معاملتهم وعدم تلبية مطالبهم.

- أما إذا نظرنا إلى الاتصال الشفهي بالمديرية، فنجدها تعتمد على الأوامر والتعليمات الشفهية التي تصدر من رؤساء المصالح إلى الموظفين لشرح سير العمل.

أما بالنسبة للمقابلات بالمديرية فتعتبر من الوسائل الاتصالية الفعالة، كونها مباشرة وغالبا ما تكون بين رؤساء المصالح والموظفين (شكوى أو ترقية)، ويتم بطريقة منظمة وبمواعيد مسبقة، حيث يتم تحضير الجو الملائم لتسهيل عملية الاتصال.

أما الاتصال عن طريق الاجتماعات والندوات داخل المديرية فهي دورية ودائمة، يتم من خلالها فسخ المجال أمام الموظفين والمسؤولين لمناقشة المواضيع التي تحتاج إلى دراسة وإيجاد الحلول للمشاكل داخل المديرية واقتراح طرق وحلول للتخلص منها.

كما تتيح الاجتماعات الفرصة لتبادل الآراء والمعلومات، كما تفتح المجال لآراء وأفكار جديدة وتأكيد أهميتها، فهي تجمع بين موظفي المديرية مباشرة على اختلاف سلمهم الإداري ووظائفهم، يتم تحضير الجو الملائم لها لتسهيل الاتصال وتتم بمواعيد مسبقة.

كما يوجد بالمديرية خط هاتفي داخلي يستعمل بين المصالح الداخلية للمديرية، وخط هاتفي خارجي يتم من خلاله الاتصالات الخارجية لمديرية، غير أنه لا تتم هذه الاتصالات الهاتفية بمديرية الضرائب إلا بعد مرورها بمركز استقبال المكالمات أين يتم تحويلها إلى إحدى المصالح التي يوجد بها الشخص المعني بالمكالمة وذلك باستعمال رقم مكتبه الخاص.

نظرا للتطورات التكنولوجية، وطبيعة عمل المديرية الأمر الذي فرض عليها استعمال تقنيات جديدة، منها اتصالات بالمراسلات الإلكترونية عبر خلية الإعلام الآلي.

أما الفاكس فهو وسيلة مهمة من وسائل الاتصال الشفهي له تقريبا نفس دور الهاتف، غير أنهما يختلفان في طريقة الإرسال والاستقبال، تستعمله مديرية الضرائب في علاقاتها المهنية مع مختلف المفتشيات و القباضات الولائية، وكذلك مع المديريات الجهوية والمديرية العامة بالجزائر العاصمة.

فتطور الإدارة بتطور الوسائل العلمية، ما دفع مديرية الضرائب إلى اعتماد بعض التكنولوجيات التي أصبحت ضرورية وفعّالة وسريعة الإيصال، مثل: Intranet وبرمجة أيام إعلامية لتسهيل ونشر وإعلان حقوق وواجبات الموظفين، ناهيك عن رسكلتهم وإعادة تجديد معلوماتهم.

• المبحث الثاني: واقع العلاقات الإنسانية في مديرية الضرائب

- المطلب الأول: مديرية الضرائب والجماعات الداخلية والخارجية

إنّ مديرية الضرائب في علاقة أو اتصال دائم مع محيطها الداخلي المتمثل أساسا في الاتصال بين الموظفين على اختلاف سلمهم الإداري، فهذه العلاقة وهذا الاحتكاك له أثر إيجابي وبالغ الأهمية على موظفيها بتعرفها على طموحاتهم وإشباع حاجاتهم في الإصغاء لهم والاعتراف بكفاءاتهم واعتبارهم كعنصر فعّال، جوهرية في المنظمة وذلك حتى تضمن السير الحسن لنشاطها وممارساتها، بالموازاة مع ذلك تتعامل المديرية الولائية للضرائب مع المديرية الجهوية (شلف)، والمديرية العامة كسلطات عليا، حسب التنظيم الهيكلي لإدارة الضرائب، وإضافة إلى وجود مفتشيات وقباضات تابعة للمديرية الولائية تحت سلطتها، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى المديرية الولائية للضرائب في علاقة مع الأشخاص المكلفين بالضريبة في بعض المسائل التي تتطلب منها التدخل.

- المطلب الثاني: طبيعة تنظيم علاقة العمل بالمديرية

لاشك أنّ لكل مؤسسة أهداف معينة وجدت من أجلها، ومن هنا يجب الحفاظ على هذه العلاقة واحترام القوانين المنظمة للمؤسسة، حتى تستطيع هذه الأخيرة تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

هذا ويتم تنظيم علاقات العمل داخل مديرية الضرائب بين الموظفين باحترام القوانين الداخلية للمنظمة، أي كل موظف ملزم بتأدية المهام المخولة له دون تجاوز صلاحياته، وذلك حتى لا تتداخل الصلاحيات فيما بين الموظفين وتتحول إلى فوضى وسوء التنظيم ذلك من شأنه خلق نزاعات.

على العموم، النزاعات داخل العمل نادرة جدا إن لم نقل تكاد تكون منعدمة، وذلك راجع لخصوصية إدارة الضرائب، فإن وجدت فتقتصر على سوء فهم تشريع العمل الذي ينظم علاقة العمل بين العامل ورب العمل والتعامل مع هذه النزاعات يتطلب الرجوع إلى تطبيق تشريع العمل.

- المطلب الثالث: واقع العلاقات الاتصالية بالمديرية

على اعتبار أنّ الاتصال هو نقل الرسائل والنصائح والتوجيهات من أعلى مستوى تنظيمي إلى أدناه، أو العكس من الموظفين إلى المسؤولين أو فيما بينهم، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يشمل بدوره-كما سبق أن أرشنا- اتصالات هابطة، صاعدة، أفقية، نجمية.

نظرا لأهمية العلاقة بين هذه الأطراف وما تشمله من ارتباطات مهنية أو شخصية بين المسؤولين والموظفين، نتيجة للتفاعل الفعال للأفكار وذلك ما لاحظناه من خلال تربصنا بمديرية الضرائب.

حيث أنّ العلاقات بين الموظفين تتجاوز إلى ما بعيد علاقات العمل التقليدية، وقد أصبحت علاقات رؤساء المصالح (الممثلة للسلطة العليا) مع موظفيهم علاقات مبنية على التفاهم والاحترام، وفي نفس الوقت الحرص على تطبيق التشريع في العمل، هذا ما يدفع الموظفين للعمل نتيجة شعورهم بالتقدير والاحترام.

إضافة إلى أنّ لرؤساء المصالح وعي ومعرفة بأساليب التعامل الإنساني، فإذا نظرنا إلى نظام الدوافع بالمديرية نجدها تجمع بين الدوافع المادية المتمثلة في الترقية، وما يرتبط بها من زيادة في الأجر من خلال تقييم الموظفين دوريا على اختلاف درجاتهم الإدارية. من خلال بطاقة تتضمن مجموعة من الصفات والسلوكيات الخاصة بالموظف، يتم تنقيطه من خلالها وهذا التقييم السنوي يحدد قابليته أو مؤهلاته.

كما يحدد هذا التقييم قابلية الموظف إلى الزيادة في المنح، والعلاوات أم لا، أمّا إذا نظرنا إلى الحوافز المعنوية التي تحضى بدرجة كبيرة من الأهمية، فنجدها تتمثل في امتداح عمل الموظفين، السماح لهم بالمشاركة وإبداء الآراء في القرارات وكذا الاستفادة من خبراتهم، هذا إضافة إلى استعمال رؤساء المصالح لأساليب اتصالية ملائمة، وذلك طبعا شخصيا لكل فرد ودرجته، كل ذلك من شأنه أن يزيد من ثقة الفرد ووده وانتماءه إلى المديرية والارتباط بها

وبأهدافها، لكن وللأسف تنعدم في بعض مصالح المديرية هذه العلاقات الإنسانية نتيجة لانعدام الوعي الكافي بأهمية إشباع هذه الجوانب من جهة، ولأن بعض رؤساء المصالح ليست لديهم إمكانيات ومهارات تعاملية واتصالية مما يؤثر على علاقاتهم مع موظفيهم خصوصا وعلى سير العمل عموما.

- يبين الجانب النظري أنّ أحسن طريقة للاتصال هي الاتصال الكتابي، وذلك نظرا لأهميتها وتوفر كل الوسائل الضرورية لها.

- هذا ولوحظ من خلال الجانب التطبيقي أنّ الاتصال الكتابي أكثر الطرق استعمالا بمديرية الضرائب، فالتعليمات أوامر مكتوبة، تقارير مذكرات مصلحة، منشورات، إعلانات متوفرة بشكل كافي بنفس المضمون والأهمية المتطرق إليها في الجانب النظري.

- فالمديرية تعتمد على الجرائد الرسمية، التي تحدد مهام ووظائف كل مكتب، هذا إضافة إلى الجرائد اليومية التي تتضمن النشاطات اليومية التي تبعث إلى مديرية الضرائب لإمضائها وختمها، ووضعها في الأرشيف.

- كما تستعمل المديرية علبة تتضمن قضايا ومشاكل الموظفين الاجتماعية منها والمهنية.

- هذا وتتوفر على أجهزة الإعلام الآلي في أغلب مكاتبها.

- بالرغم من أنّ المديرية تعتمد على الفاكس كوسيلة اتصالية، إلا أنّ استعماله محدود، فهذه الوسيلة مقتصرة فقط على الديوان الخاص بالمديرة وعلى مستوى الأمانة العامة.

-
-
- نفس الشيء إذا نظرنا إلى الانترنت، فرغم حجم الهيكل التنظيمي للمديرية، إلا أنّ استعمالاته محدودة، كذلك حيث تتوفر فقط على مركزين يستفيد فيهما من خدمات الانترنت الأول بمكتب البطاقات ومقارنة المعلومات، والثاني متواجد بالجناح الخاص بخلية الإعلام الآلي، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية هذا الجانب في تسهيل سير العمل والتنظيم.
- إنّ وسائل الإعلام السمعية البصرية، كالجهاز المجاوب والمحاضرات المرئية غير متوفرة وغير مستعملة.

❖ خاتمة الجانب التطبيقي:

من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها في فترة تريضنا بمديرية الضرائب، تبين لنا أنّ للاتصال جملة من الأهداف، هذا وتعتمد على جملة من الوسائل الاتصالية الكتابية، غير أنّنا لاحظنا في الاتصال الشفهي الاستعمال المحدود لبعض الوسائل كالفاكس والانترنت وتواجدها على مستوى مكاتب خاصة فقط.

هذا بالإضافة إلى الغياب التام للوسائل السمعية البصرية رغم أهميتها وما تقدمه هذه التقنيات من تسهيلات في مجال الاتصال، كما تطرقنا كذلك إلى طبيعة العلاقات الإنسانية ودور الاتصال كأول مرحلة في تحسين هذه العلاقات وأهمية كل ذلك في تسهيل سير العمل والتنظيم.

الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه بين طيات هذه الدراسة، تم اكتشاف أهمية الاتصال و العلاقات الإنسانية في المؤسسة، وكيف أن هاتين العمليتين ضروريتين لفعالية العمليات الأخرى، وعدم التنبه لفائدتهما والأسس والمبادئ التي تقوم عليها قد سبب كثيرا من المشاكل داخل التنظيم، ونجد أن عمليتي الاتصال و العلاقات الإنسانية من تلك العمليات التي كان القصد من التطرق لها الكشف عن العلاقة المتبادلة بينهما.

وقد عكست هذه الدراسة دور الاتصال و العلاقات الانسانية في تحفيزو تنظيم الموظفين في مديرية الضرائب لولاية مستغانم التي تهتم وتعمل بأنشطة العلاقات العامة وذلك لتحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاط المؤسسة ككل، غير أنه من الواضح أن جهود هذه المؤسسة لازالت موضع تطوير وتحسين مختلف المستويات رغم غياب إدارة خاصة بالعلاقات العامة ، إضافة إلى اهتمام المديرية بنظام الحوافز التي تعتبر إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة ان تقوم بتحقيق كامل أهدافها.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- د.خليل خيرى الجميلي:"الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، الطبعة 20، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص12.
- 2- د.عاطف عدلي العبد العبيد:"مدخل إلى الاتصال والرأي العام"، الطبعة 03، 1999، ص11-20.
- 3- أحمد إبراهيم أبوسن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، المطبعة العصرية، دبي، 1489، ص 13
- 4- محفوظ أحمد جودة،العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار هران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 14
- 5-أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية،الإسكندرية، 1982، ص 352.
- 6- حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص26.
- 7-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 م، ص40
- 8- حسان هشام :منهجية البحث العلمي، القاهرة، ط 2 ، 2007م، ص 72
- 9- سامي محمد ملام، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس،الأردن، 2009، ص 348، 349
- 10- سامي محمد ملام، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس،الأردن، 2009، ص 348، 40، 349
- 11- د.يوسف لازم كماش :البحث العلمي مناهج وأقسامه، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2016 م، ص287

قائمة المراجع

- 12- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2015 م، ص 112
- 13-د.عمر نصر الله: أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاته، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015 م، ص 352 .
- 14- محمود عودة: "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، ط10، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص05.
- 15- د.يس عامر: "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها"، ط02، 2000، ص75.
- 16- عبد الفتاح محمد دويدار: "سيكولوجية الاتصال والإعلام"، ط03، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص17.
- 17- د.حسن محمد خير الدين: "العلوم السلوكية"، ط07، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1970، ص23.
- 18- د.بوفلجة غيات: "مبادئ التسيير البشري"، ط05، دار الغرب للطباعة والنشر، 2000، ص124.
- 19- د.محمد سعيد عبد الفتاح: "الإدارة العامة"، ط05، المكتب العربي الحديث، 1987، ص45.
- 20- د.خليل خيري الجميلي: "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، الطبعة 20، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص25.
- 21- د.صلاح الشواني: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة للشباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص507.

قائمة المراجع

المراجع باللغة الأجنبية :

- 22- Jean-Pierre Lechnish :«La communication dans l'entreprise »
édition du Tell, N°05 édition, P07.
- 23- B.Martory, Y Pesquenx, Economie d'entreprise, éd N°03,
Nathan- Technique, France. 1989, P46.
- 24- (D) g Von Pesquenx, (D) Bernard Martory. Economie
d'entreprise, édition N°03, Nathan- Technique, France. 1989, P50.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص علاقات عامة



دليل المقابلة :

نحن طلبة علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة السنة الثانية ماستر بصدد التحضير لنيل مذكرة التخرج المتمثلة في واقع العلاقات العامة في مديرية الضرائب لولاية مستغانم لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية :

السمات العامة

- الوظيفة :
- الجنس :
- الخبرة في المديرية :
- المستوى التعليمي :

1- المحور الأول: الأسئلة المحورية

1- العلاقات العامة والاتصال في المديرية :

- س-أ: هل لكم جهاز علاقات عامة ؟
- س-ب: ماهي الإشهارات لمستخدمة؟
- ماهي الحملات الإعلامية المستخدمة ؟

2- نموذج وشكل الإتصال في المديرية :

- س-أ: كيف تمون علاقة العمال بالعمل من خلال الهيكل التنظيمي؟

س-ب : كيف تسري المعلومة بين أطراف العمال؟

المحور الثاني: واقع الاتصال والعلاقات العامة في مديرية الضرائب

3- وسائل الاتصال في مديرية الضرائب بمستغانم :

س-ا: ماهي وسائل الإتصال المستخدمة في العلاقات العامة داخل المديرية.

س-ب: ماهي وسائل الإتصال الأكثر إستخداما ؟

س-ج: ماهي نشاطات المديرية؟

4- واقع العلاقات العامة في المديرية :

س-ا: ماهي أهداف العلاقات العامة داخل المديرية ؟

س-ب: ماهي نشاطات العلاقات العامة داخل المديرية؟

س-ج: ماهي معوقات العلاقات العامة داخل المديرية؟

س-د: هل تواجه العلاقات العامة كونها عال خدماتي مشاكل مثلما هي موجودة في مجالات

الأخرى ؟

تحليل المقابلات :

أولاً : تحليل السمات العامة

لقد قمنا بإجراء مقابلات شملت معظم موظفي مديرية الضرائب في مختلف المكاتب

والأقسام وحسب الهيكل التنظيمي والذي تشمل على 16 عضو :

رقم	الوظيفة	الجنس	شهادة التخرج	الخبرة في المؤسسة
1	مكتب البحث في المعلومات الجبائية	ذكر	علوم تجارية - ماجستير	10 سنوات
2	مكتب البطاقات ومقارنة المعلومات	ذكر	علوم تجارية - ماجستير	10 سنوات
3	مكتب المراجعات الجبائية	أنثى	علوم تجارية - إعلام ألي	11 سنة
4	مكتب الجداول	ذكر	علوم تجارية	5 سنوات
5	مكتب الإحصائيات	ذكر	علوم تجارية - ماجستير	14 سنة
6	مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية	أنثى	علوم قانونية	6 سنوات
7	مكتب مراقبة التحصيل	أنثى	علوم قانونية- إعلام ألي	10 سنوات
8	مكتب مراقبة التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية	ذكر	علوم تجارية - ماجستير	12 سنة
9	مكتب التصفية	ذكر	علوم قانونية	9 سنوات
10	مكتب الشكاوي	أنثى	علوم قانونية	15 سنة
11	مكتب المنازعات القضائية	أنثى	علوم قانونية	12 سنة

ولجان الطعن				
12	مكتب التبليغ والأمر بالتخفيض	ذكر	علوم قانونية	10سنوات
13	مكتب المستخدمين والتكوين	ذكر	علوم تجارية -إعلام ألي	5سنوات
14	مكتب عمليات الميزانية	أنثى	علوم تجارية - ماجستير-إعلام ألي	10سنوات
15	مكتب وسائل الإعلام الألي	أنثى	مهندس إعلام ألي	5سنوات
16	مكتب متابعة المطبوعات	ذكر	إعلام ألي	سنتين

تحليل أسئلة المحاور:

1- من خلال حصولنا على المعلومات الشخصية لخصوص العاملين بالمديرية بولاية مستغانم وحسب المعلومات المعطاة من طرف الموظفين ليتضح لنا أنه لا يوجد أخصائيين متمكنين في العلاقات العامة بالرغم من حصولهم على مؤهلات عالية ومعظمهم لهم الخبرة الكافية وينعكس هذا على مستوى الأداء الموظفين حيث كانت الإجابات متشابهة بين المبحوثين وبعضها مختلف حول وجود العلاقات.

حيث أجاب المبحوث الرابع والثالث والثامن : بعدم وجود العلاقات العامة إطلاقا لأن المؤسسة في حد ذاتها ليس لها مكتب خاص يسيره خبير مكلف بالعلاقات العامة ،ولهذه الكلمة تبقى مجهولة ومبهما المعنى لدى معظم المبحوثين .

وأجاب المبحوث الأول والسادس على وجود العلاقات العامة لكن شكليا فقط ،حيث أعطى بقية المبحوثين مفاهيم متشابهة وإستخدام المفهوم بطريقة مباشرة في حالات كثيرة حيث يلزم الأمر أما بقية المبحوثين فقد أكدوا على أن العلاقات العامة تأخذ شكلا مغاير فهي عبارة عن شكاوي ونزاعات تحاول المديرية بإيجاد حلول لها، كي لاتواجه مشاكل هي في غنى عنها ، فيما يخص الإشهارات المستخدمة فكانت معظم الإجابة حولها على أدها ملصقات يسترشد بها الزبون للتدليل بمختلف المهام والتوجيهات والخدمات التي تقوم بها مكاتب المديرية . أما فيما يخص الحملات الإعلامية فكانت الإجابات غامضة وغير واضحة وهذا دليل على أنه لم تكن لهم الدراية الكافية للتعرف عليها.

2- فيما يخص العلاقة بين العمال والعمل وتقارب الإجابات في التشابه أي تصب في قالب واحد يتبين أن هناك علاقة اتصال وتكامل بين جميع المصالح بالمديرية أي كل قسم يكمل الآخر فلا يستغني عن خدماته .

لأن التعليمات كلها تصدر من مدير الإدارة لتصل إلى بقية المكاتب فتوزع على العاملين ليتم التنفيذ حسب الأوامر .

والإجابات على سير المعلومة إنحصرت عند أغلب المبحوثين على أنها أوامر صادرة من المدير يجب أن تنفذ أما الأقلية النائية فتخللت الإجابات لكنها ليست مختلفة تمام كون وجود عمل خاص بكل مكتب أي أن الأعمال والنشاطات تختلف من مكتب لآخر لكن مع التنسيق بين المكاتب .

3- بالنسبة للوسائل الإتصال المستخدمة فشملت معظمها نفس الإجابة، حيث تراوحت بين الهاتف والتعليمات المكتوبة الإجتماعات، والفاكس، إضافة إلى المراسلات الإلكترونية عبر خلية الإعلام الألي، أما الوسيلة الأكثر إستعمالا هي الهاتف لأنه الوسيلة الأكثر والأسرع تداولاً لتنشيط الإتصال بين الأعضاء الإدارة وفعالية الخدمات .

أما فيما يخص النشاطات داخل المديرية أجاب المبحوث الأول ما قبل الأخير ،والأخير أنها تشمل النشاطات تجارية، وخدماتية كونها تتعامل مع العديد من الفروع ، أما المبحوث الخامس والسادس أشار إلى أن النشاطات لها علاقة بالمشاركة في المعارض الدولية والصالونات والنشاطات التوجيهية

أما بقية المبحوثين أشار إلى أنها الدرجة الأولى هي خدمة الزبون وتقديم المساعدات والتفسيرات حول خدمات المؤسسة .

4- بالنسبة للهدف من العلاقات العامة داخل المديرية فإشتركت الإجابات بين المبحوث الأول والثاني والسادس والسابع والثامن لها وماقبل الأخير والأخير إلى أن الهدف الأساسي هو التفاهم المشترك بين العمال من أجل التطور وإزدهار والرقي، والحفاظ على مكانة المؤسسة كي تواجه أي منافسة أما بقية المبحوثين فترواحت إجاباتهم أن الهدف تكاملي وهو إرضاء الزبون وكسب الثقة الموظفين بشرح سياسة المؤسسة كما من بين الأهداف كانت الحرص على تأدية خدماتها في أحسن وجه مع الزبائن ، وهناك لكن لم يقدم إجابات واضحة .أما بخصوص المعوقات والمشاكل فقد تهرب البعض من الإجابة أما المبحوثين الآخرين أجابوا على أنه من بين المشاكل هو عدم وجود مؤهلين في العلاقات العامة، لأن إندامجها في مكاتب وأقسام المديرية يساهم في التخفيف من حدة المشاكل التي تواجه المؤسسة .

النتائج والإستنتاجات:

لقد جاءت أهم النتائج الدراسة متضمنة بجوانب متعددة فشملت معلومات عن البيانات الشخصية ومعلومات خاصة بالمكلفين بالعمل داخل مديرية الضرائب بولاية مستغانم ومعلومات حول جهاز العلاقات العامة ودوره في مختلف الأنشطة ...
بالنسبة للحصول على المعلومات الشخصية توضح أنه لا يوجد أخصائي في العلاقات العامة كما أنه لا يوجد قسم خاص بالرغم من الخبرة والكفاءة .

كما نلتمس من خلال الهيكل التنظيمي إن إهتمام المؤسسة بالعلاقات العامة ضئيل ،أما بالنسبة للإتصال فتأخذ منه بعض المكاتب خصوصا مكتب الشكاوي وحل النزاعات .
وبإعتبار المؤسسة مجالها خدماتي وتجاري ، بالدرجة الأولى فهي تهمل بذلك مجال العلاقات العامة بالرغم من الخبرة التي يتمتع بها للموظفين والتي تعكس الأداء الجيد لكن لا يوجد أداء أفعال لتوظيف العلاقات العامة من طرفهم وهذا يعود إلى عدم فهمهم بوضوح لفهوم العلاقات العامة ، وهذا راجع إلى عدم إدراك لمدى أهميتها لأن المكاتب التي لها علاقة بالإتصال لا تتبع أسلوب معين لتوظيف هذا المفهوم ،لأن الإتصال الداخلي داخل المديرية مبني على تعليمات من طرف المدير ينفذها المدير ينفذها العاملين أما الإتصال الخارجي أي بين الجمهور الخارجي فهو واسع النطاق لأنه يكون مع مؤسسات أو فروع متعددة ومختلفة هذا ما يفسر أن توظيف العلاقات العامة تظهر بشكل مفاجئ لحل المشاكل الطارئة أي هناك نقص وذلك راجع إلى عدم إدراك المبحوثين لمفهومها ومدى أهميتها وهذا ربما يعود لكونها مفهوم جديد في الوطن العربي .

أما بالنسبة لوسائل الإتصال المستخدمة في العلاقات العامة داخل المديرية فهي مختلفة ومتنوعة بإختلاف أنواعها وأشكالها إلا أن إستعمالها قليل فينحصر في تلك الوسائل التقليدية بالنسبة للأهداف داخل المؤسسة فكان الهدف الأساسية التفاهم الأساسية التفاهم المشترك بين الموظفين يقوم التفاهم والتعاون ، والتكامل أما مع الرؤساء فيقوم على أساس إحترام وتقديم الاقتراحات وتنفيذ التعليمات من أجل تطور المؤسسة والحفاظ عليها .

- أما فيما يخص أهداف العلاقات العامة التي تأمل المديرية أن تصل إليها هي محاولة
مسايرة أنجح الطرق لتحقيق أكبر قدر ممكن العلاقات العامة وذلك لتخلص من كل المعوقات
والصعوبات التي تواجهها .

الإستنتاجات والملاحظات العامة :

إنطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات المنتقاة من خلال المقابلة الموجهة والمعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات الشخصية وبمقارنتها بالمعطيات المقابلات الشخصية وبمقارنتها بالمعطيات النظرية المتوفرة لدينا خلصنا إلى النتائج التالية :

1- **إنعدام التخطيط إستراتيجي** : حيث أن نجد أن التخطيط للعلاقات العامة في مديرية الضرائب لولاية مستغانم يكون عفويا وغير منظم حيث يتوافر على الشروط العملية والتي يقوم عليها التخطيط .

2- يقوم الموظفون المديرية بإستعمال العلاقات العامة ولكن واحد وهذا يؤدي لسوء فهم الجمهور العلاقات العامة في المؤسسة .

3- **خُط العلاقات العامة بالإتصال** : جعل من أنشطتها شبه منعدمة أو مندمجة بصورة أو أخرى في النشاطات الإتصالية ومحصرة فيها.

يتميز الموظفون القائمين بأنشطة العلاقات العامة عموماً بالذكاء والقدرة على التعبير العلاقات العامة عموماً بالذكاء والقدرة على التعبير الواضح والبسيط مما ينتج عليه عملية الإقناع الجمهور ويسهلها.

5- **إهمال إستخدام التكنولوجيات الحديثة** : بطريقة تكفل خدمة النشاطات بطريقة تكفل خدمة نشاطات العلاقة داخل المديرية أولاً وخارجها وثانياً .

6- **النقص الكبير في الموظفين** : والكوادر من أهل الإختصاص مما يعيق عمل الإدارة ككل.

7- **عدم وجود خطط لإدارة الأزمات** : سواء على المدى البعيد أو القريب وهذا راجع أي غياب التخطيط الإستراتيجي ككل، وإهمال في أغلب الأحيان.

8- **وجود خلل كبير على مستوى الهيكل الإداري** : الذي يتجلى في وضع قسم العلاقات العامة .

الخاتمة :

لكل إدارة من الإدارات المؤسسة العامة أهداف تسعى لتحقيقها ،وتظهر أهداف الحج من الدور الذي يقوم به في المجال الإداري ،بمعنى أن إدارة العلاقات العامة تهدف إلى إتحاد وحلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل ، والمحافظة على إستمرار الإتصالات فيما بينهم ،مع التصدي لأي محاولة للنيل من هذه العلاقة أو السمعة .

و العلاقات العامة تبدأ من أجل المؤسسة فس حد ذاتها فهي تلك الأنشطة المتعلقة بالإتصالات مع الجمهور الداخلي ،وتقوم على الأساس كسب ودو تعاطف العاملين ، وذلك عليها أن تقاوم الأفكار المغلوطة وأن تعمل على دفع وإشعار العاملين بالإنهاء للمؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد ، وحتى يمكن الوصول إلى هذه النتيجة فإنها تستخدم الإعلام الصادق كما تستخدم وسائل أخرى كالتقاءات والإجتماعات والنشرات والعديد من المشاركات في المناسبات المختلفة .

ومن هنا يجب التأكيد على أن مهمة العلاقات العامة يجب أن تتركز على الجمهور الداخلي من حيث إعداد تقارير أسبوعية أو شهرية تشرح من خلالها دور المؤسسة وإنجازاتها في المستقبل القريب والبعيد والتوجه إلى الجمهور الخارجي لبناء علاقة ثقة بين المؤسسة والجمهور من خلال صدق وموضوعية المعلومات التي تشاطرهم بها .

وقد عكست هذه الدراسة واقع العلاقات العامة لواحدة من أهم المؤسسات الخدمائية المحلية ، وهي مؤسسة مديرية الضرائب لولاية مستغانم والتي تعمل منذ تأسيسها على تحسين مهام العلاقات العامة بها ، بغية تحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاطات المؤسسة ككل ، غير أن من الواضح أن هذه الجهود لا زالت موضع التطوير والتحسين على مختلف المستويات