

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة \*بومرداس\*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية للمنظمة في ظل  
الانتقال إلى إقتصاد السوق

دراسة حالة عينة من المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية بومرداس

إشراف الدكتور:

امحمد واعمر علي زيان

إعداد الطالبة:

قبايلي حياة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ 2016/06/07

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	اونيس عبد المجيد
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم أ	علي زيان محند واعمر
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بن عنتر عبد الرحمان
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بلوناس عبد الله
ممتحنا	المدرسة الوطنية للدراسات التجارية	أستاذ التعليم العالي	شعباتي سماعيل
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر قسم أ	بنور عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2016/2015

"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ  
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

سورة المجادلة " الآية 11 "

# الإهداء

إلى التي منحتني حبها و رعايتها أُمي الغالية

إلى روح أبي رحمه الله

إلى إخوتي و أخواتي

إلى من يقاسموني الحياة بخلوها و مرها زوجي

ابني \*أنس\* وابنتي \*مروى

# كلمة شكر

نحمد الله و نشكره لتوفيقه لنا في إتمام عملنا هذا  
كما أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور أمحمد  
واعمر علي زيان لإرشاداته و توجيهاته لنا، إلى  
كل أعضاء لجنة المناقشة ، وإلى كل من ساهم  
ولو بكلمة في انجاز هذا العمل، لكم جزيل الشكر  
والعرفان.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	كلمة شكر
II	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة العامة
	<b>الفصل الاول : القدرة التنافسية في المنظمة</b>
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية المنافسة
03	المطلب الاول : مفهوم المنافسة وأنواعها
05	المطلب الثاني : أشكال المنافسة
07	المطلب الثالث : البيئة التنافسية
10	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية
10	المطلب الأول:القدرة التنافسية ( المفهوم،
16	المطلب الثاني: أنواع و مصادر القدرة التنافسية
20	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
22	المبحث الثالث: أبعاد القدرة التنافسية
22	المطلب الاول: تعريف أبعاد القدرة التنافسية
25	المطلب الثاني : تحليل أبعاد التكلفة و الجودة

## فهرس المحتويات

27	المطلب الثالث: تحليل أبعاد المرونة و التسليم
30	المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية
30	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية التنافسية
33	المطلب الثاني : أنواع الاستراتيجيات التنافسية
38	المطلب الثالث: مخاطر وتأثيرات الاستراتيجيات التنافسية
43	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري</b>	
45	تمهيد الفصل
46	المبحث الأول: ماهية الاتصال
46	المطلب الأول : مفهوم و خصائص الاتصال
50	المطلب الثاني: نماذج الاتصال
59	المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية
63	المطلب الرابع: مهارات الاتصال وسبل تحسينها
66	المبحث الثاني: ماهية الاتصال الإداري
66	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري
69	المطلب الثاني: أهداف و مبادئ الاتصال الإداري
72	المطلب الثالث: وظائف الاتصال الإداري
75	المطلب الرابع: معوقات وإجراءات تحسين الاتصال الإداري
79	المبحث الثالث: أهمية الاتصال في الفكر الإداري
80	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
83	المطلب الثاني: المدرسة النيوكلاسيكية
87	المطلب الثالث: المدرسة الحديثة
92	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثالث: واقع الاتصال في المنظمات الجزائرية</b>
94	تمهيد الفصل
95	المبحث الاول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الإصلاحات الاقتصادية والانتقال إلى اقتصاد السوق
95	المطلب الاول : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الفترة ( 1962- 1987 )
99	المطلب الثاني: الإصلاحات الاقتصادية في الفترة ( 1988 - 1995 )
102	المطلب الثالث: الإصلاح الهيكلي والانتقال إلى اقتصاد السوق
107	المطلب الرابع: إجراءات تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية
110	المبحث الثاني: تأثير أنواع الاتصال على القدرة التنافسية للمنظمة
110	المطلب الاول: حسب الاتجاه
114	المطلب الثاني: حسب قنوات الاتصال
120	المطلب الثالث: حسب وسيلة الاتصال
123	المطلب الرابع: شبكات الاتصال
128	المبحث الثالث: تأثير وسائل الاتصال و تكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية للمنظمة
128	المطلب الاول : كيفية تحديد وسائل الاتصال
130	المطلب الثاني : الوسائل الكتابية
133	المطلب الثالث : الوسائل الشفهية
137	المطلب الرابع:الوسائل التكنولوجية
141	المبحث الرابع : دور الاتصال الاداري في الوظائف الإدارية
142	المطلب الأول : دور الاتصال في وظيفة التخطيط والتنظيم
144	المطلب الثاني: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار

فهرس المحتويات

146	المطلب الثالث: دور الاتصال في وظيفة التوجيه والرقابة
149	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع : دراسة حالة لبعض المنظمات الجزائرية</b>
151	تمهيد الفصل
152	المبحث الاول : منهجية الدراسة
152	المطلب الاول: طبيعة مجتمع الدراسة
153	المطلب الثاني: أساليب وأدوات الدراسة
156	المطلب الثالث: نموذج الدراسة و قياس صدق المتغيرات
158	<b>المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية لخصائص عينة الدراسة</b>
158	المطلب الاول: مؤشر الجنس و العمر
160	المطلب الثاني: المؤهل العلمي و الخبرة المهنية
162	المطلب الثالث : تأثير المؤشرات خصائص الدراسة على فعالية الاتصال الاداري في المنظمة
163	<b>المبحث الثالث: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة</b>
163	المطلب الاول: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفرضية الأولى
167	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفرضية الثانية
170	المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفرضية الثالثة
174	المطلب الرابع: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمؤشرات القدرة التنافسية
178	<b>المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة</b>
178	المطلب الاول: نتائج اختبار الفرضية الأولى
181	المطلب الثاني : نتائج اختبار الفرضية الثانية
184	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

## فهرس المحتويات

---

190	خلاصة الفصل
192	الخاتمة العامة
199	قائمة المراجع
210	قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

أولا : قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	هياكل سوق المنافسة	07
02	أبعاد التنافس وفق مختلف الباحثين	23
03	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية	39
04	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	40
05	مختلف العلوم المساهمة في نظرية الاتصال	49
06	ملخص مساهمة المدارس الفكرية في الاتصال	91
08	ملخص لفعالية شبكات الاتصال	127
09	عينة الدراسة	153
10	المقياس المتبع في الدراسة	154
11	معامل الصدق ألفا كرومباخ	158
12	توزيع العينة حسب مؤشر الجنس	158
13	توزيع العينة حسب مؤشر العمر	159
14	توزيع العينة حسب مؤشر المؤهل العلمي	160
15	توزيع العينة حسب مؤشر الخبرة المهنية	161
16	المتوسطات الحسابية للفرضية الأولى	164
17	المتوسطات الحسابية للفرضية الثانية	167
18	المتوسطات الحسابية للفرضية الثالثة	170
19	المتوسط الحسابي لمؤشرات القدرة التنافسية	174
20	ترتيب مؤشرات القدرة التنافسية حسب إجابات عينة الدراسة	177
21	نتائج الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير	179

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

	ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على القدرة التنافسية	
179	نتائج الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على القدرة التنافسية	22
180	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على القدرة التنافسية.	23
181	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على القدرة التنافسية.	24
182	نتائج الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة و فعالية الاتصالات الشفهية على القدرة التنافسية	25
182	نتائج الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة و فعالية الاتصالات الكتابية على القدرة التنافسية	26
183	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة و فعالية الاتصالات الشفهية على القدرة التنافسية	27
184	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة و فعالية الاتصالات الكتابية على القدرة التنافسية	28
185	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في التخطيط على القدرة التنافسية	29

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

185	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في التنظيم على القدرة التنافسية	30
186	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في اتخاذ القرار على القدرة التنافسية	31
187	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في الرقابة و التوجيه على القدرة التنافسية	32
187	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في التخطيط على القدرة التنافسية	33
188	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في التنظيم على القدرة التنافسية	34
189	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في اتخاذ القرار على القدرة التنافسية	35
189	نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في التوجيه والرقابة على القدرة التنافسية	36

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	نموذج القوى الخمسة لبورتر	01
17	ظهور التنافسية	02
18	جذور التنافسية	03
24	العلاقة بين أبعاد التنافسية	04
30	عناصر الوقت	05
32	عجلة الإستراتيجية التنافسية	06
34	منحنى خبرة نموذجي	07
41	مصفوفة الاستراتيجيات التنافسية	08
42	العلاقة بين المتغيرات المؤثرة على التنافسية	09
53	نموذج لاسويل	10
54	نموذج شانون و ويفر	11
56	نموذج روس	12
57	نموذج ويلبر شرام	13
58	النموذج الدائري للاتصال	14
59	نموذج دانس	15
61	صفات الرسالة	16
63	عناصر العملية الاتصالية	17
81	نموذج الجسر لفايول	18
86	نموذج حلقة الوصل	19
117	أنواع الاتصالات العنقودية	20
119	تأثر عملية الاتصال بقناة الاتصال	21

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

125	شبكة الاتصال المركزية	22
126	شبكة الاتصال اللامركزية	23
146	أغراض الرقابة	24
155	الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	25
157	نموذج الدراسة	26
159	التمثيل البياني لمؤشر الجنس	27
160	التمثيل البياني لمؤشر العمر	28
161	التمثيل البياني لمؤشر المستوى العلمي	29
162	التمثيل البياني لمؤشر الخبرة المهنية	30

ثالثا : قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
210	الاستبيان الخاص بالدراسة	01

المقدمة العامة

## المقدمة العامة :

### أولاً :الإشكالية :

يشهد العصر الحالي تطورات عديدة في مختلف المجالات ما أدى إلى تغيير العديد من المفاهيم والمعتقدات التي كانت سائدة من قبل، هذا ما جعل المنظمات الحديثة تنشط في ظل بيئة معقدة و متغيرة باستمرار، حيث تختلف درجة التعقد والتغيير باختلاف قطاع النشاط الذي تنتمي إليه هذه المنظمة، مما فرض عليها مواكبة هذه التغيرات والتطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقاءها ونموها باستمرار في بيئة الأعمال المحلية و العالمية.

أمام هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية، تضاعف عدد المنظمات المتنافسة في مختلف المجالات، وتوسع نطاق نشاطها من المستوى المحلي إلى العالمي ، ما أدى بها إلى المحاولة الجاهدة للتصدي لهذه المنافسة والقدرة على استمرارية تقبل منتجاتها في سوقها المحلية، وكذا محاولة تسويقها عبر الأسواق العالمية.

إن المنظمات اليوم باختلاف نشاطها، وفي سعيها إلى تطوير قدراتها التنافسية في ظل المنافسة التي فرضتها التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة العالمية، وجدت نفسها تبحث عن موارد جديدة تضمن لها الاستمرار وذلك للانفتاح الاقتصادي الذي أدى إلى توسع الأسواق و تعددها، وفي الوقت نفسه، كانت التحديات كبيرة في الحصول على الحصة السوقية و المركز التنافسي المناسب التي يمكن المنظمة من البقاء.

ويتزايد عدد المنظمات التي تنشط في كل قطاع، والتي تلزمها بالعمل الجاهد على تطوير قدراتها التنافسية، لهذا كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لمواردها ويسعى بالمنظمة إلى التميز ومواكبة المتطلبات الجديدة وما تحمله من تغيرات سريعة ومستمرة .

فأصبحت المنظمات تبحث في كيفية التعايش مع هذه الظروف الجديدة و ذلك من خلال التميز على المنافسين، الشيء الذي يحتاج إلى أفكار جديدة إبداعية يجب على المنظمة تقديمها وذلك من خلال تبني ثقافة إدارية معينة تتمثل في السماح للمديرين و العاملين باتخاذ القرارات بشأن ما يواجههم من مشكلات وكذلك تقبل الأفكار الجديدة للوصول إلى أفكار تؤدي بالمنظمة للتميز في السلعة أو الخدمة التي تقدمها إن كان من خلال التكلفة أو الجودة .....و لكن هذا التميز لا بد أن يصاحبه الجانب السلوكي في الإدارة و الذي تمثله الاتصالات الإدارية عن طريق العلاقات التي تربط مختلف أجزاء المنظمة ببعضها البعض أو تربط المنظمة ببيئتها الخارجية و مختلف المتعاملين معها، و عن طريق وضوح خطوط الاتصال و جودة الوسائل المستعملة في إيصال المعلومات بين مختلف الجهات في المنظمة أو خارجها .

وبعد المرحلة الانتقالية التي عرفتھا المنظمات الجزائرية خاصة بعد الدخول إلى اقتصاد السوق كان لا بد من إعطاء أهمية للاتصال الإداري بعدما كانت البيروقراطية الإدارية هي العنصر المسيطر على معظم منظماتنا إن لم نقل كلها و التي كانت تحول دون تنمية المهارات الإدارية و التنظيمية، ما أدى إلى ضعف وسائل الاتصال و اقتصارها على الوسائل التقليدية، حيث يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ما هو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية.... ولكن الحقيقة عكس ذلك لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب للكثير منا استعماله لأنه عملية ديناميكية.

حيث يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر وفي المنظمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل و الاندماج و الانضمام إلى الجماعات مهما اختلفت أنواعها.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية في العصور القديمة فأن هذه الأهمية تضاعفت في عصرنا الحالي حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين ، فلما كانت المنظمات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها و في وسائلها ، كانت عملية الاتصال سهلة و بسيطة ، لكن و مع تطور المنظمات و تعقد عملياتها أصبح الاتصال احد الركائز الأساسية في العملية الإدارية فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين مختلف الوحدات في المنظمة أو بين مختلف المنظمات ، لذلك نطرح الإشكالية التالية :

✓ إلى أي مدى يمكن للاتصال الإداري أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية

في ظل التحول إلى اقتصاد السوق ؟

### 1- الأسئلة الفرعية :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية كان لا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر وضوح الاتصالات الإدارية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة؟
- هل تؤثر جودة و كفاءة وسائل الاتصال الإداري على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة ؟
- هل فعالية الاتصالات في الوظائف الإدارية تؤثر على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة ؟

### 2- فرضيات الدراسة:

تم بناء هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية ( أنواعه ، وسائله ، أدواره ) على مؤشرات القدرة التنافسية ( الربحية ، التميز ، التجديد و الابتكار ، الحصة السوقية )

وللإجابة على هذه الفرضية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية :

✓ H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الاتصالات الإدارية على مؤشرات القدرة التنافسية.

✓ H02: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءة و جودة وسائل الاتصال على مؤشرات القدرة التنافسية.

✓  $H_{03}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية على مؤشرات القدرة التنافسية.

ثانيا : الأهمية العلمية و العملية للدراسة :

### 1- الأهمية العلمية :

تقريبا معظم الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال تحدثت على فعالية الاتصالات و دور الاتصال في التغيير التنظيمي و في اتخاذ القرار و في الرضا الوظيفي ، لذلك أردنا أن نذهب إلى ابعدها من ذلك و نبرز أهمية هذا الموضوع من خلال ربطه بالقدرة التنافسية للمنظمة و محاولة بناء نموذج يدرس التأثير الذي يحدثه الاتصال الإداري في مؤشرات القدرة التنافسية.

### 2- الأهمية العملية :

إن أهمية الدراسة تستمد من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تنشط المنظمات الحديثة في ظل بيئة معقدة و متغيرة باستمرار، حيث تختلف درجة التعقد و التغيير باختلاف القطاع الإنتاجي للمنظمة، مما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات و التطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها و ضمان بقائها ونموها و استمرارها في بيئة الأعمال، و هذا ما جعل موضوع التنافسية يحض بالاهتمام نظرا لان المنظمات اليوم أصبحت تبحث عن الأسلوب التسييري الذي يجعلها تكتسب قدرات تنافسية لا يمكن تقليدها فكان لا بد من إعادة النظر في طرق تسييرها و محاولة رفع روح المبادرة و الإبداع لدى عمالها من خلال المشاركة و الحوار و بذلك أصبح للاتصال المكانة الهامة في هذه المنظمات، حيث أصبحت كل منظمة تبحث عن نظام اتصالي فعال يضمن لها الاتصال بمختلف المستويات التنظيمية بأفضل طريقة و بأقل تكلفة و بأكثر كفاءة حتى تضمن السير الحسن لمختلف عملياتها الإدارية، فإذا كان الاتصال هام في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات مهما كان حجمها، و إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعامل مع الآخرين و فهمهم ...إنها مشكلة الاتصال.

### ثالثا : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على:

- أهمية الاتصال الإداري في المنظمات الجزائرية خاصة في ظل التحول إلى إقتصاد السوق وما فرضه من تغيرات في طرق التسيير .
- التعريف بماهية القدرة التنافسية للمنظمة و كيف يمكنها استغلالها من اجل خلق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على موارد جديدة في المنظمة.
- محاولة تطبيق نتائج الدراسة النظرية في أرض الواقع بإسقاط نموذج الدراسة على عينة من المنظمات الناشطة في الجزائر و بالأخص (في ولاية بومرداس).

- التأكد من مدى تطبيق المنظمات الجزائرية للمعايير الإدارية الدولية في ما يخص طرق التسيير والتي من بينها بناء نظام اتصالي فعال .

رابعاً : أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية :

لقد جاءت هذه الدراسة من أجل إثراء الدراسات الخاصة بالاتصال في مجال التسيير ، حيث يعتبر الاتصال من المواضيع الهامة ومعظم الدراسات تحدثت على واقع الاتصالات في المنظمات الجزائرية ، بينما حاولنا في هذه الدراسة ربط الاتصال الإداري بالتنافسية المنظمة.

2- أسباب موضوعية :

يعتبر الموضوع امتداد لدراستنا السابقة و التي كانت عنوان لرسالة الماجستير " إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة " حيث من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين أن للاتصال علاقة بالتنافسية المنظمة، فبناء و إعداد إستراتيجية واضحة للاتصال يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة و هذا ما أكده بعض الكتاب ، لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في الموضوع و محاولة التعمق فيه و بناء نموذج يتماشى و الإشكالية المطروحة خاصة في الظروف التي مرت بها المنظمات الجزائرية ومن خلال طرق التسيير التي كانت تتبناها هذه المنظمات .

خامساً : صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة أن موضوع الاتصال الإداري و القدرة التنافسية من المواضيع الهامة التي تتعدد فيها وجهات النظر إن كان في التعاريف أو في المصادر أو الأنواع أو المؤشرات، فكان لا بد من تحديد الإطار الموضوعي للدراسة، بهدف تحديد مجال الدراسة .

بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا في الجانب الميداني من الدراسة خاصة في تحديد المنظمات محل الدراسة و في توزيع الاستثمارات حيث لا نجد تجاوب كبير من قبل المنظمات الجزائرية فيما يخص هذا النوع من الدراسات و وجود تخوفات من القائمين على الإجابة على الاستثمارات مما ينعكس سلباً على نتائج الدراسة .

سادساً : المنهج المتبع :

من أجل إجراء دراستنا النظرية و التطبيقية اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، حيث تعلق المنهج الوصفي بالمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( الاتصال ، القدرة التنافسية، اقتصاد السوق)، أما المنهج التحليلي فقد استخدمناه من أجل تحليل و تفسير نتائج الاستبيان الخاص بالمنظمات محل الدراسة.

سابعاً : الدراسة و مصادر البيانات:

**1- الجانب النظري :**

لقد تم الاعتماد على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع إن كانت باللغة العربية أو اللغة الأجنبية، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة إن كان في مجال الاتصال أو في مجال القدرة التنافسية أو اقتصاد السوق و على العديد من المقالات و الملتقيات العلمية الدولية و الوطنية.

**2- الجانب التطبيقي :**

في ما يخص هذا الجانب اعتمدنا على: الدراسات السابقة : و التي تناولت الموضوع من جوانب أخرى و حاولنا تغطية الجوانب التي لم يتطرق لها الباحثين.

الاستبيان : و ذلك بأخذ عينة من المنظمات الناشطة على مستوى ولاية بومرداس إن كانت خدماتية أو إنتاجية، عامة أو خاصة، و حاولنا معرفة تأثير الاتصال الإداري في هذه المنظمات على قدرتها التنافسية.

**ثامناً : حدود و مكان الدراسة :**

**1- الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على عينة من المنظمات الناشطة على مستوى ولاية بومرداس خدمية و إنتاجية حيث كان الغرض من الدراسة تحديد مدى تأثير الاتصال الإداري على القدرة التنافسية لهذه المنظمات، و كان حجم العينة يتمثل في 08 شركات ( عمومية و خاصة ) وقد وزعت 300 استمارة و قد بلغت عدد الاستثمارات القابلة للدراسة 164 استمارة .

**2- الحدود الزمنية :** تمت الدراسة في الفترة من 2008 إلى غاية 2015/09/30 حيث تم في هذه الفترة إتمام الجانب النظري من خلال المسح المكتبي و الجانب التطبيقي الذي بدأ بتوزيع الاستبيان على المنظمات محل الدراسة إلى غاية استرجاع كل الاستثمارات الموزعة.

**3- الحدود الموضوعية :** لقد تم التركيز في دراستنا على القدرة التنافسية و على الاتصال الإداري و حاولنا معرفة تأثير الاتصال الإداري من خلال أنواعه و وسائله على القدرة التنافسية للمنظمة فركزنا في هذه الدراسة على: الاتصالات الرسمية و غير الرسمية ، وعلى وسائل الاتصال الكتابية و الشفهية و كيفية تأثيرها على مؤشرات القدرة التنافسية .

**تاسعاً : الدراسات السابقة :**

**1- العربي بن داود " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " رسالة ماجستير في علم الاجتماع لسنة 2008/2007، فالهدف من الدراسة هو الوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته والبحث في عملية إتصال العمال بمختلف الإدارات ودورها في تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة ، فكلما كان الإتصال فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية، ولا يمكن جعل العامل يشعر بالملل والإكراه باعتبار أن العامل هو العمود الفقري داخل المنظمة التي يعمل بها.**

ولقد خلصت الدراسة إلى:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية؛
  - ضعف قنوات الإتصال النازل؛
  - عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية؛
  - العلاقة بين العمال والإدارة، علاقة مقبولة؛
  - كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الإتصال السائد في المنظمة؛
  - عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- 2- **بوعطيط جلال الدين "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء التنظيمي"** دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (عنابة)، رسالة ماجستير في علم النفس 2009/2008 الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال والوقوف على معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم، ولقد خرج الباحث بالنتائج التالية :
- وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين،
  - إثبات أن قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال تأتي من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة .
  - الاتصال التنظيمي الجيد الذي يوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعمالين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.
- 3- **ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا ، "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء"** ، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، منشورة بمجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة العدد السابع 2012 و كان الهدف من الدراسة معرفة أهمية وجود إستراتيجية اتصالية تنظيمية وأثرها على أداء المؤسسة، ومن النتائج المستخلصة :
- حاجة المؤسسات إلى تعزيز الولاء لدى العمال، في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها مؤسساتنا، ولذا توجب على مديري المؤسسات الاهتمام بمثل هذه المواضيع الإنسانية مثل الإتصال والتفاعل، الرضا الوظيفي، الضغوط النفسية والمهنية ...من أجل الوصول إلى الحل الأمثل، بغية الأثر الإيجابي الذي يعود على العمال بمشاعر الرضا والثقة بمرؤوسيهم وبمؤسساتهم.
- 4- **حباينة محمد " دور الرأس مال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية "** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 2012/2011 تهدف الدراسة من خلال الإشكالية المطروحة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الرأس مال الهيكل في تدعيم مزاياها التنافسية في ظل تزايد المنافسة في السوق الوطنية، و لقد خرج الباحث بالنتائج التالية:

- لا تعتمد المنظمات الجزائرية على الأنشطة الخاصة بالبحث والتطوير لتدعيم مزاياها التنافسية في السوق؛
  - تعتمد المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث على نظم المعلومات بشكل أساسي في أداء أعمالها، كما تتميز تلك النظم المعتمدة من قبلها بالسرعة والدقة عند البحث عن المعلومة أو إنجاز العمل، وتتميز أيضا بالثراء من حيث المعلومات، كما أنها تتناسب أيضا مع متطلبات العمل ؛
  - كلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة ، احتفظت بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات ،حيث تعتبر القدر على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة.
- 5- صبرينة رماش " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، الجزائر 2008/2009، تهدف الدراسة إلى مدى تأثير الفروق الفردية للقائمين بالاتصال على فعالية الاقتصادية للمنظمة ومدى تأثير التغيرات التنظيمية والبيئية على الفعالية الاتصالية وتم استخلاص النتائج التالي :
- أكدت نتائج الدراسة أن متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية في التصرف
  - مؤشرات المتغيرات التنظيمية هي تجسيد لمبادئ مدرسة الإدارة العلمية التي تركز على أهمية سيولة المعلومات وفقا للترج التنظيمي للمستويات الإدارية، مما يضيف حالة من الانتظام وترسيخ ثقافة احترام التسلسل الهرمي للوظائف.
  - توصلت الدراسة إلى أن هناك تحسن نوعي في وسائل الاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل مرحلة الإصلاحات وفقا لمعطيات نظام اقتصاد السوق.
- 6- عطية مصلح " اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة " مجلة جامعة الخليل للبحوث المجلد 04 العدد02، 2009، هدف هذه الدراسة معرفة أثر نظام الاتصالات الإدارية على الأداء من حيث ( سرعة الأداء، توفر المعلومات و معالجتها، اتخاذ القرارات المناسبة، التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية، تحقيق أهداف المنظمة )، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- للاتصالات الإدارية دور هام ورئيسي في سرعة الأداء ولا سيما عندما تصل التعليمات الإدارية في الوقت المناسب؛
  - هناك أثر واضح للاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الجامعة مما يؤكد أن اتخاذ القرارات في الجامعة تعتمد على الاتصالات والتشاور فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - وسبب هذه النتيجة يعزوه الباحث إلى أن نظام الاتصالات الإدارية الفعال والتكنولوجيا المستخدمة فيه كافية لإيصال المعلومات إلى أي مكان في الجامعة سواء كان ذلك في دائرة تابعة لرئاسة

الجامعة أو في أي منطقة تعليمية أو مركز إنتاج فإن الأوامر والتعليمات الإدارية تصل متزامنة ولا يوجد تأخير وهذا احد أسباب تماسك الجامعة.

لقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة هل يمكن للاتصال الإداري أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال وضوح خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية ، ومن خلال سرعة و جودة وتكلفة وسائل الاتصال ، و من خلال الدور الذي يؤديه في مختلف الوظائف الإدارية.

### عاشرا : تعريف المصطلحات :

لغرض الدراسة فلقد تم تحديد المعاني الإجرائية لكل متغيرات المستقلة و التابعة المستخدمة في الدراسة:

● **المنافسة :** العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المنظمات المختلفة المتنافسة للوصول إلى نفس الزبائن في محاولتهم لزيادة المبيعات و زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.

● **القدرة التنافسية :** هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالحفاظ على ربحيتها وعلى حصتها و موقعها التنافسي وذلك من خلال تكلفة منتجاتها وجودتها ومستوى الكفاءة من خلال التقليل من نسبة الخطأ و العيوب في الإنتاج ،والاهتمام بالإبداع و الابتكار ."

● **الميزة التنافسية:** مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون مع تأكيد حالة من التمييز والاختلاف على المنافسين.

● **استراتيجيات التنافس :** تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة ؛ والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون.

● **النظام :** مجموعة من العناصر والأجزاء المشتركة والمتفاعلة فيما بينها من اجل تحقيق هدف معين.

● **المنظمة:** كيان اجتماعي يتشكل من أفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف معينة وعملها يتسم بالاستمرارية وفي هذه الدراسة عوض هذا المصطلح كل من المؤسسة، المنشأة.

● **التنظيم:** مجمل الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية و المادية في وحدات عمل محددة.

● **الهيكل التنظيمي :** نظام يوضح المهام و العلاقات بين وحدات التنظيم و روابط الاتصال بينها.

● **التخطيط:** عملية تحديد الأهداف و الأفعال و الموارد اللازمة لإنجازها.

- **الرقابة :** قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط و تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **اتخاذ القرار:** العملية التي تنصب على تقييم البدائل و اختيار أفضلها بما يتناسب مع الوضع وتنفيذه و تقييمه.
- **الاتصال:** تلك العملية المستمرة، الديناميكية، التي تقوم بنقل، تبادل، إيصال المعلومات، التعليمات ، الأوامر، التوجيهات ، الأفكار ، الرغبات، من فرد أو جماعات إلى أفراد آخرين بغرض التبليغ ، التغيير في المستوى المعرفي ، التأثير على سلوكياتهم ، عقلياتهم، وتوجيههم الوجهة السليمة للوصول إلى أهداف محددة مسبقا .... "
- **الاتصال الإداري :** يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لهاو المتعاملة معها ، و يمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم و قياس مدى تأثيرهم بها و بقيمتها وعاداتها"
- **الاتصال الرسمي :** يقصد بها الإتصالات التي تتم من خلال خطوط و منافذ الإتصال التي يقرها التنظيم و يتطلبها ، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في المنظمة على إتباعها كما أنها المصدر الأول للمعلومات في القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي فهي توضح القنوات التي يفترض أن تسلكها الرسائل.
- **الاتصال غير الرسمي :** الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات غير مباشرة ، يتلازم وجودها مع الإتصال الرسمي ، تتميز بعدم الإعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار أو المعلومات أو غيرها ، ويظهر هذا حينما يدور بين الزملاء أحاديث العمل ، أحاديث عن مشاكلهم ، أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل ذاته
- **وسائل الاتصال :** تعتبر القناة التي يتم من خلالها تبليغ رسالة معينة إلى الجمهور المستهدف لتحقيق أهداف الاتصال.
- **شبكات الاتصال:** تمثل شبكة الإتصال النموذج الذي يتشكل من خلاله الإتصال بين الأعضاء في المنظمة
- **إستراتيجية الاتصال :** مهارات تسيير و وضع في تعاون مختلف أشكال الاتصال الموجودة في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة.
- **الفاعلية:** الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة .
- **الفعالية :** تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتاحة .
- **علم الاقتصاد :** علم يدرس ويتعمق في الظواهر الخاصة بعمليات الإنتاج والتوزيع . ويختلف الاقتصاد باختلاف ماهيته بين اقتصاد سياسي أو اجتماعي أو موجه أو اقتصاد سوق .

• **السوق** : الطريقة التي بموجبها تتم عمليات بيع السلع وشراء و تحديد أسعارها دون الاهتمام بأي تغطية جغرافية معينة.

• **اقتصاد السوق** :نظام متكامل بأبعاده الاقتصادية و السياسية و يفترض توفر المعلومات و سرعة و حرية تداولها ، كما يفترض أن تكون الأسواق حرة و الوصول إليها متاح لجميع المتعاملين مع تجسيد مبدأ المنافسة

**إحدى عشر : خطوات البحث**

لقد تم تقسيم البحث لجانب نظري و جانب تطبيقي :

**1- الجانب النظري** : تطرقنا فيه إلى :

✓ مفاهيم حول عامة حول القدرة التنافسية : عرفنا ماهية المنافسة، البيئة التنافسية، مفهوم القدرة التنافسية، خصائص و أسباب التنافسية، أنواع التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، مؤشرات قياس القدرة التنافسية .

✓ الاتصال الاداري : مفهوم الاتصال، نماذج الاتصال، أهدافه، أهميته في المنظمة، تطور الاتصال عبر مختلف المدارس التنظيمية

✓ الاتصال في المنظمات الجزائرية : مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية، اقتصاد السوق، مبادئه، طرق التسيير في المنظمات الجزائرية ، الاتصال والقدرة التنافسية.

**2- الجانب التطبيقي** : و تم من خلاله دراسة حالة لبعض المنظمات و ذلك بأخذ عينة من للعاملين بهذه المنظمات و توزيع الاستمارة الخاصة بالاستبيان ، ومحاولة استخراج أهم النتائج تحليل أو تحليلها لاختبار صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة من عدمها.

## المخلص

### المخلص:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن للاتصال الإداري أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بما يسمح لها بالتأقلم مع التحولات العالمية الجديدة .

حيث ظهرت مع بداية العصر الحالي العديد من المتغيرات وفي شتى المجالات اقتصادية،اجتماعية، و تكنولوجية والتي أسهمت في تزايد أهمية الوسائل الاتصالية والمعرفية في العالم ما أدى إلى تلاشي الحدود والحواجز بين الدول، مما جعل الكثير من منظمات الأعمال العالمية ومنها المنظمات الجزائرية تسعى إلى اكتساب تقنية الاتصال والبحث على وسائل اتصال حديثة من أجل تأكيد حضورها محليا وعالميا ، كما أدى النمو المتسارع والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام والاتصال الجديدة إلى المزيد من الدقة في الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من ضمان الجودة و النوعية في العملية الاتصالية .

في ظل هذه المستجدات الجديدة أصبحت القدرة التنافسية للمنظمات تكتسي طابع الديناميكية وتحولت تحولا جذريا، هذا التحول فرض على المنظمات ضرورة التأقلم مع المحيط الجديد، ما أجبرها أن تكون ذات رد فعل سريع ... لذلك زادت أهمية الاتصالات الإدارية فلا بد للمنظمة من معرفة ما يدور بداخلها و حتى مع المحيط الخارجي لها وضرورة وضع العمال في الصورة وفي الوضع الحقيقي لها.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الاداري، القدرة التنافسية، اقتصاد السوق.

### **Résumé :**

Cette étude vise à connaître dans quelle mesure la communication administrative peut renforcer la capacité concurrentiel des organisations leur permettant de s'adapter aux changements.

De nombreuses variables sont apparus dans divers domaines : économique, sociales et technologiques, suite à l'évolution des technologies de l'information qui a contribué à l'accroissement de l'intérêt vers les moyens de communication et des connaissances dans le monde et qui a réduit les frontières et les barrières entre les États, et de nombreuses organisations internationales, dont des organisations algériennes se sont intéressées à l'acquisition des techniques de communication, et instaurer des techniques modernes pour affirmer leur présence aux niveaux local et mondial. En outre, la croissance accélérée et la diversité continue des nouveaux outils de communication et de l'information à conduire à plus de précision des différents types de communications, ce qui assure la qualité du processus de communication.

Compte tenu de ces nouveaux progrès, la compétitivité des organisations revêt un caractère dynamique, voire a connu un changement radical, ce qui impose à l'Organisation aujourd'hui la nécessité de s'adapter avec le nouvel environnement, d'agir rapidement, cela a accru l'importance de la communication organisationnelle, et l'organisation doit savoir ce qui se passe en interne, même avec l'environnement extérieur, ainsi qu'informer les personelles à propos de la situation réelle.

**Les mots-clés:** Communication administrative, la compétitivité, l'économie de marché.

### **Abstract :**

This study aims to know to what extent the administrative communication can strengthen the capacity of competitive organizations enabling them to adapt to the changes.

Many of the variables have arisen in various areas: economic, social and technological development, following the evolution of the technologies of the information which has contributed to the increase of the interest to the means of communication and knowledge in the world and which has reduced borders and barriers between states, and many international organizations, including organizations of Algerian are interested in the acquisition of communications technologies, and introduce modern techniques to assert their presence at local and global level. In addition, the accelerated growth and diversity continues of new communication tools and information has led to more precision of the different types of communications, which ensures the quality of the communication process.

In the light of these new developments, the competitiveness of organizations is a dynamic character, or even has undergone a radical change, which imposes on the Organization today the need to adapt to the new environment and to act quickly, this has increased the importance of the administrative, communication, and the organization must know what is happening in internal, even with the external environment, as well as inform staff about the actual situation.

**Key words:** administrative communication, competitiveness, market economy.

## الفصل الأول:

القدرة التنافسية في المنظمة

## تمهيد الفصل:

تواجه المنظمات العالمية و المحلية العديد من التغيرات و التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي ,وما يرافق ذلك من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه ,وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة أو المنتج الأفضل.

و تعد التنافسية أهم نتيجة رئيسية للانفتاح بين الدول و ظهور العولمة ، لذلك فلقد أخذت مسألة المنافسة والقدرة التنافسية في الأسواق العالمية تحتل مساحات متزايدة في أدبيات الموضوع سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو الدولي .

إن هذه التغيرات كلها جعلت المنظمات تفكر ملياً في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة وذلك من خلال التمييز في طرق التسيير وذلك بالاهتمام بعملية الاتصال الإداري.

لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالمنافسة و القدرة التنافسية ,أنواعها ومختلف أبعادها، مصادرها ومختلف مؤشرات قياسها لنختم الفصل بأهم الاستراتيجيات التنافسية والمخاطر و الآثار المترتبة عن هذه الاستراتيجيات.

✓ المبحث الأول : ماهية المنافسة

✓ المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

✓ المبحث الثالث: أبعاد القدرة التنافسية

✓ المبحث الرابع : استراتيجيات التنافس

## المبحث الأول: ماهية المنافسة

إن سقوط القيود و الحواجز التي كانت تحد التجارة سابقا أدى إلى مضاعفة عدد المنظمات المتنافسة في مختلف المجالات ، فالمنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التقدم السريع للاقتصاديات العالمية، إلى جانب ما أفرزته التطورات التكنولوجية، ما أدى بالمنظمات للبحث على الوسائل و السبل التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

## المطلب الأول: تعريف المنافسة و مختلف أنواعها

تحدث حالة المنافسة في الصناعة تأثيرا قويا على كيفية تطوير المنظمات لإستراتيجيتها لتحقيق الأرباح، وبمضي الوقت و على الرغم من أن كل الصناعات متنافسة فإن طبيعة هذه المنافسة يمكن أن تختلف جذريا بين الصناعات، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالمنافسة و مختلف أنواعها.

## أولا : تعريف المنافسة:

تعد المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي ، و لكن بالرغم من ذلك لم يتم تقديم تعريف محدد لها وإنما اختلفت وجهات النظر في تعريفها لذلك فقبل تعريف المنافسة فإننا سنعرف ما معنى كلمة "منافس" : وهو " أي منظمة تشاركنا في الحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس مجموعة المنتجات ... و عليه فإن نجاحنا فيما نقوم أو نعرض يمكن من الحصول على ثقة العملاء و إقبالهم على إنفاق أموالهم على سلعنا وخدماتنا"<sup>1</sup>

وقد تعددت التعاريف المقدمة للمنافسة حيث :

- تعرف على أنها : العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المنظمات المختلفة المتنافسة للوصول إلى نفس الزبائن في محاولتهم لزيادة المبيعات و زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق أرباح أكبر<sup>2</sup>
- يقصد كذلك بالمنافسة: " تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي،التسويق الاستراتيجي، الاسكندرية:المكتب الجامعي الحديث ،2009، ص: 143.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان ،شفيق إبراهيم حداد ،التسويق مفاهيم معاصرة، عمان :دار حامد للنشر والتوزيع،2003 ،ص:60

<sup>3</sup>فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، الاسكندرية : دار شهاب ، 2000 ، ص:20

• كما ينظر إليها من الجانب التسويقي على أنها: " مختلف العمليات و التحركات التي تقوم بها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها على حساب المنظمات الأخرى و التي تهدف إلى زيادة خياراتها السوقية في مقابل تقليص تحركات المنظمات المزاحمة"<sup>1</sup>

وترتبط عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة بمدخل الفعل، واستعدادات المنافسة ونتائج الأعمال، وينبغي أن تقوم كل منظمة بها أو ما ينبغي التركيز عليه لبلوغ نجاح في المنافسة ، وتمثل عوامل النجاح الرئيسية أوجه أعمال جميع المنظمات في الصناعة وتتطلب الانتباه بدقة لما يحقق من نتائج محددة لنجاح السوق أو فشله واستعدادات المنافسة هي الأكثر تأثيرا في مستوى ربحية المنظمة.

وتختلف عوامل النجاح الرئيسية من صناعة لأخرى ومن وقت لآخر داخل نفس الصناعة كنتيجة لتغير القوى المشتقة ومعطيات المنافسة.

### ثانيا : أنواع المنافسة

كما يمكن تقسيم المنافسة إما على أساس المنتجات أو على أساس البائعين لمنتج ما ،حيث إذا اعتمدنا على المعيار الأول فإننا نجد<sup>2</sup>:

**1- منافسة مباشرة :** أو المنافس المباشر وهو الذي يقدم سلعا و خدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجاتنا في السوق ، مثل شركات أجهزة الكمبيوتر .

**2- منافسة غير مباشرة:** وهو المنافس الذي يقدم سلع و خدمات تؤثر على الإقبال على منتجاتنا وتمكن من التحول لقطاع من السوق إليها مثل : خدمات النقل بكل أنواعها.

كما يمكن تقسيمها إلى<sup>3</sup>:

- 1- **المنافسة الشاملة:** و يقصد بها المنافسة بين منتجات مختلفة تشبع نفس الحاجات.
- 2- **المنافسة بين المنتجات:** تتعلق بالمنافسة بين منتجات متشابهة في الاسم أو العلامة لنفس النوع من المنتجات.
- 3- **المنافسة بين المنظمات:** و هي المنافسة بين منظمات تنتج نفس النوع من المنتجات.

<sup>1</sup> Jean Marc Pointel , jean Pier revernaud , vivre et comprendre le Marketing, collection pratique d'entreprise, édition EMS , PARIS , 2005,p : 120

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره ،ص: 144.

<sup>3</sup> أحمد شاكر العسكري، مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية و سلوك المستهلكين و المزيج التسويقي، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع ،2000

### ثالثا : العوامل المؤثرة في تطور المنافسة

أدت التغييرات في مجال الأعمال إلى تأثير كبير على الأداء التنافسي للمنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، و من بين العوامل التي أسهمت في هذا التأثير نجد:

#### 1- العوامل الاقتصادية: و يندرج ضمنها:

- عولمة الاقتصاد والتجارة وما إنجى عنها من تحريك لآليات السوق و إطلاق حرية المنافسة وتفعيل لقوى العرض و الطلب و عولمة الأسواق و المنافسة؛
- تعاضد دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي مما يسمح برفع كفاءة أداء المنظمات ؛
- تسارع المتغيرات الاقتصادية .

#### 2- العوامل التكنولوجية: تقوم على:

- التركيز على عمليات و نظم التصنيع الحديثة القائمة على الفكر و الابتكار و التطور المستمر؛
- التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة و ما ينجر عن ذلك من إحداث لتغيير و تطوير على مستوى المنظمة ككل و ليس على مستوى منتج معين؛
- التركيز على القدرات و الكفاءات المحورية و ما تحققه من مزايا تنافسية،
- تكنولوجيا المعلومات و ما جاءت به من مزايا من حيث السرعة و الوقت و الجودة و الشفافية.

### المطلب الثاني : أشكال المنافسة<sup>1</sup>:

تتخذ المنافسة عدة أشكال تحدد طرق التعامل فنجد :

#### أولا: سوق المنافسة الكاملة

حيث تملك الشركات منتجات متشابهة لمنتجات المنافسين،وعليه فإنه يكون لدى السوق فرصة محدودة لزيادة السعر ،وقد يكون أقرب مثال لسوق المنافسة الكاملة " سوق الخضر و الفواكه ، سوق المعادن ،....." ، حيث من الصعب التمييز بين المنتجات ، حيث أن السعر يتحدد بقوى العرض والطلب لذلك على المؤسسة إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتوزيع المنتجات بأسعار تنافسية ،لذلك فإن عنصر التوزيع يكون هاما في تسويق المنتج بينما تقل أهمية العناصر الأخرى.

<sup>1</sup> نظام موس سويداني و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص:61

**ثانيا: سوق المنافسة الاحتكارية**

وهي المنافسة الشائعة الآن في معظم الصناعات ويتميز وق المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتج وعدد كبير من البائعين ،الذين يحاول كل منهم تمييز السلعة لتكون مختلفة و متميزة عن السلع المنافسة الأخرى ،وفي هذا السوق تستخدم التنزيلات أو القسائم كأحد التكتيكات التسويقية.

**ثالثا: احتكار القلة**

حيث تصنف هيكله السوق عندما تسيطر مؤسسات قليلة على معظم مبيعات السوق ، إن الخاصية المميزة لاحتكار القلة و التي تؤثر على خطة التسويق هي أسعار السلع التي تقوم بتحديد المنظمة القائدة في السوق أي التي تملك أكبر حصة في السوق لذلك فالمنظمة التي تملك أكبر حصة في السوق ،لهذا فإن المنظمات التي تعمل في ظل احتكار القلة ليس لديها الحرية في تسعير المنتج ، وإنما تلجأ إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي في خلق ميزة نسبية لمنتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة.

**رابعا: الاحتكار الكامل**

يوجد الاحتكار عندما يكون هناك منتجا أو بائعا وحيدا للسلعة أو الخدمة في السوق ، أي أنه إذا كانت هناك جهة واحدة لإنتاج أو بيع سلعة أو خدمة فإنه لا يوجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد للمنافسة ،لان المنافسين ليس لديهم بديل آخر غير الشراء منها ،لذلك فإنه ليس هناك تأثير للمنافسة على خطة التسويق ،وفي هذه الحالة يمكن للبائع أن يرفع السعر كيفما يشاء ،غير أنه يوجد في معظم الأحيان قيود قانونية على مثل هذا التصرف.

والجدول التالي يبين لنا مختلف هياكل سوق المنافسة ومختلف الخصائص التي يتميز :

## الجدول رقم (01) : هياكل سوق المنافسة

نوع المنافسة/الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا سواء من البائعين أو المشترين	عدة بائعين و مشترين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المنظمات المنافسة	صغير	يتغير من حالة إلى أخرى حسب الصناعة وظروفها	كبير	ليس هناك منافسين
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابه إلى حد التماثل	هنالك تفاوت فيها ولاسيما في مستويات الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة أو متميزة	لا يوجد أي بدائل
مدى سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	هنالك سيطرة بحرص شديد	السيطرة كاملة في حدود ما تسمح به القوانين والأنظمة الحكومية
إمكانية دخول منافسين جدد	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص : 146

## المطلب الثالث: البيئة التنافسية " المكونات الأساسية للمنافسة"

## أولا : التحليل البيئي :

تعد عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار إستراتيجي محدد حيث أنه من خلال عملية التحليل لأبرز المتغيرات يمكن لمنظمات الأعمال أن تحدد التوجهات المستقبلية للمنافسين، المستهلكين،.... و بالتالي ستمكن من تحديد الفرص و التهديدات البيئية ... لذلك تكسب عملية تحليل البيئة التنافسية أهمية خاصة لأنها تحاكي وبعثق ابرز التغيرات ذات التأثير

المباشر على المنظمة كالمنافسين و الموردين و المستهلكين والنقابات والعمال والإدارة و غيرها وهم الذين يطلق عليهم بأصحاب المصالح الحقيقية في المنظمة " stakeholders"<sup>1</sup>

### ثانيا : تعريف البيئة التنافسية :

هي الصناعة التي تظم المنظمة و منافسيها لذلك فهو أوسع من البيئة المهمة ،إضافة إلى ذلك يمكن أن تغير إجراءات المنافسين الموقع النسبي للمنظمة في الصناعة مثل حصتها في السوق.

ولقد قدم "M.Porer" أكثر النماذج قبولا و شمولية لتحليل البيئة التنافسية ،حيث ذكر بأن الصفات الثابتة نسبيا للصناعة ربما تكون أهم بيئة ينبغي أن تدرسها المنظمة في صياغة إستراتيجيتها ،وذلك لأن القوة الجماعية للصفات تحدد أعلى ربح محتمل للصناعة وهو ما يسمى :بالتحليل الهيكلي" الذي حدد فيه قطاعات البيئة التنافسية و التي تتمثل في تفاعل القوى الخمسة<sup>2</sup>:

- تهديد المنافسين الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة ؛
- قوة الموردين التفاوضية؛
- قوة المشتريين التفاوضية؛
- تهديد المنتجات البديلة و مدى توفرها أمام المستهلك؛
- شدة " حدة " المنافسة داخل القطاع.

ومنه يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمسة أطراف رئيسيين هم :

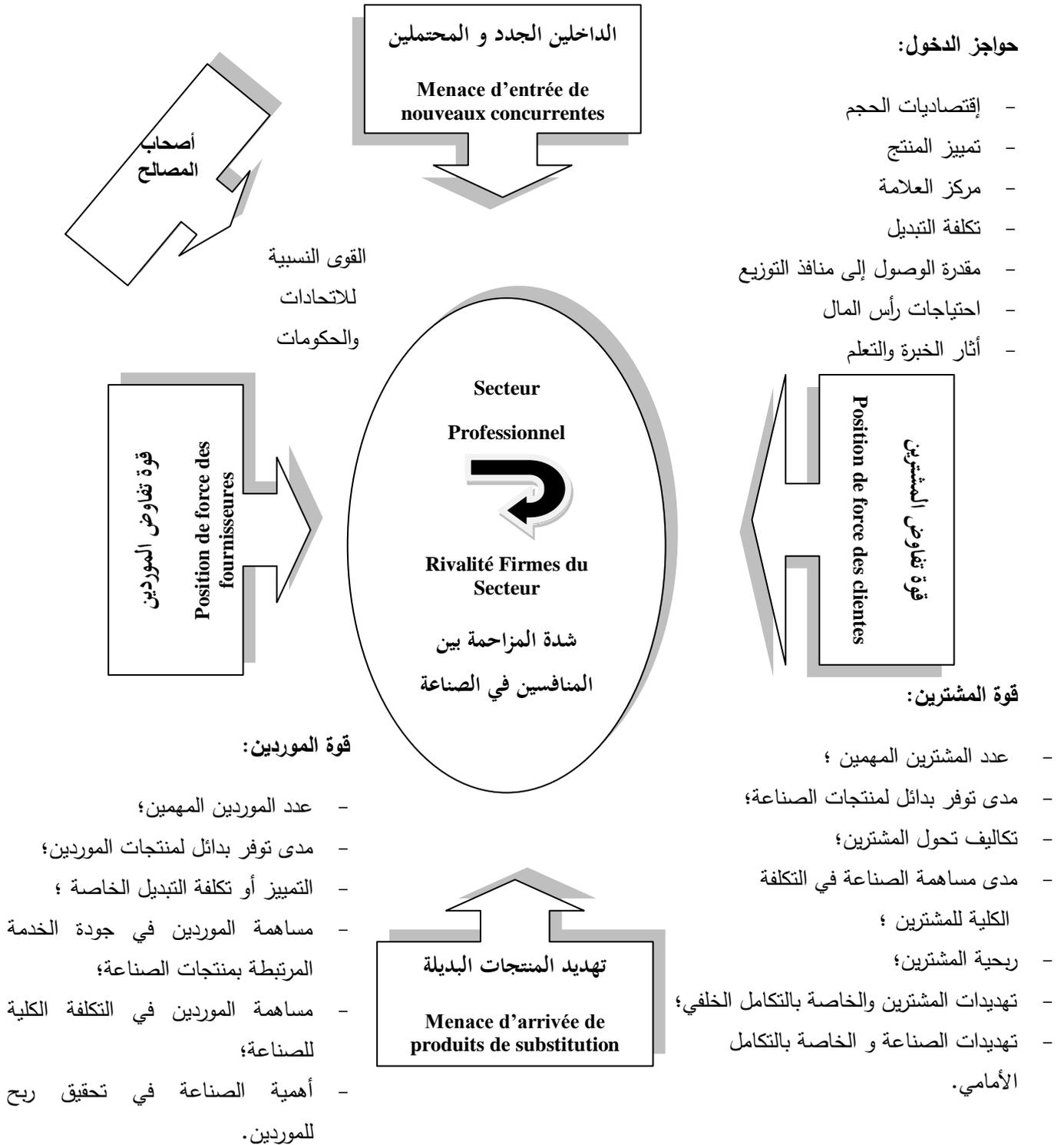
- المنافسون
- المشترون ،
- الموردين ،
- السلع البديلة ،
- الداخلين الجدد في السوق ،
- و أيضا العلاقات المتداخلة بينهم ، وأخيرا العوامل الكامنة وراء القوى الخمسة و التي تساعد في تقدير مدى جاذبية الصناعة.<sup>3</sup> و بالرغم من أن " بورتر " لم يذكر سوى خمسة قوى ،فقد أضيفت القوة السادسة و هم "أصحاب المصالح الأخرى " لتعكس قوة تأثير الحكومات و أي جماعات أخرى في بيئة العمل على أنشطة الصناعة.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية،" مفاهيمها ،مداخلها ،عملياتها المعاصرة"،الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع ،2000 ص:67

<sup>2</sup> كاضم نزار الركابي ،الإدارة الإستراتيجية "العولمة و المنافسة" ،الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع،ط1 ،2004 ،ص: 127

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مصر: مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998،ص: 65

الشكل رقم (01): نموذج القوى الخمسة لـ "M. Porter"



المصدر : - مؤيد السالم ،أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان ،دار وائل للنشر ،2005 ،ص: 97

-R, Brennemann , sabine Sépari, Economie d'entreprise , DUNOD, paris 2001, p :108

وتعتمد كثير من المنظمات في نموها على استقطاب عملاء منظمات منافسة أخرى، ولهذا فإن الأمر يتطلب من إدارة المنظمة أن تحدد ما هي المنظمات التي ستكون هدفا للهجوم عليها للتصدي لها، وبالتحديد فإن إدارة المنظمة يجب أن تجيب على ثلاثة أسئلة هامة<sup>1</sup>:

- أين سيكون الهجوم؟
- متى سيقع الهجوم؟
- كيف سيتم الهجوم؟

أو يمكن أن نطرح هذه الأسئلة بطريقة أخرى:

- هل علينا المنافسة؟
- وإذا كان كذلك في أي الأسواق يجب أن ننافس؟

فالإجابة على التساؤل الأول يجب أن يعتمد على موارد المنظمة، أهدافها و الأرباح المتوقعة.

والإجابة على التساؤل الثاني يتطلب أن يعترف أولا المسؤول بأن لديه موارد محدودة "مندوبي المبيعات، موازنات الإعلانات، قدرات تطوير المنتجات" و أن هذه الموارد يجب أن توجه نحو المناطق ذات الفرص المربحة.

وللإجابة على التساؤل الثالث: يتطلب أن تكون القرارات التي يتخذها مدير التسويق في كل من المنتج والتسعير و التوزيع والترويج، بحيث تسمح للمنظمة أن يكون لديها ميزة تنافسية في السوق، فالمنظمة يمكن أن تنافس على العديد من الأسس مثل نوعية المنتج، السعر، خدمة الزبائن، ونظرا لزيادة المنافسة الأجنبية اعتمدت العديد من المنظمات على المنافسة في الوقت كسلاح تنافسي<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني : القدرة التنافسية ( تعريفها ، أسبابها ، مؤشرات قياسها )

تكمن أهمية القدرة التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القدرة التنافسية، أسبابها، مصادرها، طرق قياسها و كذلك أهمية الاستراتيجيات التنافسية.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ،ص:14

<sup>2</sup> نظام موسى السوداني ،مرجع سبق ذكره ،ص: 62-63

### المطلب الأول : مفهوم القدرة التنافسية وأسبابها

لقد رافق تطور مفهوم التنافسية تطور المنظمة ، غير أن هذا المفهوم تعدى المنظمة ليشمل مستويات الاقتصاد الكلي و قطاع النشاط ، و هذا ناتج عن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية و التي أفرزت مفهوم التنافسية كحقيقة أساسية لتحديد نجاح المنظمات أو فشلها .

#### أولاً : مفهوم القدرة التنافسية:

توجد تعاريف متعددة لمفهوم القدرة التنافسية، وتختلف هذه التعاريف باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، حيث أن هنالك ثلاث مستويات لتحليل القدرة التنافسية و هي:

- على مستوى المنظمة
  - على مستوى الصناعة
  - على المستوى الوطني
- 1- على مستوى الاقتصاد الكلي :**

يتم التركيز في التحليل على مستوى الأداء الاقتصادي الكلي للاقتصاد الوطني على دراسة تلك العوامل التي تقبع وراء قوة أو ضعف الاقتصاد في أداءه<sup>1</sup>

- وفي هذا الصدد عرفت "جمعية الاقتصاد العالمي " world economic Forum " :

" هي قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم و إنتاج و تسويق السلع و الخدمات بخصائصها السعرية و غير السعرية في حزمة أكثر جاذبية عن المنافسين<sup>2</sup>

- و في تقرير آخر للجمعية عن التنافسية لعام 1995 عرفت التنافسية بأنها:

" القدرة النسبية للدولة أو المنظمة على خلق المزيد من الثروة عن منافسيها في الأسواق العالمية<sup>3</sup>

- كما عرفها " Jeffrddy sochs et Andrew worer " في تقريره عن التنافسية:

" درجة انفتاح الدولة للتجارة الخارجية و التمويل و كفاءة البنية الأساسية و كفاءة و تطور أساليب التقنية و مرونة سوق العمل المحلي و كفاءة الأجهزة القانونية و السياسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ص: 318

<sup>2</sup> عماد صقر سليمان ، الاتجاهات الحديثة في التسويق ، الإسكندرية : منشأة المعارف ، ص: 96

<sup>3</sup> عماد صقر سلمان ، المرجع أعلاه ، ص: 96

<sup>4</sup> عماد صقر سلمان ، المرجع أعلاه ، ص: 96

• لكن هناك مفهوم آخر تقدمه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) للتنافسية والذي تقرنه بالاقتصاد الوطني حيث ترى هذه المنظمة أن التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني يقصد بها الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها و توسع فيها على المدى الطويل؛

• كما تعتبر الدرجة التي يصل إليها بلد ما بحيث يستطيع أن ينتج سلعا و خدمات تقابل ذوق الأسواق الدولية تحت ظروف الطلب و التغيير السريع للأسواق، بحيث تزيد من مداخل مواطنيها؛ و بالتالي فالتنافسية تشير إلى أربعة عناصر هي : المرونة، الوقت، الجودة و الكفاءة.

ولقد جاء في تقرير التنافسية العالمية الصادر على المنتدى الاقتصادي العالمي نموذجا لقياس القدرة التنافسية للدول و يستند على 08 عوامل هيكلية أساسية تم تحديدها و بيان كيفية قياسها استنادا إلى العديد من الدراسات النظرية و التطبيقية القياسية، و تتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup> :

- مدى انفتاح الاقتصاد على التجارة الدولية؛
- الاستثمار الأجنبي؛
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي؛
- تطور الأسواق المالية؛
- نوعية البنية التحتية،
- نوعية التكنولوجيا؛
- نوعية الإدارة في قطاع الأعمال؛
- مرونة سوق العمل؛
- نوعية المؤسسات القضائية و السياسية.

كما يرى معهد التنافسية الدولية أن التنافسية هي قدرة البلد على<sup>2</sup> :

- أن ينتج أكثر و أكفا نسبيا أي بتكلفة أقل و بجودة أكبر و الملائمة؛
- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة و التحول نحو السلع عالية التصنيع وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين المحلية و الدولية و بالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في الدخل وطني أعلى للفرد.

<sup>1</sup> مسعداوي يوسف، القدرات التنافسية و مؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الجزائر:جامعة ورقلة ، 9/8 مارس 2005 ، ص: 127

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها ، مجلة جسر التنمية، السنة الثانية، العدد24، ديسمبر 2003، ص ص: 6-7

## 2- على مستوى الصناعة ( القطاع ) :

إن التحليل على مستوى الصناعة (القطاع) يركز على الاهتمام بالسياسات الحاكمة على نطاق اقتصادي محدد فهي تعرف على أنها : " قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية أو المحلية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة"<sup>1</sup>.

كما يتم تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما من خلال مقارنتها مع تنافسية قطاع مماثل في دولة أخرى بواسطة مؤشرات خاصة تتمثل في<sup>2</sup>:

- مؤشر التكاليف والإنتاجية : يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين، أو عندما يكون متوسط تكاليف الوحدة مساويا أو يقل عن متوسط تكاليف الوحدة للمنافسين الآخرين وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو متوسط تكلفتها الوحديّة.
- مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية : يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين، وإذا أخذنا بعين الاعتبار حصة الدولة في التجارة الدولية فإن القطاع يفقد تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين.

**3- على مستوى المنظمة :** تركز دراسة القدرة التنافسية على مستوى المنظمة على تلك العوامل الداخلية التي تجعل المنظمة قوية أو ضعيفة، لهذا نجد من يعرفها:

- على أساس الربحية و التميز و التفرد و المساهمة في النمو ،حيث أن المنظمة التنافسية هي المريحة و القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا<sup>3</sup>
- كما يعرفها " كوثلر" : " بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2012/2011 ، ص : 21

<sup>2</sup> دويس محمد الطيب، " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : دراسات تطبيقية، جامعة ورقلة، 2005، ص ص : 12- 13

<sup>3</sup> عماد صقر سلمان، المرجع أعلاه، ص:94

<sup>4</sup> فؤاد نجيب الشيخ ،فادي محمد بدر،العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية ، دورية الإدارة العامة ،المجلد24 ،العدد 03 ، 2004 ، معهد الادارة العامة ،ص:634

- كما تعرف أيضا: بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجديدة، و السعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من منظمات الأخرى<sup>1</sup>
  - إن التنافسية هي " إظهار القدرة على تصميم، وإنتاج، وتسويق عرض يلبي احتياجات قطاعات السوق المستهدفة بالكامل، وبشكل فريد ومستمر، مع الارتباط ببيئة الأعمال وسحب الموارد منها، وتحقيق عائد مستدام للموارد المستخدمة "
  - كما يمكن تعريفها بأنها الإطار "الكيفية" التي تمكن المنظمة من التميز و التفوق على المنافسين ويتحدد هذا الإطار وفقا لـ "M.Porter" بأربعة عوامل<sup>2</sup> :
    - يتعلق العامل الأول بتوفر عناصر الإنتاج كما و كيفا ومدى توفر خدمات البنية التحتية ،
    - ويتصل العامل الثاني بالطلب من حيث حجمه و نمطه الذي يرتبط بالعادات الاجتماعية السائدة،
    - ويرتبط العامل الثالث بدرجة التشابك الاقتصادي بين القطاعات الاقتصادية وما يوفره التشابك القوى بسرعة و تكلفة أقل في الحصول على مدخلات الإنتاج ،
    - ويتصل العامل الرابع بالبيئة المحلية و تأثيرها على إستراتيجية المنظمات وهيكلها و نشأتها وتنظيمها.
- من كل هذا يمكن أن نستخلص :

" القدرة التنافسية هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالحفاظ على ربحيتها وعلى حصتها وموقعها التنافسي وذلك من خلال تكلفة منتجاتها وجودتها ومستوى الكفاءة من خلال التقليل من نسبة الخطأ و العيوب في الإنتاج ، والاهتمام بالإبداع و الابتكار و العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين فيها والمتعاملين معها "

#### ثانيا : أهمية التنافسية:

تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية<sup>3</sup>:

- 1- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبيات ، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق

<sup>1</sup> كمال رزيق ، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2003، ص : 202

<sup>2</sup> سعيد الطراونة، تأثير المستوردات و التكلفة على المقدرة التنافسية السعريّة للصناعة الاردنية، مجلة العلوم الادارية، المجلد 29، العدد20، 2002، الجامعة الاردنية، ص: 264

<sup>3</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية ادارة الاعمال ، الجامعة الدولية البريطانية، 2010 ، ص: 32-33

الصغير إلى رحابة السوق العالمي ، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا ، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام ، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

2- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية ، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم ، أو بالأحرى شركاته ، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية ، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة ، للبلدان النامية كذلك ، إن أمكن الاستفادة منه.

3- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليس الدول ، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية ، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية ، ان مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدراتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

### ثالثا : أسباب التنافسية

تعود الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في منظمات الأعمال المعاصرة إلى عدة عوامل متعددة من أهمها<sup>1</sup> :

- 1- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات والمنظمة العالمية للتجارة ؛
- 2- وفرة المعلومات و الاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق ،والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت ، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- 4- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير ونتيجة التحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- 5- زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستوى الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى:

- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص : 318-319

- بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012، ص ص: 72-73.

انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على كسب وتنمية القدرات التنافسية .

### المطلب الثاني : أنواع ومصادر القدرة التنافسية

تستمد التنافسية أهميتها من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار، لذلك تعددت أنواعها و مصادرها.

#### أولاً: أنواع التنافسية

تساعد التنافسية على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة و الإنتاجية و يميز العديد من الكتاب بين عدة أنواع من التنافسية :

- 1- **التنافسية السعرية<sup>1</sup>**: وهي الاعتماد على التكلفة كأساس للتنافس فمن خلالها تتمكن المنظمة من إنتاج سلع بتكاليف أقل و منه سعر أفضل بالمقارنة بعروض المنافسين.
- 2- **التنافسية غير السعرية<sup>2</sup>**: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية، أي المنفعة تتحقق له من غير السعر مثل : النوعية، سرعة الاستلام للمنتج وتفردته مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في المنتج الذي يسعى المشتري إلى اقتناؤه.
- 3- **التنافسية النوعية**: وتشتمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالمنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة و الأكثر ملائمة للمستهلك تتمكن من بيع منتجاتها ولو بأسعار مرتفعة فلأهم عند المستهلك إلتماس قيمة مضافة في السلعة مقابل السعر المرتفع.
- 4- **التنافسية التقنية**: حيث تتنافس المنظمات في مشروعات عالية التقنية .

كما يميز تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي 2000 بين<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حلومي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2005، ص: 103

<sup>2</sup> عد في هذا الصدد الى:

- سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، رسالة ماجستير في الاقتصاد الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص:37

- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، أبريل 2006، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص: 1224

<sup>3</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها ، مرجع سبق ذكره، ص: 08

- 1- **التنافسية الظرفية:** حيث تركز على مناخ الأعمال و عمليات المنظمة و استراتيجياتها وتحتوي على التكلفة، النوعية، الحصة السوقية.
- 2- **التنافسية المستدامة:** و تركز على الإبداع التكنولوجي و الرأسمال البشري و الفكري و تحتوي على عناصر مثل : التعلم، البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي و قوى السوق.

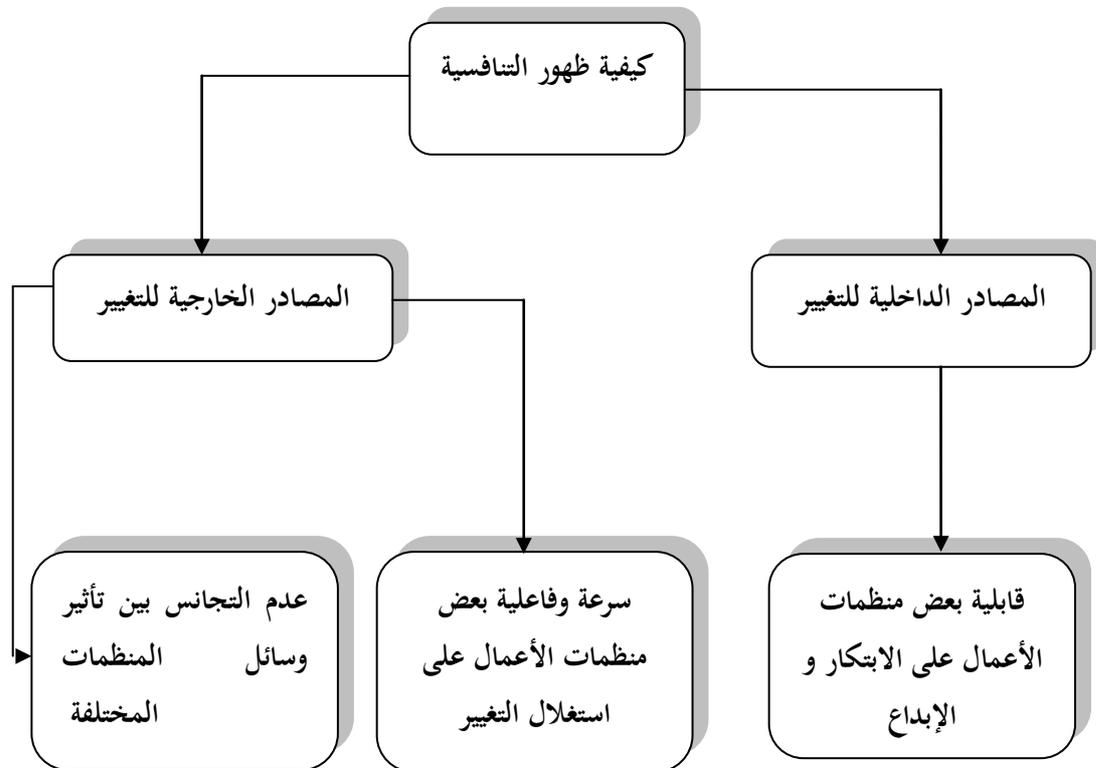
### ثانيا : مصادر القدرة التنافسية

لقد ذهب بعض المنظرين إلى إبراز أهمية الموارد وقدرتها على تحقيق التنافسية إلى اعتبار هذا المنظور الفكري نظرية متكاملة الأبعاد يمكن تطبيقها في صياغة الإستراتيجية و الخطة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.

### 1- كيفية بناء قدرات تنافسية

من خلال الشكل التالي - الشكل رقم 02 - سنبين كيفية ظهور التنافسية من خلال مختلف المصادر

الشكل رقم(02) : ظهور التنافسية



المصدر : خالد محمد بن حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، اليازوري، 2009، ص:353

فمن خلال الشكل يتضح أن التنافسية يمكن أن تكون من مصادر داخلية ( الابتكار ، الإبداع ) كما يمكن أن تكون هذه المصادر خارجية ( السرعة ، الفاعلية في مواجهة التغيرات الخارجية )

كما بين " Hamel et Heen " نقلا عن " Francesco Deleo " أن فهم جذور التنافسية يتطلب التعرف على مجموعة من المتغيرات وذلك موضح حسب الشكل التالي - الشكل رقم 03 :-

**الشكل رقم (03) : جذور التنافسية**



**المصدر:** خالد محمد بن حمدان ، مرجع سبق ذكره ،ص:354

إن بناء ميزة تنافسية يستند بشكل كبير على ما تملكه المنظمة من موارد مختلفة بداخلها و ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر التنافسية :

- 1- العوامل الأساسية للإنتاج ؛
- 2- بناء الجدارات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة ؛
- 3- ظروف الطلب المحلي ؛
- 4- مدخلات المنظمة و الصناعات المساندة؛
- 5- البيئة الخارجية؛
- 6- التكامل العمودي.

## 2- مصادر القدرة التنافسية

لتحديد مصادر القدرة التنافسية سوف نعرض مساهمات بعض المفكرين في هذا المجال:

- فحسب Grant وحسب الدراسة التي قام بها سنة 1991 فإن مصادر القدرة التنافسية تنقسم إلى قسمين حسب نظرية الموارد<sup>1</sup>:
- **المهارات الفريدة:** وهي تساعد المنظمة على اختيار إستراتيجيات المنافسة و تطبيقها و التي تمكنها من التميز و التفوق على منافسيها الرئيسيين و تشمل على المهارات الفنية ، الإدارية، و المهارات الوظيفية .
- **الموارد الفريدة للمنظمة :** فهي تلك الموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة مثل شبكات التوزيع ، الطاقة الإنتاجية ، والقوة التسويقية و التكنولوجية و الموارد الطبيعية .
- بينما حدد كل من Pitts et Lei مصادر القدرة التنافسية كالتالي<sup>2</sup> :
- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع ، الموجودات ، .... وغيرها ، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير و الإبداع ، و إدارة المعرفة.
- **المصادر الخارجية:** كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى خلق فرص و مميزات يمكن أن تستغلها المنظمة و تستفيد منها كظروف العرض و الطلب على الموارد الأولية ، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة، ..... وغيرها.
- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي و التنويع والتحالفات الإستراتيجية و العلاقات الآخرين .
- كما اعتمد " بورتر " على ما يحققه المشتري من مزايا و التي تشمل<sup>3</sup>:
- تخفيض التكلفة
- تحقيق قيمة مضافة.

<sup>1</sup> أحمد ضيف الله علي طفاحة، أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال،الأردن: كلية إدارة المال و الأعمال ، جامعة آل البيت ، 2008/2007 ، ص: 45

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 357

<sup>3</sup> سفيان نقماري، الإبداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ، الجزائر : جامعة البليدة، أفريل 2013.

### المطلب الثالث : كيفية قياس القدرة التنافسية:<sup>1</sup>

أي منظمة تكون بحاجة إلى معرفة القدرة الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة ويمكن تصنيفها إلى نوعين :

#### أولاً: مقاييس نوعية :

وهي تتمثل أساساً في درجة رضا الزبون عن منتجات المنظمة قياساً بالمنافسين الآخرين ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التي تتمثل في:

- 1- النوعية المتوقعة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين و الاختلاف بين خصائص و حاجات ورغبات الزبائن.
- 2- النوعية المدركة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل من توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
- 3- النوعية القياسية : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة و التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً و المخطط لها.

#### ثانياً: مقاييس كمية :

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس التنافسية و ترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق و يتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها :

- 1- نسبة الضرر المرتبطة بجودة المنتج : ويمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق و بالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين حيث :

$$\text{نسبة الضرر نتيجة مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي مبيعات}}$$

<sup>1</sup> تأمر البكري، إستراتيجيات التسويق، عمان: اليازوري النشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص ص : 200-202

$$\text{ن ض م ج} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

2- **المنتجات الجديدة** : وتعتبر عن مقدار إسهام و تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المنظمة ، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المنظمة ، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمات في السوق .

3- **إجمالي التكاليف** : وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين .

4- **الحصة السوقية** : وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها ، وكلما إرتفعت هذه النسبة كلما تتبين قوة المنافسة في السوق .

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

5- **المؤشرات المالية** : وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها و من أبرز هذه النسب :

$$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

### المبحث الثالث : أبعاد القدرة التنافسية

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة و متغيرة ، لذلك وجب عليها أن تكيف أهدافها وإستراتيجياتها بما يتوافق مع هذه المتغيرات وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكنها أن تحقق لها ميزة تنافسية في السوق الذي تتعامل معه .

#### المطلب الأول : مفهوم أبعاد التنافسية

هناك مجموعة من الأبعاد التي تعتبر كمدخل وأسبقيات للتنافسية المنظمة، فهذه الأخيرة تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع، هذه الأبعاد صنفها الباحثون كل حسب وجهة نظره.

#### أولاً: تعريف البعد التنافسي

يتطلب إدراك مفهوم البعد التنافسي تناول اجتهادات بعض الكتاب حيث عرفها<sup>1</sup> :

- " Sheroder " : أن الموقع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة المنظمة يأتي من خلال الأبعاد التنافسية والمتمثلة في : التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.
  - " Buffa et Sarin " : ينظران إليها على أنها أبعاد الإستراتيجيات التنافسية و يحددانها بالتكلفة، الجودة، اعتمادية التجهيز، المرونة.
  - " Wiled " : مجموعة من المعايير المتعلقة بأداء المنظمة و المتمثلة في التكلفة المنخفضة، الجودة العالية ، المرونة الكبيرة، التسليم في الوقت المحدد .
  - " Slack " : الأبعاد التنافسية هي أهداف الأداء وتتضمن التكلفة المنخفضة و الجودة العالية والمرونة في العمليات وسرعة تسليم المنتجات فضلا عن الاعتمادية في تسليم المنتجات وأن تحقيق المنظمة لهذه الأهداف يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.
  - " Macmillant et Tampo " : هي تحقيق تكلفة منخفضة ، التميز في الأداء ، المرونة، الوقت . لهذا فإن منظمات الأعمال التي تريد أن تبقى في الصدارة وتسعى للبحث المستمر عن التفوق على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها ، وبالرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين في تحديد أبعاد التنافس إلا أنهم كانوا متفقين على معظم الأبعاد<sup>2</sup> .
- و الجدول التالي يبين لنا إسهامات بعض الكتاب في إعطاء مفهوم لأبعاد التنافس :

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل ، حكمت رشيد سلطان ،العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي ،القاهرة ،المجلة العربية للإدارة ، المجلد 26

،العدد1، 01، 2006، ص : 65

<sup>2</sup> ثامر البكري ،إستراتيجيات التسويق ،مرجع سبق ذكره، ص: 204

الجدول رقم (02) : أبعاد التنافس وفق مختلف الباحثين

أنواع أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - إبداع	Evans, 1993
كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية	Certo et Peter, 1995
نوعية - الإسناد - السمعة - التصميم - السعر	Mentzberg et Quinn, 1996
كلفة - نوعية - مرونة - وقت	Krajenski et Ritzman, 1996
كلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع	Best, 1997
التصميم - النوعية المرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع	Stack et ...al, 1998
كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا	Macmillan et Tampo, 2000

المصدر: خالد محمد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص:357

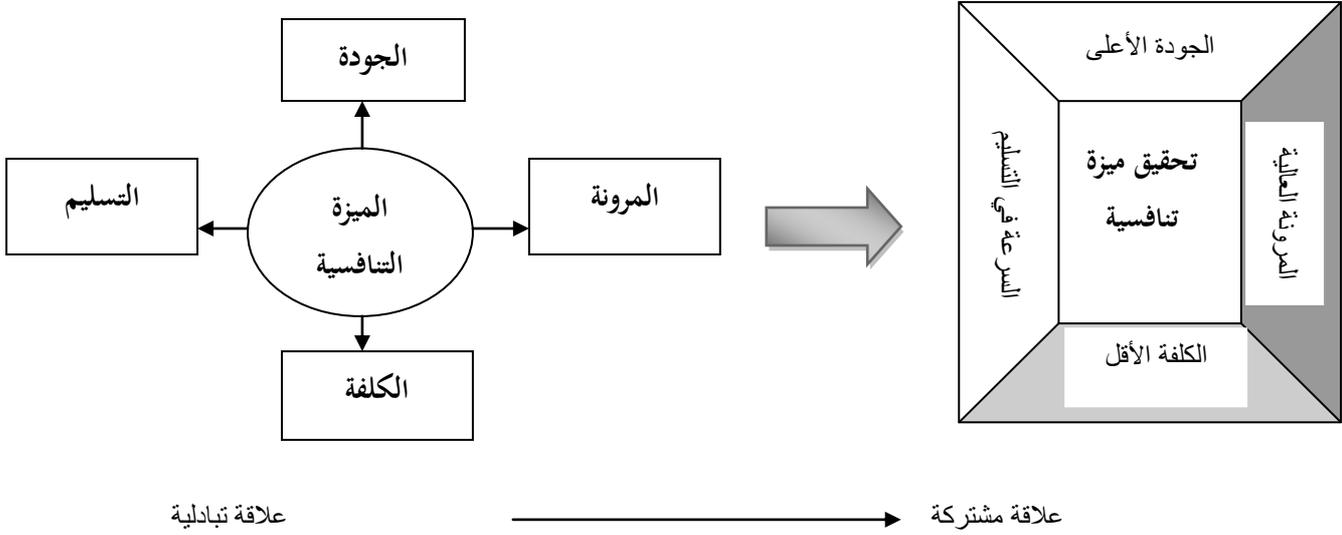
و من خلال الآراء المختلفة لمختلف المفكرين يمكن أن نحدد أبعاد التنافسية على أنها :

- التكلفة
- الجودة
- المرونة
- التسليم ( الوقت )

ثانيا: العلاقة بين أبعاد التنافسية

بعد اشتداد المنافسة فإنه قد بدأت المنظمات العمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من كون منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال وسائل تحسين الجودة و قدمكن ذلك المنظمات من القدرة على الإنتاج المنتجات بجودة أعلى مقابل كلفة أقل من كلف المساهمين و بالتالي فقد أصبحت العلاقة بين أبعاد التنافس علاقة مشتركة " تكاملية " بعد أن كانت تبادلية ، و الشكلين التاليين يبينان هذا الانتقال.

الشكل رقم (05) : العلاقة بين الأبعاد التنافسية



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، عمان : اليازوري النشر و التوزيع ، الطبعة العربية، 2008، ص ص: 208 - 209 (بتصرف)

و يمكن تلخيص أبعاد القدرة التنافسية في الجدول التالي :

الجدول(03) : أبعاد التنافسية

البعاد	توضيح
التكلفة	تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين
الجودة	و تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد
المرونة	التكيف و التقلب في الطلب و القدرة على الاستجابة
التسليم ( الوقت)	إحترام الوقت المحدد للتسليم و السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق.
- محمود روسان، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية، دراسة تحليلية في شركة الأدوية الأردنية، إريد للبحوث و الدراسات ، المجلد الثاني، العدد02 ، 1999، ص:76

كل هذه الأبعاد لا تتحقق إلا بوجود الابتكار والإبداع و خطوط اتصال واضحة و وسائل اتصالات ذات جودة و كفاءة في المنظمة ، كما أنها لا تتحقق إلا بانتهاج المنظمة لاستراتيجيات تنافسية ملائمة

### المطلب الثاني : تحليل أبعاد التكلفة و الجودة

#### أولاً : بعد التكلفة:

تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة<sup>1</sup>، وذلك بقيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف الموارد و العمل و الطاقة و التكاليف الأخرى في هدف تصميم نظام يسهم في خفض التكلفة الوحدة الواحدة ، و يستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات ، و يشير "kostos" إلى أن التكلفة هي النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحاً تنافسياً.

كما يؤكد "ditworth" أن على الشركة التي تركز على التكاليف أن تجعل تكاليف رأس المال و العمل والموارد و التشغيل والطاقة والعمليات الأخرى أقل من الشركات المنافسة<sup>2</sup>.

تعتبر عناصر التكلفة من أهم العوامل التي تستفيد منها المنظمة و تستطيع توظيفها نتيجة لقدرتها على الإمداد بالقدرة التنافسية وتتمثل هذه العناصر في<sup>3</sup> :

**1- اقتصاديات الحجم:** و التي تبين قدرة المنظمة على تغطية جزءاً كبيراً من تكاليفها الثابتة ، و التي من خلالها تتفوق على المنافسين ، و تستطيع تقديم منتج بسعر منخفض يحقق لها ميزة تنافسية، وذلك لا يتحقق إلا مع الإنتاج الكبير للاستفادة من اقتصاديات الحجم .

**2- تكاليف التسويق** والتي هي عبارة عن التكاليف التي تحدث على المنتج منذ خروجه من المصنع و حتى وصوله لقنوات التوزيع وتقديمه للمستهلك .

**3- العملية الإنتاجية و تأثيرها على مركز التكلفة:** إذ تتمكن الشركة من تحقيق كفاءة في عمليات الإنتاج من خلال المتابعة لفترات طويلة لمستويات الطاقة الإنتاجية المحدودة و تطوير كفاءة أداء العمليات.

**4- التصميم:** أما فيما يخص عملية التصميم المنتج فإنها تراعي أبعاد و تصميم المنتج بما يقلل الفارق في العمل و المواد الخام المستخدمة، والتصميم البسيط الاقتصادي، بما لا يخل من مستويات الجودة المطلوبة.

<sup>1</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 205

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل ، حكمت رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 71

<sup>3</sup> توفيق صالح عبد الهادي ، العوامل المؤثرة على اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية ، أطروحة دكتوراه في فلسفة

الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا، 2007 ، ص: 73

5- **الخبرة:** والتي تعتبر مصدرا لتحقيق ميزة في التكلفة، فالعديد من الدراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الخبرة التنظيمية ومدى قدرة المنظمة على استخدام خبراتها التنظيمية في تخفيض مستوى التكاليف لديها ، وتظهر خبرة المنظمة في قدرتها على تقليل التكلفة من سنة لأخرى للدخول في شرائح سوقية جديدة تحقق لها الربحية .

### ثانيا : بعد الجودة:

انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم و التطور الاجتماعي والثقافي فيها، تعتبر الجودة العامل الوحيد الأكثر أهمية الذي يؤثر على أداء وحدات العمل على المدى البعيد، ولقد تباينت آراء الكتاب في تحديد مفهوم الجودة<sup>1</sup>:

- "Stack" : الجودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح لتقديم منتجات تلئم حاجات الزبائن ورغباتهم .
- "Juran" : الجودة تعني مدى ملائمة المنتج للاستخدام .
- "John" : أنها تعد هدفا لكل مدير وقوة ذات تأثير كبير في أداء المنظمات ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي.

إذن فالجودة يقصد بها مجموعة الخصائص و المواصفات التي يجب أن تتوافر في منتج معين بما يفي باحتياجات العملاء الحاليين والمرتبين، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال<sup>2</sup> :

**1-التصميم :** و هو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف ، والدرجة التي يتمكن لها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات و خصائص التصميم.

**2- درجة التوافق :** بين المنتج المقدم للسوق و حاجات و رغبات الزبائن من جهة و جعل نسبة المعيب و التلف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.

**3- الخدمة المرافقة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها و التي قد تكون إرشادية ، تدريبية ، صيانة ، ضمانات ن وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون .

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل ، حكمت رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 72

<sup>2</sup> ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص:206

كما يعرض “ Merdith et Shafer ” : الفوائد التي حققها المنظمات الصناعية من جراء اعتمادها بعد الجودة كميزة تنافسية كالاتي<sup>1</sup> :

- زيادة هامش الربح ؛
- زيادة الحصة السوقية ؛
- التخلص من شدة المنافسين ؛
- تقليل الإهدار في الوقت والموارد؛
- زيادة كفاءة الإنتاج.

يمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقا من وجهة نظر كل من المنتج و الزبون<sup>2</sup>:

1- من وجهة نظر المنتج تقاس الجودة على أساس المواصفات التي يتم وضعها مسبقا أي المعايير التي تضعها المنظمة عند تطويرها للخدمة / المنتج .

2- أما من وجهة نظر الزبون فإن معنى الجودة هنا أكثر شمولاً فالزبائن يهتمون بالجودة من منطلقين، المنطلق الأول و هو على أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية، السلامة، سهولة الاستخدام ، و المنطلق الثاني هو اهتمام الزبائن بجودة الخدمة من حيث الدقة، الاستجابة والاستمرارية بدعم المنتج بما يعرف بالخدمة ما بعد البيع .

3- إن جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تلبي متطلبات الزبائن و توقعاتهم ، لأن قياس الجودة يبنى على أساس تقييم الزبائن للخدمة أو المنتج بما تحققه هذه المخرجات من رضا لدى المستهلك أو الزبون.

4- إن الاهتمام بموضوع الجودة ودورها في تحقيق مردودات إيجابية للمنظمة ، دفع بالعديد من المنظمات إلى البحث والتحليل لإيجاد أساليب متطورة لتحسين جودة المنتجات .

وكخلاصة لما سبق نستطيع القول أن الجودة تعد إحدى الأبعاد التنافسية التي تشير إلى مجموعة من الخصائص و المواصفات التي يمتلكها المنتج و القادرة على تلبية حاجة معينة .

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل ، حكمت رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص:73

<sup>2</sup> فالح عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره ، ص: 75-76

### المطلب الثالث: تحليل ابعاد المرونة و التسليم

#### أولاً: بعد المرونة :

يعد بعد المرونة من الأسبقيات " الأبعاد " المهمة ، إذ يعتبرها عدد من الكتاب المعيار الحقيقي لقابلية المنظمة على الاستجابة و التكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقا لحاجات و رغبات العملاء.

و يمكن استخلاص تعاريف بعض الكتاب<sup>1</sup>:

- يرى "Upton" : أن المرونة هي قابلية المنظمة للتغيير و للاستجابة لحاجات و رغبات العملاء بأقل جهد ووقت و تكلفة وأداء.
- أما بالنسبة لـ " Suran et Cupta " : المرونة هي القابلية للتحرك و الانتقال بين المنتجات بسرعة.
- " Denton " : يعرفها على أساس أنها تضيف بعدا قويا إلى الإستراتيجية التنافسية للمنظمة بالإضافة إلى بعدي التكلفة و الجودة.
- أما " Ditworth " فيصفها بأنها البعد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات .

أما بخصوص أنواع المرونة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في مجال الإنتاج و العمليات والتي من شأنها أن تحقق لها مركزا تنافسيا متميزا في السوق و هي<sup>2</sup> :

- 1- **الطلب الخاص** : ويقصد بها تقديم أو إنتاج سلعة وفق حاجات و رغبات عميل محدد.
- 2- **مرونة الحجم** : تشير إلى قابلية المنظمة للعمل بربحية و بمستويات مختلفة من المخرجات، وتقاس هذه المرونة باستقرار تكلفة التصنيع على مستويات متعددة من حجم الإنتاج.
- 3- **مرونة المنتج** : و تشير إلى قدرة المنظمة على التطوير السريع لمنتجات جديدة و تطوير المنتجات القائمة و ذلك من اجل تلبية متطلبات السوق المتغير .
- 4- **مرونة الآلات و المعدات** : ويطلق عليها مرونة مزيج المنتجات و تتمكن المنظمة من تنويع منتجاتها بدون إضافة آلات و معدات جديدة .
- 5- **مرونة العاملين** : يشير هذا النوع إلى امتلاك المنظمة لعاملين ذوي مهارات متنوعة ، إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة و عمل .

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل ،مرجع سبق ذكره ، ص:74

<sup>2</sup> المرجع اعلاه، ص: 74

6- مرونة التصميم : يقصد بها قدرة المنظمة على تغيير المنتج جزئياً أو كلياً للاستجابة لمتطلبات السوق في الوقت المناسب و بالتكلفة المنخفضة .

و باعتبار المرونة هي قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف يمكن أن نصنفها في مجالين أساسيين هما :

- 1- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.
- 2- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات الطلب و بالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة و متقلبة .

#### ثانياً : بعد التسليم ( التوقيت المناسب):

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر القرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها ، وعليه فإن العديد من المنظمات الأعمال بدأت تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم<sup>1</sup>.

• حيث يرى “ Bragman “ : أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة للتنافس في السوق من قبل العديد من المنظمات من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية و التسريع في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن في وقت أقصى<sup>2</sup> .

• و يرى “ Stack “ : أن المنظمات الصناعية تتنافس في الوقت الحاضر على أساس سرعة تسليم المنتجات للزبائن و في الأوقات المحددة ، إذ يعد الزبائن سرعة تسليم المنتجات من العوامل المهمة في العديد من الصناعات و التي لها دور في زيادة رضاهم عن المنظمة<sup>3</sup> .

لقد اختلف الباحثون في تسمية هذا البعد، فهناك كتاب يسمونه بالتسليم و يحددون مضامينه كما يلي<sup>4</sup>:

- 1- الاعتمادية: و تعني القدرة على التسليم في الوقت المحدد ، أي في الوقت الذي يتم التعاقد مع الزبائن.
- 2- السرعة: و تعني سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص:206

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، مرجع سبق ذكره ، ص 75

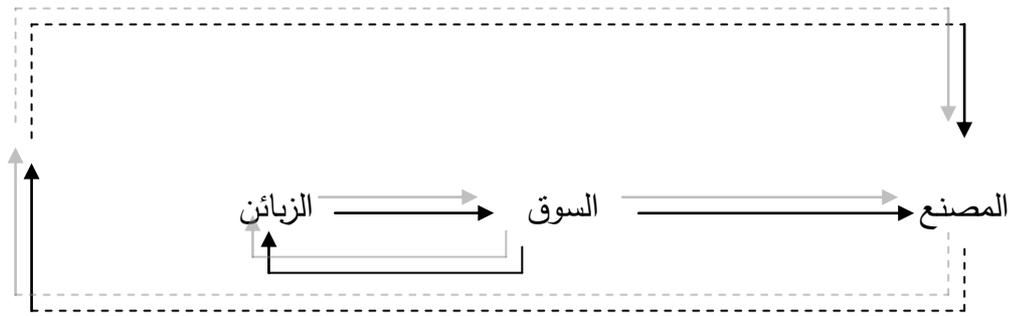
<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل، مرجع أعلاه، ، ص: 75

<sup>4</sup> أكرم أحمد الطويل، مرجع أعلاه، ص ص : 75-76

أما باحثون آخرون فيسمونه بالوقت و يحددون مضامينه كما يلي :

- 1- التسليم السريع : يشير إلى الوقت المستغرق بين تسلم الطلبية الزبون وبين تلبيةها
  - 2- التسليم في الوقت المتفق عليه مع الزبون.
  - 3- سرعة التطوير: تشير إلى سرعة تقديم المنتج و تتمثل في الوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الشكل النهائي .
- كما يتمثل الوقت و حدوده في العناصر التالية - الشكل رقم (04) - :

#### الشكل رقم (04) : عناصر الوقت



المصدر: ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص:206

- الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت لإنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق و ما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.
- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون و الموجه إلى الحلقات الوسطية الموجودة في السوق و الموجهة مباشرة إلى المصنع.
- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط " السوق " أو المصنع و الزبون ، ولا شك بان هذه الفترة التي تستغرقها عملية التسليم للزبون ، المنتج و منه فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة.

### المبحث الرابع : الاستراتيجيات التنافسية

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المنظمة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها ، والسؤال المهم هنا : كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة و الضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المنافسة لها في السوق؟

#### المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التنافسية

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة ؛ و الإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون<sup>1</sup>.

وتشير الإستراتيجية التنافسية التساؤلات التالية:

- 1- هل يجب أن ننافس على أساس معيار التكلفة المنخفضة "و بالتالي السعر الأقل لمنتجاتنا"؟  
أم ننافس على أساس الميزة في منتجاتنا ؟
- 2- أم على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل جودة أو الخدمة العملاء ؟
- 3- هل يجب أن ننافس على أساس الند للند مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق؟
- 4- أم يجب التركيز على قطاع سوقي صغير بشرط أن يكون مضمونا و مريحا.<sup>2</sup>

تشتمل الاستراتيجيات التنافسية على كيفية إدارة الإمكانيات و الموارد المتاحة لهذه الوحدات بحيث تزيد قدرتها على المنافسة ضمن إطار البيئة المنافسة و تعمل على خلق الميزة التنافسية سعيا نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي تسعى هذه الوحدات على تهيئة إجابات محددة للتساؤلات المطروحة .

قام " M.Porter " بتقديم ثلاث بدائل لتحويل القوة الدافعة للمنظمة إلى إستراتيجيات في إطار التكيف لقوى البيئة التنافسية ، أطلق عليها اسم الاستراتيجيات التنافسية العامة ، يمكن استخدامها لإيجاد موقع للمنظمة ضمن الصناعة، حيث هنالك عدة عوامل لتحديد الاستراتيجيات التنافسية، ولقد قدم Porter عجلة الإستراتيجية التنافسية - لاحظ الشكل رقم(06) - في إشارة إلى العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية المتمثلة فيما يلي :

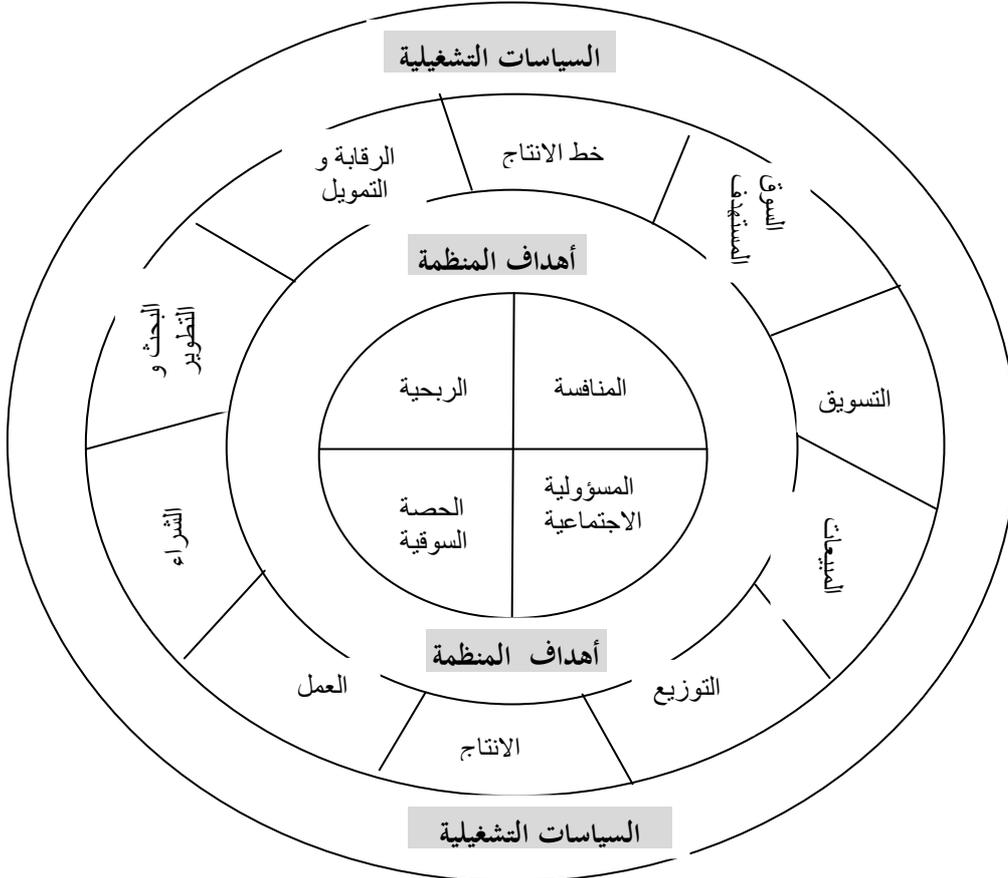
#### 1- نقاط قوة المنظمة و نقاط ضعفها؛

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد و آخرون، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل تكاملي، الرياض، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008، ص:303

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص:144

- 2- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين؛  
3- فرص وتهديدات البيئة الخارجية

الشكل رقم (06) : عجلة الإستراتيجية التنافسية



المصدر: صلاح عبد الرضا رشيد، مرجع سبق ذكره ، ص: 304

ويتضح من خلال الشكل أن الاستراتيجيات التنافسية هي في حقيقتها انعكاس لأهداف المنظمة

- المنافسة،
- الربحية ،
- المسؤولية الاجتماعية،
- الحصة السوقية

ولسياساتها التشغيلية ( من شراء ، إنتاج ، مبيعات، البحث و التطوير، التسويق، السوق المستهدف).

فالمؤسسة تحاول التوفيق بين الأهداف التنظيمية التي تريد تحقيقها وبين السياسات التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف و هذا يكون عن طريق الاستراتيجيات التنافسية.

### المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية

لدى دراسته لواقع العديد من شركات صناعة السيارات ميز " بورتر " بين عدد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الأعمال في سعيها للحصول على الميزة التنافسية.

#### أولا : قيادة التكلفة:

وتعني أن المنظمة تنجز أو تحقق أنشطتها و فعاليتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها و التنافس على ضوء مدى واسع من التقسيمات ، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجيع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل:

**1- توافر اقتصاديات الحجم :** يقوم هذا المفهوم على مبدأ مفاده انه في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدود<sup>1</sup>، و تمثل القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد مصادر اقتصاديات الحجم .

و التكاليف الثابتة هي تلك العناصر التي يجب تحملها لإنتاج أحد المنتجات مهما يكن مستوى تلك العناصر التي يجب تحملها لإنتاج أحد المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات<sup>2</sup>.

**2-التنبؤ الدقيق للطلب مصحوبا بالانتفاع المرتفع من الطاقة :** إذ عندما يكون الطلب مرتفعا ويكون هناك استغلال كفو للطاقة الإنتاجية يمكن أن تنتزع الكلف الثابتة للمنظمة على عدد أكبر من الوحدات الذي يخفض من نصيب الوحدة من الكلفة والعكس بالعكس ، و تجدر الإشارة إلى أن الاستغلال الكفاء للطاقة يمكن أن يتم من خلال ثلاث طرق وهي التنبؤ الدقيق للطلب ، اعتماد سياسات محافظة للتوسع في الطاقة و المجازفة في تسعير المنتجات<sup>3</sup>.

**3-التطورات التكنولوجية:** و يقصد بها تضحية المنظمة بالكلفة الثابتة بقصد تخفيض التكلفة المتغيرة ، إذ أن شراء المنظمة الآلات و امتلاكها النظم و المهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر في تخفيض التكلفة من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.

**4- تأثيرات الخبرة و التعلم:** آثار التعلم وهي بمثابة وفرات في التكلفة تنتج عن التعلم من خلال التطبيق العملي ، فمثلا يتعلم العامل بال تكرار ما هي أفضل طريقة لتنفيذ المهمة بمعنى تزداد إنتاجية

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 307

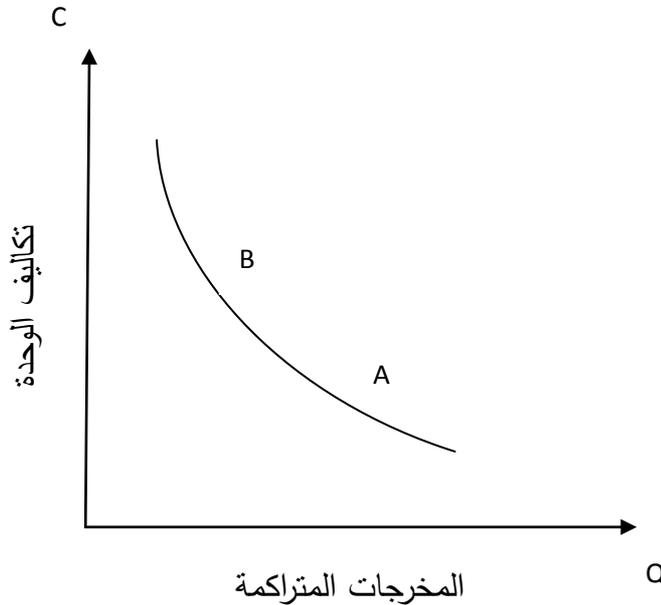
<sup>2</sup> رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد عبدالعال ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، الرياض، دار المريخ للنشر ، ص: 241

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 307

العامل على مدار الوقت ، و تنخفض تكاليف الوحدة عندما يتعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة<sup>1</sup>.

أما منحنى الخبرة فهو يتصل بعملية التخفيض المنظم لتكلفة الوحدة ، وطبقا لمفهوم منحنى الخبرة تأخذ تكاليف التصنيع المنتج في الانخفاض بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات ولا شك أن الأهمية الإستراتيجية لمنحنى الخبرة واضحة و يؤكد أن زيادة معدل حجم الإنتاج الشركة ونصيبها من حصص السوق سوف يمنحها مزايا تتعلق بالتكاليف بأكثر مما تستحوذ عليه المنظمة و لكن إن المزايا الخاصة بالتكاليف المكتسبة من آثار الخبرة يمكن أن تعقد فاعليتها عقب تطوير تقنيات جديدة - لاحظ الشكل رقم (07) -.

الشكل رقم (07): منحنى خبرة نموذجي



المصدر: رفاعي محمد الرفاعي ، الإدارة الإستراتيجية ،مدخل متكامل ،الرياض :دار المريخ للنشر ،2001 ،ص:246،

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمنظمات بأقل تكلفة في الصناعة وهي<sup>2</sup> :

1- فيما يتعلق بالمنافسين : فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

<sup>1</sup> رفاعي محمد الرفاعي ، مرجع سبق ذكره ، ص:244

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ،مرجع سبق ذكره ،ص: 115

- 2- فيما يتعلق بالمشتريين : فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .
- 3- فيما يتعلق بالموردين : فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- 4- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين في السوق: فالمنظمة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- 5- فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة .

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي<sup>1</sup> :

- 1- وجود طلب مرن للسعر : حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- 2- نمطية السلع المقدمة ؛
- 3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ؛
- 4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- 5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

يرى "بـورتر" أن اعتماد هذه الإستراتيجية سوف يقلل من حجم التحديات في المركز الذي تحتله هذه المنظمات و اعتماد هذه الإستراتيجية لا يقلل من جودة المنتج ،كما أنها لا تقلل من حجم المكافآت التي تقدم إلى أصحاب المصالح ، حيث أن هذه الإستراتيجية تكون مربحة .

والغاية الأساسية هي : المحافظة على ميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين و المهم هو أن يتم إدراك هذا السعر المنخفض من قبل المستهلكين و تحقيق هامش ربح عال و هذا سينعكس إيجابيا على تعظيم الحصة السوقية للمنظمة والمنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية إنما تحقق معدلات ربح تفوق المعدل المحقق في الصناعة.

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل، المرجع السابق ، ص:116

ثانيا : إستراتيجية التمييز " الاختلاف " :

و هي إستراتيجية تنافسية تتطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة و بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على انه شيء فريد أو مميز<sup>1</sup>، وهي إستراتيجية شاملة تتخذ مجالات متعددة كالجودة و تصميم المنتج و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة و آلية خدمة الزبائن و تعمل على بلورة صورة إيجابية و متميزة في ذهنية الزبون.

ويرى " Thomson " أنه غالبا ما تتم عملية مبادلة الكلفة الشاملة بالتمييز حيث كلا هاتين الإستراتيجيتين تعملان باتجاه معاكس .

وإستراتيجية التمييز تضيف التكاليف لكي تحقق الإضافة في القيمة للمستهلكين و التي تحفز المستهلك لدفع السعر الأولي.

لتحقيق النجاح في هذه الإستراتيجية ينبغي أن تكون تقسيمات السوق واضحة و أن تكون المتطلبات الأساسية لها متوفرة خاصة فيما يتعلق بإتاحة الفرص للمستهلك لإدراك خصائص التمييز للسلعة عن سلع المنافسين ، و كذلك عدم قدرة المنافسين على تقليد هذه الخصائص المتميزة للسلعة ، و يتطلب نجاح هذه الإستراتيجية أيضا توفر العوامل التالية<sup>2</sup> :

- 1- الجودة العالية للموارد الأولية ( لابد على المنظمة الاعتماد على الجودة ) ؛
  - 2- أداء متميز ( الاعتماد على مبدأ التميز )؛
  - 3- جودة عالية في الإنتاج و التفتيش و الرقابة ( في مختلف مراحل العملية الإنتاجية ) ؛
  - 4- توزيع و تعبئة متميزة ( من اجل تمييز المنتج عن منتجات المنافسين ) ؛
  - 5- تسليم جيد للمبيعات و الإنتاج ( مراعاة التوقيت المناسب )؛
  - 6- علاقات جيدة مع المستهلكين ( اتصالات خارجية فعالة ).
- و كقاعدة عامة ، يمكن القول بأن إستراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها<sup>3</sup> :

- 1- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات (حيث أصبح المستهلك هو صاحب القرار)؛
- 2- تعدد استخدام المنتج و توافقه مع حاجات المستهلك ( من خلال العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها) ؛

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ،مرجع سبق ذكره ، ص:147

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي ، مرجع سبق ذكره ، ص194 ( بتصرف)

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص:119 ( بتصرف)

3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز .

ومنه يكون من السهولة إدراك عدم قدرة بعض المنظمات على تبني هذه الإستراتيجية للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- 1- اختيار السلع أو خدمات يصعب فهم خصائصها و إدراكها من قبل المستهلك ( يجب مراعاة ميول و رغبات المستهلك في الدرجة الأولى من خلال تحسين العلاقات معهم)؛
- 2- عدم القدرة على تحديد الاحتياجات الفعلية و بالنتيجة الفشل في إنجاز فاعلية الكلفة (فشل في نظام الاتصالات إن كان داخليا أو خارجيا)؛
- 3- من خلال اختيار مجالات أو أشياء يتمتع المنافسون بها بقدرة متميزة ( كلما كان نظام الاتصال فعال كلما تمكنت المنظمة من دراسة خصائص منافسيها بأكثر دقة )؛
- 4- من خلال التفكير الضيق و المحدود و عدم فهم أو استيعاب الفرص البيئية مقارنة بقدرات المنافسين .

### ثالثا : إستراتيجية التركيز :

تبنى إستراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال ، إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين و تحقق المنظمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد .

تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء ،..... وغيرها، وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية:

1- التركيز على خفض التكلفة: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين و الذي يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل ..... و في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

2- التركيز على التمايز : هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل ، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم .

وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء للعلامة لمنتجاتها

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي ،مرجع سبق ذكره ، ص195 (بتصرف)

إذا للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتين هامتين :

- اختيار و تحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة وهنا يلعب نظام الاتصال دورا فعالا.

ولتحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على حجم القطاع ،ربحية القطاع ،مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع ،الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين و أخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة و حاجات القطاع السوقي وهذا يتم عن طريق علاقات المنظمة داخليا و خارجيا و التي يحكمها نظام الاتصال .

كما تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية<sup>1</sup>:

- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة؛
- 2- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين " محدود " ؛
- 3- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية ؛
- 4- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

### المطلب الثالث : مخاطر و تأثيرات الإستراتيجيات التنافسية

يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال صياغة و تطوير إستراتيجية تنافسية للأعمال ولكن قبل القيام بتبني أي إستراتيجية لا بد لها من معرفة متطلبات كل نوع من الاستراتيجيات بالإضافة إلى المخاطر التي يمكن أن تعترضها

#### أولا : متطلبات الاستراتيجيات التنافسية :

قبل التطرق إلى المخاطر و التأثيرات سوف نلخص في جدول متطلبات كل الاستراتيجيات التنافسية وفق ما قدمه "بـورتر":

<sup>1</sup> نيل مرسي خليل ص: 122

الجدول رقم (04) : متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية	متطلبات المهارات	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ امتلاك رأس مال و وجود استثمار</li> <li>▪ لرأسمالي وإمكانية الوصول إليه ؛</li> <li>▪ مهارات هندسية عالية و وجود إشراف على العمل ؛</li> <li>▪ منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها ووجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة محكمة على التكاليف؛</li> <li>▪ تقارير رقابية مفصلة و مستمرة ؛</li> <li>▪ تنظيم المسؤوليات و تحديد الصلاحيات ؛</li> <li>▪ قابلية الأهداف للقياس الكمي.</li> </ul>
إستراتيجية التمايز "التفرد"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قدرات تسويقية متميزة؛</li> <li>▪ مهندسي إنتاج؛</li> <li>▪ قدرات جيدة في مجال البحوث؛</li> <li>▪ سمعة جيدة للمنظمة في مجال النوعية؛</li> <li>▪ امتلاك مهارات فريدة و خبرات في مجال الصناعة؛</li> <li>▪ تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنسيق قوي بين الوظائف في البحث و التطوير؛</li> <li>▪ تطوير المنتج و التسويق؛</li> <li>▪ القدرة على جذب القوى العاملة التي تملك المهارات العالية؛ذ</li> <li>▪ استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين.</li> </ul>
إستراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي.</li> </ul>

المصدر: فلاح عدي الحسيني، مرجع سبق ذكره ،ص:196

ثانيا : مخاطر الإستراتيجيات التنافسية :

يرى كل من "wheelen et hunger" عدم وجود إستراتيجية تنافسية واحدة و مثالية أو تضمن النجاح التام في كل المنظمات التي تطبق فيها، وحتى المنظمات التي استطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التي قام بتصميمها " بورتر " و سبق مناقشتها ، إلا أن تطبيقها من طرف منظمة أخرى أو في وقت آخر لا يعني النجاح المؤكد ، فلكل إستراتيجية مخاطرها الخاصة بها. على سبيل المثال : فإن المنظمة التي تقرر إتباع إستراتيجية التمييز في السوق يجب أن تتأكد أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة ، و ذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات

المنافسة ، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبرره هذا الارتفاع في السعر ويتضح ذلك في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (05): مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة
<p>يتم تقليد هذه الإستراتيجية عندما :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب ؛</li> <li>▪ دخول المنافسين الكبار هذا القطاع على نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات السوق وبسبب مميزات التسويق الشامل؛</li> <li>▪ ظهور منظمات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع التسويقي.</li> </ul>	<p>لا تدوم هذه الإستراتيجية طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التقليد من جانب المنافسين ؛</li> <li>▪ أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين.</li> </ul>	<p>قصر عمر هذه الإستراتيجية بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التقليد من جانب المنافسين؛</li> <li>▪ التغيير التكنولوجي ؛</li> <li>▪ عوامل أخرى لتدهور الريادة في التكلفة.</li> </ul>

المصدر : مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص: 151

### ثالثا: تأثيرات الإستراتيجيات التنافسية :

واعتمادا على ما تقدم ، فإن الإستراتيجيات التنافسية تتم صياغتها في ضوء طبيعة العلاقة بين كل من الميزة التنافسية و مدى المنافسة من حيث الهدف الضيق و الهدف الواسع

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 151

وقد قدم " بورتر " مصفوفته هذه عام 1985 في كتابه " Competitive Advantage " ، حيث يتضح من خلال هذه المصفوفة توليد الإستراتيجيات التنافسية في ضوء الميزة التنافسية حيث أن الهدف الأساسي لاعتماد البديل الإستراتيجي هو خلق الميزة التنافسية و ديمومتها ، فعندما يكون مجال المنافسة واسع و الميزة التنافسية تستند إلى التكلفة الأقل فإنه يمكن اعتماد إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة ، ولكن عندما يكون مجال المنافسة محدودا فإنه يتم التركيز على التكلفة و تقليل تكلفة جميع الأنشطة والفعاليات الإدارية.

أما عندما يكون مجال المنافسة واسعا و تستند الميزة التنافسية إلى التمييز فإنه يمكن اعتماد إستراتيجية التمييز التنافسية ، و لكن عندما يكون مجال المنافسة محدود فإنه يتم التركيز على التمييز - لاحظ الشكل (08) - .

الشكل رقم (08) : مصفوف الاستراتيجيات التنافسية

		التكلفة الأقل	
		التمـايـز	
مجال المنافسة	هدف واسع	قيادة التكلفة مثال : Toyota	التمـايـز مثال : General Motors
	هدف ضيق	التركيز على التكلفة مثال : Hyundai	التركيز على التمايز مثال : BMW Mercedes
		الميزة التنافسية	

المصدر: فلاح حسين عداي ، مرجع سبق ذكره ، ص:197

ويؤكد " Grant " كذلك على أهمية الإستراتيجيات التنافسية في خلق الميزة التنافسية للمنظمات ، وبذلك فإنه يتفق مع " Porter " على ضرورة خلق الميزة التنافسية، إنما يعتمد على تحليل مجموعة من المتغيرات وفي ضوء معطيات التحليل يتم تبني الإستراتيجية التنافسية الملائمة و التي تحقق الميزة التنافسية<sup>1</sup> .

ومن العوامل و المتغيرات التي ينبغي تحليلها و التي تؤثر في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة كما يلي<sup>2</sup> :

1- تحليل البيئة الصناعية للمنظمة؛

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 197

<sup>2</sup> المرجع أعلاه ، ص: 198

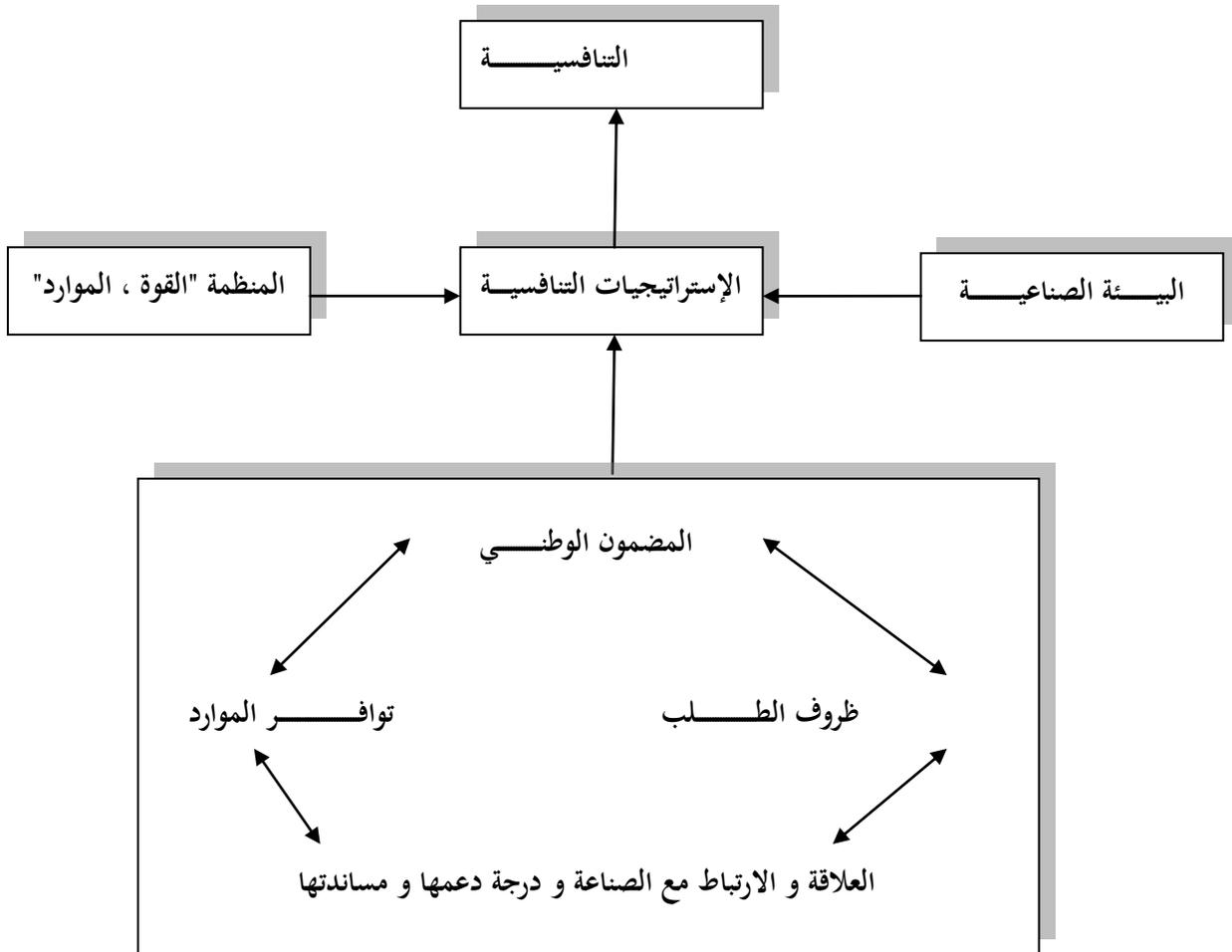
2- تحليل المنظمة لتحديد نقاط قوتها و الموارد التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية ؛

3- تحليل المضمون المحلي وهذا يشتمل على الجوانب التالية:

- الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي ؛
- ظروف الطلب على المنتجات ؛
- توافر الموارد و الإمكانيات ؛
- مدى العلاقة والارتباط ومساندة الصناعة.

و الشكل التالي- الشكل رقم (09) - يبين هذه العلاقة بين المتغيرات المؤثرة في الإستراتيجية التنافسية وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية.

الشكل رقم (09): العلاقة بين المتغيرات المؤثرة على التنافسية



المصدر : فلاح حسن عداي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 198

## خلاصة الفصل:

تعتبر القدرة التنافسية تلك المهارة و التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ،أو يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء اللذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون

كما أن القدرة التنافسية يمكن أن تتأتى من عدة مصادر إن كانت داخلية أو خارجية أو عن طريق الموارد والمهارات المتميزة التي تملكها المنظمة كما تتمثل أبعادها في تلك العناصر التي تجعل المنظمة تحقق مركز تنافسي أقوى من منظمات أخرى كالتكلفة ، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، الكفاءة، ..... وغيرها

ولإنشاء موقف معين للصناعة تستطيع المنظمة من خلاله أن تقيم وسائل دفاعية أمام القوى التنافسية أو تستطيع التأثير في هذه القوى حتى تصبح نتائج هذا التفاعل في صالحها يجب أن تنتهج إحدى الاستراتيجيات التنافسية : التكلفة المنخفضة، التميز و الاختلاف ، التركيز على قطاع معين من السوق ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك بالعلاقات الجيدة مع العاملين بداخلها و المتعاملين معها عن طريق الاتصال الجيد و فهم احتياجات كل طرف منهم لذلك ركزنا الفصل الثاني من الدراسة على الاتصال الإداري وما يمكن أن يقدمه للمنظمة من امتيازات .

## الفصل الثاني :

أساسيات حول الاتصال الإداري

**تمهيد الفصل:**

يعيش الإنسان في مجموعة بشرية تتحرك و تتطور و تنمو ، تحركها في كل ذلك عوامل و مؤثرات متعددة متداخلة، و تربطها ببعضها شبكة دقيقة من العلاقات تأخذ صورتها في شكل أفعال و أقوال واتصالات تؤثر على الجماعة وتتأثر بها.

لذلك يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالاتصال يساعد في تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية ، كما أصبح ضرورة حيوية في حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات على حد سواء

فتعد عملية الاتصال في المنظمة بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة فيها برباط واحد من الفهم المتبادل و ينظر البعض إلى الاتصال على انه يشكل محور الارتكاز في أي تنظيم إداري ، حيث لا تنتهي العملية الإدارية بمجرد اتخاذ القرار ، أو تعديل السياسات أو اختيار خطط العمل لكن لا بد من أن يصاحب كل هذا نظام للاتصال كفيل بنقل البيانات اللازمة لفهمها من جانب القائمين بالتنفيذ ونقل البيانات اللازمة لمتابعة التنفيذ .

وبهذا أصبح الاتصال اليوم يشكل تحديا حقيقيا للمنظمات كافة خاصة مع التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية و شدة المنافسة التي فرضتها هذه التغيرات ، لذلك خصصنا هذا الفصل للاتصال الإداري وركزنا فيه على:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الاتصال
- ✓ المبحث الثاني : ماهية الاتصال الإداري
- ✓ المبحث الثالث : أهمية الاتصال الإداري في الفكر الإداري

### المبحث الأول : ماهية الاتصال

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي أعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيًا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات.....فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

### المطلب الأول: مفهوم و خصائص الإتصال

#### أولاً : تعريف الاتصال لغة :

لو جئنا إلى تحليل الاتصال باعتباره تعبيراً لغوياً فإن كلمة " COMMUNICATION " جاءت من الكلمة اللاتينية COMMUNIS " وتعني عام أو مشترك، و لهذا فهي تكون قاعدة عامة مشتركة<sup>1</sup>. فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل، فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكاً مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص ، اشتراكاً في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات<sup>2</sup>

وقال أبو بكر الرازي في مختار الصحاح : وصل إليه يصل وصولاً أي بلغ ، و الوصل ضد الهجران والوصل أيضاً وصل الثوب و الخف و صلة أي اتصال و ذريعة ، و كل شيء اتصل بشيء فبينهما صلة<sup>3</sup>.

وقال الأصفهاني في مفردات الألفاظ أن : الاتصال هو اتحاد الأشياء بعضها ببعض كاتحاد طرفي الطائرة ، و يضاد الانفصال<sup>4</sup>

#### ثانياً : تعريف الاتصال اصطلاحاً :

بعيدا عن هذا التعريف اللغوي للكلمة ، ليس من السهل الحصول على تعريف محدد، واضح وشامل للاتصال ، فمشكلة تعريفه ربما تكون قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها ، أما الاتجاهات العلمية الحديثة فلقد تعددت فيها أساليب و طرق تعريف الإتصال لذلك سوف نقوم بعرض و تحليل مختلف وجهات النظر لمختلف المفكرين من خلال مختلف التعاريف المقدمة :

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير علق، أساسيات الاتصال الإداري، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2009 ، ص : 17

<sup>2</sup> منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2003 ، ص : 35

<sup>3</sup> شعبان فرح، الاتصالات الإدارية ، الأردن : دار أسامة ، للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص : 05

<sup>4</sup> شعبان فرح ، المرجع أعلاه ، ص : 05

• فكلمة "إتصال" تشير إلى معاني عديدة لدى الكثير من الناس ، فينظر إليها البعض على أنها فن فيعرفونها:

"فن خلق و إشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات "1

• ليعرفه آخرون بأنه:

"عملية نقل المعلومات من شخص لآخر ، قد تكون هذه المعلومات آراء ، أفكار ومقترحات، توجيهات، أوامر و غيرها "2

• و لكن البعض يركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال فيعرفونه:

"الاتصال عملية مستمرة ومتغيرة ، تتضمن انسياب أو انتقال المعلومات "3

• في حين يعرفه علماء التربية على أنه:

"عملية نقل الأفكار و التغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر "4 و بذلك فقد حاولوا ربط الإتصال باتجاهات و ميول الفرد،

• بينما بدأ بعض الكتاب و الباحثين الاهتمام بالإتصال بالنظر إليه من الجانب السلوكي و اعتباره عملية اجتماعية ، و من بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال، التعريف الذي قدمه كل من " HAWKINZ و PRISTON ":

"الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية "5

• ويركز بعض علماء النفس على العمليات العقلية و الوجدانية و المعرفية و الذهنية الموجودة في عملية الإتصال، و من هذه العمليات : التقدير ، الحكم ، التفسير ، الربط و التذكر ، حيث يرى عالم النفس " SKINNER " أن الاتصال :

"إستخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات"6

1 أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة" تطبيقات و دراسات على المملكة العربية السعودية " ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1998 ، ص: 24

2 حسين حريم ، السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد في المنظمات "، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 1997 ،ص:334

3 احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، " مدخل بناء المهارات " ، مصر : الدار الجامعية طبع ،نشر ، توزيع ، 1999 ، ص : 353

4 منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص : 73

5 محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة " النظريات ،العمليات ،الوظائف " ، الطبعة الثانية ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ،2004

ص: 311

6 صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية :الدار الجامعية طبع ، نشر ، توزيع ، ص :320

- و يركز آخرون على التأثير الذي يحدثه الإتصال من وجهة نظرهم و حسب " دفيد مورتنس " :  
"الاتصال' يحدث من أناس يحاولون استخدام قوة الكلام المنطوقة أو المكتوبة للتأثير على الآخرين"<sup>1</sup>
- كما يعرفه علماء الإعلام بأنه:  
"ظاهرة عامة و منتشرة ، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري و الحضاري داخل المجتمع الواحد ، و بين المجتمعات ، أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية ، تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل و المستقبلين خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل المنظمة من آراء واتجاهات نحو سياساتها و خدماتها و العاملين فيها...."<sup>2</sup>
- أما علماء نظم المعلومات ، فينظرون إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية و الإحصائية والهندسية فالشيء محل الإتصال هو المعلومات لذلك فهم يعرفونها على أنها:  
" استقبال ، ترميز ، تخزين ، تحليل ، استرجاع و عرض المعلومات"<sup>3</sup>
- كما تعرفه جمعية الإدارة الأمريكية على أنه " : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى "<sup>4</sup>  
متجاهلة في ذلك الأطراف القائمة بعملية الإتصال و الطرق التي يتم بها هذا التبادل لذلك يعرفه بعض العلماء على أنه:  
"وضع الأفكار في صياغات (رسالة ) و في وسيلة مناسبة ، بحيث يمكن أن يتفهما الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب"<sup>5</sup>
- من التعاريف السابقة يتضح صعوبة تحديد مفهوم موحد للإتصال ، هذه الصعوبة مصدرها تعدد الجهات التي يمكن من خلالها النظر إلى الإتصال ، بالإضافة إلى غياب نظرية متكاملة للإتصال إلى حد الآن ، و لهذا فإنه يمكن أن نستخلص مما سبق أن الإتصال:  
" تلك العملية المستمرة، الديناميكية، التي تقوم بنقل، تبادل، إيصال المعلومات ، التعليمات ، الأوامر، التوجيهات ، الأفكار ، الرغبات، من فرد أو جماعات إلى أفراد آخرين بغرض التبليغ ، التغيير في المستوى المعرفي ، التأثير على سلوكياتهم ، عقلياتهم، و توجيههم الوجهة السليمة للوصول إلى أهداف مشتركة ومحددة مسبقا .... "

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، المدخل الأساسي للعلاقات العامة" مدخل سلوكي " ، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 1995،

ص: 23

<sup>2</sup> منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره، ص: 75

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص: 354

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 230

<sup>5</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 354

### ثانيا : خصائص الاتصال<sup>1</sup>

الاتصال عملية متشابكة العناصر ، حيث أنها تمثل بالرموز اللفظية و غير اللفظية التي يتبادلها المرسل و المستقبل في ظل الخبرات الشخصية و الخلفيات و التصورات و الثقافات السائدة لكل متصل ولا يمكن أن يتطابق تفاعلا تطابقا تاما لان كل حالة اتصال فريدة و مستقلة بذاتها و ظروفها ، لذلك لابد من معرفة خصائص الاتصال التي تتمثل في النقاط التالية:

- 1- علم الإتصال يستمد أصوله من علوم أخرى مثل علم النفس ، علم الإجتماع و علم الإقتصاد والفلسفة و جميع هذه العلوم المختصرة تعتبر الإتصال مجالا هاما بالنسبة للموضوعات التي يدرسونها ؛
- 2- عملية مستمرة و ديناميكية و هي ترجع إلى عدة عوامل منها صعوبة تتميط الكثير من الرسائل سواء من حيث المحتوى أو الصياغة ، و كذلك تغير الأهداف و إختلافها من رسالة لأخرى ،ومن وقت لآخر وتغير معتقدات و طموحات أطراف الإتصال و غير ذلك من العوامل ؛
- 3- الإتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما ،فكل من المرسل و المستقبل يشتركان في رسالة واحدة (الصياغة ، التفسير ، التصرف ) ، كما أن كل منهما يؤثر على الآخر ؛
- 4- يمكن أن يتم الإتصال بعدة طرق ، و ليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية حيث يمكن أن تكون الأحاسيس أو المعاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة ؛
- 5- الإتصال عملية تبادل فكري و وجداني و سلوكيات بين الناس ؛
- 6- يعد الإتصال أحد مظاهر السلوك الاجتماعي ،حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك إتصال ، فلا بد من وجود شخص يرسل معلومات و شخص آخر يستقبلها دون أن يوجد أي تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم ؛
- 7- يتطلب الإتصال توفر العديد من المهارات كالقدرة على الإستماع و الإنصات و الكتابة أو التعبير الكلام ، القراءة... ؛

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى:

- شعبان فرح ، الاتصالات الإدارية، الأردن: دار اسامة ، 2008، ص ص : 20-21
- بشير علاق ، مرجع سبق ذكره، ص: 18
- حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص : 19
- ناصر داددي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية" دراسة نظرية و تطبيقية " ، الجزائر : بدون دار نشر ، 2004، ص ص : 13-15
- خيرى خليل الجميلي ، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2001 ، ص ص : 11 - 12
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ، ص:404
- قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، الجزائر، جامعة بومرداس، 2008/2007، ص: 05

8-يهدف الاتصال إلى تحقيق التكامل و التقاهم بين المتصلين ، و هي من بين المهام ذات الإعتبار في المجتمعات الحديثة.  
الجدول التالي يبين مختلف العلوم و ما أسهمت به في مجال الإتصال:

**الجدول رقم (06) : مختلف العلوم المساهمة في نظرية الاتصال**

اسم العلم	ما أسهم به في نظرية الإتصال
علم اللغات	الكلمات و المعاني ، التورية و الاستعارة ، علاقات اللغات،اللهجات
علم الرقابة	نظرية الأوتوماتيكية/النظرية الرياضية للرقابة ،الحاسب الآلي
علم النفس	الإدراك ،القدرات ، السلوك البشري ، مستويات التحفيز
تحليل النظم	تحليل العلاقات المنطقية
تحليل العمل	دراسات الحركة و الزمن ، خرائط التدفق.
الرياضيات	دراسات شبكات الهاتف ،تحليل السلاسل الزمنية.
المحاسبة و المراجعة	التكاليف، الصيانة، المراجعة، محاسبة المعلومات المالية.
علم البيئة	دراسة أصل و مسببات السلوك البشري
علم الاجتماع	العلاقات الاجتماعية و سلوك الجماعة في المنظمات
علم الانترنت	إدخال تكنولوجيا المعلومات في العملية الاتصالية

**المصدر :** أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة " اتصالات ، معلومات ، قرارات " ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000 ، ص33 (بتصرف)

**المطلب الثاني : نماذج الاتصال**

مما لا شك فيه أن محاولة فهمنا للظواهر المحيطة بنا هي الغاية و الهدف النهائي لأي علم من العلوم الطبيعية و الإنسانية ، حيث يكون الهدف هو الوصول إلى أعماق كافة الظواهر ، كما أن الدراسة الموضوعية و العلمية لأي علم من العلوم تهدف إلى تسهيل القدرة على الفهم و الإستيعاب ، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالنموذج و أهدافه.

### أولاً : مفهوم النماذج

قد يبدو للقارئ أن مفهوم النموذج يتصف بالوضوح و البساطة و اليسير الاتفاق على تعريفه إلا أن الواقع العلمي و البحثي يؤكد غير ذلك و يتضح ذلك مما يلي :

يعرف النموذج انه : " اتجاه عقلي يتولد من مجموعة المفاهيم و العلاقات المتداخلة و التي ترتبط مع العالم الحقيقي"<sup>1</sup>

بينما يرى آخرون أن النموذج " تمثيل تجريبي مبسط للواقع و يحتاج بناؤه و تطويره إلى قدرة إبداعية خلاقة"<sup>2</sup>

ويقترح البريدي تعريفاً أكثر شمولية حيث يرى بان النموذج هو : " تمثيل تجريدي مبسط لشبكة العلاقات بين المجموعات من المفاهيم و العوامل و المتغيرات المتعلقة بظاهرة محددة في إطار منهجي محكم يتصف بالقدرة التفسيرية و التنبؤية .

يعتبر النموذج محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تضع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي لذلك فالنماذج عبارة عن أدوات ثقافية تساعدنا على أي ظاهرة و إدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام ؛ تهدف النماذج إلى تنظيم المعلومات، وتشجيع القيام بالأبحاث و المساعدة على التنبؤ و السيطرة على الظواهر أو التحكم فيها؛ علماء الاتصال بمختلف تخصصاتهم و توجهاتهم النظرية قد قسموا العملية الإتصالية إلى عدة عناصر أو متغيرات أو أجزاء<sup>3</sup>.

ومن خصائص النماذج :

- تعطي تمثيلاً واضحاً و مفهوماً للنظرية التي يراد شرحها كعملية الاتصال و خصائصها ؛
- مكانة النموذج للتطبيق البحثي و ذلك لفهم مكونات عملية الاتصال و خصائصها ؛
- ملائم للظاهرة المدروسة حيث يتوافق و يتلائم مع القضايا و الموضوعات ذات العلاقة بعملية الاتصال؛

- أن له قدرة تفسيرية و قدرة تنبؤية.

و النماذج الإتصالية تساعد على:

- 1- إمدادنا بالعناصر أو المتغيرات الجزئية لأشياء كلية يصعب إدراكها أو فهمها بدون نموذج؛
- 2- شرح وتحليل العمليات الإتصالية الصعبة أو الغامضة أو المهمة بصورة سهلة و مبسطة؛

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، مصر: الدار الجامعية، 2008، ص ص: 84-85

<sup>2</sup> المرجع أعلاه، ص : 85

<sup>3</sup> محمد يسري دعيبس ، الاتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال " ، الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ،

1999، ص ص : 12-13

3- المساعدة في التتبع و التنبؤ بالنتائج و مسار الأحداث في الإتصال.

### ثانيا : مختلف النماذج الإتصالية

يتم تقسيم نماذج الاتصال إلى نوعين رئيسيين هما :

- النماذج الخطية

- النماذج الثنائية

1- النماذج الخطية ( أو أحادية الاتجاه): و هي النماذج التي لم تعطي أهمية للتغذية العكسية (رد

الفعل) ومن النماذج المعروفة :

1 . نموذج أرسطو :من أشهر النماذج الإتصالية و أقدمها على الإطلاق هو " نموذج أرسطو " في

الإتصال و ذلك من

آلاف السنين أين حدد ثلاث عناصر أساسية لعملية الإتصال و هي:

- المتحدث..... ( المرسل)

- اللغة .....( الرسالة)

- الجمهور.....( المتلقي)

رغم بساطة هذا النموذج ، إلا أن معظم النماذج الحديثة بنيت على هذا النموذج لذلك سوف نركز في

دراستنا على النماذج الحديثة و من أشهرها:

2. نموذج لاسويل " H.LASWELL " <sup>1</sup> عالم السياسة الأمريكي الذي أنشأ نموذجا للإتصال عام

[ 1948 ] يتجاوز حدود السياسة و ذهب إلى القول أن عملية الإتصال يمكن توضيحها عن طريق

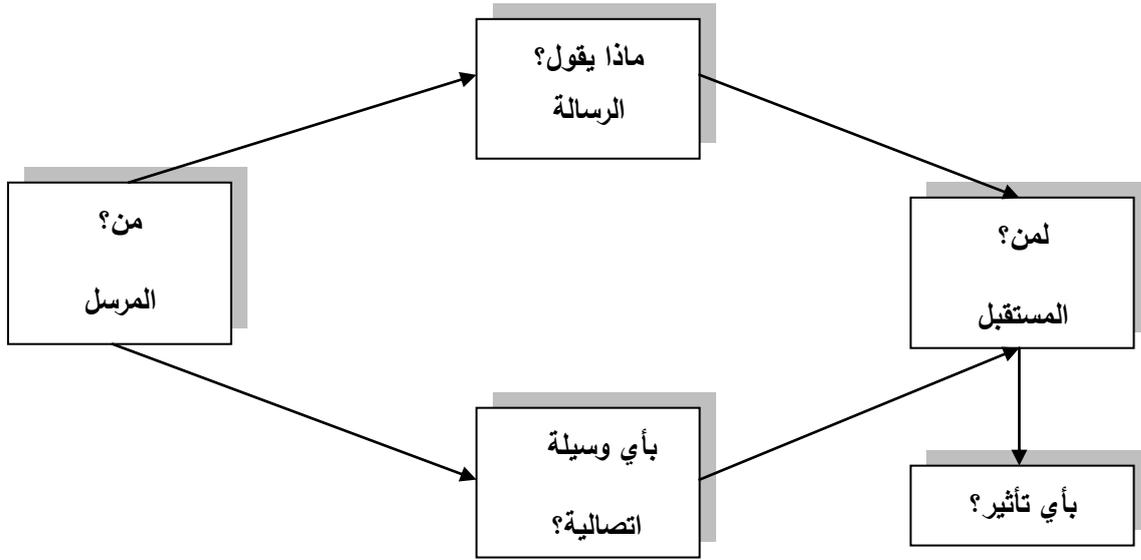
عبارات بسيطة:

من يقول ... ؟ و ماذا يقول ... ؟ و لمن يقول ... ؟ و بأي وسيلة ... ؟ و بأي تأثير...؟

و الشكل التالي يوضح هذه العناصر:

<sup>1</sup>محمد يسري دعبيس ، المرجع السابق،ص : 17

الشكل رقم (10) : نموذج لاسويل في الإتصال



المصدر : محمد يسري دعبيس ، الاتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال " ، الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 17 :

و من خلال هذا النموذج فإننا نلمس عدة نقاط<sup>1</sup>:

- التركيز على الرسالة اللفظية و لذلك اهتم بعناصر الإتصال ذاتها ، المتحدث و الرسالة والمنتقي ؛
  - اعتبار الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر بها الفرد على غيره من خلال الرسائل التي يبثها؛
  - قدم منظور أعم لهدف أو لتأثير الإتصال.
- لكن وما يعاب على هذا النموذج:

- افتراضه أن الرسائل الإتصالية دائما لها تأثير
- حذفه لعنصر الاستجابة أو التغذية المرتدة " FEED BACK " من نموذجه.

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد الى :

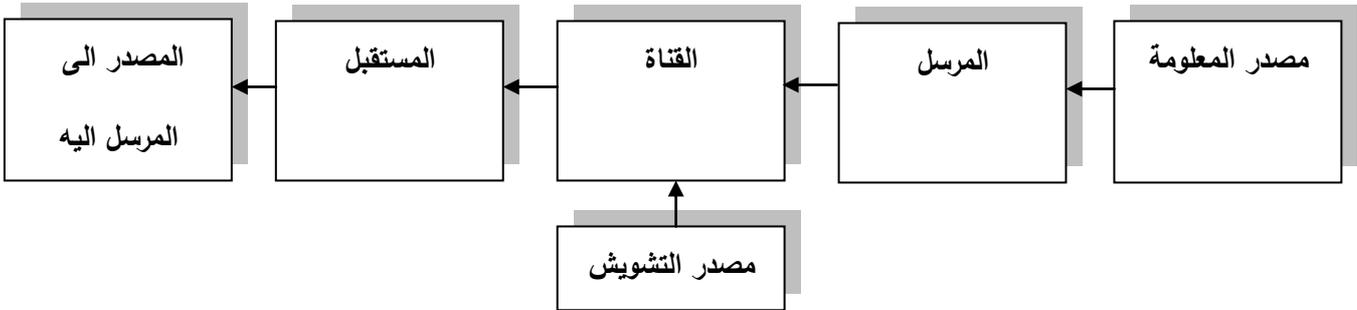
- مصطفى ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 93  
 - محمد يسري دعبيس، مرجع سبق ذكره، ص: 17

3. نموذج شانون و ويفر<sup>1</sup> " K.SHANNON ET WIENER " لقد ظهر سنة [ 1949 ] بعد سنة من النموذج الذي قدمه " لا سويل "، يعتبر من نماذج الإتصال المعروفة و المشهورة ، إذ اعتبر أساساً لنماذج تالية حاولت شرح عناصر الإتصال ، جاء هذا النموذج نتيجة بحث أجراه الباحث " كلود شانون " K. SHANNON في شركة أمريكية " للهاتف حول المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ، ولقد قام بالنموذج كل من SHANNON وأستاذه " WIENER " من خلال كتابهما " النظرية الرياضية للإتصال "، حيث تقوم هذه النظرية على مفاهيم رياضية تجعل الاتصال شبيهاً بعمل الآلات التي تنتقل المعلومات، فقد وصفا عملية الإتصال :

"بأنها كل السبل و الطرق التي يمكن من خلالها أن يؤثر عقل على آخر" ، من وجهة نظرهم العملية الإتصالية تتم من خلال المكونات الأساسية التالية:

- مصدر المعلومة
- تنتقل الرسالة
- عبر جهاز الإرسال
- يحمل الإشارة
- يحدث التشويش
- جهاز الإرسال يتلقى الإشارة
- الهدف

الشكل رقم ( 11 ) : نموذج شانون و ويفر



SOURCE : ANNIE BARTOLI ,COMMUNICATION ET ORGANISATION " POUR UNE POLITIQUE GENERALE COHERENT " , Paris ,1991, p:62

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى:

-حمدي حسن ، مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الإتصال ، القاهرة : دار الفكر العربي ، 1987 ، ص:67  
-أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، مصر : الدار الجامعية طبع ، نشر، توزيع ، 1998 ، ص:35

فمن خلال هذا النموذج هناك مصدر للمعلومات ، الذي يقوم بوضع المعلومات في الرسالة ، يقوم الفرد بتحويل الرسالة إلى إشارات ، و يقوم فرد آخر باستقبالها ثم يقوم بوضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

و كما هو ملاحظ فإن كلا من " شانون و ويفر " أضافا عنصر الضوضاء أو التشويش و بينا أثره في عملية الإتصال ، و قصدا أن التشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى المستقبل.

#### 4. نموذج دفيد برلو<sup>1</sup>: اهتم " دفيد برلو " بالاتصالات كعملية " ( PROCESS )

تحتوي على العديد من الأنشطة ، و يتوقف الموقف الاتصالي عند " دفيد برلو " الذي ذكره في كتابه "عملية الاتصال " سنة 1960 من:

➤ المصدر

➤ الرسالة

➤ الوسيلة

➤ المستقبل أو المتلقي

فهناك مصدر لعملية الإتصال ، و هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها ليأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ، و يتأثر هذا بالقدرات العقلية و الحسية للفرد ، ثم يتم وضع الأفكار في الرسالة ليتم نقلها من خلال وسيط للإتصال ، ليقوم شخص آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها ، و هذا الأخير ينقل المعاني إلى الآخر.

ركز " بيرلو " في شرحه للنموذج على أن الإتصال عملية تسلسلية و أن المعاني موجودة في الناس بشكل رئيسي و ليس في الكلمات ، أي أن تفسير الرسالة يعتمد على المرسل و المستقبل معا. بالإضافة إلى هذه النماذج هناك نماذج أخرى كثيرة و كل منها قدمت عناصر الإتصال من وجهة نظرها الخاصة مثال ذلك ما قدمه كل من " KANCAID " و " ROGERZ "

حيث بنو نموذج للإتصال تم التركيز من خلاله على أهمية المعلومات و الطريقة التي تربط بها الأفراد في الشبكات الاجتماعية.

#### 2- النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه): عندما نصف أمرا ما على انه عملية فنحن نعني

بذلك انه ليس له بداية و لا نهاية فالعملية هي أي ظاهرة تتغير بشكل مستمر بمرور الوقت ، والاتصال البشري ليس عملية واحدة بل تجميع للعديد من العمليات أو القوى المعقدة و المستمرة التي تتفاعل في ظرف ديناميكي ليس له بداية أو نهاية.

<sup>1</sup>أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص:35

ويتطلب النظر إلى الاتصال كعملية مراعاة العديد من الاعتبارات مثل : الجماعات ، و اتجاهات الأفراد، والظروف الاجتماعية ، و ليس فقط الرسالة الإعلامية كما كان الوضع بالنسبة للنماذج الخطية، وسوف نقوم بعرض بعض النماذج التفاعلية

**1. نموذج روس ROSSE** : و يطلق على هذا النموذج " ross's model " وفيه تشابه كبير مع النموذج الذي قدمه ( لا سويل)، إلا أن الجديد في هذا النموذج :

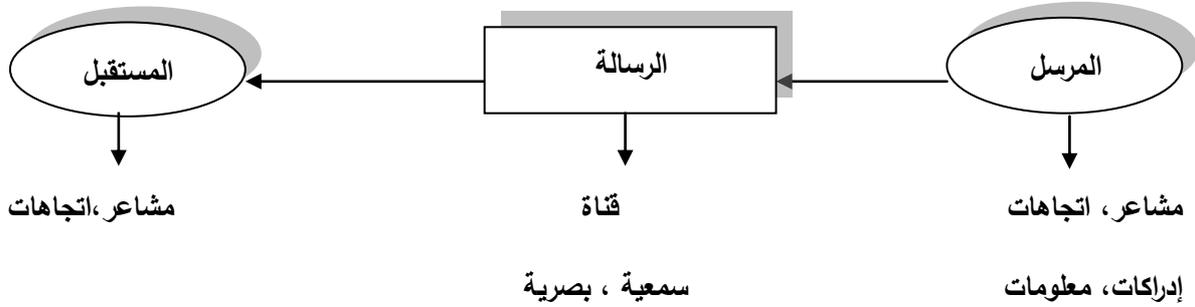
- يوجد تفاعل بين المرسل " مصدر الفكرة " و المستقبل " جهة الاستلام " حيث تتفاعل ادراكات واتجاهات و مشاعر طرفي الاتصال عند تفسير الرسالة المرسله.
- إشارة النموذج إلى تأثير المشاعر و الاتجاهات و الإدراك تعني الاعتراف بتأثير بيئة الاتصال على فرص نجاحه

و رغم هذه الايجابيات إلا انه يعاب عليه:

- رغم الإشارة إلى أن الاتصال يكون في اتجاهين إلا انه عند رسم النموذج لم يتم توضيح ذلك؛
- رغم الإشارة إلى أهمية التغذية العكسية إلا انه لم يتم تحديد موضعها أو علاقتها بعناصر نموذج الاتصال .

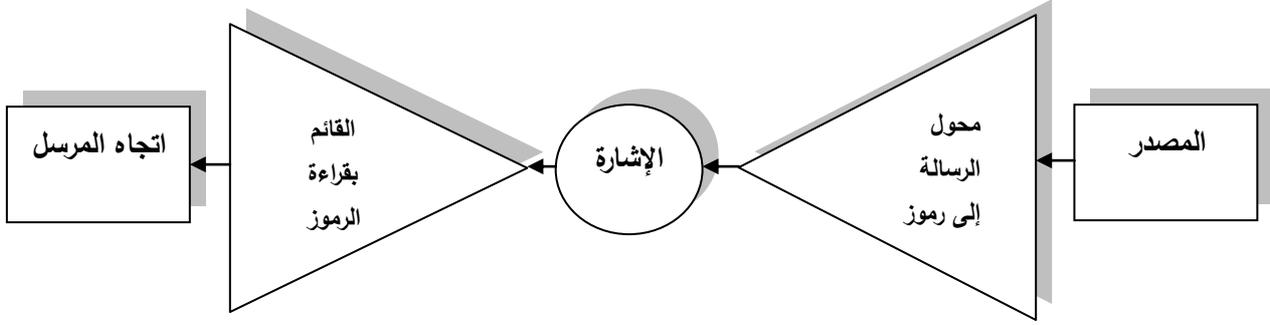
و يجسد الشكل التالي نموذج روس :

الشكل رقم (12) : نموذج روس



المصدر : مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، مصر: الدار الجامعية، 2008، ص 95

2. نموذج ولبور شرام<sup>1</sup> " W. SCHIRAMM " حاول شرام أن يطور نموذج كل من (WIENER) (SHANNON) من خلال كتابه " كيف يعمل الاتصال " الذي نشر عام ( 1954 )  
 الشكل رقم (13) : نموذج ولبور شرام



المصدر : محمد يسري دعبيس ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 :

و يشرح " شرام " ذلك بقوله أنه حينما نتحدث عن عملية الإتصال و عناصرها فإننا نتحدث عن شيء شبيه جدا بدائرة الراديو أو الهاتف كما يتضح أن لكل من طرفي الإتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسلة والمستقبل ، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة به ، وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية الإتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما ؛  
 و عليه يرى " شرام " أن الإتصال عبارة عن مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المرسل والمستقبل ؛

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى:

-محمد يسري دعبيس ، مرجع سبق ذكره ، ص:21-

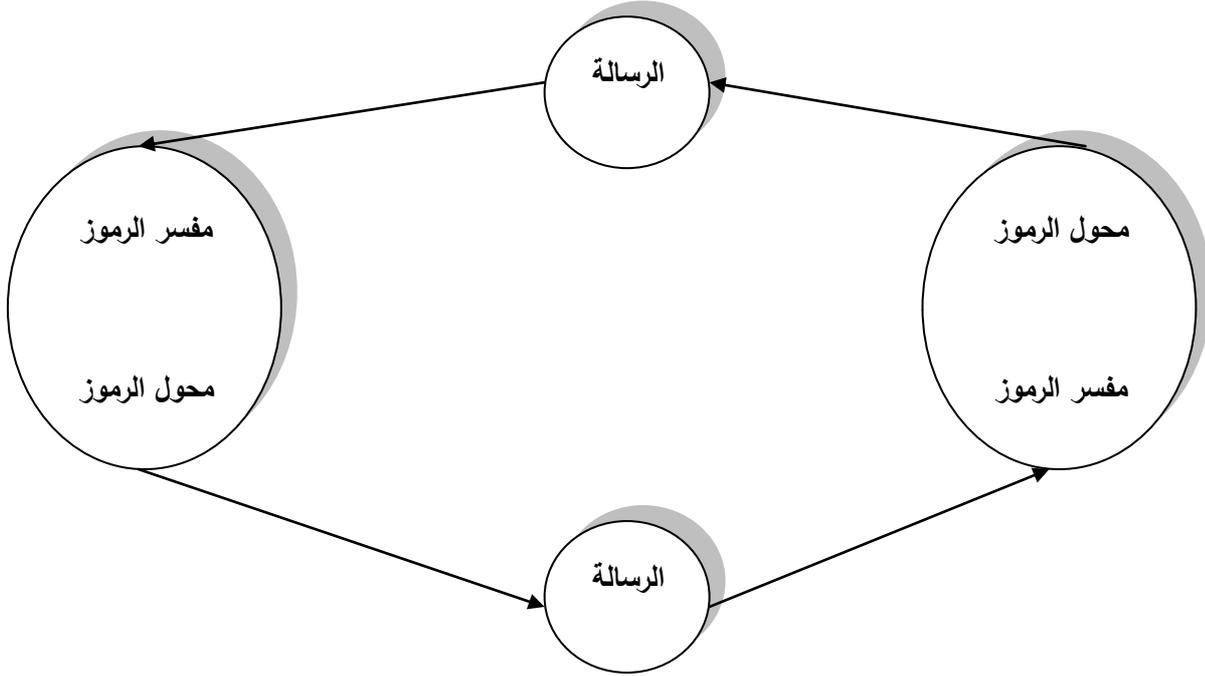
-ناصر داداي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص:19-

-محمد عبد الرؤوف كامل ، مقدمة في علم الإعلام و الاتصال ، الطبعة الأولى ، مصر: مكتبة نهضة الشرق جامعة القاهرة ،

ص ص 27-28

كما أنه اقترح أهمية التغذية المرتدة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء ، حيث أن التغذية المرتدة تخبرنا عن الكيفية التي تم بها تفسير الرسالة ، و هذا ما أدى ب " شرام " و زميله " أسجود " إلى وضع النموذج الدائري للاتصال - " كما يوضحه الشكل (14) - سنة ( 1959 )

الشكل رقم (14): النموذج الدائري للاتصال

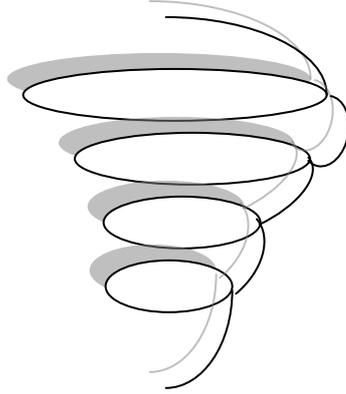


المصدر: فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرارات، الأردن دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 62

فلقد أضاف كل من " أسجود و شرام " عناصر جديدة لعملية الإتصال ، و كانت أكثر دقة حيث أوضح هذا النموذج أهمية فك الرموز و دور ميدان الخبرة ، و أن هذه الأدوار بالنسبة للمرسل والمستقبل متساوية و بشكل محدد..

**3. نموذج فرانك دانس F. Dance :** أن هذا النموذج يختلف أساسيا عن النماذج الأخرى السابقة، وقد حاول دانس من خلال نمودجه الحلزوني دمج النماذج ذات الخط المستقيم مع النماذج الدائرية وقد أضاف دانس إلى نماذج التغذية العكسية بعدا جديدا و هو البعد الزمني موضحا - أنظر الشكل (15)- أن عملية الاتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال.

الشكل رقم (15) : نموذج دانس



**المصدر:** فريد كورنل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرارات، مرجع سابق ، ص:63  
 فحسب دانس الأفراد يحولون الرسائل بالسلوك و تختلف معانيها مع كل شخص اعتمادا على الصلة الاتصالية فيما بينهم.  
 لقد تطرقنا لأهم النماذج الاتصالية و أبرزها حيث انه لا تتوقف النماذج عند ما تقدمنا به ولكن أردنا أن نأخذ النماذج التي قدمت أشياء إضافية في عملية الاتصال.

**المطلب الثالث : عناصر العملية الاتصالية**

من خلال كل ما أوردناه يتضح لنا أن الإتصال - حسب الشكل رقم(17) - يتكون من العناصر التالية:  
 1- **المصدر " المرسل "** : هو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده.

فإذا نجح المرسل في اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكر تعبيراً صحيحاً دقيقاً واضحاً يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح

أما إذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى لذلك فعلمية الإتصال تتأثر بالمرسل و اتجاهاته و شخصيته و الأسلوب الذي يعتمده ، و هذا ما حدده " دفيد بيرلو " في أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل :

- ✓ مهارات الاتصال عند المرسل
- ✓ اتجاهات المرسل
- ✓ مستوى معرفة المرسل
- ✓ النظام الاجتماعي و الثقافي
- ✓ القدرة على التفكير

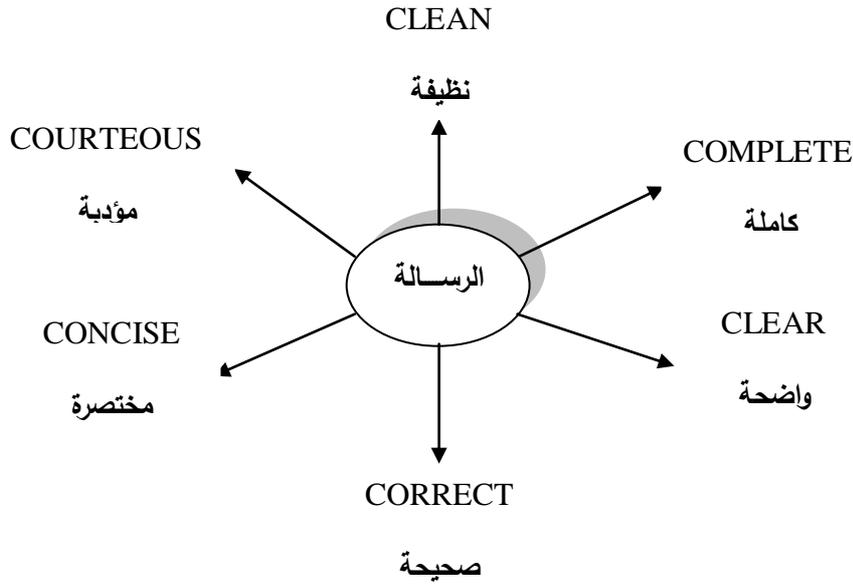
2- ترميز عملية الإتصال : و هو وضع عملية الاتصال في الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة الرموز و أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الإتصال ، بحيث يترجم المعنى بكلمات و أفكار و آراء و أصوات و تعبيرات جسدية تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر .

3- الرسالة :هي الجوهر في عملية الإتصال ،فهي مجموعة الكلمات و القواعد اللغوية والأفكار أي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة الأخرى فبدونها لا يكون هناك إتصال ، و الرسالة يمكن أن تكون شفوية أو كتابية ، و هي الوسيلة التي يتم عن طريقها تحويل الأفكار و الآراء و المشاعر والمفاهيم للآخرين ،كما يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ، و من حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة ، و أن تكون لغة الرسالة سليمة و متناسب و قدرات المستقبل.

كما هنالك مجموعة من العوامل و الاعتبارات و المتغيرات التي تؤثر في فاعلية الرسالة بدرجة كبيرة وهي:

1. أهمية دراسة الجمهور باعتباره أساس تحليل عملية الاتصال ؛
  2. التأكد من مدى قيام الرسالة باستثارة مخاوف الجمهور؛
  3. الحرص على مسالة التناغم في الرسالة بدلا من التنافر؛
  4. أهمية تضمين الرسالة الحجم، المنطقية، العقلية و العاطفية.
- و يمكن تلخيص صفات الرسالة الجيدة في ستة صفات تبدأ جميعها بالحرف « C » على النحو التالي - حسب الشكل (16) - :

الشكل رقم (16) : صفات الرسالة



المصدر : مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص : 247

4- تحديد وسيلة الرسالة : تتمثل في الوساطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل و تتعدد أنواع الوسائل و القنوات بتعدد أنواع الاتصال و أشكاله فقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية ، و تتبع أهمية وسيلة الاتصال في كونها عنصرا أساسيا في هذه العملية لا تتم في غيابها و من كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الاتصال أو إفشالها ، واختيار وسيلة الإتصال يعتمد على أمور منها:

- موضوع عملية الاتصال؛
- طبيعة الأفراد و العلاقات بينهم؛
- سرعة الاتصال و تكلفتها و مدى الثقة بها

5- تحليل رموز الرسالة : وهي عبارة عن ترجمة الرموز و الشفرات المتضمنة في الرسالة حيث يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنا كاملا و متكاملا ، قد يقوم المستلم بتحليل و فهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود ، لذلك كلما كان هنالك تجانس و تماثل بين المرسل و المرسل إليه من حيث المركز و التخصص والمستوى الثقافي و التعليمي و الخلفية الفكرية والحضارية ، كان هنالك درجة كبيرة في فهم المعنى المقصود من الرسالة؛

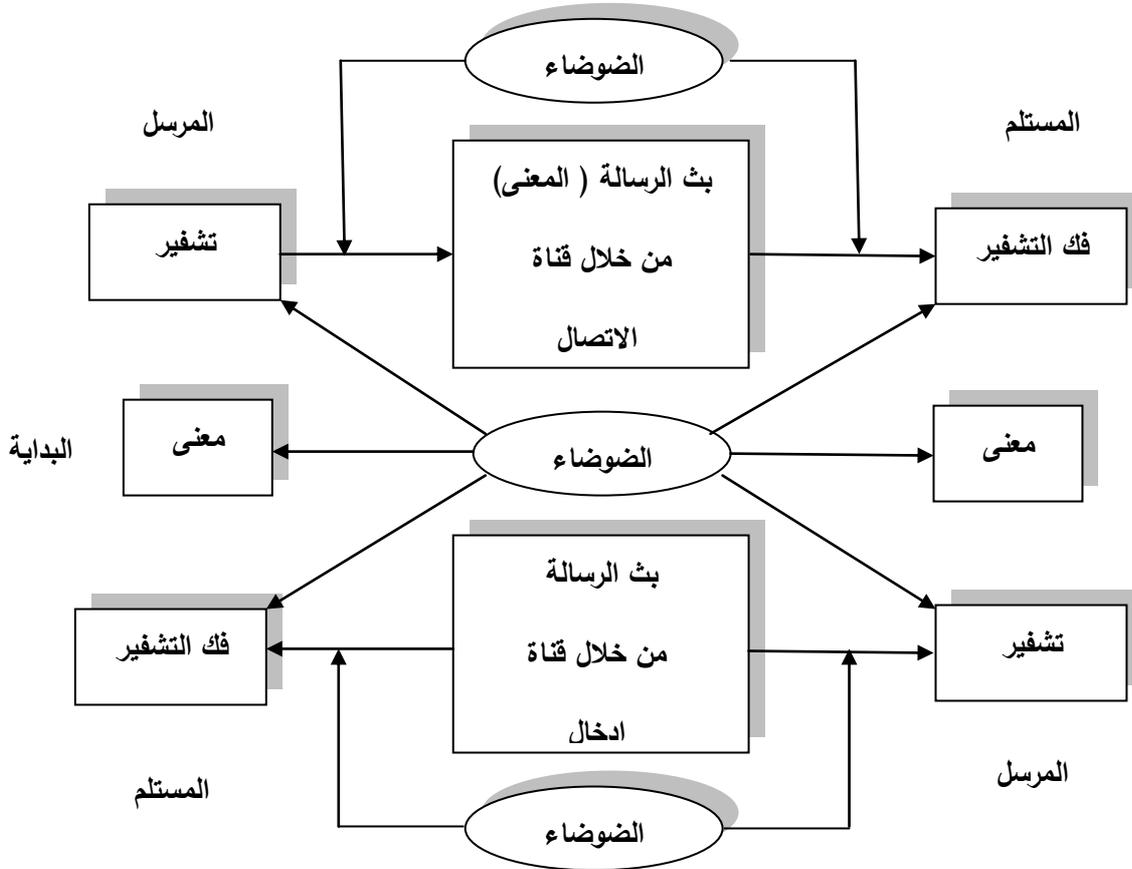
6- المستقبل " المتلقي " : يمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة ، و يمكن أن يصبح لاحقا بمثابة المرسل ، حينما يقوم بالإجابة على الرسالة وتعتبر السمات التي يتسم بها المستقبل ذات أثر كبير

في تحقيق فعالية الإتصال ، كما يعتبر أهم حلقة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، و المستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، و يجب على المرسل أن يضع في اعتباره طبيعة المتلقي و يفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة؛

7- **التغذية العكسية** : تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة ، و هي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس مدى التأثير الذي أحدثته الرسالة في المستقبل كما تمثل عملية فهم الرسالة و القدرة على الإجابة عليها و تشير هذه العملية إلى إقرار تسليم الرسالة بشكل صحيح و استيعاب مفاهيمها بشكل واضح ؛ تشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة و الرد عليها تأكيداً دقيقاً على إدراكها واستيعابها ، أما التسليم بدون الرد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة و إدراكها ؛

8- **التشويش " الضوضاء** : هي العملية التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة، و قد تتعلق هذه بالمرسل إليه و إدراكه و شخصيته ،أو كيفية تسلم الرسالة أو بقناة الاتصال أو المؤثرات البيئية و متغيراتها الأخرى.

الشكل رقم (17) : عناصر العملية الإتصالية



المصدر : حميد الطائي، بشير علاق، أساسيات الاتصال ، نماذج و مهارات،الأردن، اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، 2009، ص:22

#### المطلب الرابع:مهارات الاتصال و سبل تحسينها

يحتاج الفرد الذي يتولى عملية الاتصال باعتباره مر سل إلى مجموعة من المهارات الأساسية التي بدونها لا يستطيع أن يحقق الاتصال الفعال

#### أولا : أنواع مهارات الاتصال

**1-مهارات التحدث :** نقصد بالتحدث استخدام الجمل و الفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة ، كما أن تعبيرات الوجه و حركات اليد ين و الرأس و الجسد يمكن أن تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث ، كما يجب مراعاة طبيعة و نمط الطرف الآخر ودرجة ثقافته و قدرته على استيعاب المعاني و الأفكار.

**2-مهارات الكتابة :** تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس و إبلاغ الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات و المفاهيم للآخرين ، عند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية و المعاني المحددة و أن تتسم الصياغة بالوضوح و الإيجاز والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء النحوية و الإملائية ، كما تتوقف مهارات الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة.

**3-مهارات القراءة :** تعتبر مهارات القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال ، حيث أن التركيز و الانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة ، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير و المذكرات وعليه أن يستخلص النتائج بسرعة و التي تساعده في اتخاذ القرار<sup>1</sup>

**4-مهارات الإنصات :** تعتبر مهارات الإنصات من أهم المهارات و يقصد بها القدرة على التركيز مع الاستماع الجيد و إعطاء الفرصة للآخرين للكلام، و أن يكون الفرد صبورا و أن يتقبل المناقشات والانتقادات الموجهة والموضوعية المقدمة له ، كما يعتبر من المهارات التي يصعب على الجميع التمكن منها بدرجة مرضية ، و من إيجابيات الإنصات عملية توفير الوقت فالمستقبل لن يكون بحاجة للعودة للمتحدث مرة أخرى مستفسرا لأنه استطاع فهم الرسالة من المرة الأولى وبدون هذه المهارات يصبح من الصعب على المستشار الإداري أداء عمله<sup>2</sup>

**5-مهارات التفكير :** تعتبر هذه المهارات ملازمة لكل عملية اتصال لأنه إذا نظرنا إلى المهارات السابقة لا وجدنا أنه يصاحبها دائما قدر من التفكير ، و لذا كان التفكير مهارة أساسية لكل اتصال جيد و بدونه لا تتجح أي عملية اتصال من أي نوع.

**6-مهارات استخدام وسيلة الاتصال المناسبة :** إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لا تعتبر كافية بمفردها لضمان فاعلية عملية الاتصال بل يتطلب الأمر مهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن اتصالا فعالا و من أهم هذه العوامل:

- معرفة الهدف من المقابلة ؛
- المظهر اللائق ؛
- إتاحة الفرصة للتحدث و عدم المقاطعة ؛
- الانتباه و التركيز للحصول على المعلومات المطلوبة ؛
- الالتزام بالوقت المخصص للمقابلة .

<sup>1</sup>أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص :186

<sup>2</sup>يوسف محمد القبلان ، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإنساني ، الطبعة الثانية ، الرياض : شركة العبيكان للطباعة و النشر ، ص :39

7-مهارات الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل : قد تتوفر المعلومات في المنظمة ولكن المشكلة في عدم توافر المهارة في الحصول عليها ، و حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات بالدقة و السرعة المطلوبة فلا بد من توافر مهارات التعامل مع الآخرين و ذلك من أجل الحصول على المعلومات التي يريدها.

8-مهارات التعامل مع الآخرين : يتعامل المدير مع من يرأسه في السلم الوظيفي و كذلك يتعامل الفرد مع جمهور مختلف من الناس و لذا من الأهمية التعرف على طبيعة الرؤساء أو الجمهور وأنماطهم السلوكية ، و مدى نضجهم الفكري و نوع علاقات العمل التي يجذبونها و مستوى التفاهم معهم.

### ثانيا : تحسين مهارات الاتصال

إذا أراد الفرد أن يحسن مهاراته في الاتصال عليه إتباع الخطوات التالية :

1-حاول استيضاح آرائك قبل الاتصال : يقتضي هذا بالزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في عملية الاتصال .

2-حدد هدفك بوضوح : سواء كان الاتصال كتابيا أو شفويا فعل المرسل الإجابة على مجموعة من التساؤلات حتى يستطيع تحديد هدفه النهائي.

3-اختر أفضل الوسائل المناسبة للموقف : حسب نوع الاتصال يمكن أن تحدد الوسيلة التي يمكن أن تبعث بها هذه الرسالة<sup>1</sup>

4-كن حساسا في الإنصات و الاستماع بموضوعية : فلا تتكلم حيث لا تستطيع الاستماع وأنت تتكلم، ابعدها ما يشغل على الاستماع و حاول أن تقدر وجهة نظر المتحدث<sup>2</sup> .

5-التوافق بين ما تقول و ما تفعل :لكن هذه المهارات لا تكفي لنجاح عملية الاتصال بالشكل المطلوب بل يجب توفر عدد من المبادئ والأهداف.

<sup>1</sup>أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ،ص:18

<sup>2</sup>يوسف محمد القبلان ، مرجع سبق ذكره ، ص :40

### المبحث الثاني : الاتصال الإداري

تمثل عملية الاتصال الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة و بين الأجهزة الفرعية و التنظيم من جهة ثانية.

فالمنظمة نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و المتناسقة لذلك مصطلح الاتصال الإداري يعبر بشكل دقيق عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها المنظمات و التي يصعب الآن الاستغناء عنها في تنفيذ أي نشاط داخلها و خارجها و مهما كان نوع هذا النشاط.

### المطلب الأول : مفهوم الاتصال الإداري

#### أولاً: تعريف الاتصال الإداري

بيننا فيما سبق أنه لا يوجد تعريف محدد و متفق عليه لمصطلح "الاتصال" ، و هذا ما ينطبق كذلك على مصطلح "الاتصال الإداري" فكل عرفه حسب وجهة نظره و حسب الاتجاه الذي يتبعه:

- يعرفه sanborn و redding بأنه : " إرسال المعلومات و استقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة " <sup>1</sup> إذن فهو يحصر الاتصال الإداري في كونه نقل للمعلومات فقط و ركز على المنظمات الكبيرة كأن الاتصال لا وجد له في المشروعات الصغيرة.
- أما حسب " Philippe Dètrie " فالالاتصال الإداري هو :

"علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة و أنماط و طرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات، و بالمعنى الدقيق هو التعريف بالمثلين و قدراتهم) " <sup>2</sup>

فهو يرى أن الاتصال الإداري هو تلك العلاقات القائمة بين مختلف المصالح في المنظمة، والطرق التي يتم بها العمل و كذلك تحديد ادوار العاملين في المنظمة متناسيا في ذلك المهارات التي يجب أن تتوفر في هذا الاتصال.

- ليعرفه آخرون أنه:

"مهارات ضبط الأنشطة و تحديدها بدقة وفق الظروف السائدة في المنظمة " <sup>3</sup>

- ليضيف كل من zelko و dance : " أنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الاتصالية في المنظمة " <sup>4</sup>
- بينما يعرفه " Thierry Libaert " :

"هو عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات و المبادلات " <sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهري، الاتصال التنظيمي، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2000 ، ص : 18

<sup>2</sup> Philippe Dètrie , Catherine Boroyez , la communication interne au service de management , édition liaisons Paris , 2001 , p : 33

<sup>3</sup>B.Dobiecki , la communication des entreprises et des organisation , ellipse ,Paris , 1996 , p : 123

<sup>4</sup> محمد ناجي الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص : 18

<sup>5</sup> Thierry Libaert , Nicole Almieda , la communication interne des entreprise , 2éme édition ,Dunod , Paris , P09

- ليضيف عليه البعض : " تلك المبادئ الخاصة بالعمل و تنفيذه من أجل حث الكل على علاقات أحسن للوصول إلى عمل مشترك جماعي "<sup>1</sup>
- أو " هو مجموعة أنشطة و تبادلات تعد و تنفذ من قبل القمة و تطبق في وضعية معينة "<sup>2</sup>
- أي حسب هذان التعريفان الاتصال الإداري هو مجموعة من المبادئ أو أنشطة تحددتها الجهة العليا في التنظيم وكأن الاتصال الإداري يقتصر على الاتصال الرسمي فقط متجاهلة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في المنظمة.
- في حين يعتبره البعض الآخر:
- "عمل طبيعي ... يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة و تحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل "<sup>3</sup>
- يركز أنصار هذا التعريف على النتائج التي تقدمها عملية الاتصال من تغيير في السلوك و تعميق للفهم،
- و لكن هناك من يرى أن الاتصال التنظيمي هو جمع بين وظيفتين:
- "وظيفة عملية كمية تضمن معالجة نشر و صعود المعلومات في المنظمة ، و وظيفة إنعاش نوعية تضمن دوران هذه المعلومات "<sup>4</sup>
- وهناك من يربط مفهوم الاتصال الإداري مع التعاريف العلمية المقدمة للمنظمة ، فكل علم من العلوم عرفها حسب تصوره للمنظمة<sup>5</sup> :
- **علوم التسيير** : يعتبر المفهوم التسييري للمنظمة الأول من بين كل التعاريف المقدمة ، من رواده A.CHANDLER (1989) , T.R.LAWRENCE (1976) , H.FAYOLE(1918) :
- فحسب وجهة نظرهم المنظمة هي نظام موجه بالغاية ، مكيف ، يعيش في بيئة متحركة عقلاني ذو عقلانية محدودة ، والإشكالية الأساسية في المنظمات هو الهيكل الجيد و أحسن تعريف للمهام بالإضافة إلى الفعالية ، لهذا الغرض الاتصال " وسيلة للمعلومات العملية ، و يمثل التعبير عن عقلانية إدارية"
- **علم النفس الاجتماعي** : من روادها : K.LEWIN (1939) , E.MAYO (1933) :
- R.LIKERT(1974) وهي تستند على مفهوم ظواهر الجماعات و العلاقات بين الأفراد(جو العمل ، الحركة ) زد على ذلك فالمنظمة عبارة عن تشابك شبكات غير رسمية ، و يعتبر الاتصال كوسيلة تتحكم في العلاقات ما بين الأفراد ، الفرق ، الجماعات .

<sup>1</sup> Philippe Détrie , Catherine Boroyez , op cite , p : 42

<sup>2</sup> 2Jean Pierre Beal , Pierre Andre , la communication interne entre management et marketing , les édition Demos Paris : 2003 , p :12

<sup>3</sup> Paul -Laurent Zaccarie , audit de communication globale , les édition d'organisation , Paris: 1993 , p :118

<sup>4</sup>Pascale WEIL , communication oblige " la communication institutionnelle et de management " , les édition d'organisation , Paris , 1990 , p : 234

<sup>5</sup> Alex Mijcchielli , la communication interne " les clés d'un renouvellement " , Arnold Colin ,2003 , p : 176

- علم النفس : من رواده : ( 1954 ) A.MASLO , (1960) Mc.GREGOR فالمنظمة هي مكان لظهور و دوران المؤثرات العاطفة ، الانفعالات ، الرغبات ( لذلك الاتصال هو وسيلة لتسيير التأثيرات والتعبير عنها).
  - علم الإجتماع : من رواد هذه المقاربة، : ( 1924 ) M.WEBER , (1957) R.K.METON يعرفون المنظمة كشركة جزئية ، وهي في الأساس حامل لمعايير و صعوبات اجتماعية ، و تعتبر الثقافة والقيم مهمة دائما لفهم التنظيمات الجماعية ، و المشكل الأساسي هو كيفية الوصول إلى التلاحم الثقافي الاتصال من وجهة نظرهم وسيلة تأثير معيارية و التعبير عن القيم و المعايير .
  - العلوم السياسية : رؤية العلوم السياسية للمنظمة تنصب على ظاهرة السلطة ، و زد على ذلك فهي مقدمة في المقاربات السابقة من روادها (1983) F.LIVIAN , ( 1984 ) H.MINTZ BERG فحسب وجهة نظرهم المنظمة مكان لصراع السلطة بين مختلف الممثلين إن كانوا جماعات أو أفرادا في إطار قانوني مستقيم و صلب ، لذلك فالالاتصال وسيلة لتسيير التباعد في الآراء والتعبير على مساعي التأثير .
- ما يمكن ملاحظته أن رغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم للاتصال الإداري إلا أنهم يشتركون في العديد من النقاط من بينها أن الاتصال الإداري:
- مجموعة الأنشطة أو المبادئ أو العلاقات ؛
  - وسيلة للتسيير و للتأثير ؛
  - مجموعة من المهارات؛
  - وظيفة تضمن معالجة ونشر المعلومات.
- لنستخلص أن:
- "الاتصال الإداري يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها ومجموع المتعاملين معها، و يمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم و قياس مدى تأثيرهم بها و بقيمتها و عاداتها"

### المطلب الثاني: أهداف و مبادئ الاتصال الإداري

يساعد الإتصال المنظمة للقيام بكثير من الأعمال فهو عصب الحياة فيها ، لكن لا يتحقق هذا إلا بتوفر عدد من الأهداف و المبادئ لذلك سوف نوضح من خلال هذا المطلب الأهداف الأساسية للإتصال والمبادئ التي يجب أن تتوفر فيه.

#### أولاً : أهداف الاتصال الإداري

إن كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات إن كانت صغيرة أو كبيرة ، والاتصالات بين الأفراد و الجماعات على درجة عالية من الأهمية ، إذ أنه تشير بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن الاتصال يشكل أكثر من 75 % من الأنشطة الجارية في المنظمات فمن الصعب أن نجد مجالا أو نشاطا إداريا يخلو من الاتصال و هذا نظرا للأهداف التي يحققها إن كان داخل أو خارج المنظمة

حيث تكتسب عملية الاتصال أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من بينها :

- 1-الأهداف الداخلية للاتصال<sup>1</sup>: للاتصال أهداف داخلية تتوافق و أهداف المنظمة من بينها:
  - تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات ؛
  - تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك ، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها ؛
  - تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها؛
  - التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
  - المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال في أشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله التعبير على احتياجات العاملين ؛
  - توفير فرص الإبداع و الابتكار لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة و الرقي بها.

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص:313

2- الأهداف الخارجية للاتصال<sup>1</sup>: أو أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة ، وفي هذا المستوى فهو يهدف إلى:

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا ؛
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية و السعر المناسبين و في الوقت المناسب و من المصدر المناسب ؛
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل و الصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك ؛
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور و إقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة ؛
- التعرف على آراء العملاء و الجمهور الداخلي.

إذن فالالاتصالات تساعد في<sup>2</sup> :

- 1- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها؛
- 2- التعرف بالمشاكل و سبل علاجها؛
- 3- تقييم الأداء و إنتاجية العمل،
- 4- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة؛
- 5- تحديد معايير و مؤشرات الأداء؛
- 6- إصدار الأوامر و التعليمات؛
- 7- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم؛
- 8- التأثير في الآخرين و قيادتهم؛
- 9- تحفيز العاملين.

ثانيا مبادئ الإتصال الإداري:

لا يمكن للاتصال الإداري أن يؤدي دوره إلا إذا كان فعالا بحيث يتم إدراك المعاني و المشاعر والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل ، رغم أن هذا الاتصال المثالي من النادر حدوثه في الحياة الواقعية بفعل كثرة المتغيرات التي تحرف بشكل أو بآخر مضمون عملية الاتصال، و تكمن أهمية الاتصال في المبادئ التي يقوم عليها و التي تزيد من فعاليته.

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس ، مرجع سبق ذكره ، ص:53

<sup>2</sup> شعبان فرج، مرجع سبق ذكره ، ص: 140

- تساعد مبادئ الإتصال المدير في بناء نظام جيد للإتصالات ، وهي تتمثل في العناصر التالية:
- 1- **مبدأ الوضوح** : لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم و صياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب ، و يقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون و الرؤساء و الزملاء ، و يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز و المشاكل الاتصالية كعدم الفهم و وجود افتراضات غير واضحة<sup>1</sup> ؛
  - 2- **مبدأ الاهتمام و التركيز** : أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام للاتصال ، فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما و مصحوبا بمزيد من الاهتمام ، حيث أن وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة و من المستقبل عندما يقوم بعملية استقبال أو تلقي الرسالة و التمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام، و نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ، ضعف الذاكرة، و أيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة ؛
  - 3- **مبدأ التكامل و الوحدة**: يجب أن يخدم الاتصال أهداف المنظمة لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية ، يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية ، بالنسبة للمدير هو عبارة عن أحد الوسائل الهامة لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة ؛
  - 4- **مبدأ الإرادة**<sup>2</sup>: يمكن مبدأ الإرادة أساسا في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به ، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر ؛
  - 5- **مبدأ الشفافية**<sup>3</sup> : إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود ، و ليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء، فالشفافية تفترض معرفة الحق في الخطأ و أن هذا الأخير مؤمن من طرف المنظمة لأن كشف الأخطاء شيء ضروري من أجل تعديل الانحرافات؛
  - 6- **مبدأ السرعة** : و يقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة ، وحسب نوع الرسالة.
- ويلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب ، حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات ، وقدرته على التصرف السليم و اختيار البدائل المختلفة ؛

<sup>1</sup> فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرارات ، الأردن: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011 ،ص: 69

<sup>2</sup> Emmanuel DUPUY et Autres , La communication interne " vers l'entreprise transparente " , les édition d'organisation , Paris : 1988 , p : 45

<sup>3</sup> Ibid , p : 46

- 7- مبدأ التكيف**<sup>1</sup>: المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها ، وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير ، فالالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات و الاضطرابات ؛
- 8- مبدأ الالتزام**<sup>2</sup>:الاتصال ليس عنصرا حياويا و إلا لما وجد ، كما أنه وسيلة وليس غاية ، فلا يمكن أن يكون هدفا ، بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة ؛
- 9- مبدأ الدافعية** : و يقصد به أن يكون الاتصال المتحقق رد فعل مقابل من قبل المستلم لأن وجود الدافعية و تحقيق الاستجابة في عملية الاتصال يعطي مؤشر حقيقي إلى فاعلية الاتصال و تحقيقها للهدف المطلوب.<sup>3</sup>
- 10- مبدأ الواقعية**: إن الاتصال ليس المعجزة بل مجرد أداة مساعدة في إنجاز المهام و تبليغ التعليمات لذا لا بد من تحديد الإمكانيات البشرية و المادية التي بإمكان المنظمة توفيرها.
- 11- مبدأ التبسيط**: حتى يؤدي الاتصال وظيفته يجب أن تبسط الأمور حتى يتم الفهم بشكل جيد من طرف الرؤساء و المرؤوسين و لا يقتصر على فئة معينة بل الكل معني بالاتصال .
- 12- مبدأ قرب المسافة بين المرسل و المستقبل** : تشكل اتساع هوة البعد المكاني بين المرسل والمتلقي عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الاتصال سريعة و سهلة وفعالة زيادة المسافة بين المرسل و المتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات و عدم تفهم متطلبات الفروع و احتياجات المرؤوسين و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإدراكي أو الفكري ، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع و المقر الرئيسي لذلك فلا بد أن تكون المسافة أقصر ما يمكن و حسب المعلومة المراد إيصالها.
- 13- مبدأ إستراتيجية استخدام النظام غير الرسمي**: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل المعلومات و نشرها، و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، و يكون لها تأثيرها النافع والضرار على المنظمة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل و استبدال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث : وظائف الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات بشكل عام و بمختلف أشكالها على درجة عالية من الأهمية في المنظمة و قد أشارت الدراسات و الأبحاث أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 بالمائة من نشاط المنظمات ، كما أنها تعتبر

<sup>1</sup> جمال زغيدور ، أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية إتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، جامعة

الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية ، 1997 ، ص : 24

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص : 24

<sup>3</sup> ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص : 40

<sup>4</sup> فريد كورنيل ، الهام بوغليطة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 70

المفتاح المؤدي للإدارة لأنه يعد عملية ضرورية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة كما يعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين داخلها لذلك فهو يقوم على مجموعة من العوامل:

**1- الوظيفة الإعلامية ( وظيفية التبليغ):** تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة ، و القرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة ، في الوقت المناسب ؛ وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي ونجد أن نوعية الأداء تتأثر بقدر تدفق المعلومات المرتبطة به ، إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسة المنظمة ، و التغيير المستمر ، و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال ، وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار و العلم بما يجري حولهم ، و يساعد الاتصال في أداء المهام الإعلامية التي تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة و العاملين بها<sup>1</sup> ؛

لذلك فهذه الوظيفة تعنى بإيصال الحقائق و تبليغها كما هي و من دون تدخل إنساني و لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ، وهي تكمن في :

- التقارير

- تنفيذ الواجبات

- شرح خطوات العمل في فترة معينة

- تبليغ سياسات و قرارات الإدارة.

و لكن من جهة أخرى لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لكي تكتمل هذه الوظيفة :

- تحديد وقت الاتصال ؛

- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات؛

- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات؛

- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

**2- الوظيفة التوجيهية :** يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه و بهذا تكوين اتجاهات فكرية مرغوبة و تعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة ، على

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998،

سبيل المثال تعديل الاتجاه الذي يخفض مكانة العامل إلى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت ؛ الوظيفة أو العمل الذي يؤديه<sup>1</sup>

**3- الوظيفة التثقيفية :** التثقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الأفراد و الجماعات بعناصر معرفية جديدة ، و يتم ذلك إما بالتكوين أو عن طريق الرغبة فالإنسان بطبعه شغوف لحب المعرفة و التثقيف ليجعل من نفسه متحدثا لبقا و محبوبا حتى لا يبدو أمام الآخرين جاهلا نجده يتعلم كل ما يجعله يقف على الحوادث أو على وجهات نظر الآخرين ؛

وبالتالي فهذه الوظيفة تعنى بتدريب و تطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و المهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة و تطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلب ظروفهم الوظيفية.

**4- الوظيفة الإقناعية<sup>2</sup>:** أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم و حرية الموافقة على الرؤساء ، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال ؛ ومما لا شك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر . وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة :

- معرفة الرسالة؛
- معرفة المستقبل؛
- معرفة المرسل؛
- تخطيط الأسلوب المناسب؛
- ترك الانطباع الحسن.

لذلك فهذه الوظيفة تعني بسلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، كما أن الإقناع يحتاج إلى الجو المناسب لأن العمل القائم على الإقناع يختلف في الجودة والنوعية ويحدث تحولات في وجهات نظر الآخرين عن العمل القائم على تنفيذ الأوامر<sup>3</sup>

**5- الوظيفة الانضباطية :** يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة ، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و إستراتيجيات ومجموعة من التعليمات و القرارات ، و الإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه و ما يجب تجنبه ؛ و تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين لأول يرتبط بتحكم

<sup>1</sup> محمد يسري إبراهيم دعبس ، مرجع سبق ذكره ، ص:63

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص:366

<sup>3</sup> شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص : 145

الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة ، أما الثاني فيأتي من كون المعلومات و الرسائل الصادرة من الإدارة تقتصر على ما يتعلق بالعمل و ظروفه.

**6- الوظيفة التكاملية<sup>1</sup>**: باعتبار الاتصال عملية تفاعل فإن أبعاد هذه الوظيفة تتبع من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي و الجماعي ، و من الطبيعي أنه لا يمكن تحقق الوظيفة التكاملية في المنظمة من دون ممارسة العملية الاتصالية ، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورته المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد و هذا ما سيحد من شدة النزاعات.

**7- وظيفة تحفيزية** : تتمثل هذه الوظيفة في دفع و تقويم أداء العاملين في المنظمة فمثلا القيادة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك و أداء المرؤوسين .  
فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للرؤساء و على ذلك فهي تتضمن كل أنشطة القيادة من إصدار الأوامر و مكافئات السلوك و الأداء و مراجعة و تقويم الأداء و تدريب و تنمية المهارات للمرؤوسين.

### المطلب الرابع : معوقات الاتصال الإداري ووسائل التغلب عليها

#### أولا : معوقات الاتصال الإداري

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل و تنتهي إلى المستلم و خلا هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال ، لذلك و عند البدء في عملية الاتصال لا بد من أخذها بعين الاعتبار و إجمال هذه المعوقات في ثلاث مجموعات:

- معوقات شخصية
- حواجز تعبيرية
- معوقات تنظيمية

#### 1- المعوقات الشخصية

يختلف الأفراد في ميولهم ، و لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره ، و مستوى إدراكه ، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف و مشاعر<sup>2</sup>، من هذه المعوقات نجد<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب ، المرجع السابق، ص : 366

<sup>2</sup> محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص:336

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية ، عمان، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص : 252

- **تباين الإدراك :** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- **الإدراك الانتقائي :** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار.
- **الانطواء :** عدم مخالطة الآخرين ، أو تبادل المعلومات.
- **حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها :** أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- **سوء العلاقات بين الأفراد :** و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

## 2- الحواجز التعبيرية

- تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد ، و الخبرة ، والخلفية الثقافية<sup>1</sup> ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال و هي<sup>2</sup>:
- **تغيير المعنى المقصود :** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال ، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص و ذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.
  - **العقبات التعبيرية :** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى و المفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات و ثقافات أخرى.
  - **القابلية للقراءة :** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف و كذلك الجمل المركبة في الكتابة ، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.
  - **التوقيت :** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد ، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.
  - **التجريد :** نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها و ليس كما هي موجودة فعلا.

<sup>1</sup> محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال ، مصر: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص : 138

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن ، إدارة الاعمال ، مرجع سبق ذكره، ص: 267

### 3- المعوقات التنظيمية

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ، و من ذلك:

- **درجة الغموض:** غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات ؛
- **درجة المركزية:** مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات و عدم صحتها ؛
- **تعدد المستويات الإدارية:** الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي، و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف<sup>1</sup>؛
- **عدم الاستقرار التنظيمي:** عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد ؛
- **عدم وجود إدارة للمعلومات :** أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال ؛
- **عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات:** القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين و سوق العمل<sup>2</sup>.

#### ثانيا : وسائل التغلب على معوقات الاتصال

من أجل العمل على تطوير و زيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق و الأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق المواجهة لعملية الاتصال.

#### 1- إجراءات تحسين عملية الاتصال

- إجراءات تحسين الاتصال الإداري يمكن أن تكون على مستوى عناصره ، أي من أين تبدأ المعوقات أو من أين يمكن أن تظهر المعوقات:
- **الإعداد الجيد :** و يقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال ، و التعرف على الجمهور ورغباته ، و اتجاهاته و سلوكياته ، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به ، فتكون الرسالة واضحة يسهل فهمها ، و تؤدي بذلك الغرض المطلوب
- **اختيار الوسيلة المناسبة :** لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا و حدود ، و كلما توافرت الوسائل عددا و نوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 337

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص : 253

ومع الرسالة ، و مع طبيعة المستقبل و خصائصه ، حيث قد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لإتمام الاتصال ، ليس لسبب فيها بل لأن الجمهور الذي تتصل به لا يستوعب هذه الوسيلة.

- **اختيار التوقيت المناسب :** من أهم شروط نجاح عملية الاتصال اختيار الوقت المناسب للرسالة، لأن تفاعل الناس مع الرسائل يرتبط بتوقيتها ، فكثير من المنظمات تقوم بتحديد فترات لإرسال المعلومات أو الأفكار أو التعليمات للموظفين مما يضمن للانتباه من طرف المتلقي لهذه المعلومات
- **المتابعة و التغذية اللمرتدة :** تعتمد عملية المتابعة والتغذية اللمرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة ، فعملية التغذية اللمرتدة تجعل عملية الاتصال ذات اتجاهين ، حيث تسمح بالتأكد من مدى نجاح عملية الاتصال في القدرة على التعبير عن المعنى و الغرض الحقيقي للرسالة.

• **تشجيع الثقة المتبادلة :** من المعروف أن ضغوط الوقت تحد من إمكانية قيام المديرين بمتابعة الاتصالات ، أو تشجع التغذية اللمرتدة في كل مرة يحاولون الاتصال فيها ، و في ظل هذه الظروف تبرز الحاجة إلى وجود بيئة مشجعة على الثقة بين المديرين و المساعدين بما يسهل عملية الاتصال.

**2- خصائص الاتصال الفعال :** الاتصالات الفعالة بين مختلف المستويات التنظيمية تكفل تحقيق التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المنظمة<sup>1</sup> ، و لاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- **السرعة :** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة ، فمثلا عند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني ، و هناك بعد آخر للسرعة و هو وصول المعلومات في الوقت المناسب ، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار
- **الارتداد :** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عملية الاتصال بنجاح ، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.
- **التسجيل :** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات و ملفات و ذلك م ثل الخطابات و المذكرات و التقارير ، و يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها.
- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة مثل عرض الوقائع المعقدة أو

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، الأردن: عمان ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص: 154

<sup>2</sup> محمد عمر الطنوبي ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 144-145

الخطط أو نتائج المتابعة و الرقابة ، و بصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل

- **الرسمية** : إذا كان موضوع الاتصال رسميا أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك ، فإعلام فرد بترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة ، والاتصالات الداخلية بين الزملاء في العمل و الأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية و الهاتف.
- **التكلفة** : بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل ، و تشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستعملة و المستخدمة في الطبع و البريد و الهاتف و الأجور العاملين المشتركين في الاتصال.

### المبحث الثالث : الاتصال في الفكر الإداري

يرتبط أسلوب استخدام الاتصال في المنظمة بطبيعة النظرية الإدارية التي تعتمدها هذه الأخيرة و التي تحكم عملها ، حيث يعتبر الاتصال أحد العمليات الإدارية الأساسية ، التي بدونها لا يتم إنجاز أي عمل داخل المنظمة فأي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى الأداء.

تظهر أهمية الاتصال في الإدارة من خلال تأكيد معظم النظريات الإدارية على ضرورة الاهتمام به ففي اعتماد المنظمة لنظرية إدارية معينة يتبعه اعتمادا أيضا لأسلوب اتصالي تفرضه النظرية لذلك سوف نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة حول الإسهامات التي قدمتها مختلف مدارس الفكر الإداري لعملية الإتصال.

### المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية

لقد تأثرت النظرية الكلاسيكية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الأوروبي خلال العقد الأول من القرن العشرين و تعرف في الإدارة بصفة عامة بأنها نظريات التنظيم المغلق ، حيث كانت تركز على مفهوم التنظيم الرسمي كأداة أو وسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة بزيادة الإنتاجية ، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان و من أشهر هذه النظريات:

- مدرسة الإدارة العلمية
- مدرسة الإدارة
- المدرسة البيروقراطية

### أولاً : مدرسة الإدارة العلمية

يمكن إرجاع الأساس الفكري لهذه المدرسة للباحث " فريدريك تايلور" \* و اهتماماته بتقسيم العمل بين المخططين و المنفذين ، و دراسة الأسس الكفيلة لتطوير الإنتاجية وتحسين الكفاءة استهدفت هذه الحركة تكوين توجه علمي منظم توجه نتائج دراسته و أبحاثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية،<sup>1</sup> و لقد بنا تصوراته الفكرية و افتراضاته على خبرته كمهندس ، وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل ، و قد اعتمد في دراسته على الافتراضات التالية<sup>2</sup>

- الإعتماد على مبدأ تقسيم العمل أو التخصص؛
- تحديد نطاق الإشراف؛
- التدرج الرئاسي أو التسلسل الهرمي أي هناك رئيس واحد تصدر منه التعليمات ويحصل على المعلومات.

وبذلك فالعلاقات التي تسمح بها العلاقات الرشيدة و التي يتم التحكم بها رئاسيا ، و من هنا يتبين أن الإتصالات المسموح بها هي الإتصالات النازلة أي تعليمات و توجيهات يتم إيصالها من الإدارة أو الجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلة في المنظمة من أجل توجيه و تنسيق الأعمال المنوطة بها.

### ثانيا : المدرسة الإدارية

ولقد اهتمت بالعمليات الداخلية للمنظمة ، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل ، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمل ، و ليس بالجوانب الإنسانية للأداء، هي مرتبطة بأعمال " هنري فايول H.FAYOL " \*\* و لقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي ، الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي إنعكاس لكفاءة المدير<sup>3</sup> ، و من المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه النظرية:

مبدأ التدرج الهرمي الذي أكد فيه على أهمية الصلاحية و المسؤولية و الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها بشكل عمودي أو مستقيم حيث يتم تنظيم الإتصالات بين المشرفين

\* فريدريك تايلور (Frederick Taylor) : عاش في الفترة بين (1856- 1915) ، ولد في فيلادلفيا الأمريكية ، ابتدأ حياته كعامل بسيط في أحد مصانع ، التحق بعدها بشركة مدفال لصناعة الصلب ، ثم تدرج في تلك الشركة من عامل بسيط إلى كبير المهندسين في الشركة ، ولقد أتاح له التدرج في جميع الوظائف فرصة لفهم شؤون الإنتاج و أسباب انخفاض الإنتاجية ، بدأ أبحاثه في أواخر القرن 19 و يعتبر من أوائل الباحثين في نظرية الإدارة ، لقد نشر تجاربه في كتابه " الإدارة العلمية " سنة 1911.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، عمان : دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2000 ص: 21- 22

<sup>2</sup> سيد الهواري ، التنظيم " النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات " ، الطبعة السابعة ، مصر : توزيع مكتبة عين شمس،

1998، ص: 204

\*\* هنري فايول (Henri Fayol) : فرنسي الجنسية عاش في الفترة بين ( 1841 -1925) و هو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية ، عمل كمدير تنفيذي لشركة صناعية بفرنسا و من خلالها نال خبرته العلمية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية ، و لقد انضحت معالم نظريته في كتابه الإدارة العامة و الصناعية سنة (1916).

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص: 51

ومرؤوسيهـم بواسطة هذه الأوامر و يعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض ذلك أنه يحدد سلسلة الإتصالات داخل المنظمة<sup>1</sup>

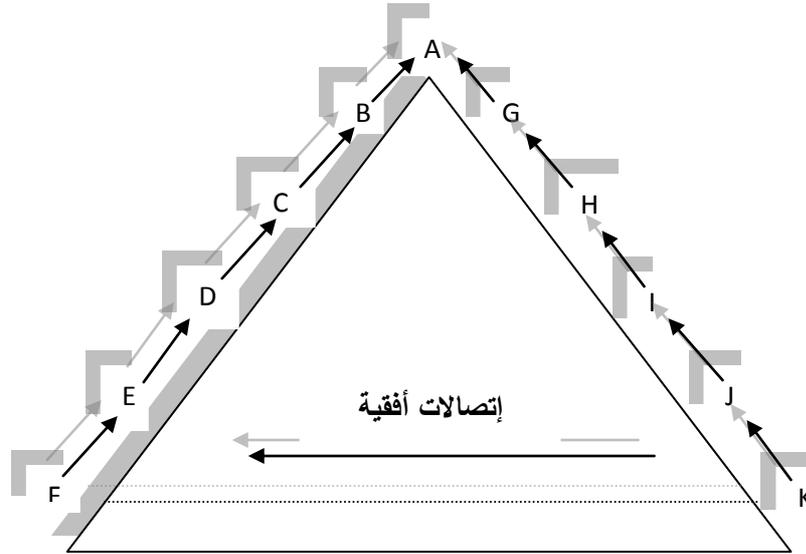
ولقد قام رائد المدرسة العملية للإدارة " H.FAYOL " بتقديم مساهمة جديرة بالاهتمام ، عندما وصف قنوات الإتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ، ويوضح نظريته - حسب الشكل رقم (18)- بأنه:

إذا أراد شخص (K) أن يعالج الأمور مع الشخص (F) و جب عليه المرور بمختلف المستويات التنظيمية حسب التدرج الهرمي (A , J , I , G , H) ثم النزول إلى (F , E , D , C , B) ثم يجب أن يكرر نفس العملية للنزول مرة أخرى إلى (K) و هذا يشير إلى مبدأ تدرج السلطة الذي يقر عدم تجاوز الرئيس المباشر في الإتصالات<sup>2</sup> .

إن التسلسل الرئاسي ضروري لجعل المنظمات الكبيرة أشد تماسكا ، ولكن يجب على الإدارة العليا تشجيع الإتصالات الأفقية لأن هذا التسلسل يجعل الإتصال يأخذ وقتا طويلا و إجراءات مستنديه أو مكتتبية طويلة و معقدة ، و بذلك يؤدي إلى عدم فعالية الإتصالات

اقترح ( H . FAYOL ) ما يسمى " الجسر أو المعبر"<sup>3</sup> بين كل من الشخص (k) و الشخص (F) وبذلك فإنه يجب تشجيع الإتصالات الأفقية بين مختلف المستويات التنظيمية .

الشكل رقم (18) : نموذج الجسر أو المعبر



المصدر : سيد الهواري ، التنظيم " النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات " ،

الطبعة السابعة ، مصر : توزيع مكتبة عين شمس ، 1998 ، ص:404

<sup>1</sup>حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مصر : مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 1997 - 1998 ، ص ص : 17-18

<sup>2</sup>علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة " أسس و مفاهيم " ، مصر : مجموعة النيل العربية ، 1999 ، ص:69

<sup>3</sup>أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص:31

فلقد أكد فايول أن الاتصالات الأفقية تساهم في توفير الوقت و الجهد كما تضمن الوصول إلى قرارات واقعية و هذا ما يؤكد على أن المنظمة تقوم على سلسلة من العلاقات انطلاقاً من قمة الهرم إلى قاعدته

### ثالثاً : المدرسة البيروقراطية

تنسب الدراسات الأولى للبيروقراطية لـ " ماكس ويبر M. WIEBER " \* و الذي كان أول من وصف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و علمي ، و أبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الجماعية ، و حدد نتائجها السلبية و الإيجابية في المجتمعات الغربية<sup>1</sup> ، و بعد سنوات من الدراسة و البحث تمكن ماكس ويبر من تحديد خصائص النموذج البيروقراطي:

- التخصص و تقسيم العمل؛
- تنقسم المنظمة إلى عدة مستويات متخذتا شكل الهرم [الترج الهرمي؛
- السلطات لتنفيذ الأعمال و الواجبات توزع وفقاً لقواعد محددة و واضحة ؛
- تعتمد المنظمة في إدارتها على مستندات رسمية ، و قواعد و إجراءات و قرارات مكتوبة ، فهو يعتمد على وجود سلسلة محددة من الأوامر و التي من خلالها يستطيع كل فرد في المنظمة أن يرفع تقريره إلى رئيس واحد<sup>2</sup>
- اعتماده على مبدأ الرشادة و العقلانية في تصرفات الأعضاء.

وبذلك فصفة الرسمية خطوة أساسية في تطبيق النموذج البيروقراطي في المنظمات ، و بهذا فالإتصالات كانت عبارة عن إتصالات نازلة أي عبارة عن أوامر و تعليمات للعاملين عليهم تنفيذها. ما يمكن قوله في هذا السياق أن المدرسة الكلاسيكية أسهمت بشكل كبير في الإتصالات الرسمية والتي تكون من الأعلى إلى الأسفل ، و هذا راجع إلى المبادئ التي تبنتها هذه المدرسة و التي تستند على أن العلاقات تتسم بالرشد و العقلانية ، و التي يتم التحكم فيها رئاسياً ، كما تميزت بوحدة السلطة الأمره بمعنى أن كل شخص يتلقى تعليماته من شخص واحد فقط ، كما يجب الالتزام بخطوط السلطة الموضحة في السلسلة الرئاسية من الأعلى إلى أدنى مرتبة و الذي يقر بعدم تخطي الرئيس المباشر في الإتصالات.

\* ماكس ويبر : عاش في الفترة بين (1864 – 1920) من أصل ألماني ، يعتبر من أكبر علماء الاجتماع

\*\* البيروقراطية : اشتقت من المصلح الفرنسي بيرو الذي يعني اللون المعتم و يمثل الجاه و الهيبة وقد تحولت هذه الكلمة إلى معنى المنضدة أو المكتب ، أما كلمة قراطية فهي يونانية الأصل و تعني الحكم و هي غالباً ما تضاف إلى كلمة أخرى كالديمقراطية و الأوتوقراطية ، و أول من إستخدم هذا المصلح هو الوزير الفرنسي دي جور ناي ( سنة 1745 )

البيروقراطية تعني " ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال و توزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات و السلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة " ،

مصر : الدار الجامعية ، 2002 ، ص:53

<sup>2</sup> كامل المغربي ، مهدي زويلف ، أساسيات في الإدارة ، عمان الأردن : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، 1995 ، ص:46

ولاعتبارها العمال كآلة ، و كل الوسائل و الطرق المتخذة في المنظمة لتسهيل أداء نشاطها تهدف في الأخير إلى الاستغلال الأمثل للموارد و منها العامل البشري من دون النظر إلى جوانبه النفسية ، والاجتماعية ، لهذا ظهرت مدرسة فكرية جديدة تنادي بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري.

### المطلب الثاني : المدرسة النيوكلاسيكية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لمختلف المدارس التي اهتمت بالعنصر البشري وبمختلف جوانبه النفسية و الاجتماعية و كيف ساهمت هذه الدراسات في مجال الإتصال ، تضم هذه المدرسة:

- مدرسة العلاقات الإنسانية

- المدرسة السلوكية

أولا : مدرسة العلاقات الإنسانية:

أثارت النظريات التقليدية ، و خصوصا حركة الإدارة العلمية موجة من الانتقادات ، التي عبرت بوضوح عن تصرفات العديد من الباحثين ، حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية<sup>1</sup> لذلك فقد اختلفت العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات ، بأنها لم تنظر إلى الفرد في المنظمة من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد الاقتصادي بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية ، فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي و الاجتماعي و النفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم و معتقدات.<sup>2</sup>

ولقد كانت التجارب التي قام بها " إلتون مايو E.MAYO " في مصانع هاوثرن ، تشكل بداية والطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة و التي استمرت على مدى عدد من السنوات فلقد شملت الدراسة جميع الجوانب المادية للعمل مثل : الإضاءة ، الأجور ، فترات الراحة ، عدد ساعات العمل اليومية .... وقياس أثرها على إنتاجية العمل ، و لكن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه التجارب لم تكن متوقعة حيث توصلت إلى:

✓ الإتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم و انسياب التعليمات و تحقيق التجانس و الانسجام وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الإتصالات الرسمية ، بل هناك شبكة

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماح ، خضير كاضم محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص : 63

<sup>2</sup> كامل المغربي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 51-52

\* إلتن مايو « Elton Mayo » : عاش في الفترة الممتدة بين (1880-1949) ، إلتحق سنة 1926 بجامعة هارفرد ، حاصل على شهادة بروفيسور في إدارة الأعمال ، من أشهر ما كتب « the social probleme of an industrial civilization »

للإتصالات الغير رسمية ، و هذه النوعية من الإتصالات قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين؛

قد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية و خصوصا تجارب هاوثورن في بلورة مفاهيم جديدة في الإدارة ، ومن أهم الجوانب التي أكدتها هو بناء فلسفة جديدة من الإتصالات بين الأفراد ، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية و الغير رسمية ، بالإضافة إلى ذلك فقد أثبتت أن المقابلات الشخصية بين القائد و مرعوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

فمدرسة العلاقات الإنسانية بدأت تهتم بالاتصال كطريق له اتجاهين ما دام الرئيس يأخذ في اعتباره موقف العاملين و يستجيب لاحتياجاتهم .

### ثانيا : المدرسة السلوكية

لقد تضاربت المثل الإنسانية و المعايير العلمية بعضها ببعض ، و كان لهذا التضارب أثره في بداية تفكير جديد يسمى " المدرسة السلوكية" ،تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث ركزت على استخدام طرق البحث العلمي لملاحظة وصف و تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به داخل المنظمات ، و قد اعتمدت على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس و الاجتماع من روادها<sup>1</sup> :

1- شيستر برنارد "CHESTER BERNARD": يعتبر شيستر برنارد\* من الأوائل اللذين كتبوا عن التنظيم منتهجين في ذلك المنهج السلوكي ، ينظر إلى المنظمة على أنها نظام تعاوني<sup>2</sup> ، كما انتقد الكثير من مبادئ النظرية الكلاسيكية و بصفة خاصة المبدأ الذي ينادي بأن السلطة تبدأ من القمة وتأخذ طريقها إلى الأسفل ، ففي رأيه أن السلطة تأخذ طريقها من الأسفل إلى الأعلى<sup>3</sup> بالإضافة إلى تركيزه على أهمية الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بتفويض السلطة كأساس لبناء التنظيم.

كما أظهر أهمية خاصة خلال بناء الهيكل التنظيمي، على ضرورة بناء شبكة جيدة للإتصالات كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي ، لأن الفرد على استعداد تام لتقبل الأوامر و التعليمات دون مقاومة إذا توفرت في هيكل الإتصالات المقومات التالية<sup>4</sup> :

- أن تكون الرسالة مفهومة و واضحة ؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، الإدارة " أصول ، أسس و مفاهيم " ، عمان : دار زهران للنشر و التوزيع ، 1997 ، ص:116

\* شيستر بيرنارد : يعتبر كثير من الباحثين أن شيستر برنارد صاحب النظرية الاساسية في الاتصال ذلك انه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد و التمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته و خصائصه و علاقته بالتنظيم الرسمي و غير الرسمي، و هذا ما جاء في كتابه ( the functions of the executive ) الذي تناول فيه موضوع الاتصال الاداري و الذي نشره سنة 1938

<sup>2</sup> حنفي محمود سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص :34

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص : 85

<sup>4</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات ، النشر و التوزيع ،2000،

- أن تكون الرسالة مستوعبة من قبل الفرد ؛
  - أن لا تتعارض أهداف الرسالة مع الأهداف الشخصية للفرد ؛
  - أن يملك الفرد المقدرة الذهنية و الجسمانية على تنفيذها ؛
  - أن يكون خط الإتصال أقصر ما يمكن حتى يمكن تفادي الأخطاء و حتى يتم بالسرعة المطلوبة؛
  - أن تكون كافة خطوط هيكل الإتصال معروفة لكافة أفراد المنظمة ؛
  - أن يتوافر دائما في مراكز الإتصال من يتلقى الرسائل حتى لا تتوقف هذه العملية .
- و حسب " شيستر برنارد " فإنه كي يسود التعاون بين أعضاء المنظمة لا بد من توافر شبكات فعالة للاتصال ترتب ببعضها البعض ، و خطوط الإتصال يجب أن تكون معروفة لدى الجميع واضحة وسهلة و قصيرة ، و قد ذهب برنارد إلى حد القول أن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للإتصالات و بذلك يكون برنارد أول من لفت الانتباه إلى أهمية الإتصالات في المنظمة ، حيث يؤكد أن المنظمات الناجحة هي التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من الإشباع و تلبية الدوافع العامة التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة:

- الاتصال المتبادل؛

- الانسجام مع الزملاء؛

- المشاركة؛

- تكييف ظروف مع عادات و سلوك الفرد.

**2-رئيس ليكارت \* R. LIKERT** " اهتم رئيس ليكارت في نظرية الإدارة و التنظيم بمفهوم القيادة والعمل الجماعي ، حيث يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات و فرق عمل وليس من إدارات وأقسام بالمعنى التقليدي<sup>1</sup>، و بعد العمل الذي قام به في جامعة " مينشيجان الأمريكية " في الفترة الممتدة ما بين ( 1960 - 1976 ) حيث جاء بما يسمى " حلقة الوصل " و التي يركز مفهومها على أن الكثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم ، فكل فرد في المنظمة هو حلقة وصل بين وحدات التنظيم الأعلى منه ، وتلك التي تقع في أسفله و بالتالي فإن كل فرد في المنظمة هو عضو أساسي في جماعتين فهو القائد في الجماعة السفلة و عضو جماعة في الوحدة العليا ، وطبقا لهذا الهيكل فإن العلاقة موجودة بين جماعة وجماعة أخرى حسب ما يوضحه - الشكل رقم (19) - وليس بين فرد و فرد آخر<sup>2</sup> ، كما

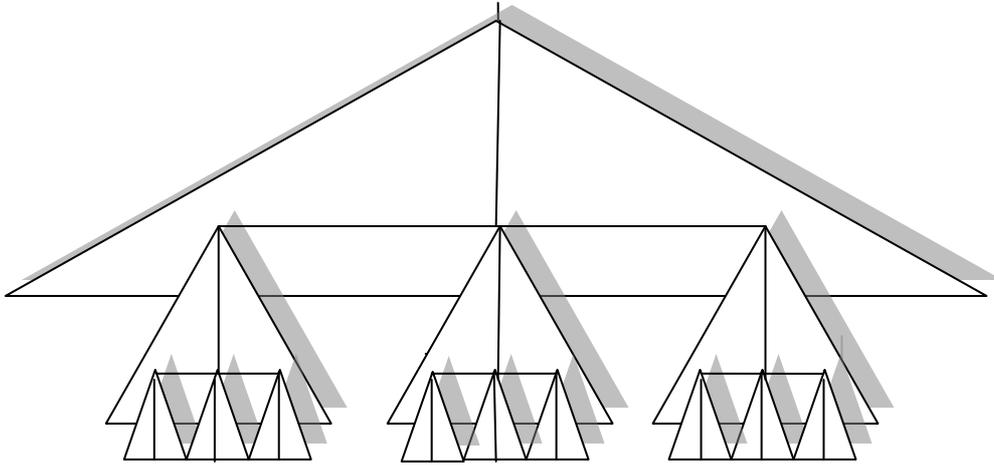
\* رئيس ليكارت : عالم نفس أمريكي من أصل أمريكي، عاش في الفترة بين ( 1903 - 1981 ) ، حيث أشاره مختلف دراساته على وجود علاقة بين الأداء و الأنماط القيادية في المنظمة ، كما أشارت الدراسات التي قام بها إلى أن الأداء المتدني في المنظمة يرجع إلى نوع الإشراف والقيادة و لقد لخص مختلف أبحاثه في كتابه الأنماط الجديدة في الإدارة.

<sup>1</sup>ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور كلي مقارن " ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1995 ص :34

<sup>2</sup>حنفي محمود سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص :434

يبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى ، و مرة أخرى لأسفل ، و هذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل و انتشار المعلومات ، وبهذا فهو يؤكد على ضرورة وجود حلقة الإتصال بين كل مجموعة من المجموعات التنظيمية لجماعة العمل، و في عمل لاحق قام " ر. ليكارت " بإضافة حلقات الوصل الأفقية و الجانبية للنموذج ، بعد أن أتضح له ضرورة وجود علاقات رسمية جانبية ، حتى يتحقق الإتصال بفعالية ، وفي رأيه أن هذه العلاقات الجانبية موجودة فعلا بطريقة غير رسمية في المنظمة ، و بذلك فإن وجود شبكة إتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في كافة الإتجاهات إلى أجزاء التنظيم ، كأنه عنصر حيوي يساعد على التنسيق و التفاعل و يؤكد سلامة إتخاذ القرار، و إعتماها على المعلومات المتاحة.

الشكل رقم (19) : نموذج حلقة الوصل



المصدر : محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، مصر: الدار الجامعية نشر وطبع وتوزيع ، 1997 ، ص : 91

و بذلك فإن " ليكارت " ركز على:<sup>1</sup>

1. كمية التفاعل و الإتصالات الموجهة نحو تحقيق الأهداف ؛
2. إتجاه تدفق المعلومات ؛
3. مدى دقة المعلومات الصاعدة ؛

<sup>1</sup> سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره ، ص:434

4. مدى العلاقات الودية و الإحساس بمشكلات الآخرين ؛

5. مدى الحاجة إلى المعلومات بطريقة غير الطريقة الرسمية كنظام الاقتراحات مثلا.

من خلال الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية يتبين لنا مدى الاهتمام الكبير الذي أولته المدرسة النيوكلاسيكية للاتصالات و خاصة الإتصالات غير الرسمية والاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

### المطلب الثالث : المدرسة الحديثة في الإدارة

باستمرار تطور الفكر الإنساني في المنظمة ، و التغيير المستمر للبيئة المحيطة بالمنظمة إن كانت داخلية أو خارجية ، ظهرت بوادر جديدة في الفكر الإداري من خلال عدة دراسات من بينها:

- مساهمات بيتر دروكر

- نظرية النظم

- النظرية الموقفية

### أولا : مساهمات بيتر دروكر PETER DRUKER

في هذا الإتجاه نجد أن " بيتر دروكر " \*قفز بالإتصال إلى مرحلة جد متقدمة ، بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية و الاجتماعية لعملية الإتصال ، و هي النظرة التي يتبناها المختصون في هذا الموضوع ، و في مختلف المنظمات ، كما أنه تناول الإتصال من أربعة جوانب: <sup>1</sup>

#### 1-الاتصال كنوع من الإدراك : هذا النوع يركز على الأفكار التالية:

أن المتلقي للرسالة هو الذي يقوم بعملية الإتصال ، و أن المسمى " المتصل " أو المرسل ، لا يمكنه الإتصال إذا لم يكن هنالك من يسمعه ، فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة و أساس العمليات العقلية الأخرى ، و هو عنصر أساسي في عملية الإتصال ؛ يجب على المرسل ضرورة الاطلاع على قدرات المستقبل و إمكانيات إحساسه ، و بتنوع المستقبلين أمام نفس المرسل تنتوع لغة الإتصال.

\* بيتر دروكر PETER DRUKER : عاش في الفترة بين (1909 - 2005) ، ولد في فيينا ثم بدأ حياته المهنية في فرانكفورت، انتقل إلى إنجلترا في أوائل الثلاثينيات من القرن 20 ثم إلى أمريكا ، أصبح أستاذ في إدارة الأعمال في جامعة نيويورك 1950 إلى 1972 ، من مؤلفاته نهاية ممارسات الإدارة 1954.

<sup>1</sup>بيتر دروكر ، الإدارة " المهام ، المسؤوليات ، التطبيقات " ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الطبعة الأولى ، مصر : الدار الدولية للنشر والتوزيع

، 1996 ، ص ص : 133-136

**2-الاتصال كنوع من التوقعات:** أننا ندرك ما نتوقع أن ندركه ، و نحن نرى ما نتوقع أن نراه ، ونسمع ما نتوقع أن نسمعه ، و الشيء الغير متوقع ليس مهما و لا يتم استق باله على الإطلاق ، فهو شيء لا يتم رؤيته و لا سماعه ، و لكنه يهمل أو يساء فهمه ، و كنتيجة للعديد من التجارب: العقل البشري يحاول أن يكيف الانطباعات و المؤثرات في إطار من التوقعات و هو يقاوم بعنف أي محاولات لتغيير فكره ، أي أن يتوقع ما لا يتوقع إدراكه

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الإتصال لها دور هام في عملية تحويل الإتجاهات أو تغييرها وتطابقها مع اتجاهات و ثقافة المنظمة التي تصدر من سبب وجودها ، لذلك فإنه قبل أن تجري الإتصال يجب أن نعرف ماذا يتوقع المتلقي أن يرى و يسمع ، فعندها فقط سنعرف إذا ما كان الإتصال س يستفيد من توقعاته - و ما هي هذه التوقعات - أم ستكون هناك ضرورة لصدمة إبعاد و تنفير لإيجاد صحة ، تخترق توقعات المتلقي و تجبره على إدراك الشيء غير المتوقع جار حدوثه فعلا.

**3-اعتبار الاتصالات نوع من الشمول :** ينتج عن الإتصال الجيد فهم مقاصد المرسل و تعزيزها من طرف المستقبل ، و بالتالي المساهمة في الدعم و التجاوب مع المرسل ، و تزداد قوة و فعالية الإتصالات بدرجة تناسبها مع قيم و أهداف و طموحات المستقبل ، و كما رأينا في عنصر الإدراك فإنه لا يمكن أن يتم الاتصال إذا لم تصل الرسالة إلى إدراك المستقبل ، و تتجاوب مع عناصره المرجعية.

**4-الاتصال و المعلومات شيان مختلفان :** و هما متضادان تماما ، إلا أنهما يعتمدان على بعضهما وحيث يكون الإتصال إدراكا ، تكون المعلومة منطقا ، لهذا فإن المعلومات تكون رسمية وليس لها معنى ، وهي غير شخصية و ليست قائمة بين الناس. و الإدارة بالأهداف التي ساهم " بيتر دروكر " في وضعها حققت الكثير في مجال الإدارة ، و في مجال الإتصال ، فهي ساهمت في انسجام العلاقات وتقوية الإتصالات بين الإدارة و العاملين وذلك بالمشاركة في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات ، و هذا ما يرفع الروح المعنوية لديهم لوجود ما يضمن التشخيص الجيد لمشاكل العمل ، والتوصل إلى الحلول وتطوير كل من العمل والأفراد.

### ثانيا : نظرية النظم

أهملت معظم الطرق الكلاسيكية بصفة عامة العلاقة بين المنظمة و البيئة الخارجية لها ، و على هذا الأساس يعد المدخل النظامي بداية التحول الفكري و الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة<sup>1</sup> انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة ، و جعلت ذلك المنطق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرسنها جوانبها النظرية ، و قد عرف النظام بأنه " مجموعة من

<sup>1</sup> منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص : 35

العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة و الغايات المدروسة<sup>1</sup>

كما يمكن أن نعرفه " مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها ، فتقوم بإجراء عمليات معينة ، و تنتج مخرجات معينة تعطيها لبيئتها<sup>2</sup> " و الأجزاء الأربعة الرئيسية في أي نظام هي:

✓ المدخلات

✓ العمليات

✓ المخرجات

✓ الضبط " التغذية المرتدة "

من رواد هذه المدرسة نجد ( katz , kahn, weick ) حيث ركز weick على كيفية وصول المعلومات إلى المنظمة و انتقالها و توصيلها داخل المنظمات ، بينما ركز آخرون على المنظمة كعضو يعمل على فهم و استيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها و نقلها .  
و ترى نظرية النظم أن<sup>3</sup>:

1- الإتصالات هي جزء من النظام الإجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر به؛

2- الإتصالات هي الوسيلة لربط النظام الإجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من المنظمات الأخرى،  
والعملاء و موردين و مساهمين... و غيرها؛

3- يعتمد التوازن داخل النظام الإجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الإتصالات الذي يربط  
أجزاءه و أفرادها.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن مدرسة النظم فتحت المجال أمام الاتصال الخارجي كضرورة للمنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة تعتبر فيها المعلومة مورد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع بيئتها و التأثير فيها من خلال مخرجاتها و هذا من اجل الحفاظ على بقاء المنظمات و استمراريتها.

### ثالثا : النظرية الموقفية

تعتبر النظرية الموقفية امتدادا فكريا لنظرية النظم المفتوحة في الإدارة ، و تتلخص أفكار هذه النظرية في العلاقة القائمة بين المنظمة و البيئة ، لذا فإن أي نجاح للمنظمة أي تحقيق فعاليتها و فاعليتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلها و سلوكها للمتغيرات أو المؤثرات البيئية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة ، مصر : مجموعة النيل العربية ، 1999 ، ص:79

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 79 :

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص:32

<sup>4</sup> سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره، ص : 96

و ما يمكن قوله في ظل هذه النظرية أن العملية الإدارية لا يمكن أن تقبل التعميم حيث تتشابه المواقف ، و بهذا لا يمكن أن يكون هناك نمطا موحدا من العلاقات بين المديرين و المرؤوسين ، ولا طريقة واحدة للاتصالات في العملية الإدارية ، و السبب في ذلك هو أن البيئة و خصائص المنظمة لها تأثير كبير في تكوين هذه الأنماط أو الطرق<sup>1</sup> ، فليس هناك طريقة مثلى لأداء العمل أو للإدارة ، وأن هنالك طرق عدة لذلك ، و يستند هذا على نوع العمل و الأفراد و الظروف المحيطة ، و يمكن للأفراد وللنظام تقبل هذا الاختلاف إذا أحسن استخدام الاتصال ، و توفرت المعلومات الكافية.

أن الاتصال حسب النظرية الموقفية وسيلة من خلالها يتحصل صانعي القرار على المعلومات اللازمة و التي يحتاجون إليها ، كما انه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة والابتعاد عن الجهود.

#### رابعا : نظرية المعلومات

يرى رواد هذه النظرية أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة بالمعلومات، ترميزها، تخزينها، تحليلها واستعادتها و عرضها ، و على هذا فإنه هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير ... أو غيرها) إلى رموز أو شفرات معينة ، و قد يصل الأمر إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال و تخزين المعلومات، كما تهتم بتحويل البيانات محل الإتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي ، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع<sup>2</sup> ، و بذلك فنظرية المعلومات تساعد على تنشيط عملية الاتصال في المنظمة .

من خلال عرضنا لمختلف المدارس الفكرية أمكننا معرفة المكانة التي تحتلها عملية الإتصال الإداري في المنظمة وأهميته بالنسبة لمختلف العمليات الإدارية و يمكن أن نلخص مساهمة مختلف النظريات في الجدول التالي :

<sup>1</sup>كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص:50

<sup>2</sup>أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، مرجع سبق ذكره، ص:34

الجدول رقم (07) : مساهمات مختلف النظريات التنظيمية في الاتصال

النظرية التنظيمية	مساهمتها في الاتصال
المدرسة العلمية لفردريك تايلور	الاتصالات الرسمية ( أوامر و تعليمات)
مدرسة الإدارة لهنري فايول	الاتصالات الرسمية الأفقية - نموذج الجسر أو المعبر
المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر	الاتصالات النازلة من أوامر و تعليمات
مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو	الاتصالات غير الرسمية تزيد من فعالية نظام الاتصال في المنظمة
المدرسة السلوكية شيستر برنارد	-الاتصالات الرسمية و غير الرسمية + نظام فعال للاتصال -وضوح خطوط الاتصال
مساهمات رنسيس ليكارت	نموذج حلقة الوصل ، و الاعتماد على العمل بفرق العمل
مساهمات بيتر دروكر	قدم الفرق بين الاتصال و المعلومات و أضاف وجوب توفر عوامل نفسية واجتماعية في الاتصال و أنها تساعد في إنجاز عملية الاتصال
مدرسة النظم	- الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل؛ - ضرورة وجود نظام متكامل للاتصال في المنظمة؛ - بينت أهمية الاتصالات الخارجية ( تبادل المعلومات مع العالم الخارجي) لأن المنظمة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها.
المدرسة الموقفية	يختلف نوع الاتصالات باختلاف الموقف و هذا ما يساعد على اتخاذ قرارات مناسبة .
نظم المعلومات	- إدخال شفرات و رموز في العملية الاتصالية ( تحويل المعلومات إلى رموز و شفرات من أجل تحليلها) - كما تهتم بتحويل البيانات محل الإتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي .

المصدر : من إعداد الباحثة كملخص لمساهمة مختلف النظريات

## خلاصة الفصل :

يرتبط مفهوم الاتصال في المنظمات بمفهوم التنظيم و هو مفهوم قديم قدم التاريخ الإنساني، فيمثل الاتصال حوالي 99% من أساليب حياتنا في التواصل مع الآخرين على كافة المستويات و لكن رغم أهميته إلا إن دراسته و التعمق فيه لم يلقيا الاهتمام الكبير من قبل بعض المفكرين ، الذين توصلوا إلى قناعة مفادها أن رقي الشعوب و ازدهارها صار يعتمد اعتمادا كليا على قدرتها على نقل معاني أفكارها وإنجازاتها .

فعلى مستوى الفرد و الجماعة ، أصبح الاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام و التماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل ، كما أصبح يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من اجل حل المشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة

والجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم و أسس و قواعد ، أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها لكي تيسر عملية الاتصالات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا ما سنوضحه في الفصل التالي حيث سنتطرق لدور الاتصالات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال مختلف الوسائل الاتصالية و من خلال الدور الذي يؤديه في مختلف الوظائف الإدارية.

## الفصل الثالث:

واقع الاتصال في المنظمات الجزائرية

## تمهيد الفصل :

لقد أكدت الأدبيات والدراسات الاقتصادية الحالية على أهمية تطبيق الإصلاحات الاقتصادية من طرف الدول النامية خاصة للخروج من أزمتها، وذلك بتفعيلها من أجل تعزيز المركز التنافسي لمنظماتها. كما تواجه هذه المنظمات اليوم جملة من التحديات الجوهرية ومن أهمها التطور التكنولوجي وتوسع مجال المنافسة إضافة إلى ذلك التغيرات الاقتصادية التي أصبحت تمتاز بعدم الاستقرار، ونظراً للتحويلات التي يشهدها الوضع الاقتصادي أصبحت هذه المنظمات ملزمة على مواجهة منافسة مصدرها منظمات الأجنبية و لتحقيق ذلك أصبحت مطالبة بإتباع طرق تسيير تساعدها على تحسين أدائها مما يمكنها من تحسين تنافسيتها، هذا ما يساعد في توضيح الرؤية للمنظمات، فكان لابد من التخلي على الأسلوب البيروقراطي ومركزية القرارات وترك المجال للحوار والإبداع و هذا لا يتحقق إلا بالاتصالات الفعالة. حيث تعتبر الاتصالات في أي منظمة همزة الوصل الرابطة لمختلف المهام و الوظائف التي تسهل العمل الإداري و الفني ، حيث أن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل و التنسيق بين أعضاء المنظمة فيؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين و زيادة الرضا الوظيفي ، كما يساعد الاتصال في التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين و يشجعهم على الابتكار و طرح أفكار جديدة و متنوعة تساعد في إيجاد حلول للمشاكل التي تظهر أثناء العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم و بالتالي على أداء المنظمة التي يعملون بها، لذلك تم التركيز في هذا الفصل على دور الاتصال في المنظمات في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة و تأثيره على القدرة التنافسية لهذه المنظمات فتم تقسيم هذا الفصل إلى :

- ✓ المبحث الاول: المؤسسة الجزائرية بين الإصلاحات الاقتصادية و التحول إلى اقتصاد السوق
- ✓ المبحث الثاني : تأثير أنواع الاتصال الاداري على القدرة التنافسية
- ✓ المبحث الثالث: تأثير وسائل الاتصال الاداري وتكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية
- ✓ المبحث الرابع: دور الاتصال الاداري في مختلف الوظائف الإدارية

## المبحث الأول : المؤسسات الاقتصادية العمومية بين الإصلاحات الاقتصادية و التحول إلى اقتصاد السوق

أمام الظروف الصعبة التي مر بها الاقتصاد الوطني ، وجدت الحكومة نفسها أمام خيارين كلاهما صعب ، أولهما الاستمرار في نفس النهج الاقتصادي رغم فشله أو تبني اقتراحات صندوق النقد الدولي و البنك العالمي مع دفع ثمن إرضاء متطلباتها وشروطها مع إمكانية إنفاذ ما يمكن، فتحقق الاختيار الثاني و من ثم أضحت الجزائر مجبرة على إعادة النظر في تسيير مجمل القطاعات الاقتصادية و إتباع برامج الإصلاح في مختلف الميادين<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : مراحل تطور المؤسسات الاقتصادية العمومية في الفترة (1962-1987)

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال في صعوبات كثيرة اقتصادية كانت أو اجتماعية، خلفتها الإدارة الاستعمارية، شهد الاقتصاد الجزائري تحولات جذرية ،أملتھا الظروف الوطنية و الدولية ، و لعلی أبرزھا تمثل في تبني الجزائر لسياسة اقتصادية عمدت على تحقيق التوازن الجمهوري مع تطوير الصناعة والزراعة و توفير مناصب عمل ، مما يعكس النظرة الاشتراكية القائمة على اعتماد التخطيط المركزي وهيمنة القطاع العام ، و عليه سوف نتدرج في هذا التطور الذي مرت به المؤسسات الاقتصادية في الجزائر :

- المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التسيير الذاتي
- المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي
- إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الاقتصادية

### أولا : مرحلة التسيير الذاتي

أن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، و إنما كانت استجابة لظروف اقتصادية و اجتماعية فرضت العمل بهذا النمط<sup>2</sup> ، فجاءت من الفراغ الذي تركه المعمرون الفرنسيون من جراء الهجرة المستمرة، فتركت الأماكن شاغرة في كل المؤسسات ( شغور المناصب الإدارية و التنفيذية ) ، فكان الإشكال في كيفية تسيير ما قدر بحوالي 500 مؤسسة يشتغل بها 15000 عامل عبر الوطن<sup>3</sup> . كما أن قرارات التسيير الذاتي جاءت نتيجة صدور قرارات و مراسيم 1962 ثم 1963 ، فقانون التسيير الذاتي يحدد الطبيعة التنظيمية لتسيير المزارع و المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا.

<sup>1</sup> عبد اللاوي محمد ابراهيم ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من الاقتصاد المحمي إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير ،الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2013/2014 ، ص: 25

<sup>2</sup> صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع،الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009، ص: 217

<sup>3</sup> نور الدين بني، الاتصال التسويقي في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الاتصال و العلاقات العامة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009 ، ص: 75

- و من المبادئ التي يقوم عليها التسيير الذاتي<sup>1</sup> :
- كل ما تركه المعمرون داخل المؤسسات يصبح ملكا لكل العمال العاملين في المؤسسة ، و كذلك الاستفادة الجماعية من العائد؛
  - مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، و بذلك إعطاء سلطة أوسع للعمال و من ثم وضع الثقة فيهم ؛
  - ارتكازه على حرية اختيار العمال لممثليهم في أجهزة التسيير الشيء الذي يتطلب طريقة واعية وديمقراطية داخل المؤسسة؛
  - اعتماده على مبدأ اللامركزية و الاستقلال الداخلي للعمال و المؤسسة و حريتها في اتخاذ الإجراءات و التدابير التي تراها مناسبة للسير الحسن للمؤسسة ، وكذلك حل المشاكل يكون من قبل العمال أنفسهم ؛
  - العمل على التوازن بين القطاعات الاقتصادية.
- أسفرت هذه المرحلة عن عدة مشاكل تنظيمية<sup>2</sup> :
- سوء الاتصالات الادارية بين العمال و الإدارة واحتكار السلطة و الممارسات البيروقراطية؛
  - انخفاض الروح المعنوية و ضعف الأداء؛
  - فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي؛
  - عدم شعور العمال بالرضا نتيجة عدم تحسن وضعيتهم؛

### ثانيا : مرحلة التسيير الاشتراكي

لقد تبنت الجزائر خلال مسيرتها الاقتصادية تطبيق النموذج الاشتراكي و ذلك من اجل الإسراع بتنمية القوى الإنتاجية الوطنية باعتبار القطاع الإنتاجي هو المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية بالإضافة إلى الإسراع بإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني<sup>3</sup>

فمن أهم أهداف التسيير الاشتراكي حسب ما جاء في ميثاق 1975 هو إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون جديد يراعي :

<sup>1</sup> اونيس عبد المجيد اونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 286-287

<sup>2</sup> عد في هذا الصدد إلى :

- اونيس عبد المجيد اونيس، مرجع سابق، ص: 290

- العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص ص : 103-104

<sup>3</sup> محمد بلعسل ، سياسة التوجه نحو اقتصاد السوق، رسالة ماجستير ، العلوم السياسية ، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة ، 2008/2007 ، ص:22

- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين؛
  - تحديد أساليب تسيير المؤسسات الصناعية.
- كما ركز الميثاق 1975 على أهمية التسيير الاشتراكي للمؤسسات الوطنية باعتبارها الوسيلة الملائمة لتسيير المرافق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- كما جاء في هذا الميثاق أن الصفة الممنوحة للعمال هي صفة المنتج المسير تمارس خاصة ضمن مجلس العمال و الذي لا تنحصر مراقبته لنشاط المؤسسة في المظاهر التقنية وحدها بل تتخذ بعدا سياسيا على الخصوص<sup>1</sup>، فللعمال دورا هاما في التسيير خاصة في الجوانب الاجتماعية، كما يتابع الأعمال المتوسطة و طويلة الأجل و مساهمته بآراء أو ملاحظات من خلال هيئات التسيير فهو ليس بالتسيير الذاتي و لا التسيير المشترك بل تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعامل داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيان للإنتاج<sup>2</sup>
- و من بين النقائص و المعوقات التي ميزت هذه المرحلة<sup>3</sup> :
- تعدد مراكز اتخاذ القرار وذلك راجع إلى تجاهل العمال لأسس و مبادئ التسيير و قلة الثقافة ونقص التكوين؛
  - تأثر المسؤولين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار خصائص الاقتصاد الوطني؛
  - تعدد المهام و الوظائف حيث وجهت جهود المؤسسات العمومية صوب مهام ثانوية بدل المهام الأساسية مثل ( الصحة، النقل، السكن،...) هذا ما أدى إلى نقص الفعالية و النجاعة.
  - نقص تأطير الكفاءات و تهميش الإطارات؛
  - ضخامة حجم المؤسسات جعل من الصعب تسييرها نظرا لتشابك المسؤوليات و إهدار الجهد والوقت و بلك قصور نظام المعلومات و الاتصال نظرا لصعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات والذي يعتبر من معوقات الاتصال نظرا لبعد المرسل عن المرسل إليه و بذلك إمكانية تحريف المعلومات ونقص فعالية العملية الاتصالية.

<sup>1</sup> زايد مراد، دور الجمار في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2006/2005، ص:84

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر : دار المحمدية العامة، 1998، ص: 161

<sup>3</sup> عد في هذا الصدد الى :

- بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية و أفاقها، مجلة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني ، 2002 ، ص ص :112-113

- العربي بن داود، مرجع سابق، ص: 104

- الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر ، العدد الثالث، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 135

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص:166

**ثالثا : مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية**

جاءت هذه المرحلة مترامنة مع انطلاق المخطط الخماسي الأول في (1980-1984) ، فكان الهدف من الإجراءات المتبعة إعادة التوازن في توزيع الاستثمارات لصالح القطاعات الأخرى غير الصناعية ، فرغم الضخامة التي كانت تتميز بها المؤسسات إلا أنها كانت ذات فعالية و كفاءة ضعيفة مما أدى إلى بروز تسيير الدولة للمؤسسات الاقتصادية ، و قد تجلت هذه الأزمة في عدة مظاهر :

- ضعف معدل الانجاز الاستثماري؛
- الاختلالات المالية؛
- ضعف استعمال الطاقة الإنتاجية؛
- المديونية.

و لقد حدد المرسوم (80-242) الصادر في 1980/01/04 أهداف إعادة الهيكلة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحسين شروط تسيير الاقتصاد و ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية؛
  - تدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات و الموارد المتاحة؛
  - توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
- ولقد شملت إعادة الهيكلة :

1- إعادة الهيكلة العضوية : حيث أعطت انطلاقا 300 مؤسسة من 50 مؤسسة أصلية ، و كان الغرض منها تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا و أكثر كفاءة<sup>2</sup>.

2- إعادة الهيكلة المالية: أو ما يعرف بالتطهير المالي للمؤسسات، و الذي كان يهدف إلى إعادة هيكلة ديون المؤسسات بإعادة التنظيم، و كذلك استبدال القروض الطويلة الأجل بالقروض القصيرة و المتوسطة الأجل، و نتج عن ذلك تغيير في هيكله القروض.

ورغم كل الإجراءات التي قامت بها الدولة من اجل إخراج المؤسسات من أزمتها إلا أن الأزمة سرعان ما ظهرت من جديد سنة 1986 لأن الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة تعود إلى سوء التحكم في الجهاز الإداري والإنتاجي.

ونظرا لارتباط تمويل المؤسسات المعاد هيكلتها بمصدر واحد و المتمثل في عائدات البترول فإن بداية انهيار أسعاره في السوق الدولية أثرت كثيرا على نشاط المؤسسات العمومية ،كون مداخيل المحروقات

<sup>1</sup>اونيس عبد المجيد اونيس، مرجع سبق ذكره، ص: 318

<sup>2</sup>عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة، الطبعة الرابعة، 2004، ص: 52

كانت تمثل 98% من حجم الصادرات الجزائرية ، حيث أصبحت مظاهر الركود و الجمود في نظام التخطيط المركزي أكثر وضوحا من أي وقت مضى ، وأصبح الاقتصاد الوطني يعاني من خلل هيكلي كبير .

### المطلب الثاني : الإصلاحات الاقتصادية في الفترة ( 1988 – 1995 )

كان الهدف من إعادة الهيكلة العضوية و المالية تطور الاقتصاد الوطني من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق الرفع من معدلات المرودية و الإنتاجية، من خلال الإجراءات التي تم اتخاذها من أجل ذلك ، ونتيجة لطبيعة القرارات المتخذة و عدم التحكم في تقنيات التسيير و التنظيم على مستوى وظائف المؤسسة<sup>1</sup>

ولعل جهود الدولة في تطهير الوضعية المالية للمؤسسات من خلال رصد مبالغ هامة لم تكن كافية نظرا لأن عملية التأهيل كان ينظر إليها فقط من زاوية التطهير المالي بينما تشترط هذه الاعتماد على آليات تسيير جديدة و فعالة بغية الوقوف على نظام إداري فعال يستجيب لكل المتغيرات التي تحدث لمحيط المؤسسة الداخلي و الخارجي و تشجيع الاتصالات الفعالة بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات صائبة و في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

و تزامنا مع الأزمة البترولية لسنة 1986 و التي أدت إلى انهيار أسعار البترول تم التفكير في إصلاح اقتصادي يتماشى والمتغيرات العالمية الجديدة و الخروج من الأزمة، و من هنا بدأت الإصلاحات على ثلاث دفعات

- الدفعة الأولى من الإصلاحات (1988)
- الدفعة الثانية من الإصلاحات ( 1991 )
- الدفعة الثالثة من الإصلاحات ( 1994 -1995 )

**أولا: الدفعة الأولى من الإصلاحات (1988):** كما ذكرنا سالفا، كانت الصدمة النفطية لسنة 1986 كافية لإبراز الضعف في النظام المخطط المركزي عندما انهار سعر البترول بأكثر من نصف قيمته وانهارت معها إيرادات الجزائر المالية الخارجية من المحروقات بنسبة 43%<sup>3</sup> ، شرعت السلطات العامة في تنفيذ العديد من الإجراءات لتحقيق الاستقرار الاقتصادي ومن بينها:

<sup>1</sup> الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص:141

<sup>2</sup> مسعودي صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة ورقلة، العدد 1، 2002، ص: 60 (بتصرف)

<sup>3</sup> محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ، ص:291

1- استقلالية المؤسسات الاقتصادية: للخروج من الوضعية الحرجة للمؤسسات و الاقتصاد الوطني ، كانت هنالك محاولة أكثر جدية في ظاهرها للانقطاع عن الطرق السابقة للمسيرة للاقتصاد الذي تشرف عليه الدولة بدرجة كبيرة من الرسمية، وفي نفس الوقت تفلت أمور التسيير و المراقبة لجزء من الإمكانيات الوطنية من أيدي الأجهزة الرسمية...

ولقد جاء الإصلاح الاقتصادي الجديد المتمثل في القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة الاقتصادية العمومية و يعتبر من أهم المتطلبات للقيام بالمهام الاقتصادية الأساسية بنجاح تام و بأقل تكلفة.

ويجسد هذا القانون ثلاث مبادئ أساسية لتجسيد استقلالية المؤسسات<sup>1</sup> :

- مبدأ الاستقلالية : يحدد هذا المبدأ العلاقات الخارجية للمؤسسة خاصة اتجاه الوصاية و الإدارات والأجهزة الأخرى بمنحها الشخصية المعنوية و استقلال ذمتها المالية لتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
  - خضوع نشاط المؤسسة لمبادئ القانون الإداري؛
  - مبدأ التنظيم الديمقراطي: وينص على مبدأ المشاركة العمالية في الإدارة؛
- وبذلك أصبحت الدولة لا تتدخل في عملية التسيير، و إنما أنشأت صناديق المساهمة التي سمحت لها بامتلاك الأسهم المصدرة من طرف المؤسسات العمومية ودور هذه الصناديق يتمثل في إعداد و متابعة خطة المؤسسة ، كما أصبحت المؤسسة تتمتع بالاستقلال المالي وهذا يعني تحمل المؤسسة لأعبائها المالية و تمويل مختلف نشاطاتها.

2- الإصلاح المؤسسي لنظام التخطيط؛

3- مراجعة القانون الأساسي لنظام الإنتاج الفلاحي؛

4- منح مكانة أكثر أهمية للقطاع الخاص الوطني؛

5- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في كل القطاعات غير التابعة للدولة؛

6- وضع تأطير جديد للأسعار؛

- إعادة تنظيم التجارة الخارجية؛
- إعادة تنظيم التجارة الخارجية؛
- التطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية.

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد الى :

- اونيس عبد المجيد اونيس ، مرجع سبق ذكره ص: 319

- C. BIA : Les réformes monétaires et financières et leur impact sur l'entreprise algérienne Revue d'Économie et Statistique Appliquées N° 06 Mai 2006 P :09

- R.BOUDJEMA , algérie : chronique d'un ajustement structurel revue d'économie et statistique appliquées , publiée par l'I.N.P.S , Algérie, N° 06 Mai 2006 .p :27

**ثانيا: الدفعة الثانية من الإصلاحات ( 1991):** على الرغم من كل تلك الإصلاحات فإنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها حيث تميزت سنوات الثمانينات بتزايد كبير لحجم المديونية الخارجية في الجزائر والذي أدى إلى نمو سريع في حجم الأعباء المتمثلة في خدمة الدين من مبالغ الأقساط والفوائد السنوية عليها وهذا ما أدى إلى تزايد في معدلات خدمات الديون<sup>1</sup>، مما استدعى اللجوء إلى صندوق النقد الدولي، حيث بدأت الجزائر في محادثاتها مع المؤسسات المالية الدولية من أجل الحصول على تمويلات تسمح لها بتغطية جزء من احتياجاتها، بدأت الدفعة الثانية من الإصلاحات في أبريل 1991، مع توقيع الاتفاق مع صندوق النقد الدولي، فتبنت الجزائر برنامجين مدعمن من طرف صندوق النقد الدولي الأولى في 1989 و الثانية في جوان 1991 ، وكان القصد من البرنامج الأول التخفيف من عبء المديونية وبينما جاء البرنامج الثاني لخدمة الديون وإحداث إصلاحات عميقة للاقتصاد تهدف إلى<sup>2</sup> :

- التقليل من تدخل الدولة؛
- ترشيد الاستهلاك و الادخار؛
- تحرير التجارة الخارجية.

كما توجت هذه الفترة بمرسومين تشريعيين :

- المرسوم رقم 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 و الذي أصدر من أجل تنظيم البيئة القانونية و التشريعية و التنظيمية لجلب و استقطاب الاستثمار الخاص الوطني و الأجنبي، فقد جاء هذا القانون مقرا لمبدأ الحرية الكاملة للاستثمار، فلم يعد أي تمييز بين الاستثمار الخاص و العام.<sup>3</sup>
- المرسوم التشريعي (93-08) المؤرخ في 25 أبريل 1993 المتعلق بمراجعة القانون التجاري وخاصة توسيع الأشكال القانونية للشركات وكذا إدخال أدوات جديدة في التجارة.

**ثالثا: الدفعة الثالثة من الإصلاحات (1994-1995):** بدأت الدفعة الثالثة من الإصلاحات الاقتصادية في أبريل 1994 بسبب حدوث تدهور آخر في أسعار النفط سنة 1993 ، حيث انخفض سعر البرميل زيادة على تراكم الأعباء لخدمات الدين الخارجي ومع مرور الزمن بدأت ملامح الأزمة المالية الاقتصادية تظهر وبرزت معها عدة ضغوط مالية وأخرى خارجية، وخاضت الجزائر في برنامج الاستقرار الاقتصادي المسطر من طرف صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في سنة 1994 ومن بين شروطه:

<sup>1</sup> بصديق محمد، النفقات العامة للجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تحليل اقتصادي، الجزائر:

جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008/2009، ص:67

<sup>2</sup> أونيس عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره، ص: 322

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الحفيظي، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة بن

يوسف بن خدة، 2007/2008

- تحرير التجارة الخارجية؛
- تقليل عجز الميزانية؛
- إلغاء تدعيم الأسعار للسلع الاستهلاكية؛
- نقل ملكية عوامل الإنتاج من القطاع العام إلى القطاع الخاص

### المطلب الثالث : التصحيح الهيكلي والانتقال إلى اقتصاد السوق

تبين لنا من خلال البرنامج الخاص بالثبتيب الاقتصادي (1993-1994) أنه يمس جميع المجالات منها: المالية و النقدية والتجارية و الهيكلية.

وهدف الجزائر من تطبيق هذه الإصلاحات (من خلال برامج التصحيح الهيكلي ) إحداث تحولات جذرية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي عن طريق تطبيق سياسات معينة تهدف إلى تحقيق الاستقرار في متغيرات الاقتصاد الكلي، في إطار التوجه إلى اقتصاد السوق .

#### أولاً: برنامج التصحيح الهيكلي (1995 - 1998 )

ونظرا لحالة الإستقرار التي كان يعاني منها الاقتصاد الوطني تم الإعلان كضرورة لا مفر منها عن برنامج آخر وهو برنامج التصحيح الهيكلي إن برنامج الثبتيب الاقتصادي الذي تم الاتفاق عليه مع صندوق النقد الدولي يوم 22ماي 1995 كان مشروطا كتابيا و من أهدافه:

- تحقيق نمو متوسط 5% من إجمالي الإنتاج الخام؛
- تخفيض نسبة التضخم إلى 10.3%؛
- التحرير التدريجي للتجارة الخارجية و تحرير الأسعار و إلغاء التدعيم للسلع؛
- الشروع في الخصخصة من خلال وضع إطار تشريعي، ولقد صدر قانون خصخصة المؤسسات العمومية في المرسوم الرئاسي 95/22 و من الأهداف الأساسية لعملية الخصخصة<sup>1</sup> :
- تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الإبداع؛
- التوجه نحو أحسن كفاءة و فعالية في التسيير:
- الديمقراطية و عدم الاحتكار في كل المجالات و تجديد المؤهلات و الكفاءات من أجل رفع الأداء؛

<sup>1</sup> الطيب داودي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 148

- تدعيم المنافسة في السوق؛

- تدعيم المؤسسات بنظام معلومات و نظام اتصالات فعال.

و ما يمكن قوله أن الخوصصة ما هي إلا وسيلة لتفعيل المؤسسات الوطنية و محاولة إعطائها دفع قوي من خلال تحسين طرق التسيير المطبقة و الاهتمام بالاتصال الداخلي و الخارجي لهذه المؤسسات لأنه همزة الوصل بينها و بين عمالها و بين المتعاملين معها.

### ثانيا: مفهوم اقتصاد السوق و خصائصه:

مما سبق نستخلص أن الجزائر باشرت للتخصير لاقتصاد السوق تدريجيا بداية من 1986 تحت ضغوطات داخلية مرتبطة بفشل نموذج التنمية، و أيضا ضغوطات خارجية تتمثل في تدهور أسعار المحروقات ووصول تاريخ استحقاق الديون، و ثم حسم التردد ابتداءا من 1991 بإتباع منهج اقتصاد السوق تدريجيا<sup>1</sup>.

وفي ظل الملامح والتوجهات التي أسهمت في تكوين نظام الأعمال الجديد، سعى الاقتصاد الجزائري منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين إلى التوجه نحو الاعتماد على قوى السوق وآلياته بتطبيق برنامج إصلاح اقتصادي وزيادة الانفتاح العالمي، نتيجة الالتزام باتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي والسعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة<sup>2</sup>.

نتيجة لهذه التغيرات تأتي قضية تعظيم القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الصناعية ، حيث تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحا في النظام العالمي الجديد، فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال، ويواجه الاقتصاد الجزائري تحديا يتمثل في رفع كفاءة أدائه بشكل عام لزيادة صادراته من السلع الصناعية عن طريق تدعيم قدراته في الأسواق المحلية والدولية.

### 1- مفهوم اقتصاد السوق الحر :

ويسمى كذلك الاقتصاد الرأسمالي وهو النظام الاقتصادي الليبرالية الكلاسيكية التي تكون الليبرالية الاقتصادية مكوّنا أساسيا فيها، وفكرة الاقتصاد الحر هو عدم تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية وترك السوق يضبط نفسه بنفسه، والليبرالية تعتمد بالأساس على فكرة الحرية الفردية، ولمعرفة فكرة الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق بشكل ايجابي فسيكون التعريف هو أن الفرد ولد حرا، بالتالي فإن له الحرية في أن يقوم بأي نشاط اقتصادي، أما تعريف اقتصاد السوق بشكل سلبي فهو أن على الدولة ألا تقوم بأي نشاط اقتصادي يستطيع فرد أو مجموعة أفراد القيام به.

<sup>1</sup> عبد القادر خليل، الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و نقشي الفساد ( دراسة اقتصادية تقييميه حول الجزائر)، بحوث إقتصادية عربية، العدد 46، 2009، ص: 86

<sup>2</sup> عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، الجزائر: مجلة الباحث، سكيكدة، العدد06، 2008، ص: 87

إن اقتصاد السوق هو " نظام متكامل بأبعاده الاقتصادية و السياسية و يفترض توفر المعلومات وسرعة و حرية تداولها ، كما يفترض أن تكون الأسواق حرة و الوصول إليها متاح لجميع المتعاملين مع تجسيد مبدأ المنافسة "

## 2- خصائص اقتصاد السوق

إن اقتصاد السوق هو ذلك النظام الاقتصادي المبني على الحرية المطلقة لوسائل الإنتاج و مبدأ المنافسة و المبادرة الذاتية<sup>1</sup>، لذلك يمكن استنتاج الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- الملكية الخاصة ( المصلحة الذاتية) : و هو أهم مبدأ ترتكز عليه الرأسمالية و هو أن معظم السلع والخدمات هي مملوكة للقطاع الخاص، وهذا يسمح للمالكين إبرام عقود ملزمة قانوناً لشراء أو بيع أو تأجير أو استئجار ممتلكاتهم.
- حرية الإختيار : أصحاب الشركات والمستهلكين والعمال أحرار في إنتاج وبيع وشراء السلع والخدمات في السوق
- الإهتمام بالدافع : الدافع وراء السوق من قبل الجميع في محاولة بيع السلع أو خدماتهم لمن يدفع أكثر، في حين دفع الأقل بالنسبة للسلع والخدمات التي يحتاجونها رغم أن المحرك الرئيسي لكل هذا ما يفرضه العرض والطلب الحقيقي في أي لحظة معينة من الزمن .
- المنافسة : قوى الضغط التنافسي تبقي الأسعار معتدلة، وضمان أن السلع والخدمات يتم توفيرها بأكبر قدر من الكفاءة هذا لأنه بمجرد زيادة الطلب على عنصر معين فإن الأسعار ترتفع بفضل قانون الطلب، كمنافسين يرون هناك ربح إضافي يتعين الحصول عليه، لذلك فإنهم يبدؤون بإنتاج السلعة المطلوبة فيزيد العرض، وهذا يخفض الأسعار إلى مستوى تبقي فقط أفضل المنافسين.
- نظام الأسواق والأسعار : اقتصاد السوق يعتمد كلياً على كفاءة السوق التي تبيع السلع والخدمات وجميع المشتريين والبائعين على قدم المساواة، ونفس المعلومات التي يمكن على أساسها اتخاذ قراراتهم، كما ترتفع الأسعار وتهبط بحرية بحتة اعتماداً على قوانين العرض والطلب.
- الحكومة محدودة : إن دور الحكومة هو ببساطة للتأكد من أن الأسواق مفتوحة وتعمل، و أن الجميع لديه المساواة في الوصول إلى الأسواق، كما أن الحكومة تمارس عقوبات على الاحتكارات التي تقيد المنافسة غير العادلة، كما تتأكد من عدم وجود تلاعب بشكل غير عادل في الأسواق، وأن جميع المعلومات توزع بالتساوي.

<sup>1</sup> محمد بلعسل ، سياسة التوجه نحو اقتصاد السوق، مرجع سبق ذكره، ص: 13

<sup>2</sup> حسام نجم، إقتصاد مالي "ماهو إقتصاد السوق"، على الموقع [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)

كما يقصد بالانتقال إلى اقتصاد السوق عموماً<sup>1</sup>:

- تحرير الأنشطة الاقتصادية و الأسعار و عمليات السوق
- إعادة تخصيص الموارد لأكثر الاستخدامات فاعلية؛
- تحقيق إدارة فعالة للمشروعات وكفاءة إنتاجية ، ويكون ذلك عادة من خلال الخصخصة؛
- فرض قيود متشددة على الميزانية مما يوفر الحوافز لتحسين الكفاءة؛
- استخدام أدوات غير مباشرة متجهة نحو السوق لتحقيق الاستقرار للاقتصاد الكلي.

ثالثاً : المعايير التي تحكم اقتصاد السوق و تدخل الحكومة

### 1- المعايير التي تحكم اقتصاد السوق

وقد أرجعت الكثير من الدراسات الاقتصادية المتخصصة أن اقتصاد السوق يحتاج إلى معايير دقيقة تكون واجبة الاستخدام تعمل جنباً إلى جنب مع تفاعل قوى العرض والطلب ولعل من أهم تلك المعايير ما يلي<sup>2</sup>:

- عدم التدخل بتحديد الأسعار ويترك لذلك العرض والطلب ؛
- حصول الأفراد على الحرية الكاملة في الانضمام إلى مختلف أشكال النشاط الاقتصادي؛
- عدم التدخل في الحرية الخاصة للأفراد الخاصة بامتلاك وسائل الإنتاج وذلك بغض النظر عن الوضع الاجتماعي والاقتصادي؛
- حرية انتقال وتدفق المعلومات؛
- حرية الدخول والخروج في الأسواق؛
- أن يتم الحفاظ على المنافسة دون وجود احتكار أو أي نوع من أنواع تقييم التجارة والأسعار؛
- أن يقتصر دور الحكومة على تنظيم ومراقبة الأسواق بشكل يحمي الأفراد والمؤسسات من بعض الممارسات غير المسؤولة.

### 2- دور الحكومة في اقتصاد السوق : إن اقتصاد السوق لا يدل ضمناً على غياب الحكومة كما قد

يظن البعض، بل العكس لأنه يتضمن دوراً هاماً للحكومة تؤديه في مجال مختلف وهو المجال التنظيمي الذي يضع قواعد النظام ويضمن تنفيذها للتغلب إخفاقات السوق<sup>3</sup>، كما يتضح أنه لا غنى عن وجود الحكومة في نظام اقتصاد السوق فدورها هام وحيوي خاصة في مسألة بناء الإطار الذي تتفاعل فيه

<sup>1</sup> بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القدرة التنافسية في ظل اقتصاد السوق بالاسقاط على حالة الجزائر، الملتقى الدولي

متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، أبريل 2006 ، جامعة الشلف، الجزائر ، ص: 128

<sup>2</sup> أحمد العثيم ، إقتصاد السوق المفهوم ... ودور الحكومة فيه، الموقع على الانترنت [www.startimes.com](http://www.startimes.com)

<sup>3</sup> احمد فاروق غنيم ، الديمقراطية و اقتصاد السوق ، المركز الدولي للمشروعات الخاصة ، القاهرة ، دون سنة نشر، دون طبعة، ص : 07

بكفاءة كل من قوى العرض والطلب والمواقف التي تجعل قوى السوق غير قادرة على العمل الأمر الذي يعوق وصول المخرجات إلى المنتجين والمستهلكين على السواء.

ويتمثل دور الحكومة الرئيسي في نظام اقتصاد السوق فيما يلي<sup>1</sup>:

- التحكيم: ظهور وتزايد حالات الغش التجاري التي تدعو إلى وجود قوى حقيقية تكون لها سلطات واجبة النفاذ ولها السلطة اللازمة لردع هذه الفئة، وذلك لكشف حالات الغش والتزوير لحماية حقوق المنتجين والمستهلكين والتحكيم في المسائل التجارية بينهم.
- تنظيم المنافسة بين المنتجين: عند حدوث احتكارات للسلع من جانب بعض المنتجين فإن الأمر يستلزم وجود هيئة أو منظمة حكومية تتدخل لمنع مثل هذه الاحتكارات وذلك حتى لا يحدث زيادة في الأسعار ونقص في السلعة نفسها، وبالتالي يكون من الضروري تدخل الحكومة من خلال وضع القواعد واللوائح التي تمنع المحتكر من استغلال المستهلكين.
- العمل على إزالة المعوقات والتعقيدات الروتينية: وهو دور مهم للغاية في ظل عالم يتطلب سرعة في الأداء وفي إنجاز الأعمال خاصة الأعمال التجارية، فالعالم الآن يتحدث بلغة التجارة والمصالح وتعطيل تلك المصالح يعني تعطل الحياة الاقتصادية التجارية الأمر الذي من الممكن أن يسبب خسائر فادحة.
- العمل على حماية حقوق الملكية: للحكومة دور كبير في هذا الأمر حيث إن وجود نزاع بين الشركات الكبيرة حول حقوق الملكية يكثر من المجالات التي من أهمها العلامات التجارية التي تجعل من الصعب على المنتجين العمل في مناخ للأعمال لا يسوده الأمان مما يؤدي إلى زيادة معدلات الفساد وبالتالي عدم ازدهار قطاع الأعمال الخاصة الذي تعول عليه الحكومة الكثير من الآمال للنهوض بالحياة الاقتصادية، ولا يفوتنا في هذا المقام أن نذكر أن للمؤسسات والشركات دورا مكملا لدور الحكومة في هذا الموضوع حيث من الممكن أن تلعب هذه المؤسسات دورا كبيرا عن طريق المبادرة والمشاركة والالتزام بالتشريعات والقوانين التي تعمل في اتجاه توطين نظام اقتصادي حُر يُعنى بالدول النامية والأقل فقرا عن الأنظمة الاقتصادية الموجهة التي سلبت كثيرا من الحقوق وأعيثها بكثير من الواجبات.

<sup>1</sup> أرشيف الاقتصاد والأعمال, مفهوم اقتصاد السوق ودور الدولة فيه على الموقع : [www.startimes.com](http://www.startimes.com)

**المطلب الثالث : إجراءات تحسين تنافسية المنظمات الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق**

إن الانتقال من نظام مركزي مسير و مغلق إلى نظام مفتوح لا يتم إلا بواسطة تأهيل الدولة للموارد البشرية والأفراد العاملين وتطوير أساليب العمل وفق المقاييس الدولية، وفي هذا المجال يعتبر التعليم والمعرفة العلمية الدعائم الأساسية لتحقيق ذلك، فبالرغم من أن هدف الشركات العالمية اليوم هو البحث عن أكبر ربح مادي ممكن من تعاملاتها إلا أن هذا لا يعتمد إلا على قاعدة بشرية ومعرفية.

**أولا : المتطلبات الداخلية و الخارجية :**

يمكن ان نحددها في النقاط التالية<sup>1</sup> :

**1- المتطلبات الداخلية :** و التي تندرج ضمن التحسينات التي تتخذها المؤسسة في طريقة عملها وتنظيمها

- **تطور اليد العاملة و تكوينها :** إن استعمال تكنولوجيا حديثة و متطورة و الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- **الاهتمام بالبحث و التطوير :** يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ( توليد المعارف العلمية ) ونقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية و توفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة
- **تطوير نظام المعلومات ( تقنية المعلومات ) :** إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن.

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى :

- محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس: بحوث و مناقشات ، 21/19 جوان ، 2001، ص 59 .

- عازب الشيخ أحمد، عربي العيد، دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، ماي 2013 ، ص 14-15 .

## 2- المتطلبات الخارجية: و نجدها تتمركز حول:

- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة : و تعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج.
- التطور التكنولوجي : لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، و الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة و بسرعة، و لكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب و التخزين و الحفظ و النقل.
- تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق : بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- دراسة الأسواق الخارجية : تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية، التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

## ثانيا : الاتصال في المنظمات الجزائرية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق

نلاحظ في السنوات الأخيرة وجود بعض التحسن في العديد من المنظمات العمومية الجزائرية في عملية الاتصال خاصة مع دخول عقود النجاعة في بعضها و ما يترتب عنها من مسؤولية . كما أن الاتصال في المنظمات لا يرتبط فقط بالأهداف و الوسائل التي يمكن للإدارة أن توفرها له وإنما يرتبط كذلك بالجو الداخلي وبعلاقات العمل التي تتأثر بشكل كبير بنوع التنظيم السائد و طرق التسيير المطبقة و علاقات العمل.

## 1- المسير و الاتصال

يأتي دور الاتصال مما تم التطرق إليه سابقا لما يقدمه للمنظمة من دعم في مختلف العمليات الإدارية ومختلف مراحلها، حيث تبدأ أهميته منذ البدء في بلورة الأهداف والإستراتيجية و السياسات، ثم العمل على تخطيطها و تحديد الخط الإستراتيجي الواجب إتباعه لتحقيقها، وهي عمليات لا يمكن تحقيقها في تسلسل و أحكام بدون أن يلعب الإعلام و الاتصال في المنظمة الدور الموجه فيها<sup>1</sup>. لقد أشارت معظم الدراسات و البحوث التي أجريت في مجال العلاقات الإنسانية أن الرؤية القديمة للقيادة البشرية خاطئة ، و بينت أن القيادة أو العمليات التسييرية هي علاقة بين المسير و من يقودهم أو

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 132

يشرف عليهم فالمسير عليه أن يتفاعل مع من يشرف عليهم و ذلك من خلال علاقات العمل و العلاقات الإنسانية القائمة بينه و بين هؤلاء الأفراد<sup>1</sup>.

الاتصال ضروري في أي منظمة إذ بدونه يعجز المسير على التعامل مع مرؤوسيه ، كما يعجز هؤلاء عن تبادل المعلومات معه ، فتتعدم بذلك قيادته لهم و تضيع جهودهم في العمل بسبب ذلك ، فالالاتصال بين الجميع يعمل على تحقيق التعاون بينهم و بفضلته تنجز المسؤوليات الملقاة على عاتقهم و تتم متابعة تنفيذها ، و يتم بذلك تبادل الآراء و حل المشكلات.

كما انه يجب أن يكون المسير و مرؤوسيه وحدة إدارية قائمة بذاتها و لها تخصصاتها و مسؤولياتها التي تختلف عن نظيراتها في مؤسسات أخرى

وعلى الرغم من ذلك فلا بد أن يكون الاتصال فعالا بين أعضاء الوحدة الواحدة حيث أن أي ضعف في الاتصال في أي وحدة يؤثر بصورة مباشرة على عمل الوحدات الأخرى سواء في نفس المستوى أو في المستويات العليا أو الدنيا و الذي نفسره بضرورة وضوح خطوط الاتصال في المنظمة (صاعدة، نازلة، أفقية و محورية) .

## 2- تطور علاقات العمل و المشاركة في اتخاذ القرار

ما دامت المؤسسة الجزائرية تدخل في اقتصاد منافسة مع مؤسسات أخرى من مختلف أنحاء العالم بمقتضى المعاملات الحرة مع السوق الدولية ، فعلى هذه المؤسسات أن تتقيد بأكبر ما يمكن بطرق تسيير تسمح لها بالبقاء في مجريات التحولات الاقتصادية العالمية و أن تدخل في إطار الشفافية التي من المفروض أن تتم فيها العلاقات بينها و بين عمالها من قرارات و مقترحات و من بين المبادئ التي يجب أن يكون العامل على علم بها<sup>2</sup>:

- الشروط العامة للعمل؛
- وصف كامل للوظائف و الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- الإجراءات المعمول بها لإيصال شكاوي و اقتراحات العمال؛
- توفير أنظمة التأمين و السلامة للعامل و الحماية الاجتماعية؛
- الخطط التنموية و المستقبلية للمؤسسة؛
- طرق العمل .

<sup>1</sup> اونيس عبد المجيد اونيس ، مرجع سبق كره، ص : 193

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص : 157-158

وبذلك نستطيع القضاء على بعض السلوكيات التي لا تزال في منظماتنا خاصة في مجال العلاقات الإنسانية ، حيث أن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .  
 ما يمكن قوله أن عملية الاتصال الإداري في المنظمة تتأثر بالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فلا بد للمنظمة من تكيفها مع هذه التغيرات من حيث الوسائل المستعملة في الاتصال أو من حيث طرق الاتصال و طريقة التعامل مع العمال.

### المبحث الثاني : تأثير أنواع الاتصالات على القدرة التنافسية للمنظمة

إن عملية تنظيم و نقل و إرسال المعلومات لا تأخذ شكلا أو نموذجا واحدا ، و إنما قد تأخذ أشكال ونماذج متنوعة بحسب كيفية التلاقي و التوافق بين المرسل و المستقبل<sup>1</sup>، لذلك لما كانت الإتصالات بمختلف أشكالها تتخلل كل مظاهر حياتنا العملية و المعيشية تعددت الإتجاهات التي قسمت على أساسها هذه الأنواع، كما أن المنظمات اليوم أصبحت تبحث عن الطريقة أو النوع الأكثر فعالية لإيصال و نقل المعلومات لمختلف المتعاملين معها داخليا و خارجيا لذلك يمكن أن نقسم أنواع الاتصال:

- حسب اتجاه الاتصال
- حسب قنوات الإتصال
- حسب وسيلة الإتصال

بالإضافة إلى أن هناك من وضعها على شكل شبكات و كل شبكة تمثل نوعا من الاتصالات

### المطلب الأول : حسب اتجاه الاتصال

حسب هذا الإتجاه نجد ثلاث أنواع من الإتصالات:

- الاتصالات الرأسية
- الاتصالات الأفقية
- الاتصالات المحورية

### أولا : الاتصالات الرأسية

وهي تلك النوعية من الاتصالات التي تتدفق إلى أعلى أو أسفل التنظيمات و هي تتم داخل المنظمة عادة من خلال:

<sup>1</sup> محمد أمين عودة، مشكلات و معوقات الاتصالات الإدارية، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، 1996 ، ص: 25

1-الاتصالات النازلة : و يطلق عليها البعض الاتصالات المتجهة إلى الأسفل أي من المسؤولين في المستويات العليا إلى المسؤولين أو العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم<sup>1</sup>، يستخدم هذا النوع من الاتصالات في الأمر و التوجيه حول أداء العمل أو لتحديد مهام جديدة أو معلومات عن توقعات الأداء أو المعلومات العامة التي يتصور المديرين في المستوى الأعلى أنها ذات قيمة لتحسين الفهم والتطوير والأداء ، للاتصالات النازلة هدفان<sup>2</sup>:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة ، حتى يمكن إدراكها و فهمها ؛
  - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس للمرؤوسين .
- وسائل الإتصالات النازلة قد تكون مكتوبة ، و قد تكون شفوية ، يتمثل النوع الأول في النشرات الخطابات و التقارير و الكتيبات و المذكرات ، بينما النوع الثاني فيتمثل في الأوامر الشفهية ، المناقشات، المحاضرات ، المؤتمرات.

والجدير بالذكر أنه مهما اتسمت الإدارة بالطابع الاستبدادي أو الديمقراطي فإنها لا تستطيع الاستغناء عن هذا النوع من الإتصالات ، حيث إن الرسائل تنقل بسهولة من المدير أو الرئيس إلى المرؤوسين. تتوقف فعالية هذا النوع من الإتصالات في منظماتنا على عدة اعتبارات من بينها:

- أن يحس الرئيس الإداري بحقيقة الجوانب النفسية في علاقته بمرؤوسيه ، فالمدير الناجح يجب أن تكون لديه موهبة الإتصال حينما يبدأ بها مع المرؤوسين ؛
  - مدى استعداد المرؤوسين لقبول و تلقي الأوامر حتى يتسنى تحقيق الفهم المتبادل و حتى يمكنه فهم المشاكل المحيطة ببيئة العمل ، إذ يجب أن يكون لدى المرؤوسين روح الفريق و روح العمل الجماعي ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
- و لتحسين هذه الإتصالات يجب<sup>3</sup>:

- أن يكون المدير مقتنعا بأن الإتصالات جزء هام من عمله ؛
- أن يعمل المدير باستمرار على إطلاع العاملين على كل ما يجري داخل المنظمة وأن يسعى وراء المعلومات التي تهم العاملين، و أن يشاركهم إياها، و يساعد في الحصول عليها؛
- على المدير أن يخطط بوعي للاتصالات و أن يقوم بذلك في بداية أي إجراء أو عمل يقوم به.

2-الاتصالات الصاعدة : لا يمكن الإنقاص من أهمية الإتصالات الصاعدة ، والتي تعني الإتصالات التي تبدأ من الأسفل إلى الأعلى ، وهي هامة لكل من الرئيس و المرؤوس ، كما يمكن أن تنتقل للمدير المعلومات التالية:

<sup>1</sup>جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص :617

<sup>2</sup>محمد يسري دعبس ، مرجع سبق ذكره ، ص:183

<sup>3</sup>حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص:346

- ماذا يفعل المرؤوسون؛
  - خطوط عريضة عن المشكلات التي يواجهونها و لم تحل بعد و التي يحتاج فيها المرؤوسون المساعدة؛
  - الاقتراحات و الأفكار لتحسين العمل في دوائهم و في المنظمة بصفة عامة؛
  - كيف يشعر المرؤوسون و كيف يفكرون حيال أعمالهم و زملائهم و المنظمة.
- فهي تساعد على إمداد الإدارة العليا بالمعلومات و البيانات ، فتكون قرارات المديرين واقعية و سليمة كما تمكن المدير من التعرف على عوائق العمل بالإضافة إلى أنها تسمح بتنمية الترابط التنظيمي من خلال التشجيع على المشاركة في القضايا التنظيمية المختلفة ، و المساهمة في إتخاذ القرارات بشأنها من الصعوبات التي يمكن أن تتعرض لها هذه الإتصالات في منظماتنا :
- البعد المكاني و الإداري بين الرؤساء و المرؤوسين؛
  - التقاليد الإدارية السائدة في المنظمة؛
  - تحريف المعلومات أو عدم دقتها، فالمرؤوسين قد يميلون إلى إخفاء المعلومات أو تحريفيها التي قد تسيء إلى موقفهم أمام رؤسائهم؛
  - حب العزلة لدى الرؤساء و إتباع سياسة الباب المغلق ، و الابتعاد عن الإتصال المباشر مع المرؤوسين، و يترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس و المرؤوسين.

#### ثانيا : الإتصالات الأفقية

بينما تتضمن الإتصالات الرأسية أشكال التدفق بين الرئيس و المرؤوس ، الإتصالات الأفقية تتضمن أشكال الإتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري في المنظمة<sup>1</sup>، و هذه الإتصالات هامة و حيوية لتحقيق فعالية المنظمة ، و هناك الكثير من الأعمال و المهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون تنسيق بين الزملاء في العمل.

كما أنها لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المنظمة أو الإدارة الواحدة و إنما قد تكون بين المنظمة ومنظمة أخرى أي أنها يمكن أن تكون اتصالات خارجية ويتضمن هذا النوع من الإتصالات تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة ، حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات و البيانات ، ووجهات النظر أو التنسيق بين الإجراءات و الخطوات التي يجب اتخاذها لحل المشكلات

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 619

القائمة و التي تختص بكل الأطراف المعنية المشتركة في عملية الإتصال<sup>1</sup> ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **التنسيق للقيام بمهمة :** ويتمثل ذلك في عقد اجتماع شهري لرؤساء الدوائر ليناقدوا فيه إسهامات كل دائرة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ؛
  - 2- **حل المشكلة :** باجتماع أعضاء إدارة أو قسم أو وحدة ليناقدوا كيفية إيجاد حل لمشكلة تعرضت أو قد تتعرض لها المنظمة ؛
  - 3- **تبادل المعلومات " المشاركة " :** تتمثل في اجتماع أعضاء دائرة واحدة مع أعضاء دائرة أخرى لتبادل آخر المعلومات و المستجدات حول أوضاع المنظمة ؛
  - 4- **حل الصراع :** و يتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقدوا صراع قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين ، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة و يقلل الجهد و الوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما. كما أن الإتصالات الأفقية تحقق العديد من المزايا منها:
  - 5- **تعمل على تكتل و تنسيق جهود المديرين:** في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة ، ذلك لأن التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق خط السلطة -كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم - و إنما أصبحت الإتصالات الأفقية تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل و مترابط ؛
  - 6- **تعطي الفرصة للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم:** سواء كانوا يعملون داخل المنظمة أو خارجها في التنظيمات المتشابهة الأخرى ؛
  - 7- **تسمح بالإتصال السريع:** و المباشر بين المديرين ينتمون إلى منظمات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المنظمة ؛
- وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الإتصالات فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة و ذلك لشدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة الإجراءات و التعقيدات المكتبية.

### ثالثا : الإتصالات المحورية

تشتمل على الإتصالات بين المديرين و جماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا<sup>3</sup>، ويعد هذا النوع من الإتصالات هاما للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك

<sup>1</sup>مصطفى أبو زيد فهمي ، مرجع سبق ذكره ، ص :393

<sup>2</sup>محمد يسري دعبس، مرجع سبق ذكره، ص: 189

<sup>3</sup>حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 123

أخرى، و هو ليس اتصال رأسيا بل يأخذ شكلا عرضيا مائلا ، و يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية و أخرى و وظيفية ، كما يحقق هذا النوع التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ، و عادة لا تظهر هذه العلاقات في الهياكل التنظيمية للمنظمات ولكن يشيع استخدامها كوسائل هادفة لتحقيق أهداف المنظمات.

### المطلب الثاني : من حيث قنوات الإتصال

من حيث القنوات التي يمر بها الإتصال سوف نتحدث عن مدى الرسمية و غير الرسمية لهذه القنوات، لذلك نجد حسب هذا الإتجاه:

- الإتصالات الرسمية

- الإتصالات غير الرسمية

#### أولا : الإتصالات الرسمية

يقصد بها الإتصالات التي تتم من خلال خطوط و منافذ الإتصال التي يقرها التنظيم و يتطلبها ، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في المنظمة على إتباعها<sup>1</sup>، كما أنها المصدر الأول للمعلومات في القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي فهي توضح القنوات التي يفترض أن تسلكها الرسائل<sup>2</sup>، كما يلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات هذه الإتصالات . إذ تتضمن هذه الاتصالات:

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الحالي و المشكلات و الأهداف ؛

- الآراء و المقترحات ، الخبرات و التجارب ؛

- المعلومات الخاصة بالأهداف و السياسات و الأحداث .

والأصل في الإتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي ، كالتقارير ، النشرات الدورية و الخاصة الكتيبات و الدليل ، التقارير السنوية.

تتخذ الإتصالات الرسمية عادة الأسلوب الكتابي ، إلا أنها تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الحالات ، و مثال ذلك : الاجتماعات الدورية التي يعقدها مديرو الإدارات مع معاونيهم مرة على الأقل كل شهر ، أو في حالة إصدار المدير للأوامر الشفهية إلى مدير مكتبه<sup>3</sup> كل وسيلة من الوسائل السابقة ، لها استخداماتها الخاصة في تحقيق الإتصال الفعال ، ويختلف إختيار وسيلة على أخرى وفق إعتبارات منها:

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 43

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة " ، مصر : مكتبة جامعة بنها ، 2000 ، ص: 341

<sup>3</sup> مصطفى أبو زيد فهمي ، وسائل الإدارة العامة ، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية ، 1994 ، ص: 395

- نوع الرسالة المطلوب توصيلها ، ومدى أهميتها ؛
- درجة السرية الواجب توفرها ؛
- العدد المطلوب للإتصال ؛
- السرعة اللازمة في الإتصال ؛
- التكلفة التي يمكن تحملها .

يلاحظ على الإتصال الرسمي أنه تحكمه بعض القيود التي من شأنها أن تضعف من فعاليته في المجالات الإدارية ، فضلا عن أن خطوته كثيرا ما تكون جامدة و بطيئة ، و عديمة المرونة ، وغير معبرة تعبيرا كافيا عن الحاجات الحقيقية في المنظمة.

#### ثانيا : الإتصالات غير الرسمية

المنظمات الإنسانية ... إنما هي أنظمة مفتوحة تتأثر بالبيئة المحيطة بها و تؤثر فيها ، و تبعا لذلك تتأثر الإتصالات بهذه المؤثرات ، لذلك اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بهذا النوع من الإتصالات تحت ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي.<sup>1</sup>

الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات غير مباشرة ، يتلازم وجودها مع الإتصال الرسمي، تتميز بعدم الإعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار أو المعلومات أو غيرها ، ويظهر هذا حينما يدور بين الزملاء أحاديث العمل ، أحاديث عن مشاكلهم ، أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل ذاته.<sup>2</sup> ولا يعني أن الإتصالات غير الرسمية لا بد و أن تتم في غير أوقات العمل أو خارج المنظمة ، ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم خارج منافذ الإتصال الرسمية ، و رغم ما يسببه هذا الإتصال من مشاكل و مضايقات للإدارة عن طريق نقل المعلومات غير الدقيقة و الإشاعات ، إلا أنه يتمتع بالعديد من المزايا:<sup>3</sup>

1. يكمل مسيرة الإتصال الرسمي في كثير من المواقف ، و يزيد من سرعة انتقال المعلومات، ويخفف من عبء التعطيل عن المدير العام للمنظمة ؛
2. يدعوا إلى استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الإتصال الرسمي استيفاءها ؛
3. يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير ؛
4. ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين ؛

<sup>1</sup> أمين الساعاتي ، مرجع سبق ذكره ، ص:243

<sup>2</sup> خيري خليل الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 24

<sup>3</sup> محمد منير حجاب ، سحر محمد وهيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص:47

5. يساعد في عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

و توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية :

### 1-الاتصالات العنقودية :

و تجدر الإشارة إلى أنه نادرا ما تعمل الإتصالات غير الرسمية بنمط السلسلة الطويلة أي( أ ) يخبر (ب)، و (ب) يخبر ( ج ) بل معظم الإتصالات غير الرسمية تعمل بطريقة عنقودية كما هو موضح في إذن فالاتصالات العنقودية تعتبر من أكثر الاتصالات غير رسمية شيوعا و استخداما ، و تأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب و تشمل المنظمة برمتها ، و هي موجودة في جميع المنظمات وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال :

- سلسلة النميمة و الغيبة : وقد سميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات و الأخبار و لكن ببطء شديد، و في هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتول شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، و ما يميز هذا النوع من الاتصالات أن المرسل يخبر كل شخص على حد و ليس في آن واحد.

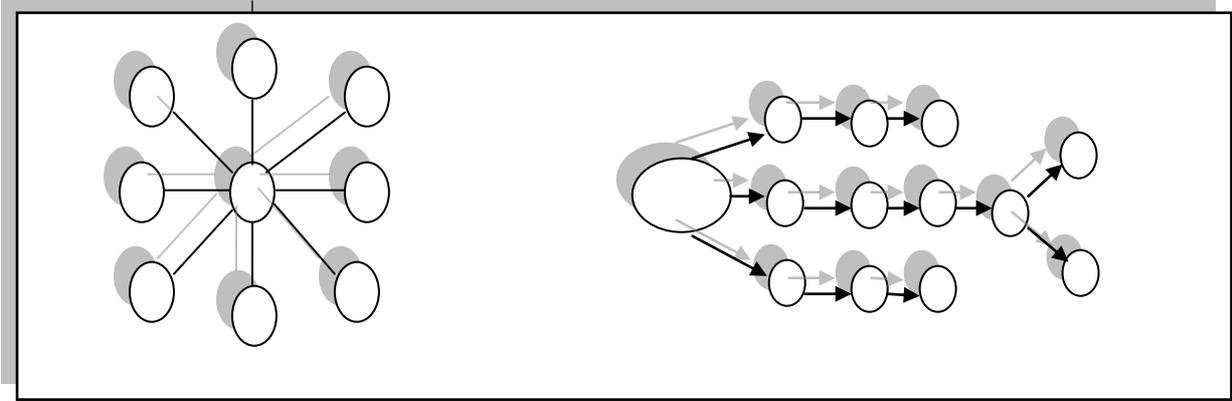
- السلسلة العنقودية : حيث يقوم الشخص بإخبار مجموعة مختارة من بين هؤلاء المستقبلين ، يقوم واحد أو اثنان بنقل المعلومات، و لكن يمكن أن يخبر كل منهما أكثر من شخص، و كلما تقادمت المعلومات وازداد عدد الناس اللذين يعرفونها، يخفف تدريجيا تداولها لأن من يتسلم المعلومات لا يكررها.

ودلت بعض البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أكثر من 80 % من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للاتصال صادقة و دقيقة فهذا التبادل للمعلومات عن طريق هذا المدخل يحقق إشباع الحاجات الاجتماعية و الأمن للأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى :

- محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، إدارة الأعمال ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 1998 ، ص : 264  
- حميد الطائي ، بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص : 62

## الشكل رقم (20) : أنواع الاتصالات العنقودية



المصدر: حميد الطائي ، بشير علاق، اساسيات الاتصال" نماذج و مهارات" ، اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009، ص: 62 ،

**2- الإدارة بالتجوال:** تعتبر من الأشكال المعاصرة للاتصالات غير الرسمية، و تكمن الفكرة الأساسية و راء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير على دراية مستمرة بما يجري على أرض الواقع وذلك عن طريق قيامه بالمرور على المساعدين المباشرين و فئات العاملين الأخرى في المستويات الدنيا للتنظيم والتحدث إليهم و تبادل وجهات النظر معهم ، مما قد يساعد في النهاية على الحصول على أفكار جديدة لأداء العمل و تنمية المشاعر الإيجابية نحو الإدارة والمنظمة وتحسين صورتها الذهنية لدى العاملين ومجتمع الأعمال بوجه عام ، و يعد هذا الأسلوب شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا . ويرتبط مفهوم الإدارة بالتجوال بأنماط الإتصالات غير الرسمية التي تحدث خارج أماكن العمل العادية، فالعمال قد يشتركون في رحلات أو ألعاب رياضية أو مناسبات اجتماعية مثل الأعياد أو المناسبات الشخصية ، فإنهم في مثل هذه المناسبات ينفقون بعضا من الوقت في الحديث عن العمل وعلى الرغم من أنه لا توجد أي وثائق تثبت هذه اللقاءات إلا أنها تلعب دورا هاما في تنمية و تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق الفهم المشترك للطريقة التي يعمل بها التنظيم<sup>1</sup> ، و ما يؤكد الباحثون هو أن التنظيمات غير الرسمية جزء من واقع الحياة العملية في التنظيم ، و أن الإتصالات غير الرسمية يمكن أن تحقق فوائد

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى :

- جمال الدين المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 229 - 230

- حميد الطائي ، بشير علاق ، مرجع سبق ذكرهن ص: 63

هامية و عديدة للمنظمة و الأفراد إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات ، ووظيفتها لنقل و إرسال و استقبال معلومات مكملة و معززة للتي تنقل عبر التنظيم الرسمي .

**3- الإشاعات:** كما يمتاز الاتصال غير الرسمي بقناة غير رسمية أخرى لكنها فعالة و مؤثرة تدعى

ب " الإشاعات Les Remeure " تعرف كذلك تحت إسم " Radio - Moquette " هي معلومات تصاغ أحيانا في قصة قصيرة ، تتغذى من الفوضى أو التشويش ، القلق ، الهمس ، يحافظ عليها و يتم تضخيمها بالاتصالات العفوية التلقائية لنقاشات الأفراد من مميزات أنها:

- بدون مصدر إثبات فلا يمكن التحقق من محتواها ؛
- لا يمكن تكذيبها أو تأكيدها فهي ترتبط بالزمن و الخبرة<sup>1</sup>
- واحدة من المصادر الممتازة للمعلومات في المنظمة ؛
- تعرف بأنها غير مبررة ، يتم تحويلها شفها ؛
- لا توصل حقائق معروفة من قبل العمال ؛
- من الصعب محاصرتها أو وضع حد لها لأنها مجهولة المصدر.<sup>2</sup>

وتروج الإشاعات لعدة أسباب نذكر منها<sup>3</sup>:

- نقص الحقائق أو عدم الإعلان عنها لجمهور العاملين ؛
- التغطية على أخطاء أو انحرافات حدثت من أشخاص ذوي نفوذ أو أشخاص يدعمهم آخرون؛
- غياب أو قصور ديناميكية الإدارة ، و اتجاه المديرين لاستخدام بعض المرؤوسين في التجسس على زملائه؛
- افتقاد الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه بحيث يسيئون تأويل أو تفسير تصرفاته و يسهل عليهم قبول

أو إصدار شائعات ضد المدير ؛

من خصائصها:

- السرعة في التحرك : فهي تتحرك بطريقة سريعة فلكل فرد مصلحة في نشرها ؛
- الغموض ، الارتباك ، الضجيج ، التهديد : الإشاعات دليل لكل هذه القيود غير الرسمية و التي تتسم بفضاء جماعي ، و القدرة على المعرفة ، و تستطيع التحويل و الانتشار بوضوح حتى بالصراع كشفت الإشاعات عن خيال سلبي لفريق اجتماعي حول فهمهم لرغباتهم و آمالهم و قلقهم ، و هي كاشف فعال للخلل الوظيفي الداخلي و نقص أو عدم وجود المعلومات إذ يمكن اعتبارها إشارات لازمة في قنوات الاتصال لعدم كفاءتها أو عدم انسجامها " تعاونها " أو لتوقفها ، فأول عمل للاتصال هو معرفة و ملازمة

<sup>1</sup> Thierry Libeart , Nicol Almeida , communication interne d'entreprise , op cit , p: 16

<sup>2</sup> M.Lounes , op cit , p : 08

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص : 346

كل فرد ، أين يتواجد ؟ أين يتجول ؟ هل هناك فرص و تهديدات ؟ لأن توقعاتهم تعتبر نقص وعدم اكتفاء، يعطي كل فرد المعلومة حقيقة غير موجودة ، و تشويه الحقيقة يؤدي إلى القلق و عدم الثقة<sup>1</sup>.

ثالثا : تأثير قنوات الاتصال على العملية الاتصالية:

لا بد عند اختيار قناة الاتصال أن ندرك طبيعة المشكلة أو الموقف و ما إذا كان روتينيا أو غير روتيني ، وكذا مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لأن ذلك له تأثير كبير على العملية الاتصالية وهذا التأثير نلاحظه من خلال الشكل -رقم(21) -التالي:

الشكل رقم (21) : تأثير عملية الاتصال بقناة الاتصال

		المشكلة أو الموقف الإداري	
مدى ثراء قناة الاتصال	متدهور	<p><b>اتصال فاشل :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخمة البيانات</li> <li>- قناة ثرية تستخدم الرسائل العادية</li> <li>- مؤشرات كثيرة تسبب تشويش و غموض و معاني زائدة</li> </ul>	<p><b>اتصال فعال :</b></p> <p>لان قناة الاتصال ثرية تلائم الرسائل في حل المشكلات أو المواقف غير الروتينية</p>
	معتاد	<p><b>اتصال فعال :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصال ناجح لان القناة الضعيفة تلائم الاتصال في الحالات الروتينية و العادية</li> </ul>	<p><b>اتصال فاشل :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم كفاءة في توفير و نقل البيانات</li> <li>- وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي</li> <li>- مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معين</li> </ul>

المصدر :بشير علاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، ص:163

<sup>1</sup> M.Lounes , op cit , p : 08

### المطلب الثالث : أنواع الاتصالات حسب الوسيلة المستعملة

يتم الإتصال من خلال وسائل متعددة ، ممكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية ، وكل وسيلة من هذه الوسائل يمكن أن تكون مفيدة في الإتصال أو عديمة الفائدة ، وذلك حسب أهمية موضوع الإتصال ووجود وسيلة الإتصال.

#### أولا : الاتصال الشفهي

يقصد به الإتصال غير المكتوب ، يتم من خلال اللقاءات ، المناقشات ، الأحاديث التلفزيونية والندوات والمحاضرات و المناظرات و المؤتمرات... و يمكن أن يأخذ شكلين<sup>1</sup>

**1-الاتصال اللفظي :** يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل الرسالة إلى المتلقي بصورة مباشرة و وجها لوجه فيكون هذا اللفظ منطوقا فيدركه المستقبل حاسة السمع. وقد بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات و أصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع، فالإتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة و الرموز الصوتية<sup>2</sup>، و لا يخفى علينا أن هذا النوع من الاتصال لا ينتم بمعزل عن الاتصالات غير اللفظية.

**2-الاتصال غير اللفظي :** و يقصد بها مجموعة التعبيرات التي يلاحظها الإنسان نتيجة احتكاكه وتفاعله مع الآخرين ، و ما يتبع ذلك من التزام الصمت أو التعبيرات الحسية و الفيزيولوجية أو الإشارات كالإيماءات الرأس أو رفع اليدي.

ويقسم بعض العلماء الاتصالات اللفظية إلى ثلاث لغات<sup>3</sup>:

- لغة الإشارة: تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره
- لغة الحركة أو الأفعال: و تتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر
- لغة الأشياء: و يقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارات والأدوات و الحركة للتعبير عن معان أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي.

إن الإتصالات الشفهية تتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل بطريقة مباشرة في الأغلب تكون وجها لوجه ، كما أن الاستجابة تكون سريعة ، هذا ما يجعلها تتميز بالسهولة وعلى درجة كبيرة من الإقناع ، كما تفيد في الحصول على الاستجابة الشفهية و ملاحظة تعبيرات الوجه ،

<sup>1</sup>محمد يسري دعبيس ، مرجع سبق ذكره ، ص:194

<sup>2</sup>حسن عماد مكاي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الطبعة الثانية مصر: الدار المصرية اللبنانية ، 2001، ص:26

<sup>3</sup>المرجع السابق ، ص، 27

وانفعالات المستمع للتأكد من هذا النوع من الإتصال في الحالات المعقدة و التي يثار حولها الجدل والتي تحتاج للمناقشة قبل إثباتها كتابيا. يستخدم هذا النوع من الإتصالات في الموضوعات<sup>1</sup>:

- التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة ؛
  - السريعة التي يتم الإتصال فيها عن طريق الهاتف ؛
  - التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجها لوجه.
- كما تتصف الاتصالات الشفهية بالسرعة و التفاعل التام ، و تحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري ، باعتبار العلاقات الإنسانية و السلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة النفسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته.
- يمكن أن تكون هذه الإتصالات رسمية أو غير رسمية ، مخطط لها أو غير مخطط لها ، و من أهم المزايا التي توفرها<sup>2</sup> :

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة لمفهوم الرسالة ومحتواها ؛
  - توفر الوقت و الجهد ، و تسمح بالإتصال الشخصي ، كما تخلق روح الصداقة و التعاون ويشجع على طرح الأسئلة و الإجابات ؛
  - تعتبر أكثر تأثيرا و قوة نظرا لأنه يتم وجها لوجه خلاف الإتصال المكتوب .
- بالرغم من ذلك نجد أنها تتميز ببعض العيوب:
- صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة ؛
  - عدم قدرة الفرد على الإستماع بذكاء و بمهارة لأنه من الصعب إستماع الرئيس للمرؤوسين وهو يفحص أوراق مكتبه أو يتحدث هاتفيا ، بل قد يجعل المرؤوس يعتقد أنه غير مهتم لما يقول ، كما أن نجاح هذا الإتصال يعتمد على قدرة الإنصات و الإستماع الجيد.

### ثانيا : الاتصالات المكتوبة

يمكن تحسين العمل الإداري عن طريق تحسين الاتصال الكتابي ، و يعتمد الموظفين على الكلمات المكتوبة لغرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم.

تشتمل الاتصالات الكتابية على أشكال متعددة من أبرزها : الخطابات ، المذكرات ، التعليمات والأوامر المكتوبة ، المجلات و الدوريات التي تصدرها المنظمة ، الملصقات و التقارير<sup>3</sup> ، كما أنه يستخدم في:

1. الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات ؛

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين ، دار فباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص :180

<sup>2</sup> علي محمد منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص:227

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص :180

2. العقود و الوثائق الرسمية ؛

3. الأثيياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.

يجعل الإتصال الكتابي من المستطاع نقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد ، مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل ، كما يسمح بحماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف و التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفهي.

ما يعاب عليه:

- أن عملية إعداده و صياغته تأخذ جهدا كبيرا ، كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير ، مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة ؛
  - حرمان مصدر الرسالة من معرفة تأثير كلماته على وجه المتلقي ، وبالتالي عدم معرفة مدى تقبله لمعناها ؛
  - عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها .
- ما يجب وضعه في الاعتبار عند القيام بالإتصال الكتابي:
- أن تكون الكتابة كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومات الضرورية ؛
  - الوضوح ، فالإتصال غير الواضح يصبح لا قيمة له لأنه سينقل معلومات مبهمة غير مفهومة؛
  - الإيجاز ، استخدام الكلمات بدقة و التي تؤدي نفس المعنى ، و في عبارات مبسطة سهلة الفهم .

### ثالثا : الإتصال الإلكتروني

لقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة مجالا واسعا في الإتصالات ، فالتطور التكنولوجي و خاصة في المجالات الحساسة ، أحدث طفرة في وسائل الإتصال.<sup>1</sup>

ويعتبر الاتصال الإلكتروني نوع خاص من الإتصال المكتوب عبر وسائل الإتصالات الإلكترونية وأمثلة ذلك استخدام الحاسبات الإلكترونية في نظام المعلومات أو طريقة البريد الإلكتروني ، أو الفاكس. كما أنها تساهم في كفاءة و دقة وسرعة عمليات الاتصال مع تخفيض حجم الأوراق المتداولة بين المنظمة و فروعها من خلال الشبكات المختلفة<sup>2</sup> ، و يقارن المدير بين القنوات المختلفة لاختيار أفضلها في عملية الإتصال، و في الواقع العملي لا يجب أن يعتمد المدير على وسيلة واحدة، بل يجب أن تتعدد الوسائل حسب أهمية الموضوع و وقته و تكلفته.

<sup>1</sup> علي محمد منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص:228

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص: 181

وعلى الرغم من المزايا المتولدة عن استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة إلا أن علما النفس والاجتماع نجحوا في رصد بعض المشكلات المصاحبة لهذه الظاهرة ، على سبيل المثال ، فإن الأفراد و المسؤولين اللذين مارسوا أعمالهم خارج مكاتبهم التقليدية أصبح من الصعب عليهم تحقيق التدرج الطبيعي في مسارههم الوظيفي و المهني لأنهم لم يعودوا قادرين على متابعة و استيعاب ما يدور داخل المنظمة و حماية مصالحهم الخاصة ، و بذلك فإن استخدام الاتصال الإلكتروني بدل الاتصال الشخصي في المحادثات و المقابلات جعل من الصعب بناء ثقافة تنظيمية و بناء علاقات عمل قوية تستند إلى الثقة المتبادلة و الدعم الإيجابي.

### المطلب الرابع : شبكات الإتصال الإداري

ينظر للتنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد ، و تتعكس تلك العلاقات أيضا على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ، أي أن هناك طرق متعددة لترتيب عملية انتقال الرسائل الاتصالية بين أرجاء التنظيم المختلفة<sup>1</sup> .

والجدير بالذكر أن شبكة الاتصال وصفت بأنها انسياب و تدفق المعلومات أو الرسائل عبر قنوات مكونة من أشخاص يعملون كمراكز اتصالات و كل من هذه المراكز يعتبر محطة للاستقبال و إرسال المعلومات<sup>2</sup>

تمثل شبكة الإتصال النموذج الذي يتشكل من خلاله الإتصال بين الأعضاء في المنظمة ، لهذا الغرض لقد قام كل من " بافلز و باريت" بمجموعة من البحوث حول الإتصالات و أهميتها في صنع القرارات ، و كشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة كما تبين أن شبكات الاتصال تؤثر على<sup>3</sup> :

- من يتصل بمن؟
- عدد الأفراد اللذين يتصل بهم الفرد؛
- درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة؛
- درجة تملك الفرد للمعلومات داخل التنظيم؛
- من يدركه أفراد التنظيم كقائد للتنظيم؛

<sup>1</sup> محمد علي شهيب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، مصر : دار الفكر العربي للطبع و النشر ، 1990 ، ص:257

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الأردن: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص:218

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص : 262-263

- من يدركه الآخرون كسبب أو كنتيجة تتأثر بالمعلومات؛
  - درجة رضا الأفراد عن أدوارهم ووظائفهم في التنظيم.
- كما أظهرت هذه الأبحاث شبكات الإتصال على النحو التالي:

#### أولا : شبكة الاتصال المركزية :

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد - لاحظ الشكل رقم (22) - ، عادة ما يكون قائد الفريق أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال و نجد في هذا النوع :

#### 1- الإتصال على شكل عجلة

يمثل هذا النمط من شبكات الإتصال إمكانية الرئيس في الإتصال بالأعضاء الآخرين وبصورة مباشرة دون استخدام وسيط معين ، و يكون عادة مزدوجا و مباشرة في الوقت نفسه .عملية الإتصال في هذه الشبكة تنحصر من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي يمثل القوة الموجهة للمجموعة ، بحيث أن جميع الإتصالات تتدفق من خلال هذا الفرد.

تعتبر هذه الشبكة من أكثر الشبكات من حيث درجة المركزية في الإتصالات ، حيث يقوم فرد واحد باستقبال و نشر كافة المعلومات و على الرغم من ذلك تتصف بالبساطة وعدم التعقيد بالإضافة إلى السرعة و الدقة و الوضوح و إمكانية تحقيق فاعلية الإتصال .

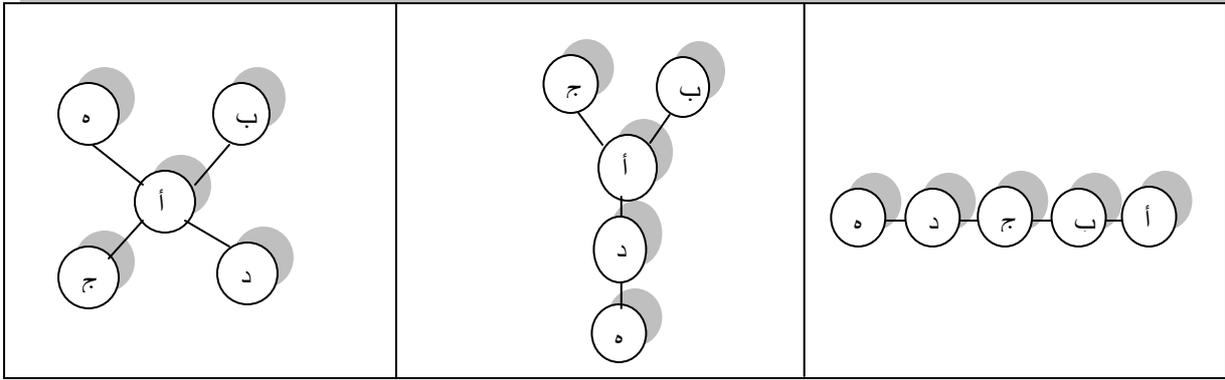
#### 2- الإتصال على شكل سلسلة

تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للفرد الذي يجب أن يتخذ الإجراءات المناسبة و نجد هذا النوع في المؤسسات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس أو المدير الإتصال بمساعديه أو مرعوسيه بصورة مباشرة و سريعة حينما يكون عددهم محددا.

#### 3- الإتصال على شكل حرف Y

يعتبر أقل مركزية نسبيا ، حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة ، و تعتبر أقل ديمقراطية حيث تتيح الفرصة لثلاث أفراد ليتفاعل كل منهم مع فردين آخرين ، في حين تتيح الفرصة للبقية ليتفاعل كل منهم مع شخص واحد فقط.

الشكل رقم(22) : شبكة الاتصال المركزية



المصدر: حميد الطائي ، بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص : 65

ثانيا : شبكة الاتصال اللامركزية

في هذا النوع يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال و التواصل مع بعضهم البعض - لاحظ الشكل رقم (23) -، و يصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء و المفكرين و المهنيين الذي تتطلب مهامهم و أعمالهم تبادل الآراء و الأفكار من دون أي قيود و لا معوقات ، كما يستخدم في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة و المرونة و الكفاءة ، و نجد في هذا النوع :

1- الإتصال على شكل دائرة

يطلق عليه عادة الإتصال شبه التام أو الإتصال الكامل ، حيث يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي يسمح للفرد بالإتصال بالأفراد المجاورين له. يمتاز هذا النمط بأنه أكثر ديمقراطية يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة في نفس الوقت الذي تكون فيه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها

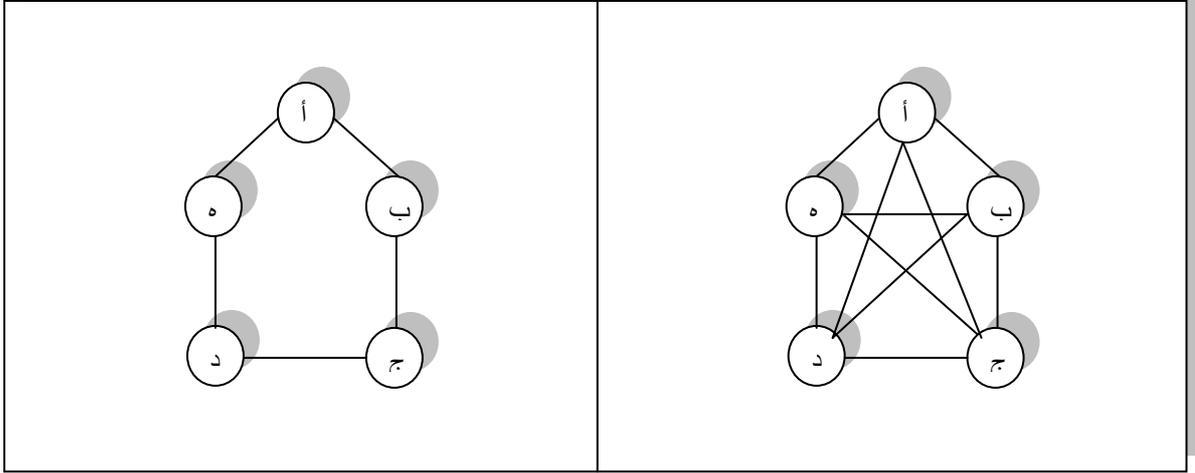
2- الإتصال على شكل شبكة أو الكامل المتشابك

يتيح هذا النمط لكل أفراد المنظمة الإتصال المباشر بأي فرد فيها ، بمعنى آخر أن الإتصال يتجه في كل الإتجاهات ، و تعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية ، و تسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة ، كما أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال مع باقي الأعضاء.

يتسم هذا النمط بالديمقراطية المطلقة في الإتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة و أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الإتصال الأخرى.

غير أن استخدام هذا النوع يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات و إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (23) : أنواع شبكات الاتصال اللامركزية



المصدر: حميد الطائي ، بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص : 66

لقد أجريت بعض الدراسات و التجارب على الأنماط المختلفة للتعرف على الحالات و الظروف التي يصلح لها و يناسبها كل نمط و من أهم نتائج هذه الدراسات<sup>2</sup>:

1. الإتصال ذو المستويين أو العجلة هو الأكثر فاعلية أي الأسرع و الأكثر كفاءة لإنجاز العمل ، ويفيد في معالجة المشكلات و المهام الواضحة المباشرة و الروتينية التي تحتاج إلى أدنى قدر من المعلومات و الأفكار ؛

2. أما بالنسبة للمشكلات و المهام الصعبة و المعقدة مثل إتخاذ قرار مهم بشأن إستراتيجية المنظمة، وجد أن الإتصال المفتوح في جميع القنوات هو الأفضل ، فهذه المشكلات تقتضي المعلومات و الأفكار و التحليل ، كما تسمح بمستويات أكبر من التفاعل و المشاركة مما يزيد من جودة المعلومات و من ثم جودة القرارات ، ولا يستطيع الشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيرة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره ، ص : 21

<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 363

و يمكن أن نلخص فعالية الاتصال في كل شبكة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08) : فعالية شبكات الاتصال

نوع شبكة الاتصال					الهدف
شبكة لامركزية		شبكة مركزية			
الشبكي	الدائرة	الحرف Y	السلسلة	العجلة	
سريعة	بطيئة	عالية	متوسطة	سريعة	سرعة الاتصال
متوسطة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	الدقة المعلومات
عالية	عالية	منخفضة	منخفضة	متوسطة	درجة الرضا (الفعالية)
لا يوجد	لا يوجد	موجود	موجود	موجود	القيادة

المصدر : من إعداد الباحثة

إذن يمكن القول أنه :

على المسير أن يتذكر بأن لكل نمط مزاياه و سلبياته والمسير الجيد هو الذي لا يعتمد على نمط واحد في جميع الظروف ، كما أنه لا يستخدمها جميعها في وقت واحد ، و أن درايته و معرفته بشبكات الاتصال البديلة تمكنه من تطوير شبكات الاتصال المناسبة و الموجه بطريقة إيجابية إلى تنفيذ الواجبات التنظيمية ، وعلى ذلك فالهيكل الذي تم اختياره و تطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

في الأخير نجد أنه لا يوجد شبكة مثالية يمكن تطبيقها في كافة أنواع المنظمات بل يتحدد الاختيار بين الشبكات في كل منظمة في ضوء العديد من المحددات الأساسية مثل:

1- ظروف التنظيم ؛

2- سلوك الأفراد و خصائصهم ؛

3- نوعية البيانات و المعلومات المتوفرة و المطلوبة.

كما أن اختيار هيكل الاتصال المناسب يمكننا من تفهم النواحي التالية:

1- أن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها الرسائل ؛

2- تتعكس طريقة الاتصال المطبقة في المنظمة على طريقة و مستوى أداء الأفراد لواجباتهم؛

مختلف أنواع و الشبكات الاتصال المختلفة لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم لكن يجب مراعاة الوقت المناسب والوضعية المناسبة لتطبيق كل نوع من هذه الأنواع في العملية الإدارية خاصة في ظل

الظروف التي تمر بها منظماتنا و التي تستدعي منها إعادة النظر في طرق التسيير المتبعة في إدارتها، مع منح اهتمام أكثر للاتصال الإداري و للحوار و المشاركة العمالية.

### المبحث الثالث : وسائل الاتصال الإداري وتكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على القدرة التنافسية

في ضوء ما تم تقديمه عن الاتصال ، نتصور لو لم تكن هنالك اتصالات ما الذي سيحدث للعمل داخل المنظمات ..... من هنا تبرز أهمية الاتصالات التنظيمية و تبرز أهمية الوسائل التي تنقل بها الرسائل والمعلومات داخل المنظمة، فوجود طرق ووسائل فعالة للاتصال في المنظمة يمكن العاملين من الوقوف على حقيقة ما يجري في المنظمة .

فكلما كانت الوسيلة مناسبة قلنا من الوقت و الجهد المستغرق في نقل المعلومات و اتخاذ القرارات لذلك سوف نتطرق لهذه الوسائل بالتفصيل في هذا المبحث

#### المطلب الأول : كيفية تحديد وسائل الاتصال

هناك أكثر من وسيلة تستخدم في نقل المعلومات والأفكار والآراء والاقتراحات بين جميع المستويات وفي جميع الاتجاهات، ومهما اختلفت الوسائل المستعملة في نقل الرسائل و تعددت يبقى الهدف الأساسي لها هو إيصال المعلومات لمستخدميها.

#### أولا : أهمية وسائل الاتصال

تحتل الوسائل مكانة هامة بين عناصر الاتصال الأخرى ، باعتبارها القناة التي يتم بها تبليغ رسالة معينة إلى الجمهور المستهدف لتحقيق أهداف الاتصال ... و لهذا فالتعرف على الوسيلة ومعرفة إمكانياتها و خصائصها و استخداماتها يعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تهم أي مسؤول عن عملية الاتصال ، فتحديد نوعية القناة التي سوف تستخدم يفيد في معرفة التأثيرات التي تحدثها في المستقبل واتجاهاته و سلوكه ، كما تفيد في معرفة التأثيرات الخاصة للوسائل على ما تنقله من رسائل ، فكل وسيلة بصماتها و تأثيراتها الواضحة على ما تنقله<sup>1</sup> و يمكن إجمال بعض التصورات و الحقائق حول وسيلة الاتصال في النقاط التالية<sup>2</sup>:

**1-** اختلاف الوسائل في طبيعة نقل الرسالة (الأفكار ، المعلومات) ، و طريقة تدفقها و التعبير عنه حيث أن كل رسالة تلقي الضوء على زاوية معينة من مضمون الرسالة و تركز عليه ، و بنا عليه نجد المتلقي يستقبل الرسالة و مضمونها بزوايا تختلف حسب اختلاف الوسائل المستخدمة ؛

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص :127

<sup>2</sup> محمد يسري دعبس ، مرجع سبق ذكره ، ص:235

- 2- إن استخدام أكثر من وسيلة في نقل الرسالة في ذات الوقت من شأنه أن يبرز مختلف الزوايا ويلقي الضوء بصورة أكثر شمولية و من مختلف الجوانب لمضمون الرسالة لتكون الصورة واضحة أمام المتلقي؛
- 3- أسلوب معالجة مضمون الرسالة يختلف باختلاف الوسائل المستخدمة ... فما نقرأه يختلف عما نسمعه ... عما نشاهده ... و تختلف طريقة تأثير و مدى فعالية هذه المعالجة في المتلقي ؛
- 4- إن الاستخدام الجيد للوسيلة و اختيارها بعناية يجعلنا نتقاضي أي عمليات تحريف و تشويش تطرأ على الرسالة و عدم استيعابها كما هي أو حسب المقصود منها بصورة أساسية ؛
- 5- أن نوعية الوسيلة تتحدد وفقا لطبيعة الرموز التي يبلغ بها المرسل رسالة معينة إلى المتلقي و سواء كان الرمز كلمة أم صورة أم حركة أم دلالات يحملها تصرف أو فعل معين ... و بناء عليه فلا بد من وسيلة تعبر عنه و تحمله إلى المتلقي.

#### ثانيا : خصائص وسائل الاتصال

هذه الخصائص لها أهميتها في مدى مناسبتها لمضمون و هدف الرسالة و المتلقين و طبيعتهم وتصنيفاتهم و الموارد و الطاقات المتاحة التي يمكن أن تساعد المنظمة في ربح الوقت و التميز و بذلك تكون مصدر للتنافس ، ونجمل أهم تلك الخصائص في ما يلي<sup>1</sup> :

- 1- **قدرة انتشار الوسيلة** : و يقصد بها مدى قدرة الوسيلة على الانتشار و تغطيتها لقطاعات واسعة وتلبية احتياجات الفئات المختلفة من الجمهور ؛
- 2- **سرعة الوسيلة** : أي قدرة الوسيلة على توصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف في الوقت المناسب؛
- 3- **المشاركة و التجاوب** : يقصد بذلك التأثير المتبادل بين المرسل و المستقبل ... حيث أن المشاركة والتجاوب تعد عامل هام في نجاح وصول المعلومات و الأفكار و استيعابها.
- 4- **العمر الافتراضي للوسيلة** : تختلف الوسائل الاتصالية من حيث العمر الافتراضي لذلك يختار القائم بالاتصال في مختلف المنظمات الوسائل المناسبة لمضمون الرسالة و الهدف منها و عامل الوقت و جمهور المتلقين ؛
- 5- **طبيعة العادات السمعية و البصرية و القرائية للمتلقي** : مما لا شك فيه أن جمهور المتلقين يتأثر بوسيلة معينة أكثر من أخرى من حيث الحجم و العمر و المستوى التعليمي و المهني والثقافي والحضاري للمتلقين ، و طبيعة و مضمون الرسالة ، كما أن كل فئة من المتلقين لها من العادات السمعية و البصرية ما يجعلها تتفاعل و تتأثر بوسيلة معينة دون أخرى تبعا لنوع الحواس المرتبطة بالوسيلة ، وبناء عليه كلما اشتركت أكثر من حاسة في استقبال الرسالة زادت فعالية الاتصال وارتفعت درجة الاستجابة و التأثير في المستقبل

<sup>1</sup> محمد يسري ديبس ، مرجع سبق ذكره ، ص :240

**6-مكانة الوسيلة :** تختلف مكانة الوسائل فيما بينها من حيث قدرتها و مدى تناسبها في التأثير على جمهور معين دون آخر ... و قد تتمتع وسيلة معينة بشهرة و مصداقية و ثقة لا تتمتع بها وسيلة أخرى ، و لذلك يتوقف تأثير المتلقين بالوسيلة و الرسالة المتضمنة و المرسلة عن طريقها على مكانتها و عامل الثقة التي تتمتع بها بين جمهور المتلقين.

**7-التكلفة :** كلما كانت الوسيلة الاتصالية غير مكلفة كان ذلك أفضل ، و التكلفة عنصر نسبي حيث يمكن القول أنها تكلفة مناسبة مقارنة بالعوائد المحققة منها<sup>1</sup>.

**8-الكثافة :** تتميز عض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير ، الأمر الذي يمكن استخدامها في عرض المعلومات و الوقائع المعقدة .

#### المطلب الثاني : الوسائل الكتابية للاتصال الإداري

هذه الوسائل تسمح للمعلومة أن تكون مدونة و مكتوبة و هي تشتمل على العناصر الرئيسية للاتصال وتأخذ عدة أشكال:

**1- جريدة المنظمة<sup>2</sup> :** تعتبر وسيلة دقيقة ، هدفها إعطاء الإحساس للعاملين بالانتماء للمنظمة ، بالإضافة إلى تشجيع روح التعاون.

تسمح بتوضيح الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة ، مشاريعها ، إنجازاتها ، كما تسمح هذه الجريدة للمنظمة و للقائمين عليها بعرض دور كل قسم في المنظمة و حدود مهمته ، و كذلك مهمة و دور كل فرد ، بالإضافة إلى وصف الأحداث الخارجية التي تقوم بها المنظمة ( الملتقيات الصحفية ، اجتماعات للمناقشة ، النتائج التي تحقها الفرق الرياضية الممولة من طرف المنظمة ) ، و يمكن أن تكون هذه الجرائد شهرية أو ربع شهرية أو سنوية و هي تشتمل على كل أنواع الرسائل:

• رسائل ذات خاصية التكوين ( التكوين العام أو التقني ) ؛

• معلومات عامة ، معلومات اجتماعية أو قانونية ؛

• الإعلانات الصغيرة ، التحقيقات الإدارية .

يمكن أن يتم إعداد هذه الجريد إما داخل أو خارج المنظمة:

<sup>1</sup> فريد كورنيل ، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص: 209

<sup>2</sup> عد إلى:

- Thierry libeart , communication interne d'entreprise, op cite , pp : 32-33

- Thierry libeart , communication d'entreprise, op cite, p :52

-J.J.Deutsch , la communication interne et management , op cite, p :70

• **الجهات الخارجية** : يمكن أن يتم إعدادها من قبل وكالة مختصة و ذلك لعدم قدرة المنظمة على إعدادها بالداخل نظرا لغياب الكفاءات ، و نقص الإمكانيات البشرية ، بالإضافة أنه يمن أن يصعب على المنظمة إعداد جرائد ذات صفحات كثيرة ، و كذلك الجرائد الدورية و هذا نظرا للإمكانيات الضخمة التي تحتاجها هذه العملية ، لهذه الأسباب تقوم المنظمة بمنح ثقتها لجهات خارجية تقوم بهذه المهمة.

• **عن طريق لجنة التحرير** : فهذه اللجنة هي المفكر و الحارس لافتتاح و توجيه الجريدة و المحقق في توافق الجريدة و أهداف المنظمة ، كما تضمن تحريرها أي هي المسؤولة عن محتوى كل عدد ( تقوم بوضع فهرس الجريدة ، مراقبة كل المقالات قبل نشرها ، السهر على تخطيط و تركيب الصفحات)

يجب عند تقديم أي جريد مراعاة النقاط التالية<sup>1</sup>:

- العنوان : فينصح ابتعاد المنظمة على العناوين الأكثر إدارية ، و الاكتفاء بعناوين بسيطة ولكن تجلب النظر في الداخل و الخارج؛

- المظهر : لا نتكلم هنا عن المظهر الخارجي للجريدة و لكن عن الكيفية التي تم بها تركيب صفحاتها ؛

- تسلسل أرقام الصفحات : وهي مرتبطة بالأهداف المرجوة من الجريدة ؛

- المحتوى : و هي تتعلق بطريقة عرض الفهرس و العناوين الرئيسية في الجريدة.

2- **لوحة الإعلانات**: هدفها التحويل السريع للرسائل الموجزة و الموجهة لمجموعة الأفراد و متواجدة في الأماكن الضرورية والملائمة للاتصال مثلا ( مدخل المنظمة ، الجدار المقابل للمصعد ، المطعم ) تحمل هذه الرسائل قرارات جديدة للمنظمة ، أهداف أو نتائج شهرية أو سنوية ، عرض لائحة العمال الجدد<sup>2</sup> .

3- **المقالات**<sup>3</sup> : و الهدف منها إعلام الجمهور الداخلي بالمقالات الإعلانية المعروضة في الصحف والتي تخص المنظمة و بيئتها ، و يمكن أن تفيد المنظمة في:

- المشاركة في معظم الوسائل الأساسية للمعلومات و المجالات المهنية و المتخصصة ؛
- إحصاء المقالات الملائمة و المناسبة و الاختيار بينها ؛

وهي تساعد على ضمان تفتح المنظمة نحو بيئتها ، و إثارة اهتمام الأفراد بضرورة الاهتمام بالصورة الخارجية للمنظمة بالإضافة إلى التعود على المراقبة الدائمة لما يدور في بيئة المنظمة<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Jean Pierre lehnish , La communication d'entreprise , édition de Tell , 2003 , Paris , p : 52

<sup>2</sup> Jean-Pierre Lehnish , op cit , p : 54

<sup>3</sup> عد في هذا الصدد الى :

- Philippe Détrie , la communication interne au service de management, op cite, p : 132

- J.J.Deutsch , la communication interne et management , op cite, p :68

<sup>4</sup> Philippe détrie , op cit , p : 132

**4-التقارير<sup>1</sup>** : في إطار الحياة المهنية تعتبر التقارير وسيلة ممتازة للاتصال وهدفه دراسة معمقة من أجل تحضير قرار من طرف المسؤولين و تعتبر الوسيلة الأكثر فعالية للاتصالات الرسمية، ويتم التعليق عليها بالاقتراحات من قبل المنفذين ، كما نجد أن هذه التقارير تتكون من خمسة عناصر :

- المقدمة؛
- عرض المشكل؛
- الحلول الممكنة؛
- الحلول المقترحة؛
- الخاتمة<sup>2</sup>.

وترتبط طبيعة و مدى الإجراءات المنهجية المستخدمة في إعداد التقرير و الأساليب المختلفة لعرضه بنوع التقرير المطلوب و هدفه ، لذلك نجد<sup>3</sup>:

- **التقارير الإخبارية** : وتتضمن عرضا للمعلومات و البيانات الخاصة بموضوع معين عرضا تحليليا، دون محاولة تقديم اقتراحات أو وجهات نظر معينة بما يتعلق بالمعلومات أو البيانات التي تضمنها التقرير

- **التقارير التحليلية** : وهي الموافقة لعرض موقف أو مشكلة معينة مع عرض و تحليل جوانب الموقف وتقديم اقتراحات بشأنها.

- **التقارير السنوية** : و تتضمن شرحا و توضيحا لجميع أعمال المنظمة و الهيئة طوال السنة.

- **التقارير الدورية** : وهي تقارير تعد كل فترة زمنية معينة شهرا أو عدة أشهر ،بالإضافة إلى التقارير الإحصائية ، الإدارية ، التفسيرية.

و يمكن أن تنقص فعالية هذه التقارير بسبب:

- الإطالة في التقارير؛
- المماثلة في كتابة التقرير؛

ونظرا للخصائص التي تميز التقرير، أصبح هذا الأخير معيارا لقياس كفاءة الإدارة، إذ عن طريقها يتم تزويد الإدارة بأكثر حصيلة من المعلومات، و الإحصاءات، الخاصة بحقيقة التنفيذ و ما يتخلل ذلك من أحداث و وقائع و مؤثرات داخلية و خارجية، و ذلك في أسرع وقت ممكن.

<sup>1</sup> Jean pierre, *la communication d'entreprise*, op cite, p :55

<sup>2</sup> Jean Pierre lehmish , op cit , p : 55

<sup>3</sup> محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص:157

## المطلب الثالث : الوسائل الشفهية و السمعية البصرية

## أولا : الوسائل الشفهية

تتصف هذه الوسائل بالسرعة والتفاعل التام و تمثل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية و السلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر و هي تأخذ عدة أشكال، من بينها :

**1-الاجتماعات:** تلعب الاجتماعات دورا هاما في مختلف الجماعات والمنظمات الإنسانية، والاجتماعات على كافة صورها و أشكاله تتمثل في عدد من الأفراد - قد يكونوا اثنين أو أكثر - يجتمعون بهدف مناقشة و دراسة موضوع معين أو لحل مشكلة معينة و اتخاذ قرار بشأنها.

كما تعتبر أحد وسائل الاتصال الهامة في المنظمات على اختلاف أنواعها ، لذلك قد تعددت أنواعها وتتنوع أهدافها ، و أصبحت هذه الاجتماعات تقوم على أساس الاعتقاد بأنه من خلالها يمكن تبادل الخبرة و تفاعلها بين عدد من الأفراد ، كما أنه عن طريق الاجتماعات يمكن التعرف على وجهات نظر مختلفة و آراء متعددة بما يمكن من إلقاء مزيد من الضوء على المشكلات موضوع النقاش واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها<sup>1</sup>

و يمكن تقسيم أنواع الاجتماعات حسب نمط إدارتها و حسب النمط القيادي لرئيس الاجتماع إلى<sup>2</sup>:

- **الاجتماعات الأوتوقراطية :** و هي لا تعتبر اجتماعا بالمعنى التقليدي لها ، و إنما هي الأقرب لأن تكون عملية عرض بيانات أو معلومات على الحاضرين ، حيث يقوم رئيس الاجتماع بالعرض على الحاضرين و يتخذ في ذلك مكانا منفردا يكون في مواجهة المشاركين و تتضح أهمية الاجتماعات الأوتوقراطية في الحالات التالية:
- عندما لا يكون هنالك متسع من الوقت للمشاركة من جميع الأعضاء ؛
- عندما لا تتوافر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع معين .
- **الاجتماعات لطلب الرأي أو المشورة :** يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها ، و يطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول حل المشكلة ، ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار .
- **الاجتماعات الديمقراطية :** تكون اتخاذ القرار في مثل هذه الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، و يكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ و تنحصر مهمة الرئيس في مثل هذا

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص :121

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي "مدخل بنا المهارات" ، مرجع سبق ذكره ، ص:172

النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور و التفاعلات بين الأعضاء ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء.

و يمكن إيجاد أنواع أخرى للاجتماعات مثل : الاجتماعات الدورية ، الاجتماعات السنوية ، الاجتماعات الخاصة ، الاجتماعات العامة ، اجتماعات تنظيمية لمناقشة الأمور الإدارية المختلفة أو تكون للتخطيط أو للتدريب.

كما تتميز الاجتماعات الناجحة بأن الإعداد المسبق لها كان جيد، و الإعداد الجيد يعني التخطيط الجيد لهذه الاجتماعات في:

- تحديد الأهداف من الاجتماع ؛

- تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع ؛

- تحديد الوسيلة التي يعلن بها الاجتماع؛

- تحديد الوقت المفترض للاجتماع.

بالرغم من المزايا الكثيرة للاجتماعات ، فإن لها عيوب و مساوئ خاصة إذا لم يتم الإعداد الجيد له ، وإذا لم يسيطر على هذه الاجتماعات جو من النظام يسمح لجميع المشتركين حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم، و يمكن تلخيص هذه العيوب فيما يلي:

- أن بعض الأفراد قد يسيطرون على الاجتماعات خاصة إذا لم يكن هناك تحديد لعدد مرات التدخل التي يسمح بها للعضو ، فبعض الأفراد قد يحتكرون المناقشات و لا يتيحون لغيرهم فرصة التعبير عن آرائهم ؛

- قد لا تؤدي هذه الاجتماعات النتيجة المرجوة إذا لم يكن على رأس الاجتماعات رئيس على علم تام بالنظام الداخلي و اللوائح التي تحكم هذه الاجتماعات ، و إذا لم يكن على مستوى مناسب من المهارات ؛

- كثيرا ما تمثل القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات الرأي الوسط فيما يتعلق في مسألة أو مشكلة معروضة للمناقشة و البحث نظرا لاختلاف الآراء و تعذر الوصول إلى قرار يحظى بموافقة الأغلبية ، لذلك قد يقدم بعض الأعضاء تنازلات من أجل الوصول إلى قرار يرضي الأغلبية ؛

- قد تتأثر نتائج الاجتماع و تتوقف على نوعية الأعضاء و حسن اختيارهم و على مدى الخبرة والمستوى العلمي و الثقافي بالإضافة إلى مدى التعاون و الانسجام القائم بينهم.

**2- اللجان:** هي شكل متخصص من جماعات العمل ، و تعقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة أو متخصصة ، أو مطلوبة على وجه السرعة ، أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد، ويمكن تقسيم اللجان إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- **اللجان الدائمة** : تقوم بوظائف محددة و تعالج قضايا دائمة في المنظمة و تتميز بوضوح دور كل فرد فيها ، و يفضل في هذه اللجان تمثيل أطراف مختلفة من المنظمة بحسب طبيعة عملهم و حسب طبيعة عمل و هدف اللجنة ، و تتكون عادة من عدد من الأعضاء يتراوح بين 5 إلى 9 أعضاء، ويختار رئيس اللجنة عادة من ذوي الخبرة و التأثير على الأعضاء.
- **لجان المهام الخاصة** : و يتم إنشائها عندما تنشأ مشكلة عارضة أو معقدة و تحتاج إلى تضافر الخبرات المتنوعة ، و ينتهي عملها بمجرد انتهاء المهمة التي شكلت من أجلها و لأن المشكلة كبيرة و تحتاج لتخصصات عالية فغالبا ما يكون عدد أعضائها كبيرا يبدأ من 10 أعضاء ليصل إلى 30 عضو أو أكثر في بعض الأحيان ، و لن يتوقف هذا العدد على نوع المهمة و المشكلة التي يتم بحثها
- **اللجان التمهيدية** : يتركز عمل هذه اللجنة في التمهيد و الإعداد و التحضير لعمل ضخم و كبير بالمنظمة ، و يدور عملها حول إعداد معلومات أو جمع دراسات أو تلخيص مشكلات ، أو بحث جوانب معينة في مشكلة لتقديمها إلى لجنة أخرى ، و ينبغي عند تشكيل اللجنة مراعاة أن يتم اختيار أعضائها ورئيسها من بين الأعضاء الذين لديهم اهتمام بالموضوع الذي شكلت من أجلها اللجنة ، أما عدد الأعضاء فيحدد أساسا حسب الموضوع الذي ستبحثه اللجنة ، و بحسب مدى توافر الخبرات في المنظمة حول هذا الموضوع.

**3-المقابلات** : تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصية المباشرة و المهمة ... حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر و يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين<sup>1</sup> ، كما تتيح للأفراد فرصة للتقابل وجها لوجه في سعي لإقامة تفاهم مثمر و تبادل الآراء و الخبرات المفيدة ، و عن طريق المقابلة يمكن للأفراد المشتركين فيها من التعرف على مشاعر و انفعالات غير هم من الأفراد<sup>2</sup> ، و هناك عدة عوامل تؤثر في نجاح المقابلات و في طريقة سيرها ترتكز في أغلبها على أشياء في أطراف المقابلة أو على أشياء في بيئة المقابلة وفيما يلي بعض من هذه العوامل:

- شكل أطراف المقابلة فالمظهر له تأثير على طريقة حكم أحد أطراف المقابلة على الطرف الآخر؛
- فكرة الشخص عن الطرف الآخر ؛
- حركات الجسم و تعبيرات الوجه فهي ذات تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة ؛
- قوة و مركز أطراف المقابلة ؛
- ترتيب الجلسة و مكان المقابلة ؛

<sup>1</sup>محمد يسري دعيبس ، مرجع سبق ذكره ، ص :02

<sup>2</sup>خيربي خليل الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص:159

- التخطيط المسبق للمقابلة الذي يضيف شيئاً من الانتظام و عدم العشوائية ، و يوفر كثير من الوقت ويؤدي للوصول لهدف المقابلة بسرعة.

المقابلات عدة أنواع:

- مقابلات الاختيار؛

- مقابلات النصح و الإرشاد؛

- مقابلات تقييم الأداء.

**4- المناقشات و المحادثات المباشرة :** و تعد هذه الوسيلة من الأساليب الهامة في مجال اتصال المستويات الإدارية العليا بالمرؤوسين ، فيتم في أغلب الأحوال من جانب الإدارة عند صدور بعض القرارات و ترسلها كرسالة إلى المشرفين و تترك لهم مهمة تفسير هذه القرارات ، و يكون الاتصال الفعال و جيد في حالة العلاقة الطيبة بين المشرفين و المرؤوسين فتدور المناقشات بروح ديمقراطية و تؤدي فعاليتها في مهمة التعليمات و القرارات و كيفية تنفيذها و جدوى ذلك في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>

**5- سياسة الباب المفتوح :** تعد من أهم الوسائل المساعدة على تنمية الروح المعنوية العالية وإيجاد التعاون الكامل بين العاملين و الإدارة ... و غالبا ما تتجه إلى هذا الأسلوب القيادة الديمقراطية حيث أن الرئيس يستمع للمرؤوسين بدون أي قيود و الباب المفتوح للجميع دون تخصيص.

#### ثانيا : الوسائل السمعية البصرية

الهدف منها توجيه الأفراد أو إثارة اهتمامهم حول موضوع معين : الأمن ، النوعية ، البيئة لكن تتميز بتكلفتها العالية و من بين هذه الوسائل نجد:

**1- فيلم المنظمة :** يعتبر في غالب الأحيان كوسيلة ممتازة للاتصال الداخلي ، و لكنها لا تكون متكيفة مع كل الظروف و لكن تأثيرها محدود ، و تبقى الأفلام غالبا حبيسة الأدرج بعد أيام من إنجازها و يرجع ذلك إما لعدم قدرتها على حل مشكل الاتصال القائم ، و إما أنها لا تتلاءم و حاجيات وطموحات الجمهور الموجه له.

**2- المعارض و المهرجانات و التظاهرات الثقافية :** و تعتبر من أحسن الوسائل في توصيل رسالة المنظمة إلى أكبر عدد من الجمهور إذا أحسن تحديد الهدف منها و نفذت بطريقة جيدة على سبيل بصفة منتظمة في معارض الرسم في حين قامت منظمات أخرى بإنشاء IBM المثال تشترك مراكز ثقافية تحمل اسمها.

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس ، مرجع سبق ذكره ، ص:254

يعتبر الاتصال الثقافي أو الفني مرآة للقيم التاريخية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمنظمة التي لم يعد ينظر إليها من الزاوية الاقتصادية و التجارية البحتة ، و إنما كنسق حي له شخصيته الاجتماعية و الثقافية ، الاقتصادية ، التجارية و السياسية<sup>1</sup>

**3-الملصقات :** تعتبر من وسائل الاتصال البصرية الهامة في عملية التوعية و الإرشاد و لكنها يجب أن تكون إلى جانب جزء من برنامج أو خطة إرشادية منظمة.

**4-مجلات الحائط :** لم تأخذ مجلات الحائط العناية الكافية حتى الآن و لذلك فإن إنتاجها لا يزال قاصرا على الرغم من أهميتها ، و هي عبارة عن صفحة واحدة قد تطبع على وجه واحد أو على أحد الوجهين و في هذه الحالة تعلق نسختين يظهر الوجه الأول لأحدهما و الوجه الآخر للثانية<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: الوسائل التكنولوجية

شهد المحيط الخارجي المنظمة تقلبات وتحولات هائلة ، تمثلت فيما ما يعرف حاليا بالاقتصاد الرقمي و تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فأصبحت التنافسية ميزة المحيط الجديد سواء المحيط الوطني أو المحيط العالمي والتي انتقلت من الطبيعة المادية إلى الطبيعة اللامادية أي في ظل هذه التحولات تم تثمين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المنظمة نظرا للمزايا و الخصائص التي تتميز هذه التكنولوجيا والتي تسمح للمنظمة بالتفوق.

**أولا : تعريف تكنولوجيا المعلومات :**

#### 1-تعريف التكنولوجيا:

هي كلمة يونانية مركبة من لفظين يونانيين يتكون

- اللفظ الأول من تكنو (techno) و الذي يعني الفن، الصناعة،

- اللفظ الثاني : لوجيا (logia) و الذي يعني علم

وتعرف التكنولوجيا اصطلاحا بأنها كل ما قام الإنسان بعمله، وكل التغييرات التي ادخلها على الأشياء الموجودة في الطبيعة و الأدوات التي صنعها للمساعدة في أعماله

و كتعريف دقيق لهذه الكلمة فهي : التطبيق المنهجي المنظم للعلوم والمعارف الأخرى المنظمة في إطار عملي معين بهدف الوصول إلى الحلول العملية، وهي التطبيق الأفضل للمعرفة في مختلف القطاعات

<sup>1</sup> شريط حورية ، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، الجزائر : كلية الآداب و اللغات ، قسم

الإعلام والاتصال، 2000 ، ، ص:160

<sup>2</sup>خيربي خليل الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص :55

وتتألف التكنولوجيا بشكل عام من ثلاثة أجزاء<sup>1</sup> :

- 1- الأجهزة و نظم الآلات و المكائن التي تستخدم في تنفيذ المهام المطلوبة
- 2- البرمجيات و هي المعرفة في كيفية استخدام الأجهزة من اجل تنفيذ المهام المطلوبة
- 3- العقل الإنساني وهي الأسباب التي تبرر استخدام التكنولوجيا بطريقة خاصة، ويمكن أن يشار إلى هذه بالمعرفة الكيفية

## 2- تعريف المعلومات:

تعرف المعلومات على أنها مجموعة البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاصا وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم ، تمكن الإنسان من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها<sup>2</sup>

وتتميز المعلومات بعد خصائص :

- الدقة : خلو المعلومات من الأخطاء؛
- الوضوح : أن تكون المعلومات خالية من الغموض؛
- الشمول : أن تكون المعلومات شاملة لكل جوانب الموقف الذي تمثله؛
- التوقيت المناسب : أن تصل المعلومة في الوقت المناسب إلى مستخدميهـا.

## 3- تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

تعرف على أنها: " تلك الأجهزة و المعدات و الأساليب والوسائل التي يستخدمها الإنسان ويمكن أن يستخدمها مستقبلا في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة والرقمية وكذلك تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها وبتها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها "

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

### 1- خصائص عصر المعلومات:

- أن الحاجة لتكنولوجيا المعلومات جاء من خلال :
- زيادة الحاجة للمعلومات؛
- في عصر المعلومات العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل تم تطويرها من اجل استخدامها في زيادة الإنتاج؛

<sup>1</sup> فالح عبد القادر الحوري ، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، 2004، ص : 22

<sup>2</sup> فالح عبد القادر الحوري، المرجع أعلاه ، ص : 21

- في عصر المعلومات أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أساسية في إنتاج العديد من السلع والخدمات.

## 2- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقل المعطيات أو إدارة الأعمال من على بعد و بسرعة قصوى مما جعلها تتمتع بقدرات عالية و تأثيرات متزايدة و ذلك للخصائص التالية التي تتميز بها:

- التفاعلية : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل و مرسل في نفس الوقت؛
- الشبوع و الانتشار: و هو قابلية هذه الشبكة للتوسع و الانتشار عبر مختلف مناطق العالم؛
- قابلية الحركة : أي يمكن الاستفادة من هذه التكنولوجيا في أي مكان؛
- سهوله الاستخدام .

و لقد أسهمت هذه الخصائص في ترك تأثيرات ملحوظة على المنظمات بحيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى صنع أنواع جديدة من الوظائف ونشاطات متنوعة في بيئات العمل ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العناصر التالية<sup>1</sup>:

- تعمل على توفير قوة عمل فعلية داخلية التنظيم؛
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية ، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تستعمل تكنولوجيا عالية في الإنتاج، فتكنولوجيا المعلومات ستسهل بدون شك من اكتشاف أخطاء التصنيع وكذا إمداد الإدارة الوصية بالمعلومات اللازمة في الوقت المطلوب ، وهذا يشكل في حد ذاته ميزة تنافسية تواجه بها المؤسسة تقلبات المحيط بوقت أقل ( سرعة الاستجابة الداخلية)؛
- بالنسبة لتنظيم المؤسسة وهذا يمس بالدرجة الأولى الهيكل التنظيمي وجميع مستوياته ، الميزة التنافسية التي تقدمها تتمثل في رفع كفاءة وفعالية نظام المعلومات المتبع داخل المؤسسة وذلك من خلال سرعة انتقال المعلومة بين المرسل والمستقبل، وكذا سرعة إحداث التغذية الراجعة من دون شك سيسرع من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فيعطي بذلك للمؤسسة ميزة سرعة رد الفعل كميزة تنافسية؛
- تساعد على توفير الوقت خاصة بالنسبة للإدارة العليا بما يسمح لها بالتفرغ لمسؤوليات أكثر إستراتيجية؛

<sup>1</sup> نصر الدين بوريش، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كدعامة للميزة التنافسية و كأداة في تأقلم المؤسسات الجزائرية مع التحولات الاقتصادية

الجديدة ، الملتقى الدولي، جامعة شلف ، الجزائر ، 2007 ، ص: 07

- هذا بالإضافة إلى الدور غير المباشر لتكنولوجيا المعلومات في تحفيز الأفراد عموماً أو متخذي القرار خصوصاً فمن الممكن اعتبار أن بعض أنواع المعلومات مصدر لتحفيز الأفراد و دفعهم للعمل، وبروح معنوية عالية ، الأمر الذي قد يؤدي في الأخير إلى زيادة التنافسية.
- يبرز دور تكنولوجيا المعلومات كوسيلة تحفيز ، من خلال أنها تساعد في إمداد متخذ القرار ، بالتقارير على مستويات الأداء التي تحققت ، ليتمكن في الأخير من مقارنة قراراته بإنجازاته ، أو من خلال مقارنة إنجازاته بإنجازات نظرائه، و بالتالي تتكون لديه فكرة عن درجة كفاءته في العمل عموماً و في اتخاذ القرار خصوصاً ، و هذا لاشك سيشكل حافزاً معنوياً ، و لكن بطريقة غير مباشرة ، فالمعلومات عموماً، تساعد على فهم نموذج التنظيم الذي يمثل الأشخاص أجزاء فاعلة في ، كما تقدم المعلومات راحة نفسية ، خاصة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها للانحراف.

### ثالثاً : الوسائل التكنولوجية

تلعب الوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال دوراً كبيراً سواء من ناحية كونه أدوات جمع وتخزين ، و معالجة المعلومات التي تمتاز اليوم بكثرتها نظراً للتغيرات المتسارعة والمتجددة التي يشهدها محيط الداخلي و الخارجي المنظمة ، كما تساعد في توفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات بالسرعة الفائقة التي تتميز بها ، من بين هذه الوسائل نجد:

1- **الانترنت** : هي وسيلة اتصال جماعية تسمح باختصار تكاليف تحويل الرسائل بين الأفراد ، كما تمكنا من الحصول على المعلومات مهما كان نوعها و في اقل وقت ممكن<sup>1</sup> .

2- **الإنترانيت** : هي شبكة خاصة بالمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة للإنترنت مثل البريد الإلكتروني ، شبكات البحث ... و لكن في محيط خاص فهي محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها ، تقوم بالتزويد بالمعلومات في الحين ( عقود جديدة ، فتح مواقع ، مجالات الصحافة... ) و كذلك المعلومات التجارية ( تقديم المنتجات ) ،

من فوائد هذه الشبكة الداخلية:

- الثقة و الأمان : تتميز أنها جهاز أمن لا يستعملها إلا الأعضاء المرخص لهم والمسموح لهم استعمالها؛

- السرعة التي تضمنها في تبادل المعلومات

<sup>1</sup> فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 125

ويرى بعض الباحثين أن هذه الشبكات تدخل ضمن الأخلاق و الأدبيات فهي جهاز إنذار يسمح بتفادي الأخطار في الحين ، كما يوفر معلومات جاهزة حول المنظمة ، و لكن برموز للتبادل ، كما أنها ألغت الحواجز الجغرافية و الفروق الزمنية التي تميز الطرق التقليدية حيث كانت الحاجة أكثر ليكون العمال في نفس الوحدة الجغرافية من أجل التفكير و العمل الجماعي ، و بهذا فإنها خلقت جو مهني مبني على المساهمة الفكرية خارج النطاق التسلسلي أو كل تميز جغرافي ، و وضعها حيز التنفيذ في المنظمات مرتبط بخبرة في مختلف التكنولوجيا الجديدة<sup>1</sup>.

**3- الاجتماعات عن بعد (الفيديو - Vidéo - conference):** هذه التكنولوجيا تسمح بخلق شروط لاجتماع بين الكثير من الأفراد بعدين جغرافيا و يوصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت والصورة، و هي مجهزة بموجه وكاميرات وبمكبر للصوت ، كما تسمح بالحد من تنقل الإطارات و الإنقاص من المصاريف العامة ، و لا يزال هذا النوع من التكنولوجيا محتكرا من قبل المنظمات الكبيرة<sup>2</sup>

**4- المنيثال ( Minital ):** يمكن استعماله كنظام بنكي للمعلومات في خدمة العمال ، يتميز بالسهولة في الاستعمال و يمثل وسيلة لاستشارة العمال كدراسات و الاستبيانات<sup>3</sup>

**5- البريد الإلكتروني :** نوع جديد للاتصال ، يتميز بالإعلام السريع ، و يسمح بالتبادل و صعود المعلومات بالإضافة لتكلفته البسيطة و يسمح بالاستغناء على العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس و غيرها من الوسائل الأخرى<sup>4</sup>

**6- الفاكس:** تنقل محتويات المستندات من المرسل إلى المستقبل عن طريق شبكة تضمن وصولها في صورة طبق الأصل .

ما يمكن أن نستخلصه من هذا المبحث أنه كلما كانت وسائل الاتصال ذات كفاءة عالية ، وذات تكلفة مناسبة كلما ساعدت المنظمة على نقل المعلومات في وقت أقل وبأكثر فعالية إذن يجب أن تضمن هذه الوسائل سرعة إيصال المعلومة وسرعة رد الفعل (الاستجابة) و الجودة وهذا ما سيؤثر على القرارات المتخذة من طرف الإدارة .

#### المبحث الرابع : دور الاتصال الإداري في مختلف وظائف الإدارة

تعد عملية الاتصال أساسا جوهريا ترتكز عليها كافة العمليات الإدارية و يتوقف عليها نجاحها ، فهي أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم و توجيه جهودهم في الأداء و الوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل، لدرجة أن كفاءة المدير متخذ القرار تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في الاتصال، فلما كانت وظائف التوجيه ، الإشراف ، و اتخاذ القرار من وظائف المديرين ذات الأهمية ،

<sup>1</sup> Westphan M.H , op cit , p : 122

<sup>2</sup> Ibid , p : 122

<sup>3</sup> شريط حورية ، مرجع سبق ذكره، ص:159

<sup>4</sup> Philippe détrie , op cit , p : 137

فلا بد من توفر المعلومات لهم بشكل مستمر ، سواء من داخل التنظيم أو خارجه ، لذلك فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف ، و يتضح ذلك من خلال علاقة الإتصال بمختلف الوظائف الإدارية<sup>1</sup>، وهذا ما يسمح لها بالرفع من أداء العاملين و أداء المنظمة ككل.

### المطلب الأول : دور الإتصال في وظائف التخطيط و التنظيم

#### أولا : دور الاتصال في وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط\* أحد وظائف الإدارة ، فهو القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم و قيادة و رقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر الوظيفة الأولى الإدارة ، إلا أن أهميتها تختلف باختلاف المستوى التنظيمي ، فتظهر أهمية التخطيط في المستويات العليا، وتتخفف كلما اتجهنا إلى أدنى مستويات التنظيم<sup>2</sup> كما يتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة ، لذلك يعتمد على توافر المعلومات و البيانات والإحصاءات سواء كانت هذه البيانات كمية أو وصفية .

كما أن عملية التخطيط تعترضها عدة معوقات من بينها<sup>3</sup> :

- 1- يواجه المنفذ صعوبة حين يطبق الخطة حرفيا، بمعنى جمود الخطة يؤدي بها إلى الفشل، ولهذا يجب أن تكون الخطة مرنة حتى يتمكن من تطبيقها دون صعوبة، كذلك تشجيع المنفذين على الإبداع، لكن دون المساس بالمبادئ الأساسية للخطة؛
- 2- يتطلب التخطيط المزيد من الدراسات والوقت والتكاليف، لذلك لا بد من أن تبرز فوائد التخطيط تكاليف؛

<sup>1</sup> عدفي هذا الصدد إلى:

- أسامة العامري، مرجع سبق ذكره، ص : 145

- محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص:147

-محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الطبعة الرابعة، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص : 21

-خيربي خليل الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 114- 115

\* **التخطيط:** يمثل التخطيط عملية وضع أهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الطرق أما الخطة هي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها و تحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك.

<sup>2</sup> سعد عيد مرسي بدر ، عملية العمل مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، 2000 ،

ص:92

<sup>3</sup> عدفي هذا الصدد إلى :

- سنان الموسوي ،الإدارة المعاصرة،الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ط1، 2004، ص:108

- العربي بن داود ، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ،قسنطينة ،

الجزائر، 2007/2008 ن ص: 181

3- بالنسبة للخطة البعيدة الأجل، قد لا يصدق التنبؤ بها، لأن المستقبل مجهول، لذا وجب تقسيم الظواهر المركبة إلى جزئيات فرعية؛

4- التقيد بالتنفيذ، إذ لو لم يتقيد بالتنفيذ تخرج الخطة عن مسارها وهدفها، وأن نشرك المنفذين في عملية التخطيط حتى يلتزموا بالتنفيذ.

إذن فالتخطيط يقوم على عمليات تحديد أهداف المنظمة ورسم السياسات وتكوين خطط العمل كما يعتمد على التنبؤ للمستقبل فقد يكون طويل الأجل أو لفترات قصيرة، وعلى ضوء التخطيط يتم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والانتقال إلى الوظائف التالية من العملية الإدارية، والمدير الناجح هو الذي يحدد أهدافا واضحة<sup>1</sup>.

ويعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الإتصال، لذلك تبدو أهمية الإتصال في التخطيط باعتباره العملية التي بمقتضاها تتدفق هذه المعلومات و التي يتم الإعتماد عليها في التخطيط.

#### ثانيا : دور الاتصال في وظيفة التنظيم

تعددت التعاريف المقدمة للتنظيم فهناك من يعرفه على انه " تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي

هدف ، وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد"

كما يعرف بأنه : " الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام" ولكن مهما تعددت و تنوعت التعاريف فأن هنالك عناصر مشتركة لا بد من توفرها<sup>2</sup> :

- وجود هدف موحد و متفق عليه؛
- وجود نشاطات و أعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف؛
- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة؛
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف وذلك بتقسيم الأعمال بينهم.

تحتاج المنظمة إلى تقسيم العمل وتوزيعه على وحدات النشاط مع تحديد الاختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات و العاملين بها ، حتى لا يحدث نوع من التداخل، حيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج ،لذلك يشكل الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية إحدى الدعامات الرئيسية التي يستند إليها عمل الإدارة ، فهو جهاز يتكون من أفراد يشغلون الوظائف التي تتكون منها الوحدات التنظيمية و يمارسون الأدوار المحددة لهذه الوظائف بما فيها من إرسال و تلقي للبيانات و المعلومات بين أعضاء التنظيم و عليه فإن كل وظيفة من وظائف الهيكل التنظيمي تعد مركزا للاتصال ، كما أن الهيكل التنظيمي نفسه يعد نظاما لمراكز

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2010، ص: 19

<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، ص: 2011 ، ص: 124

الاتصال إذن هذه الوظيفة من الوظائف الإدارية التي تحتاج إلى شبكة من الإتصالات تضمن سهولة انتقال المعلومات المطلوبة لضمان سير العمل، لذلك ذهب علماء الإدارة إلى اعتبار التنظيم الإداري نفسه شبكة للاتصالات متشعبة بين كافة الأجزاء المكونة له ، و على كافة المستويات تعتمد هذه النظرية على:

- 1- اعتبار التنظيم وحدة حية متطورة؛
  - 2- تسمح بنفهم طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين في المنظمة من جهة و بين تراكيب القوى السائدة داخل هذه المنظمة من جهة أخرى؛
  - 3- تحليل نطاق نوع الاتصال داخل التنظيم الإداري يساعد في التعرف على الدرجات النسبية للمركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم.
- إذن ليس من المبالغة لو قلنا أن الاتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الهامة و الأساسية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المنظمة، كما أنه يشكل أرضية فبواسطته يتم توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المنظمة باعتبارها تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف و أغراض مشتركة و تحكمهم نظم و قوانين .

### المطلب الثاني : دور الإتصال في عملية إتخاذ القرار

#### أولاً : تعريف اتخاذ القرار

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة ، و أن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية و اجتماعية و فنية و بيئية و من الصفات المميزة لهذه العملية<sup>1</sup>:

- 1- أنها عملية قابلة للترشيد : ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض أنه ليس بالإمكان الوصول إلى الترشيح كامل للقرار و إنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية و الرشد؛
- 2- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية و اجتماعية و هذه الصفة ناتجة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار و المرؤوسين و جميع الأشخاص الذين يساهمون في إتخاذ القرار؛
- 3- عملية تمتد في الماضي و المستقبل؛
- 4- تقوم على الجهود الجماعية المشتركة؛

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد الى:

- عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 149 - 150  
 - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن : الدار العلمية الدولية، ص: 87

- 5- أنها عملية تتصف بالعمومية و الشمول؛  
 6- أنها عملية مقيدة و تنسم بالبطء أحيانا وذلك لأن متخذ القرار يخضع لعدة قيود ؛  
 7- عملية معقدة و صعبة فهي تمر بعدة مراحل حتى تصل إلى مرحلتها النهائية و هو القرار النهائي.

### ثانيا : دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار

يعتبر صنع القرار عصب العملية الإدارية كلها، كما أن عملية صنع القرار تتطلب تدفق المعلومات والحقائق على المسؤولين عن اتخاذ القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية وذلك لضمان أن القرارات الصادرة تعتبر الأفضل في ظل الظروف السائدة و المعلومات المتوفرة ، باعتبار أن سلامة وموضوعية تلك القرارات مرتبطة بكمية المعلومات التي تتاح لصانع القرار، حيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بأخر فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما ، لذلك نجد " هيربرت سيمون " يعرف التنظيم بأنه مجموعة من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الناس ، و يمد هذا النموذج كل فرد في المجموعة بالمعلومات، الاقتراحات ، الأهداف والاتجاهات التي تدخل في عملية اتخاذ القرار. من هنا تظهر أهمية و خطورة الإتصال في الإدارة ، إذ أنه من خلال عملية الاتصال يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المنظمات و بدونها فإن حياة المنظمات تصبح مهددة بالجمود.

من هذا المنطلق نستنتج أن الاتصال الجيد طريق للمدير لاتخاذ القرارات الفعالة و التي تركز على قدر كاف من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة و المتمثلة في<sup>1</sup>:

**1- تزويد متخذ القرار بالمعلومات المناسبة :** حيث تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي تمكن متخذ القرار من الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار و بذلك ففعالية القرارات الإدارية تعتمد على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات ، كما تتحدد فعالية هذه الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين مرؤوسيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد في التنظيم كما تعتمد على طريقة الإتصال بحيث تسهل هذه الأخيرة مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة.

<sup>1</sup>عد في هذا الصدد الى :

- هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003، ص:19  
 - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 197-198-199

2- **معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل المنظمة:** فتوفر وسائل اتصالية فعالة في المنظمة تمكن متخذ القرار أو المدير من معرفة ما يجري داخل المنظمة عن كثب و من دون تأخير لان المعلومات و البيانات التي تصل متأخرة تصبح غير مجدية لمتخذ القرار.

3- **ضمان عدم تحريف المعلومات :** يعود تحريف المعلومات و الذي يؤثر بشكل سلبي على عملية اتخاذ القرار لعدة أسباب نذكر منها :

- غزارة و كثافة الاتصال و هذا ما لا يمكن العامل من متابعة كل الحقائق ؛
- حجز المعلومات و الإشاعات و هذا ما يجعل الإدارة العليا تفتقر للمعلومات الكافية على ما يدور في المستويات الدنيا ، و كذلك جعل هذه المستويات تفتقر للمعلومات الصحيحة و الكاملة حول أهداف و سياسات المنظمة؛
- زيادة عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة هذا ما يجعل المعلومات تتعرض للكثير من التأويلات و التفسيرات؛
- تحريف مضمون الرسالة.

4- **المشاركة في اتخاذ القرار:** لا بد من التعاون بين المدير و العاملين عند ممارسة المهام و الوظائف الإدارية المختلفة و هو ما يعني المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول الى حلول ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

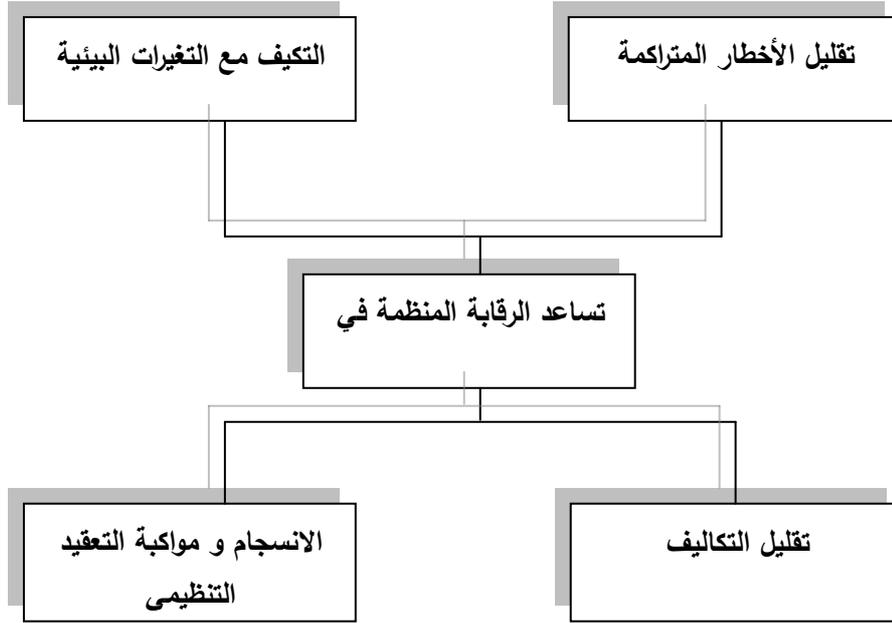
#### المطلب الثالث : دور الاتصال في وظيفة الرقابة والتوجيه

تعتبر الرقابة و التوجيه أنشطة تنظيمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة و الخطط و النتائج منسجمة مع التوقعات و المعايير المستهدفة و في حال وجود الانحرافات تؤشر الأسباب و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، و بدون هذه الأنشطة لا يمكن للمنظمة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا، إذن فالرقابة هي تلك الوظيفة التي تحدد مقياس الأداء المطلوب مستقبلا مقارنة بالأداء الحالي.

و تتعد الأغراض التي وجدت من أجلها الرقابة و التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي - الشكل رقم

(24) - :

الشكل رقم (24) : أغراض الرقابة



المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ، الأردن : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص:229

إن أحد عناصر الأساسية لتقوم الرقابة بمختلف هذه الأغراض هو الإتصال ، و هو بمثابة الجانب الديناميكي أو الحركي ، يزودنا بالمعلومات بصفة دائمة خاصة المتعلقة بتقييم الأداء وكشف الانحرافات ، أي أنه يمثل التغذية الخلفية للتخطيط.

و الاتصال في الرقابة يخدم عدة أغراض:

- توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية و الضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب ؛
- توفير المعلومات لإدارة المنظمة ، بحيث تتمكن من إدارة الموارد المختلفة بفاعلية ؛
- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي ؛
- إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط ، حيث قد تساعد التقارير الرسمية المكتوبة في تحقيق ذلك.

من خلال ما سبق فإننا نستخلص أن الإدارة لا يمكن أن تتجز مهمتها إلا من خلال الإتصال، فحيث أن الإدارة هي إنجاز الأعمال من خلال أشخاص آخرين و أن مختلف الأعمال الإدارية تمر من خلال (عنق زجاجة الإتصال) ، لذلك تتضح أهمية الاتصال من خلال<sup>1</sup> :

- الاتصالات تمثل محور عملية التنظيم في المنظمة؛
- دورة الاتصالات والمعلومات في المنظمة مثل الدورة الدموية في الإنسان؛
- الاتصالات التفاعلية بين أعضاء كل وظيفة في المنظمة؛
- شبكة اتصالات التنظيم الإداري يخدم الوظائف الرئيسية للمنظمة.

<sup>1</sup> عد في هذا الصدد إلى :

- شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص : 143
- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 378-379

## خلاصة الفصل :

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، تحديًا كبيرًا وخطرًا محتمًا لدول العالم، أو بالأحرى لمنظماته إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة لبعض الدول إن أمكن الاستفادة منه. ففي ظل التغيرات البيئية الحاصلة، والانفتاح الاقتصادي الذي يعرفه العالم، أصبحت المنظمة تواجه منافسة شديدة على المستوى المحلي وعلى المستوى العالمي ، وحتى تقف المنظمة في وجه هذه المنافسة وتضمن بقاءها، عليها أن تتمكن من الاستمرار في الإنتاج وبيع منتجاتها سلعة مادية كانت أو خدمة. إذا كانت المنظمة نظام للمعلومات و القرارات فإن نجاحها يتوقف على فعالية الإتصال بالإضافة إلى أن معظم الدراسات تؤكد أن المديرين يقضون أكثرية أوقاتهم في الإتصالات ، و هذا ما يدل على الأهمية التي تلعبها الإتصالات في المنظمة ، و ما لا حصناه من خلال الدراسة التي قمنا بها فان الاتصال بمختلف أنواعه و وسائله يشكل للمنظمة نقطة قوة لو أحكمت تنظيمه و التعامل معه كأحد العناصر الهامة و المساهمة في اكتساب المنظمة لقدرات تنافسية من خلال المزايا التي يقدمها لها ، لهذا سوف نتطرق في الفصل التالي لمعرفة مدى مساهمة الاتصالات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

## الفصل الرابع:

دراسة عينه من المؤسسات الجزائرية

## تمهيد الفصل :

نتيجة التطورات التي يشهدها العالم من زيادة حركة الإتصال، وإتساع مجالاتها، ونمو الأسواق واتساعها، حيث شملت مختلف أنحاء العالم، وكل ذلك أدى إلى زيادة عدد المنظمات التي تدخل حلبة المنافسة، التي لم تعد تقتصر على المستوى المحلي فقط، بل امتدت إلى المستوى العالمي، وأصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية ، تمكنها من مواجهة التحديات، فتعدد المنظمات أدى إلى تعدد المنتجات التي بدورها رجحت الكفة لصالح العميل، فقد أصبح مجال الإختيار والتفضيل مفتوحا أمامه، فيحاول إقتناء الأفضل منها من جهة، والأقل تضحية من جهة أخرى ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات تهتم به وتراعي ما يريده، لأنه الحكم في المنافسة.

وعليه فإن المنظمة وفي سعيها لتحقيق رضاه تسعى إلى البحث عن القدرات التنافسية التي تسمح لها بتحسين مكانتها، وفي إطار ذلك لابد من معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وكذا مختلف التطورات الحاصلة في المجتمع وفي قطاع الأعمال خاصة من الجانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة لتتمكن المنظمة من رسم وتحديد إستراتيجيتها لتحقيق الميزة التنافسية بمختلف جوانبها.

و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال الإداري في القدرة التنافسية للمنظمة من حيث أنواع الاتصال و كفاءة وسائل الاتصال و مدى فعالية العملية الاتصالية في المنظمة و كيف يؤثر كل هذا على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أننا ربطنا الاتصال الإداري بالقدرة التنافسية للمنظمة من خلال وضوح خطوط الاتصال والوقت المستغرق في الاتصال وسرعة الاتصالات و دورها في العمليات الإدارية .

## المبحث الاول : منهجية الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا المبحث بالتعريف بمجتمع الدراسة و بالمنهجية المتبعة في هذه الدراسة

## المطلب الاول : طبيعة مجتمع الدراسة

## أولا : طبيعة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي و المنهج الوصفي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال استبيان صمم لهذه الغاية ، وتحليل البيانات بالطرق و الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة و الإجابة عن الأسئلة.

كما تضمنت الدراسة مسحا مكتبيا لدراسة أبعاد الاتصال و درجة تأثيرها في مؤشرات القدرة التنافسية والاطلاع على الدراسات السابقة و التي لها صلة بموضوع الدراسة من دراسات و ملتقيات و أبحاث قام بها العديد من المفكرين في ما يخص الاتصال الاداري و في ما يخص القدرة التنافسية .

## ثانيا : مجتمع الدراسة و العينة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة مؤسسات خاصة و عمومية ناشطة على مستوى ولاية بومرداس والتي بلغ عددها 08 مؤسسات :

- مجبنة و ملبنة بودواو
- الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - وحدة بومرداس -
- الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس -
- الشركة الوطنية للألمنيوم
- شركة كاوا فود - AMIRAL -
- شركة سويكو - PALMORIE -
- شركة كودري للمشروبات الغازية
- شركة دوداح للتجارة العامة

بعدها استبعدنا مؤسسة AIGLE تنشط بولاية الجزائر و لقد وزعت الاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (09) :

الجدول رقم (09) : عينة الدراسة

المؤسسات محل الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات القابلة للدراسة	الاستثمارات المستبعدة
مجينة و ملبنة بوداوا	60	22	20	12
الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - وحدة التوزيع بومرداس -	30	21	17	04
الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس -	30	13	09	04
الشركة الوطنية للألمنيوم	30	12	12	/
شركة كاوا فود - AMIRAL -	60	29	11	18
شركة سوبكو - PALMORIE -	60	58	55	03
شركة كودري للمشروبات الغازية	30	22	21	01
شركة دوداح للتجارة العامة	30	19	19	/
<b>المجموع</b>	<b>300</b>	<b>196</b>	<b>164</b>	<b>32</b>

المصدر : من إعداد الباحثة

كما تم استبعاد الاستثمارات التي فيها نقص في المعلومات حيث هنالك بعض المحاور لم يتم الإجابة عليها في هذه الاستثمارات.

حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في هذه المؤسسات من فئة الإطارات و المسيرين والعمال التنفيذيين لأنها الفئة المستهدفة من الدراسة وقد بلغ حجم العينة المدروسة 164 عامل أي بنسبة 55 % من مجموع الاستثمارات الموزعة ، حيث تم استبعاد الاستثمارات التي يوجد نقص في المعلومات بداخلها .

المطلب الثاني : أساليب و أدوات الدراسة

أولا : أسلوب جمع البيانات :

اعتمدنا في دراستنا هذه على نوعين من المصادر :

1- المصادر الثانوية : المتمثلة في الكتب و المجلات العربية و الأجنبية المتخصصة و التي تناولت

مثل هذه المواضيع و التي على أساسها تم تحديد مشكلة الدراسة و فرضياتها و متغيراتها و تم

تصميم الاستبانة على أساسها؛

- 2- المصادر الأولية: و لقد تمثلت في استبانة صممت لهذا الغرض و تم توزيعها على مفردات العينة الدراسة ، حيث تم التوضيح فيها عنوان البحث و الغرض منه و تشجيع المعنيين بالاجابة على الاستبانة بدقة و موضوعية خدمة للبحث العلمي و لقد تكونت الاستبانة من خمسة محاور :
- المحور الأول : و الذي خصصناه للمعلومات العامة من ( الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية) ؛
  - المحور الثاني: و الذي خصصناه لأنواع الاتصالات الرسمية و غير الرسمية فخصصنا لها الفقرات من 1 إلى الفقرة 23 ؛
  - المحور الثالث : تم تخصيصه لكفاءة الوسائل الاتصالية : و الذي شمل الفقرات من 24 إلى الفقرة 36؛
  - المحور الرابع : تم التطرق فيه إلى فعالية العملية الاتصالية في مختلف الوظائف الإدارية وتم التطرق إليه في الفقرات من 37 إلى 52؛
  - المحور الخامس: تحدثنا فيه عن مؤشرات القدرة التنافسية من الفقرة 53 إلى الفقرة 65.

ثانيا :أدوات الدراسة :

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي و الذي نلخصه في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) : المقياس المتبع في الدراسة

المقياس الخماسي	الوزن	درجة الموافقة المعتمدة
موافق بشدة	05	عالية جدا
موافق	04	عالية
موافق بدرجة متوسطة	03	متوسطة
غير موافق	02	منخفضة
غير موافق بشدة	01	منخفضة جدا

المصدر : من إعداد الباحثة

كما تم إدخال البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات في الحزمة الإحصائية SPSS حيث تم معالجتها وفق الاختبارات التي تخدم الدراسة و تحديدا تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية كما هو مبين في الشكل رقم (25) :

الشكل رقم (25) : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة



ويمكن شرحها بنوع من الاختصار :

#### 1- مقاييس النزعة المركزية :

- الوسط الحسابي لمجموعة من القيم : هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له بالرمز  $\bar{x}$ . ويستخدم الوسط الحسابي في حالة البيانات الرقمية فقط ، و يستخدم لمعرفة درجة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة.

- التكرارات و النسب المئوية : و ذلك لتحديد درجة أهمية كل فقرة في الاستبانة ،

- الانحراف المعياري : والانحراف المعياري لمجموعة من البيانات هو الجذر التربيعي الموجب للتباين من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي

2- اختبار معامل ارتباط: لمعرفة درجة الارتباط و العلاقة بين كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري و مؤشرات القدرة التنافسية.

3- معامل التحديد : الذي يمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من قبل المتغير المستقل، كما يقيس قوة العلاقة في معادلة الانحدار.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط : وذلك من أجل تحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، و بذلك معرفة درجة تأثير أبعاد الاتصال الإداري على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة ، وتشير قاعدة القرار للاختبار على رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي  $(\alpha \geq 0.05)$  و درجة ثقة (0.95).

5- اختبار تباين ANOVA : وهو كذلك لمعرفة درجة تأثير أبعاد الاتصال الإداري على مؤشرات القدرة التنافسية، وتشير قاعدة القرار للاختبار على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي  $(\alpha \geq 0.05)$  و درجة ثقة (0.95).

### المطلب الثالث: نموذج الدراسة و قياس صدق المتغيرات

#### أولاً : نموذج الدراسة :

لقد تم بناء الدراسة بناء على ما تم اشتقاقه ، والتعرف عليه من أدبيات إدارة الأعمال ، ومن الدراسات المنشورة ذات العلاقة ، آخذين بالاعتبار مشكلة الدراسة وأهدافها ، فتم تحديد المتغيرات التي بنيت عليها هذه الدراسة كما يلي :

- المتغير المستقل : والذي تمثله الاتصالات الإدارية بمختلف أبعادها

- أنواع الاتصال : ولقد ركزنا على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
- وسائل الاتصال: قمنا بدراسة الوسائل الشفهية و الكتابية
- علاقة الاتصال بمختلف الوظائف الإدارية:

✓ وظيفة التخطيط

✓ وظيفة التنظيم

✓ وظيفة اتخاذ القرار

✓ وظيفة الرقابة و التوجيه

- المتغير التابع : ويتمثل في مؤشرات القدرة التنافسية

✓ الربحية

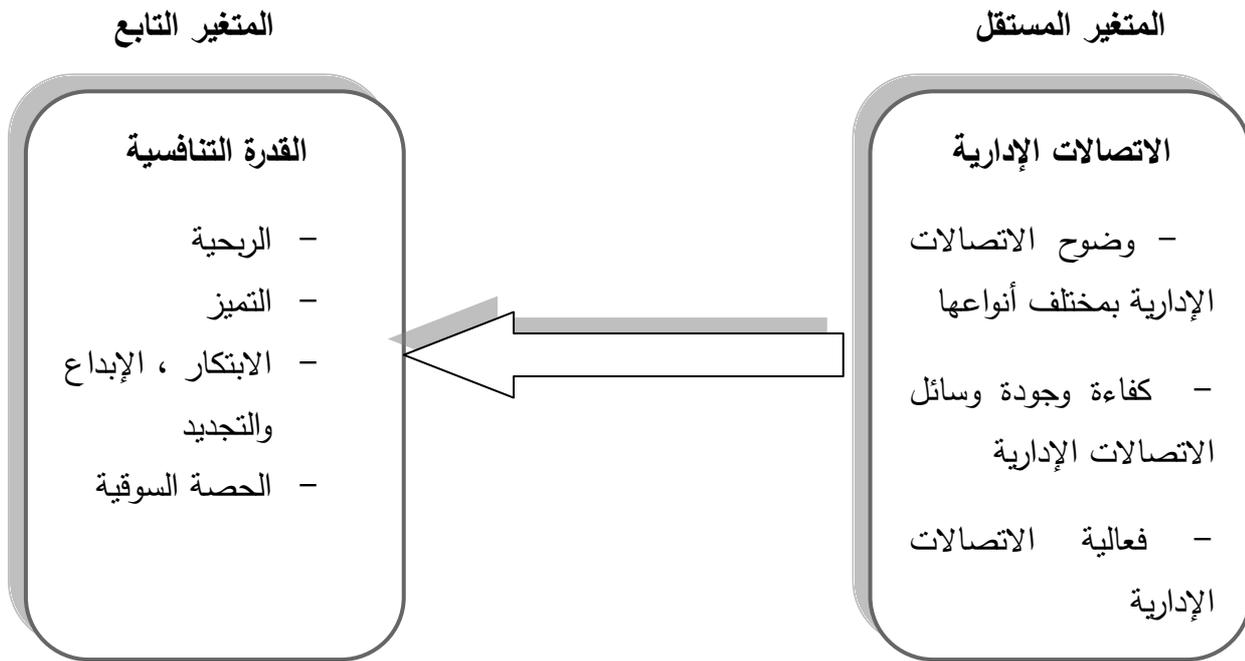
✓ التميز

✓ الابتكار و الإبداع و التجديد

✓ الحصة السوقية

والشكل التالي - الشكل رقم (26) - يوضح متغيرات نموذج الدراسة:

الشكل رقم ( 26 ) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على متغيرات الدراسة

ثانيا : قياس صدق المتغيرات:

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه فعلاً , ويقصد به وضوح الإستبانة وفقراتها ومفرداتها وتكون مفهومة لمن سوف تشملهم الإستبانة وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي , وللتأكد من صدق الإستبانة قمنا باستخدام طريقتين:

**1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة ( الصدق):** وذلك بعرض الإستبانة على محكمين للتحقيق من مدى فعالية الإستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة ولدقة قياسها لما وضعت من أجله، وكذلك قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من الدراسة.

**2- صدق ثبات أداء الدراسة ( الثبات ) :** ويقصد به ( الاتساق الداخلي ) بحيث تكون كل فقرة من الإستبانة متنسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة , وقد قمنا باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الإستبانة عن طريق استخدام معامل ( ألفا كرومباخ )

و الجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (11) : معامل الصدق ألفا كرومباخ

كرومباخ ألفا	المتغير	تسلسل الفقرات
0.787	أنواع الاتصالات الإدارية	23-1
0.758	وسائل الاتصال الإداري	36 -24
0.771	فعالية الاتصالات الإدارية	52 -37
0.883	مؤشرات القدرة التنافسية	65 -52
0.904	المعدل العام للثبات	65 -1

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق ألفا كرومباخ هو 0.904 للعينة و هو اكبر من 0.60 إذن الإستبانة قابلة للدراسة و للتحليل الإحصائي.

#### المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية لخصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل النتائج الخاصة بعينة الدراسة عن طريق تفريغ البيانات والتعليق على النتائج وكيفية تأثيرها على عملية الاتصال الإداري في المنظمة

المطلب الأول : مؤشر الجنس و العمر

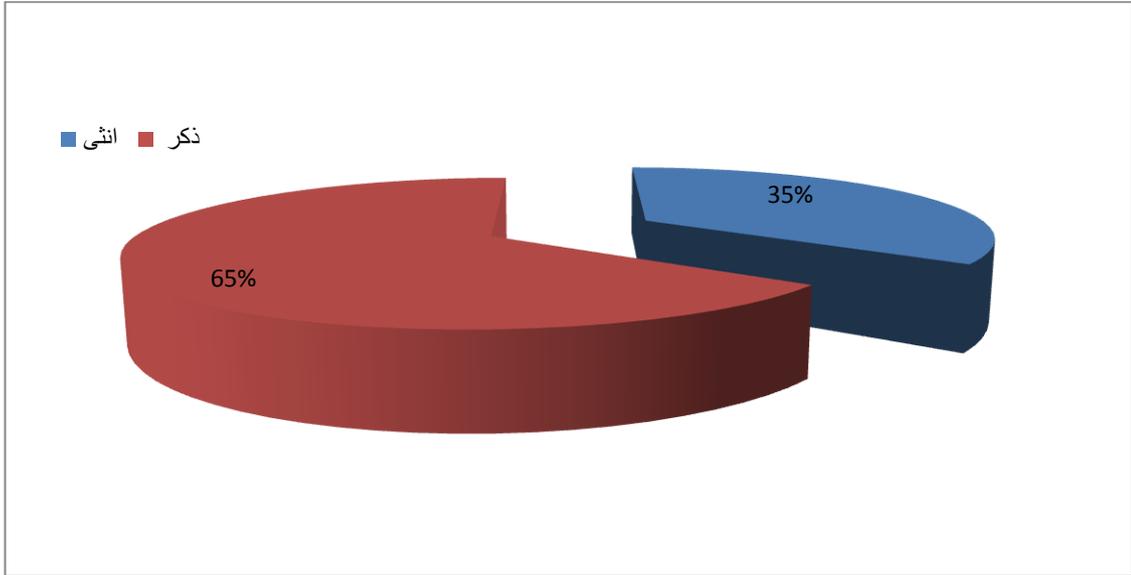
أولاً: مؤشر الجنس

الجدول رقم (12) : توزيع العينة حسب مؤشر الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	106	%64.63
أنثى	58	% 35.37

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد معطيات عينة الدراسة

الشكل رقم (26) : التمثيل البياني لمؤشر الجنس



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من خلال ما هو وارد في الجدول أعلاه و التمثيل البياني فإن العينة شملت مجموع العاملين والعاملات في المنظمات محل الدراسة، فكانت النتائج : الحصول على ما يعادل 65% من جنس ذكر بينما 35% ممن شملتهم العينة من جنس الإناث .

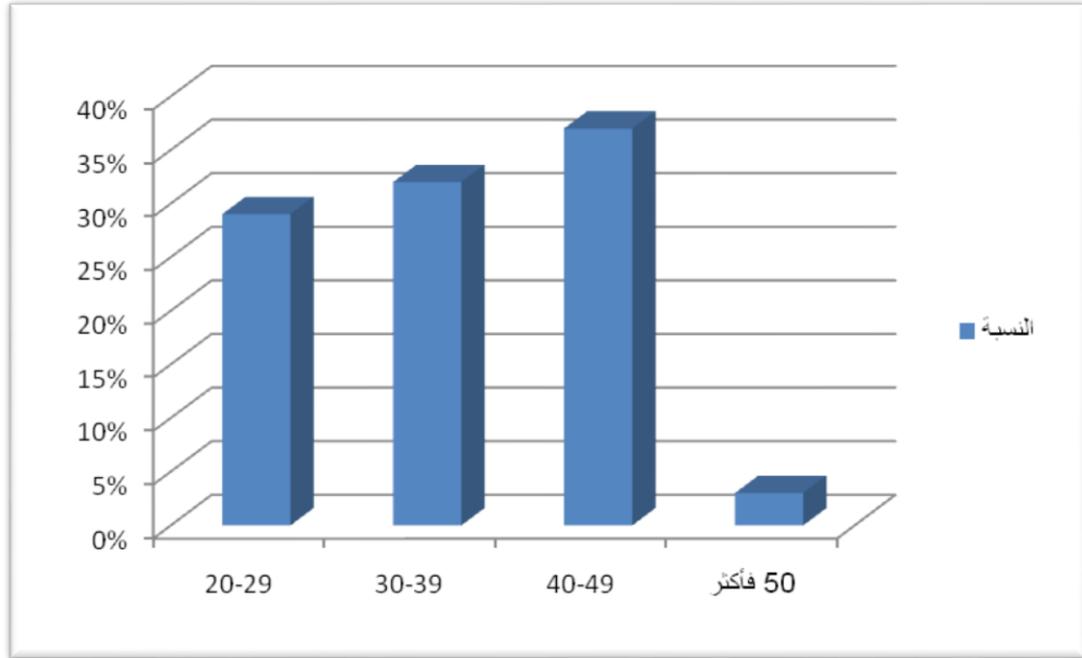
ثانيا : مؤشر العمر

الجدول رقم (13) : توزيع مفردات العينة حسب مؤشر العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
28.66 %	47	29-20
32.32 %	53	39-30
36.58 %	60	49-40
02.44 %	04	50 فما فوق

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات عينة الدراسة

الشكل رقم (27) : توزيع العينة حسب مؤشر العمر



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول اعلاه.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم العمال يتمركزون في الفئة الثانية و الثالثة أي ما نسبته 68% تتراوح أعمارهم من 30- 49 سنة بينما ما نسبته 29% يتمركزون في الفئة الأولى و التي تتراوح بين 20-29 بينما اقل نسبة تمركزت في الفئة الأكثر من 50 سنة و هذا يدل على أن الفئة الشبابية تغلب على هذه المنظمات .

المطلب الثاني : المؤهل العلمي و الخبرة المهنية

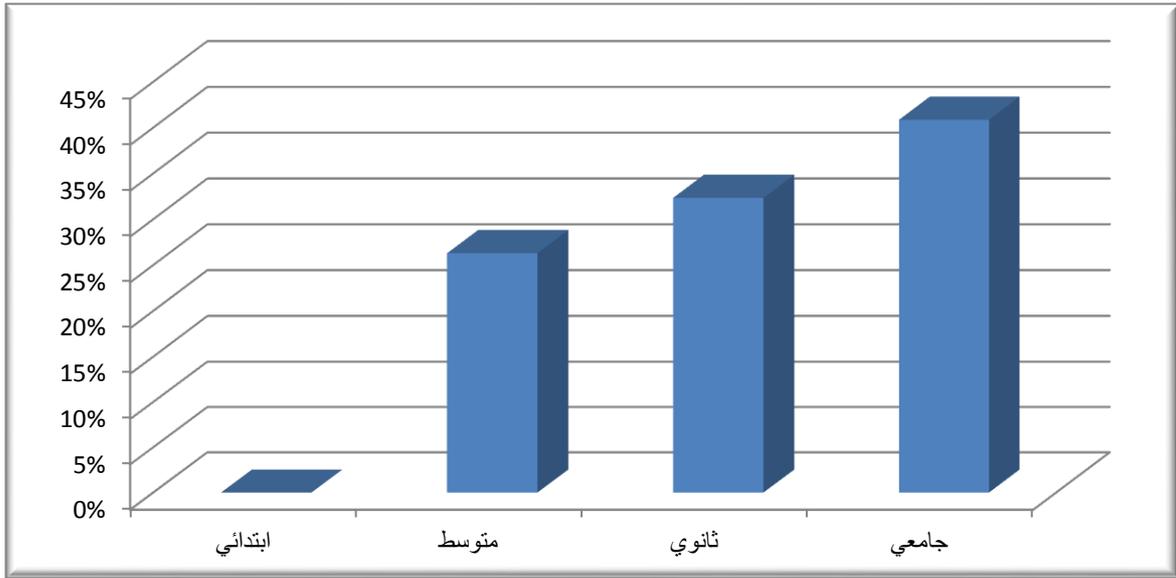
أولا :المؤهل العلمي

الجدول رقم (14) : توزيع مفردات العينة حسب مؤشر المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
00.00%	0	ابتدائي
26.28%	44	متوسط
32.32%	53	ثانوي
40.85%	67	جامعي

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات عينة الدراسة

الشكل رقم (28) : توزيع العينة حسب مؤشر المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من الملاحظ أن عينة الدراسة كانت تمثل مستوى تعليمي لا بأسى به حيث أن ما نسبته 40% من العينة ذو مستوى جامعي و 32.32% مستوى ثانوي و الباقي أي ما يعادل 26.28% ذو مستوى متوسط وما يفسر هذا ارتفاع الكفاءات و المهارات داخل هذه المنظمات.

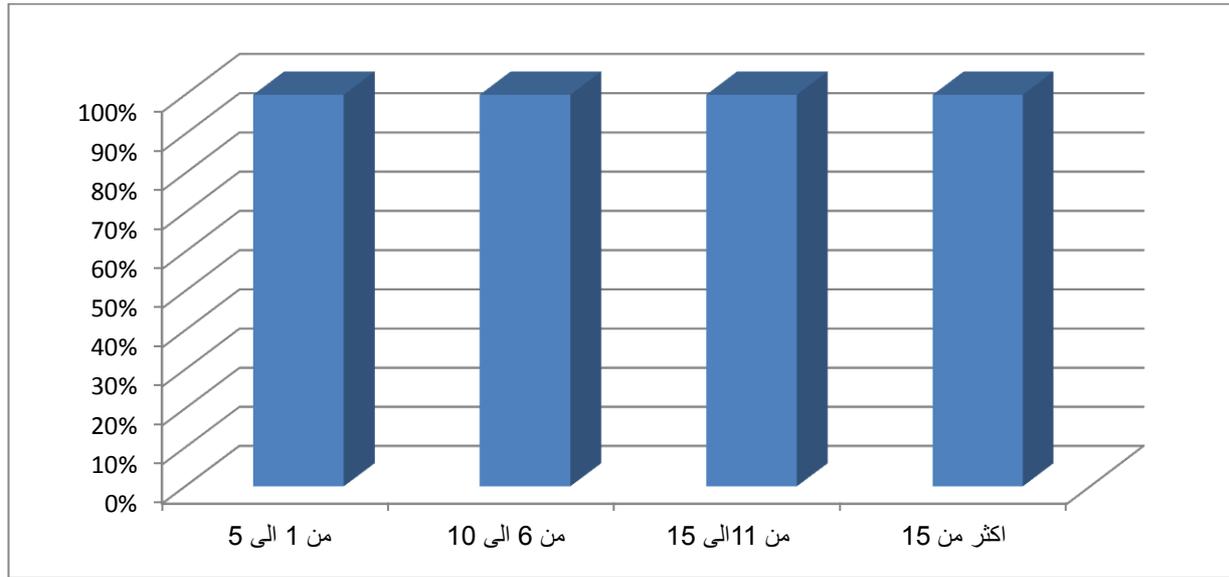
ثانيا : الخبرة المهنية

الجدول رقم(15) : توزيع العينة حسب مؤشر الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5-1	69	42.07%
10-6	48	29.26%
15-11	24	14.63%
15 فما فوق	23	14.02%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات عينة الدراسة

الشكل رقم (29) : توزيع العينة حسب مؤشر الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الباحثة الاعتماد على الجدول أعلاه.

### المطلب الثالث : تأثير هذه المؤشرات على فعالية الاتصال الإداري في المنظمة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب بتفسير نتائج الدراسة الخاصة بالمعلومات الشخصية:

**أولاً: الفئة العمرية :** لقد تراوحت الفئة العمرية في عينة الدراسة من 30 إلى 49 سنة وهي الفئة الأكثر عطاء إن كان من ناحية العمل الجسدي أو الفكري .. و تعتبر الفئة الأكثر نشاطا و حيوية في مجال الأعمال، و يكسب المنظمة قدرة تنافسية .

**ثانياً: المؤهل العلمي:** يعتبر الاتصال ظاهرة اجتماعية و إنسانية تتميز بكثير من التعقيدات ، و كذلك من معوقات هذه العملية مستوى الإدراك و الفهم لدى الأفراد لذلك فالمستوى التعليمي لحجم العينة يؤثر على مصداقية الإجابات و قدرة أفراد العينة استيعاب الأسئلة المطروحة ، و ما نلاحظه في المستوى التعليمي الخاص بعينة الدراسة انه 60 % ممن شملتهم الدراسة هم جامعيين و ثانويين و هذا إن دلى على شيء فهو يدل على ارتفاع نسبة الكفاءات في المنظمات الجزائرية و بهذا فهي تتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة و التي أصبحت أكثر تعقيدا ، فالمستوى التعليمي يؤثر على الأداء في المنظمة و بذلك على قدرتها التنافسية.

**ثالثاً: الخبرة المهنية:** لا تعبر الخبرة المهنية دائما على أن الشخص ذو عطاء لكن بالعكس فكلما استقر شخص في وظيفة معينة لفترة من الزمن تكاسل و نقاعس فيها و بذلك تنقص مردود يته في العمل، لذلك لا بد من الإثراء الوظيفي من فترة الأخرى لكي لا يشعر العامل بالملل .

المبحث الثالث: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصاء الوصفي للبيانات، و هي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة، و الفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما هي مبينة في الجدول :

أوافق بشد	أوافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
05	04	03	02	01

واستنادا لذلك فقيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	2.5-3.49	2.5 فما دون

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فإن تصورات أفراد العينة تكون ذات مستوى مرتفع و بذلك يكون تعاملهم مع الفقرات إيجابي أما إذا كان الوسط الحسابي ( 3 - 2.5) فإن مستوى تصورات أفراد العينة يكون متوسط ، و يكون مستوى تصوراتهم منخفض إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.5) .

المطلب الاول :المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفرضية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال الإداري على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

يبين الجدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من العاملين على الفقرات المتعلقة بالاتصالات الرسمية و غير الرسمية و تأثيرها على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات لتأثير أنواع الاتصال الإداري على القدرة التنافسية

رقم الفقرة	الإحصاء العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التأثير
01	تتلقى الأوامر والتعليمات من قبل المشرف المباشر	2,92	,8720	16	متوسط
02	تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء عملك	3,34	1,158	9	متوسط
03	القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله	3,06	,9110	14	متوسط
04	تفيد هذه الاتصالات في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساعد على اتخاذ القرارات الادارية	3,10	,8230	13	متوسط
05	تنسيق العمل بين الإدارات و تبادل المعلومات وحل المشكلات و الإقلال من شدة الصراع	3,13	,9210	11	متوسط
06	يعتمد النجاح في العمل على البراعة في الاتصال بالآخرين	2,98	,9620	15	متوسط
07	تتصل الإدارة بك لتقديم قرارات تخص أمور تنفيذية فقط	3,90	1,279	3	مرتفع
08	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	3,50	1,154	8	مرتفع
09	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	3,59	1,228	6	مرتفع
10	الاتصالات الواضحة تسهل انسياب المعلومات مما يساعد في رفع كفاءة الأداء	2,99	,9170	14	متوسط

متوسط	12	1,066	3,10	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر	11
مرتفع	5	1,192	3,80	نادرا ما تلجأ لصندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك	12
متوسط	10	1,067	3,29	لا توجد صعوبة للاتصال بالإدارة	13
مرتفع	7	1,188	3,57	تهتم الإدارة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم واقتراحاتهم	14
مرتفع	4	1,192	3,87	تستغل أوقات الاجتماعات لتقديم انشغالاتك	15
مرتفع	2	1,164	3,91	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك	16
مرتفع	1	1,190	4,04	تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	17
متوسط	18	1,142	2,75	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أداءك	18
منخفض	21	1,076	2,27	اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك و وجودتك في العمل	19
متوسط	20	1,372	2,53	الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومات بين العاملين	20
منخفض	17	,8250	2.87	التشويش في الاتصال تعرقل عملية فهم واستيعاب المعلومات	21
منخفض	22	,8830	2,07	الاتصال و التفاعل بين العاملين ينعكس إيجابا على المنظمة	22
متوسط	19	1,187	2,59	الاتصالات غير الرسمية تساهم في خلق جو من التوتر في المنظمة	23
متوسط	-	<b>0.930</b>	<b>3.27</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلا الجدول أعلاه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي للفقرة 13 ( المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة ) كان ( 4.04 ) والانحراف المعياري ( 1.19 ) و لقد احتلت الرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث يجمع أفراد العينة أنهم تتاح لهم الفرصة لإبداء آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة ؛
- أما الفقرة ( تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك ) فلق احتلت الرتبة الثانية من حيث الأهمية بوسط حسابي ( 3.91 ) و بانحراف معياري ( 1.164 ) و هذا يدل على أن الاتصالات الرسمية تسمح بالمشاركة و الحوار ؛
- أما الفقرة ( تتصل الإدارة بك لتقديم أمور تنفيذية فقط ) جاءت في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية فكان المتوسط الحسابي ( 3.90 ) بينما كان هنالك تباين واضح في إجابات أفراد العينة و هذا ما يوضحه الانحراف المعياري الذي بلغ ( 1.227 ) .
- بينما الفقرة ( تستغل أوقات الاجتماعات لتقديم انشغالاتك ) فجاءت في المرتبة الرابعة فكان انحرافها المعياري ( 1.192 ) و متوسطها الحسابي ( 3.87 ) ؛
- بينما احتلت الفقرة ( نادرا ما تلجأ ل صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك ) المرتبة ( 06 ) من حيث إجابات أفراد العينة حيث المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 3.8 ) بانحراف معياري ( 1.19 ) ؛
- حيث احتلت الفقرة ( تهتم الإدارة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم واقتراحاتهم ) الرتبة ( 07 ) من حيث الأهمية بمتوسط حسابي ( 3.75 ) و بتباين في إجابات يبينه الانحراف المعياري ب ( 1.142 ) ؛
- بينما احتل الفقرة ( 10 ) الخاصة بوضوح الاتصالات و دورها في رفع الأداء الرتبة ( 14 ) من حيث الأهمية بمتوسط حسابي على التوالي ( 2.99 ) و بانحراف معياري على التوالي ( 0.917 )
- بينما أجاب العاملين على الفقرة ( أن التشويش يعرقل العمل في المنظمة ) بنسبة متوسطة من خلال المتوسط الحسابي ( 2.87 ) و بانحراف معياري ( 0.825 ) .
- كما يعتقد العاملين أن الاتصالات غير الرسمية تخلق بعض التوتر في العمل من خلال متوسط إجاباتهم التي يمثلها المتوسط الحسابي ( 2.58 ) و انحراف معياري ( 1.187 )

أما المتوسط العام لل فقرات فكان ( 3.27 ) و هو يعتبر متوسط و يدل على أن أفراد العينة كانت مستوى استجابتهم متوسط لفقرات هذا المحور بانحراف معياري ( 0.97 ) و لو جئنا إلى تفسير هذه النتيجة فإننا نربطها بأن العمال يعتقدون أن وضوح الاتصالات الرسمية في المنظمة يساهم في زيادة العلاقات الإنسانية في من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، و التعاون في تحقيق الأهداف ، و بذلك زيادة تنافسية

المنظمة، بينما أن الاتصالات غير الرسمية فهي حسب متوسط إجابات أفراد العينة فهي تخلق جوا من التوتر وتعرقل العمل بالمنظمة.

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفرضية الثانية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة و كفاءة وسائل الاتصال الإداري على مؤشرات القدرة التنافسية.

يبين الجدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من العاملين على الفقرات المتعلقة بوسائل الاتصال و تأثيرها على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (17) : تأثير كفاءة و جودة وسائل الاتصال في القدرة التنافسية

رقم الفقرة	العبارات	الإحصاء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التأثير
01	الاتصال الإداري الفعال يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة		2,93	,7230	11	متوسط
02	تعتبر وسائل الاتصال الشفهي من الوسائل الأكثر قبولا من حيث نوعية المعلومات التي تقدمها		3,30	1,179	04	متوسط
03	عقد لقاءات و دورات بين الرؤساء و المرؤوسين لزيادة فعالية الاتصال		3,09	,8130	08	متوسط
04	تحقق الوسائل الشفهية التفاعل الايجابي بين المستويات التنظيمية في المنظمة		3,41	1,015	01	متوسط
05	تفضل المقابلة المباشرة مع الرئيس لطرح مشاكل عمك		2,90	,9180	13	متوسط
06	فاعلية نظم تبليغ القرارات تساعد في عملية تنفيذ هذه القرارات		2,96	,7500	10	متوسط
07	وسائل الاتصال القوية بين العاملين و الإدارة تزيد من التفاعل والانسجام		2,92	,7260	12	متوسط

متوسط	07	1,109	3,15	تعتبر وسائل الاتصال المكتوبة أكثر رضا في نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا	08
متوسط	03	1,086	3,30	عدم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال يخفض من مستوى أداء العاملين	09
متوسط	06	,9740	3,16	الإعلانات وسيلة هامة في منظماتكم لإيصال التعليمات للعاملين بسرعة	10
متوسط	05	,8790	3,18	إدراك العاملين لطبيعة شبكات الاتصال يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة	11
متوسط	02	1,077	3,31	الاتصالات المكتوبة تسهل التواصل بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وبذلك رفع القدرة التنافسية للمنظمة	12
متوسط	09	,8500	3,02	الوسائل الاتصالية المكتوبة المستخدمة في المنظمة توصل المعلومات اللازمة بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة	13
متوسط	-	<b>0.949</b>	<b>3.12</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج التي يمكننا استخلاصها:

- الفقرة ( تحقق الوسائل الشفهية التفاعل الايجابي بين المستويات التنظيمية في المنظمة) فكانت الأولى من حيث الأهمية بوسطها الحسابي ( 3.41) و انحرافها المعياري ( 1.015) أي أن الاتصالات الشفهية حسب وجهة نظر أفراد العينة تحقق فعالية اتصالية وبذلك ترفع من مستوى الأداء ، وهذا ما تأكد من خلال الفقرة (02) : (تعتبر وسائل الاتصال الشفهي من الوسائل الأكثر قبولا من حيث نوعية المعلومات التي تقدمها) و التي احتلت المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.3) و انحراف معياري (1.176)؛

- جاءت الفقرة (12): (الاتصالات المكتوبة تسهل التواصل بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.31) وتباين في الإجابات من خلال ما يظهره الانحراف المعياري (1.077)؛
- بينما جاءت الفقرة (09) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية و التي تنص على أن عدم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال يخفض من مستوى أداء العاملين بمتوسط حسابي (3.3) و انحراف معياري (1.08) ، و هذا يدل على الأهمية التي تلعبها تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية من حيث السرعة و انخفاض التكلفة ، و بذلك سرعة دوران المعلومات و انجاز الأعمال في اقل وقت ممكن.
- و يدرك أفراد العينة أن وضوح خطوط الاتصال في المنظمة مهم جدا لمعرفة المهام الخاصة بكل فرد في التنظيم و فعالية الاتصالات تأتي من كون المتصل يعلم الجهة التي يتصل بها و بذلك يعلم ما هو نوع الرسالة التي يحررها ، فجاءت الفقرة التي تنص على : (إدراك العاملين لطبيعة شبكات الاتصال يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.18) و انحراف معياري (0.879)؛
- أما المتوسط العام لهذه الفقرة فحدد (3.12) و هو متوسط ما يفسر الاستجابة المتوسطة لأفراد العينة ل فقرات هذا المحور ، و ما يفسر أن الإتصالات الكتابية و الشفهية تلعب دورا هاما في المنظمة لإيصال المعلومات و كذلك تؤثر في نوعية أداء العمل داخل المنظمة .

المطلب الثالث: الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للفرضية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال في الوظائف الإدارية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

يبين الجدول رقم (18) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من العاملين على الفقرات المتعلقة بفعالية الاتصال في الوظائف الإدارية و تأثيرها على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (18): اثر فعالية الاتصالات في الوظائف الإدارية على القدرة التنافسية

رقم الفقرة	الإحصاءات العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التأثير
01	يتم تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها من خلال نظام الاتصالات	2,35	1,160	13	منخفض
02	يعود عدم تحقيق المنظمة لأهدافها إلى سوء الاتصالات بين الإدارة والعاملين	2,29	1,183	14	منخفض
03	تطور المنظمة استراتيجياتها لتحقيق أهدافها	2,13	,9470	15	منخفض
04	تسعى المنظمة لتغيير استراتيجياتها الاتصالية وفقا لمتطلبات بيئتها	2,01	,8290	16	منخفض
	<b>المتوسط العام لفقرات التخطيط</b>	<b>2.19</b>	<b>1.029</b>	<b>-</b>	<b>منخفض</b>
05	الهيكل التنظيمي يسهل الاتصال وكل موظف يتحمل المسؤولية	2,94	,9760	08	متوسط
06	تحبذ العمل ضمن فريق عمل لأنه يسهل الاتصال و التواصل	2,85	,8880	09	متوسط
07	الاتصال الإداري الناجح يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة	2,84	,7450	10	متوسط
	<b>المتوسط العام لفقرات التنظيم</b>	<b>2.87</b>	<b>0.86</b>	<b>-</b>	<b>متوسط</b>

متوسط	04	1,245	3,25	يعتمد رئيسي على موظفيه في اتخاذ القرارات و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	08
مرتفع	01	1,248	3,96	يتيح رئيسي اكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.	09
متوسط	12	1,172	2,71	يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها .	10
متوسط	02	1,064	3,45	تركز المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق من اجل الإبداع والابتكار وتحسين القدرة التنافسية	11
متوسط	11	1,222	2,83	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير للرفع من اداء المنظمة	12
متوسط	-	1.19	3.24	المتوسط العام لفقرات اتخاذ القرار	
متوسط	07	,8830	3,01	الاتصال الفعال يقلل الأخطاء ويرفع من الأداء و يحقق التميز	13
متوسط	05	,8710	3,14	للاتصال الإداري دور في تقييم الأداء وإنتاجية العمل .	14
متوسط	03	,9510	3,32	وضع معايير موضوعية للمتابعة و التوجيه	15
متوسط	06	,7530	3,05	تطبيق الإجراءات و محاولة زيادة جودة المنتجات و تصحيح الأخطاء بأقل التكاليف.	16
متوسط	-	0.864	3.13	المتوسط العام لفقرات التوجيه والرقابة	
متوسط	-	0.98	2.85	المتوسط العام	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن :

المتوسط العام للفقرات الخاصة بفعالية الاتصالات التنظيمية هو متوسط في العموم ( 2.85 ) و لقد كانت فقرات المشاركة في اتخاذ القرار و كذلك التوجيه و الرقابة لديها أعلى المتوسطات الحسابية :

- جاءت الفقرة ( يتيح رئيسي اكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل)، في المركز الاول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.96) مع تباين في إجابات أفراد العينة يبينه الانحراف المعياري(1.248)
- بينما جاءت الفقرة (تركز المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق من اجل الإبداع والابتكار وتحسين القدرة التنافسية ) بمتوسط حسابي (3.45) و انحراف معياري (1.064).
- أما الفقرة (وضع معايير موضوعية للمتابعة و التوجيه) فلقد جاءت الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.32) و انحراف معياري ( 0.9510) ما يفسر اتفاق كبير بين أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- و الفقرة (يعتمد رئيسي على موظفيه في اتخاذ القرارات و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة) احتلت المركز الرابع من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.25) مع انحراف معياري (1.245) ما يفسر وجود تباين في إجابات الأفراد .
- بينما جاءت الفقرة الخاص ( للاتصال الإداري دور في تقييم الأداء وإنتاجية العمل) في المركز الخامس بمتوسط حسابي قدر ب (3.14) و انحراف معياري (0.8750) أي وجود اتفاق حول محتوى هذه الفقرة و أن الاتصال الإداري يلعب دورا هاما في رفع الإنتاجية بتأثيره على أداء العمال .
- بينما جاءت فقرات محور التنظيم في المراتب ( 8 . 9 . 10 ) حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بهذه الفقرات متوسطة تراوحت بين ( 2.84 - 2.85 - 2.94 ) و بانحرافات معيارية ( 0.745 - 0.888 - 0.976 ) و هذا يدل على موافقة متوسط أفراد هذه العينة على فقرات التنظيم و أن الاتصال الناجح هو الذي يحقق التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية .
- بينما جاءت فقرات محور التخطيط في المراكز ( 14 - 15 - 16 ) و بمتوسطات حسابية منخفضة(2.01 - 2.13 - 2.29) فجاءت الفقرة الخاصة بإستراتيجية الاتصال في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.01) و انحراف معياري(0.86) و هذا يدل على أن منظماتنا مازالت لا تهتم بنظام الاتصال و مازالت لا تعي أهمية هذا العنصر بالنسبة للمنظمة.

و ما يمكن أن نستخلصه من هذه النتائج أن الاتصال الاداري يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال :

- مساهمة الاتصال في وظيفة التنظيم
- مساهمة الإتصال في عملية اتخاذ القرار
- مساهمة الاتصال في وظيفة التوجيه و الرقابة

و بذلك نستطيع أن نقول انه لابد من ترك المجال للعمال من أجل :

- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ترك المجال لإبداء آرائهم ، و للابتكار و الإبداع من حيث الأفكار أو من حيث طرق العمل؛
- وضوح المستويات التنظيمية،
- العمل ضمن فرق العمل و ضمن مجموعات؛
- الاتصال الاداري يساعد على رفع الأداء و تحقيق التميز،
- الثقة المتبادلة بينهم و بين الإدارة .

فالعمال اليوم لم تصبح مهمتهم تنفيذ الوظائف فقط بل موجودون للإجابة على عدة تساؤلات ، فلا بد من فهم سوق المنظمة، و المكان الذي تتواجد فيه و التطورات المتوقعة مهما تكن وظيفتهم و عملهم فهم يشاركون، وهم معنيون بأي تغيير يؤثر على المنظمة هذا ما يجعلهم يغيرون من طرق عملهم وتعديل سلوكياتهم، و من هنا يأتي دور الاتصال الاداري في المنظمة في تقديم المعلومات المطلوبة والواضحة لكل فرد في المنظمة و لكل مستوى تنظيمي، كل هذه العوامل تساهم في التأثير على القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية في ظل التحولات التي يعرفها محيطها الداخلي أو الخارجي و على الصعيد الوطني أو الدولي.

المطلب الرابع : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمؤشرات لقدرة التنافسية  
يبين الجدول رقم (19) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من العاملين  
على الفقرات المتعلقة بفعالية الاتصال في الوظائف الإدارية و تأثيرها على مؤشرات القدرة التنافسية  
للمنظمة.

الجدول رقم (19) : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للقدرة التنافسية

رقم الفقرة	الإحصاءات العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التأثير
01	تقدم المنظمة خدماتها و منتجاتها بأسعار منافسة	3,15	,9480	07	متوسط
02	أسعار منتجات المنظمة تلبى احتياجات كل الفئات وهذا بفضل نظام الاتصال الفعال	3,38	1,081	03	متوسط
03	تكيف المنظمة أسعار منتجاتها وفق الظروف السائدة في السوق نظرا للاتصالات الجيدة مع محيطها وعمالها	3,09	,9430	09	متوسط
	<b>المتوسط العام لفقرات الربحية</b>	<b>3.20</b>	<b>0.99</b>		متوسط
04	تسعى المنظمة دائما إلى الابتكار و التجديد في منتجاتها وخدماتها من خلال الاهتمام بالاتصال الجيد بالعاملين	3,00	,8290	11	متوسط
05	تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات و خدمات مميزة لعملائها مقارنة بالمنظمات المنافسة	3,17	1,013	06	متوسط
06	تقوم المنظمة بتقديم منتجات وخدمات منافسة من خلال علاقتها بعمالها و خلق روح المبادرة و الإبداع .	3,22	1,022	05	متوسط

متوسط	08	1,000	3,13	تقوم المنظمة بتقييم جودة منتجاتها باستمرار لمواجهة المنافسة عن طريق الاتصال الفعال بمحيطها	07
متوسط	10	,9250	3,06	تسعى المنظمة إلى تطوير جودة منتجاتها و خدماتها المقدمة لعملائها عن طريق رفع أداء عمالها .	08
متوسط		<b>0.957</b>	<b>3.11</b>	<b>المتوسط العام لفقرات الابتكار والتجديد</b>	
متوسط	04	1,014	3,29	تقوم المنظمة بدراسة الوقت المناسب لطرح منتجاتها مقارنة بالمنظمات المنافسة و استخدام وسائل اتصالية مبتكرة	09
متوسط	02	,9090	3,38	تدرس المنظمة الوقت المستغرق في طرح المنتجات عن طريق أنظمة الاتصالات الفعالة التي تمتلكها	10
متوسط		<b>0.957</b>	<b>3.33</b>	<b>المتوسط العام لفقرات التميز</b>	
متوسط	01	,9460	3,42	تحافظ المنظمة على وضعها الحالي	11
متوسط	12	,7670	2,96	تعمل المنظمة من اجل الحفاظ على حصتها السوقية الحالية ومحاولة تنميتها	12
متوسط	13	,8690	2,93	تعمل المنظمة على تحسين حصتها السوقية بالاعتماد على السوق المحلية بدرجة كبيرة	13
متوسط		<b>0.86</b>	<b>3.10</b>	<b>المتوسط العام لفقرات الحصة السوقية</b>	
متوسط	-	<b>0.943</b>	<b>3.18</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نستخلص من خلال الجدول أعلاه النتائج التالية:

حيث اجمع العاملين الذين خصتهم العينة بالدراسة أن منظماتهم تريد الحفاظ على وضعها الحالي وعدم المخاطرة و ذلك بوسط حسابي ( 3.42 ) و انحراف معياري ( 0.9460 ) حيث جاءت الفقرات من حيث التأثير و الأهمية كما يلي :

- الفقرة (تدرس المنظمة الوقت المستغرق في طرح المنتجات عن طريق أنظمة الاتصالات الفعالة التي تمتلكها) جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.909).
- أما الفقرة (أسعار منتجات المنظمة تلبي احتياجات كل الفئات وهذا بفضل نظام الاتصال) جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.38) و انحراف معياري (1.081).
- بينما الفقرة (تقوم المنظمة بدراسة الوقت المناسب لطرح منتجاتها مقارنة بالمنظمات المنافسة و استخدام وسائل اتصالية مبتكرة ) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.29) بينما الانحراف المعياري فبلغ (1.014).
- (تقوم المنظمة بتقديم منتجات وخدمات منافسة من خلال علاقتها بعمالها و خلق روح المبادرة و الإبداع معها) جاءت هذه الفقرة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية والتأثير بمتوسط حسابي (3.22) و انحراف معياري (1.022).
- (تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات و خدمات مميزة لعملائها مقارنة بالمنظمات المنافسة) بلغ متوسطها الحسابي (3.17) بانحراف معياري (1.013) .
- " تقوم المنظمة بتقييم جودة منتجاتها باستمرار لمواجهة المنافسة عن طريق الاتصال الفعال بعمالها" ولقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.13) و انحراف معياري (1.00) .
- (تكيف المنظمة أسعار منتجاتها وفق الظروف السائدة في السوق نظرا للاتصالات الجيدة مع محيطها و عمالها) احتلت المرتبة التاسعة من حيث الأهمية و ذلك بمتوسط حسابي (3.09) و انحراف معيار (0.943)
- (تسعى المنظمة إلى تطوير جودة منتجاتها و خدماتها المقدمة لعملائها عن طريق رفع أداء عمالها) كان المتوسط الحسابي للفقرة (3.06) و بانحراف معياري (0.9250) واحتلت المرتبة العاشرة من حيث الأهمية.

- ( تسعى المنظمة دائما إلى الابتكار و التجديد في منتجاتها وخدماتها من خلال الاهتمام بالاتصال الجيد بالعاملين) جاءت في المرتبة الحادية عشر فكان متوسطها الحسابي (3.00) و بانحراف معياري ( 0.829)
- (تعمل المنظمة على تحسين حصتها السوقية بالاعتماد على السوق المحلية بدرجة كبيرة) بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2.93) بينما انحرافها المعياري(0.86)

وحسب النتائج المتوصل إليها فإن مؤشرات القدرة التنافسية ترتب حسب إجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم(20) : ترتيب مؤشرات القدرة التنافسية حسب ايجابيات عينة الدراسة

المؤشر	المتوسط الحسابي
التميز	3.33
الربحية	3.20
الابتكار و التجديد	3.11
الحصة السوقية	3.10
المتوسط العام	3.18

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

وحسب المقياس المستخدم في الدراسة فالمتوسط الحسابي لهذه المؤشرات متوسط حيث هنالك استجابة متوسطة لأفراد العينة المدروسة ل فقرات هذا المحور ، فالمنظمات الجزائرية (من خلال إجابات العينة المدروسة) تبحث عن:

1- التميز من خلال:

- قيام المنظمة بدراسة الوقت المناسب لطرح منتجاتها مقارنة بالمنظمات المنافسة و استخدام وسائل اتصالية مبتكرة،
- دراسة المنظمة الوقت المستغرق في طرح المنتجات عن طريق أنظمة الاتصالات الفعالة التي تمتلكها.

2- الربحية من خلال:

- أسعار منتجاتها التي تلبي احتياجات كل الفئات وهذا بفضل نظام الاتصال الفعال.

3- الإبداع و الابتكار من خلال:

- قيام المنظمة بتقديم منتجات وخدمات منافسة من خلال علاقتها بعمالها و خلق روح المبادرة والإبداع؛

من خلال هذه المؤشرات تتحدد الحصة السوقية للمنظمة ومن خلال الإجابات التي جاءت في الاستمارات الموزعة فإن المنظمات محل الدراسة تحاول الحفاظ على وضعها الحالي و الاعتماد على السوق المحلية، و كل هذا يعتمد على:

- الوسائل الاتصالية المستعملة؛
- أنظمة الاتصال التي تمتلكها المنظمة؛
- رفع أداء العمال من خلال ترك المجال لهم للإبداع و الابتكار.

#### المبحث الرابع : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لقد اعتمدنا لاختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة على:

- الانحدار الخطي البسيط
- الارتباط R ومعامل التحديد  $R^2$
- تحليل تباين ANOVA

#### المطلب الأول : نتائج اختبار الفرضية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال الإداري على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

أولا : نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال الإداري ( الرسمية و غير الرسمية) على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

و لقد تم تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين:

#### 1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول رقم (21) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	Sig	R <sup>2</sup>	B	T الجدولية	T المحسوبة	القرار الاحصائي
الاتصالات الرسمية	,000	0.104	0.33	1.653	4.329	رفض الفرضية الصفرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن T المحسوبة قد بلغت (4.329) أكبر من T الجدولية و التي بلغت قيمتها (1.653) عند مستوي معنوية اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.000$  ) ومنه نقوم برفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة أي هناك اثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية .

## 2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة  
H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

رقم(22) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المتغير المستقل	Sig	R <sup>2</sup>	B	T الجدولية	T المحسوبة	القرار الاحصائي
تأثير الاتصالات غير الرسمية على القدرة التنافسية	,047	0.024	0.48	1.653	1.998	رفض الفرضية الصفرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

يشير التحليل الإحصائي حسب ما هو وارد في الجدول (22) أنه هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية و ذلك راجع لان قيمة T المحسوبة ( 1.998 ) اكبر من قيمتها الجدولية ( 1.653 ) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (  $\alpha = 0.047$  ) و بذلك نرفض

الفرضية الصفرية و التي مفادها أن الاتصالات غير الرسمية لا تؤثر على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانيا : نتائج اختبار تحليل تباين ANOVA لتأثير أنواع الاتصال على مؤشرات القدرة التنافسية

### 1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول رقم (23) : نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	مستوى المعنوية	درجة الحرية Df	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الاحصائي
الاتصال الرسمي	0.000	1 161	18.743	3.8415	رفض الفرضية الصفرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

ما نلاحظه من خلال النتائج التي أمامنا و الواردة في الجدول (23) أن : قيمة F المحسوبة و التي قدرت ب ( 18.743 ) اكبر من قيمته الجدولية ( 3.8415 ) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

### 2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

القرار الاحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	درجة الحرية Df	مستوى المعنوية	المتغير
رفض الفرضية الصفرية	3.8415	3.991	1 162	0.047	الاتصالات غير الرسمية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

ما نلاحظه من خلال النتائج التي أمامنا و الواردة في الجدول (24) أن : قيمة F المحسوبة و التي قدرت ب ( 3.991 ) اكبر من قيمته الجدولية ( 3.8415 ) عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.047$  ) أقل من (0.05) وبذلك نقبل الفرضية البديلة التي تنص أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني : نتائج اختبار للفرضية الثانية :

ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءة و سرعة وسائل الاتصال الإداري على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

أولا : نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

و لقد قمنا بتجزئة الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين

1- نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (الوسائل الشفهية):

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الشفهية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

$H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الشفهية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (25) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاتصالات الشفهية على القدرة التنافسية

القرار الإحصائي	T المحسوبة	T الجدولية	B	R <sup>2</sup>	Sig	المتغير
رفض الفرضية الصفريية	3.302	1.653	0.562	0.063	,001	كفاءة الوسائل الشفهية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

حسب نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (25) فإن المتغير كفاءة الاتصالات الشفهية له تأثير ذو دلالة إحصائية على القدرة التنافسية للمنظمة و ذلك لأن قيمة T المحسوبة أكبر ( 3.302 ) من قيمتها الجدولية ( 1.653 ) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.01$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفريية .

2- نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية (الوسائل الكتابية):

H<sub>0</sub> : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الكتابية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

H<sub>1</sub> : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الكتابية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم(26): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الوسائل الكتابية على القدرة التنافسية

القرار الإحصائي	T المحسوبة	T الجدولية	B	R <sup>2</sup>	Sig	المتغير
رفض الفرضية الصفريية	4.721	1.653	0.694	0.121	,000	كفاءة الوسائل الكتابية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

تشير نتائج التحليل الإحصائي حسب ما هو وارد في الجدول (26) أن متغير كفاءة الاتصالات الكتابية له تأثير ذو دلالة إحصائية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة و ذلك استنادا لقيمة T المحسوبة ( 4.721 ) و التي تكون اكبر من القيمة الجدولية ( 1.653 ) عند مستوى معنوية أقل من 0.05 (  $\alpha = 0.000$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفريية.

ثانيا : نتائج اختبار تحليل تباين ANOVA لتأثير وسائل الاتصال على القدرة التنافسية

1- : نتائج اختبار تحليل تباين ANOVA الفرضية الفرعية الأولى (الوسائل الشفهية) :

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الشفهية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

$H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الشفهية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	مستوى المعنوية	درجة الحرية Df	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
الوسائل الشفهية	0.01	1 162	10.902	3.8415	رفض الفرضية الصفرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

حسب نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (27) فإن المتغير كفاءة الاتصالات الشفهية له تأثير ذو دلالة إحصائية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة و ذلك لأن قيمة F المحسوبة أكبر ( 10.902 ) من قيمتها الجدولية ( 3.8415 ) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.01$  ) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية .

2- : نتائج اختبار تحليل تباين ANOVA الفرضية الفرعية الثانية (الوسائل الكتابية):

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الكتابية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

$H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسرعة و كفاءة وسائل الاتصال الكتابية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

المتغير	مستوى المعنوية	درجة الحرية Df	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
الوسائل الكتابية	0.000	1 162	22.289	3.8415	رفض الفرضية الصفرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  ) حسب نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (28) فإن المتغير كفاءة الاتصالات الكتابية له تأثير ذو دلالة إحصائية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة و ذلك لأن قيمة F المحسوبة أكبر ( 22.289 ) من قيمتها الجدولية ( 3.8415 ) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.000$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية.

#### المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.  
أولا : نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة لمدى تأثير فعالية الإتصالات الإدارية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

لقد قمنا بتقسيم الفرضية إلى أربعة فتيات فرعية

#### 1- نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في التخطيط على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور لاتصال في التخطيط على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم ( 29): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاتصال في التخطيط

القرار الإحصائي	T المحسوبة	T الجدولية	B	R <sup>2</sup>	Sig	المتغير المستقل
رفض الفرضية الصفريية	2.554	1.653	0.570	0.039	,012	دور الاتصال التخطيط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (29) أن متغير دور الاتصال في التخطيط له تأثير ذو دلالة إحصائية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة و ذلك استنادا إلى قيمة T المحسوبة ( 2.554 ) و التي هي أكبر من قيمتها الجدولية ( 1.653 ) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (  $\alpha = 0.012$  ) مما يقتضي قبول الفرضية البديلة.

## 2- نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور الاتصال في التنظيم على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور الاتصال في التنظيم على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاتصال في التنظيم

القرار الإحصائي	T المحسوبة	T المجدولة	B	R <sup>2</sup>	Sig	المتغير المستقل
رفض الفرضية الصفريية	2.618	1.653	0.791	0.041	,010	دور الاتصال في التنظيم

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

حسب ما تشير إليه النتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (30) فإنه هنالك تأثير لدور الاتصال في التنظيم على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة لان قيمة T المحسوبة ( 2.618 ) أكبر من قيمتها الجدولية ( 1.653 ) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (  $\alpha = 0.01$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفريية ونقبل بالفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في اتخاذ القرار على مؤشرات القدرة التنافسية لمنظمة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في اتخاذ القرار على مؤشرات القدرة التنافسية لمنظمة

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاتصال في اتخاذ القرار

القرار الاحصائي	T المحسوبة	T المجدولة	B	R <sup>2</sup>	Sig	المتغير المستقل
رفض الفرضية الصفرية	5.628	1.653	0.713	0.164	,000	دور الاتصال اتخاذ القرار

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

حسب النتائج الواردة في الجدول (31) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في اتخاذ القرار على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة حسب ما أشارت له نتائج التحليل الإحصائي حيث T المحسوبة اكبر ( 5.628 ) من القيمة الجدولية ( 1.653 ) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.000$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في التوجيه و الرقابة على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في التوجيه و الرقابة على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول ( 32 ) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاتصال في التوجيه و الرقابة

القرار الاحصائي	T المحسوبة	T الجدولية	B	R <sup>2</sup>	Sig	المتغير المستقل
رفض الفرضية الصفرية	4.463	1.653	1.042	0.10	,000	دور الاتصال في الرقابة و التوجيه و تأثير على القدرة التنافسية
				9		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

حسب نتائج الجدول (32) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في الرقابة و التوجيه و تأثير ذلك على القدرة التنافسية للمنظمة حسب نتائج التحليل الإحصائي و التي تشير أن قيمة T المحسوبة اكبر ( 4.463 ) من قيمتها الجدولية ( 1.653 ) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.000$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

ثانيا : تحليل تباين ANOVA لمدى تأثير فعالية الإتصالات الإدارية على القدرة التنافسية للمنظمة

1- اختبار نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى :

H<sub>0</sub> : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على التخطيط و بذلك لا يوجد تأثير على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

H<sub>1</sub> : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على التخطيط و بذلك لا يوجد تأثير على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول رقم (33) : نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

القرار الإحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	درجة الحرية Df	مستوى المعنوية	المتغير
رفض الفرضية الصفرية	3.8415	6.523	1	0.012	دور الاتصال في التخطيط
			162		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

حسب نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (33) فإن المتغير دور الاتصال في التخطيط ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة و ذلك لأن قيمة F المحسوبة أكبر ( 6.523 )

من قيمتها الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 ( $\alpha = 0.012$ ) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية.

### 1- اختبار نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور الاتصال في التنظيم على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

$H_1$ : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور الاتصال في التنظيم على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

### الجدول رقم ( 34 ): نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

القرار الإحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	درجة الحرية Df	مستوى المعنوية	المتغير
رفض الفرضية الصفرية	3.8415	6.852	1 162	0.01	دور الاتصال في التنظيم

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في التنظيم و بذلك التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة حسب نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (34) و التي تشير أن قيمة F المحسوبة ( 6.685 ) أكبر من قيمتها الجدولية(3.8415) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 ( $\alpha = 0.01$ ) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

### 2- اختبار نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في اتخاذ القرار على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في اتخاذ القرار على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (35) : نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة

القرار الإحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	درجة الحرية Df	مستوى المعنوية	المتغير
رفض الفرضية الصفرية	3.8415	31.678	1 162	0.000	دور الاتصال في اتخاذ القرار

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في اتخاذ القرار و بذلك تأثير على القدرة التنافسية للمنظمة حسب نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (35) و التي تشير أن قيمة F المحسوبة ( 31.678 ) أكبر من قيمتها الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.000$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

### 3- اختبار نتائج تباين ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة :

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في التوجيه و الرقابة على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في التوجيه و الرقابة على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول رقم (36) : نتائج اختبار تباين ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة

القرار الإحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية	المتغير
رفض الفرضية الصفرية	3.8415	19.915	1 162	0.000	دور الاتصال في التوجيه والرقابة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS ، مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في التنظيم و ذلك تأثير على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة حسب نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (36) و التي تشير أن قيمة F المحسوبة ( 19.915 ) أكبر من قيمتها الجدولية ( 3.8415 ) عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (  $\alpha = 0.000$  ) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

## خلاصة الفصل :

تعمل المنظمات الجزائرية في بيئة تنافسية تسعى فيها إلى التميز و التفوق عن منافسيها مما يستدعي امتلاك مهارات و تقنيات و موارد متميزة تسمح لها بإنتاج منافع إضافية باستمرار مقارنة بما يقدمه المنافسون و هذا ما يسمى بالميزة التنافسية الحقيقية (التسيير الجيد للموارد) والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين لأن المنظمة تخضع للتحسين و التجديد باستمرار، إن كان في طرق تسييرها أو من خلال المهارات الإدارية التي تملكها.

مما لا شك فيه أن الاتصال عملية اجتماعية هامة لا يمكن أن يعيش بدونها الفرد أو الجماعة أو أي منظمة على مستوى المجتمع ككل ، كما انه يساعد المنظمة للقيام بالكثير من الأعمال فهو عصب الحياة فيها و لا بد من توفره على مجموعة من المبادئ كالوضوح و الدقة والشفافية و التكيف مع المتغيرات الخارجية لكي تستطيع المنظمة الاستفادة منه بطريقة فعالة تسمح لها بسهولة نقل المعلومات بين مختلف أجزائها و مع مختلف المتعاملين معها من أجل السير الحسن للعمل و اتخاذ القرارات المناسب .

لذلك كان الهدف من هذه العينة المأخوذة معرفة مدى مساهمة الاتصال الإداري في القدرة التنافسية من مختلف الجوانب و هل هذه الأهمية التي يحضها بها في المنظمات الكبيرة و حتى الصغيرة و المتوسطة تجعله كعامل مؤثر على تنافسية أي منظمة كانت خدماتية أو إنتاجية .

واتضح من خلال الدراسة أنه يمكن للاتصال أن يساهم في التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية إن كان من جانب الوسائل المستعملة في الاتصال أو من خلال الخطوط الرسمية و غير الرسمية له في التنظيم حتى و إن كان بدرجة متوسطة ، لأنه هنالك عوامل أكثر ارتباط بالقدرة التنافسية و بذلك درجة تأثيرها تكون أكبر .

الخبائمه العلمه

## الخاتمة العامة:

في ظل التغييرات المتسارعة التي يشهدها العالم، لم يعد هنالك دول متقدمة وأخرى نامية، وإنما هناك عالم يتميز بالسرعة وعالم بطيء، في زمن انتقلت فيه المنافسة من الإطار المكاني إلى الإطار الزمني حيث لا حدود سياسية أو جغرافية يمكن أن تقف في وجه العولمة و تكنولوجيا المعلومات فبرزت الحاجة لمدى القدرة على التحليل والإبداع والابتكار ، والتعامل مع هذه المستجدات.

وفي ظل هذه التغييرات توجب على منظمات الأعمال امتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة التي تعددت أشكالها ووسائلها، والمتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لإمتلاك مزايا تنافسية تضمن لها الاستمرارية وضمان عدم قابليتها للتقليد.

لذلك تعمل المنظمة اليوم في بيئة تنافسية تسعى فيها إلى التميز و التفوق عن منافسيها مما يستدعي امتلاك مهارات و تقنيات و موارد متميزة ملموسة وغير ملموسة تسمح لها بإنتاج منافع إضافية باستمرار مقارنة بما يقدمه المنافسون والاعتماد على التسيير الجيد للموارد وبذلك امتلاك قدرات تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين .

ورغم الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته الجزائر خلال الفترة الأخيرة و إجراءات الانتقال إلى اقتصاد السوق وما فرضته من تغييرات جذرية في معظم القوانين المتعلقة بالإنتاج والاستثمار، إلا أنه مازالت بعض المنظمات الجزائرية تعاني من مشاكل تنظيمية وتسييرية أثرت على أدائها و هذا ما يبين ضعف القدرة التنافسية لهذه للمنظمات في الأسواق العالمية.

ولتصحيح الخلل القائم في الاقتصاد الجزائري، يستلزم الأمر اعتماد وتطبيق طرق تسيير تمكن منظماتنا تكييف والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية وذلك بتبني طرق علمية وتقنية وخصوصا في مجال الاتصال الإداري فلا بد على المنظمات الجزائرية الاهتمام بهذا الجانب لأنه يعتبر من الأسس التي يمكن أن تكسب المنظمة قدرات تنافسية، عن طريق فعالية عملية الاتصال في مختلف الوظائف الإدارية، ومساهمته في نقل المعلومات لمختلف أجزاء التنظيم وتأثيره على أداء العاملين والمنظمة.

لهذا الغرض و بعد الدراسة التي قمنا بها خلصنا بالنتائج التالية:

### 1. نتائج الجانب النظري من الدراسة:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف الجانب الذي تمت على مستواه الدراسة فيما إذا كان على مستوى المنظمة، أو على مستوى قطاع، أو على مستوى الدولة، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود منظمات قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي، لذلك استخلصنا أن القدرة التنافسية ما هي إلا درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالحفاظ على ربحيتها

## الخاتمة العامة

وعلى حصتها و موقعها التنافسي وذلك من خلال تكلفة منتجاتها وجودتها ومستوى الكفاءة من خلال التقليل من نسبة الخطأ و العيوب في الإنتاج ، والاهتمام بالإبداع والابتكار .

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، تحديا كبيرا لدول العالم، أو بالأحرى لمنظمات الأعمال في العالم، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة لبعض الدول، إن أمكن الاستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبيات، ويشير تقرير التنافسية العالمي: إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للمنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى السوق العالمية.

في ظل هذه الرهانات أصبحت التنافسية للمنظمات تكتسي طابع الديناميكية ، هذا التحول فرض على المنظمات اليوم ضرورة التأقلم مع المحيط الجديد فأصبحت لا بد لها أن تكون ذات رد فعل سريع... لذلك زادت أهمية الاتصالات الإدارية فلا بد للمنظمة من معرفة ما يدور بداخلها و حتى مع المحيط الخارجي لها و ضرورة و ضع العمال في الصورة و في الوضع الحقيقي..

الاتصال ظاهرة بدأت وتطورت مع نشأة الحياة الإنسانية و تطورها، ولاشك أنه كان ولا زال يلبي حاجات أساسية عند الإنسان من تفاهم مع الغير إلى معرفة ما يريد أن يعبر عنه من أحاسيس ومشاعر والأفكار

فمنذ العصور القديمة كان الاتصال قائما بين أفراد المجتمع و لكن كان يقتصر على حصول الفرد على حاجاته الأساسية للعيش ، كما كان الاتصال مباشرا أي وجها لوجه ، فتطور الاتصال بتطور المجتمعات، وتطور رموز التفاهم إلى أن أصبح الاتصال اليوم ظاهرة اجتماعية تدرس على مستوى العديد من العلوم، لذلك تعددت واختلقت التعاريف المقدمة له.

فتطور الإنسان بتطور المجتمعات و تطور رموز التفاهم إلى أن ابتكر الإنسان اللغة، لغة التخاطب ثم اللغة المكتوبة ، ثم توظيف الحاسب الآلي و الأقمار الصناعية ... إلى أن أصبح الاتصال يدرس على مستوى العديد من العلوم .

فتحليل عملية الاتصال هو احد الطرق لدراسة الحياة الاجتماعية لذلك فأبي علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني يجب أن يهتم بالضرورة بعملية الاتصال.

مع بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت مميزات عديدة غير مسبوقه ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت بعض الدول ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال، كما أدى النمو والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت و الجهد و التكلفة.

## الخاتمة العامة

فلم يقتصر تأثير الاتصال على مجموعات العمل فقط، بل أشارت معظم الدراسات على أن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المختلفة ، إذ يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين فهو ضرورة حيوية في حياة الفرد والجماعات حيث يمثل احد الدعامات التي تساهم في زيادة الانسجام و التماسك بين العاملين و زيادة الرضا الوظيفي وتوحيد الجهود من أجل حل المشكلات الداخلية و الخارجية مما ينعكس إيجابا على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمة التي يعملون بها.

فمن واجب المنظمات كذلك الاهتمام بجوانب الاتصال النظرية حتى تتمكن الاستفادة منها في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتوجيه و الرقابة ... ففيما يتعلق بوظيفة التنظيم فهي تعتمد بشكل كبير على توفر المعلومات في خطواتها المختلفة سواء في تقسيم العمل و توزيعه أو تحديد العلاقات بين المستويات التنظيمية ، و كذلك في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات و في تحديد الأدوار التنظيمية المناسبة ... وهذه المعلومات لا تكون فعالة إلا بوجود نظام فعال للاتصالات، و كذلك فيما يخص اتخاذ القرارات فلولا نظام الاتصال لما توفرت المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات و معالجة النتائج و تصحيحها... كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تلعب دورا هاما في تفعيل الاتصال الإداري و في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

### 2. نتائج الجانب التطبيقي: و لقد تم اختبار فرضيات الدراسة :

✓ الفرضية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال الإداري ( الرسمي، غير الرسمي)

#### على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

و التي قسمناها بدورها إلى فرضيتين فرعيتين:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

وبعد أن قمنا باختبار نتائج عينة الدراسة تم رفض الفرضية و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على:

- أن لأنواع الاتصال الرسمية تأثير على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.
- وكذلك هنالك تأثير للاتصالات غير الرسمية على مؤشرات القدرة التنافسية لكن بنسبة ضعيفة.

هذه النتيجة للاتصالات غير الرسمية ربما تنتج عن العقلية التي تغزو المنظمات الجزائرية و التي تعتمد على هرمية السلطة والخطوط الرسمية للاتصال فرغم مختلف الإصلاحات التي مرت بها منظماتنا إلا أننا مازلنا نلمس بعض من التنظيم الكلاسيكي في الإدارة ففي حين نجد منظمات كبيرة تجعل من الاتصالات غير الرسمية مصدر للمعلومات ..... لا نقبلها في منظماتنا حيث استخلصنا من خلال إجابات أفراد

## الخاتمة العامة

العينة و من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات الاتصالات غير الرسمية أنها قد تنقص من كفاءة العمل و من مستويات الأداء في منظماتهم.

✓ **الفرضية الثانية :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الإداري ( الكتابية، الشفهية ) على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

و التي تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين :

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الكتابية على القدرة التنافسية للمنظمة
  2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفهية على القدرة التنافسية للمنظمة
- لا يمكن أن نتصور أي عمل بدون اتصال ، و لا يمكن أن نتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال و لكن هذا لا يتم من خلال وسيلة واحدة بل تعددت الوسائل ولكن الهدف كان و لا يزال واحد وهو إيصال المعلومة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة و بجودة عالية أي بدون تحريف لمضمون المعلومة ... و من خلال الدراسة التي قمنا بها فلقد اجمع مجتمع الدراسة أن الاتصالات الشفهية أكثر الوسائل فعالية ممن غيرها و أن عدم توفر المنظمات على وسائل حديثة في الاتصال يعرقل العمل و يقلل من مستويات الأداء ، ولكن لم ينفي مجتمع الدراسة مكانة الوسائل الكتابية في المنظمات الجزائرية و التي تتسم بكثرة الاتصالات الكتابية و الأوراق و الرسمية الكبيرة في الاتصال .... و هذا دائما نرجعه للعقلية الإدارية للمسير في منظماتنا.

و بعد اختبار النتائج تبين أنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص:

- على انه هنالك تأثير لوسائل الإتصال الشفهية و المكتوبة على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة

✓ **الفرضية الثالثة :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية في (التخطيط،

التنظيم، اتخاذ القرار، التوجيه و الرقابة) على مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمة.

جزئت هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية في عملية التخطيط على القدرة التنافسية للمنظمة
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية في عملية التنظيم على القدرة التنافسية للمنظمة
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار على القدرة التنافسية للمنظمة
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصالات الإدارية في عملية التوجيه والرقابة على القدرة التنافسية للمنظمة

## الخاتمة العامة

بعدما تم اختبار النتائج تم التوصل إلى أنه :

- يوجد تأثير لفعالية الاتصال الإداري في عملية التخطيط على مؤشرات القدرة التنافسية لكن بمستوى ضعيف .

- يوجد تأثير لفعالية الاتصال الإداري في عملية التنظيم على مؤشرات القدرة التنافسية

- يوجد تأثير لفعالية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار على مؤشرات القدرة التنافسية

- يوجد تأثير لفعالية الاتصال الإداري في عملية التوجيه والرقابة على مؤشرات القدرة التنافسية

وبذلك نرفض الفرضية الصفريّة و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على انه:

- هنالك تأثير للاتصال على وظائف الإدارة و بذلك على القدرة التنافسية للمنظمة.

فالالاتصال يعتبر الوظيفة الإدارية التي تربط كافة وظائف الإدارة العامة عبر قنواتها الممتدة داخل

التنظيم و خارجه فلا يمكن أن نتصور تنظيم بدون اتصال ، فالتنظيم يحقق نجاحه من خلال ما يحققه

من نجاحات عبر وسائل الاتصال التي يوفرها نظام الاتصال الدقيق ونفس الشيء بالنسبة للرقابة والتوجيه

واتخاذ القرار وغير ذلك من العمليات التنظيمية.

وما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة أن :

الاتصالات أصبحت اليوم واحدة من القضايا الإدارية و التنظيمية التي تكثر فيها المشكلات و يرجع

ذلك إلى الطبيعة المعقدة للاتصالات ، حيث لا تقتصر هذه الوظيفة على إصدار الأوامر و التوجيهات

للحصول على الإنتاجية المطلوبة و الوصول إلى الهدف المحدد فحسب و لكنها تمتد لتؤثر في دوافع

العاملين و مستوياتهم و طموحاتهم و تتزايد أهمية الاتصال في الظروف الراهنة التي يعيشها العالم عبر

المنظمات الكبيرة و التي تحتاج إلى التنظيم الدقيق للاتصال حتى تستطيع العمليات الإدارية أن تتدفق

عبر قنواتها بسهولة و بذلك تتمكن من الحصول على قدرات تنافسية تسمح لها من اكتساب مركز تنافسي

و ميزة تنافسية يصعب تقليدها .

فالبحث عن التطور و النمو و التقدم يبدأ من الاهتمام بالأفراد وهم يتصلون داخل المنظمة، والمنظمات

الحديثة على اختلاف أنواعها تستثمر في الاتصال و تستغله في جمع المعلومات التي تعتبر رأسمالها

الأساسي و سلاحها في تحقيق البقاء و النجاح المتواصل.

ففي هذا المجتمع أضح الاتصال متغيرا حيويًا في كافة أوجه النشاط الإنساني بما في ذلك المنظمات

المختلفة مهما كانت طبيعتها ، فهو يعد دعامة حيوية و لازمة حتمية لتطور المنظمة و الحفاظ على

استقرارها ، و الاتصال في المنظمات يقوم على ثنائية اتصالية تبدو منفصلة عن بعضها لكنها في الواقع

الحال هي متكاملة ، هذه الثنائية هي الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي .

## الخاتمة العامة

و من أهم التوصيات التي يمكن أن نخرج بها من هذه الدراسة:

- ما دامت العملية الاتصالية في المنظمة تسعى إلى التوجيه و التنظيم و التنسيق ، فإن نجاح الإدارة يتوقف على تفهم هذه الخصائص للعملية الاتصالية.
- في مرحلة اقتصاد السوق لا بد على المنظمات من تحديد أهداف الاتصال عن طريق وضع إستراتيجية اتصالية من أجل معرفة ما يدور داخل و خارج المنظمة؛
- لا بد على المسيرين من الاعتماد على الإعلام خاصة فيما يخص عملية اتخاذ القرار ، والافتناع بفوائد و دور المعلومات و طريق تبادلها و عدم التغطية عليها و بذلك لا بد من وجود الشفافية الإدارية بين كل العاملين في المنظمة و تحديد المسؤوليات و العلاقات في الاتصال.

### أفاق الدراسة:

باعتبار الاتصال في المنظمة عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لارتباطه بمختلف الوظائف الإدارية خاصة فيما يخص اتخاذ القرار لذلك نجد العديد من جوانب الأخرى التي يمكن أن نتطرق إليها في دراسة الاتصال و يمكن أن نلخصها في المواضيع التالية:

- مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال الخارجي في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- فعالية الاتصالات الإدارية في المنظمات الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق؛
- تأثير إستراتيجية الاتصالات الداخلية على أداء العاملين في منظمات الأعمال؛

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية :

أ - الكتب :

- 1- أبو بكر مصطفى محمود ، البريدي عبد الله بن عبد الرحمان ، الاتصال الفعال، مصر :الدار الجامعية،2008.
- 2- أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 3- أحمد محمد سمير ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، الأردن ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،الطبعة الأولى ،2009.
- 4- الركابي كاضم نزار ،الإدارة الإستراتيجية "العولمة و المنافسة "، الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ،2004.
- 5- الحسيني فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية،" مفاهيمها ،مداخلها ،عملياتها المعاصرة"، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع،2000 .
- 6- الجميلي خيرى خليل ، الإتصال و وسائله فى المجتمع الحديث ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2001.
- 7- الجوهر محمد ناجي ، الاتصال التنظيمي، الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2000.
- 8- الساعاتي أمين ، أصول علم الإدارة" تطبيقات و دراسات على المملكة العربية السعودية " ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1998
- 9- السالم مؤيد ،أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان ،دار وائل للنشر ،2005 ،
- 10- الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، عمان : دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة ،2000.
- 11- الصيرفي محمد ، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2009.
- 12- الصحن محمد فريد ، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع ، 1998.
- 13- العامري أسامة، اتجاهات إدارة المعلومات، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

## قائمة المراجع

- 14- العامري صالح مهدي محسن ، العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور كلي مقارن ، الرياض : معهد الإدارة العامة، 1995.
- 15- العسكري أحمد شاكر، مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية و سلوك المستهلكين و المزيج التسويقي، الأردن : عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 16- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية ، الأردن : عمان، دار وائل للنشر ، 2004 .
- 17- الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، الأردن : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، 2008 .
- 18- الصيرفي محمد ، التسويق الاستراتيجي، مصر: الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 19- الطنوبي محمد عمر ، نظريات الإتصال ، مصر: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2001.
- 20- الطائي حميد ، علاق بشير، أساسيات الاتصال الإداري، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009.
- 21- القبلان يوسف محمد ، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإنساني ، الطبعة الثانية، الرياض : شركة العبيكان للطباعة و النشر، 1992.
- 22- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الطبعة الرابعة، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003.
- 23- القريوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة " النظريات ،العمليات ،الوظائف " ، الطبعة الثانية، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004.
- 24- المرسي جمال الدين محمد ، إدريس ثابت عبد الرحمان ، السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة " ، مصر : الدار الجامعية ، 2002 .
- 25- المغربي كامل ، زوييف مهدي ، أساسيات في الإدارة ، عمان الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع ، 1995.
- 26- المصري أحمد محمد ، الإدارة الحديثة " اتصالات ، معلومات ، قرارات " ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000.
- 27- الموسوي سنان ، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، الأردن : عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 28- النجار فريد ، المنافسة و الترويج التطبيقي، الإسكندرية : دار شهاب ، 2000 .
- 29- الهواري سيد ، التنظيم " النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات " ، الطبعة السابعة ، مصر : توزيع مكتبة عين شمس، 1998.

## قائمة المراجع

- 30- اونيس عبد المجيد اونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، الأردن: اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 31- بن حمدان خالد محمد، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، عمان: اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2009 .
- 32- بدر سعد عيد مرسي، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، 2000.
- 33- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات ، النشر و التوزيع، 2000.
- 34- رشيد صالح عبد الرضا و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية ،مدخل تكاملي ،دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 35- رفاعي محمد رفاعي ، عبد العال محمد سيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل ، الرياض : دار المريخ للنشر.
- 36- دعبس محمد يسري ، الإتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الإتصال" ، الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، 1999 .
- 37- دروكر بيتر ، الإدارة " المهام ، المسؤوليات ، التطبيقات " ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الطبعة الأولى ، مصر : الدار الدولية للنشر و التوزيع ، 1996 .
- 38- جرادات عبد الناصر أحمد ، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، الأردن: عمان ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008.
- 39- حريم حسين ، السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد في المنظمات " ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997 .
- 40- حجاب محمد منير ، وهبي سحر محمد ، المدخل الأساسي للعلاقات العامة" مدخل سلوك " ، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 1995.
- 41- حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال في القرن الحادي و العشرين ، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 42- حسن حمدي ، مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الإتصال ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1987.
- 43- خليل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مصر: مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998.
- 44- سليمان حنفي محمود ، وظائف الإدارة ، مصر :مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 1997-1998 .

## قائمة المراجع

- 45- سلطان محمد صاحب ، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، دون سنة نشر.
- 46- سويدان نظام موسى ، حداد شفيق إبراهيم ، التسويق: مفاهيم معاصرة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003 .
- 47- سليمان عماد صقر ، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الإسكندرية: منشأة المعارف ، دون سنة نشر.
- 48- شهاب محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، مصر : دار الفكر العربي للطبع والنشر، 1990.
- 49- فهمي مصطفى أبو زيد ، وسائل الإدارة العامة ، مصر: دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 1994 .
- 50- فرج شعبان ، الاتصالات الإدارية ، الأردن : دار أسامة ، للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 51- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية :الدار الجامعية طبع ، نشر ، توزيع، 2002.
- 52- علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
- 53- عدون ناصر دادي ، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية "دراسة نظرية وتطبيقية " ، الجزائر : بدون دار نشر ، 2004.
- 54- عدون ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة، الجزائر : دار المحمدية العامة، 1998.
- 55- عقيلي عمر وصفي ، الإدارة " أصول ، أسس و مفاهيم " ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997.
- 56- عودة محمد امين ، مشكلات و معوقات الاتصالات الادارية، مطبوعات جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، 1996.
- 57- غنيم فاروق ، الديمقراطية و اقتصاد السوق ، مصر: القاهرة ،المركز الدولي للمشروعات الخاصة دون سنة نشر.
- 58- صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2004 .
- 59- ماهر احمد ، السلوك التنظيمي ، " مدخل بناء المهارات " ، مصر : الدار الجامعية طبع ،نشر، توزيع ، 1999 .
- 60- ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، مصر : الدار الجامعية طبع ، نشر، توزيع ، 1998 .

## قائمة المراجع

- 61- محمود منال طلعت ، أساسيات في علم الإدارة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2003 .
- 62- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة " ، مصر : مكتبة جامعة بنها ، 2000 .
- 63- منصور علي محمد ، مبادئ الإدارة " أسس و مفاهيم " ، مصر : مجموعة النيل العربية ، 1999 .
- 64- مكايي حسن عماد ، الاتصال و نظرياته المعاصرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية، 2001.
- 65- كامل محمد عبد الرؤوف ، مقدمة في علم الإعلام و الاتصال ، الطبعة الأولى ، مصر: مكتبة نهضة الشرق جامعة القاهرة ، 1995.
- 66- كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى الأردن: الدار العلمية الدولية، عمان، 2003 .
- 67- كورنل فريد ، بوغليطة الهام ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، الأردن: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 68- نور الدين عصام ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 69- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب ، الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011 .
- 70- محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 71- ياغي محمد عبد الفتاح ، اتخاذ القرارات التنظيمية، الأردن: الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

### ب - أطروحات دكتوراه و رسائل ماجستير :

- 72- أحمد ضيف الله علي طفاحلة، أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: كلية إدارة المال و الأعمال ، جامعة أل البيت ، 2008/2007.
- 73- إبراهيم عبد الحفيضي، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، 2008./2007.

## قائمة المراجع

- 74- الفحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية، 2010.
- 75- الحوري فالح عبد القادر ، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004.
- 76- السبيعي هزاع شيب خالد ، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، 2003.
- 77- العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ،قسنطينة ، الجزائر، 2008/2007
- 78- الطيب دويس محمد، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر ، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : دراسات تطبيقية، جامعة ورقلة، 2005.
- 79- بصدیق محمد، النفقات العامة للجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2009/2008.
- 80- بلعسل محمد ، سياسة التوجه نحو اقتصاد السوق، رسالة ماجستير ، العلوم السياسية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2008/2007.
- 81- بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير الجزائر: جامعة منتوري ،قسنطينة، 2012/2011.
- 82- بوعطيط جلال الدين " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء التنظيمي " دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس،الجزائر: عنابة، 2009/2008.
- 83- رماش صبرينة ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و اجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008،
- 84- زايد مراد، دور الجمارك في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005
- 85- زغيدور جمال ، أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات وعملية إتخاذ القرار ، رسالة ماجستير،جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية ، 1997
- 86- زيرمي نعيمة، التجارة الخارجية من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق ، رسالة ماجستير ، تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011/2010

## قائمة المراجع

- 87- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2012/2011
- 88- سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، رسالة ماجستير في الاقتصاد الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر ، 2011/2010
- 89- شريط حورية ، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، الجزائر، كلية الآداب و اللغات ، قسم الإعلام والاتصال، 2000
- 90- عبد الهادي توفيق صالح ، العوامل المؤثرة غي اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية ، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا، 2007
- 91- عبد اللاوي محمد ابراهيم ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من الاقتصاد المحمي إلى اقتصاد السوق، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2014/2013
- 92- قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، الجزائر: جامعة بومرداس، 2008/2007
- 93- لامية حلومي ، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2005
- 94- نور الدين بني، الاتصال التسويقي في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الاتصال و العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسطينة، الجزائر، 2009/2008
- ج- **المجلات، الملتقيات العلمية و الأيام الدراسية :**
- 95- الشيخ فؤاد نجيب ،فادي محمد بدر ،العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية ، دورية الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ،معهد الإدارة العامة ،المجلد 24 ،العدد 03 ،2004.
- 96- الطويل أكرم أحمد ، سلطان حكمت رشيد ،العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، القاهرة ،المجلة العربية للإدارة ، المجلد 26 ،العدد 01، 2006.
- 97- الطراونة سعيد ، تأثير المستوردات و التكلفة على المقدرة التنافسية السعرية للصناعة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 02، 2002، الجامعة الأردنية.
- 98- الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر ، العدد الثالث، الجزائر:جامعة محمد خيضر بسكرة.

## قائمة المراجع

- 99- بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و القدرة التنافسية في ظل اقتصاد السوق بالاسقاط على حالة الجزائر، الملتقى الدولي "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أبريل 2006.
- 100- بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية و أفاقها، مجلة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني ، 2002.
- 101- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أبريل 2006.
- 102- بوريش نصر الدين ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كدعامة للميزة التنافسية و كأداة في تأقلم المؤسسات الجزائرية مع التحولات الاقتصادية الجديدة ، الملتقى الدولي، جامعة شلف ، الجزائر ، 2007.
- 103- خليل، عبد القادر، الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد ( دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر)، بحوث إقتصادية عربية، العدد 46، 2009.
- 104- روسان محمود ، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية، دراسة تحليلية في شركة الأدوية الأردنية، إريد للبحوث و الدراسات ، المجلد الثاني، العدد 02 ، 1999.
- 105- عازب الشيخ أحمد ، غربي العيد، دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع و أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، ماي 2013.
- 106- عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر ، العدد 06، 2008.
- 107- عطية مصلح " اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة " مجلة جامعة الخليل للبحوث المجلد 04 العدد 02، 2009.
- 108- مسعودي صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، الجزائر:جامعة ورقلة، العدد 01، 2002.
- 109- مسعداوي يوسف، القدرات التنافسية و مؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الجزائر:جامعة ورقلة ، 9/8 مارس 2005
- 110- كمال رزيق ، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر 2003.

## قائمة المراجع

- 111- نقماري سفيان، الإبداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ، الجزائر : جامعة البليدة، أبريل 2013.
- 112- وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، بحوث ومناقشات تونس ، 21/19 جوان ، 2001 .
- 113- وديع محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها ، مجلة جسر التنمية، السنة الثانية، العدد24، ديسمبر 2003.
- 114- ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا ، " تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء" ، دراسة شبه تجريبه على بعض العمال في الجزائر، منشورة بمجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة العدد السابع 2012 .

### د- مواقع الانترنت:

- 115- أحمد العثيم ، إقتصاد السوق المفهوم ... ودور الحكومة فيه، الموقع على الانترنت:  
[www.startimes.com](http://www.startimes.com)
- 116- أرشيف الاقتصاد والأعمال، مفهوم اقتصاد السوق ودور الدولة فيه الموقع على الانترنت :  
[www.startimes.com](http://www.startimes.com)
- 117- حسام نجم، إقتصاد مالي "ماهو اقتصاد السوق"، الموقع على الانترنت:  
[www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)

### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

#### 1- Les ouvrages :

- 118- BARTOLI annie ,communication et organisation « pour politique générale cohérent , Paris ,1991.
- 119- Brennemann rodulf ,sabine Sépari .Economie d'entreprise .paris 2001.
- 120- Beal Jean Pierre , Pierre Andre , la communication interne entre management et marketing , les édition Demos, Paris , 2003 .
- 121- Détrie Philippe , Catherine Boroyez , la communication interne au service de management , édition liaisons Paris , 2001.
- 122- Deutsch J.J , la communication interne et management ,les éditions FOUCHER, paris, 1990
- 123- Dobiecki .B, la communication des entreprises et des organisation , ellipse ,Paris , 1996.
- 124- DUPUY Emmanuel et Autres , La communication interne " vers l'entreprise transparente " , les édition d'organisation , Paris , 1988

- 125- Lehnish Jean Pierre, La communication d'entreprise , édition de Tell , paris , 2003.
- 126- Libeart Thierry , Nicole Almieda , la communication interne des entreprise , 2<sup>ème</sup> édition ,DUNOD , Paris ,2001
- 127- Libeart Thierry, communication d'entreprise , DUNOD , paris, 2003
- 128- Marc pointel Jean et jean Pier revernaud , vivre et comprendre le Marketing, collection pratique d'entreprise, édition EMS , PARIS , 2005
- 129- Mijchielli Alex , la communication interne " les clés d'un renouvellement " , Arnold Colin ,2003.
- 130- WEIL Pascale, communication oblige "la communication institutionnelle et de management " , les éditions d'organisation , Paris , 1990.
- 131- Zaccarie Paul -Laurent , audit de communication globale , les édition d'organisation , Paris 1993 .

**B- REVUES :**

- 132- C. BIA , Les réformes monétaires et financières et leur impact sur l'entreprise algérienne, Revue d'Économie et Statistique Appliquées Revue publiée par l'I.N.P.S ,N° 06 Mai 2006
- 133- R.BOUDJEMA , Algérie : chronique d'un ajustement structurel, revue d'économie et statistique appliquées , publiée par l'I.N.P.S , Algérie, N° 06 Mai 2006

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان المتعلق بالدراسة

جامعة بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة بعنوان: التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة  
التنافسية للمنظمة في ظل الانتقال الى اقتصاد السوق

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص " تسيير المنظمات " حول " التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية للمنظمة في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق " و الذي كانت شركتكم محل الدراسة ، نرجو منكم المساهمة في هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة و الصادقة على هذه الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة. و نحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط و ليس لأغراض أخرى.

ملاحظة هامة :

نرجو من كل مجيب وضع علامة × مكان الإجابة المناسبة

من إعداد الباحثة :

قبايلي حياة

قائمة الملاحق

المحور الأول : المعلومات العامة ( ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة)

1- الجنس :

- ذكر
- انثى

2- العمر:

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 49 فما فوق

3- الرتبة العلمية:

- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي

4- الخبرة المهنية:

- 1-5
- 6-10
- 10-15
- 15 فما فوق

5- المنصب الوظيفي الحالي :

.....

.....

المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري و القدرة التنافسية للمنظمة

البعد الأول: الاتصالات الرسمية:

1-الاتصالات النازلة:

غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	البعد
					1.تتلقى الأوامر والتعليمات من قبل المشرف المباشر	قرارات وتعليمات
					2. تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء عملك	
					3. القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله	
					4. تفيد هذه الاتصالات في نقل المعلومات و البيانات والإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساعد على اتخاذ القرارات الادارية	
					5. تنسيق العمل بين الإدارات و تبادل المعلومات وحل المشكلات و الإقلال من شدة الصراع	
					6. يعتمد النجاح في العمل على البراعة في الاتصال بالآخرين	
					7. تتصل الإدارة بك لتقديم قرارات تخص أمور تنفيذية فقط	
					8.أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	
					9.تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	انسياب المعلومات
					10.الاتصالات الواضحة تسهل انسياب المعلومات مما يساعد في رفع كفاءة الأداء	

2-الاتصالات الصاعدة:

غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	البعاد
					11. تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر	قرارات وتعليمات
					12. نادرا ما تلجأ لصندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك	
					13. لا توجد صعوبة للاتصال بالإدارة	
					14. تهتم الإدارة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم واقتراحاتهم	
					15. تستغل أوقات الاجتماعات لتقديم انشغالاتك	
					16. تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك	
					17. تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	انسياب المعلومات
					18. تتصل بالإدارة من اجل رفع مستوى أداءك	
					19. اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك و جودتك في العمل	

البعاد الثاني: الاتصالات غير الرسمية:

غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					20. الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومات بين العاملين
					21. التشويش في الاتصال تعرقل عملية فهم و استيعاب المعلومات
					22. الاتصال و التفاعل بين العاملين ينعكس إيجابا على المنظمة

قائمة الملاحق

					23.الاتصالات غير الرسمية تساهم في خلق جو من التوتر في المنظمة
--	--	--	--	--	---

المحور الثالث : وسائل الاتصال الاداري و القدرة التنافسية للمنظمة

الوسيلة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق بشدة	غير موافق
الوسائل الشفوية	24.الاتصال الإداري الفعال يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة					
	25.تعتبر وسائل الاتصال الشفهي من الوسائل الأكثر قبولاً من حيث نوعية المعلومات التي تقدمها					
	26.عقد لقاءات و دورات بين الرؤساء و المرؤوسين لزيادة فعالية الاتصال					
	27.تحقق الوسائل الشفهية التفاعل الايجابي بين المستويات التنظيمية في المنظمة					
	28.تفضل المقابلة المباشرة مع الرئيس لطرح مشاكل عمك					
	29.فاعلية نظم تبليغ القرارات تساعد في عملية تنفيذ هذه القرارات					
الوسائل الكتابية	30.وسائل الاتصال القوية بين العاملين و الإدارة تزيد من التفاعل و الانسجام					
	31.تعتبر وسائل الاتصال المكتوبة أكثر رضا في نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا					
	32.عدم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال يخفض من مستوى أداء العاملين					
	33.الإعلانات وسيلة هامة في منظماتكم لإيصال التعليمات للعاملين بسرعة					

قائمة الملاحق

					34. إدراك العاملين لطبيعة شبكات الاتصال يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة
					35.الاتصالات المكتوبة تسهل التواصل بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة و بذلك رفع القدرة التنافسية للمنظمة.
					36.الوسائل الاتصالية المكتوبة المستخدمة في المنظمة توصل المعلومات اللازمة بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة

المحور الرابع: الاتصال الاداري والوظائف الإدارية

غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفرقة
					1- التخطيط :
					31.يتم تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها من خلال نظام الاتصالات
					32.يعود عدم تحقيق المنظمة لأهدافها إلى سوء الاتصالات بين الإدارة والعاملين
					33.تطور المنظمة استراتيجياتها لتحقيق أهدافها
					تسعى المنظمة لتغيير استراتيجياتها الاتصالية وفقا لمتطلبات بينها
					2- التنظيم:
					34.الهيكل التنظيمي يسهل الاتصال وكل موظف يتحمل المسؤولية
					35.تحبذ العمل ضمن فريق عمل لأنه يسهل الاتصال والتواصل
					36.الاتصال الإداري الناجح يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة
					3- اتخاذ القرار:

قائمة الملاحق

					37. يعتمد رئيسي على موظفيه في اتخاذ القرارات و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة
					38. يتيح رئيسي اكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
					39. يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها
					40. تركز المنظمة على مشاركة العمال و العمل بروح الفريق من اجل الإبداع و الابتكار و تحسين القدرة التنافسية
					41. تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير
					4- الرقابة و التوجيه:
					42. الاتصال الفعال يقلل الأخطاء و يرفع من الأداء
					43. للاتصال الإداري دور في تقييم الأداء وإنتاجية العمل
					44. وضع معايير موضوعية للمتابعة و التوجيه
					45. تطبيق الإجراءات و محاولة زيادة جودة المنتجات وتصحيح الأخطاء بأقل التكاليف.

محور الخامس: مؤشرات القدرة التنافسية

غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفرقة
					1- الربحية
					1. تقدم المنظمة خدماتها و منتجاتها بأسعار منافسة
					2. أسعار منتجات المنظمة تلبي احتياجات كل الفئات وهذا فضل نظام الاتصال الفعال
					3. تكيف المنظمة أسعار منتجاتها وفق الظروف السائدة في السوق نظرا للاتصال الجيد مع محيطها و عمالها.

					2-التجديد
					4. تسعى المنظمة دائما إلى الابتكار و التجديد في منتجاتها وخدماتها .
					5. تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات مميزة لعملائها مقارنة بالمنظمات المنافسة
					6. تقوم المنظمة بتقديم منتجات و خدمات منافسة من خلال علاقتها بعمالها و خلق روح التعاون الابداع
					3-الجودة
					7. تقوم المنظمة بتقييم جودة منتجاتها باستمرار لمواجهة المنافسة عن طريق الاتصال الفعال بمحيطها.
					8. تسعى المنظمة إلى تطوير جودة منتجاتها و خدماتها المقدمة لعملائها عن طريق رفع اداء عمالها.
					4-التميز
					9. تقوم المنظمة بدراسة الوقت المناسب لطرح منتجاتها مقارنة بالمنظمات المنافسة و استخدام وسائل اتصالية مبتكرة
					10. تدرس المنظمة الوقت المستغرق في طرح المنتجات عن طريق أنظمة الاتصال الفعالة التي تملكها
					5-الحصة السوقية
					11. تحافظ المنظمة على وضعها الحالي
					12. تعمل المنظمة من اجل الحفاظ على حصتها السوقية الحالية ومحاولة تنميتها
					13. تعمل المنظمة على تحسين حصتها السوقية بالاعتماد على السوق المحلية بدرجة كبيرة