

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموسومة بـ:

الاتصال الخارجي وعلاقته بثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
CNAS بولاية النعامة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. نابتي علي

إعداد الطالبة:

- بوجعادة لطيفة

السنة الجامعية:

2021/2020

شكر و عرفان

اللهم إني أسألك إيماناً خاشعاً وعلماً نافعا ونستعين
بعافيتك ونتجرع من علمك ونحمدك على تسهيلك
لطريقنا راجيناً منك العفو والمغفرة أهدي ثمرة جهدي إلى
أعز الناس

فالحمد والشكر كله لله تعالى، أحمده على نعمة أن وفقني
لإتمام هذا العمل كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى
الأستاذ والدكتور "علي النابتي" الذي كان مرشداً وسندا
لي من خلال توجيهها وإرشادهم القيمة التي سهلت لي
طريقي في النجاح

اشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذه

المذكرة.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى من علمتني أن الحياة جهاز

والعلم سلاح

أهدي عملي هذا إلى أمي العزيزة

إلى أخي "حسين" الذي كان سنداً لي طيلت

مشواري الدراسي

كما أدعو الله أن يجعل هذا العمل صدقة جارية

على والدي رحمة الله عليه

إلى كل أخوتي محمد، كوثر، يونس

لطيفة

الفهرس

الفهرس

شكر وعرفان

إهداء

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

01	مقدمة:
04	أهمية الدراسة :
04	أهداف الدراسة:
05	أسباب اختيار الموضوع:
06	إشكالية الدراسة:
12	فرضيات الدراسة:
13	الإطار المفاهيمي للدراسة:
19	الدراسات السابقة :
24	المقاربة النظرية:
30	المنهج المتبع في هذه الدراسة:
31	الأدوات الإجرائية المعتمدة:
32	الصعوبات الدراسة:

الفصل الثاني: مكانة الاتصال الخارجي في المؤسسة

34	تمهيد:
35	المبحث الأول: الاتصال الخارجي في المؤسسة
35	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الاتصال الخارجي
36	المطلب الثاني: التعاريف المختلفة للاتصال الخارجي
37	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الخارجي
38	المطلب الرابع: أهداف الاتصال الخارجي:
39	المبحث الثاني: أنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة أدواته ومعوقاته.
39	المطلب الأول: أنواع الاتصال الخارجي:
40	المطلب الثاني: أدوات الاتصال الخارجي
45	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي.
49	المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال الخارجي

49	المطلب الأول: كفاءات القائم بالاتصال:.....
54	المطلب الثاني: الأنترنت في خدمة اتصالات المؤسسة (الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني)
60	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد المؤسسات الخدمائية
	الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة
62	تمهيد:
63	المبحث الأول: السياق التاريخي لظهور مفهوم ثقافة المؤسسة
63	المطلب الأول: المؤسسات تبني ثقافتها الخاصة
65	المطلب الثاني: التعريفات المختلفة لثقافة المؤسسة.....
67	المطلب الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة
68	المطلب الرابع: مواصفات ثقافة المؤسسة.....
69	المطلب الخامس: الدور الخارجي والداخلي لثقافة المؤسسة.....
73	المطلب السادس: إسهامات وحدود ثقافة المؤسسة
82	المبحث الثاني: مصادر ثقافة المؤسسة.....
82	المطلب الأول: مصادر ثقافة المؤسسة.....
85	المطلب الثاني: نماذج ثقافة المؤسسة.....
89	المطلب الثالث: قوة ثقافة المؤسسة واستراتيجية تكوينها
97	المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة والاتصال الخارجي.....
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
99	مقدمة الفصل:
100	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)
106	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع البحث:
107	المبحث الثالث: تحليل الاستثمار الخاصة بالجمهور
138	المبحث الرابع: تحليل الاستثمار الخاصة بالقائم على خلية الإصغاء.....
142	المبحث الخامس: النتائج المتوصل إليها.....
144	خاتمة.....
	الملاحق
	قائمة المراجع
	ملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	يوضح معوقات الاتصال التنظيمي	48
02	مصادر ثقافة المؤسسة	85
03	يوضح مستويات الثقافة وفق تصور Schein	86
04	يوضح أبعاد نموذج Ouchi لقياس ثقافة المؤسسة	87
05	يوضح عملية تكوين الثقافة	90
06	يوضح فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة	92
07	مراحل تشكل العناصر المكونة لعملية التطبيع الاجتماعي	93
08	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	104
09	الجنس	107
10	العمر	108
11	المستوى التعليمي	109
12	العلم بوجود خلية إصغاء بصندوق التأمينات الاجتماعية لوكالة ولاية النعامة	110
13	الاتصال بالقائم بخلية الإصغاء	111
14	كيف كان استقباله لك؟	112
15	تلقي التوجيه للموضوع	113
16	تقييمك لظروف الاستقبال والتوجيه بهذه المؤسسة	114
17	رتب من (1 إلى 8) ترددك على مكاتب هذه المصالح؟	116
18	هل تلتزم المؤسسة بالأوقات الرسمية لبداية العمل ونهايته؟	117
19	كيف تصنف لنا مدة انتظارك لدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك؟	118
20	أين كنت تنتظر دورك للدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك؟	119
21	هل لاحظت سوء أو نقص في الاستقبال والتوجيه بصندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة؟	120
22	في حال الإجابة بنعم، برأيك إلى ماذا يعود ذلك؟	121
23	هل سبق وأن تلقيت استدعاء للحضور لأحد مكاتب مؤسسة التأمينات الاجتماعية لولايتك؟	122
24	عادة، عند مجيئك لهذه المؤسسة هل تحرص على معرفة الأخبار أو الاطلاع	123

	على المعلومات أو الإجراءات الجديدة المتعلقة بمعالجة ملفات المؤمنين بالصندوق؟	
124	هل سبق لك زيارة أنشطة إعلامية تحسيسية قام بها صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك؟	25
125	هل سبق لك كتابة شكوى أو اقتراح على السجل المخصص لهذا الغرض؟	26
126	في العادة عن اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن وساطة أو توصية من شخص محدد لتمكينك من تسوية ملفك؟	27
127	عادة، عن اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن موظف تعرفه للاستعانة به لقضاء حوائجك؟	28
128	في حال الإجابة بنعم، هل هذا الموظف؟	29
129	عادة، عند دخولك على موظف ما، هل تحاول معرفة انتمائه القبلي؟	30
130	انطلاقا من قناعتك الشخصية، دخلت المؤسسة فوجدت عددا كبيرا من الجمهور في انتظار الدور، كيف سيكون تصرفك؟	31
131	هل سبق لك استعطاف موظف لتسوية ملفك أو قضاء حوائجك؟	32
132	في حال الإجابة بنعم، ما هي العبارات التي توظفها؟	33
133	هل سبق لك أن دخلت في ملاسنة أو شجار مع أحد موظفي صندوق التأمينات الاجتماعية؟	34
134	هل لديك أو سبق لك الدخول في منازعات قانونية مع الصندوق الوطني للتأمينات؟	35
135	كيف ترى مسار معالجة ملفك؟	36
136	هل هناك مآخذ أو ملاحظات سلبية تسجلها على المؤسسة أو سلوكيات بعض موظفيها؟	37

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
29	الخصائص الثقافية لهذه الثقافة الإنسانية	01
87	يوضح الخصائص الثقافية	02
88	يوضح إطار الخصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج Peter Waterman.	03
95	استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يعتم بها المديرين لتكوين ثقافة المؤسسة	04
96	استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة.	05
107	الجنس:	06
108	العمر:	07
109	المستوى التعليمي:	08
110	هل أنت على علم بوجود خلية إصغاء بصندوق التأمينات الاجتماعية لوكالة ولاية النعامة؟	09
111	هل سبق لك الاتصال بالقائم بخلية الإصغاء؟	10
112	كيف كان استقباله لك؟	11
112	كيف تلقيت توجيهه لموضوعك؟	12
114	على العموم، ما هو تقييمك لظروف الاستقبال والتوجيه بهذه المؤسسة؟	13
115	رتب من (1 إلى 8) ترددك على مكاتب هذه المصالح؟	14
117	عادة هل تلتزم المؤسسة بالأوقات الرسمية لبداية العمل ونهايته؟	15
118	كيف تصنف لنا مدة انتظارك لدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك؟	16
119	أين كنت تنتظر دورك للدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك؟	17
120	هل لاحظت سوء أو نقص في الاستقبال والتوجيه بصندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة؟	18
120	في حال الإجابة بنعم، برأيك إلى ماذا يعود ذلك؟	19
122	هل سبق وأن تلقيت استدعاء للحضور لأحد مكاتب مؤسسة التأمينات الاجتماعية لولايتك؟	20
123	عادة، عند مجيئك لهذه المؤسسة هل تحرص على معرفة الأخبار أو الاطلاع	21

	على المعلومات أو الإجراءات الجديدة المتعلقة بمعالجة ملفات المؤمنين بالصندوق؟	
124	هل سبق لك زيارة أنشطة إعلامية تحسيسية قام بها صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك؟	22
125	هل سبق لك كتابة شكوى أو اقتراح على السجل المخصص لهذا الغرض؟	23
126	عادة، عن اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن وساطة أو توصية من شخص محدد لتمكينك من تسوية ملفك؟	24
126	عادة، عن اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن موظف تعرفه للاستعانة به لقضاء حوائجك؟	25
127	في حال الإجابة بنعم، هل هذا الموظف؟	26
129	عادة، عند دخولك على موظف ما، هل تحاول معرفة انتمائه القبلي؟	27
130	انطلاقاً من قناعتك الشخصية، دخلت المؤسسة فوجدت عددا كبيرا من الجمهور في انتظار الدور، كيف سيكون تصرفك؟	28
131	هل سبق لك استعطاف موظف لتسوية ملفك أو قضاء حوائجك؟	29
131	في حال الإجابة بنعم، ما هي العبارات التي توظفها؟	30
133	هل سبق لك أن دخلت في ملاسنة أو شجار مع أحد موظفي صندوق التأمينات الاجتماعية؟	31
133	هل لديك أو سبق لك الدخول في منازعات قانونية مع الصندوق الوطني للتأمينات؟	32
135	كيف ترى مسار معالجة ملفك؟	33
136	هل هناك مآخذ أو ملاحظات سلبية تسجلها على المؤسسة أو سلوكيات بعض موظفيها؟	34

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

تشهد المؤسسة الجزائرية تغيرات وتحولات عديدة ،من بينها هيكله المؤسسات فبعد الاستقلال مباشرة عملت الجزائر على إقامة مشروع تنموي يهدف إلى نقل المجتمع الجزائري من مجتمع ريفي تقليدي إلى مجتمع عصري صناعي "المؤسسة الصناعية " ومعنى هذا انتقال الجزائر من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية المؤسساتية ؛حيث وجدت المؤسسة صعوبة في اندماج فاعليها مع الثقافة الصناعية الجديدة التي تحمل قيم ومعايير جديدة أدت إلى إفراز ظواهر سلبية :كالتسرب والتغيب ونزاعات العمال .فكل هذه التغيرات شهدتها المؤسسة الجزائرية بسبب مشاكل تنظيمية اتصالية نذكر من بينها عدم توفر المهارات والقدرات الأزمة لضبط مجال الاتصال ، إضافة إلى تزايد عدد عمال المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية ما أدى إلى عجز الإدارة على خلق ثقافة المؤسسة وضعف استخدام تقنيات الاتصال الحديثة .فهذه المشاكل والتحويلات فرضت على المؤسسة الجزائرية البحث والسعي على التحسين والتسيير الجيد لوظائفها ومهامها المختلفة من أجل إعطائها صورة تفردية عن باقي المؤسسات . ولعله الشأن الذي يجعل المؤسسات تعمل جاهدة على ترقية ثقافتها من خلال عدة مداخل أبرزها مدخل الاتصال.

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، فالفرد يتفاعل مع غيره من خلال الاتصال للتعبير بشتى الوسائل المتاحة عن رغباته وأهدافه المتنوعة العاطفية والاجتماعية وغيرها من مختلف أبعاد التفاعلات. يتم توفير المعلومات والأفكار من خلال الاتصال إذ يعتبر الرابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعرقل سيرورة العمل بالمؤسسة.

ترتكز المؤسسات في تنظيماتها على الاتصال الخارجي بوصفه ثاني أبرز دعامة موازاة مع الاتصال الداخلي. حيث يحظى الاتصال الخارجي باهتمام كبير لدى الباحثين في الحقل الاجتماعي المهني، باعتباره العمود الفقري في بناء العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي فهو

بهذا من المحددات الرئيسية التي تتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسات فكلما كانت العملية الاتصالية الخارجية للمؤسسة ناجحة كلما ساهم ذلك في تقوية صورتها أو علامتها التجارية وكلما منحها ذلك مصداقية وأكثر قدرة على المنافسة .

وفي السياق، تعد الثقافة مرآة للتمييز بين البشر والمجتمعات والحضارات عبر التاريخ حيث تمثل ثقافة المؤسسة أحد الأنواع المعاصرة الدالة على هوية المؤسسات وخصوصيتها التنظيمية والاجتماعية. فهي بمثابة المرآة العاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها وما تحتويه من فعاليات متنوعة كما تعتبر من أهم المؤشرات الدالة على طبيعة الاتصالات المتدفقة داخل التنظيمات.

تمارس اليوم المؤسسات على اختلاف أنواعها والعملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ،حيث يعد الاتصال بمثابة المحرك الأساسي لنجاح هذه العملية الإدارية إذ يتوقف نجاح المؤسسة على مستوى فاعلية هذا العنصر فالمؤسسات تستقبل الفاعلين محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم من بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن وعند التحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيما وسلوكيات يقسم ها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية فكل هذه القيم والسلوكيات تدعى بالثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. فهذه القيم والمعتقدات أو ما يدعى بثقافة المؤسسة لا بد من انسجامها مع العملية الاتصالية بمعنى لا بد من انسجام الفاعلين مع الممارسات الاتصالية من خلال تمكنهم لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وغيرها من الممارسات الاتصالية.

كشفت بعض الدراسات الكندية الجادة التي تناولت الفرد في المؤسسة، عن الاتصال وعلاقته بثقافة المؤسسة في مختلف الأبعاد الأساسية، وكيف يتضافر الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي، والرسمي وغير الرسمي في بلورة وتشكيل الثقافة التي تتفرد كل مؤسسة عن غيرها. يخضع عمل المؤسسة إلى دينامية الأفراد ودينامية العلاقات بين الأفراد. حيث يبني التنظيم هذه العلاقات بإعطائها المعنى. ضمن هذا السياق، تحوز المؤسسة فضلا عن البنية التنظيمية

معنا اجتماعيا يمنحها هويتها الحقيقية وليس فقط الثقافة التي تتركس غالبا السلوك التنظيمي بموصفات مادية فحسب.

أدى اعتماد فن الإدارة management في مختلف أنواع المؤسسات إلى إعادة النظر في دور أنشطة الاتصال التنظيمي وأهميتها في تسويق صورة المؤسسة. ولئن كان أكثر الناس لا يدركون العلاقة الموجودة بين المؤسسة والاتصال فان التنظيمات أضحت تعطي عناية مركزة لاتصال التنظيمي الأمر الذي دفع بمؤسسات الراقية إلى استحداث دوائر تعنى بالتخطيط لاستراتيجيات الاتصال بغية إثبات منافستها لمثيلاتها من جهة، واستقطاب الجمهور الخارجي من جهة ثانية بات واضحا أن تطوير استراتيجية تنظيمية تمنح الاتصال عناية قصوى أضحي نقطة ارتكاز العلاقة الوثيقة بين الاتصال وثقافة المؤسسة لا سيما الاتصال الخارجي، وهو ما دفع بعض الباحثين مثل مشييلي mucchielli إلى أن يقول مؤكدا "إذ كان المسير يفتقد إلى الكفاءة في الاتصال فهو غير كفى في فن الإدارة"¹

علاوة على ذلك نفس الباحث يرى "أن الإدارة تبدو لنا بوصفها فن إيجاد الحلول، بمختلف أشكال الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، للمشكلات التنظيمية الموحدة والمتكررة والتي تطراً على كل مسؤول".²

من ضمن العوامل التي ساعدت في القوية للاتصال الخارجي بالتنظيمات كمهنة احترافية قائمة بذاتها بوسعها الحسم في سير عمل المؤسسة نذكر: النظرة التكاملية لفن الإدارة والاتصال، تطوير تكنولوجيا الاتصال والإعلام، ترقية برامج تسير المعارف والرجوع إلى خدمة القاعدة بعبارة أخرى الاهتمام بمؤهلات الاتصال الشخصي لممتهني الإدارة كحجة مدمجة في التنظيمات وترقية العمل كفريق واحد والتعاون ما بين المصالح .

¹ voir.parexemple.louvrage volumineux .sous la direction de jean –français chanlat.lindividu dans l'organisation .les dimensions oubliées .Canda .Ed. ESKA1990

² Mucchilli À. information et communication interne .étude des communication .pour de nouveaux audits (2eme éd) .paris .Armande colin .2005 p.132

أهمية الدراسة :

تعتبر أهمية البحث من أهم العناصر الأساسية التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي سيحققها أو يرمي إليها الباحث ومنه تكمن أهمية هذه الدراسة في:

– يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة التي ظهرت فقط في بداية الثمانينات حيث يحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال التنظيم والتسيير . le management

– محاولة تصميم استراتيجية اتصالية فعالة يمكن أن تنتهجها المؤسسة، إضافة إلى تحليل أهم مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة والمتجسدة في معوقات الاتصال.

– معرفة أهمية البعد الثقافي داخل صندوق التأمينات الاجتماعية cnas.

– التعرف على إمكانية وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والاتصال الخارجي.

– موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع التي تحتاج والى إمام كبير بالعلوم الاجتماعية والإنسانية فهو يحتاج إلى البحث فهذه الصعوبات تؤكد أهمية الدراسة ولا تقلل.

– معرفة نوعية المكونات الثقافية السائدة داخل هذه المؤسسة.

– مساهمة البحث العلمي في تقديم نتائج وتوصيات لأصحاب القرار بهذه المؤسسة.

أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة من أهم المؤشرات التي يتم الحكم بها على مصداقية الدراسة وذلك من خلال مقارنة الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها من نتائج المتوصل إليها، حيث يتصدى هذا البحث إلى:

– إبراز مستوى القيم التنظيمية داخل المؤسسة مثل: قيمة الإبداع، قيمة جماعية العمل، قيمة الالتزام واحترام الوقت، إضافة إلى إبراز المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الخارجي.

- مدى تأثير الخصوصيات الثقافية على الفعالية الاتصالية.
- دور الاتصال الخارجي في تشكيل ثقافة المؤسسة.
- معرفة المنظومة الثقافية والقيمية لهذه المؤسسة، وإذا كانت تهتم بهذا البعد الخفي وهو ثقافة المؤسسة بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

لنكون مبالغين إذا قلنا أن من أهم مراحل تصميم البحوث الاجتماعية والأكاديمية مرحلة اختيار الموضوع الذي يجعل من الباحث مشكلة بحثية، يتناولها بالبحث المنهجي والجهد الفكري. غير إن هذا الاختيار لا ينشأ من فراغ وإنما هناك جملة من الدوافع التي تنسق اختيار الموضوع أبرزها:

1. الأسباب الذاتية:

- ميول الباحثة الشخصي لميدان السلوك التنظيمي باعتباره أحد الميادين الكامنة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق معارفه حوله بمحاولة الكشف عن الموضوع عن قرب وفي الواقع المعيشي.

2. الأسباب الموضوعية:

- إهمال المؤسسات الجزائرية الوطنية دراسة البعد الثقافي للمؤسسة.
- ابتعاد الكثير من الدارسين في حقل علم الاجتماع والتنظيم عن الدراسات ذات التوجه الكيفي (التحليلي)، حيث أن موضوع ثقافة المؤسسة يعتمد على مفاهيم معنوية تتصل بالقيم والممارسات وتتجه اغلب الدراسات نحو الدراسات الكمية التي تعتمد على طابع المعطيات الإحصائية في دراسة التنظيمات مثل: سياسة التكوين، التشغيل، سياسة الأجور... الخ.

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

إشكالية الدراسة:

عاصر الاهتمام الحديث بالمؤسسة دراسة الاتصال الخارجي للمؤسسة وثقافتها كموضوع بحث إذ يعتبر الاتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أية مؤسسة، مهما كانت طبيعة وظيفتها وذلك على اعتبار انه لا يمكن إن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة أجزاء المؤسسة وفروعها في نسق موحد ومنظم كما انه يستحوذ على تشكيل صورة المؤسسة داخليا وخارجيا.

حيث ترى المقاربة التأويلية إن واقع المؤسسة يبني من خلال معاني التي يخص بها أعضائها فهي تهتم بدراسة المعاني أي بطريقة التي يعطي بها الأفراد معنى لعالمهم من خلال سلوكياتهم الاتصالية. إن واقع المؤسسة يبني إذن من خلال المعاني التي يخصها لها الأفراد وليس من خلال الوقائع الملموسة.¹

إذ أصبح موضوع الاتصال يحتل مكانة بارزة في الدراسات السوسولوجية باعتباره أضحي يشكل آلية فعالة في تطوير ثقافة المؤسسة من خلال توسيع علاقاتهم الاجتماعية فبالإتصال تتحدد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الرأي العام من تسيير وإذاعة رسائلها الإعلامية عن طريق تخصصات الاتصال الخارجي من إشهار وعلاقات عامة... الخ

ونظرا لأهمية الاتصال في تنظيم وتسيير شؤون المؤسسة من حيث حشد الطاقات المعنوية والمادية لبلوغ الأهداف المنشودة شهدت وسائله تطورا مذهلا منذ مطلع القرن التسعينات من انتشار التكنولوجيا واستعمال شبكة الأنترنت والإفادة منها في خدمة تسيير شؤون المؤسسة... الخ إلا أن المؤسسة الجزائرية ظلت تعاني من خسائر نتيجة تأزم العلاقات وافتقار إلى تكوينات في الاتصال وعدم تزويد المحيط الخارجي بالمعلومات الكافية عن المنتج أو الخدمة أو المؤسسة، بالإضافة إلى التأخر الواضح في تطوير تقنيات الحديثة لاتصال المؤسسة

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط الأولى 2003 ص18

فهذا ما أدى بالعملية الاتصالية تفقد معناها والهدف منها. يقول E Schein "إن قضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدد بصورة أساسية دورة التكيف الذي لابد لأي نظام أن يكون قادراً على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة"¹، ولتحقيق هذه الدورة يجب على المؤسسة أن تشكل لتنظيمها مجموعة من الأنماط المشتركة من التفكير والاعتقاد والقيم التي تنتج عن طريق التجربة والتعلم، بمعنى خلق ثقافة مشتركة حول قضايا المؤسسة الخارجية وكيفية التعامل معها بطريقة جيدة وفعالة. فالرسالة الجوهرية للمؤسسة، أهدافها، الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف وقياس أداءها كل هذا بحاجة إلى إجماع من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات.

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تادية عملها بطريقة فعالة فثقافة المؤسسة تعمل على توحيد الجهود بين مختلف مكونات المؤسسة في مواجهتها لقضايا التأقلم الخارجي التي تعبر من التحديات المهمة والخطيرة لأي مؤسسة.

حيث تختلف المؤسسات في مواجهتها لهذه التصديات الخارجية فتجد بعض المؤسسات تعتمد على المهارات والمعرفة التي يكتسبها أعضائها في جهدها للتعامل مع بيئتها.

في حين تتجه البحوث مؤسسة أخرى للتأكيد المضمني والبحوث العلمية والاختبار الدقيق لتلك البحوث في الأسواق

تجري المؤسسة اتصالاتها بالتنظيم واستعمال الفضاء وتسيير الوقت ورموز الانتماء والتبادلات اللفظية وغير اللفظية، الأدوات المهنية، لون الجدران، الهندسة العمرانية الداخلية والخارجية للبنىات، الأصوات، الروائح، دورة المياه، النادي أو المطعم تشدد هذه النظرية النفعية أو البرغماتية على "الشمولية البشرية" التي تشكلها المؤسسة أو التنظيم بالاعتراف بالتنوع وتعقيد العناصر المؤلفة لهذا "أشخاص مجموعات أشخاص وتنظيمات تمثيلية وحرف (...).

¹ ادجار شاين ، الثقافة التنظيمية والقيادة ،ترجمة محمد منير الاصبحي ومحمد شحاته ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية

بالنظر إلى النموذج البرغماتي، فإن المؤسسة ذاتها هي التي تقرا بوصفها نسق سلوكيات وسياقات في تفاعل بعبارة أخرى من وجهة النظر المعتمدة هنا تقارب المؤسسة بمؤشرات وأبعاد الاتصال على أية حال لا يجب مطلقا اختزال الاتصال الخارجي لمؤسسة في انساق الإعلام الخارجي بما في ذلك لاستقبال والتوجيه وصحافة المؤسسة.

ثقافة المؤسسة: مفهوم مهم يتميز به ثلاثة أبعاد للمؤسسة؛ المؤسسة بوصفها واقعا ثقافيا في المجتمع محدد(ثقافة مجتمعية)؛الدينامية الثقافية لمؤسسة مختصة (ثقافة المؤسسة) والمشروع الثقافي لإدارة تجاه موظفيها (ثقافة مشروع)

المقاربة الثقافية للمؤسسة بالثقافة المجتمعية: تقضي معاينتها بان المؤسسة هي ظاهرة اجتماعية ثقافية ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي حيث تكون مدمجة فيه والتفاعل الدائم: لتنتج، لتتبع، لتوظف، لتحصل على تمويل، لكن أيضا لتؤكد وجودها ضمن هذا المنظور، فان المؤسسات لا يمكنها الانفصال عن السياقات السياسية،الاقتصادية،الاجتماعية والثقافية التي تتأثر بها وتؤثر فيها ومن جهة أخرى فان أعضاء المؤسسة في مستويات مختلفة، هم أيضا منخرطون فرديا وجماعيا في هذه السياقات لا يمكن للمؤسسة فصلهم عنها. المؤسسة هي ظاهرة مجتمع، هي في تفاعل كلي مع السياق المجتمعي الذي توجد فيه

دينامية اجتماعية محددة: ثقافة المؤسسة

يمكننا القول أن كل مؤسسة "هي خليط ثقافي مخصص" بما أنها مكونة من فاعلين اجتماعيين غير متجانسين ضمن هذا المنظور، لا توجد مؤسسة بدون ثقافة المؤسسة في حدود تتعلق دائما بأناس يتضافرون معا للقيام بشيء ما نافع اقتصاديا هذا لا يعني أن الأمر يتعلق بثقافة واعية أو مقننة ولا الإحصائية لهذا نتجنب هنا استعمال مفهوم "الثقافة الأبوية حالة دمج المؤسسات مثلا، يدفعنا هذا كله إلى إلقاء الضوء على العديد من المقترحات :

- ثقافة مؤسسة هي مختصة بمؤسسة خاصة. لأن كانت هذه الثقافة تقتسم عناصر مشتركة مع مؤسسات تقوم بنفس المهنة لكن في الوقت ذاته يتعلق الأمر بتوليفة فريدة ثمرة تاريخ شكلها رجال وأحداث وإذا تترجم هذه الثقافة الهوية الخاصة بالمؤسسة المعنية
 - محددة بغرض المؤسسة في الآن ذاته التعددية، حيث أنها ترجع كذلك إلى الثقافات الأصلية للجماعات الاجتماعية المكونة للمؤسسة. تستثمر مختلف الفئات الاجتماعية الحاضرة في المؤسسة كل ذلك بلامحها الثقافية الخاصة المنجزة بصور بانتظارات بتمثلات عقلية بأراء الخ يثمن هذا من لدن الإطار والعامل على حد سواء.
 - المؤسسة دينامية بمعنى أنها تتصرف بكل جماعاتها فضلا عن البنية التراتبية للتنظيم في ذاته وهذا بغض النظر عن مشروع خاص للمديرية أو جماعة اجتماعية نقابة مثلا.
 - تعطي المؤسسة بنفس القدر مؤشرات السياق الخاصة بسلوكيات استقرار وتوازن التنظيم وكذلك المتعلقة بتغيرها بل اختلالها.
 - المؤسسة بذاتها موضوعة في سياق: تدرج في مجتمع شامل.
- يمكن استدعاء مجموعة من الأبحاث التون مايو Elton mayo إلى سانسوليو. gaulejac . sainsaulieu ماكس باجاس . max pages ، بونتي bonetti قولجاك . وديسوندر descendre مرورا كوش coch وفرانش french ، كروزبي Crozier وفريديارق friedberg. وآخرون لدعم هذا التوكيد: وجود بنيات غير رسمية، طرق محددة للضبط الذاتي ومقاومة التغيير، سيطرة التنظيم على النسق الاجتماعي العقلي للإطارات، مشاكل الهوية بالعمل والعلاقات العامة، تصرفات الفاعلين والسلطة الخ .

ثقافة المؤسسة والاتصال الخارجي:

نستطيع أن نقارب الآن ثقافة المؤسسة مع الاتصال الخارجي مثلما تدعونا برغماتية الاتصال لإحاطة بذلك. ما يعتد به من وجهة النظر هذه هي اعتبار السلوكيات المتفاعلة بوصفها أفعال اتصال في سياقات تمنحها فضاء ذي دلالة "أداة تخضع لقواعد". يلح مفهوم ثقافة المؤسسة بالمعنيين المشار لهما سلفا على الدينامية الاجتماعية الأساسية لكل تنظيم مادام الأمر يتعلق بأشخاص في تفاعل ولذلك تبدو ثقافة المؤسسة أساسا كواحدة من أمكنة بل هي مكان ضبط النظام المحدد للمواجهة الثقافية التي تشكلها كل مؤسسة لمواجهة تحدث بسلوكيات أفعال اتصال .

نقصد بالمواجهة الثقافية اللقاء المنجز بالتعاون والصراع في تنظيم يتفرد بفاعلين كانوا فرادى وجماعات ينتمون لمجموعات ثقافية مختلفة متجذرة خارج المؤسسة. لقائهم الدينامي في إطار هذه المؤسسة وليس في غيرها يشكل سياقاً فريداً يشكل هذا السياق في أعيننا ثقافة هذه المؤسسة ويضبط الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي على حد سواء.

تتناول هذه الثقافة إذن قواعد الممارسة الاتصالية وبالقدر الذي نصل فيه إلى فك تشفيرها نستطيع أن نفهم معنى هذه الممارسة. هذا ما يجعل ثقافة مؤسسة حاسمة في سير عمل التنظيم لأنها على نحو ما مركز "التعاون النزاعي" للقوي الاجتماعية النشطة ضمن المؤسسة يمكن وصفها بمعنى بريستون بأنها "نموذج التكرار " "تمط سياقات". يمكننا تقريبها أيضا من مفهوم "التشكيلة البنوية " لدى مينتزبورغ h-minzberg أو تعريفها بوضع بنظام تمثلات اجتماعية .

التصرف في الثقافة هو بديهيا المساس بواحد من العناصر الأساسية للرابط الاجتماعي في الحالة التي تشغلنا هنا، للرابط التنظيمي. أثر الطريقة أو تحرك العمق؟ كيف يمكن إقناع المستخدمين فعلا وإشراكهم عند هذا الحد بإكراه أو بتفاوض التصرف في ثقافة المؤسسة؟

يجب التمييز بين نوعي: يؤشر احدهما على نظام السلوكيات في تفاعل، والآخر اتصال استراتيجي، عمل إرادي مدبر من لدن الإدارة في نظام الاتصال الداخلي والخارجي.

لا ينفك الاتصال عن النسق الثقافي للمؤسسة (إذن الثقافة المجتمعية والدينامية الثقافية المخصصة بما أن الاتصال الاستراتيجي بنوعيه الداخلي والخارجي) يكون ضمن مشروع تسيير إذن عند الاقتضاء في ثقافة مشروع نلاحظ من خلال هذه التميزات أن المؤسسة يمكن إن تقود استراتيجية إعلام دون إن تكون لها استراتيجية اتصال داخلي غير أن العكس غير ممكنا: على الأرجح إن المؤسسة لا تستطيع قيادة استراتيجية الاتصال الداخلي دون أن يكون لها استراتيجية إعلام من لأولى إدراج الإعلام الداخلي والإعلام الخارجي ضمن استراتيجية وكلاهما عليه بالرجوع إلى "مشروع مؤسسة".

وبعد عرض الإشكالية التي تتمحور حولها دراستنا المأمولة، والتي سنتناول فيها الكشف عن أشكال وكيفيات مساهمة الاتصال الخارجي في تشكيل ثقافة مؤسسة من خلال اختبار المفاهيم الأنفة الذكر. ولبلوغ هذا المسعى وقع اختيارنا على مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية النعامة 45 الكائن مقرها الاجتماعي بمدينة العين الصفراء لأجراء دراستنا الميدانية

نفتح مقاربتنا الأكاديمية بطرح الإشكالية التالية :

- كيف تبدو علاقة الاتصال الخارجي بثقافة المؤسسة السائدة بصندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة بين القيم المصرح بها والقيم المعمول بها ؟
- 1) ما مدى دور الاتصالات الخارجية في تشكيل ثقافة المؤسسة ؟
 - 2) ما أنواع الاتصال الخارجي التي تمارس بهذه المؤسسة ؟
 - 3) ماهي طبيعة ثقافة المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة ؟

4) ماهي مختلف القوى المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة السائدة سواء كان هذا التأثير سلبا وإيجابا؟

5) هل هناك اتصال مستمر بين الخطاب الرسمي للمؤسسة وبين جمهورها المتردد عليها؟

6) هل هناك ثمة معوقات تحد من فعالية الاتصال الخارجي في علاقته بثقافة المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة بين الاتصال الخارجي كنظام مفتوح وثقافة المؤسسة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. فاعلية العلاقة بين لاتصال الخارجي وثقافة المؤسسة تؤثر على قدرة صندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة على القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه؛
2. طريقة أداء موظفي صندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة لاتصالات الخارجية مع الجمهور يفسر طبيعة ومكونات ثقافة المؤسسة؛
3. آليات ومضامين الاتصالية الخارجية مع الجمهور تكشف عن القيم الثقافية السائدة داخل صندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة؛
4. بنية استراتيجية الاتصال الخارجي التي تعدها خلية الإصغاء لصندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة تعكس طبيعة ثقافة المؤسسة.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

مفاهيم الدراسة:

1. مفهوم الاتصال لغة: (كلمة اتصال باللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية commun are التي تعني جعل الشيء عاما ومشاركا the make commun ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات)¹

ونجد لفظ الاتصال في القواميس معناه الصلة وبلوغ الغاية أو بمعنى أشاع الشيء أو أذاع الشيء.

1.1. الاتصال اصطلاحا: يرى ميريهيو (MERRIHUE) إن الاتصال هو (أي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه)².

فعلماء الاجتماع ينظرون إلى الاتصال على انه ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية. في هذا الإطار نجد تشارلز كولي يعرف الاتصال بأنه (ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكذلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان)³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 276

² نفس المرجع ، نفس الصفحة

³ عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص10

1.2. **التعريف الإجرائي للاتصال:** أن الاتصال عملية اجتماعية ونفسية وإدارية فهو يحتاج

إلى تفاعل كل هذه الجوانب والأبعاد مع بعضها البعض

2. **اتصال المؤسسة:**

وردت العديد من التعاريف في هذا الشأن حيث يعرفه روجرز 1976 بأنه (الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة بين طرفين وأكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات)¹

وعليه يمكن إدراج تعريف اشمل نوعا ما من التعريفات السابقة من خلال حديث المنظمات عن نفسها القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام والاتصال بأنه: (النقيض من الاتصال التجاري ذلك الاسم الآخر لإعلان والمرتبط بالمنتجات والمرتبط بالمنتجات إما بالنسبة للمؤسسة فيتعلق الأمر بالعمل على تعريفها وتعيين نشاطها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء إما جماهيرها الخارجية (المنتجين، الزبائن، المحتملين، الموردين، البنوك، المساهمين المحتملين) أو الداخلية (إجراء، مساهمين، ممثلين، نقابيين) بشكل تعبر من خلاله على شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية).²

2.1. **التعريف الإجرائي لاتصال المؤسسة:**

هو التفاعل والتداخل الذي يحدث في إطار منظمة ما فهو اتصال بتمحور حول المؤسسة نفسها كما يهدف إلى إنشاء صورة للمؤسسة.

¹ مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141
² سعيد عمير، الاتصال في المنشأة فرع قسنطينة التابع لسونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2002، ص

2.2. الاتصال الخارجي:

(هو جهود الإدارة خارج حدود المنشأة، وأيضا هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والتميزة ببعض الصفات ولها تقاليد ومعتقداتها الخاصة)¹

2.3. التعريف الإجرائي لاتصال الخارجي :

هو اتصال تتكون بواسطة صورة المؤسسة لدى المحيط الخارجي فبواسطته يتم التواصل مع محيطها الخارجي من خلال التعريف بالمؤسسة وما تسعى لإنجازه وما تنجزه.

2.4. الفعالية الاتصالية :

حسب ألان جيد aloin ged (فان الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة)²

وتجدر الإشارة هنا إلى إن هناك لبس حول مفهومي الفاعلية والفعالية وتداخل كبير بينهما في اغلب الأحيان فالفاعلية "تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى بالجودة المهم أن تتحقق الأهداف وحسب"³

بمعنى بلوغ الأهداف دون تحديد للمكانيزمات اللازمة لذلك أما مفهوم الفعالية فيعني (الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط)⁴

¹ احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2000، ص 39

² عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض 1983 ص 16

³ عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع، نفس الصفحة

⁴ عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع، ص 17

2.5. التعريف الإجرائي للفعالية الاتصالية :

يعني بها تحقيق الأهداف المطلوبة لإدارة مع مراعاة شروط التحقيق.

3. المؤسسة أو المنظمة :

يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محددة مثل "المؤسسة" أو "المنظمة" كما قد يستخدم البعض الآخر مصطلح "البيروقراطية" للإشارة إلى مصطلح أو مفهوم "التنظيم" والذي يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال. أي أن التعاون والتراتبية لتحقيق غاية تشكل القاعدة لأي عمل مشترك ومن احد شروط بقاء التنظيم وكذلك فعاليته قدرته على تحفيز المشاركين فيه¹

3.1. التعريف الإجرائي للمؤسسة :

هو مجموعة من الأنماط التنظيمية، كما هي وحدة ونسق اجتماعي يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين

3.2. الثقافة:

لغة: ثقف في القاموس: ثقف، يثقف، ثقفا، وثقافا، ثقف الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة، ثقف الولد، هذبه وعلمه.

اصطلاحا: من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف Taylor، إذ يعتبرها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات أي عادات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع"²

¹ ريو دون، ف. بور يكو، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1986 ص 199

² ناصر دادى عدون، ادارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004 ص 108

وتعرف الثقافة على إنها "ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها او مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك" ¹

3.3. التعريف الإجرائي لثقافة :

هي مجموعة من القيم والمعتقدات وممارسات الأفراد داخل المجتمع. فهي جهازا للتمييز بين البشر والمجتمع والحضارات عبر التاريخ فهي مرتبطة في أصلها بوجود الإنسان.

4. ثقافة المؤسسة :

تعتبر ثقافة المؤسسة مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تتحدد معايير التصرف داخل المؤسسة. فهي تعطي ميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة فهي تشكل الطابع المميز لشخصيتها.

تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذ أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المنظمة إلى الالتزام بالعمل والإبداع والمشاركة والعمل على تحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية حيث تنوعت التعاريف لهذا المصطلح ونبرز منها :

"كما عرفها أسامة الفراج بأنها: عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المؤسسة جراء نقل التجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المؤسسة وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة. مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين وأسلوب إدارتهم ونظرة المؤسسة إليهم وسلوك المديرين اتجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة.

¹ عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

ومعايير تضيف المتميزين منهم فضلا عن أنماط اتخاذ القرارات وطرائق حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبنية الخارجية¹

عرف Harrison : ثقافة المؤسسة بأنها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل ،طريقة ممارسة السلطة ،مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة"²

تعريف wouchi1982: "ثقافة المؤسسة هي جملة القيم التي تأخذ بها وتعتنقها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والأجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة"³

5. التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة: هي مجموعة من المعتقدات والقيم التي يمارسها أعضاء المؤسسة حيث تنتقل من جيل لآخر، والتي تؤدي إلى تحديد سلوك الأفراد.

¹ أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة سوريا، 2011، ص 166.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2007 ص 238

³ وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ص 65

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : من إعداد الطالبة صبرينة رماش حول :الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية.¹

تعتمد في هذه الدراسة السوسيولوجية حول المؤسسة الجزائرية، محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: المتغيرات التي قد تحد من فعالية الاتصال بمعنى تشخيص المحددات التي تعرقل فعالية الاتصال لأنه من بين أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها بصورة فعالة وشاملة وهذا ما جعل المؤسسة تتبنى جميع الأساليب والطرائق التي تحقق فعالية الاتصال، خاصة في الفترة الحالية أصبح الوضع الاقتصادي للدولة يفتح على اقتصاد السوق فالاتصال هنا يبدأ من داخل المؤسسة وينتهي من خارجها.

بمعنى المستهلك أصبح يشترط أن يعلم ويفهم ويستوعب ليتصرف ويصبح حليفا للمؤسسة وحتى تكسب المؤسسة هذا الحليف عليها بالاتصال المستمر والدائم.

انطلقت الباحثة من خمسة فرضيات لإجابة على السؤال الرئيسي:

- 1) هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة وتعني بالفروق الفردية جنس، الدرجة العلمية، الأقدمية، لغة التكوين فكلها فروق فردية تؤثر على الفعالية الاتصالية.
- 2) هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- 3) هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق بمعنى تحسن في وسائل الاتصال الداخلي والخارجي.
- 4) تزايد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

¹ الطالبة صبرينة رماش ، الموسومة بالفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2009

(5) هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية فالظروف الاجتماعية والعادات والقيم والأنظمة السياسية والاجتماعية تؤثر في الاتصال.

النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- انه يجب تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمؤسسة خاصة أولئك المكلفين بالاتصال.
- تنمية القدرة على تجنب عوائق الاتصالات التي يمكن السيطرة عليها وتقليل الآثار السلبية للعوائق التي لا يمكن التحكم فيها.
- التقويم الدوري المستمر للنتائج التي تفسر عنها عملية الاتصال، بمعنى كل ما يتعلق بكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة سواء من داخلها أو خارجها.
- التركيز المتوازن على كافة أنواع الاتصالات، باعتبارها مكملة لبعضها البعض وليست بديلة.

الدراسة الثانية: من إعداد الطالب بودراع فوزي حول: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية¹، حيث تدور إشكالية هذه الدراسة: هل تعمل المؤسسة على بناء ثقافة قوية ومشاركة تجمع كل هذه الثقافات الفرعية. بحيث تخلق نوعاً من الانسجام والاندماج بين العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم أم لا؟ وماهي القيم والممارسات السائدة داخلها؟

ومعنى هذا أن المؤسسة تتكون من فاعلين اجتماعيين مصنفين في مجموعات مهنية ومستويات (إطارات، أعوان، منفذون) تربطهم علاقات اجتماعية وعلاقات عمل فهذه العلاقات إما أن يسودها الانسجام والاندماج أو التوتر والصراع فهذه الاختلافات الثقافية بين الفاعلين تدعى بالثقافات الفرعية فهنا يبقى الأشكال مطروح: هل تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة قوية تجمع كل هذه الاختلافات بين الفاعلين من خلال تبنيهم لنفس المبادئ وأساليب العمل؟

¹ الطالب بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية بمؤسسة سونطراك، جامعة وهران، 2014

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي قام الباحث بطرح فرضية رئيسية واحدة وهي:

– إن العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل داخل التنظيم تفسر طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة. وهذا يعني انه: من خلال ملاحظة وفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة نستطيع التعرف على طبيعة ومحددات ثقافة المؤسسة والقيم والممارسات السائدة داخلها مثلاً: علاقة الإدارة بالعمال، فكلما كانت العلاقات الاجتماعية بين الفئات المهنية منسجمة تكون ثقافة قوية ومشاركة والعكس صحيح.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

– نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية:

– درجة مساهمة العمال وتشجيعهم داخل المؤسسة يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة، بمعنى الاعتماد على مؤشر مساهمة العمال وتشجيعهم على تقديم إسهاماتهم في العمل والاعتراف بالكفاءات التي تساعد على تطوير المؤسسة وفهم ثقافتها

الفرضية الثالثة:

– طبيعة نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة يعكس صورة ثقافة المؤسسة، بمعنى يعتبر نظام الاتصال الداخلي أداة فعالة لنشر القيم والممارسات الثقافية عن طريق إيجاد لغة مشتركة للتواصل، والاعتماد على الشفافية وسيولة توفر المعلومة.

من النتائج المتوصل إليها:

النتائج التي توصل إليها الطالب كانت إجابات على الفرضيات الفرعية:

الأولى: نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة حيث هناك ثلاث مؤشرات تسمح لنا بفهم نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية أولها : عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة :تعرف بأنها عملية فكرية التي توصل الفرد إلى اختيار un choix من خلال المعلومات المتاحة لديه كما تعتبر مسؤولية يمارسها مسيري المؤسسة لتعريف السياسات المتبعة وتحديد الوسائل المخصصة لتحقيق الأهداف وهي عملية حساسة قد تساعد المؤسسة على تحقيق هذه السياسات أو تعرقلها لذلك نجد المؤسسات اليوم تهتم بشكل كبير بهذه العملية وتحاول أن تجعلها جزء من ثقافتها .

ثانيا: روح المسؤولية والإحساس بالثقة: يرتبط مؤشر روح المسؤولية والإحساس بالثقة في النفس بدرجة كبيرة بمفهوم تفويض السلطة لذلك نجد المؤسسات التي تكون فيها درجة هذا المؤشر كبيرة نجد أن ثقافتها قوية فهي تعتمد على عملية تفويض السلطة وهذا يعني: إشراك جميع المستويات التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة واستقلالية الأهداف.

حيث يتمثل هذا التفويض في نقل أو تحويل لشخص آخر سلطة القيام بنشاط معين، تحويل السلطة من سلم هرمي عالي إلى سلم هرمي ادني.

الثالثة: درجة مساهمة العمال وتشجيعهم داخل المؤسسة يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة:

من خلال تحليل بعد المساهمة وروح المبادرة من طرف العمال تم التوصل إلى نتائج تعبر عن المحددات الثقافية التي تحكم هذه العلاقات بين المؤسسة وأعضاءها حول هذا البعد واستخلاص مجموعة من القيم الثقافية المرتبطة بالمبادرة والمساهمة وأخيرا الاعتراف بالكفاءات إن المؤسسات ذات الثقافة القوية اليوم نجدها تدمج أعضاءها في جميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة فهي تنظر إلى أعضاءها كمخزون من المعارف يجب استغلاله فيجب إفساح

المجال لإعطاء اقتراحات أو مساهمات تخدم أهداف المؤسسة، كما يتوجب تقدير الكفاءات من خلال النظر إليهم كرسيد مهم يجب الحفاظ عليه وتدعيمه. فجل المؤسسات العمومية الجزائرية لا تقدر المهارات والكفاءات فهي تنتظر إلى إن الإنجاز الجيد يدخل في صميم عمل الفرد فهو يقوم بمهام محددة مقابل اجر معين .

الرابعة: طبيعة نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة يعكس صورة ثقافة المؤسسة.

إن الاتصال الداخلي تحكمه المركزية بمعنى إعطاء أهمية أكثر للاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، فالاتصال غير الرسمي يعتبر مهم لتقوية العلاقات بين الإدارة والعمال وإزالة الفوارق التي تولد الشعور بالاستعلاء لدى العمال تجاه مرؤوسيههم فيمكن اعتماد الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتسهيل عملية نقل القيم التي تتبناها الإدارة العليا.

وفي الأخير يمكن القول إن: هذه الدراسة كشفت لنا على إن مؤسسة سونطراك هي المؤسسة الوحيدة التي تدعم الاقتصاد الجزائري حاليا ولا يوجد لها منافس في السوق المحلية ما جعلها تعتمد على تكريس العمل الروتيني ورفضها للمبادرة والتجديد فهي تقوم على الاستاتيكا (الثبات) ترفض أي تغيير في نظامها وثقافتها.

المقاربة النظرية:

الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي:

هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطوير دراسة الاتصال التنظيمي فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح. وفيما يلي نحاول عرض المساهمات النظرية في الاتصالات التنظيمية

(1) الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية :

تهتم هذه النظرية بتطوير مفهوم عقلاني وميكانيكي للمؤسسة

- يقوم المفهوم العقلاني للمؤسسة على عناصر مادية تخضع لقوانين فيزيائية وعناصر بشرية تخضع لقوانين نفسانية.
- أما المفهوم الميكانيكي فيقوم على اعتبار المؤسسة كميكانيزم تقاس فعاليته عن طريق تقدير الإنتاجية، وينظر فيه إلى الأفراد كمتغيرات مادية.

(2) الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامه التون مايو 1926 لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية والاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية كما أنها ترى إن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

حيث أن هذه المدرسة نشأت كرد فعل للتجاوزات المقاربة الكلاسيكية، فهي تنطلق في دراستها للمؤسسة من الفرد، وأنه يعتبر أداة فعالة في التأثير على فعالية المؤسسة فالافتراض الرئيسي لهذا المدخل هو: "الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل" وهذا

يعني أنه على المؤسسات أن تعمل جاهدة لتلبية وتحقيق حاجات الفرد النفسية والاجتماعية ومن بين أهم روادها نجد: E.Mayo¹ ، Mary Parker Follett ، Hugo Munsterberg

إسهامات Marry Parker Follett (1868-1933):

أخصائية في الفلسفة الاجتماعية حيث أشارت إلى تنظيم المؤسسات حيث يمكن دراسة هذا التنظيم من خلال السلوكيات الفردية والاجتماعية ومن بين أفكارها تعتبر أن تسيير المؤسسات يجب أن يقوم على التعاون الجماعي أكثر من أن يقوم على الفردانية، قدرة كل فرد لا يمكن أن تظهر إلا أن من خلال الجماعة، فعمل المسير Le manger يؤكد إذن على التناغم والتنسيق بين المجهود الجماعي.

فهي ترى أن المسيرين يعتمدون في تسييرهم للعمال على خبرتهم ومعارفهم الشخصية أكثر من الاعتماد على السلطة الرسمية المرتبطة بمنصب عملهم.

إسهامات Huge Monsterberg (1863-1916):

فهو من رواد علم النفس الصناعي - دراسة علمية للأفراد داخل العمل لرفع إنتاجيتهم فهو يؤكد على مبدأ التعلم عن طريق تطوير مناهج وطرق التكوين كما أكد على ضرورة التكوين وكذلك تقنيات جديدة للتحفيز.

¹ Stephen ROBBINS. David DECENZO . Management L'essentiel de concepts et des pratiques. Edition Person Education 4eme edition. Paris. 2006. P 10-15.

نظرية X و Y:

هما نظريتان حول الدوافع البشرية تم إنشاؤها وتطويرهما من قبل (عالمين) في معهد التكنولوجيا، مدرسة سلوك الإدارة في 60 من القرن المنصرم، وتستخدم هذه النظرية في إدارة الموارد البشرية والاتصالات التنظيمية وهي تصف موقفين مختلفين للغاية.

"يعتبر Douglas Mcgegor (1906-1964) من الرواد الذين كان لهم الأثر الكبير في نظرية التنظيم X، Y، فهما فرضيتان متناقضتان حول الطبيعة الإنسانية، الأولى هي نظرية X التي تمثل مبادئ النظرية العلمية الإدارية فهي تنظر إلى العامل بطريقة سلبية:

– كسول بطبعه

– يبحث عن الهروب من المسؤولية

– أنه لا يقوم بمهامه إلى تحت المراقبة والتهديد.

في مقابل هذه النظرية تصب نظرية Y في اتجاه معاكس لـ X فهي تنظر إلى العامل:

– أن العامل لديه رغبة وإحساس حول العمل.

– العامل يملك رأسمال من الخيال والإبداع.

– يوجد هناك مخزون من المعارف STOCK DE SAVOIRES لدى العمال، وهذا المخزون ليس مستقلا من طرف الإدارة¹

– حسب MCFREGOR أن هذه النظرية تعتمد على مبادئ تمثل الطبيعة الحقيقية للعامل ويجب على المؤسسة الأخذ بها.

¹ Douglas MCGREGOR : La dimension humaine de l'entreprise, traduit par J.Ardaine et M Robert, Edition Gauthier, Villars, Paris, 1976.

Kurt Leurin (1890-1947) أنماط ممارسة السلطة:

يعتبر من رواد مدرسة العلاقات، تقوم أبحاثه على تحليل ودراسة سلوك الجماعات، اهتم بشكل كبير وخاص بأنماط ممارسة السلطة والقيادة. وتفاعلها مع حركية الجماعة من خلال أبحاثه وتجاربه التي أجراها على مجموعات قام بإختبار ثلاث أنماط من القيادة المختلفة: نمط تسلطي Autaritaire، نمط دعه يفعل Laissez faire، نمط ديمقراطي democratique.

- النمط التسلطي: المسير يفرض القيام بالمهام عن طريق الأوامر.
- النمط دعه يفعل: حرية العمل بالصورة التي يريدونها العمال.
- النمط الديمقراطي: المسير يبحث إلى إدراج العمال في عملية اتخاذ القرار.

Remsis likert (1903-1981) وأثر أنماط العلاقات الهرمية على فعالية المؤسسة:

أستاذ مختص في علم النفس الصناعي بالو-م-أ فهو يقوم بأبحاث حول السلوكيات في العمل ودراسة الأنماط الهرمية في المؤسسة. حيث قام بأبحاث حول التسيير فخصص ثلاث نماذج من التسيير وهي:

- النمط التسلطي: مقسم إلى جزئين
- النمط التسلطي المستقل: بمعنى أن العمال ما هم غلا منفذين لا يثق في اتباعهم، واستعمال الخوف من العقوبة كأداة لرفع إنجاز الأعمال.
- نمط تسلطي أبوي: يعتمد على العقوبات والمكافآت في نفس الوقت.
- النمط دعه يفعل: المسير يدع العمال في الغالب أحرارا في الأداء.
- النمط الديمقراطي: مقسم إلى جزئيين.
- نمط ديمقراطي التشاوري: المشاورة من طرف المسير لإتباعه في اتخاذ القرارات وتشجيع العمال إلى طرح مشاكلهم بجمع الاقتراحات.

– النمط الديمقراطي التشاركي: المسير يعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرار بشكل حقيقي، ويتم اتخاذه بشكل جماعي مفتوح شبكات الاتصال.

الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تركز على الفرد، تطرح بعض النقائص والمشاكل أهمها: أن نزعة المدرسة كانت تميل إلى اعتبار الفرد والجماعة عنصرا تستطيع التحكم فيه وتوجيه سلوكه بما يخدم مصالحها. حيث تجاهلت دوره كفاعل مستقل له مصالحه الخاصة. وكذلك الربط بين متغير الرضا الوظيفي والمردودية الإنتاجية، هذا لا يحصل دائما.

فهناك متغيرات أخرى أهملتها المدرسة، كالإيديولوجية، الانتماء إلى طبقات اجتماعية

أخيرا. فهذه المدرسة أعطت أهمية كبرى للفرد كما أكدت على حاجات الفرد وإشارتها إلى مفهوم ثقافة الجماعة *Culture de groupe*، مفهوم ثقافة المؤسسة بدأ يظهر مع هذه المدرسة من خلال معايير وقيم تضبط سلوك الأفراد.

وأخيرا يمكن القول أن هذه المدرسة ركزت على جانب واحد وهو الفرد وتناست وتجاهلت المحيط الخارجي للمؤسسة لما له من تأثير على المؤسسة (العوامل الخارجية، فيمكن تسمية ثقافة هذه المدرسة بـ: الثقافة الإنسانية للتنظيم " *Culture humaniste de l'organisation*).

جدول رقم (01) يوضح أهم الخصائص الثقافية لهذه الثقافة الإنسانية.

الأبعاد	الخصائص الثقافية
السلطة	<ul style="list-style-type: none"> - نظام أبوي يركز على الخدمات الاجتماعية - تعزيز العلاقات بين الأفراد والجماعات - اعتبار العمال كشركاء في المؤسسة - المشاركة في اتخاذ القرار - السماح بالتنظيمات غير الرسمية
الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع النقاش غير الرسمي - تعزيز الحوار والتواصل بين الإدارة والأفراد - الحرص على سرعة إيصال المعلومة - تدعيم اجتماعات للتواصل
المشاركة والمبادرة من طرف العمال	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الكفاءات والاعتراف بها - دفع العامل والسماح له بحرية أداء عمله - تعزيز روح الإبداع والمبادرة - المشاركة في إعطاء اقتراحات وتوصيات
أنظمة الحوافز والمكافآت	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الرضا الوظيفي - السهر على خلق جو اجتماعي جيد - دعم الروح المعنوية للعاملين - تطوير الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة - وضع خبراء نفسانيين ومساعدين اجتماعيين - تنظيم مراكز العطل

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة

المديرين في تحفيز العاملين وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية تتمثل في¹:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة 2000 ص 94

- ✓ تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- ✓ إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر للتحدي من قدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- ✓ تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

لقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها: إن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات في العمل، كما تؤكد هذه التجارب أن "المقابلات الشخصية" بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على اتساع حاجاتهم الاجتماعية وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد كوسيلة لتنميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

المنهج المتبع في هذه الدراسة:

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة من دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث.

ويعرف ريمون بودون المنهج انه "مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة من اجل وصغ الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها السوسولوجية والوصول إلى النتائج وتعميمات عن الواقع المدروس"¹ وعليه فان اختيار المنهج يتوقف على الموضوع أو الظاهرة المدروسة. لذلك فان الدراسة استندت الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي.

نحاول فيما يلي فهم هذا المنهج وتبرير بسب اختياره:

¹ ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شيوؤن الحاج، منشورات عويدات، بيروت ط 4، 1988، ص 15

إن المنهج الوصفي التحليلي هو منهج يقوم بوصف ظاهرة من ظواهر الدراسة للوصول إلى تحديد أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج منها، ويتم ذلك من خلال جمع البيانات والعمل على تنظيمها وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج، فمن خلال هذا المنهج قمنا بوصف لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية ثم تحليل المعطيات والبيانات التي جمعناها من الميدان.

هذا التحليل يساعد في تفسير الواقع الاجتماعي المدروس، كذلك اعتمدنا على القاعدة البيانية الإحصائية الإلكترونية لتفريغ المعطيات الكمية المعروف بـ SPSS الذي يمتاز بقدرته على تنفيذ عمليات إحصائية متنوعة وكبيرة.

الأدوات الإجرائية المعتمدة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات:

1) **الأسلوب المكتبي:** من خلال الاطلاع على الأدبيات من كتب ومقالات وأطروحات التي

تناولت الموضوع وذلك من أجل تكوين منظور علمي لموضوع الدراسة

2) **الملاحظة:** تعتبر عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته، حيث تم

الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات من خلال التواجد المتكرر في

المؤسسة والتعامل مع الجمهور المتردد على مصالح الصندوق الوطني للتأمينات

اجتماعية.

إضافة إلى تطبيق الملاحظة بالمشاركة من خلال زيارة بعض مصالح المؤسسة

وقد تم التركيز أكثر من خلال الملاحظة على فئة المواطنين والمصالح المتعاملة مع

المحيط الخارجي وهذا ساعدنا على جمع مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات حول

موضوع البحث.

(3) الاستبيان: ويعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، لذا فهي الأداة الأكثر ملائمة لهذه الدراسة وبغيت التأكد من فرضيات البحث تم توزيع استمارة حيث تم إعداد نموذجين الأولى موجهة للقائم على خلية الإصغاء والثانية كانت موجهة لعينة قصدية من الجمهور المتردد على صندوق التأمينات الاجتماعية

(4) المقابلة: قد تم استخدامها لغرض جمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل تاريخ الإنشاء عدد العمال والمصالح... الخ.

الصعوبات الدراسة:

خلال فترة دراستي لهذا الموضوع ألا وهو الاتصال الخارجي وعلاقته بثقافة المؤسسة وجدت صعوبات أبرزها:

- الظروف الاستثنائية والإجراءات الوقائية التي فرضها وباء كوفيد 19
- صعوبة كيفية إجراء المقابلات المباشرة بسبب الإجراءات الصحية "التباعد الجسدي "
- توقيف التربصات الميدانية على مستوى المؤسسات الجزائرية بسبب الجائحة.
- صعوبة في الحصول على رخصة للاتحاق بالمؤسسة.

الفصل الثاني

مكانة الاتصال الخارجي في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من أكثر المواضيع أهمية على مستوى أية مؤسسة. فهو يساعد على التسيير الإداري الجيد للمؤسسة، كما يحظى الاتصال بمكانة مرموقة في العصر الراهن فهو يسير الخطاب في كافة المجالات حيث لا يمكن أن توجد المؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكمة بنظام اتصالي فالاتصال هو الذي يعبر مجموعة النشاطات والوسائل التي تسيير العلاقات الخارجية وهو الإطار الذي يوجه وينسق الإشهار والتسويق. لذلك ارتأينا أن نقدم هذا الفصل في قالب سوسيولوجي تحليلي لمكانة الاتصال الخارجي في المؤسسة من خلال تنظيمها وتسيير شؤونها

المبحث الأول: الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الاتصال الخارجي

نبذة تاريخية:

تاريخ الاتصال قديم قدم الإنسانية، حيث وضع الإنسان الرموز والإشارات لينقل الرسالة واليوم الاتصال بقنواته وسيلة ناجعة وفعالة في نشر المعلومات بالكتابة، حيث أصبح يكتسي طابعا ثقافيا بالمعنى الواسع الذي يمثل الاكتشافات والتقاليد والأحداث. فهو وعاء للحفاظ على المسار الاجتماعي والثقافي.

بفضل جهود المفكرين والباحثين في مجال الاتصال أخذ الاتصال تطورا وهذا بعد الحرب العالمية الأولى ويعتبر "إيفي لي Ivy Lee" رائد العلاقات العامة الحديثة وهو صحفي أمريكي بدا حياته الصحفية عام 1903. ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها وتأييده ومسانداته لها وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام"¹

واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش FOCH" إلى الدور المكلف بالصحافة "الذي قام به احد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى .وفي نفس فترة بداية القرن العشرين انشأ" بيجو Peugeot" أول صحيفة مؤسساتية كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر "Singer" حوالي عام 1926 وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية لسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود ب مصلحة صحافية خاصة ولم

¹ محمد العزازي احمد إدريس ،العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الأداء ،المكتبة العلمية ،مصر 2004 ص 10.

يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات ولقد وصف الإسباني كراسكوسا Carrascosa التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية "الأحرف الرباعية Les Quartes":

- في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف Costes.
- في السبعينات عصر التسويق التجاري Commercial.
- في الثمانينات الاتصال الداخلي من اجل النوعية Calidad.
- في التسعينات الاتصال الشامل (Communication Globale)¹
- أما على المستوى العربي فقد أعلن في 6 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية التي تهدف إلى بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح والبناء² وذلك من خلال عقد العديد من الندوات، المؤتمرات المتخصصة.

المطلب الثاني: التعاريف المختلفة للاتصال الخارجي

1. الاتصال لغة: "كلمة مشتقة من مصدر صل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية في القاموس المحيط أو لسان العرب كلمة وصل"³
- أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلمات أو الكتابة أو الإشارات.
2. الاتصال اصطلاحا: "تعريف بيرلسون وستاينز Berelso، Steiner الاتصال هو عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد التأثير على السلوك"¹

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ص

² محمد العزازي، مرجع سابق ص 13

³ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى 2003 ص 22

الاتصال الخارجي: "الاتصالات الخارجية هي جهود الإدارة خارج حدود المنشأة"². بمعنى أن هذه المؤسسة تعمل على توسيع نطاق الاتصالات بحيث يوجد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمؤسسة في المحيط الخارجي وربما يصل ذلك إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة التي تقع فيها المؤسسة أو المركز الرئيسي لأنشطتها.

والمفهوم " الحديث للاتصالات الخارجية هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والتميزة ببعض الصفات ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها الخاصة"³. وهذا يعني لاستكشاف طبيعة السوق لابد من وجود مختصين في الاتصال لتطبيق استراتيجيات وطرق من خلال عقد بعض اللقاءات المباشرة مع عينات من الجمهور المثقف للتعرف على طبائعه وسلوكياته وأسلوب تفهمه للحقائق والمعلومات.

فالالاتصال الخارجي هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الخارجي

لا يمكن أن تكون استراتيجية الاتصال الخارجي مستقلة لأنها في الواقع موجودة ضمن توجهات خارجية لهذا يمكننا القول بأن الاتصال هو وسيلة في نقل المعلومات في كل الاتجاهات حيث تتجلى أهميته في:⁴

- تعريف الجمهور بالمنتج أو بعض السلع أو الخدمات المقدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي من شعارات وملصقات وهذا من أجل تزويد الجمهور الخارجي بالمعلومات الكافية.
- إعلان الرأي العام بأهداف المؤسسة وبرامجها وسياستها وتقييمها من خلال ما يقوم به الاتصال الخارجي وهذا لزيادة الثقة بالمؤسسة

¹ المرجع نفسه ص 22

² احمد محمد المصري، الادارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 2000 ص 139

³ المرجع نفسه ص 140

⁴ عبد الفتاح محمد دويدان، سيكولوجيا السلوك الإنساني، بيروت، دار النهضة العربية، 1995، ص 284.

– مواجهة المنافسات الإعلامية من أجل تكوين صورة إيجابية للمؤسسة وتحقيق الشهرة وضمن انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة والعلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات.

– يساهم في توضيح رفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الكسب المادي من خلال تقنيات الاتصال الخارجي من أعمال خيرية.

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الخارجي:

إن اختلاف المؤسسات وتعددتها أدى بطبيعة الحال إلى اختلاف وظائفها وأهدافها إلا أن الأهداف الرئيسية من حيث المبادئ الأساسية تبقى واحدة تستلزم تحقيق التعاون بين المؤسسات وجمهور المواطنين وبالتالي فإن أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة تهدف إلى:¹

- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة. بمعنى إعلام المواطنين بالسياسة التي ينبغي الوصول إليها، وهذا حتما يؤدي إلى كسب الجماهير وخلق نوع من التكامل معه
- خلق التعاون أو علاقات التعاون بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- الحصول على الاقتراحات والاطلاع على سجل الشكاوي، وهذا لمعرفة اتجاهات المواطنين.
- تحسين الأداء ورفع مستوى الخدمات ووضع برامج تلائم الأهداف العامة للمؤسسة.
- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة.
- توفير المعلومات الكافية للإدارة عن الجماهير والمحيط الخارجي التي تتعامل مع المؤسسة.
- القيام بالقياسات المهنية، قياس رضا العاملين، الأداء الوظيفي.
- إقناع الجماهير وتعديل الاتجاهات السلبية لديهم.
- تعميم الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجوهرية.
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.

¹ عبري حفيظة، الاتصال الخارجي واثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة نقابة الإتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين بمديرية التربية لولاية المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية، 2015-2016، ص 22.

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة أدواته ومعوقاته.

المطلب الأول: أنواع الاتصال الخارجي:

تختلف أنواع الاتصال الخارجي بحسب طبيعة المؤسسة وعملها، رغم اختلاف أنواعها إلا أن العملية المستهدفة هي الجمهور الخارجي حيث تتمثل أنواع الاتصال الخارجي فيما يلي:

1. **الاتصال الخارجي العملياتي:** يكون هذا النوع منطلق إحساس أعضاء المؤسسة ومرآة عاكسة أمام المحيط الخارجي، وذلك من خلال الحصول على المعلومات عن المحيط الخارجي ويتم دمجها ضمن شبكة المعلومات أو بنك المعلومات التي تستخدمه المؤسسة كمدخلات وتحويله كمخرجات.

2. **الاتصال الخارجي الاستراتيجي:** ويشمل هذا النوع صنفين من الاتصال:

الصنف الأول: أن هدف المؤسسة هو تحقيق ذاتها فهي تبحث عن مكان لها في المحيط الخارجي من خلال إنشاء علاقات نشيطة مع المحيط الخارجي وتكوين الشبكات، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية ونظام إعدار يمكن أن تخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو أزمات.

الصنف الثاني: ويسمى بالسمع الخارجي، نظرا للتطورات الحاصلة في البيئة والتغيرات الاجتماعية وظهور منافسي للمؤسسة أدى بها إلى إنشاء قنوات لجلب المعلومات من البيئة المحيطة، فكل هذه تشكل مادة أساسية يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والبعيد.¹

¹ نور الدين مبني، الإتصال السوقي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 158.

3. اتصال خارجي حول السمعة¹: يشمل هذا النوع كافة أشكال الاتصال الخارجي فهذا النوع محصور بنشاط المؤسسة ليس نشاط الأفراد ويتمثل في كلا من الأعلاف والعلاقات العامة وهذا لإقناع الرأي العام من أجل كسبه.

المطلب الثاني: أدوات الاتصال الخارجي

إن نجاح العملية الاتصالية مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الوسيلة أو الأداة المناسبة لهذه العملية وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن بين أهم أدوات الاتصال الخارجي نجد ما يلي:

1) العلاقات العامة: تعرفها دائرة المعارف البريطانية: "العلاقات العامة هي السياسات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين اتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو أي هيئة أخرى".² وكذلك عرفت العلاقات العامة: "هي فن تحليل الاتجاهات وتوقع نتائجها. ونصح قيادات المنظمة وتنفيذ برامج مخططة تخدم كلا من مصالح المنظمة والصالح العام".³ فهي تعتبر مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق تحقيق علاقات حسنة مع المحيط الخارجي للجمهور، فهي تشمل عدة أدوات ووسائل مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

¹ نور الدين مبني، مرجع نفسه، ص 159.

² عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 26.

³ طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 16.

1. المقابلات¹: حيث تعتبر وسيلة فعالة لمناقشة وتبادل الأفكار، فهي تشمل نوعين:

1-1: المقابلات الدائمة: مراكز الإعلام العامة ومكاتب الاستقبال.

1-2: المقابلات المؤقتة: "المؤتمرات، الملتقيات، الأيام الدراسية، الموائد المستديرة، أيام الأبواب المفتوحة، الندوات، التدشين، المعارض الثابتة والمتجولة، مقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة."

2. التحفيزات والتشجيعات: المشاركة في الاتفاقيات والملتقيات التجارية للمؤسسة، الأمسيات التكريمية، افتتاح المؤتمرات والمحاضرات لزيارة المؤسسة، منح أسفار تحفيزية.

3. الأعمال الخيرية: إن الهدف الرئيسي للمؤسسة تحسين صورتها داخل المجتمع لذلك تسعى من أجل التغلغل داخل النسيج الاجتماعي، لذلك هي تشارك في الأعمال الخيرية من خلال تجنيد مختلف إمكانيات المؤسسة لخدمة قضايا ذات منفعة تقديم دعم المؤسسات الاجتماعية والثقافية.

4. الدعائم:

4-1: المكتوبة المنتظمة: تقرير النشاطات العامة والمصلحية.

4-2: المكتوبة المؤقتة: الملصقات واللافتات والمناشير وهي من أقدم وسائل الاتصال الخارجي وعادة ما تعلق في الأماكن العمومية.

4-3: السمعية البصرية المنتظمة: وهي موجهة لجمهور نوعي يخص رقم وتشمل الجريدة السمعية والبصرية، الهاتفية، المعلوماتية.

2) الاتصال الإشهاري: يعرفه قاموس لاروس: "هو مجموعة الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور بمشأة وإقناعه بامتياز خدماتها"²

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع صحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 112-113

² محمد جودة ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1997، ص 103.

- فهو عملية تأثير تعمل فيها المؤسسة على التأثير على جمهورها وإقناعهم بخدمات وأفكار المؤسسة ويمكن ذكر الوسائل الإشهارية في:
- (1) الصحافة: هي نشر أخبار متنوعة من المحلية إلى العالمية، "بأنها مطبوع دوري ينشر الأخبار في مختلف المجالات ويشرحها ويعقل عليها ويكون ذلك عن طريق الصحف والمجلات"¹
- (2) الإذاعة: تتميز سرعة وصول الرسالة الإشهارية إلى الجمهورية. كما أنها قادرة على مخاطبة كل المستهلكين حتى أولئك الذين لا يجيدون القراءة وهذا بفضل المؤثرات الصوتية والموسيقى.
- وبما أن المحطات الإذاعية تتوجه ببرامجها المختلفة إلى جماهير عريضة حسب: السن، الجنس، الانتماء السوسيوثقافي فإن علم القائم بإعداد الإعلانات الإذاعية مراعاة كل هذه المعايير قبل تصميم وبث الرسالة.
- (3) التلفزيون: يعتبر التلفزيون أسير الزمن فهو يملك قدرة كبيرة على التأثير وتوضيح المعلومات فهو من أكثر الوسائل شعبية فهو وسيلة سمعية بصرية تجذب العين والأذن. "ويختص التلفزيون بالاستفادة من التقنيات الحديثة ومن الألوان ومن الفنانين المحبوبين والمؤثرات في الجماهير"².
- (4) السينما: "يستخدم الإشهار في السينما بمواقيت محددة حيث تعتمد على أشكال مختلفة نذكر منها: الصور الثابتة، المجالات السينمائية الإخبارية أو عن طريق استخدام الأفلام التسجيلية الوثائقية وكل هذا بغرض التعريف أو التذكير بشيء أو موضوع أو سلعة"³
- (5) شبكة الأنترنت: تعتبر الأنترنت وسيلة اتصال حديثة سابقة الوسائل الأخرى في اتصال المعلومات فهي تجمع تكنولوجيات مختلفة استطاعت أن تتخطى الحواجز الجغرافية

¹ فضيل دليو، مقدمة في رسائل الإتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 44

² حسن عماد مكاي، إنتاج البرامج للراديو، النظرية والتطبيق، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 1983، ص 379-380.

³ أحمد عادل راشد، الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 518.

وحتى اللغوية وما يميزها هو اعتماد الشخص على نفسه للوصول إلى مصادر المعلومة فهي تحمل كما هائلا من الرسائل الإشهارية التي تبنتها المؤسسات والشركات فهي تعتمد على عدة خدمات للإشهار منها: البريد الإلكتروني وقوائم البريد وواجهات العرض الإلكتروني.

(6) إعلانات الطرق:

1. الملصقات: تعد الملصقات من أقدم وسائل الاتصال الخارجي "فهي وسيلة

اتصالية مطبوعة تعلق على جدران الأماكن العمومية أو على تركيبات خشبية وأحيانا معدنية"¹

وما يعيبها أنها لا يستفيد منها إلا القادرون على القراءة وجمهورها محدود بالماريين في طريقها.

2. اللافتات المنقوشة: "وهي التي يتم رسمها وإعدادها بواسطة الفنانين على لوحات من الصاج المدهون"²

3. اللافتات المضيئة: هي نوع من الإشهار الخارجي تعلق وتضاء بالشوارع والبيادين ويمكن رؤيتها طوال الليل فهي تظهر بأحجام كبيرة بغرض لفت انتباه المارة.

(1) العلاقات مع الصحافة:

"هي تقنية اتصالية جاءت لتدعيم الإشهار لتكون في خدمة المراسلين والصحافيين تلجأ إليها المؤسسات لتدعيم صورتها وتطوير علاقاتها. تعتبر وسيلة: "الصحافة من أهم الوسائل التي تصل إلى الغالبية العظمى يوميا، ولهم بها علاقة وثيقة كبيرة، والصحافة يمكن استخدام وظيفتها كصحافة رأي وصحافة خبر، متابعة أخبار المشروع وإظهار المجهودات التي تبذل فيه كأخبار وإظهار فوائد المشروع وحجم المشكلة كراي، ولهذا كان على الهيئة المسؤولة عن

¹ أحمد عادل راشد، الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 202.

² أحمد عادل راشد، المرجع السابق، ص 208.

المشروع أن تزود الجرائد بإخبارهم بانتظام بإصدار نشرات إخبارية ودعوة الصحفيين لزيادة أماكن العمل واطلاعهم على الإحصائيات والخصائص اللازمة لكتابة أخبارهم ومقالاتهم، وعمل ندوات صحفية عن كل حدث يتم في المشروع، والعمل على كسب مساندة المسؤولين عن الصحف للمشروع.¹ومن بين وسائلها نذكر:

1. الوسائل الكتابية²: تعتبر من أهم الوسائل التقليدية وأشهرها في نشر المعلومات وتتمثل في:

(أ) **البيان الصحفي:** وهو موجه للصحافيين لذلك يجب أن يتكيف مع أسلوب تحريرهم الخاص لأنه موجه أصلاً للنشر الحرفي، ويقدم معلومة واحدة محررة باختصار غير مخل وذلك بالالتزام بقواعد التحرير الصحفي.

(ب) **الملف الصحفي:** مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعاً واحداً وتوزع في مناسبات خاصة مثل المؤتمرات الصحافية والمعارض وهو تكملة للبيان الصحفي، ويحمل شعار المؤسسة وأهم مميزات الملف الصحفي:

- طول العمر الزمني لمعلوماته
- كثافة المعلومات من (10 إلى 15 ص) وهي مهمة وممرجة.
- شكل تقديمه أهم من شكل تقديم البيان.

2. الوسائل الشفوية:

(أ) **المقابلة:** وهي تكون بطلب من مسؤول المؤسسة أو بطلب من الصحفي كما يمكن أن تكون مع الإذاعة أو التلفزة.

(ب) **الهاتف:** هو وسيلة تستخدمها المؤسسات لضمان سرعة الانتشار ولنجاحه يجب الاهتمام بالجودة الفنية وآداب المكالمة.

¹ غريب سيد أحمد وآخرون، علم اجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2004، ص 139.

² فضيل دليو، إتصال المؤسسة، اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص

ج) **المؤتمر الصحفي:** انعقاد المؤتمرات الصحفية هو من أنواع الإعلام العام السريع عند حصول المؤسسة على أخبار هامة تتعد مؤتمرات من أجل عرضها على الرأي العام. في أسرع وقت ممكن من خلال دعوة جميع ممثلي الصحف "تدعو المؤسسة في هذا المؤتمر ممثلي الصحف جميعا فلا يفضلون البعض على البعض الآخر أو يهملون فريقا منهم

وقد يتطلب الأمر إعداد البيانات المطبوعة أو المصورة أو عينات من المنتخبات ومن المستحسن توزيعها قبل عقد المؤتمر حتى يتسنى للصحفيين قراءتها أو الاطلاع عليها وفحصها وبذلك يمكنهم توجيه الأسئلة ذات المغزى والخروج بمعلومات هامة، ويستحسن أن ينعقد المؤتمر في الصباح حيث يكون معظم محرري الصحف في عملهم"¹

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي.

المعيقات الاتصالية: وهي الصعوبات والحواجز التي تقف أمام الوصول للهدف أو النتائج.

إن ما يعرقل العملية الاتصالية هو هذه الحواجز التي تقف أمامها ومما يؤدي إلى فقدان معنى العملية الاتصالية والهدف منها حيث تختلف هذه العوائق باختلاف نواحيها حيث نوجز هذه العوائق فيما يلي:

أولاً: معيقات شخصية: نظرا لاختلاف الفروق الفردية والقدرات العقلية بين الأفراد هذا ما أدى إلى اختلافهم في فهمهم للعملية الاتصالية والاستجابة لها. فهذه العوائق الشخصية مرتبطة بالجوانب النفسية والعاطفية والاجتماعية للأفراد كل هذه الاختلافات تؤدي إلى فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وهذا ما يعرقل العملية الاتصالية كما يمكن تقسيم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم اجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص279.

1. عوائق في المرسل: من أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل:

- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- أسبقية المصلحة الشخصية عن مصلحة المستقبل.
- قيم والمعتقدات والميول النفسية لها تأثير في الاتصال.

2. عوائق في المستقبل: "عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات، فقد يتأثر

المستقبل بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية، فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال. ومثال ذلك إذ أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً. فقد يفسر المرؤوس ها الأمر إذا كانت حالته النفسية عالية، بأن التقرير له صفة الاستعجال، وقد يفسره إذا كانت حالته النفسية سيئة بأن الرئيس يستهزئ به. ويتعالى عليه أو أن الرئيس يعلم بإهماله أو بطئه في العمل ويريد توبيخه"¹

3. تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

إن من أكبر العقبات التي تواجه العملية الاتصالية هي تعدد المستويات الهرمية والمستويات المهنية. فكثيراً ما تعترض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة فعادة ما تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس تصل إلى قاعدة المؤسسة مثلاً: أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة. ونشر الأمان للمدراء بأن العمل يسير سيرا طبيعياً. فهذه المستويات تحجب المعلومات غير المرضية على الرؤساء من أجل عدم كشف الأمور والأحوال السيئة للإدارة فهنا يتأثر الاتصال الصاعد، أما

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، ص 404.

الاتصال الهابط يتأثر عندما يكون هناك تحريف وتشويه للمعلومات التي يريد المدير نقلها إلى مستويات إدارية.

4. البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

رغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال وتميزها بالسرعة إلا أن المقابلات الشخصية المباشرة ظلت أفضل وسيلة في إيصال المعلومة خاصة ما يتعلق بالأمور السرية والعامّة.

5. طبيعة العمل:

اختلاف المؤسسات وتعدد طبيعة العمل والأنشطة فطبيعة هذه الأنشطة تؤثر على العملية الاتصالية فهناك أعمال تتطلب إيصالات مباشرة.

ثانياً: معيقات تنظيمية: إن اعتماد المؤسسات على اتصالات غير رسمية راجع في الأصل إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، فالإتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد تتميز

كل مؤسسة بمتغيرات تنظيمية تؤثر في العملية الاتصالية أبرزها:

1) **تفتية المعلومات:** أن تبديل المعلومات أو الحذف أو الإضافة لتبدو أكثر ملائمة قد يؤثر في محتوى المعلومة وبالتالي عدم تحقيق أهداف الاتصال.

2) **الإعلام المضاد:** "الرسالة الإعلامية قد لا تسلم من الإعلام المعاكس لها. إذ أنه كما يقال أن لكل عملية وجهان، فإذا قام إعلام منافس بفكرة ما أو خدمة ما فقد يكون في حد ذاته عائقاً لوصول الرسالة إلى الجمهور وقبولها"¹

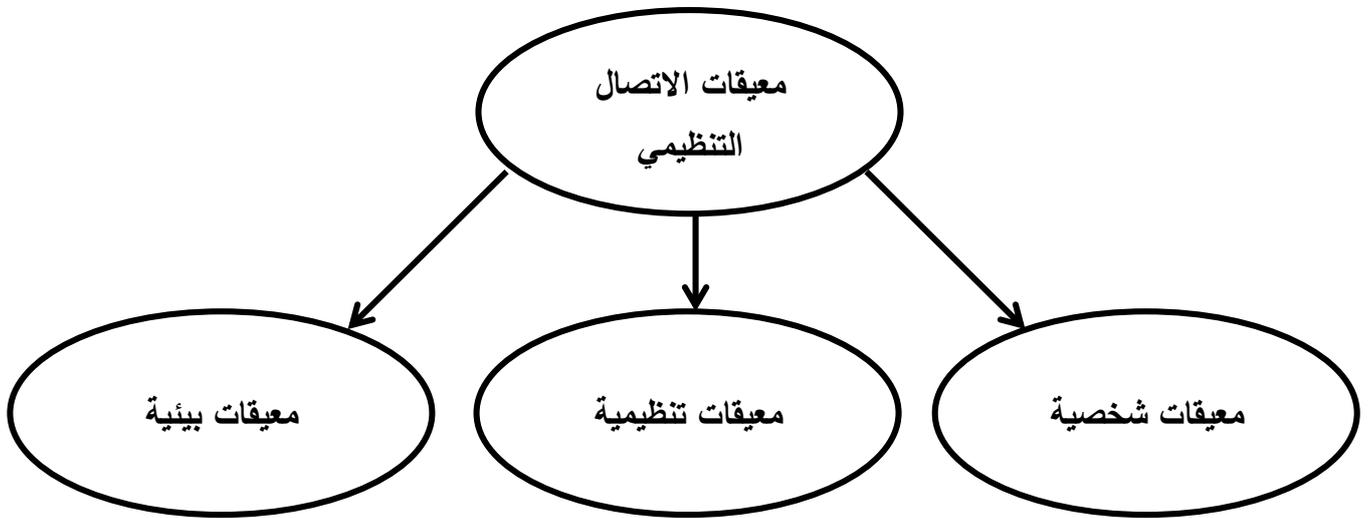
3) **الإفراط في الاتصال:** إن كثرة الاتصالات يؤدي إلى عرقلة فعالية هذه العملية لذلك يجب الاعتدال في إرسال المعلومات من أجل الاستفادة منها.

¹ عبد الكريم درويش وليلى، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1967، ص 500.

ثالثاً: **معيقات فيزيقية:** نعني بها المشكلات البيئية فخاصية النسيج المجتمعي تلعب دوراً في التأثير على العملية الاتصالية سواء داخل المؤسسة أو خارجها تأثير القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد، إضافة إلى عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.

كما نذكر بعض العقبات المادية: وهي مؤثرات تتعلق ب:¹

- الضوضاء والضجيج، ازدحام مجال الاتصال خاصة عندما تكون وسيلة الاتصال صوتية كوجود أكثر من الفرد يحاولون الاتصال بفرد واحد.
- العوامل الجغرافية مثل عامل الركوبة والحرارة، خاصة تلك المتعلقة بقاعات الاجتماع.
- المسافة بمعنى من بعد المسافة بين المرسل والمستقبل بين العاملين ومكاتب المشرفين بالإدارة.
- **التداخل:** أي دخول متصل آخر مما يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه.



شكل (1) يوضح معوقات الاتصال التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 549.

معيقات الاتصال الخارجي:

- 1) مسألة التحكم في التقدم التكنولوجي: أصبح التقدم التكنولوجي يسارع الزمن والتحكم فيه من المسائل الصعبة نتيجة للغزو المعلوماتي.
- 2) مسألة الأمن: إن تشعب مجال الشبكات الكبرى للاتصال ولا سيما الشبكات ذات الموجات العريضة التي تقوم بإيصال أنواع مختلفة من الإشارات.
- 3) خصائص النسيج العمراني.
- 4) ثقافة المجتمع فمعظم الزبائن يفضلون الاتصالات المباشرة عن الاتصالات الإلكترونية.

المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال الخارجي**المطلب الأول: كفاءات القائم بالاتصال:**

أجريت بعض الدراسات والبحوث على القائم بالاتصال والسمات العامة والكفاءات التي يجب أن تتوفر فيه، فهذه السمات والكفاءات تؤثر في مصداقية القائم بالاتصال وثقة الملتقي فالعنصر البشري يعد الدعامة الأساسية لنجاح العملية الاتصالية في المؤسسة ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق لهذا العنصر في هذا المطلب.

1-تعريف القائم بالاتصال:

يعرف محمد عبد الحميد القائم بالاتصال على أنه: "الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي وقد لا يكون مصدرها، وقد يكون المصدر فردا آخر كما يظهر واضحا في حركة عملية الاتصال من خلال المؤسسات الإعلامية التي يقوم أفرادها

بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات أو الأخبار حتى يقوم بصياغتها أو إعدادها للنشر أو الإذاعة وإرسالها مرة أخرى إلى الجمهور المتلقين"¹

ويعرف القائم بالاتصال في الصحافة: "أنه أحد الأطراف الأساسية في العملية الاتصالية ويتسع مفهومه ليشمل أعضاء محررين ومندوبين وكتاب ومراسلين، حيث يتخذون الصحافة كمهنة لم يمارسونها على سبيل الاحتراف"²

كما يعرف القائم بالاتصال: هو الشخص الذي يتولى العملية الاتصالية وتسييرها وعلى ضوء ما يتمتع به من مهارات وكفاءات وكل هذا من أجل تحقيق هدف معين والهدف يختلف حسب أهداف المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف ونجاح هذه العملية لابد من توفر شروط في هذا العنصر البشري ألا وهو القائم بالاتصال ومن بين هذه الشروط التي يجب توفرها في القائم بالاتصال نذكر:

حسب ما حددها "ديفيد برلو" هي:

1. "توافر مهارة الاتصال وهي خمس: مهارة الكتابة، مهارة الحديث، مهارة القراءة، مهارة الاتصال، والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال".
2. اتجاه القائم نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي وكلما كانت هذه الاتجاهات الإيجابية ذات فعالية القائم بالاتصال.
3. مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه.
4. مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعية الأدوار التي يؤديها والوضع الذي يراه الناس فيه يؤثر على فعالية الاتصال"³

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم المكتب، القاهرة، 1997، ص 91.

² عادل فهمي البيوني، البرامج الدينية في التلفزيون المصري ودورها في التنقيف الديني للشباب، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 1991، ص 07.

³ منال المزاهرة، نظرية الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2012، ص 252.

وهذا يعني أن هناك شروط متعلقة بالقدرات العقلية للشخص من أجل نجاح هذه العملية (القراءة، التفكير، الحديث) وهناك ما هو متعلق بالجانب الموضوعي، فيجب أن تندمج هذه الجوانب من أجل فعالية القائم بالاتصال ونجاح عملية الاتصال.

إضافة إلى الإلمام الكامل بأساليب وتقنيات الاتصال مع تنمية القدرات الشخصية مثل القدرة على الملاحظة والبحث والربط بين الأفكار وأن يكون متمرسا على الأسلوب السليم للاتصال بالجمهور وأن يكون القائم بالاتصال قادرا على تفهم كافة الظروف والعناصر المحيطة بعمله.

2- مهارات وكفاءات القائم بالاتصال:

يعتقد الكثير من الناس أن ممارسة عملية الاتصال سهلة لكن في الحقيقة تتطلب الكثير من المهارات:

1. السمات الشخصية:

أ) الموضوعية: تعني قدرة المتحدث على السلوك وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأي أي العدالة في الحكم على الأشياء وضرورة ممارسة التقمص العاطفي¹

ب) الصدق: القائم على الاتصال الصادق هو بالطبع أكثر تأثيرا على جمهوره الخارجي ومن الأبحاث التي أجريت حول هذه الصفة، تبين أن مضمون الرسائل الموجهة من مصادر يقل التصديق.

ج) الوضوح: يجب على العامل في المؤسسة أو القائم بالاتصال التعبير عن الأفكار بوضوح واستعمال اللغة البسيطة وكلمات واضحة غير معقدة للتواصل مع جمهوره الخارجي.

د) الحماس: يقول الباحث "برلو وميرتز": "لا يكفي أن تعرف كل شيء عن الموضوع ولكن ينبغي الحماس يجعل المتحدث أكثر حيوية وحرارة في الحديث أو أكثر ديناميكية. فهما

¹ حميد الطائي وبشير العلاق، أساليب الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 54-55.

يثيران بذلك إلى أن المتحدث الذي يبدو في الظرف الاتصالية حيويًا ونشطًا. يعتبر على درجة عالية من التصديق. بخلاف الذي يبدو متعبًا، فإدراك الجمهور لتلك الخاصية وهو يتفاعل مع المتحدث من العوامل المؤثرة على فعالية الحديث¹

(هـ) المظهر الخارجي: "تم إدخال المظهر الخارجي للشخص كأحد أنواع السلوك غير اللفظي، بسبب أن هذا الأمر يمكن التحكم به من قبل الشخص فالأشخاص يمكن لهم أن يختاروا الملابس التي يجب عليهم ارتدائها والطريقة التي يجب أن يظهروا بها"² ويعني أن المظهر العام مجموعة من الجوانب هي:

– النظافة والأناقة الشخصية.

– الصحة النفسية البدنية.

(1) **الملاحظة:** "الملاحظة أحد الأساليب الفنية التي يستخدمها القائم بالاتصال وكي يحقق الهدف منها في دراسة مستقبل من حيث أسلوبه في التفكير ويجب عليه على استخدام الملاحظة في دراسة السلوك بالإضافة إلى قدرته بالملاحظة على عملية لها ثم ملاحظته"³

(2) **مهارة الحوار:** يفرض الواقع الإنساني على الفرد مواقف حوارية مختلفة في أغلب أوقاته تتطلب منه أن يتقنها بمهارات وقدرات يمتلكها، ليعرض وجهة نظره بأساليب ملائمة فالمتحدث الناجح مثلما يراه "ليدز" غالبًا ما يكون ملما بهذه القواعد:

– يجب تبسيط لغة الحوار ويتجنب استخدام الألفاظ المعقدة المتخصصة.

– يجب أن لا يفصح المتحدث عن أية معلومات متعلقة بالمنافسين للمؤسسة.

¹ محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار العجر للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2000، ص 26.

² جون هيز ومروان ظاهر الزعبي، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص 156.

³ نجلاء محمد صالح، مهارات الإتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 29.

- توجيه الرسالة إلى الجماهير، لهذا على القائم أن يعرف الجمهور قبل المعلومة
- كما يعد القائم على الاتصال هو المسؤول الذي يتحصل على القيام بالمتطلبات المنسوبة ويواجه مختلف التطورات الحاصلة في عالم الاتصال الخارجي. "فهو يؤثر على المجتمع والجمهور وذلك في ضوء فهم الجمهور لما يتمتعون به من خصائص كالمكانة الاجتماعية والخبرة والمصداقية"¹ وهو كذلك تنتسب إليه بعض المسؤوليات: منها: المشاركة في الإصلاح الاجتماعي كل ما يفيد المجتمع.
- الحفاظ على النزاهة المهنية.
- تبني اتجاهات الجمهور.

الصعوبات والتحديات التي تواجه القائم بالاتصال:

إن الصراع المستمر في المجتمع يشكل ضغطاً عن طريق الضغط من طرف الرأي العام. إضافة إلى تأثير المعايير الذاتية أو القيم الشخصية وهي عوامل النشأة.. إلخ، التعليم، الاتجاهات، والميول والانتماءات فكلها خصائص تلعب دوراً في ممارسة العملية الاتصالية مثل: النوع، العمر، الطبقة الاجتماعية، التعليم، الانتماءات الفكرية فكل هذه صعوبات.

"الشعور بالرهبة من اختلاف الوضع الاجتماعي بين القائم على الاتصال والجمهور قد يؤدي إلى تشويه مضمون الرسالة واختلاف بعض المعلومات بها"²

¹ عبد الله زلطة، القائم بالاتصال في الصحافة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 45.

² عبد المنعم ثابت، المنهج التخطيطي لمهارات الاتصال، د.ط، ص 130.

المطلب الثاني: الأنترنت في خدمة اتصالات المؤسسة (الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني)

1. الأنترنت:

إن البحث عن كيفية ضمان استمرار الاتصال في تسيير الأعمال أدى إلى تكوين شبكة اتصالات لامركزية. بمعنى في حالة وجود مشاكل ستستمر الاتصالات وهذه الشبكة هي الأنترنت حتى أخذت هذه الشبكة تمتد إلى قطاع التعليم من ثم التجارة حتى أصبحت في متناول الأفراد إضافة إلى توفير جميع خدمات الأنترنت من بريد إلكتروني ومواقع إلكترونية فهذا أدى إلى انتشار الواسع للمعلومات وظهور مفهوم العولمة

"إن استعمال الأنترنت في الجزائر كان بداية على يد gerist الذي يعد المزود الرئيسي للمستفيدين من خدمات الأنترنت لقدرته على استيعاب أهم ما يدور حول الشبكة وفي سنة 1993م كانت الانطلاقة لاستعمال هذه الخدمة باعتماد خط هاتفي وفي عام 1995م فتحت الشبكة لفائدة الباحثين كما تم فتح أول مصلحة للاشتراك وخلال سنة 1999/2000م ارتبط المركز بالشبكة عن طريق القمر الصناعي الرابط بالولايات المتحدة الأمريكية¹

ونظرا لأهمية الوسيلة ظهر متعاملو خواص في هذا المجال مثل مؤسسة خدمات الحاسوب العامة Gecos ومقاهي الأنترنت Cyber cafe إضافة إلى تزويد المؤسسات بخطوط اتصال متخصصة من قبل المركز.

¹ رشا فائق، مجلة زوم، تحقيق صحفي مكتوب، الشباب والتكنولوجيات الحديثة بين الإحساس بالإدمان وفخ الإدمان، 2008 العدد 5 ص 9

2. الأنترنت في خدمة اتصالات المؤسسة:

إن التقدم التكنولوجي والعلمي أدى إلى الانتشار الواسع في شبكة الأنترنت حيث أصبحت هذه الشبكة تغزو جميع ميادين الحياة الاجتماعية والإدارية والثقافية... الخ وأثرت على طبيعة النظم كما أن النظم الإدارية أو المؤسساتية أخذت حصتها من هذا التأثير ومن بين هذا التأثير تغيير نمط النظم الإدارية حيث تغيرت من شكل الخدمة العمومية التقليدية إلى نمط يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي وكل هذا من أجل صياغة الخدمات العمومية وجعلها متميزة بأنترنت فتغيير نظام المؤسسات وتوفيرها لشبكة الأنترنت في خدمة اتصالاتها الداخلية والخارجية أصبح يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم المعلومات والخدمات وبالتالي تمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية فهذا التحول في نظام المؤسسات من تقليدية إلى خدمات إلكترونية أصبح يشجع الإدارة على تبني الخدمة العمومية الإلكترونية .

إن تحول المؤسسات إلى مؤسسات تعتمد على الإلكترونيات والرقمنة ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، ويمثل عامل الوقت أحد مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن التأخر في تنفيذ عمليات الاتصال وهذا بدعوى التحسين وذلك للارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- "الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة الخدماتية
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة الخدماتية"¹

¹ بشير عباس، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت ط1 2007ص122

فكل هذه الأسباب تهدف إلى قضاء معظم الاحتياجات الإدارية عن بعد سواء كان المواطن في منزله أو في عمله من خلال مواقع الخدمات والشبكة العالمية للمعلومات التي تمثلها الأنترنت. ومع ظهور هذه الشبكة العالمية وظهور خدماتها من مواقع إلكترونية وبريد إلكتروني على مستوى المؤسسات العمومية، حيث أصبح المواطن يقضي خدمته من خلال الموقع الإلكتروني الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا وهذا لاجتباب العمليات الإجرائية المباشرة.

مع تطور الأنترنت وزيادة الاهتمام بها زاد إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية هذه التقنية ولجات إلى محاولة توفير الإمكانيات اللازمة لتطورها من خلال نشر أجهزة الحاسوب، حيث زاد تسابق المؤسسات لاقتناء هذه الأجهزة وهذا التطور الهائل لشبكة الأنترنت أفرز تغيرات في البنية السوسيوثقافية للمؤسسات الجزائرية. كما أصبح من الحتمي على المؤسسات امتلاك مواقع إلكترونية وهذا بغية التعريف والتواصل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة حيث أصبح ملكية المواقع الإلكترونية من المتطلبات الأساسية لأداء المؤسسات.

3. تعريف الموقع الإلكتروني واستخدامه في اتصال المؤسسة:

"إن الموقع الإلكتروني عبارة عن صفحات متتالية متعاقبة في تغطية موضوع أكثر أهمية ولا شك في أن إدارة الويب تتطلب تعظيم منافع ومزايا الأنترنت من جهة وإبراز نقاط القوة في الشركة أو المؤسسة ليس فقط في خدماتها وقواعد بياناتها وإنما أيضا في قدرتها على تصميم موقعها سواء من حيث المعلومات، السرعة، وحماية الخصوصية وغيرها من جهة أخرى"¹

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009 ص 358 359

هو مجموعة من الصفحات والنصوص المترابطة فهو يصف المعلومات عن مؤسسة ما، فأصبحت المواقع الإلكترونية في العصر الحديث الواجهة والقناة الأكثر استخداما في شتى المعاملات ولهذا تسعى المؤسسات للاستثمار في هذا المجال.

- "حيث يمثل الموقع الإلكتروني عنصرا هاما للمؤسسات فهو يمثل حلقة وصل بين الجمهور الخارجي والمؤسسات.

- يسهل الإجراءات والمعاملات الإدارية وتوفير الوقت والجهد

- يمثل الجانب المعرفي والمعلوماتي لتزويد المتلقي لذا تم الاهتمام بهذا الجانب من خلال اختيار تصاميم التقنية الجيدة والعمل على إظهار الموقع بطريقة سهلة ومريحة للمتلقي، إضافة إلى حل جميع المشاكل المترتبة عن ضيق الوقت وقلة المال".¹

فالمواقع الإلكترونية أصبحت أداة لسد الفجوة المعرفية بين المؤسسة وجمهورها الذي يتردد عليها فأصبحوا في اتصال مباشر معها.

فالمواقع الإلكترونية تشمل عدة وظائف هي:

(1) **وظيفة عرض المنتجات والخدمات:** فهذه الوظيفة أصبحت الأكثر تواجدا في

المواقع التجارية، فان المتصفحين كثيرا ما يلجؤون إلى مواقع عرض المنتجات والخدمات للاطلاع على الخصائص وسعر تلك الخدمات.

(2) **وظيفة التحويل:** تعني هذه الوظيفة بالبيع على الخط لمختلف المنتجات والخدمات

دون الاهتمام التسديد المستخدمة لها أهمية نسبية حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والممكن حصرها في:

(أ) **البيع عن بعد:** إن إنشاء المواقع الإلكترونية هو بمثابة البيع عن بعد، دون الحاجة إلى

نشر قوائم البيع وفتح نقاط بيع أخرى

¹ نصر الدين حسن، عناوين مواقع الأنترنت، بيروت، مكتبة زين الحقوقية 2008 ص 61

ب) **البيع المباشر:** هدفه إقصاء وسطاء البيع دون الحاجة إلى شبكة توزيع.

ج) **خفض تكاليف التحويل:** إن استخدام الشبكة في البيع هو في حد ذاته يعتبر أداة لتخفيض التكاليف بالنسبة للبائع والمشتري.

3) **وظيفة دعم الزبون:** فهو يعتبر أداة قوية لدعم الزبائن بالمعلومات والوثائق في شكل استشارات ومساعدة في مختلف الميادين (تقنية، طبية، إدارية) على مدار 24/24 خصوصا بالنسبة لتلك المؤسسات الكبيرة حيث يقوم الزبون بتسجيل رقم هاتفه على الموقع لتتصل به المؤسسة لاحقا وهذا لتقديم المساعدة اللازمة لحل مشاكله.

4) **وظيفة جمع المعلومات:** الموقع الإلكتروني أداة لجمع المعلومات لتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي، لأن المؤسسات مصنعة ليس لها اتصال مباشر مع المستهلكين النهائيين بل مع الوسطاء الموزعين لكن بفضل المواقع الإلكترونية أصبح بمقدورها الاتصال المباشر مع الجمهور¹

4. تعريف البريد الإلكتروني واستخدامه في خدمة المؤسسة:

تواجه المؤسسات تغيرات كبيرة وسريعة استوجبت عليها الاستجابة السريعة للجمهور الخارجي، حيث تستخدم المؤسسة آليات جديدة الكترونية تعمل على ترقية صورة المؤسسة وتحسين ديمومتها في التطور ومن بين هذه الآليات نجد البريد الإلكتروني.

البريد الإلكتروني: تعتبر خدمات البريد الإلكتروني من أهم وأوسع الخدمات انتشارا عبر الأنترنت، فهو يؤدي مهام مهنية بحثية حيث كانت المؤسسات تعتمد على فكرة الاتصال بالبريد الورقي التقليدي إلى أن تحولت هذه الخدمة إلى البريد الإلكتروني وذلك بنفس اليدوية التي تم بها إرسال البريد الورقي وذلك على الحاسبات الآلية وشبكات الربط.

¹ طالبتين ازهار جبالي، سارة حمزة، استخدامات زبائن المؤسسة الخدمائية للموقع الإلكتروني والإشباع المحققة منه، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام والاتصال، جامعة ام البوق، 2015، ص56 ص58

"حيث اثبتت الدراسات الجديدة بان هناك تزايد في عمليات التفاعل وزيادة استخدام الأنترنت مثل دراسة تويكسري والتوس¹ وأيضا "الإلزامية وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للمستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه فمثلا في نظام البريد الإلكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت"²

حيث أصبح البريد الإلكتروني يساهم في تحسين الاتصال خارج المؤسسة بمعنى اتصال المؤسسة بالمؤسسات الأخرى عبر البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة وهذا من اجل سرعة وصول المعلومة والقضاء على التشوه الذي يعيق العملية الاتصالية فالبريد الإلكتروني يعتبر خدمة إرسال واستقبال الرسائل من جهاز كمبيوتر في مكان إلى جهاز كمبيوتر بمكان آخر. فاستخدام هذه الخدمة في أوساط المؤسسات ساعد على قضاء كل متطلبات الجمهور والسهل على تلبية رغباته الإدارية. فهذا الأخير زاد كثيرا من فعالية التعامل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة وهذا لما تتميز به الأنترنت من مميزات كالنفاذية

فالبريد الإلكتروني سهل على المؤسسات خدماتها واتصالاتها حيث أصبحت المؤسسات تتعامل مع جمهورها بدون مواعيد مسبقة أو تحديد ساعات فأصبح اتصال مباشر وسريع كما أدى هذا الأخير إلى كسر الحواجز الزمانية والمكانية إضافة إلى جمع المعلومات والمعطيات أصبحت المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني مناسب لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة فهو يحل مشاكلهم دون عناء التنقل إلى المؤسسة.

¹ محمد عبد الحميد، الاتصال والإعلام على شبكة الأنترنت، عالم الكتب، ط2007، ص14

² المرجع نفسه ص 27

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد المؤسسات الخدماتية

أصبح التطور التكنولوجي في المؤسسات الخدماتية الكبرى الجماهيرية يغزو جميع خدماتها ففضاء خدمات الجمهور عن بعد من خلال المواقع والخدمات الإلكترونية، حيث جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الأداء في المؤسسات ورفع دورها في تحقيق أهدافها كما تعتبر هذه الإدارة الإلكترونية منظومة تعمل على تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد على تقنيات التكنولوجيا وذلك باعتماد نظم معلوماتية تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها

"إن ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل المؤسسات في خدمة المواطن الذي بنى على وجوده مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة حيث تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معلوماته بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته"¹

كما تسعى هذه الإدارة الإلكترونية إلى الاهتمام بخدمة المواطن وتقديم أحسن الخدمات حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وأن تحقق فوائد للجمهور مثل خفض تكاليف المواطنين من حيث الجهد والوقت وتوفير خدمات مستمرة مثل دفع الفواتير عن طريق بطاقة الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الفواتير المطلوبة.

¹ ليان قطيني، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مركز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا 2006



الفصل الثالث

ثقافة المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة الأبعاد حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى، فهي تعتبر إحدى القضايا الرئيسية في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم وكذلك في الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية. فهي تلعب دورا فعالا في تفسير سلوك المؤسسة.

المبحث الأول: السياق التاريخي لظهور مفهوم ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: المؤسسات تبني ثقافتها الخاصة

غياب الاهتمام بالمؤسسة كموضوع علمي من طرف الباحثين وعلماء الاجتماع يرجع إلى الصورة السيئة التي كان ينظر بها إلى المؤسسة فهي كانت تمثل مكان للصراعات الطبقية ومكان للتناقضات، لذلك علماء الاجتماع لم يهتموا بالمؤسسة ولكن بالنتائج الاجتماعية للعمل في المصالح والورشات.

لكن مع بداية السبعينات ظهرت أزمت اجتماعية وثقافية واقتصادية أبرزها البطالة التي مست المجتمع. كل هذا أدى إلى تغيير صورة المؤسسة وظهر بأن مصير المجتمع مرتبط بالمؤسسة. هذا ما أدى إلى تغيير نظرة المؤسسة حيث أصبح ينظر إليها كشريك فعال في حل مشاكل المهنية "اشتغل" فمثلا الأزمة التي عرفتها جل المؤسسات العمومية الجزائرية والتي تجلت نتائجها في عمليات التسريح وغلق بعض المؤسسات كان له أثر كبير على المجتمع أبرزها مظاهرات أكتوبر 1988.

كل هذا دفع بظهور نظرية سوسيولوجية للمؤسسة مع بداية الثمانينات أو ما يعرف بعلم الاجتماع المؤسسة من أبرز اهتماماته الثقافة أو ثقافة المؤسسة.

- فالمؤسسة هي نظام اجتماعي وثقافي منفتح على المحيط الخارجي فهذا النظام تكون من خلال عناصر مختلفة وظائف وخدمات متفرقة. فكل هذه العناصر تصب في مصلحة المؤسسة فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها من أجل الديمومة والاستمرارية.

كما أن للمؤسسة حدود مع المحيط الخارجي تتفاعل معه. فهي تعتبر من وجهة نظر المراقبة السوسيولوجية كنظام اجتماعي يتكون من فاعلين يتفاعلون فيما بينهم، لتحقيق أهداف معينة وفق قواعد وقيم فهي تسمح بإنشاء ما يسمى بالرابط الاجتماعي من خلال تطوير علاقات متنوعة بين الأفراد داخل هذا المكان. كما يرى "H.Simon": "أن المؤسسة هي مركز

الحياة الاجتماعية، حيث أن الأفراد يقضون ثلث أو أكثر من حياتهم في المنظمات المتواجدة في المجتمع، وبطبيعة الحال المؤسسة هي احدى هذه المنظمات¹.

ونظام ثقافي هذا يعني أنها متكونة من أفراد وجماعات كل فرد وجماعة له ثقافته الخاصة به. فهذه الثقافة تتكون لديهم من خلال البيئة الاجتماعية والانتماءات المختلفة، العائلة، مدرسة، جمعيات... إلخ. وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فالعمال عند إلتحاقهم بالمؤسسات لا يتركون معداتهم الثقافية فهي تنتج قيم ومعايير تصنع بها الأفراد وتميزهم عن الآخرين لذا يمكن اعتبارها مكان للإنتاج الثقافي.

لا تعتبر مكان للعمل فقط، فهي أيضا مكان ثانوي للتنشئة الاجتماعية « Un lieu secondaire de socialisation »، فهي تساهم كـك في بناء هويات ثقافية. كما أشار إليه عالم الاجتماع الفرنسي "R.Sainsaulieu" من خلال أبحاثه الأولى في كتابه "L'identité au Travail" ثم في مؤلفه الحديث "Sociologie d'organisation et d'entreprise"، من خلالها طور مقارنته في دراسة ثقافة المؤسسة التي تقوم على فرضية "التعلم الثقافي" داخل المؤسسة الصناعية: فهذه النظرية تعتبر المؤسسة الوسيط الذي يتم فيه اكتساب معايير وطقوس وقيم جديدة. فكلها تعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة.

إن المؤسسة مهما بلغ مشاكلها وحجمها فهدفها الرئيسي أن تحافظ على تماسكها وتوازنها عن طريق خلق ثقافة مشتركة من خلال عملية النشئة الاجتماعية. فهذه الأخيرة والثقافة يرتبطان فالفرد يكتسب ثقافة مؤسسته بما فيها من قيم وتقاليد من خلال هذه العملية.

كل عضو جديد يأتي إلى المؤسسة أو عامل سوف يصادم بعناصر ثقافية تتبناها المؤسسة، من قيم ومعتقدات، إما يندمج معها أو يرفضها فيقضى من المؤسسة. مثال: عمال سلك الأمن يجب عليهم احترام قواعد المؤسسة (احترام الوقت، رداء اللباس معين) أو العمال في شركات الطيران.

¹ J.G March et H.A.Simon, Les organisations, Edition DUNOD, Paris, 1979, P2.

وفي الأخير يمكن القول أن: المؤسسة هي إحدى مؤسسات النشئة الاجتماعية، يسمح لنا بفهم الطرق التي تبني بها المؤسسة ثقافتها الخاصة والمكانات والأدوار الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها. وهذا يعني أن المؤسسة لديها ثقافة.

المطلب الثاني: التعريفات المختلفة لثقافة المؤسسة.

تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، إذ أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الإلتزام والعمل الجاد.

لقد تنوعت تسميات ثقافة المؤسسة، فهناك من يطلق الثقافة التنظيمية، ثقافة الشركة، ثقافة المنظمة أو المؤسسة. فيما يلي تبرز مجموعة من التعريفات:

عرف شاين (Shein) ثقافة المؤسسة على أنها ذلك النمط من الإفتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو كشفه أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها¹ "والتي أثبت نجاحها فاعتبرها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ما له علاقة بهذه المشاكل"²

من خلال التعريف السابق فشاين ينظر للجوانب التالية:

- الثقافة كأعراف وقيم ونماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليد.
 - إحتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة.
 - تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها وهي:
- (1) البقاء في البيئة والنمو فيها والتكيف معها.

¹ George A.Marcoulides. Ronald H.Heck . Organizational Culture and performance. Proposing testing a model. Organization Science. INFORMAS. Vol W N°2. 1993. P 211.

² Shein Edgar.H. Organizational culture and leadership. Jossey Bass, San Franciscoco. 2004. P17.

(2) التكامل الداخلي الذي يمكن من إنجاز الوظائف والمهام وعملية التكيف

– تبين الثقافة عملية التكيف الاجتماعي للأعضاء الجدد.

– الثقافة هي دالة لتاريخ المؤسسة قيادة وإدارة وعملیات ونتاجا ومراحلا وعلاقات.¹

تناول مدحت أبو النصر ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المؤسسة. كما أن المؤسسات خاصة منها كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة وإنما نجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة".²

تكلم محمد قاسم القريوتي عن ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم. بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من أعضاء فيه"³

عرف Harrison: ثقافة المؤسسة بأنها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، وسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة"⁴

أشار Torrington et al: "ضمن منطوق إدارة الموارد البشرية إلى أن ثقافة المؤسسة تعني المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص المؤسسة، إذ يحصل الإهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجمعية في المؤسسة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها فضلا عن الإهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة، خاصة تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات"⁵

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 21-22.

² مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 412.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2000، ص 286.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.

⁵ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 24.

المطلب الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة

ان مكونات ثقافة المؤسسة تعبر عن مجموعة من العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية ويمكن ادراجها في مايلي :

1. "القيم التنظيمية :القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد أما القيم التنظيمية فتمثل تفاعها مشتركا في منظمة ما او بيئة العمل اذ تعمل على توجيه سلوك العاملين وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه وغير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام باداء الاخرين وبذلك فانها تمثل دستورا مرجعيا يسمح بتصور القرار والسلوك وتعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الافراد وطبيعة الثقافة التي يتبنوها وبذلك فان القيم تمثل الركيزة الأساسية في أية ثقافة المؤسسة وهي جوهر أي منظمة تسعى إلى تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية

2. المعتقدات التنظيمية : هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وكيفية انجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي لاثرها الفعال في تحقيق الاهداف التنظيمية وبذلك تمثل المعتقدات أفكارا مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لانها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة

3. الأعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة أو عدم توظيف إثنين من نفس العائلة وهي معايير عادة متفق عليها ولكنها غير كمتوبة وواجبة الإلتباع فالجميع يرون أنها واجبة التنفيذ لانها مفيدة لبيئة العمل

4. التوقعات التنظيمية :تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون في المؤسسة أوبالعكس ماتتوقعه المنظمة من

الأفراد العاملون بها فالمنظمة تتوقع ان يعطي العاملون افضل مآلديهم والعاملون يتوقعون ان تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم وأعطائهم وضعا اجتماعيا معيناً¹

المطلب الرابع: مواصفات ثقافة المؤسسة.

تختلف وتتفاوت درجة الالتزام بثقافة المؤسسة وقوتها من مؤسسة إلى أخرى ومن أهم هذه المواصفات نجد ما يلي:

- ثقافة المؤسسة تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد: "تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمحيط عملها. أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدة أفراد محيط عملها وهذا يعني أن الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات المؤداة وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة. ومن تم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت. لذلك يصعب تغييرها وتتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة"²
- ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور: "إن انتقال ثقافة المؤسسة عبر الأجيال لا يعني أنها تنتقل كما هي بل إنها في استمرارية دائمة فهي تتطور عبر الزمن عن سيرورة القرارات وردود الأفعال لأحداث مرت بها المؤسسة".
- ثقافة المؤسسة نظام مركب: حيث تتكون من مجموعة من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة وتشمل العناصر الثلاثة التالية:
 - الجانب السلوكي (عادات وتقاليده وقيم والممارسات العملية مختلفة)
 - الجانب المادي (المباني والأدوات والمعدات)

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي احمد عباس، م. د حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، جمهورية العراق 2019 ص161/160

² صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 52.

○ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من الشخصية والأفكار)

- ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف: تتصف بالمرونة استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.
- كما تعتبر عامل للانتماء الاجتماعي عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين بنفس المبادئ والقيم بها يتميزون على الآخرين في المحيط الخارجي.¹

المطلب الخامس: الدور الخارجي والداخلي لثقافة المؤسسة.

أولاً: الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة:²

يقول: E.Schien: "إن قضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدد بصورة أساسية دورة التكيف التي لا بد لأي نظام أن يكون قادراً على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة". ولتحقيق هذه الدورة يجب على المؤسسة أن تشكل لنفسها مجموعة من الأنماط المشتركة من التفكير والاعتقاد والمشاعر والقيم التي تنتج عن طريق التجربة والتعلم، بمعنى خلق ثقافة مشتركة حول قضايا المؤسسة الخارجية وكيفية التعامل معها بطريقة جيدة وفعالة.

(أ) خلق ثقافة مشتركة حول الرسالة والاستراتيجية:

لا بد لكل مؤسسة من تطوير مفهوم مشترك لمسألة بقائها، الذي ستقي منه في العادة شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية أو مهمتها الأولية أو مبرر وجودها لمعنى ما هي الرسالة أو المهمة التي يجب على المؤسسة تحقيقها؟ وبالنسبة لمعظم المؤسسات فإن التعريف المشترك

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 79

² ادجار شابن، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 97-119.

للمرسالة يدور حول قضية البقاء الاقتصادي والنمو في محيط متغير ولتحقيق هذا الأمر يجب خلق نوعية من الإجماع حول القيم والمعتقدات والأفكار التي تصب في اتجاه واحد، وهذا ما يطلق عليه المؤسسات اسم الاستراتيجية، حيث تعمل الإدارة العليا على بناء استراتيجية حول ثقافة المؤسسة.

ب) خلق ثقافة مشتركة حول الأهداف المستقاة من الرسالة:

إن الإجماع على الرسالة الجوهرية لا يضمن بالضرورة أن يكون لأعضاء المؤسسة أهداف مشتركة. فالرسالة تكون مفهومة ولكن صياغتها غير جيدة. لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على الوصول إلى إجماع حول الأهداف محددة ومعرفة بشكل جيد عن طريق خلق لغة مشتركة حول العمليات اللوجستية الأساسية التي ينتقل بها أعضاء المؤسسة من شيء مجرد أو عام إلى مثل الشعور بالرسالة إلى تحقيق الأهداف الملموسة المتمثلة في تصميم وصنع وبيع منتج ما، ضمن قيود محددة ومتفق عليها.

ج) خلق ثقافة مشتركة حول وسائل تحقيق الأهداف:

لا يمكن للمؤسسة أن تنجز أهدافها وتحقق رسالتها ما لم يكن هناك إجماع على وسائل تحقيق الأهداف والرسالة، فتحقيق الأهداف يتوقف على إجماع بين أعضاء المؤسسة واتفاق على كيفية هيكل المؤسسة وكيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وتمويلها وإنتاجها وبيعها. وتختلف الوسائل لتحقيق الأهداف من مؤسسة إلى أخرى. فنجد مثلا مؤسسة تعتمد على المهارات والتقنية والمعرفة التي تكتسبها أعضاؤها في جهودها للتعامل مع بيئتها التي تصبح عندئذ جزءا من ثقافتها إذ كان هناك إجماع حول ماهيتها وكيفية استخدامها في حين تتجه مؤسسة أخرى للتأكيد على التفكير المضمني والبحوث العلمية والاختبار الدقيق لتلك البحوث في الأسواق.

د) ثقافة مشتركة حول قياس النتائج:

يضيف E.Schien في الخطوة الموالية:

أن بعد تحقيق الأهداف والوسائل تأتي مرحلة قياس النتائج، بمعنى قياس أداء المؤسسة وأعضائها وينطلق من فكرة مفادها أن لقياسات الأداء لابد من تحقيق الإجماع حول عنصرين هامين هما: "معايير القياس ووسائل القياس"

معايير القياس: يجب على المؤسسة في أداء مهامها أن يكون لديها إجماع حول كيفية الحكم على أدائها. بمعنى لو عملنا بشكل جماعي بهذا الأسلوب سنصل إلى النتائج التالية

ويعطي E.Schien مثالا عن عمله في شركة شل للبترول Schell Oil Company في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام 1980. في إدارة قسم التنقيب والإنتاج، وكانت مهمته الاستشارية تتمثل في مساعدة الشركة على القيام بتحليل ثقافي لتطوير قياسات أفضل لمستوى أداء القسم، وبمجرد أن بدأ في فحص المعتقدات والقيم المعتقدتة من طرف هذه المجموعة، اتضح على الفور أن مجموعة التنقيب ومجموعة الإنتاج تتبنيان مفاهيم مختلفة للطريقة التي يرغب كل منهما في قياس أداءه. إلا أن هناك إجماع تام داخل المجموعة الواحدة.

الإجماع على وسائل القياس: يجب على المؤسسة أن تختار لنفسها وسائل تستخدمها لقياس أنشطتها وإنجازاتها الخاصة. تصبح هذه الوسائل مكونات رئيسية لتفاتها بمجرد أن يتحقق الإجماع على هذه الوسائل. وإذ لم يتحقق هذا الإجماع ونشأت ثقافات فرعية سنجد المؤسسة نفسها في صراعات حول التعامل مع المحيط الخارجي.

إن الرسالة الجوهرية للمؤسسة، أهدافها، الوسائل المستخدمة لابد أن تكون هذه العناصر في إجماع من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات أو ثقافة مشتركة، حيث تعمل هذه الأخيرة في توحيد الجهود بين مختلف مكونات المؤسسة للتصدي لقضايا التأقلم الخارجي.

ثانيا: الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة:

- إذا كان يتعين على مؤسسة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية، وبالتالي الحفاظ على بقائها وديمومتها لأن الشيء الوحيد الذي يهدد المؤسسة هو موتها، فإنها لابد عليها أن تكون قادرة على تطوير وإقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها، التي تحكمها منظومة من القيم والمعايير المشتركة، التي تعمل على تحقيق الاندماج والتكامل الداخلي بين الأعضاء.
- تسمح ثقافة المؤسسة لفاعلين من حيث الأصل، التكوين، المصالح الشخصية المختلفة، بالانسجام والتعاون والتنسيق داخل المؤسسة الواحدة، فهي تقوي نقاط الاشتراك " Les Points de Comergence" وتقلص من عناصر الاختلاف " Les éléments "divergences"
- فنثقافة المؤسسة تعتبر كعامل للاندماج الداخلي " Un facteur interne d'intégration" الذي يهدف إلى توحيد وتجنيب الأفراد حول أهداف مشتركة.
- كل جماعة اجتماعية مهما تكن خصائصها السوسولوجية والمهنية داخل المؤسسة تحتاج إلى الانسجام والتلاحم لتعمل بشكل فعال، ثقافة المؤسسة تساهم في هذه المهمة عن طريق إعطاء الأفراد أرضية مشتركة من القيم والمعايير وطرق التصرف والتفكير التي تسمح لهم بالعمل جماعيا بعيدا عن الاختلافات.
- كما تعتبر أداة فعالة لإدماج أعضاء جدد قادمون من أماكن مختلفة، مثل الشباب الجامعيين فهي تسمح لهؤلاء الأعضاء الجدد استيعاب واستقبال بسرعة، القيم وطرق التفكير، والممارسات الموجودة في المؤسسة وكذلك العمل بشكل جيد مع الأعضاء القدامى للمؤسسة.
- كما أنها تعمل على وضع لغة ومجموعة من المفاهيم للوصول إلى شكل من أشكال الإجماع ولحدوث أي نوع من الاتصال فتداول كلمات مشتركة ذات معاني خاصة لا تفهمها إلى أعضاء المجموعة أو المؤسسة، تصبح واحدة من أكثر الطبقات عمقا في

ثقافة المجموعة والمؤسسة، كما أنها تسمح بتعريف حدود المؤسسة وهويتها بمعنى أنها تعمل على تحديد حدود المؤسسة من خلال معرفة من بداخل المجموعة ومن بخارجها ومن ليس عضوا فيها، فأى عضو لا يمثل ثقافة المؤسسة يعتبر شاذا عنها وبالتالي يتم تهميشه، فيجب عليه أن يخضع لثقافة المجموعة ويعمل بها. وأخيرا يمكن أن نوجز دور ثقافة المؤسسة الداخلي في النقاط التالية:

- ترابط وتلاحم وتماسك المجموعة.
- تقاسم أعضاء المؤسسة نفس القيم والمعتقدات والذاكرة الاجتماعية يقوي الشعور بالانتماء.
- الثقافة هي القاعدة الأساسية لهوية المؤسسة والأعضاء، التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات

المطلب السادس: إسهامات وحدود ثقافة المؤسسة

نظريات ثقافة المؤسسة: تسيير الثقافة - ايدغر شين، ك. كامرون و ر. كين

تعريف المفاهيم الرئيسية : يتعدد مفهوم ثقافة المؤسسة انطلاقا من أنّ المُسيّرِين عليهم إدارة الثقافة التنظيمية، التي تُعتبر في الآن كقوة ادماج- تماسك وكقوة ضبط لبيئتها.

1. المستويات الثلاثة لثقافة المؤسسة حسب شين - Edgard Schein (1991)

بالنسبة لـ ايدغر شين : « يمكن تعريف الثقافة بوصفها مجموع الفرضيات الأساسية التي تضعها جماعة مُعينة للابتكار، للاكتشاف أو التأسيس لتعلّم إيجاد حلّ مشاكلها المُتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي. ¹ » يتصل هذا المسعى بعملية تدريب جماعي، يتطور باشتغال تماشيا مع مختلف مراحل المؤسسة يُميّز شين ثلاثة مستويات (أنظر شين، 1988) :

¹. Edgar Schein, Culture organisationnelle et leadership, Ed, JUSSEY Basse, San Francisco, 1985, p. 121.

. مستوى الأعمال الفنية « الخاضعة للملاحظة »، وهي المنتجات الرمزية (الأساطير، الطقوس، البطولات..: قصة الحمّال الشهير في شركة IBM الذي لم يسمح للمدير العام بدخول المؤسسة لعدم وضعه الشّارة)؛

. مستوى القيمّ « الخاضعة للقياس »، الذي تنظر في الأهداف، الأفكار، المعايير والمبادئ (القيمّ المستوحاة من استمارة تحقيق أو سبر آراء.. مثل التدابير المعنية في هكذا شركة)؛

. مستوى الافتراضات « الأساسية»، التي هي جوهر الثقافة التنظيمية (غالباً ما تكون لاشعورية، لا يمكن كشفها إلا في السلوكيات : بديهيات مُشتركة لا نحتاج إلى تبريرها، تُعدّ أمراً مفروغاً منه).

2. النماذج الأربعة لثقافة المؤسسة حسب كامرون - K. Cameron و كين - R.

Quinn

يرى الباحثان بأنّ القيمّ الثقافية تتعارض تبعاً لمحورين (أنظر كامرون، 2008) : على محور المصلحة الرئيسية نستطيع وضع تعارض رفاه الفاعلين حيال كفاءة المؤسسة، وعلى محور بنية التنظيم نستطيع وضع تعارض استقرار - رقابة حيال مرونة-ابتكار. ضمن هذا المخطط العام يُحدّد الرّياحي عندئذ النماذج الأربعة لثقافة المؤسسة :

. ثقافة العُصب أو نموذج العلاقات الانسانية؛

. الثقافة المناسبة للجميع أو نموذج الأنساق المفتوحة؛

. ثقافة السوق أو نموذج الأهداف العقلانية؛

. الثقافة البيروقراطية أو نموذج الاجراءات الداخلية.

يمكن اعتبار كل واحد من هذه النماذج نموذج-مثالي، ولكن في الواقع لدى المؤسسة مظهر خاص يمكن أن يأخذ من عديد النماذج (أنظر كامرون، 2008)¹ وبوسع تاريخ مؤسسة إبراز تطوّر ثقافتها التي تعبر من رباعي لآخر.

3. ثقافة المؤسسة، النظر إليها بوصفها تجاوز لثقافة وطنية

مثل ثقافة مؤسسة متأثرة بالثقافة الوطنية، حلّ أوشي و جيقر - W. Ouchi et A. Jeager الممارسات الأمريكية (لاسيما القائمة على الفردانية) والممارسات اليابانية (لاسيما القائمة على التوافق الاجتماعي) أنظر جيقر (1983)². وضع الباحثان في الصدارة التلخيص الممكن الذي تنجح فيه بعض المؤسسات وكوّنا به (النظرية Z) (في إشارة إلى معارضة شهيرة لـ ماكجريجور - McGregor بين القائد السلطوي من طراز X والقائد التشاركي من طراز Y). من دون شك، لا يمكن للمؤسسات من طراز Z الاستتساخ عن المؤسسات اليابانية (مثلا بتثمين المدى الطويل لوحده، لأنّ في ذلك مُغامرة بفقدان العناصر المُمتازة) : « لكن هذا يفترض، ببساطة، أنّ عمالاً سعداء ومعنويون هم مفتاح إنتاجية مُتزايدة » في المؤسسة من طراز Z، المسعى التشاركي يجب أن يكون حينئذ جزءاً لا يتجزأ من ممارسات التسيير، ولا يمكن بلوغ التعاون إلا بالتعرف على قيم التنظيم.

4. ثقافة المؤسسة، يُنظر إليها بوصفها مصدر للتسيير : كيف نُنشئ « روح الدار »

طوّر بيترز و واترمان - T. Peters et R. Waterman (1982) منظورا للثقافة بالاستعانة بخبرة المستشارين داخل المؤسسة في مكتب ماكنزي - McKinsey : لا وجود لأداء بدون ثقافة توحيد قوية؛ يوجد هناك قيم جيّدة وأخرى سيئة؛ وثقافة المؤسسة هي واحدة من

1. K. Cameron (2008), A Process for Changing Organizational Culture, Chap 6 in Handbook of Organizational Development, p 429-445.

2. Voir: A. Jaeger (1983), The transfer of organizational culture overseas, Journal of International Business Studies.

المكوّنات التي يجب على المدير التدخل فيها. ففي حالة المؤسسات الناجحة، هناك دائماً رؤية واضحة للقادة لبث جديّ « لروح الدار »، مناخ، روح جسد... لحشد، تعبئة، مَحو الفوارق بين فئات المُستخدَمين لصالح تنفيذ مهام المؤسسة.¹

ترتكز "ثقافة الدار" الجيدة على الاستعداد للإصغاء للزبون، على الانتاجية بدافعية الموظفين، على التعبئة حول القيم-المفتاحية الأكثر بساطة، على المرونة والصرامة بالتقيد بما نعرف فعله. ولكن من المؤسف أنّ المدافعين عن هذا الرابط بين الثقافة « الجيدة » والأداء (أو بين الاستراتيجية « جيدة » والأداء) تُقابلهم أمثلة مُضادة كثيرة : أنظر روزنزويك- Rosenzweig (2009)².

5. ثقافة المؤسسة، يُنظر لها بوصفها نموذج تنسيق

يعتبر الباحث منتزيرق - H. Mintzberg التوحيد بمعايير السلوك بوصفها واحدة من طرائق التنسيق الخمس (وهي: الاشراف المباشر؛ التعديل التعاضدي؛ توحيد إجراءات العمل؛ توحيد النتائج؛ التوحيد بالمعايير). يُنظر إلى الثقافة في نموذج التنسيق الخاص بالتوحيد بمعايير السلوكيات بوصفه مجموع معايير مُوزعة في المؤسسة، مرجع لإجابات تمت صياغتها على مدار تاريخها في مواجهة المشاكل الطارئة. تسمح الثقافة التنظيمية هنا التنسيق، المراقبة والاستقرار: بالتقليل من تعقيد العالم (الثقافة بوصفها مصفاة حيال التأثيرات الداخلية والخارجية) وتوفير جهد الاتصال والبحث عن حلول (حيث يعرف كلّ واحد ما سيقوم به « ثقافيا » : مثال طريقة التنسيق الثقافي للعصب أو المافيات).

1. Voir: T. Peters, R. Waterman, (1982), Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises, Note de lecture des étudiants MIP du Cnam (1982).

2. Voir: N. Pépin (2006), Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept, Mémoire WP, Cahiers du CRISES, No ET9404.

وبالرجوع إلى مساهمة سيمون - H. Simon حول العقلانية « المحدودة »، نشير إلى انتقاد دولفي - Delavallé (1995) للخطاب الذي يضع الثقافة والعقلانية في تعارض: تُشكّل ثقافة المؤسسة مجموعة « حدود للعقلانية » تكون مُدمجة في صفة معلومات في نسق القرار. في الأخير، بإمكاننا تمييز هذه الأطر النظرية التي لديها فكرة مُشتركة مفادها أنّ المؤسسة لديها ثقافة.

. سواء بالتحليلات المُركزة على الهويات المهنية والاجتماعية: أنظر سانسوليو - R. Sainsaulieu (ثقافة وهويات في العمل) و بورديو - P. Bourdieu (ثقافة وسمت/هابوتوس).

. سواء التحليلات التي تأخذ في الحسبان بيئة الثقافات الوطنية: أنظر هوفستاد و ديريبارن - G. Hofstede et P. D'Iribarne (ثقافات وطنية).

ثقافة المؤسسة؛ هي مجموعة من السلوكيات المُرتبطة مع البيئة الاجتماعية في العمل المؤسسي، كما تشمل كافة التوقعات، والخبرات، والفلسفات الخاصة في المؤسسة، وأيضاً تسهم في عكس طبيعة تفاعلها مع المحيط الخارجي، وأيضاً تُعرف ثقافة المؤسسة بأنها طرق العمل والمواقف المُتفق عليها ضمن المُوظفين في المؤسسة أو الشركة. من التعريفات الأخرى لثقافة المؤسسة هي العادات والقيم المُشتركة بين كافة الأفراد ضمن المؤسسة، والتي يجب أن يتمّ تقبلها من قبل الأفراد الجدد في بيئة العمل

تاريخ ثقافة المؤسسة

يعود تاريخ ثقافة المؤسسة إلى بداية ظهور الوعي في هذا النوع من الثقافة في المنشآت؛ ففي الستينيات تطور مصطلح ثقافة المؤسسة، ومن ثمّ في التسعينيات أصبح معروفاً على نطاق واسع؛ إذ استُخدم مفهوم ثقافة المؤسسات عند علماء الاجتماع، والمديرين، والعديد من الأكاديميين؛ من أجل وصف طبيعة شخصية المؤسسة، ولم يعتمد هذا المفهوم على السلوكيات والمعتقدات فقط، بل شملت العديد من الأمور الأخرى، مثل نظم قيمة الشركة،

والعلاقات بين الموظفين واستراتيجيات الإدارة، وغيرها من المؤثرات في عام 2015م لم تظل ثقافة المؤسسة تعتمد على الإدارات والموظفين ولكنها تأثرت أيضاً في التقاليد والعادات المحلية، والمؤثرات الاقتصادية، وحجم المؤسسة ومنتجاتها، والتجارة الدولية. ظهرت مجموعة من المفاهيم حول المؤسسات، وخصوصاً تلك التي تأثرت سلبياً في تنوع الثقافات، مع ظهور العولمة وزيادة الارتباط الدولي بين الأعمال، مما أدى لاحقاً إلى ظهور مصطلح الثقافة المشتركة، والتي تشير إلى تفاعل الأفراد معاً ضمن خلفيات متنوعة في بيئة الأعمال، ومن أجل بناء بيئة إيجابية عبر هذه الثقافات، غالباً تعتمد المؤسسات على الموارد الخاصة بها، مما يساهم في التقليل من التأثير السلبي لتنوع الثقافات، وتحسين التفاعلات بين القطاعات التجارية ضمن الثقافات المتنوعة خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص هي:

الابتكار: هو من المميزات الخاصة في المؤسسات التي تهتم في تنفيذ ثقافة المؤسسة؛ إذ تعتمد على تصنيف الابتكار ضمن أولوياتها، كما تشجع الموظفين على تحمل المخاطرة، والحرص على الابتكار ضمن وظائفهم، بعكس الشركات التي لا تهتم بالابتكار فيتوقع من موظفيها تطبيق وظائفهم بطريقة تقليدية.

الاهتمام بالتفاصيل: هي من الخصائص والسمات المرتبطة في ثقافة المؤسسة؛ إذ من المتوقع أن يكون الموظفون أكثر دقة في تنفيذ عملهم، مما يعتمد على اهتمامهم في التفاصيل التي تساهم في أدائهم لعملهم بأسلوب دقيق.

التركيز على النتائج: هو اهتمام الشركات في تحقيق النتائج التي تعد من القيم المهمة في ثقافة المؤسسة؛ إذ تحرص المؤسسات التجارية على توجيه قوة المبيعات؛ من أجل الحصول على نتائج مميزة.

الاهتمام بالأفراد: هو من الخصائص التي تُصنّفها المؤسسات ضمن قيمة مرتفعة؛ إذ إنّ ثقافة المؤسسة تهتم في طبيعة تأثير القرارات المؤسسية على الأفراد، وأيضاً تهتم المؤسسات في تطبيق التعامل الذي يُحافظ على كرامة واحترام الموظفين. العمل الجماعي: هو الأسلوب التعاوني الذي يُنظم كافة النشاطات الخاصة في بيئة العمل؛ إذ تسعى ثقافة المؤسسة إلى تشكيل الفرق، وضمان وجود علاقات إيجابية بين الموظفين والمدبرين في العمل.

التنافسيّة: هي من الخصائص التي تُشجّع عليها ثقافة المؤسسة؛ إذ يتوقع من الشركات أن تحرص على التعامل مع المنافسين لها في السوق، كما أنّ الشركة ذات الثقافة التنافسيّة توفر قدرةً مُرتفعةً من المنافسة في السوق.

الاستقرار: هو من القواعد الأساسيّة لثقافة المؤسسة؛ إذ تحرص الشركات على وضع قيمة ثقافيّة مُستقرّة، ومن المُمكن التنبؤ بها، ممّا يساهم في تخمين مستويات الإنتاجيّة، والعمل في أفضل الظروف الممكنة ضمن السوق غير المستقر.

أهداف ثقافة المؤسسة تسعى ثقافة المؤسسة في كلّ بيئة عمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

الوحدة: هي اهتمام ثقافة المؤسسة في توحيد الموظّفين معاً؛ عن طريق تقدير الاختلافات بينهم سواءً في الثقافة الخاصة أو التقاليد المتنوعة، لذلك يعدّ بناء ثقافة مؤسسيّة مُشتركة في بيئة العمل من أهمّ الوسائل التي تمنح شعوراً في الوحدة والتفاهم بين الموظّفين، وأيضاً تساعد على تعزيز التواصل وتقليل حدوث النزاعات.

الإخلاص: هو اهتمام ثقافة المؤسسة في جعل الموظّفين يُحافظون على وفائهم للمؤسسة؛ إذ عندما يرى الموظفون بأنهم جزء من ثقافة مؤسستهم، عندها سوف يحرصون على المساهمة بشكل فعّال في نجاحها.

الاتجاه: هو مساهمة الثقافة التنظيميّة في توجيه الموظّفين؛ من أجل تنفيذ مهامهم، ممّا يساهم في أن يفهم كلّ موظف مسؤولياته وأدواره في العمل.

مكوّنات ثقافة المؤسسة:

أ/ القيم: وتُستمد من التجارب المعيشة. فكلّ جماعة لها قيمها الخاصة بها، بالرجوع إلى قوانين قائمة. وبصيغة أخرى القيم هي الأفكار، المعتقدات المُشتركة سواء كان مُصرح بها أو غير مُصرح، وعلى العموم فهي تُثار ضمن خطاب، يُذاع عن طريق وسائل الاتصال التقليديّة مثل المُعلقات، المنشورات أو جريدة المؤسسة.

هناك ثلاثة أنواع من القيم:

1. القِيمُ المُصرح بها: ذات الآثار المرئية على الوثائق الرسمية؛
 2. القِيمُ الظاهرة: المُتعلقة باختيار الأبطال، المسيرين؛
 3. القِيمُ العمليّاتية الموجودة في بعض اجراءات التسيير، وتقييم الميزانية...¹
- ب/ طقوس المؤسسة: تتشكّل من مجموعة ممارسات معروفة لدى الجميع، تُبرز التوافق، القِيمُ المُشتركة. تُقوي النرجسية عند التعبئة والانتماء. ويمكن تصنيف الطقوس إلى عدة فئات:
- . طقوس الانتماء: مثل الملتقى السنوي للقادة والمُسيرين؛ طقوس التعبئة بالاتفاقيات .
- طقوس التكامل بواسطة التدريب والتكوين والملتقيات؛ طقوس الاحتفال؛ طقوس الاعتراف بالإشادة بالموظفين المُتميزين سواء بالحوافز أو التكريم عند سن التقاعد.
- ج/ المهن: تلك المُرتبطة بالتخصص، والالتقان والأداء والفاعلية. ضمن هذا العنصر، يبرز التمايز بين المؤسسات حيث يتمحور عمل بعضها على الوظائف التكنولوجية أكثر من الأداءات الوظيفية التقليدية.
- د/ تاريخ المؤسسة: تتشكّل الثقافة وفق عملية تدريب على امتداد تاريخ المؤسسة حيث يتم الرجوع إليه للتعرف عليها وعلى مراحلها الكبرى وعقلانيات تطوّرها.
- هـ/ الرموز: وتخص اللباس والاشارات، الشعرات، تدل على قوانين ومرجعيات.
- و/ الأساطير: تندرج الأسطورة تحت اللاواعي أو بالأقل الحكاية، التي تبني بالمؤسسة، تحكي الأسطورة تاريخاً أو قصة مثالية انطلاقاً من حدث واقعي
- نماذج ثقافة المؤسسة تُشير الدراسات العلميّة في نطاق ثقافة المؤسسة إلى أنّه من الممكن تقسيم هذه الثقافة إلى أربعة نماذج هي:

¹. CHAMINADE Benjamin, attirer et fidéliser les bonnes compétences, Ed., AFNOR, Paris, 2005, p. 23.

النموذج الثقافي الأول: هي الثقافة المؤسسية المرتبطة بالتمييز بين العمال المتخصصين، وغير الأكفاء عن غيرهم من الموظفين، وتؤدي هذه الثقافة إلى ظهور اختلاط بين الأفراد في المؤسسة؛ لأنّ الشعور الجماعي داخل بيئة العمل يُوفّر الحماية ضد الانقسام بين الموظفين، ويُقلّل من الإجراءات التي تشمل على إصدار العقوبات.

النموذج الثقافي الثاني: هي الثقافة المختلفة عن الموجودة في النموذج الأول؛ إذ توافق على وجود اختلافات وتسعى إلى تطبيق المفاوضة، وهي من صناعة الموظفين المحترفين، والأفراد ضمن هذا النموذج الثقافي يهتمون بإظهار مهاراتهم وخبراتهم، وغالباً يعملون ضمن عقود خاصة سواءً من حيث الرواتب أو الحوافز المقدّمة لهم.

النموذج الثقافي الثالث: هي الثقافة التي تتناسب مع العمل المهنيّ طويل الأجل، والذي يرتبط مع المؤسسات ذاتية الظهور، وفي هذه البيئة الثقافية المؤسسية يكون التناغم الانتقائي بين الموظفين هو السائد.

النموذج الثقافي الرابع: هي الثقافة التي تنتشر في بيئات الأعمال التي تتميز بالتبعية والفردية، وتظهر بوضوح عند الموظفين غير المؤهلين، والذين بحاجة إلى خبرة وظيفية، ومن الأمثلة على ذلك العمال الذين يُهاجرون من المناطق الريفية، أو الشباب حديثي التخرج الذين يتجنّبون الوجود ضمن مواجهة مع المسؤولية الوظيفية.

المبحث الثاني: مصادر ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: مصادر ثقافة المؤسسة.

تحتوي ثقافة المؤسسة عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي تعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

ويمكن حصر هذه المكونات في كل من الأساطير الطقوس، القيم... إلخ وسوف نلقي الضوء على أهم هذه المصادر والمكونات.

(1) **الأساطير:** هي تلك الحكايات الأسطورية والتي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة فهي يستفاد منها المجتمع للتعرف على تجارب وخبرات الشعوب، فهي مزيج بين الحقيقي والخيالي مثل: الأساطير الشعبية التي تحكي المغامرات.

(2) **القصص والحكايات:** لكل مؤسسة قصص ترويها خاصة بها، وهذه القصص تكشف عن أصل المؤسسة وأسلوبها، وقيمها الأساسية، وكذلك الأنباء الصغيرة التي يمكن أن تكون التعايش مع الروتين.

فالمؤسسة بالنسبة للموظف الجديد تشبه ثقافة أمنية إذ عليه أن يتعلم كيف يتأقلم ويتجنب الأخطاء، وحين يسافر المرء إلى بلد أجنبي، فمن المفيد له أن تكون لديه خريطة تبين له كيف ينتقل من مكان لآخر. ولكن تجنب الأخطاء الاجتماعية وفهم ثقافة أخرى فهما حقيقيا يتطلب خريطة اجتماعية¹

(3) **الطقوس الجماعية:**

تتكون الطقوس من مجموعة من الممارسات المتعارف عليها من قبل الجميع داخل المؤسسة. فهي العادات التي تحرص عليها المؤسسة لتقوية الرابط الاجتماعي وعلاقات العمل

¹ جارت مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 232-233.

بين العاملين. حيث تهدف المؤسسة إلى إيصال مجموعة من الرسائل للأفراد من خلال هذه الممارسات. فهي تريد غرس وتعزيز هذه القيم مثل التعاون والتفاعل والانتماء إلى الجماعة. نذكر أمثلة على بعض الطقوس:

- تكريم موظفين الذين أحيلوا إلى التقاعد.
- الإدماج عن طريق التريصات في وحدات المؤسسة.
- احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته.

(4) القيم والأخلاق التنظيمية:

القيم هي توقعات سلوكية ايجابية وتفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع مثل: الصدق، الأمانة، العدالة ... إلخ.

- كما يمكن تعريفها على أنها معتقدات بخصوص ما هو أحسن أو سيء أو ما هو مهم أو غير مهم¹ فهي عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني.
- كل مؤسسة تعتمد على قيم مرجعية خاصة بها، تعمل على تلقينها لأعضائها على جميع المستويات من القمة الهرمية إلى القاعد. فلو تصفحنا المواقع الإلكترونية لبعض المؤسسات لوجدنا هذه القيم مكتوبة في الصفحة الأولى الرئيسية.

(5) البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية:

ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الاجتماعية في القصص والحكايات والأساطير وغالبا ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها، وفي التاريخ الإسلامي والعربي العديد من قصص البطولة والأبطال العرب والمسلمين، خلال تاريخهم الطويل مثل: قصص الصحابة والتابعين في الفتوحات والأدب والفلسفة أو الطب. وتتخذ هذه البطولات قدوة ومثالا يؤخذ به في المؤسسات الحديثة.

¹ ديف فرانسيسي، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 17.

(6) العادات والتقاليد والأعراف:

"فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة مثال: التزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع"¹

(7) قواعد السلوك:

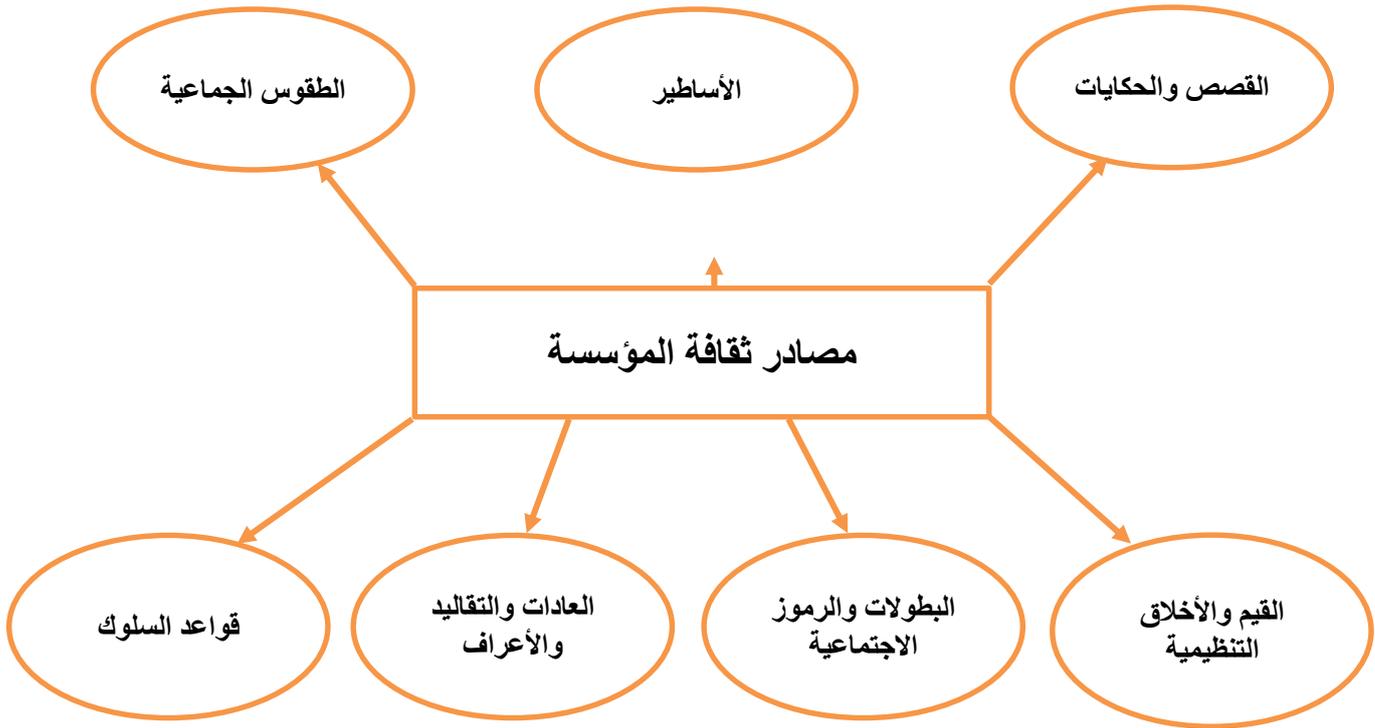
"هي قواعد تحدد إن كان هذا السلوك يعتبر مناسباً أو غير مناسب، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح"²

والشكل التالي يوضح مكونات ثقافة المؤسسة:

¹ بلال خلف الكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 358.

² عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 72.

شكل رقم: 02: مصادر ثقافة المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

المطلب الثاني: نماذج ثقافة المؤسسة

إن تنوع ثقافة المؤسسة وتعددتها يمثل عنصراً للتمييز بين هذه المؤسسات أو المنظمة لذلك تعددت نماذج لثقافة المؤسسة تبعاً لتعدد سيئات المؤسسات ومن هذا المنطلق سوف نستعرض أهم النماذج لثقافة المؤسسة وهي:

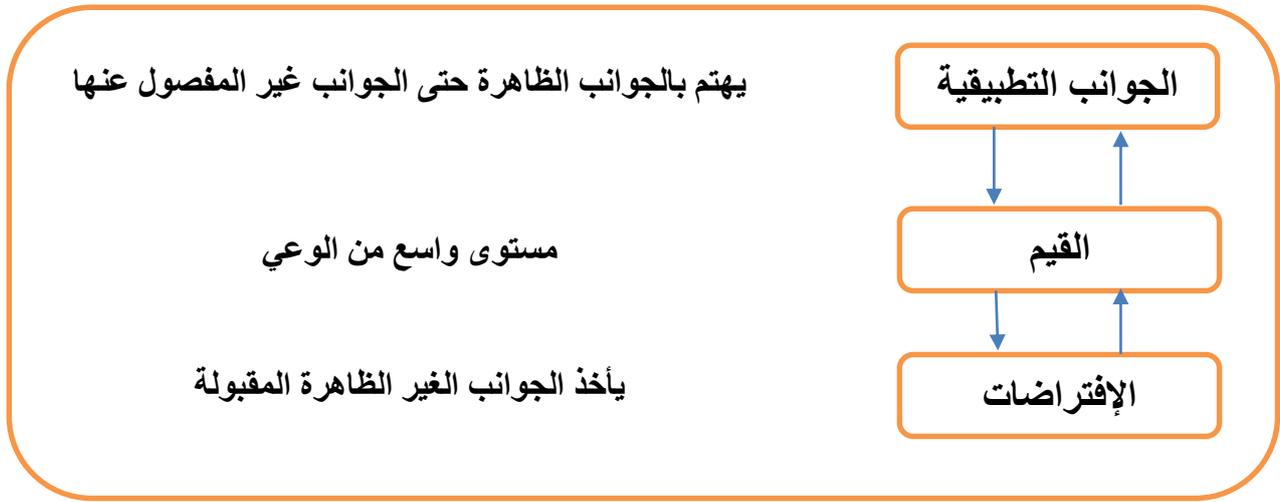
1. نموذج Schein:

طور Schein في عقد الثمانيات من القرن 20 ما يطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة.

"يقوم هذا النموذج على خمسة افتراضات هي: افتراضات حول قضايا التأقلم الخارجي، افتراضات حول إدارة التكامل الداخلي، افتراضات حول الواقع والحقيقة، افتراضات حول الوقت والحيز ثم افتراضات حول الطبيعة البشرية والأنشطة والعلاقات"¹

حيث حلت هذه النظرية ضمن ثلاث مستويات:

على السطح مستوى ظاهرة تجسده مظاهر التطبيق وأخرى تحت السطح تحتوي القيم والمعايير والمستوى الأدنى يمثل المعتقدات والافتراضات ويظهر هذا في الشكل التالي:



الشكل رقم (03) يوضح مستويات الثقافة وفق تصور Schein

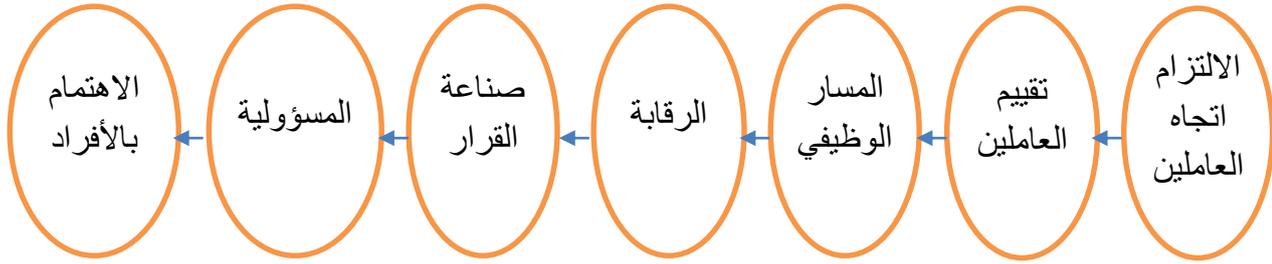
2. نموذج Ouchi:

استمد هذا النموذج أفكاره من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية Y و X التي كان يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين.

حيث وضع Ouchi سعة أبعاد لقياس ثقافة المؤسسة وفقا لتصوره في تواجدها في المنظمات يوضحها في الشكل التالي:

¹ الطالبة فتيحة ساسوي، دور الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012/2012، ص 56.

شكل رقم 04 يوضح أبعاد نموذج Ouchi لقياس ثقافة المؤسسة



"حيث إستطاع أوشي أن يقارن بين الممارسة الإدارية اليابانية ما يطلق عليه نظرية J وبالممارسة الإدارية في و.م.أ نظرية A وتوصل إلى مزيج ما يعرف بنظرية Z والجدول التالي يوضح الخصائص الثقافية لكل واحد من هذه الثقافات:

الجدول رقم 02 يوضح الخصائص الثقافية

الخصائص الثقافية	النموذج الياباني J	النموذج الأمريكي A	النموذج الأمريكي Z (المعدل)
التزام المؤسسة تجاه العمال	توظيفه مدى الحياة	توظيف قصير المدى	توظيف طويل المدى
تقييم العمال	طويل ونوعي	سريع وكمي	طويل ونوعي
سير المسار المهني	واسع ولا يقوم على التخصص	ضيق ويقوم على التخصص	يقوم على التخصص باعتدال
طبيعة المراقبة	ضمنية وغير رسمية	واضحة ورسمية	ضمنية وغير رسمية مدعمة بإجراءات واضحة
اتخاذ القرار	جماعي ومتفق عليه	فردى	جماعي
طبيعة المسؤولية	جماعية	فردية	جماعية
الاهتمام بالأفراد	اهتمام كلي Holistique (المؤسسة أو العائلة)	الاهتمام فقط بمهام العمل	كلي (الفرد داخل العمل).

فمن خلال الجدول إن Ouchi قام بدراسة الخصائص الثقافية للمؤسسات اليابانية من خلال الأبعاد المبنية في الجدول، فسر نجاح النموذج الثقافي الياباني يكمن في تعلق العمال

للقيم الأساسية للمؤسسة ولديهم روح المشاركة من طرف الجميع مثلا في اتخاذ القرار فهي
جماعية¹

3. نموذج Peter Waterman:

"أسهم المستشاران Peter Waterman بتقديم فكرة نموذجية في ثقافة المنظمة
مستفيدين من تعاملها المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية. فهذا
النموذج يركز على علاقة بين ثقافة المنظمة والأداء. فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات
ذلك النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق في الأداء.

حيث حدد 1982 المستشاران إطار لخصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج peter «
Waterman »

1) التحيز في العمل والتصرف	5) امتلاك الإدارة للإطارات
2) إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6) المواظبة نحو العمل الدؤوب
3) الاستقلالية والزيادة	7) شكل بسيط وتعلم الإطار
4) الإنتاجية من خلال الأفراد	8) الطلاقة والحرية في نفس الوقت للتحكم بالمنظمة.

الجدول رقم 03 يوضح إطار الخصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج Peter

.Waterman

¹ الطالب بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة تخرج ماجيستر علم الاجتماع تخصص عمل
وتنظيم، جامعة وهران، 2013/2014، ص 29

المطلب الثالث: قوة ثقافة المؤسسة واستراتيجية تكوينها

إن تكوين منظومة القيم ومعتقدات مشتركة بين الفاعلين داخل المؤسسة يدعى ببناء ثقافة المؤسسة ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير المؤسسة باستراتيجيات تكوين هذه الثقافة.

1. بناء ثقافة المؤسسة:

إن الوعي بعملية تكوين الثقافة يعتبر الفكرة الأولية لبناء هذه الثقافة، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة ويمكن فهم بناءها ونشوتها على النحو الآتي:

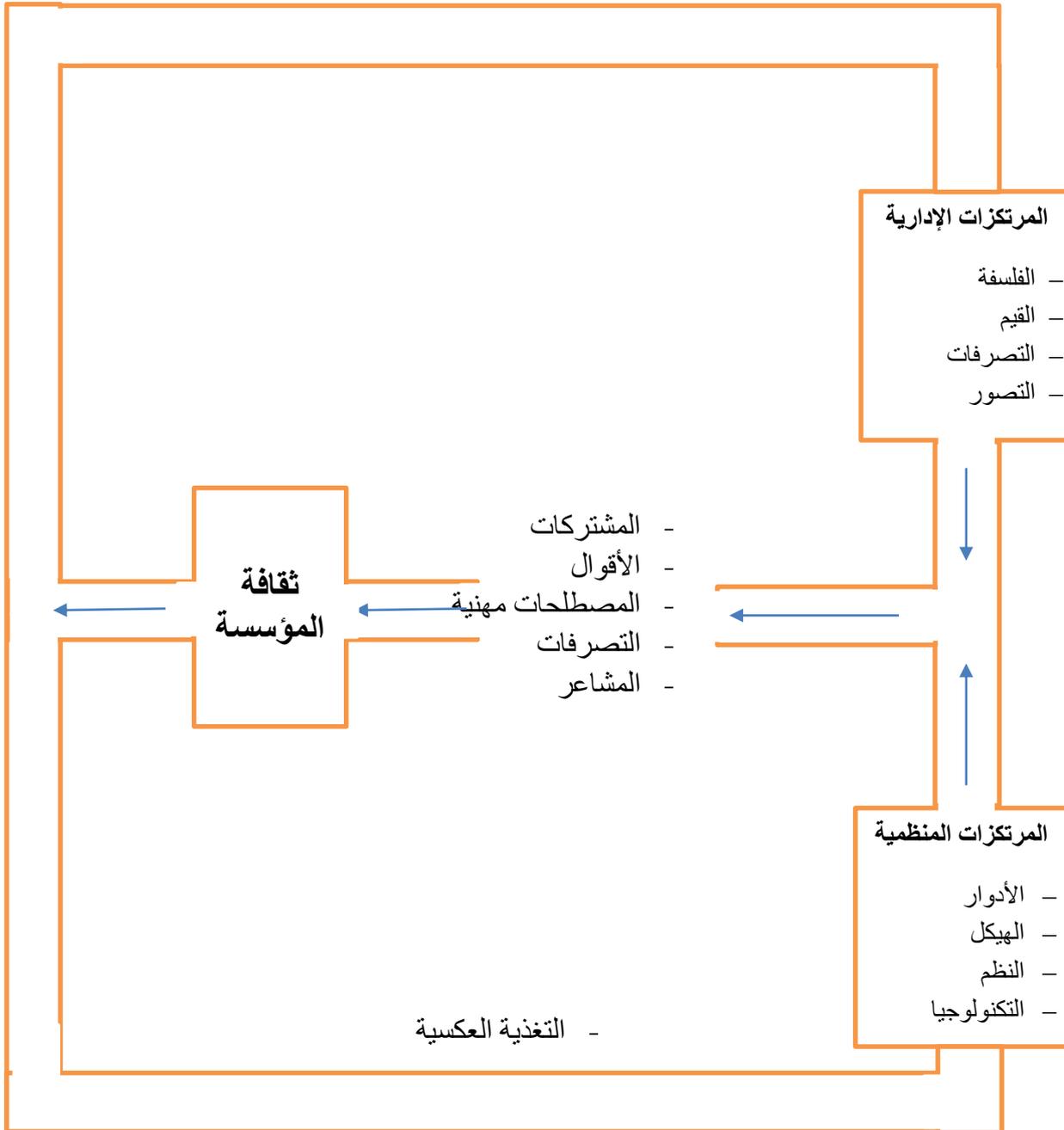
1.1. الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة:¹

توجد مرتكزات ووعي بتكوين ثقافة المؤسسة إدارية مثل (فلسفة، قيم، تصرفات) وأخرى متعلقة بالتنظيم مثل: (الهيكل - التكنولوجيا - النظم)

إن تكوين ثقافة المؤسسة هو تفاعل المرتكزات الإدارية والتنظيمية لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل، يجسد الشكل الموالي جوهر الفكرة ومرتكزات ونتاج ذلك الوعي:

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 106-110.

التغذية العكسية



شكل رقم (05) يوضح عملية تكوين الثقافة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 107

1.2. فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة:

نشأة ثقافة المؤسسة عندما يتقاسم ويتشارك الفاعلون ويطورون المعارف التي يكتشفونها مع القضايا الآتية:

1.2.1. قضايا التكيف الخارجي والبقاء: التي تتجزأ المؤسسة في بيئتها الخاصة وعندما

تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية وحدد شاين هذه القضايا كما يلي:

– رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إذ يجب ن تحدد رسالة أولية للمؤسسة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.

– أهداف المؤسسة إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمؤسسة.

– الوسائل (الهيكل)

– قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

1.2.2. قضايا التكامل الداخلي: تمثل علاقات العمل بين الفاعلين في المؤسسة، وحدد شاين

القضايا كالاتي:

– تحديد طرق الاتصال بما فيها من لغة ومفاهيم.

– القوة والمكانة والمحافظة عليها.

– تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة،

فهذه القضايا تمثل تحديات وعقبات للإدارة المؤسسة والنموذج الموالي يتضمن

فكرة نشوء ثقافة المؤسسة.

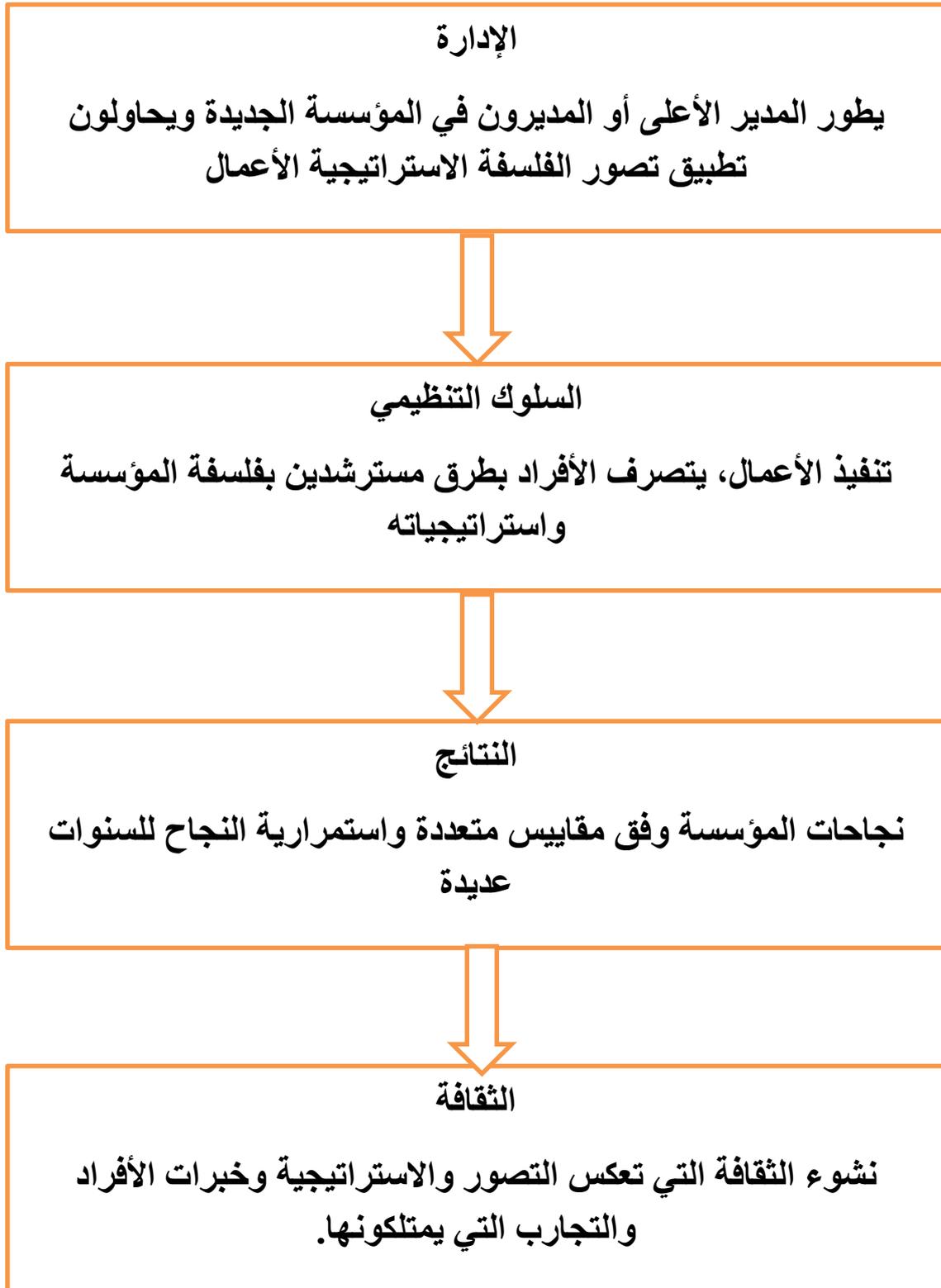
1.3. تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة:

تحاول إدارة المؤسسة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك، ويعتمد هذا التكوين

على استخدام طرق وإجراءات ملائمة، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة

تنظيمية متماسكة وقوية.

شكل رقم 06 يوضح فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار يازوري، الأردن، 2009، ص 109.

من أهم استراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة ما يلي:¹

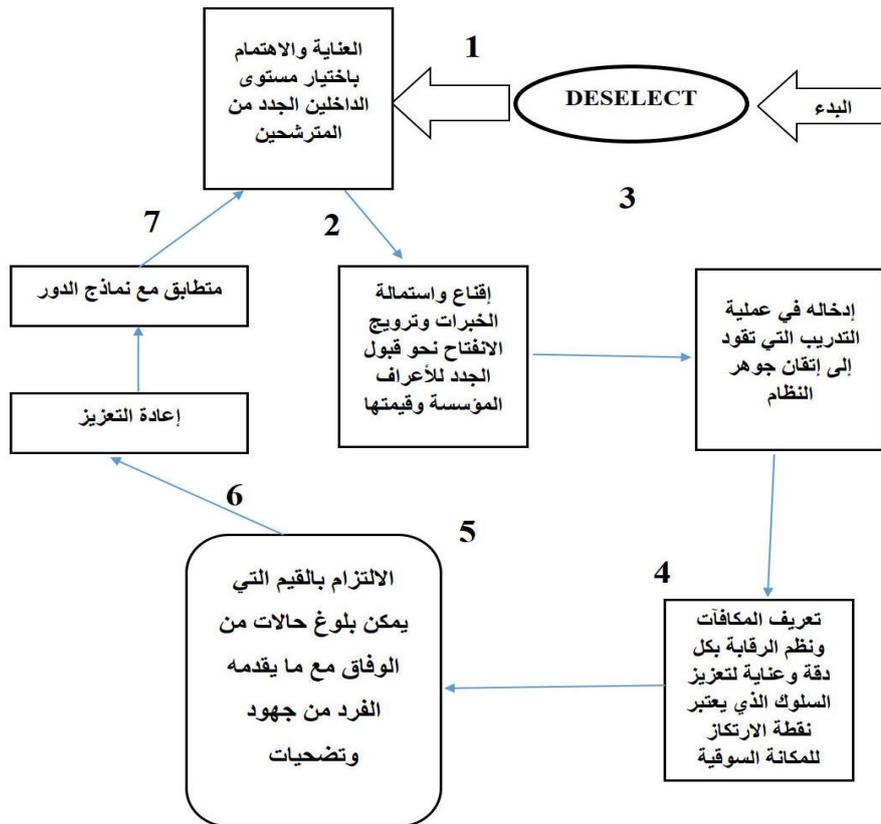
1. استراتيجيات التطبيع الاجتماعي:

يعرف التطبيع الاجتماعي على أنه: "عملية التكيف التي يتجلى دورها في تقريب ما بين معتقدات وممارسات العاملين الجدد وما تمتلكه المؤسسة. وهذا من أجل التأقلم والتكيف مع ثقافة المؤسسة. وتسعى المؤسسة هنا إلى مشاركتهم في برنامج تدريب تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمؤسسة والعمل في إطاره"²

مراحل عملية التطبيع الاجتماعي:

ميز Pascale سبعة مراحل أساسية تشكل عناصر مكونة لعملية التطبيع الاجتماعي في المؤسسة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 07 مراحل تشكل العناصر المكونة لعملية التطبيع الاجتماعي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار يازوري، الأردن، 2009، ص 134.

¹ عباس نعمة الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار يازوري، الأردن، 2009، ص 111-113.

² نفس المرجع، ص 131.

• الاختيار:

تحاول عملية التطبيع الاجتماعي ذات المراحل السبعة تحقيق ما يلي:

- ✓ إيجاد تلاؤم بين الفرد وثقافة المؤسسة
 - ✓ تقبل قيم العمل وأعرافه.
 - ✓ تشجيع الجدد للانفتاح على التجارب الناجحة في عمل الأفراد وعلى مستوى الدوائر والمؤسسة.
 - ✓ تعزيز الخبرات الوظيفية والمهارات العلمية فيها.
 - ✓ استمرارية الاستفادة من منظومة المعلومات الإلكترونية لإكسابه معارف وقدرات جديدة.
 - ✓ تكوين السلوك الإيجابي بالعمل عن طريق استخدام منظومتي المكافأة.
 - ✓ الالتزام والولاء لقيم العمل ومبادئه.
 - ✓ تطوير الجوانب الروحية عن المؤسسة والعمل
 - ✓ إبراز جوانب الفلكلور والقصص الناجحة بالمؤسسة.
 - ✓ تعريف الرموز والأبطال الذين صنعوا النجاح المميز للمؤسسة
 - ✓ بناء صورة مثالية ورمزية عن العمل في المؤسسة.
- وهكذا تستطيع القول إن عملية التطبيع الاجتماعي لإنشائها تحتاج إلى برنامج شامل ومتكامل للتعامل مع العمال الجدد ومع التغيير الثقافي، وهذا ما يفرض على المؤسسة اختيار حزمة ملائمة من الاستراتيجيات والتكتيكات والعمل على إعطاء قيم ثقافية جديدة للأعضاء الجدد.

2. استراتيجيات عملية التطبيع الاجتماعي:

لتدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية يختار المدير استراتيجيات التطبيع الاجتماعي أكد Van.Maamen 1978: على إمكانية المديرين الاختيار من سبعة أنواع لإستراتيجيات التطبيع الاجتماعي، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم 04: استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يعتم بها المديرين لتكوين ثقافة المؤسسة

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
❖ الجمعي	❖ وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة	❖ توجه طالب السنة أولى
❖ الفردي	❖ عمليات الاستقطاب فردية وعزله عن الأفراد الآخرين	❖ التدريب على العمل الوظيفي
❖ رسمي	❖ فصل وفرز الأعضاء الجدد عن العاملين الآخرين بالمؤسسة	❖ التدريب العسكري الأساسي
❖ غير رسمي	❖ معالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس الطريقة المتبعة مع الأعضاء الآخرين	❖ نقل العاملين
❖ خطوات متعاقبة	❖ يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجزأة والمحددة لإنجاز الدور المطلوب	❖ تدريب طبي خاص
❖ خطوات غير متعاقبة	❖ إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية واحدة	❖ الترقية
❖ مباراة	❖ فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة	❖ برنامج الرصد الأكاديمي
❖ منافسة مسابقة	❖ تجنب الحد المميز بين المجاميع المستقطبة	❖ قانون المدرسة
❖ ثابت	❖ تزويد الأعضاء بالمعرفة الكاملة للمستقطب	❖ برنامج تدريب ستة أسابيع
❖ متغير	❖ ضمن الوقت المطلوب لإتمام الرسالة	❖ برنامج الدكتوراه
❖ مسلسل غير متفرع	❖ عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي	❖ برنامج تلميذ الصناعة.
❖ فاصل	❖ تزويد أعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد	❖ أول ماسك لوظيفة جديدة محددة.
❖ الاستثمار	❖ لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد.	❖ توجيه المقدمة الجديدة.
❖ التجريد	❖ الاستفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد.	❖ التدريب للكهنة.
	❖ البحث عن الممنوعات المحرمات ويتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب.	

المصدر: عباس نعمة الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 111-112

3. استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة:

إن الكشف عن المراجعة الثقافية ووجود اختلافات بالتكوين الثقافي والتنوع في أبعادها وخصائصها، أدى إلى تطوير هذه الاستراتيجيات فالغاية من التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينهما.

تقدم لهذه الأفكار الباحث (Maleka Zedoch, Nahavandi 1990) في الجدول

التالي:

جدول رقم 05: استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة.

استراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
❖ التمثل للاندماج ❖ Deculturation	❖ تحتضن المؤسسة لثقافة مكتسبة مؤسسة أخرى. ❖ اكتساب المؤسسة للثقافة مع غياب إرادتها في اكتسابها	❖ تكتب من طرف المؤسسة التي تتميز بالثقافة الضعيفة ❖ اكتساب مؤسسة لثقافة ما مع عدم تلاؤمها مع قيم العاملين بالمؤسسة.
❖ التكامل ❖ التفريق الفصل	❖ ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة. ❖ دمج المؤسسات للتمايزات الباقية مع حد أدنى لتبادل الثقافة.	❖ وجود ثقافات يمكن تحسينها. ❖ المؤسسات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.
❖	❖	❖
❖	❖	❖

المصدر: عباس نعمة الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 113.

المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة والاتصال الخارجي

إن الاتصال الخارجي في المؤسسة يلعب دوراً أساسياً في ممارسة كافة العمليات الإدارية فهو يخلق فرصاً للتنمية في المؤسسة من خلال الاتصال بالعالم الخارجي فيه تكون الصورة الحقيقية للمؤسسة، فنجاح المؤسسة لا يتم من خلال الاتصال الجيد والفعال.

"فالاتصال هو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة كما ينظر إليه أنه عملية منهجية أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن وما سيحدث في المستقبل"¹

فهو يربط الأفراد وجماعات المجتمع من خلال روابط مختلفة مثل القرابة والروابط الاتصالية التي تكون بين المؤسسات والجمعيات فالاتصال الخارجي يزيد من قوة المؤسسة وتماسكها وبالتالي تحقيق الأهداف.

فتحولات و تغيرات الواقع الخارجي دائماً في استمرارية مما يخلق مشاكل في الواقع الخارجي ويؤثر على استقرار المؤسسة وبالتالي ضرب العلاقة بين الاتصال الخارجي وثقافة المؤسسة، فالعملية الاتصالية تبرز في العلاقات التبادلية و التفاعلية بين الموظفين و الجمهور الخارجي.

وبالتالي إن البيئة الخارجية للمؤسسة والثقافة التنظيمية هما أحد مقاييس والمعايير السببولوجية التي تعتمدها المؤسسات في تحقيق أهدافها فلا بد من تكيف العلاقة بينهم لضمان حيوية المؤسسة. فالاتصال له دور هام في عملية تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية، فبدون اتصالات خارجية يكون أثر على السلوك التنظيمي مما يؤدي بذلك إلى تأثير على الثقافة التنظيمية.

¹ الطالبة ليندة بورويس، دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ليل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 11.



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع الاتصال الخارجي وعلاقته بثقافة المؤسسة وجب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع واخترنا الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة وبالتحديد بلدية عين الصفراء من أجل معالجة هذا الموضوع.

وسنبداً بتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والمهام التي يقوم بها ثم نتعرف على الهيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء التنظيمي له وبعد ذلك كيفية استخدام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء نظام الاتصال خارج الصندوق والثقافة السائدة به.

المبحث الأول : ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)

إن أهم شيء في أي دراسة علمية هو الجانب التطبيقي لذلك ارتأينا دراسة الموضوع وبدأ بتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وتقديم الصندوق الخاص بولاية النعامة ودراسة هيكله .

تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas):

اطلق حديثا لفظ الضمان الاجتماعي عن نظام، عرف منذ قرون خلت وقد عرف الضمان الاجتماعي في إنجلترا عام 1601 باسم قانون الفقير ثم عرف باسم "التأمين الاجتماعي" عندما وضع بسمارك قانون ضد حوادث العمل سنة 1884 وقانون الشبخوخة في سنة 1889 وقبل 1924 كان التأمين الاجتماعي يعرف باسم "تأمين العمال"

لو أردنا تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فهو "مؤسسة عمومية ذات طابع خاص يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويخضع للقوانين والتنظيمات الجارية بهذا العمل ومنها على وجه الخصوص بمقتضى أحكام قانون 01/18 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية التي تنص عليها المادة 49 .

وتعد أجهزته هيئات عمومية ذات التسيير الخاص وتحكمها القوانين المطبقة في هذا المجال ويحدد نظامها الإداري عن طريق التنظيم ، ويعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء إيرادا من إيرادات الدولة كما هو كذلك مصدر مالي لخزينة الدولة، زيادة على هذا فهو وعاء يندرج بواسطته أموال المجتمع وتقوم بإنفاقه على هم من بحاجة إلى المساعدة وغرضه اجتماعي وليس الربح فهو يلعب دورا هاما في تسيير وتقديم الخدمات العينية والنقدية وكذا حوادث العمل، المنح العائلية، ويساهم في تطوير السياسة الوقائية من حوادث العمل والأمراض المهنية ويقوم الصندوق أيضا بتسجيل وإعطاء رقم التأمين وهذا كله لصالح

المؤمن ومن جهة أخرى يقوم بتحصيل الاشتراكات من المستخدمين وهي عملية مهمة لأنه بهذه العائدات تقوم بالتكفل بالمؤمنين .

تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة (CNAS):

تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة :

أنشأت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالنعامة سنة 1987 وذلك في إطار تطبيق سياسة لامركزية للضمان الاجتماعي، وتقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالنعامة جنوب الولاية، وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، وتترع مساحتها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء قدرها 2951 م²

مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)

من أبرز المهام التي يقوم بها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هي:

1. تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، الوفاة ...) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
2. تسيير المنح العائلية لحساب الدولة.
3. تحصيل الاشتراكات.
4. الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الاداءات.
5. منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
6. المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
7. تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

8. إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
9. القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي
10. تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
11. إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج .
12. اعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية النعامة:

يتمتع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فرع عين الصفراء ولاية النعامة بنظام داخلي فعال لتسهيل إيصال المعلومات بين العمل ومختلف الوحدات الإدارية الموجودة، وهذا بهدف ضمان استمرارية المؤسسة ومتابعة شؤون العاملين، ضمان التسيير المتوازن للخزينة، مراقبة العمال وتحسين مستوى أدائهم

ويحتوي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فرع عين الصفراء على:

1) المديرية العامة للإدارة العامة:

أ) مصلحة الوسائل العامة :

وهي المديرية الفرعية للموظفين أو الإدارة العامة، وتتكفل بإعداد جميع المستحقات من الوسائل، تجهيزات مكتبية... قصد التسيير الحسن في خدمتها مثلا أدوات مكتبية، تجهيزات مكتب ومستلزماتها وصيانة الموارد المنقولة والأجهزة وجميع ممتلكات الوكالة.

ب) مصلحة الإنجازات والتراث:

تسهر هذه المصلحة على جلب كل ما تحتاجه مصالح الضمان الاجتماعي، من منقولات (معدات مكتبية، خزانات ...) وتقوم أيضا بعملية البناء والتعديل والطلاء، كراء المقرات والمساكن، وكل سنة تقوم بعملية الجرد لكافة منقولاتها .

ج) مصلحة المستخدمين :

تتخصص مهمتها بالموظفين وكل ما يتعلق بهم من مراجعة الحضور والغيابات والعطل وكذلك تسيير هذه الموارد البشرية، واستغلالها، وهي تقوم بعملية التشغيل وإعداد كشف الأجور الخاص بالعاملين وملئ الشؤون المتعلقة بهم.

د) مصلحة الأمانة العامة:

وهي تحفظ أسرار المؤسسة كما يتم على مستواها استقبال المكالمات الهاتفية، التيليكس ... وهي أيضا تستقبل ملفات التوظيف ...

2) المديرية الفرعية للمحاسبة المالية والتحصيل:**أ) مصلحة الاشتراكات :**

وتتكفل هذه المديرية بالاشتراكات المختلفة بكل أصناف المستفيدين من التعويضات سواء كانوا يخضعون للقطاع العام أو الخاص وحتى الإدارات، المؤسسات العمومية، المتربصون، والطلبة الممتنون.

ب) مصلحة النازعات:

هي تتكفل باستيراد المبالغ المستحقة أو التي لم تدفع في حينها التي محل نزاع سواء تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية أو الخاصة والمستفيدون من تعويضات نجمت عن حوادث المرور وحوادث العمل.

ج) مصلحة المحاسبة والمالية العامة:

وهي تضم عدة أقسام منها قسم يهتم بالمحاسبة وأخرى بالجانب المالي وتسيير الميزانية ومن مهامها تصفية شاملة للحسابات الخاضعة للوكالة وهذا يتم بواسطة دفاتر حسابية ذات أرقام خاصة بالصندوق وتقوم أيضا بضبط ميزانية المدخولات المالية.

(3) المديرية الفرعية للتعويضات:

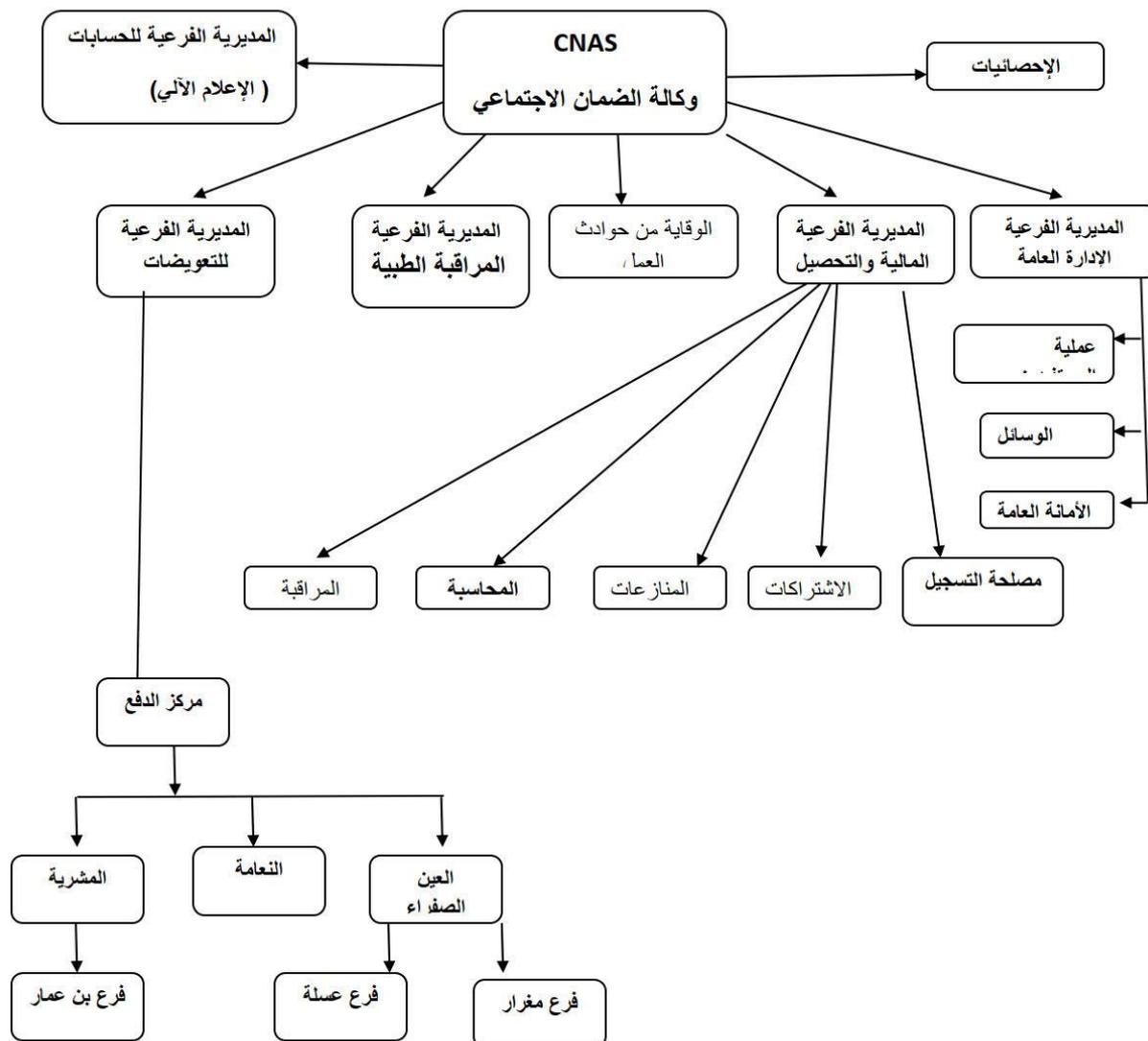
هي فرع من فروع الضمان الاجتماعي وتتفرع منها عدة مصالح يضمها مركز الدفع حيث تضم الوكالة مركز الدفع بالمشرية والنعامه ويتمثل دوره في:

- التأمين عن المرض.
- التكفل بمصاريف العلاج الصحي.
- التعويضات اليومية خلال التوقف عن العمل.
- التأمينات عن الولادة (الأمومة)
- العجز والوفاة
- حوادث العمل والأمراض المهنية.

(4) المديرية الفرعية للحسابات:

هي مديرية فرعية تسهر على نقل كافة المعلومات عن طريق الشبكة المعلوماتية

الشكل رقم 08: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثاني: التعريف بمجتمع البحث:

إن مجتمع البحث أو الدراسة التي اخترناه كان عينة قصدية من الجمهور المتردد على صندوق التأمينات الاجتماعية حيث اعتمدنا على 35 مفردة وكذلك اعتمدنا على القائم على خلية الإصغاء والاتصال حيث قمنا بتوزيع 35 استمارة واسترجعنا 30 استمارة كما واجهتنا بعض العراقيل أن بعض المبحوثين لم يجيبوا على كل الأسئلة بحيث أن الاستمارات 05 الأخرى البعض لم يسترجع والبعض الآخر تضمن بعض الإجابات مما شكك في مصداقيتها.

تقيم المؤسسة على العديد من المصالح الموزعة في الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للعمال الأجراء، حيث وقع اختيارنا على خلية الإصغاء والاتصال لأنها تعتبر همزة وصل بين المؤمنين لهم اجتماعيا ومصالح الصندوق فهي تعتبر الوساطة الاتصالية بين الجمهور الخارجي والمؤسسة فيمكن القول إن مجتمع البحث: عينة قصدية من الجمهور والقائم على خلية الإصغاء.

أولاً: التعريف بالجمهور الخارجي للمؤسسة:

كما سبق الذكر أننا اخترنا عينة قصدية من الجمهور الخارجي لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء. حيث اختلفت خصائصهم الاجتماعية المهنية من متغيرات شخصية (جنس، العمر، المستوى التعليمي، مكان العمل، حي الإقامة).

اتضح من خلال المبحوثين أن هيمنة العنصر الذكوري في المؤسسة لتسوية حاجياتهم أكثر من العنصر الأنثوي حيث معظم المبحوثين كانوا (ذكورا) وكان الفراق العمري بين المبحوثين (20-50) المترددين بكثرة.

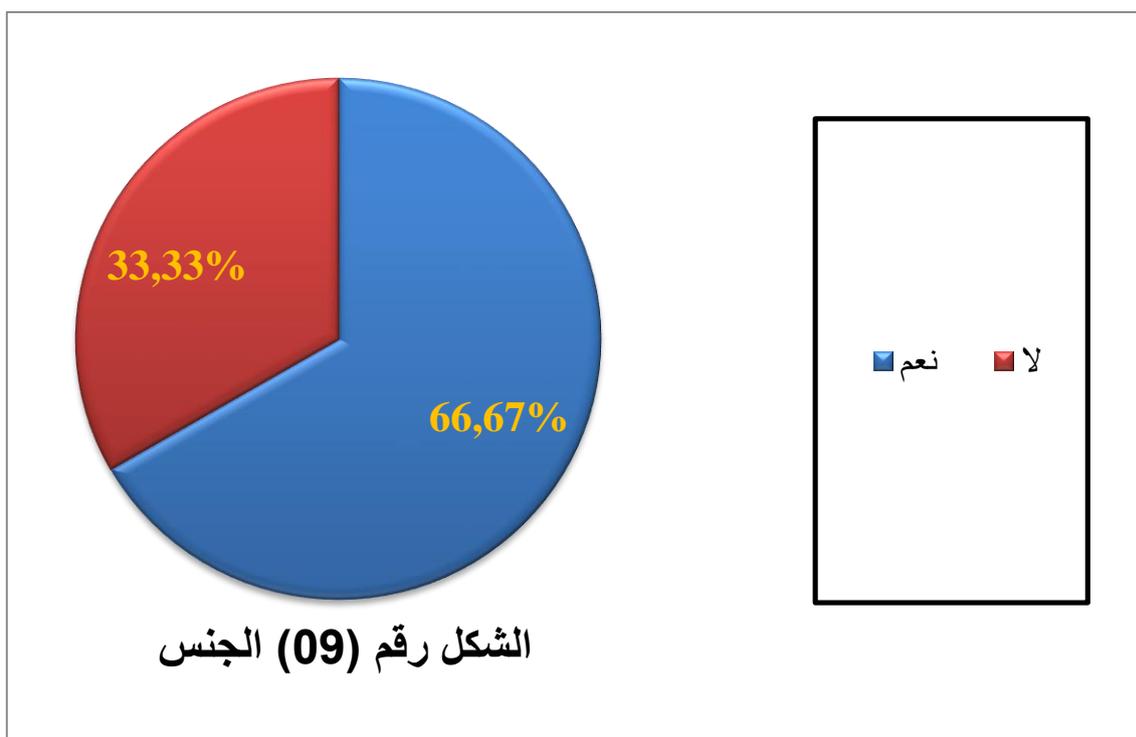
ثانياً: القائم على خلية الإصغاء والاتصال:

القائم بخلية الإصغاء والاتصال بصندوق الوطني للتأمينات هو "عنصر ذكوري" لديه مستوى جامعي فهو يعتبر الآذان الصاغية للجمهور الخارجي والربط بينه وبين المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل الاستمارة الخاصة بالجمهور

الجدول رقم (06): الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
66,67%	20	ذكر
33,33%	10	أنثى
100%	30	المجموع

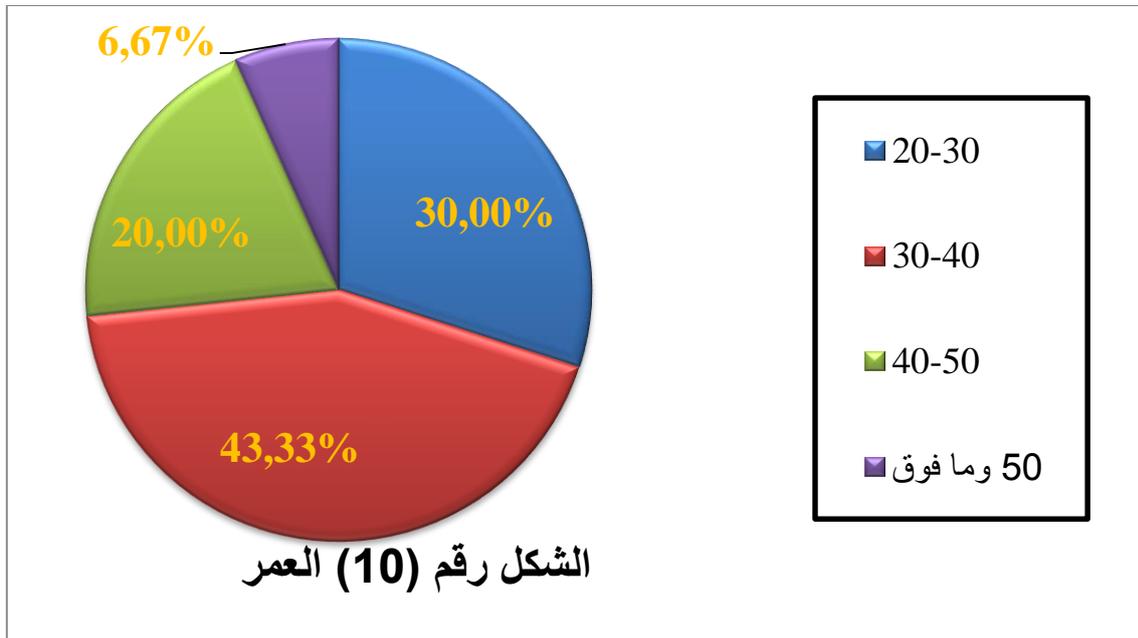


تحليل الجدول رقم (06) :

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة البحث يسود فيها عنصر الذكور حيث تغطي نسبة الذكور عن الإناث والتي قدرت بـ 66.67% أي ما يعادل 20 ذكر، أما نسبة الإناث قدرت بـ 33.33% ما يعادل 10 إناث.

الجدول رقم (07) العمر:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
30,00%	9	30-20
43,33%	13	40-30
20,00%	06	50-40
6,67%	02	50 وما فوق
100%	30	المجموع



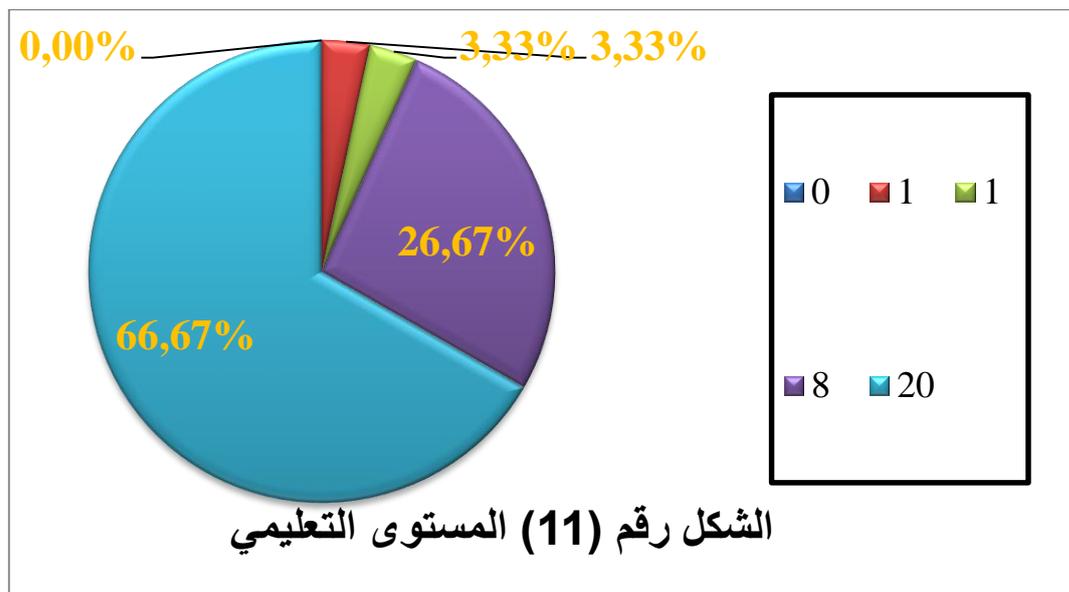
تحليل الجدول رقم (07) :

يوضح الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر على مؤسسة الصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تنحصر بين 30-40 حيث قدرت نسبتها بـ 43.33% تم تليها نسبة 30% من الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30 تم الفئة العمرية 40-50 بنسبة 20% والنسبة الأقل إطلاقاً قدرت بـ 6.76% لفئة 50 وما فوق.

حيث نستطيع أن نستنتج أن نسبة 93.33% هم من الجمهور الذين يتوافدون على المؤسسة وتتراوح أعمالهم من 20-50. وهذا راجع إلى أن الفئة العمرية مازالت في توظيف لم تحال إلى التقاعد لذلك ما زالت لديها خدمات إدارية مع المؤسسة.

الجدول رقم (08) المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
0,00%	0	بدون
3,33%	1	ابتدائي
3,33%	1	متوسط
26,67%	8	ثانوي
66,67%	20	جامعي
100%	30	المجموع



تحليل الجدول رقم (08) :

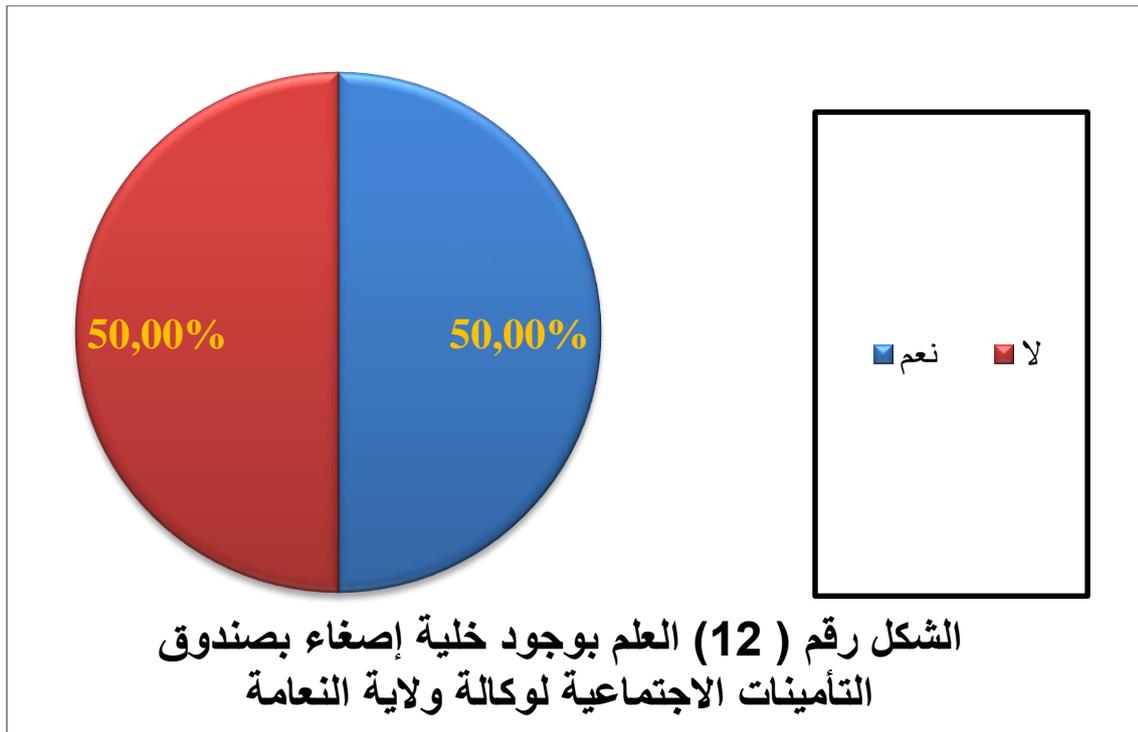
نلاحظ من الجدول أن النسبة الأعلى قدرت بـ 66.67% وهي تمثل أصحاب الشهادات الجامعية أي ما يعادل 20 مبحوث من حجم العينة تم تليها نسبة 26.67% للمستوى الثانوي إلى أضعف نسبة قدرت بـ 3.33% من المستوى المتوسط. ويمكن تفسير ذلك إلى:

إن التعليم اليوم في الوقت الحاضر أصبح متاحا خاصة مع الآونة الأخير وتطور وسائل التكنولوجيا أصبح التعليم عن بعد فأغلبية المجتمع هم من خريجي جامعات والمدارس والمعاهد لذلك نجدهم على علاقة مع المؤسسة لتسوية أمورهم الإدارية كما أن مستويات المتوسط والابتدائي كانت نسبتها ضعيفة وهذا للانقطاع الشبه التام عن المؤسسة، لأن المؤسسة لها علاقة مع العمال الأجراء أو المؤمنين.

لأننا عندما قمنا بالاستبيان كانت النتائج المتحصل عليها أن أغلبية المبحوثين موظفون كأساتذة في الجامعة الثانويات أو عمال مؤسسات إدارية (مديرية التربية - الصحة - الولاية - الدائرة - المراكز النفسية).

الجدول رقم (09): هل أنت على علم بوجود خلية إصغاء بصندوق التأمينات الاجتماعية لوكالة ولاية النعامة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
50,00%	15	نعم
50,00%	15	لا
100%	30	المجموع

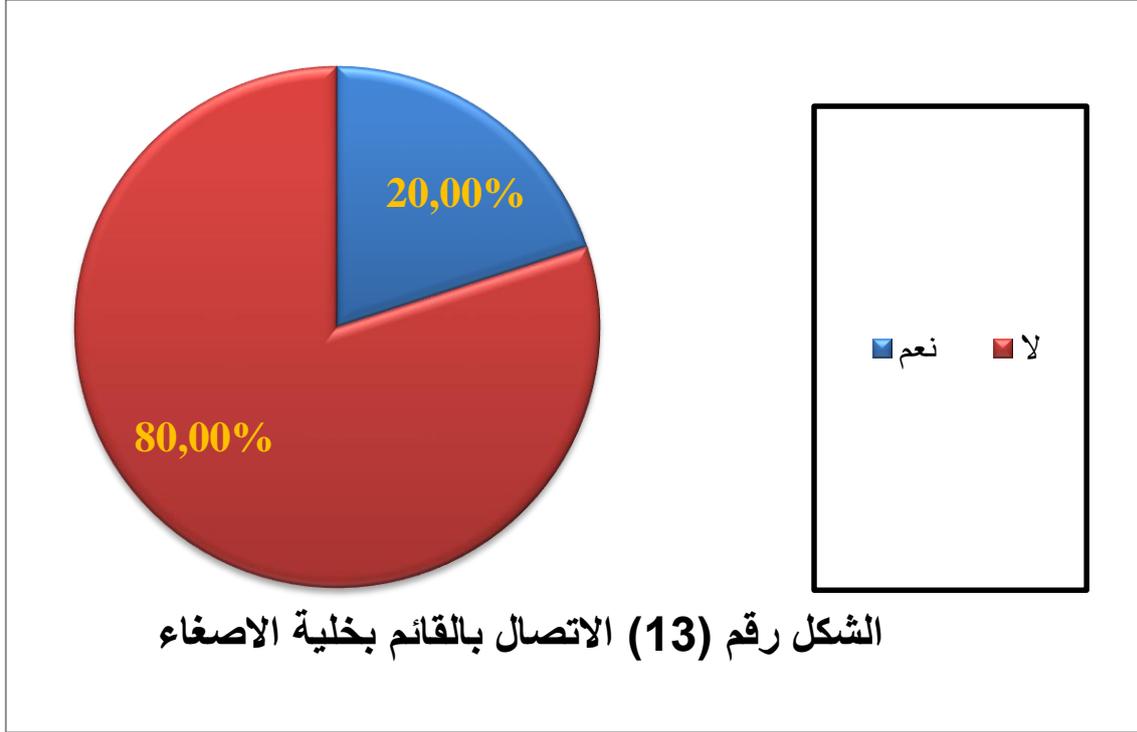


تحليل الجدول رقم (09) :

يبين الجدول أن نصف مجتمع البحث هو على دراية بهذه الخلية أو المصلحة في المؤسسة حيث قدرت نسبة 50% وهذا راجع إلى أنه من خلال زيارة المواطنين للمؤسسة أو لتسوية بعض الأمور الإدارية أو عن طريق العلاقات الشخصية فهناك كذلك من أرجع سبب معرفته لهذه الخلية من خلال لافتات التوجيه فقط ونرجع النسبة الأخرى 50% إلى عدم درايتهم بهذه الخلية لأنها هذه النسبة من المواطنين ليست لهم أمور أو خدمات مع هذه المصلحة.

الجدول رقم (10): هل سبق لك الاتصال بالقائم بخلية الإصغاء؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
20,00%	06	نعم
80,00%	24	لا
100%	30	المجموع



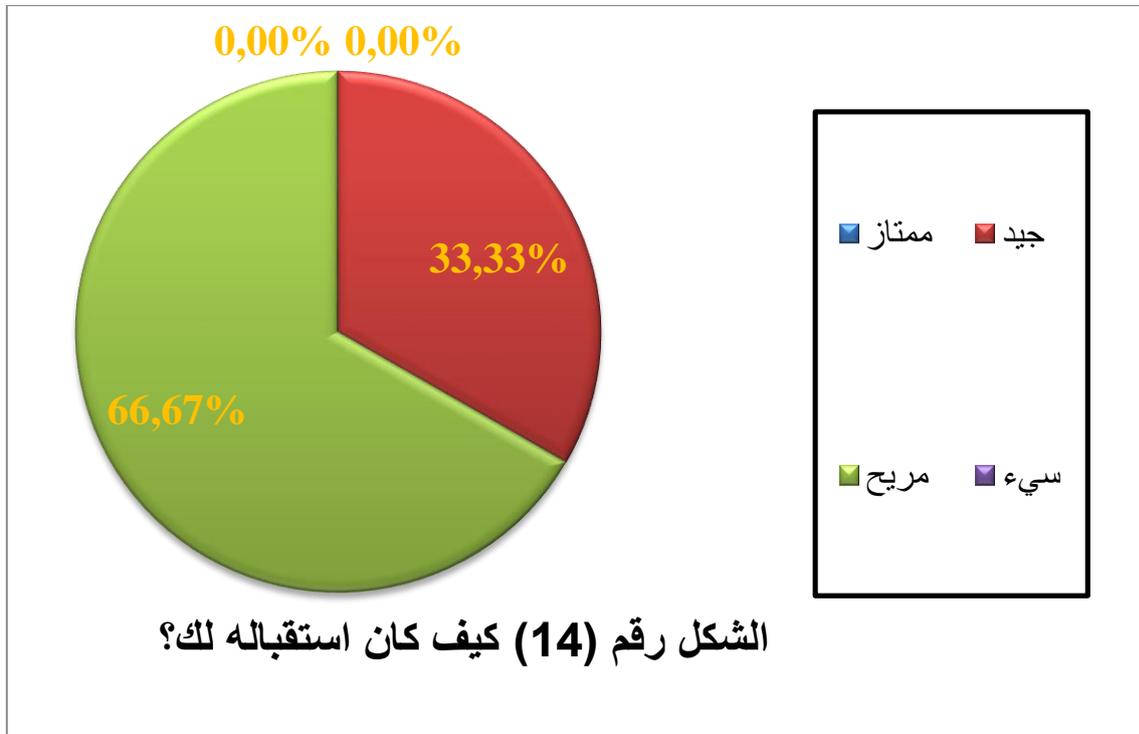
تحليل الجدول رقم (10) :

يتضح من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من مجتمع البحث التي قدرت بـ 80% لم يسبق لهم الاتصال بالقائم بخلية الإصغاء، في مقابل هذا جاءت نسبة قليلة قدرت بـ 20% سبق لهم الإتصال وهذا راجع إلى أسباب صرح بها المواطنون وكانت كالتالي:

تسوية رقم التأمين، تسوية خدمات الإدارية، تسوية أمور تأمين، لأن القائم على خلية الإصغاء هو الوساطة الاتصالية بين الجمهور والمؤسسة

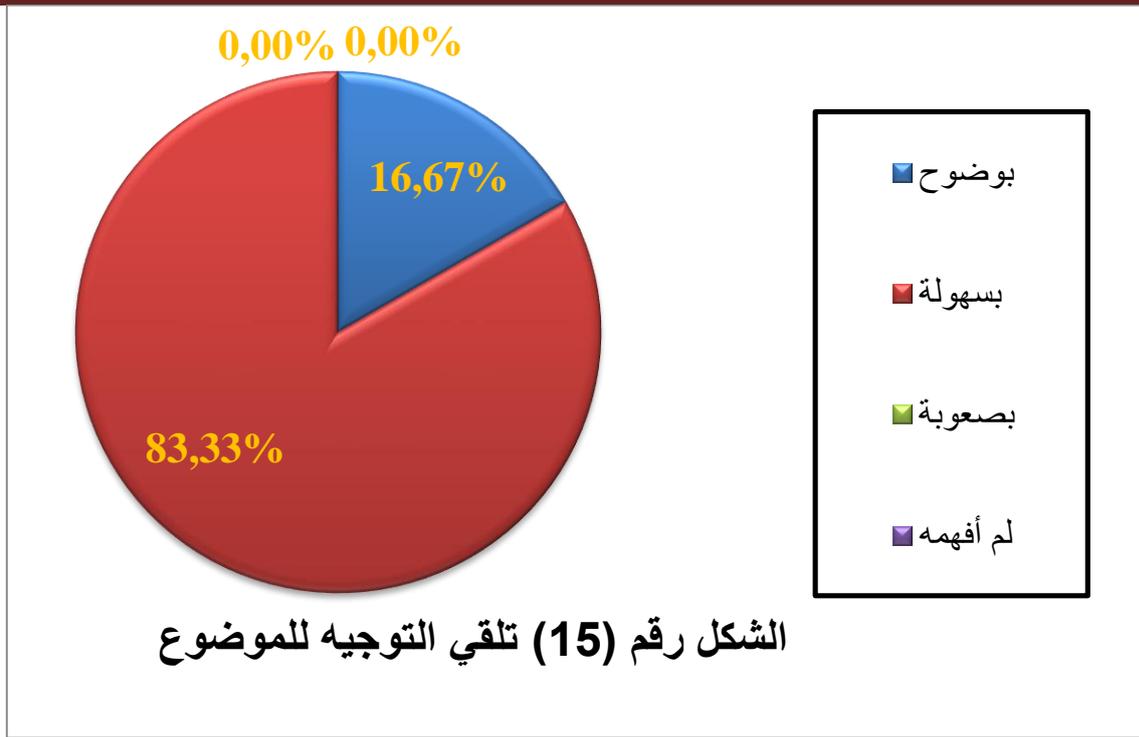
الجدول رقم (11): كيف كان استقباله لك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
0,00%	0	ممتاز
33,33%	2	جيد
66,67%	4	مريح
0,00%	0	سيء
100%	6	المجموع



الجدول رقم (12): كيف تلقيت توجيهه لموضوعك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
16,67%	1	بوضوح
83,33%	5	بسهولة
0,00%	0	بصعوبة
0,00%	0	لم أفهمه
100%	6	المجموع



تحليل الجدول رقم (11-12) :

من خلال الجدولين السابقين واعتمادا على إجابة المبحوثين يمكن القول أن عدد قليل من المبحوثين الذين كان لهم إتصال مع القائم على خلية الاتصال، لذلك كان إجابتهم كالتالي:

بأن الاستقبال كان جيد مريح، كما صرحوا بأن التوجيه للموضوع أو توجيههم من طرف القائم كان بلغة واضحة وسهلة، ويمكن تفسير هذا لأن هناك بعض المواطنين يتلقون صعوبة في الفهم فلا بد من تبسيط المعلومة وتوضيحها للجمهور لأن الجمهور هو الذي يمثل صورة المؤسسة الخارجية.

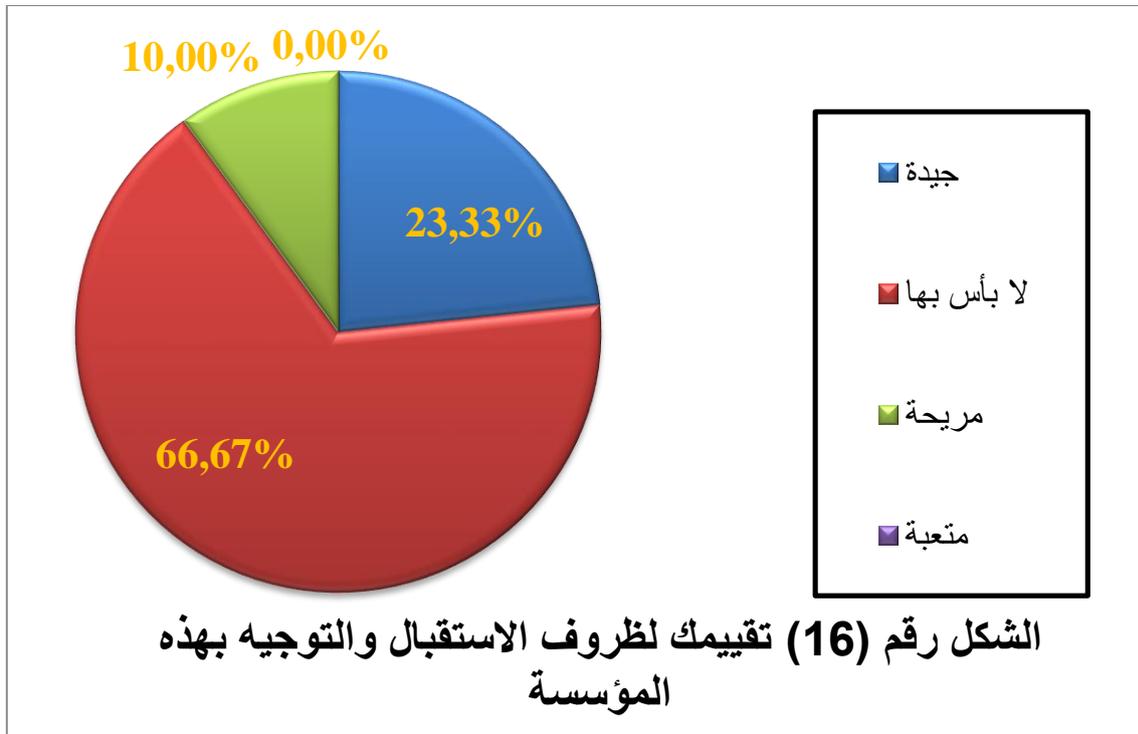
تحليل السؤال رقم 11: ما هو اليوم المخصص لاستقبال المواطنين؟

بعد هذا الجدول قمنا بطرح سؤال مفتوح حول ما هو اليوم المخصص لاستقبال المواطنين !

فكانت الإجابة متباينة حول من يقول يوم الخميس وهناك من يقول يوم الثلاثاء وهناك من لا يعرف لكن الذي لمسناه من إجابيات المبحوثين لعدد أكبر أن اليوم هو يوم الخميس حيث يفسر المبحوثون أن هذا اليوم غير مناسب لأنه في نهاية الأسبوع.

الجدول رقم (13): على العموم، ما هو تقييمك لظروف الاستقبال والتوجيه بهذه المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
23,33%	07	جيدة
66,67%	20	لا بأس بها
10,00%	03	مريحة
0,00%	0	متعبة
100%	30	المجموع



تحليل الجدول رقم (13) :

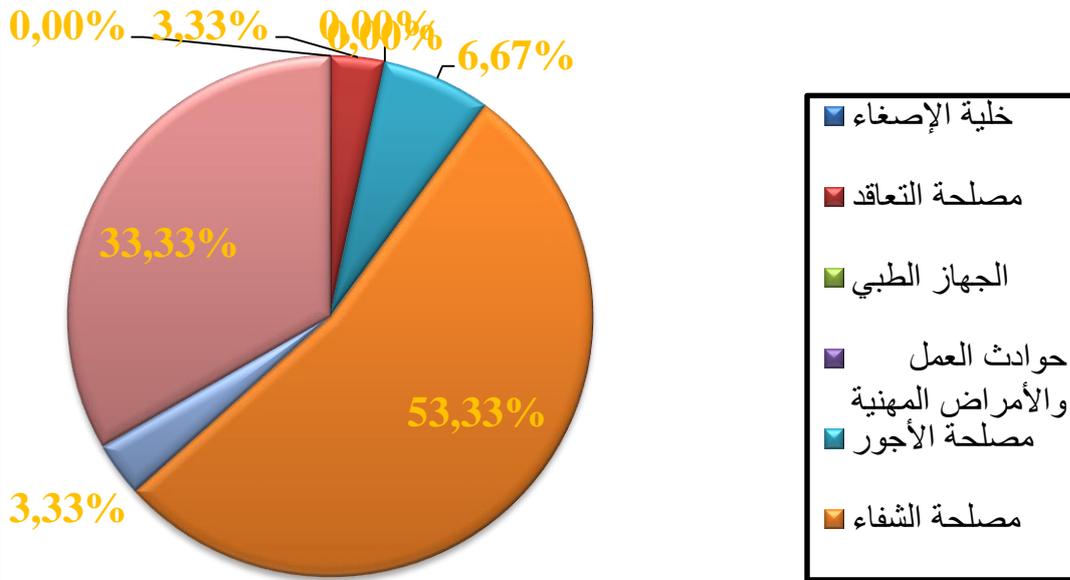
يوضح الجدول نسبة تقييم المواطنين لظروف استقبال والتوجيه حيث كانت نسبة 67.67% من إجابات المبحوثين تقول أن الاستقبال والتوجيه لا بأس بها تقابلها نسبة 33.33% تقول أن الاستقبال جيد ومريح فنفس النسبة الكبيرة على أقوال بعض المبحوثين أنه لا توجد للمؤسسة فضاءات الاستقبال والتوجيه المريحة واللائقة بالمواطن إضافة إلى ضيق مساحة الانتظار والتوجيه.

تحليل السؤال رقم 13: ما رأيك في الهندسة العمرانية لمقر الصندوق من حيث التهوية ولافتات التوجيه؟

بعد هذا الجدول قمنا بطرح سؤال مفتوح كان حول الهندسة العمرانية فكانت إجابات المبحوثين تدل على أن الهندسة العمرانية جيدة من الخارج لكن هناك نقص في فضاءات الانتظار اللائقة ونقص في لافتات الإلكترونيات وضيق مكاتب المؤسسة وعدم وجود هيكل تنظيمي كبير عند دخولك للمؤسسة كما هناك من أبدا رأيه في تقسيم المصالح بين المديرية والوكالة فلا بد من مقر واحد يجمعهما.

الجدول رقم (14): رتب من (1إلى8) ترددك على مكاتب هذه المصالح؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
0,00%	0	خلية الإصغاء
3,33%	1	مصلحة التعاقد
0,00%	0	الجهاز الطبي
0,00%	0	حوادث العمل والأمراض المهنية
6,67%	2	مصلحة الأجور
53,33%	16	مصلحة الشفاء
3,33%	01	مصلحة المنح العائلية
33,33%	10	مصلحة الانتساب
100%	30	المجموع



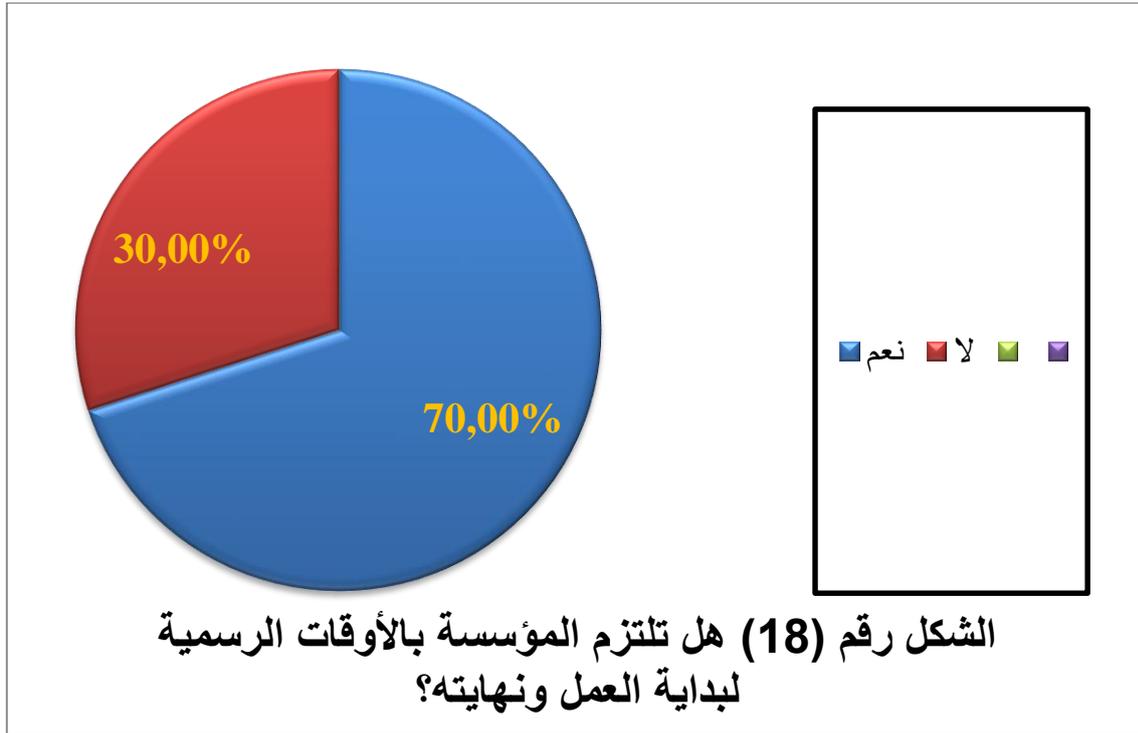
الشكل رقم (17) رتب من (1 إلى 8) ترددك على مكاتب هذه المصالح؟

تحليل الجدول رقم (14) :

نلاحظ من خلال الجدول أن مصلحة الشفاء حظيت بنسبة كبيرة 53,33% تم تليها مصلحة الانتساب بنسبة 33,33% وكذا مصلحة الأجور بنسبة 6.66% ومصلحة المنح العائلية بنسبة 3,33% أما خلية الإصغاء والتعاقد والجهاز الطبي قدرت نسبها بـ 0%، ونرجع هذه النتائج إلى أن جمهور مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجور يتردد بكثرة على مصلحتي الشفاء والانتساب فبعض المواطنين ليست لهم علاقة مع المؤسسة إلا من خلال تحديث بطاقة الشفاء وتسوية أمور الانتساب أو تأمين عامل، وتأتي مصلحة الأجور بـ 6.66% هذه النسبة قليلة لأنه في العادة لا يأتي إليها إلا الموظفين والمستخدمين الذين تم قطع خصومات لهم في حالة غياب أو عقوبات.

الجدول رقم (15): عادة هل تلتزم المؤسسة بالأوقات الرسمية لبداية العمل ونهايته؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
70,00%	21	نعم
30,00%	09	لا
100%	30	المجموع

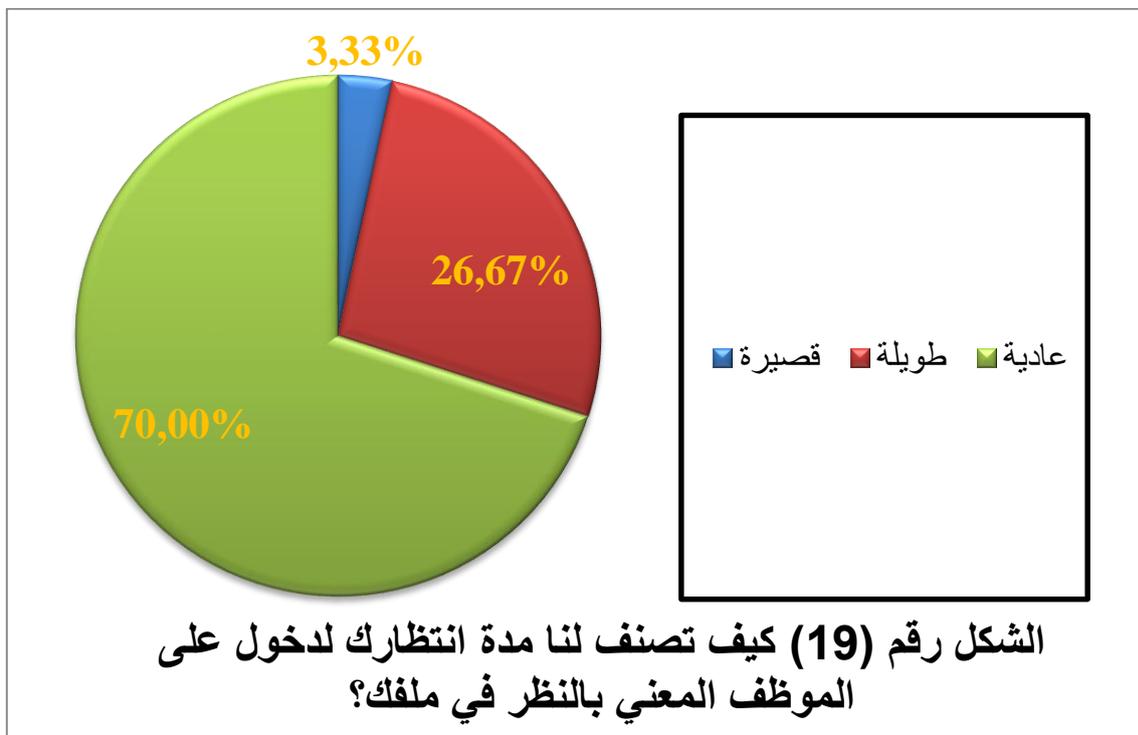


تحليل الجدول رقم (15) :

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الأعلى 70% كانت بنعم وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل بأوقاتها الرسمية والنظامية. فأغلبية الجمهور كانت إجابتهم بنعم وهذا لأسباب التالية: عندما يلتحقون بالمؤسسة يجدون العمال في المكاتب والمصالح المفتوحة لتسوية أمورهم فهذا يدل على النظام الجيد للمؤسسة وفي المقابل تأتي نسبة 30% الذين أجابوا بلا.

الجدول رقم (16): كيف تصنف لنا مدة انتظارك لدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
3,33%	01	قصيرة
26,67%	08	طويلة
70,00%	21	عادية
100%	30	المجموع

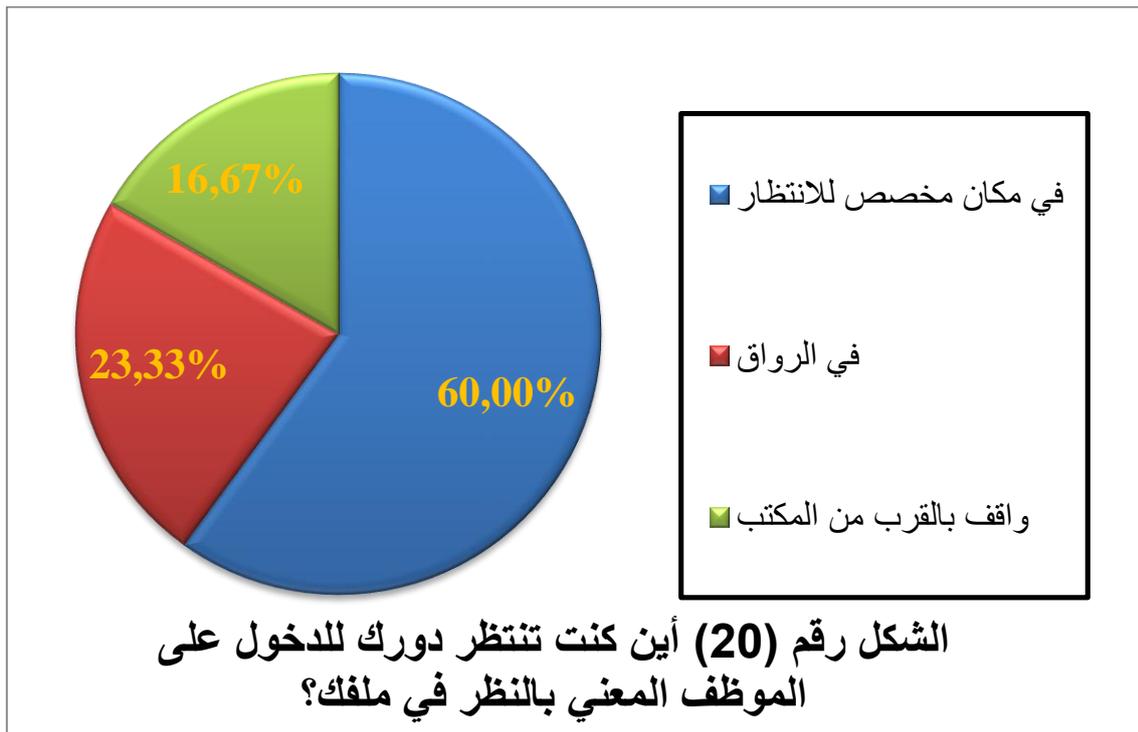


تحليل الجدول رقم (16) :

يتبين من خلال الجدول أن المدة العادية عدد إجاباتها 21 ونسبتها المئوية 70% وعدد المدة الطويلة 8 بنسبة 26.67% وعدد المدة القصيرة 1 فمن خلال إجابات يتضح أن المواطنون يصفون مدة الانتظار العادية حيث هناك تباعد بين النسبة المئوية مقارنة بالنسب المدة القصيرة والطويلة ونفسر هذا أن المواطنون راضون على مدة الانتظار لتسوية أمورهم فهي مدة عادية.

الجدول رقم (17): أين كنت تنتظر دورك للدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
60,00%	18	في مكان مخصص للانتظار
23,33%	07	في الرواق
16,67%	05	واقف بالقرب من المكتب
100%	30	المجموع

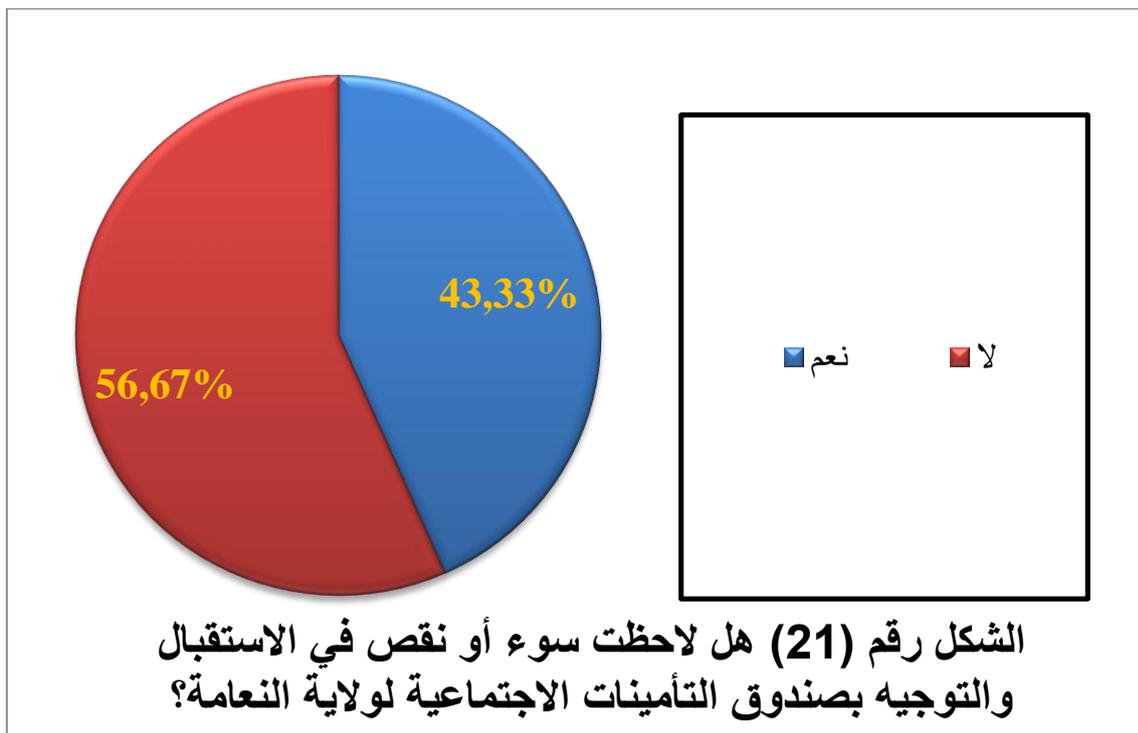


تحليل الجدول رقم (17) :

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الإجابة في مكان المخصص للانتظار هي 17 ونسبتها المئوية 60% وعدد إجابات في الرواق 7 ونسبتها 23.33% وعدد إجابات الواقف في المكتب 5 بنسبة قدرت بـ 16.67% فهذا راجع إلى ثقافة المواطنين فنجد المواطنين ينتظرون بالأماكن المخصصة للانتظار وهذا لتفادي الازدحام واحترام طوابير الانتظار ومن أجل هدوء ونظام المؤسسة أما نسبة في الرواق وبالقرب من المكتب فكانت النسبة متقاربة نوعا ما لأنه الذي يقف بالقرب من المكتب مثله مثل الذي يقف في الرواق.

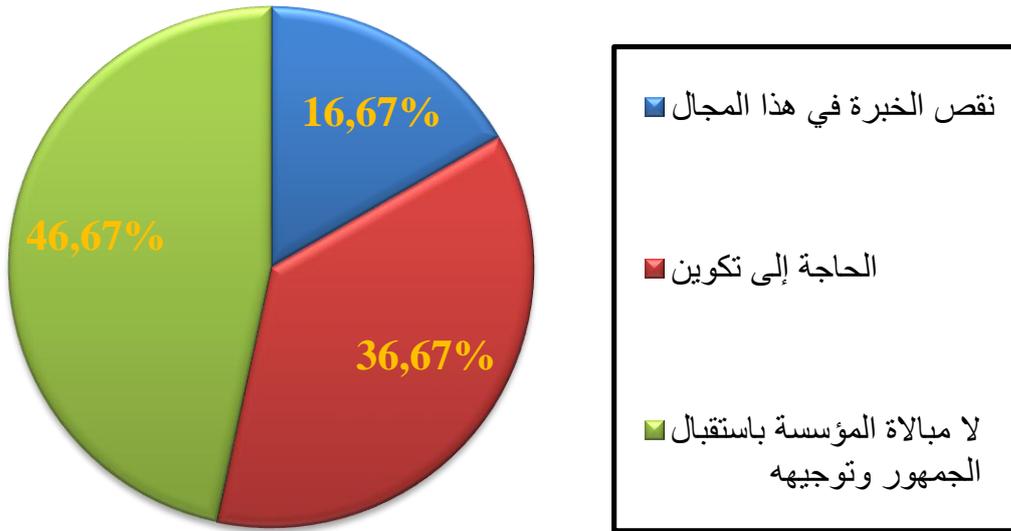
الجدول رقم (18): هل لاحظت سوء أو نقص في الاستقبال والتوجيه بصندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
43,33%	13	نعم
56,67%	17	لا
100%	30	المجموع



الجدول رقم (19): في حال الإجابة بنعم، برأيك إلى ماذا يعود ذلك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
16,67%	05	نقص الخبرة في هذا المجال
36,67%	11	الحاجة إلى تكوين
46,67%	14	لا مبالاة المؤسسة باستقبال الجمهور وتوجيهه
100%	30	المجموع



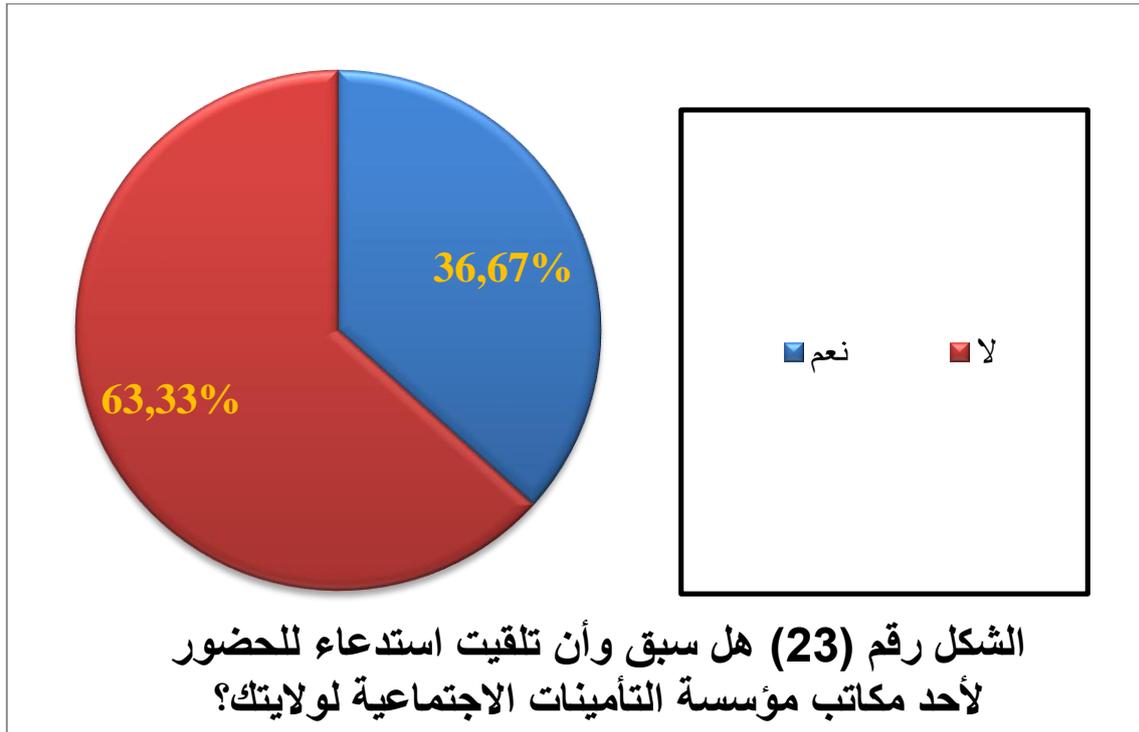
الشكل رقم (22) في حال الإجابة بنعم، برأيك إلى ماذا يعود ذلك؟

تحليل الجدول رقم (18-19) :

يتبين من خلال الجدولين أن النسبة متقاربة نوعاً ما حيث إجابة لا نسبتها 56.67% ونعم نسبتها 43.33% فنسبة لا هي نسبة أعلى فجمهور هذه المؤسسة هناك من أجاب بلا وهذا راجع لعدم تلقيه لأي عراقيل في التوجيه أما الطرف الآخر أجاب بنعم وأرجع هذا إلى أنه هذا المجال هو ميدان توجيهه لا بد له من تكوين لضمان خبرة لهذا المجال حيث هناك من يرى أن هناك نقص الاهتمام بمجال الاستقبال والتوجيه راجع إلى لامبالاة المؤسسة بهذا المجال.

الجدول رقم (20): هل سبق وأن تلقيت استدعاء للحضور لأحد مكاتب مؤسسة التأمينات الاجتماعية لولايتك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
36,67%	11	نعم
63,33%	19	لا
100%	30	المجموع

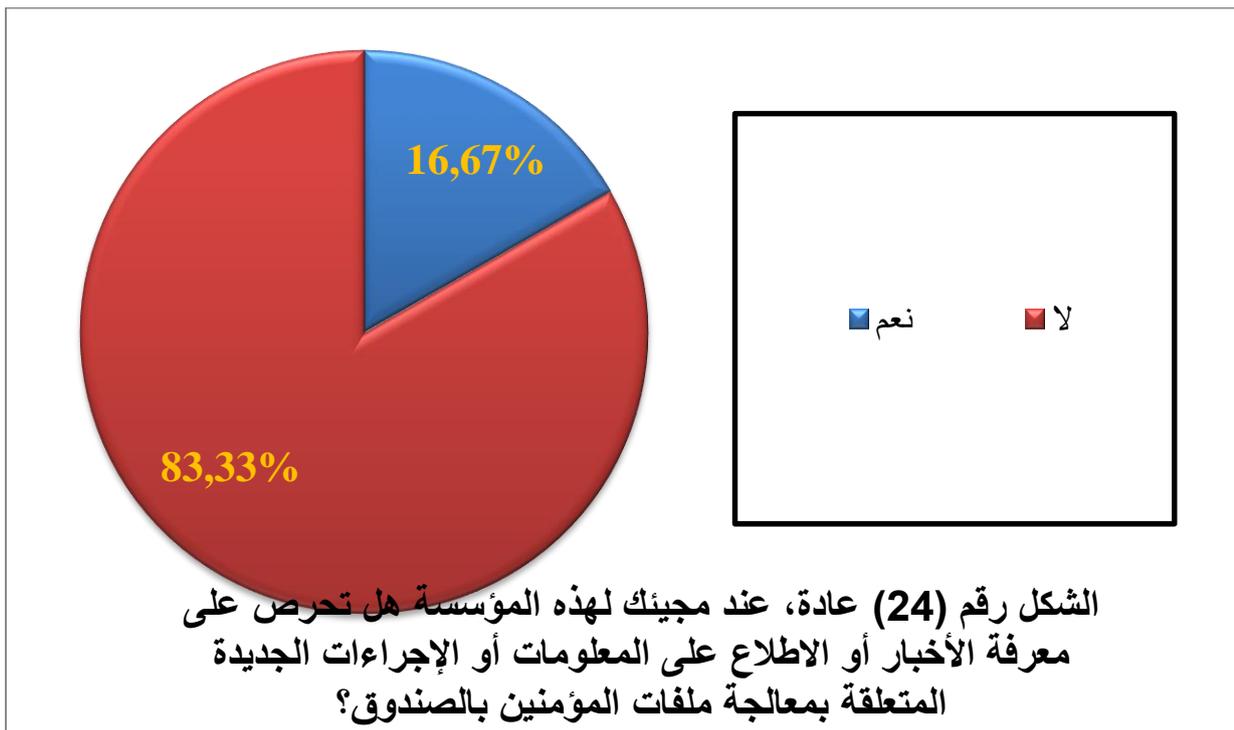


تحليل الجدول رقم (20) :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36.67% استدعوا إلى مكاتب المؤسسة والذين لم يستدعوا بنسبة 63.33%، حيث نفسر هذا الاستدعاء بأن المؤسسة استدعتهم عبر الهاتف أو عبر البريد لتسوية ملفاتهم

الجدول رقم (21): عادة، عند مجيئك لهذه المؤسسة هل تحرص على معرفة الأخبار أو الاطلاع على المعلومات أو الإجراءات الجديدة المتعلقة بمعالجة ملفات المؤمنين بالصندوق؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
16,67%	05	نعم
83,33%	25	لا
100%	30	المجموع

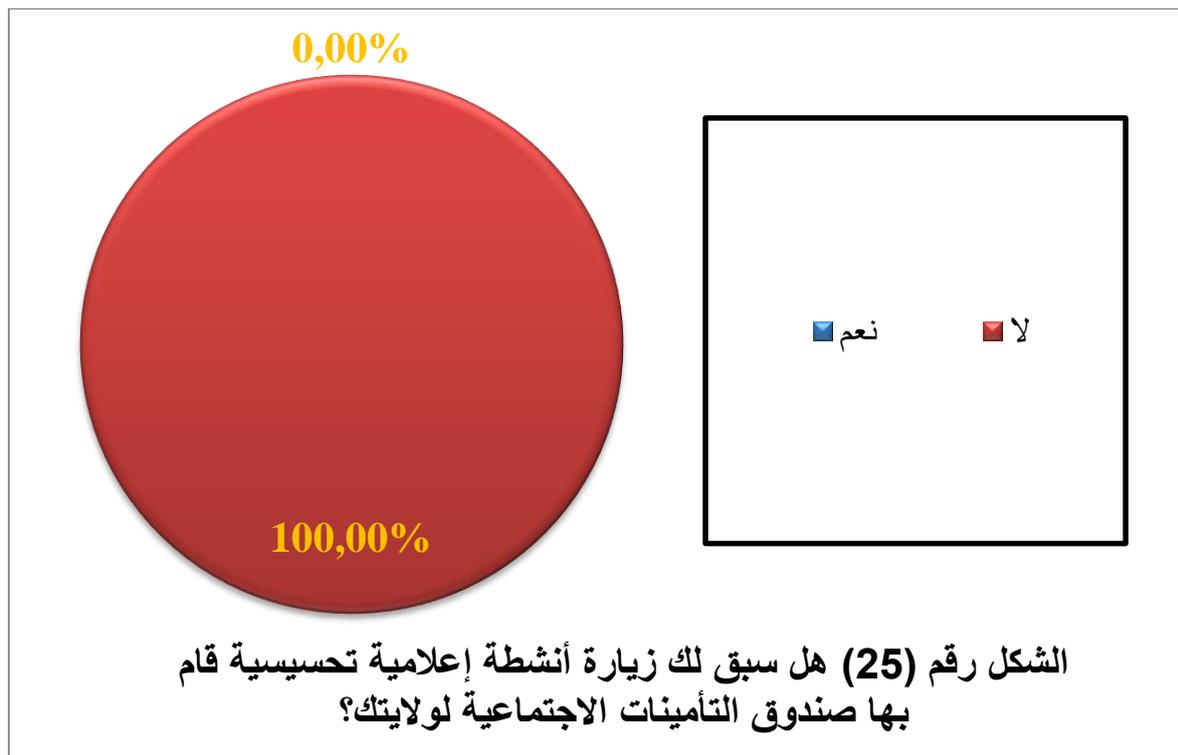


تحليل الجدول رقم (21) :

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 83.33% لا يحرصون على معرفة الأخبار والمستجدات والذين يحرصون على الاطلاع بالمعلومات بنسبة 16.67% ونلاحظ أن هذه النسب المئوية متباعدة جدا والذين يحرصون على معرفة المعلومات والمستجدات للمؤمنين للصندوق فهذا يرجع إلى اهتماماتهم الشخصية أما النسبة الكبيرة فهم لا يحرصون ولا يهتمهم على معرفة هذه الأمور، فما هو مهم لهم هو تسوية أمورهم والذهاب، حيث نفسر المصادر التي يعتمدها المواطنون في معرفتهم لهذا الأمر كلها راجعة إلى وسائل الأنترنت ومن خلال لوحات الإعلان الداخلية.

الجدول رقم (22): هل سبق لك زيارة أنشطة إعلامية تحسيسية قام بها صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
0,00%	00	نعم
100,00%	30	لا
100%	30	المجموع

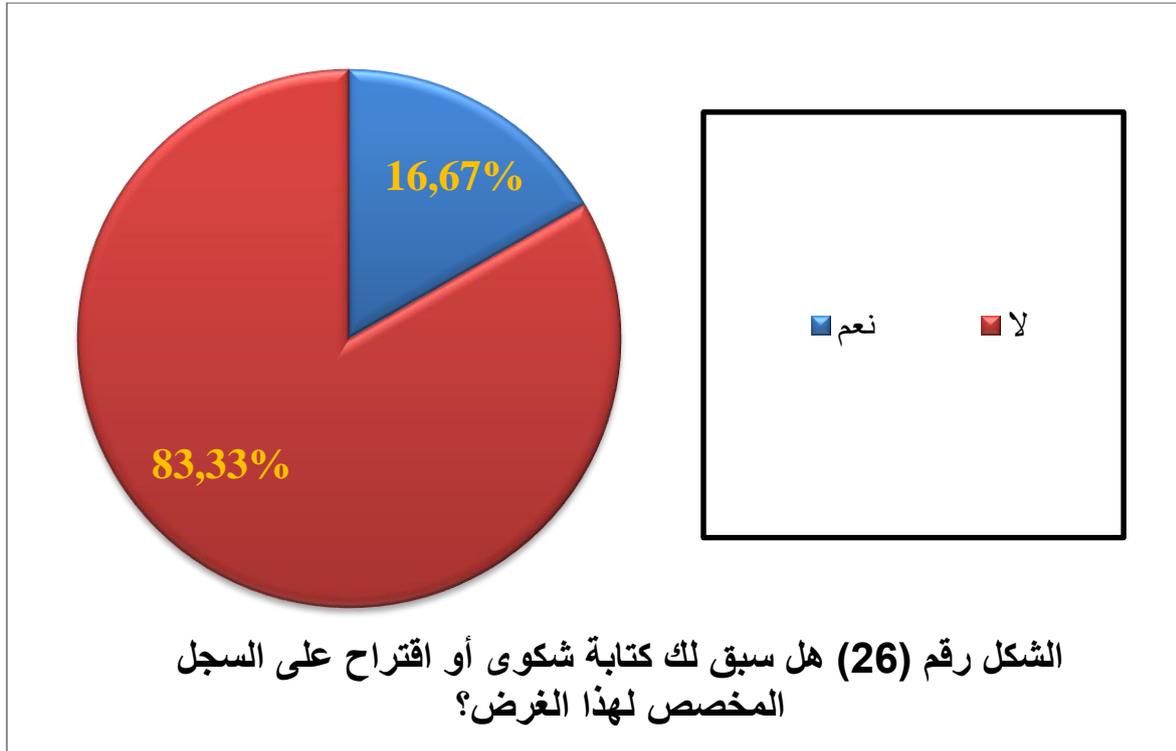


تحليل الجدول رقم (22) :

يتضح من خلال الجدول أن إجابة لا حظيت بنسبة 100% فيرجع الجمهور هذا إلى أنه ليسوا على اهتمام بهذه الأنشطة والحملات التحسيسية.

الجدول رقم (23): هل سبق لك كتابة شكوى أو اقتراح على السجل المخصص لهذا الغرض؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
16,67%	05	نعم
83,33%	25	لا
100%	30	المجموع

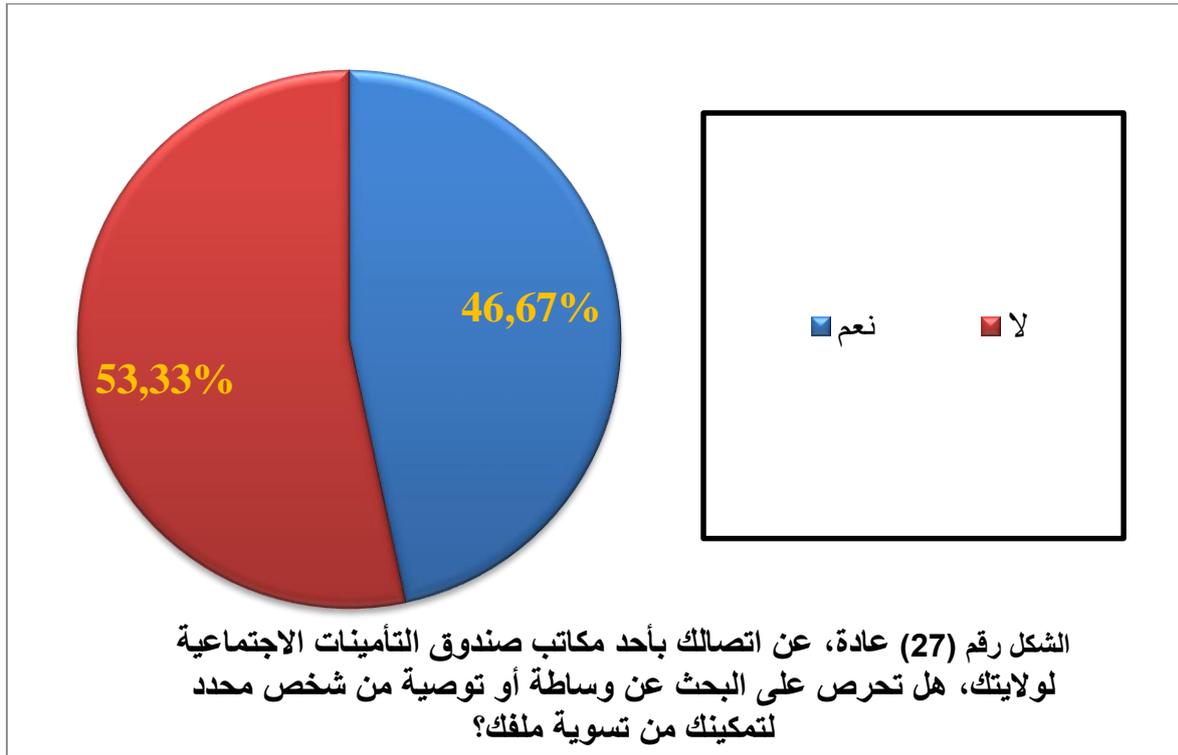


تحليل الجدول رقم (23) :

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بلا كانت مرتفعة ونسبة الإجابة بنعم قدرت بـ 16.67% ونرجع النسبة المرتفعة إلى: أنها ترى سجل الشكاوي من الوسائل التقليدية (أكل عليها الظهر) فمعظم المواطنين يذهبون لتسوية أمورهم ولا ينتظرون حتى تطلع المؤسسة على انشغالاتهم المدونة في سجل الشكاوي. وهناك من سجل بعض الشكاوي تخص التوجيه وتحسين فضاءات الانتظار.

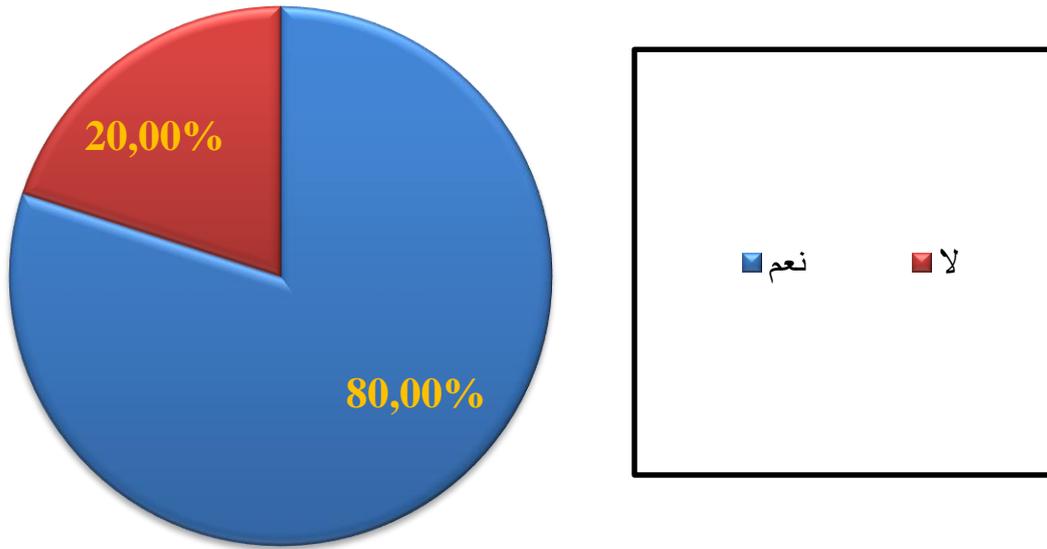
الجدول رقم (24): عادة، عن اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن وساطة أو توصية من شخص محدد لتمكينك من تسوية ملفك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
46,67%	14	نعم
53,33%	16	لا
100%	30	المجموع



الجدول رقم (25): عادة، عن اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن موظف تعرفه للاستعانة به لقضاء حوائجك؟

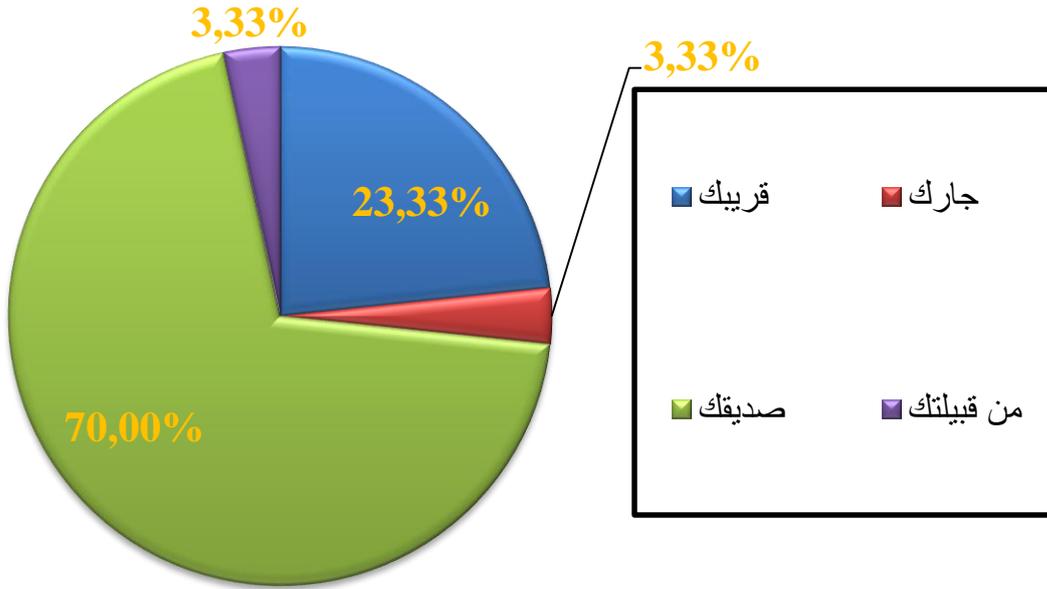
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
80,00%	24	نعم
20,00%	06	لا
100%	30	المجموع



الشكل رقم (28) عادة، عن اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن موظف تعرفه للاستعانة به لقضاء حوائجك؟

الجدول رقم (26): في حال الإجابة بنعم، هل هذا الموظف؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
23,33%	07	قريبك
3,33%	01	جارك
70,00%	21	صديقك
3,33%	01	من قبيلتك
100%	30	المجموع



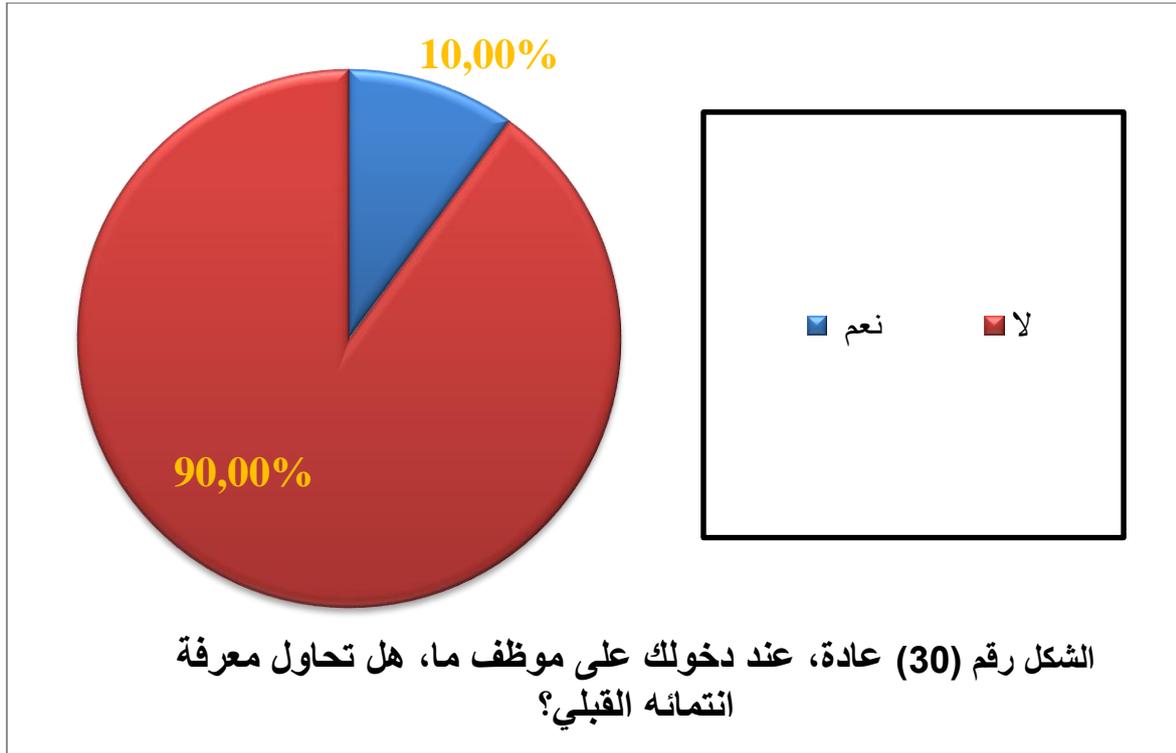
الشكل رقم (29) في حال الإجابة بنعم، هل هذا الموظف؟

تحليل الجدول رقم (24-25-26) :

يبين الجدول أن النسب متقاربة حيث قدرت نسبة الإجابات بنعم 46.67% ونسبة الإجابة بلا 53.33% فأغلبية المواطنين يبحثون عن وصاية أو توصية من شخص لأنهم يرجعون هذا إلى أن تسوية أمورهم لا تكون تلقائياً وليست منظمة فلا بد من البحث عن وصاية وهناك من أرجع هذا لتجنب طوابير الانتظار وهناك من لم تسمح له ظروف عمله بالانتظار فيتصل بشخص بمعنى أوقات العمل لا تسمح له بالتواصل المباشر وتتبع ملفه وينسبة 53.33% لا يهتمون بهذه الوساطة فهم يعتمدون على أنفسهم في تسوية ملفاتهم. فهم يحاولون الاستعانة بصديق أو قريب لتسوية ملفاتهم، كما نستطيع القول "البحث عن المعرفة" هكذا سماه بعض المواطنين.

الجدول رقم (27): عادة، عند دخولك على موظف ما، هل تحاول معرفة انتمائه القبلي؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
10,00%	03	نعم
90,00%	27	لا
100%	30	المجموع

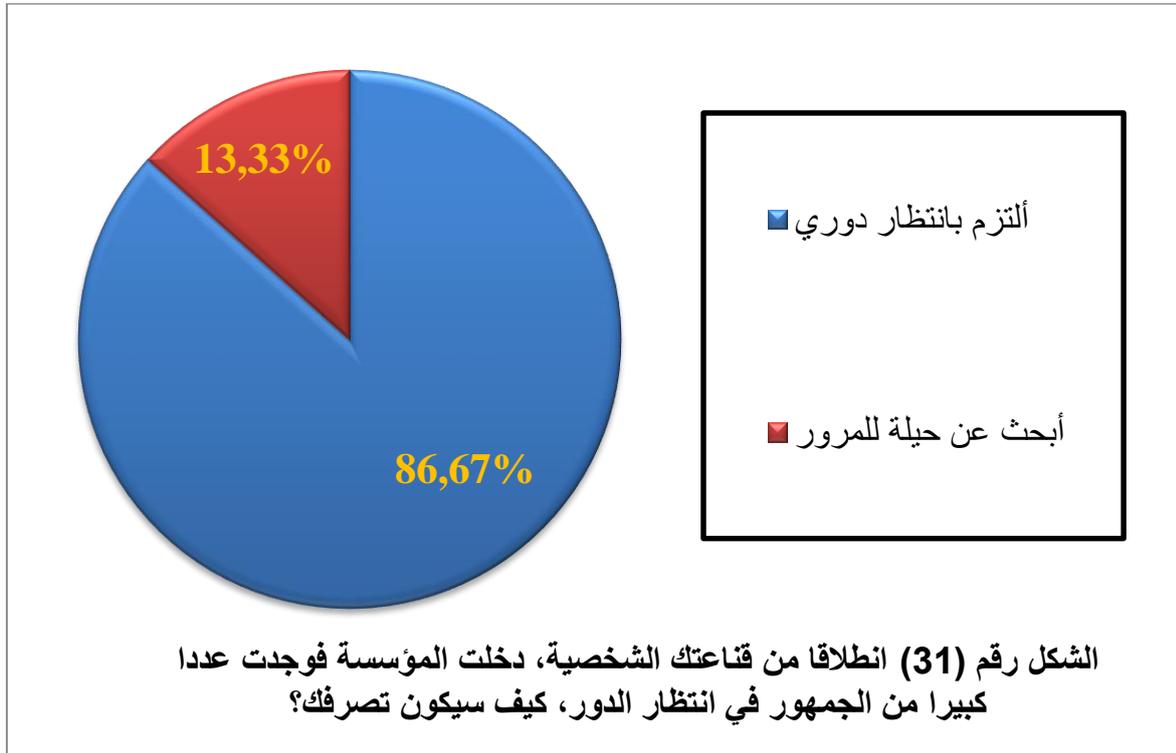


تحليل الجدول رقم (27) :

يبين الجدول أن نسبة 90% كانت إجاباتهم بلا وفي المقابل بنسبة 10% بإجابة نعم وهذا راجع إلى أن جل المواطنين يبحثون عن قضاء حاجتهم وتسوية ملفاتهم والذهاب فهم ينظرون أنه ليست من اهتماماتهم أو من أمورهم البحث عن الانتماء القبلي للمواطن.

الجدول رقم (28): انطلاقا من قناعتك الشخصية، دخلت المؤسسة فوجدت عددا كبيرا من الجمهور في انتظار الدور، كيف سيكون تصرفك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
86,67%	26	ألتزم بانتظار دوري
13,33%	04	أبحث عن حيلة للمرور
100%	30	المجموع

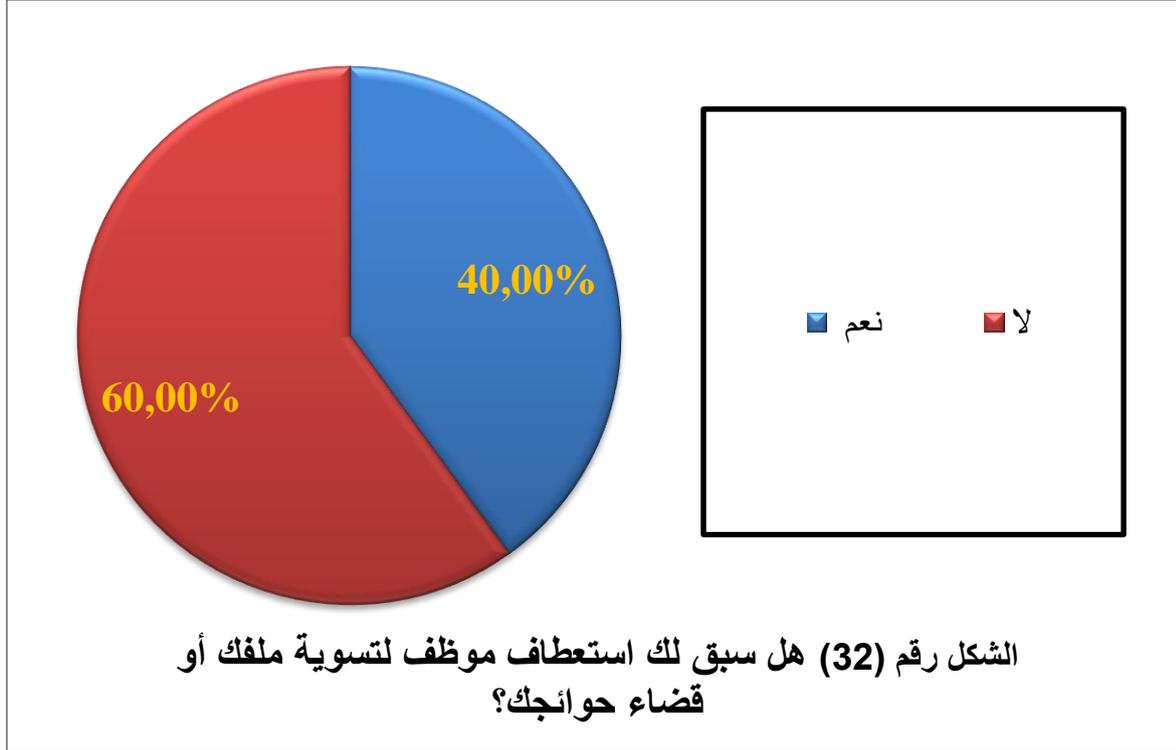


تحليل الجدول رقم (28) :

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة الالتزام بدوري كانت بنسبة عالية قدرت بـ 86.67% والبحث عن حيلة للمرور بـ 13.33%. حيث نفسر هذا بأن جل المواطنين لديهم ثقافة احترام الدور ونفسر نسبة 13.33% إلا أن معظم الحيل التي يستخدمها المواطنون هي الاتصال بصديق يعمل في المؤسسة لتسويته.

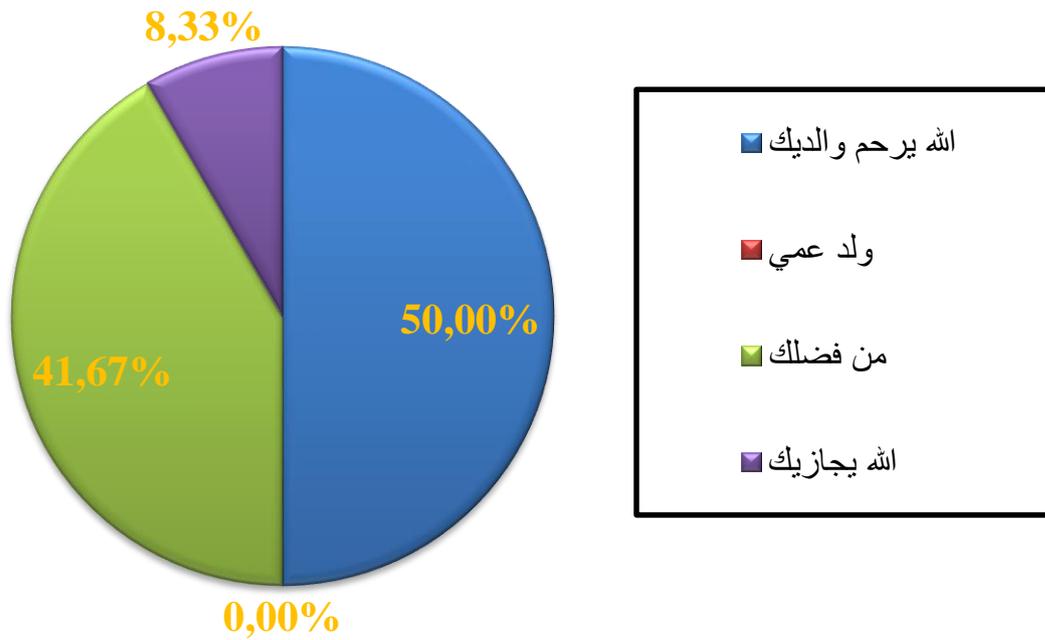
الجدول رقم (29): هل سبق لك استعطاف موظف لتسوية ملفك أو قضاء حوائجك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
40,00%	12	نعم
60,00%	18	لا
100%	30	المجموع



الجدول رقم (30): في حال الإجابة بنعم، ما هي العبارات التي توظفها؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
50,00%	06	الله يرحم والديك
0,00%	00	ولد عمي
41,67%	05	من فضلك
8,33%	01	الله يجازيك
100%	12	المجموع



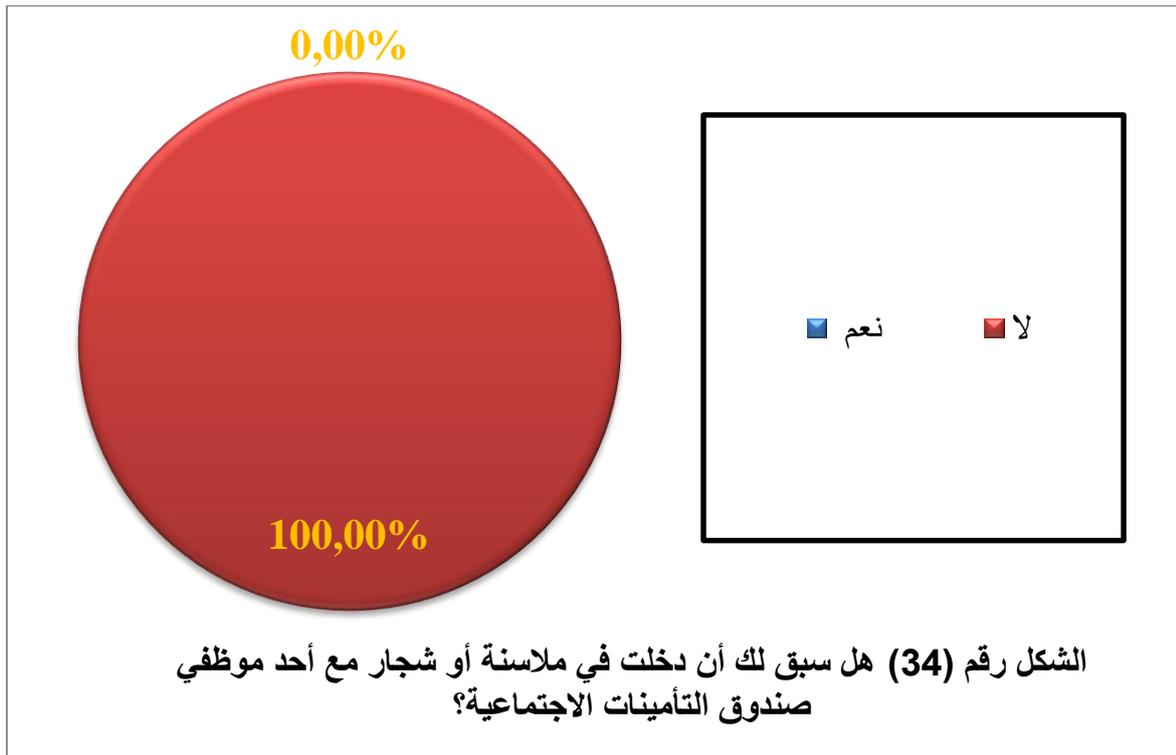
الشكل رقم (33) في حال الإجابة بنعم، ما هي العبارات التي توظفها؟

تحليل الجدول رقم (29-30) :

يتضح من خلال الجدولين أن الإجابات بنعم قدرت نسبتها بـ 40% وإجابات بلا قدرت نسبتها بـ 60% ونفسر هذا أنه كما هو معروف أن خاصية الثقافية للمنطقة (النعامة) تعتمد على هذه السبل في قضاء حوائجها فمعظم المواطنين يستعملون ألفاظ وعبارات: من فضلك، الله يرحم والديك، الله يجازيك.

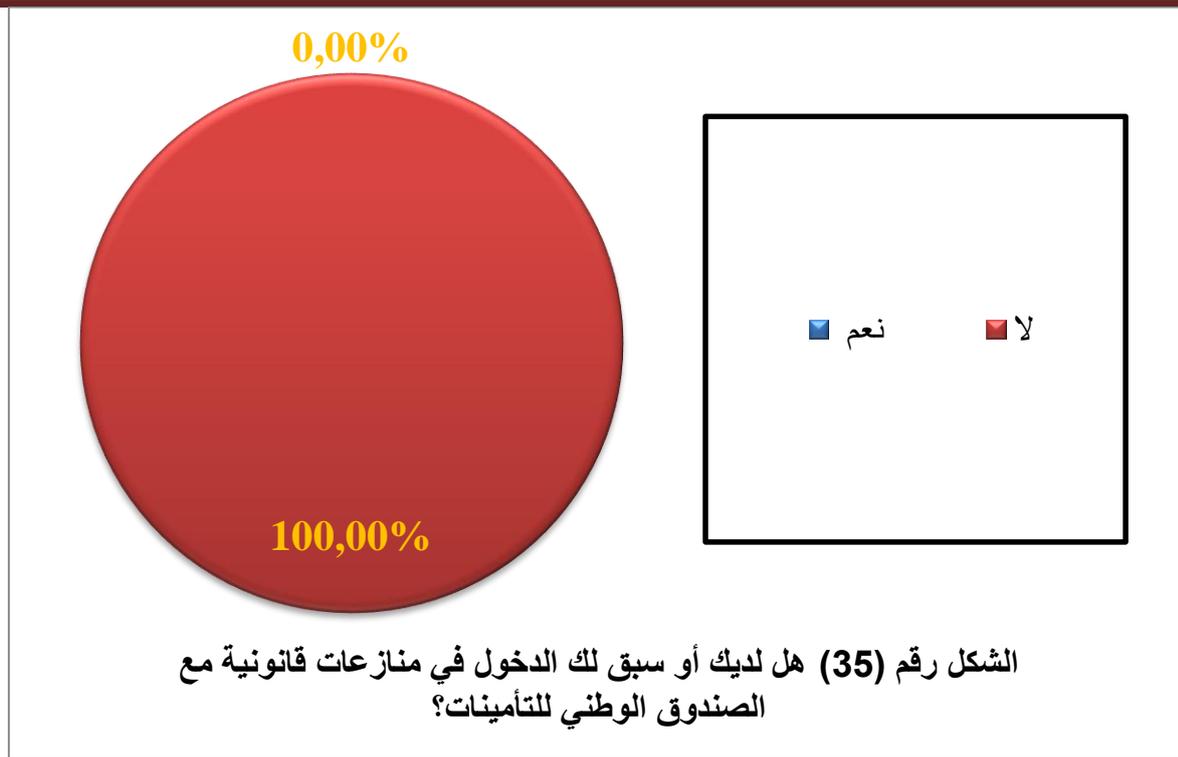
الجدول رقم (31): هل سبق لك أن دخلت في ملاسنة أو شجار مع أحد موظفي صندوق التأمينات الاجتماعية؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
0,00%	00	نعم
100,00%	30	لا
100%	30	المجموع



الجدول رقم (32): هل لديك أو سبق لك الدخول في منازعات قانونية مع الصندوق الوطني للتأمينات؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
0,00%	00	نعم
100,00%	30	لا
100%	30	المجموع

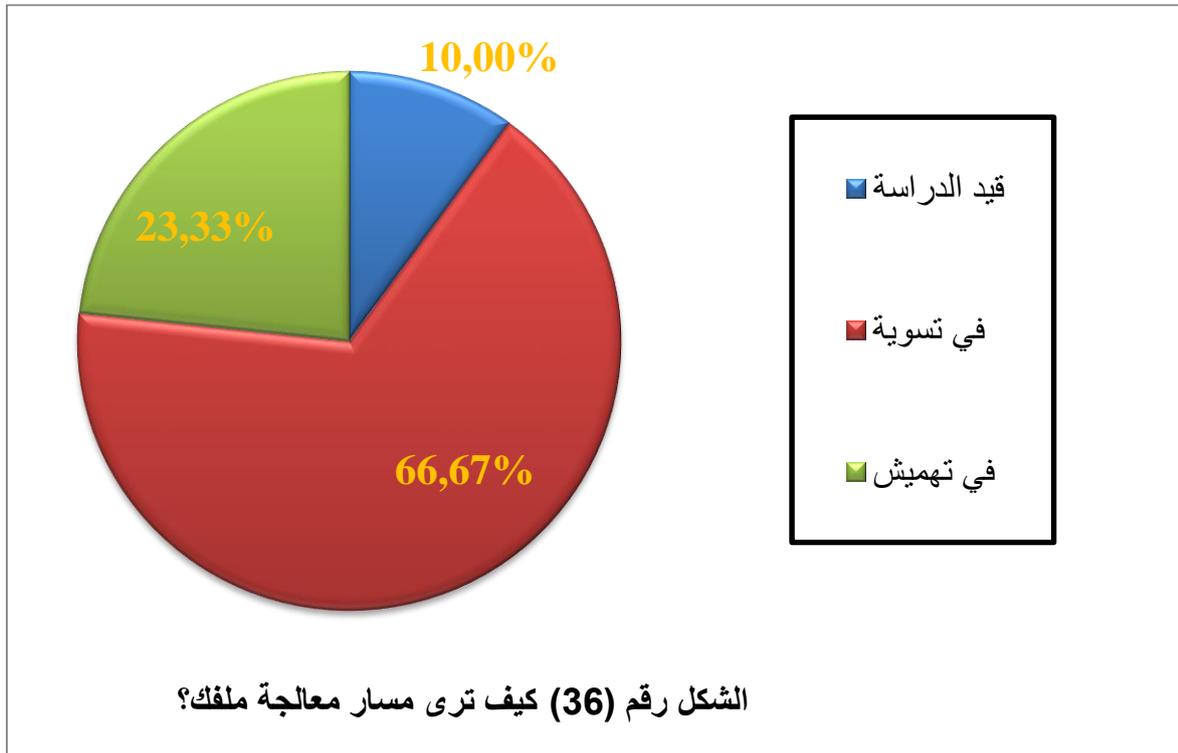


تحليل الجدول رقم (31-32) :

نلاحظ من خلال الجدولين وأجوبة المبحوثين أنه لم يسبق لأي مواطن الدخول في شجار مع أحد موظفي المؤسسة، عادة ما يكون هناك غضب من طرف المواطنين لكن لا يصل إلى شجار كلي. كما أنه لم يسبق لأي مواطن الدخول في منازعات قانونية مع الصندوق.

الجدول رقم (33): كيف ترى مسار معالجة ملفك؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
10,00%	03	قيد الدراسة
66,67%	20	في تسوية
23,33%	07	في تهيمش
100%	12	المجموع

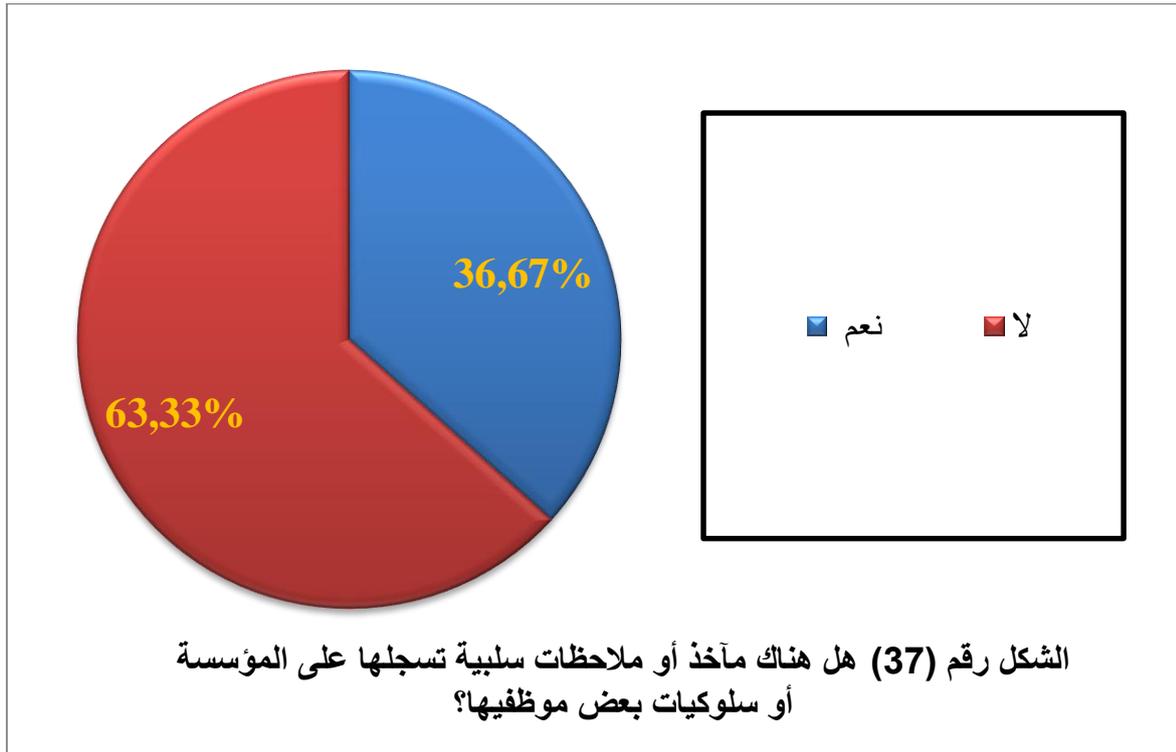


تحليل الجدول رقم (33) :

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة في تسوية حظيت بنسبة قدرت بـ 66.67% نسبة عالية و 23.33% هي في تهيمش، وقيد الدراسة 10% فنفسر أن هذه النسبة العالية بأن المؤسسة تقوم بأدائها ومهامها مع الجمهور الخارجي بصفة منتظمة وعادية.

الجدول رقم (34): هل هناك مآخذ أو ملاحظات سلبية تسجلها على المؤسسة أو سلوكيات بعض موظفيها؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
36,67%	11	نعم
63,33%	19	لا
100%	30	المجموع



تحليل الجدول رقم (34) :

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 63.33% كانت بإجابة لا ونسبة 36.67% بنعم فهذه النسب نفسرها: بأن النسب العالية هي عدم تسجيل أي سلوكيات أو ملاحظات سلبية في المؤسسة.

فهذه الأخيرة تحاول توصيل المعلومة وتبسيطها في مقابل هذا تصب نسبة 36.67% فسرها بعض المبحوثين إلى: التحجج بانقطاع الشبكة وهناك من أرجعها إلى قلة الخبرة في مجال التوجيه.

تحليل السؤال (35-37):

واجه بعض المواطنين صعوبات في الرقم الأخضر للمؤسسة وهناك من أرجع الأسباب إلى أن ملفات تأخذ وقت طويل لتسويتها خاصة المحلية ولا تستدعي الإدارة المركزية فهناك من يرى أنه يواجه صعوبات في الموقع الإلكتروني في المؤسسة حيث يعاني من انقطاع الموقع الإلكتروني أيام العطلة الأسبوعية، إضافة إلى أن بعض المواطنين يشكون من عدم التوجيه للجيد مثال: عند استخراج شهادة الانتساب من الموقع فالمواطن أصلاً ليس بدراية على رقم التأمين الخاص به والذي كان من المفروض أن يتحصل عليه من طرف المؤسسة.

وبعدها جاء سؤال حول إضافة شيء ما فهذا السؤال كان مفتوح حيث تعددت الإجابات:

فمن خلال اطلاعنا على الإجابات فمعظمها كانت حول التوصية بتطوير هذا القطاع وتحسين الموقع الخاص بالمؤسسة من أجل تتبع ملفاتهم عن بعد، وهناك من يوصي بالرقمنة لتسهيل الخدمات للمواطن وتنظيم المصلحة وتحسين الأداء الإداري لخدمة المواطن.

المبحث الرابع: تحليل الاستمارة الخاصة بالقائم على خلية الإصغاء

تصور القائم بخلية الإصغاء للاتصال الخارجي والقائم بخلية الإصغاء ووسائل وآليات الاتصال الخارجي بالجمهور:

إن خلية الإصغاء والاتصال تمثل جسرا للتواصل بين حيث جاء إنشاء هذه الخلية لتزيد قيمة مضافة للجهود التي تبذلها المؤسسة. حيث أنشأت هذه الخلية سنة 2003 فهي جزء لا يتجزأ من التركيبة الشاملة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، فهي تحوز على منصب وظيفي ضمن الهيكل التنظيمي. كما جاءت لتحسين الخدمة للمواطن والمؤمن لهم اجتماعيا وذوي الحقوق وهذا من خلال دراسة عرائضهم والتكفل الأكيد والناجح بالمؤسسة.

حيث يمثل الاتصال الخارجي للقائم على خلية الإصغاء أنه كل ما له علاقة بالمحيط الخارجي أو كل ما يحيط بالمؤسسة من أرباب العمل. وشركات الخاصة- مؤسسات- مؤتمنين اجتماعيا فهذا يدل على أن المؤسسة لها علاقات واسعة مع المحيط الخارجي.

في إطار عصرنة قطاع الضمان الاجتماعي والإصلاحات الشاملة لهذا القطاع جاءت هذه الخلية، لا سيما في شقها المتعلق بالعلاقات بين صندوق والمستفيدين والشركاء الاجتماعيين، جاءت بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

بما أن المؤسسة هي مزيج فكري وقيمي فلا بد أنها تتميز بثقافة المؤسسة فنحدد عبارة الثقافة المؤسسة لدى الخلية أنها كلمة واسعة فهي تعني الأفكار وقدرة العامل على انتمائهم إلى المؤسسة وتأدية واجباته والتزاماتهم فمن خلال هذا يتضح أن الخلية الإصغاء تنتمي إلى المؤسسة.

كما سبق الذكر أن هذه الخلية هي همزة وصل بين المؤسسة والمؤمنين لهم اجتماعيا فكل من لديه مشكلة ولم يتم تسويتها يتصل بالخلية الإصغاء والاتصال.

فمن بين المهام الموكلة للقائم على هذه الخلية:

– استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي بغرض التسوية النهائية والسريعة لعرائضهم.

– وكذا تقليص آجال معالجة عرائض المؤمن لهم اجتماعيا.

– ضمان إعلامهم بواجباتهم والتزاماتهم.

عند تأدية خلية الاتصال والإصغاء لمهامها يتحدد فريق العمل من خلال طبيعة النشاط أو المهام في بعض الأحيان تكون المهام تتطلب فردا واحدا وفي بعض الأحيان النشاط يتطلب مجموعة تعنى عدد الفريق الذي يعمل يتحدد من خلال طبيعة العمل. فلكل منه دوره في هذا المهام، مثال: هناك من يقوم بالأبواب المفتوحة، تلصيق الملصقات واللوحات الإعلانية. كما هو معلوم أن العملية الاتصالية لديها معوقات تنظيمية، بيئية، فنية، فكلها عراقيل تعرقل سيرورة العملية الاتصالية، وفقد أنها لمعناها وهدفها. فالصعوبات التي تواجه خلية الإصغاء في تأدية مهامها: هي الخاصية الثقافية للمجتمع، بمعنى الخصائص الثقافية للمواطنين تؤثر على مهام المؤسسة.

في بعض الأحيان يتم تنقل الخلية عبر الشباك المتنقل فهذا الشباك المتنقل يسعى ويهدف إلى تقريب الخدمة للمواطن وتخفيض عليه التنقل حيث ينقل هذا الشباك تكاليف إلى المناطق المعزولة ومناطق الظل والمناطق النائية لأنه كما هو معروف أن الخاصية الاجتماعية والنسيج الاجتماعي للمنطقة يمتاز لهذه المناطق، فينتقل الشباك لتسوية خدمات المواطنين مثل استحداث "بطاقة الشفاء – تسوية رقم التأمين" فكلها تسهيلات تقوم بها المؤسسة للمواطن إلا أن في المقابل، هذا المواطن أو المؤمن لا يأتي إلى الشباك المتنقل وبعد فوات الأوان يأتي إلى المؤسسة، فهذه الثقافة والتفكير يشكل عائقا في مهام الخلية.

عند القيام بالعملية الاتصالية لا بد أن هناك وسائل اتصالية تستخدمها المؤسسة في التواصل مع جمهورها الخارجي فمن بين الوسائل التي يعتمد عليها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (النعامه) نذكر:

استفاد قطاع الضمان الاجتماعي في السنوات الأخيرة من أنظمة عمل حديثة سهلت على المؤسسة والمؤمنين لهم اجتماعيا خدماتهم واسترجاع مستحققاتهم دون الوقوف لساعات طويلة في الطوابير، وهذا بفضل التطور التكنولوجي، حيث شملت هذه الإثبات إدخال أنظمة الإعلام الآلي وخاصة البطاقة الإلكترونية مثل استحداث بطاقة الشفاء فالغرض من هذا هو عصرية تسيير الدفع وتقليص الجهد العضلي والمادي.

كما تعتمد المؤسسة على الاتصال الشخصي المباشر على الهاتف وهذا من أجل أمر مستعجل، حيث ترسل جمهورها عبر البريد من خلال إرسال رسائل أو استدعاءات والمراسلات الإدارية بين المؤسسات والفاكس.

حيث تملك المؤسسة موقع خاص بها لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

فهذه الوسائل الاتصالية (الاتصال المباشر، الفاكس، الموقع) كلها تستخدمها المؤسسة.

بالإضافة إلى مثل: "هنا" فهذا الموقع يتيح للمؤمن لهم اجتماعيا، فهو أدرج خدمة إلكترونية جديدة تتعلق بوثيقة "الانتساب" لدى الضمان الاجتماعي.

وعليه فإن استخراج هذه الوثيقة يتم بتحميلها عبر فضاء "الهنا" بواسطة رابط

[./https://elhanaa.cnas.dz](https://elhanaa.cnas.dz)

إضافة إلى الرقم الأخضر للمؤسسة. 10-30 "N°vert".

حيث نعتمد المؤسسة على الأنترنت في التعريف بخدمات المؤسسة المختلفة كالإعلانات في صفحاتها الرسمية، ومما سبق يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة الضمان الاجتماعية تستعمل الوسائل الاتصالية المختلفة مع جمهورها إضافة إلى الاستفادة من الخدمات المختلفة التي تضمها شبكة الأنترنت، فهذا يدل على أن المؤسسة استطاعت أن تستغلها أحسن استغلال في تسيير شؤونها مع المحيط الخارجي.

كما لا ننسى بأن المؤسسة تستعمل الأبواب المفتوحة للتعريف بخدماتها وهذا من خلال الإذاعة ف صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية النعامة يتعامل ويعتمد على الوسيلة الإعلامية المسماة "الإذاعة" للتعريف بالمؤسسة لدى الجمهور الخارجي إضافة إلى هذا أن لكل مصلحة سجل شكاوي وهذا يفسر على أن المؤسسة تهتم بتقييم أنشطتها الاتصالية الخارجية مع الجمهور، حيث يتم الاطلاع عليه أحيانا أو أسبوعيا على حسب المصالح وذلك من أجل النظر إلى العرائض المطروحة.

ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالاتصال الخارجي:

تستقبل المؤسسة والمصالح مجموعة من الأفراد محملون بأفكار ومعتقدات فلا يمكن تحديد عدد الجمهور الذي تستقبله المؤسسة أنه على حسب اليوم في بعض الأحيان يفوق 10 أشخاص وفي بعض الأحيان يقل. فإن هذه الأرقام التي ذكرت تستقبلها المؤسسة يوميا محملين يقيم ومعتقدات مختلفة فلكل منهما تفكيره الخاص. فتحاول المصلحة أو المؤسسة تسبب المعلومة وشرحها بلغة مفهومة وواضحة "العامية" لأن هناك عائق الأمية يشكل عائقا لدى المؤسسة في التواصل والاتصال مع جمهورها لذلك تسعى جاهدة لتبسيط المعلومة.

كما تسجل المؤسسة بعض السلوكيات الثقافية لدى الجمهور تذكر منها: الغضب والنرفزة والاحتجاج بطريقة غير منظمة في الرواق أو المكاتب ونادرا ما تصل إلى الشجار.

المبحث الخامس: النتائج المتوصل إليها

تبين من خلال بحثنا هذا في الجانب النظري والتطبيقي أن الاتصال الخارجي يعتبر من أهم مكونات صندوق الضمان الاجتماعي فهو يؤثر على تفعيل الثقافة التنظيمية ويشكل دافعا مهما فالإتصال هو الذي يشكل المجتمع فبدون اتصال ما كنا لنجد مجتمع وأعراف وتقاليد وثقافة لذلك فالإتصال الخارجي هو المحرك الأساسي للمؤسسة، فالمؤسسات اليوم أصبحت تدرك أهمية الإتصال لذلك قامت بإدراجه في جميع مصالحها حيث تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي وثقافي مفتوح.

فوجود المؤسسات ونجاحها لا يعتمد فقط على المورد المالي بل لابد من تقوية وتطوير مجال الإتصال فنحن لا نتحدث عن الإتصال في هذا المجال كأداة وإنما باعتباره سيرورة متواصلة تجسد التفاعل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي فلا بد من النظر إلى الإتصال من حيث يتطلب من الفاعلين الانسجام والتداخل بين معتقداتهم وأفكارهم وممارساتهم الاتصالية مع الجمهور.

وبهذا الصدد يمكن القول بأن المؤسسة لم تعد تشكل فضاء اقتصاديا أو ماليا فحسب بل تمثل فضاء اجتماعيا وثقافيا فلا يمكننا تصور تحقيق نمو المؤسسات دون أخذ بعين الاعتبار لضرورة دمج البعد الثقافي مع البعد الاتصالية.

وانطلاقا من هذه الفكرة قمنا في بحثنا هذا بالتطرق إلى الإتصال الخارجي وعلاقته بثقافة المؤسسة.

وتوصلنا إلى:

– أن للاتصالات أهمية كبيرة في زيادة فاعلية المؤسسات وخاصة إذا كانت الاتصالات جد فعالة في المؤسسة.

– أن وجود المؤسسات ونجاحها لا يركز على الجوانب التنظيمية فقط بل لابد من تكيف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال الخارجي للمؤسسة.

خاتمة

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وذلك للانشغال التام والعناية القائمة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

إن وجود المؤسسة ونجاحها لا يعتمد فقط على موردها المالية، وإنما يركز بشكل أساسي على موردها البشرية، ويظهر بهذا الصدد أهمية ودور العامل الإنساني حيث يجمع المحللون والمنظرون في مجال إدارة وتسيير التنظيمات أن فعالية المؤسسة تتوقف على قدرتها في تعبئة كل الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها.

كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن تكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فإن لكل مؤسسة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات الربحية تختلف عن غير الربحية كما أن المؤسسات التي تمارس نفس طبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض ولكن ثقافة المؤسسة لا يمكن أن تنشأ بمعزل عن ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه.

تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الاتصال يعتبر أهم مكونات البيئة الخارجية والذي يؤثر على تفعيل الثقافة التنظيمية وبشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنه أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة التنافسية تمكن الوحدة من تحقيق مركزا تنافسي قوي وحصاة سوقية معتبرة ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم للوحدة مما يخلق لديهم شعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد والوحدة.

إن الاتصال له دور هام في عملية تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية في العملية الاتصالية الخارجية، إن الاتصال في الوحدة يهدف إلى تحسين الثقافة التنظيمية فحسبهم فإنه بدون اتصالات لا كان أثر ذلك على السلوك التنظيمي مما يؤدي بذلك إلى تأثير على الثقافة التنظيمية مما يختل توازن البيئة الخارجية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج تجيب على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية الموضوعية في المقدمة، هذه النتائج كما يلي:

✓ تمثل الثقافة التنظيمية كمجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في الوحدة.

✓ الاتصال التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات وجميع النواحي الإدارية بسبب تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي.

✓ الاتصال التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة وذلك عبر قنوات الاتصالية نظرا لأهمية المعلومة وقدرة العمال خلق ثقافة داخل المؤسسة بما يتلاءم مع رؤيتها وأهدافها.

✓ الاتصال يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية المعبر الرئيسي عن هوية المؤسسة والمترجم لرؤيتها، ممارساتها التنظيمية وعلاقتها مع أصحاب المصالح المتعلقين بها.

✓ تعتبر الأبعاد التي تم اعتمادها للتعبير عن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة الأكثر تعبيرا وشمولية للثقافة التنظيمية إذ تمثل القيم التنظيمية الجانب الفكري غير الملموس المعبر عن ثقافة المؤسسة والذي يفسر (يعتبر السلوك التنظيمي المترجم للقيم التنظيمية التي تتحلّى بها العاملون في الوحدة، إذ يتصرف العاملون وفق نظام القيم الذي تفرضه الوحدة أو الذي يرونه مناسباً للعمل والتعامل مع الجمهور الخارجي).

الاقتراحات:

على ضوء عرض نتائج الدراسة تعرض الدراسة عددا من اقتراحات من اجل تطوير دور الاتصال مدعما بذلك ثقافة الوحدة وهي:

- ✓ تنمية الموارد البشرية وعقد الدورات التدريبية والندوات الثقافية في المجال الاتصال الإداري لتطوير المهارات اللازمة المتعلقة بعملية الاتصال الحيوي والفعال، وتعريفهم بأساليب الإدارة الحديثة، وتحفيزهم لتطبيقها عمليا.
- ✓ الاهتمام بالقيم الإنسانية والروحية لدى العاملين داخل الوحدة ومدى انسجامها مع الثقافة الموجودة. به على الوحدة أن تتبنى هيكل تنظيمي مرن بشكل يتناسب والتغيرات المحدثة أو الممكن إحداثها مستقبلا.
- ✓ التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص مهامهم المنوطة بهم، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديد.
- ✓ العمل على توفير مناخ التنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر ب سعيدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة مقابلة موجهة لعينة من جمهور صندوق التأمينات الاجتماعية في إطار إعداد مذكرة
تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الإجماع تنظيم وعمل حول:

الاتصال الخارجي وعلاقته بثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية النعامة
(المقر الاجتماعي بدائرة العين الصفراء)

تحت إشراف الأستاذ :

نابتي علي

من إعداد الطالبة:

بوجعادة لطيفة

ملاحظة: نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا، أحيطكم علما بأن المعلومات التي أرغب في الحصول عليها هي من أجل أغراض علمية فحسب.

السنة الجامعية: 2021/ 2020

تفضلوا بوضع علامة (X) ضمن مربع الاختيار تعبيرا عن اجابتكم، والاجابة عن الأسئلة المفتوحة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ العمر: 30 – 20 40 – 30

50 – 40 50 وما فوق

3/ المستوى التعليمي :

بدون

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4/ مكان العمل:

5/ حي الإقامة:

المحور الثاني : علاقة الجمهور بالمؤسسة من خلال الاتصال الخارجي

6/ هل أنت على علم بوجود خلية اصغاء بصندوق التأمينات الاجتماعية لوكالة ولاية النعامة ؟

نعم لا

6- في حال الاجابة ب نعم، كيف عَلمت بذلك ؟

.....

7/ هل سبق لك الاتصال بالقائم بخلية الاصغاء ؟

نعم لا

8/ في حال الاجابة ب نعم حول ماذا كان موضوع اتصالك به ؟

.....

9/ كيف كان استقباله لك ؟

ممتاز جيد مريح سيء

10/ كيف تلقيت توجيهه لموضوعك ؟

بوضوح بسهولة بصعوبة لم أفهمه

11/ ما هو اليوم المخصص لاستقبال المواطنين بمؤسسة صندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة؟

.....

12/ ما رأيكم في تخصيص هذا اليوم لاستقبال المواطنين ؟

مناسب غير مناسب ليست لي اجابة

13/ على العموم، ما هو تقييمك لظروف الاستقبال والتوجيه بهذه المؤسسة ؟

جيدة لا بأس بها مريحة مُتعبة

14/ ما رأيك في الهندسة العمرانية لمقر صندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة من حيث الاضاءة والتهوية؛ مسار الانتقال والحركة بين المكاتب؛ الأمن؛ لافتات التوجيه ؟

.....

.....

.....

.....

15/ رتّب (من 1 إلى 8) ترددك على مكاتب هذه المصالح ؟

<input type="checkbox"/>	مصلحة الأجور	<input type="checkbox"/>	خلية الإصغاء
<input type="checkbox"/>	مصلحة الشفاء	<input type="checkbox"/>	مصلحة التعاقد
<input type="checkbox"/>	مصلحة المنح العائلية	<input type="checkbox"/>	الجهاز الطبي
<input type="checkbox"/>	مصلحة الانتساب	<input type="checkbox"/>	حوادث العمل والأمراض المهنية

16/ عادة، هل تلتزم المؤسسة بالأوقات الرسمية لبداية العمل ونهايته ؟

نعم لا

17/ كيف تصف لنا مدة انتظارك للدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك ؟

قصيرة طويلة عادية

18/ أين كنت تنتظر دورك للدخول على الموظف المعني بالنظر في ملفك ؟

في مكان مخصص للانتظار في الرواق واقف بالقرب من المكتب

19/ هل لاحظت سوء أو نقص في الاستقبال والتوجيه بصندوق التأمينات الاجتماعية لولاية النعامة ؟

نعم لا

19- في حال الاجابة ب نعم، برأيك إلى ماذا يعود ذلك ؟

- رتب الاقتراحات حسب أهميتها :

نقص الخبرة في هذا المجال

الحاجة إلى تكوين

لا مبالاة المؤسسة باستقبال الجمهور وتوجيه

أخرى أذكرها:.....

.....

المحور الثاني : وسائل وآليات الاتصال الخارجي بالجمهور

20/ هل سبق وأن تلقيت استدعاءً للحضور لأحد مكاتب مؤسسة التأمينات الاجتماعية لولايتك ؟

نعم لا

20- في حال الاجابة ب نعم، ماهي الوسيلة التي تلقيت بها استدعاء المؤسسة لك ؟

.....

21/ عادة، عند مجيئك لهذه المؤسسة هل تحرص على معرفة الأخبار أو الاطلاع على المعلومات أو

الاجراءات الجديدة المتعلقة بمعالجة ملفات المؤمنين بالصندوق ؟

نعم لا

21- في حال الاجابة ب نعم، ما هو المصدر الذي تعتمد عليه في معرفة الأخبار الجديدة ؟

.....
.....

22/ هل سبق لك زيارة أنشطة اعلامية تحسيسية قام بها صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك ؟

نعم لا

22- في حال الاجابة ب نعم، أذكر نوع النشاط الاعلامي وكيف كان انطباعك ؟

.....
.....

23/ هل سبق لك كتابة شكوى أو اقتراح على السجل المخصص لهذا الغرض؟

نعم لا

23- في حال الاجابة ب نعم، أذكر موضوع الشكوى أو الاقتراح ؟

.....
.....

المحور الثالث: مقارنة ثقافة المؤسسة من خلال السلوكيات الاتصالية للجمهور

24/ عادة، عند اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث

عن وساطة أو توصية من شخص مُحدّد لتمكينك من تسوية ملفك ؟

نعم لا

24- في حال الاجابة ب نعم، أذكر أسباب حرصك على ايجاد هذه الوساطة أو التوصية ؟

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

25/ عادة، عند اتصالك بأحد مكاتب صندوق التأمينات الاجتماعية لولايتك، هل تحرص على البحث عن موظف تعرفه للاستعانة به لقضاء حوائجك ؟

نعم لا

25- في حال الاجابة بـ نعم، هل هذا الموظف ؟ (يمكنكم اختيار أكثر من اجابة)

قريبك جارك صديقك من قبيلتك

26/ - عادة، عند دخولك على موظف ما، هل تحاول معرفة انتمائه القبلي ؟

نعم لا

في حال الإجابة بـ نعم أذكر هدفك من ذلك ؟

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

27/ انطلاقا من قناعتك الشخصية، دخلت المؤسسة فوجدت عددا كبيرا من الجمهور في انتظار الدور كيف سيكون تصرفك ؟

ألتزم بانتظار دوري أبحث عن حيلة للمرور

28/ في حال لجوتك إلى حيلة، ما هي:.....

.....

29/ هل سبق لك استعطف موظف لتسوية ملفك أو قضاء حوائجك ؟

نعم لا

- في حال الاجابة بـ نعم، ما هي العبارات التي توظفها ؟

الله يرحم والديك ولد عمي من فضلك الله يجازيك

30/ هل سبق لك أن دخلت في ملاسنة أو شجار مع أحد موظفي صندوق التأمينات الاجتماعية ؟

لا نعم

30- في حال الاجابة بـ نعم، ما هي أسباب ذلك ؟

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

31/ في حال المصالحة بينكما، كيف تمت ؟

.....
.....

32/ هل لديك أو سبق لك الدخول في منازعات قانونية مع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ؟

لا نعم

32- في حال الاجابة بـ نعم، ما طبيعة هذه المنازعات ؟

.....
.....

33/ كيف ترى مسار معالجة ملفك ؟

- قيد الدراسة

- في تسوية

- في تهميش

34- هل هناك مآخذ أو ملاحظات سلبية تسجلها على المؤسسة أو سلوكيات بعض موظفيها ؟

لا نعم

34- في حال الاجابة بـ نعم، أذكرها:

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

35- عادة، ماهي الصعوبات التي تواجهها في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالنعامة؟

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

36- سؤال كنت تنتظر أن يُطرح عليك، ما هو ؟

.....
.....

37- هل ترغب في إضافة شيء ما ؟

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر ب سعيدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة مقابلة موجهة للقائم بخلية الاصفاء في اطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حول:

الاتصال الخارجي وعلاقته بثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية النعامة

تحت إشراف الأستاذ :

نابتي علي

من إعداد الطالبة:

بوجعادة لطيفة

ملاحظة: نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا، أحيطكم علما بأنّ المعلومات التي أرغب في الحصول عليها هي من أجل أغراض علمية فحسب.

السنة الجامعية: 2021/ 2020

تفضلوا بوضع علامة (X) ضمن مربع الاختيار تعبيراً عن اجابتكم، والاجابة عن الأسئلة المفتوحة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر أنثى

1/ منذ متى وأنتم تشغلون منصب القائم بخلية الاصغاء بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء وكالة ولاية النعامة؟

.....

2/ ما درجة وتخصص الشهادة الجامعية التي بحوزتكم؟

.....

3/ هل لديكم مؤهلات علمية إضافية؟ في حال الاجابة ب نعم، ماهي؟

.....

المحور الثاني: تصوّر وممارسات القائم بخلية الاصغاء للاتصال الخارجيوثقافة المؤسسة

4- ماذا تعني لكم عبارة " الاتصال الخارجي " ؟

.....

.....

5- ماذا تعني لكم عبارة " ثقافة المؤسسة " ؟

.....

.....

6- لماذا اخترتم العمل في خلية الاصغاء؟ (يمكنكم اختيار أكثر من سبب واحد)

- المؤهل العلمي الذي أحمله في الاعلام والاتصال
- إنها الفرصة الوحيدة التي أتيت لي
- الموهبة والخبرات السابقة
- الراتب الجيد والحوافز التي أحصل عليها
- الادارة العليا تُقدر الأنشطة الاتصالية
- الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي في العمل

7- هل تحوز خلية الاصغاء على منصب وظيفي ضمن الهيكل التنظيمي؟

- نعم لا في حال الاجابة ب نعم،

8- ماهي المهام الموكلة لكم بوصفكم قائم بالاتصال؟

.....

.....

.....

.....

.....

9- هل لديكم فريق عمل يشتغل معكم؟

9- في حال الاجابة ب نعم، كم عدد أفراده؟ ما تخصص كل موظف في الفريق؟

.....

.....

.....

9- في حال الاجابة ب لا، هل هناك ثمة معوقات أو صعوبات تواجهكم في القيام بمهامكم ؟

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

10- عادة، هل تُجري لكم مؤسساتكم ترصيات مكثفة في تخصصكم ؟

نعم لا

11- في حال الاجابة ب نعم، هل تطرقتم في إحداها إلىالاتصال الخارجي وعلاقته بثقافة المؤسسة؟

نعم لا

11- في حال الاجابة بنعم، ماهي التوصيات أو التعليمات التي تلقيتموها بهذا الشأن ؟

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

12- ماهي أولوياتكم في هذا الاطار ؟

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

13- ما هي عناصر ومكونات الخطة أو الاستراتيجية التي تعتمدونها في الاتصال الخارجي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14- عادة، ماهي التحديات والصعوبات التي تواجهكم عند تنفيذ هذه الخطة أو الاستراتيجية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: وسائل وآليات الاتصال الخارجي بالجمهور

15- ماهي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مؤسستكم في التواصل مع جمهورها الخارجي؟ (يمكنكم

اختيار أكثر من اجابة)

- الهاتف الثابت الرسائل الادارية الاتصال الشخصي المباشر
- البريد الالكتروني/فاكس صفحة فيسبوك
- الرسائل القصيرة عبر الهاتف المحمول

16- ماهي الوسيلة التي تعتمد عليها مؤسساتكم لإعلام جمهورها الخارجي؟ (يمكنكم اختيار أكثر من

اجابة)

لوحات الاعلانات الداخلية

لافتات إلكترونية

المقابلات الأسبوعية

أخرى أذكرها:.....

17- ماهي الوسائل التي تعتمد عليها مؤسساتكم في التعريف بھويتها وتحسين صورتھا؟

الأبواب المفتوحة

الندوات والملتقيات

أخرى:.....

.....

18- رتب من (1 إلى 3) الوسيلة الإعلامية الأكثر تعاملًا معكم؟

صحافة

إذاعة

تلفزة

19- بكل موضوعية، كيف تُقيّمون صورة مؤسساتكم في الصحافة المحلية؟

.....

.....

20- ما هي الآليات التي تعتمدون عليها في تقييم الأنشطة الاتصالية الخارجية مع الجمهور؟

(يمكنكم اختيار أكثر من اجابة واحدة)

- سبر الآراء
- سجل الشكاوى والاقتراحات
- تقارير الصحافة المحلية
- أصداء الشارع
- تقارير مقابلات الجمهور عند يوم الاستقبال
- ملاحظات الموظفين بشأن تطوير الاتصال الخارجي
- متابعة ما يُكتب عن الوكالة على الفيسبوك

المحور الرابع: ثقافة المؤسسة في علاقتها بالاتصال الخارجي

21- عادة، كم يصل عدد الجمهور الذي تستقبلونه يوميا؟

يفوق 10 أشخاص

يفوق 30 شخصا

22- عادة، هل تتلقون شكاوى بخصوص سوء الاستقبال والتوجيه؟

نعم لا

23- عادة، هل تتلقون شكاوى بخصوص سوء معاملة بعض الموظفين لبعض المواطنين؟

نعم لا

23- في حال الاجابة ب نعم، ما طبيعتها؟ كيف تعالجونها؟

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

24- تطلعون على سجل الشكاوى والاقتراحات ؟

يوميًا أسبوعيًا أحيانًا

25- ماهي الشكاوى الأكثر ايداعا؟

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

26- هل هناك اقتراحات في السجل استرعت انتباهكم واهتمامكم؟ في حال نعم،

أذكرها:.....
.....
.....
.....
.....

.....

27- عادة، كيف تتعاملون مع العرائض المطروحة في سجل الشكاوى ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

28- هل لديكم قضايا منازعات مع مواطنين على مستوى القضاء ؟

نعم لا

28- في حال الاجابة بـ نعم ما طبيعتها ؟

إدارية

مالية

أخرى:

.....

29- هل ترون أن عائق الأمية لدى بعض أفراد الجمهور يُؤثر في نجاح عملية الاتصال والتواصل ؟

نعم لا

29- في حال الاجابة بـ نعم، ماهي المقترحات التي ترونها مناسبة للتعامل مع هذا العائق؟

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

30- هل هناك مآخذ أو ملاحظات سلبية تسجلونها على ثقافة الجمهور الخارجي لمؤسستكم؟

نعم لا

30- في حال الاجابة بـ نعم، أذكرها:

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

31- هل تغير مفهومكم للاتصال الخارجي منذ التحاقكم بالعمل في هذه المؤسسة ؟

نعم لا

31- في حال الاجابة بـ نعم، أذكر أسباب هذا التغير:

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

32- إلى أيّ حدّ نُجحت القيم التنظيمية السائدة في مؤسساتكم في تنظيم العلاقة بين الموظفين والجمهور الخارجي؟

.....

.....

.....

.....

33- عادة، ماهي الانتقادات التي تواجهها مؤسساتكم من طرف الجمهور الخارجي؟

.....

.....

.....

.....

34- هل سبق لكم تقديم اقتراحات للإدارة العليا لتحسين عمل الاتصال الخارجي بمؤسساتكم؟

لا

نعم

34- في حال الاجابة ب نعم، أذكرها:

.....

.....

.....

.....

35- سؤال كنتم تنتظرون أن يُطرح عليكم، ما هو؟

.....

.....

34- هل ترغبون في إضافة شيء ما؟

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد السادس - سطيف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

ترخيص بالطبع

أنا المصطفى أمطه الأستاذ (ة) : فايتي علي

الرتبة : أستاذ

التخصص : علم النفس التربوي

المستوى : علم الاجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

المستوى : ماجستير

وأرخص له بطبع مذكرة التخرج : ماجستير بقسم العلوم الاجتماعية

الموسم : ب

الاتصال الخاص وعلاقته بثقافة

المؤسسة - دراسة ميدانية بـ CNAS لآلة النعامة

بعد الترخيص القراء والمتابعة أو التي على الترخيص بالطبع

الأستاذ المؤطر

alyhénome



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية.
2. أحمد عادل راشد، الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
3. احمد محمد المصري، الادارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 2000.
4. ادجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.
5. أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة سوريا، 2011.
6. بشير عباس، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت ط1 2007.
7. بلال خلف الكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009.
8. جارث مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
9. جون هيز ومروان طاهر الزعبي، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم اجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
11. حميد الطائي وبشير العلق، أساليب الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
12. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي احمد عباس، م. د حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، جمهورية العراق 2019.
13. ديف فرانسيسي، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
14. ريو دون، ف. بور يكو، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

15. رشا فائق ،مجلة زوم، تحقيق صحفي مكتوب ،الشباب والتكنولوجيات الحديثة بين الإحساس بالإدمان وفخ الإدمان ، 2008 العدد5.
16. ريمون بودون ،مناهج علم الاجتماع ،ترجمة هالة شبؤون الحاج ،منشورات عويدات ،بيروت ط 4 ،1988.
17. سعد غالب ياسين ،الإدارة الدولية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان2007.
18. طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
19. عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
20. عباس نعمة الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
21. عبد العزيز صالح بن جبتور ،الإدارة الإستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان 2004.
22. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
23. عبد الفتاح محمد دويدان، سيكولوجيا السلوك الإنساني، بيروت، دار النهضة العربية، 1995.
24. عبد الكريم درويش وليلى ،.....، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1967.
25. عبد الله زلطة، القائم بالاتصال في الصحافة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
26. عبد المعطي محمد عساف ،الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ،مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض 1983.
27. عبد المنعم ثابت، المنهج التخطيطي لمهارات الاتصال، د.ط.
28. غريب سيد أحمد وآخرون، علم اجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزريطة، 2004.
29. فضيل دليو ،اتصال المؤسسة ،إشهار ،علاقات عامة ،علاقات مع الصحافة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة،2003.
30. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع صحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
31. ليان قطيني ،تطبيقات الحكومة الالكترونية في مركز خدمة المواطن ،مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية ،سوريا2006.
32. محمد العزازي احمد إدريس ،العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الأداء ،المكتبة العلمية ،مصر 2004.
33. محمد جودة ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1997.
34. محمد عبد الحميد، الاتصال والإعلام على شبكة الأنترنت، عالم الكتب، ط1، 2007.

35. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم المكتب، القاهرة، 1997.
36. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2000.
37. محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار العجر للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2000.
38. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
39. مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
40. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
41. منال المزاهرة، نظرية الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2012.
42. ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي ،دراسة نظرية وتطبيقية،دار المحمدية العامة،الجزائر 2004.
43. نجلاء محمد صالح، مهارات الإتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
44. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن 2009.
45. نصر الدين حسن ،عناوين مواقع الأنترنت ،بيروت ،مكتبة زين الحقوقية2008.
46. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
47. وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة ،نظرية Z ، ترجمة حسن محمد يس ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مذكرات ورسائل ماجستير

48. حسن عماد مكاي، انتاج البرامج للراديو، النظرية والتطبيق، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 1983.
49. سعيد عمير، الاتصال في المنشأة فرع قسنطينة التابع لسونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2002.
50. صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
51. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
52. الطالب بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة تخرج ماجستير علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة وهران، 2014/2013.
53. الطالبة صبرينة رماش، الموسومة بالفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة.
54. الطالبة فتيحة ساسوي، دور الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012/2012.
55. الطالبة ليندة بورويس، دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
56. طالبتين ازهار جبالي، سارة حمزة، استخدامات زبائن المؤسسة الخدمائية للموقع الإلكتروني والإشباع المحققة منه، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام والاتصال، جامعة ام البوقى، 2015.
57. عادل فهمي البيوني، البرامج الدينية في التلفزيون المصري ودورها في التنقيف الديني للشباب، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 1991.
58. عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009.
59. عبري حفيظة، الاتصال الخارجي واثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة نقابة الإتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين بمديرية التربية لولاية المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية، 2015-2016.
60. نور الدين مبني، الإتصال السوقي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة لماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

المراجع باللغة الأجنبية

61. CHAMINADE Benjamin, attirer et fidéliser les bonnes compétences, Ed., AFNOR, Paris, 2005.
62. Douglas MCGREGOR : La dimension humaine de l'entreprise, traduit par J. Ardaine et M Robert, Edition Gauthier, Villars, Paris, 1976.
63. Edgar Schein, Culture organisationnelle et leadership, Ed, JUSSEY Basse, San Francisco, 1985.
64. George A. Marcoulides. Ronald H. Heck . Organizational Culture and performance. Proposing testing a model. Organization Science. INFORMAS. Vol W N°2. 1993.
65. J.G March et H.A. Simon, Les organisations, Edition DUNOD, Paris, 1979.
66. K. Cameron (2008), A Process for Changing Organizational Culture, Chap 6 in Handbook of Organizational Development.
67. Mucchilli À. information et communication interne .étude des communication pour de nouveaux audits (2eme éd) .paris .Armande colin .2005.
68. Shein Edgar.H. Organizational culture and leadership. Jossey Bass, San Franciseco. 2004.
69. Stephen ROBBINS. David DECENZO . Management L'essentiel de concepts et des pratiques. Edition Person Education 4eme edition. Paris. 2006.
70. voir.par exemple.louvrage volumineux .sous la direction de jean –français chanlat.lindividu dans l'organisation .les dimensions oubliées .Canda .Ed. ESKA1990
71. Voir: A. Jaeger (1983), The transfer of organizational culture overseas, Journal of International Business Studies.
72. Voir: N. Pépin (2006), Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept, Mémoire WP, Cahiers du CRISES, No ET9404.
73. Voir: T. Peters, R. Waterman, (1982), Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises, Note de lecture des étudiants MIP du Cnam (1982).

ملخص الدراسة:

تُمثل الثقافة مُكوّنًا أساسياً في بنية المنظمات الحديثة التي تتعكس في سلوك الموظفين في علاقتهم بالبيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة كما أن الاتصال المؤسّساتي يُشكل العصب الحيوي للمؤسسة. وتحلّ العلاقة التفاعلية بين الإدارة وجمهورها من خلال الاتصال الخارجي أهمية قصوى لا يمكن تجاهلها في نشاطات واستراتيجيات المؤسسات المختلفة حيث تعتبر أبرز المداخل البحثية في مقارنة موضوع ثقافة المؤسسة وما يمكن أن نحصله من أعمالها في الدراسة الميدانية. وحيث تحاول هذه الدراسة التمهيدية تناول ثقافة المؤسسة من خلال الممارسات الاتصالية ضمن مجتمع مُحدّد (ثقافة مجتمعية) وعلاقته بالحركية الثقافية للمؤسسة (ثقافة المؤسسة)، والكيفية التي تصيغ بها إدارة تلك المؤسسة مشروعها الثقافي حيال موظفيها أولاً وجمهورها الخارجي ثانياً.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الخارجي وثقافة المؤسسة من خلال الكشف عن طبيعة تصورات وممارسات إدارة الاتصال ومعرفة أثره التنظيمي على جمهور المؤسسة من جهة، ومعرفة أثر ثقافة هذا الجمهور على الأداء المؤسسي من خلال التقرب من القائم بالاتصال من جهة أخرى، لدى مؤسسة صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ولاية النعامة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الخارجي، ثقافة المؤسسة، صندوق التأمينات الاجتماعية، العمال الأجراء.

ABSTRACT

Culture is an essential component in the structure of modern organizations, which is reflected in the behavior of employees in their relationship with the social environment surrounding the institution, and institutional communication forms the vital nerve of the institution. The interactive relationship between the administration and its audience through external communication is of paramount importance that cannot be ignored in the activities and strategies of the various institutions, as it is the most prominent research approach in approaching the issue of the institution's culture and what we can get from its work in the field study. Where this preliminary study attempts to address the culture of the institution through communicative practices within a specific society (community culture) and its relationship to the cultural movement of the institution (the culture of the institution), and how the management of that institution formulates its cultural project towards its employees first and its external audience secondly.

The study aimed to know the relationship between external communication and the culture of the institution by revealing the nature of the perceptions and practices of communication management and knowing its organizational impact on the public of the institution on the one hand, and knowing the impact of the culture of this audience on institutional performance by getting close to the communicator on the other hand, at Fund Foundation Social insurance for salaried workers in the Naama State Agency.

Keywords: external communication, corporate culture, social insurance fund, wage-earners.