

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري بقسنطينة.

كلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

قسم: علم الاجتماع و الديموغرافيا.

رقم التسجيل/.....

الرقم التسلسلي/.....

واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية  
جامعة منتوري وباجي مختار نموذجا

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية

الجزء الأول

أنجزها:

الطاهر أجيم

أشرف عليها:

أ/ الدكتور فضيل دليو

لجنة المناقشة:

تاريخ المناقشة:...../.....

- 1- ..... أستاذ: ..... جامعة ..... رئيسا
- 2- ..... أستاذ: ..... مقرا
- 3- ..... أستاذ: ..... عضوا
- 4- ..... أستاذ: ..... عضوا
- 5- ..... أستاذ: ..... عضوا
- 6- ..... أستاذ: ..... عضوا

\*السنة الجامعية: 2006/2005 م\*

## المقدمة:

من السمات البارزة لمجتمعنا المعاصر، ارتباط الإنسان بالاتصال وتكنولوجيات الإعلام والمعلومات إلى جانب قيام المجتمع على المؤسسات الضخمة ذات الطابع البيروقراطي المعقد، في شتى المجالات الاقتصادية والثقافية. . . والتي تزداد يوما بعد يوم تطورا وتعقيدا، بسبب تعدد حاجات الإنسان المادية والمعنوية. ذلك أن التطور الاقتصادي والثقافي، قد افرز أنواعا وأشكالا من المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية، لمواجهة المشاكل المختلفة الناجمة عن التطور السريع في هذه المجالات وغيرها. ولعل من بين ابرز ما افرزه هذا التطور هو تلك الأنظمة والشبكات المعقدة من الاتصالات بشتى أساليبها ووسائلها المكتوبة منها والمرئية والمسموعة، الجماهيرية منها و المؤسسية، باعتبارها تمثل إحدى أهم الوسائل في تنظيم وتطوير المجتمع ومؤسساته.

ذلك أن الاتصال كان ولا يزال يمثل مشكلة جوهرية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في تنظيم المؤسسات الاقتصادية والثقافية وتحسين أدائها وتحقيق الرفاهية لأعضائها باختلاف فئاتهم و مكاناتهم المهنية، إذ أن الاتصال ليس مجرد سببا بسيطا في إدارة الأعمال والموارد البشرية داخل المؤسسات والجماعات، وإنما هو عملية ديناميكية من الصعب تجسيدها أو حتى تحديدها بدقة في ألفاظ.

كما يمكن تصور أي عمل بدون اتصال، أو قيام شخص لتحقيق هدف بدون اتصال، فالحديث وإلقاء التعليمات والاجتماعات والتقارير هي إحدى وسائل الاتصال لنقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ولو نظرنا إلى كمية الاتصالات التي يقوم بها كل مسؤول أو موظف في مؤسسة ما في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق معظم وقت العمل اليومي.

والاتصال بهذا المعنى هو احد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري ورغم الأهمية التي يكتسبها موضوع الاتصال في شتى المجالات ومنها على وجه

الخصوص في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات إلا أنه لم يحظى بدراسات  
سوسيولوجية وافية وجادة في دول العالم الثالث ومنها الجزائر، من أجل الكشف عن  
طبيعته وإبراز دوره الحقيقي في مجالات العمل وإدارة المؤسسات من أجل رفع  
مستوى أدائها ونجاحها إلا في العقد الأخير. وتبدو أهمية اتصال المؤسسة أكثر في  
علاقته الوثيقة بالعمليات الإدارية الأساسية كالخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه  
والرقابة... الخ.

حيث أن التفاهم بين فئات الأسرة الجامعية والإدارة، والتنسيق الجيد بين  
وحدات المؤسسة الواحدة، أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، يعتمد كثيرا على  
سهولة الاتصال، وفعاليتها مع تنوع أساليبه ووضوحها. هذا ويعد الاتصال بمثابة  
إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتزود بها كل مسؤول من أجل تحقيق  
التكامل الوظيفي و البنائي اللازم بين أوجه نشاط المؤسسة وأعمال أفرادها، كما أنه  
أساس قيام العلاقات الإنسانية واحد مقومات الروح المعنوية بين أفراد وفئات  
المؤسسة، وتحسين مستوى أدائهم. لهذا يبقى الاتصال إحدى الدعائم الهامة التي  
يرتكز عليها البناء التنظيمي، ويحدد النشاط التعاوني في الجماعات والمؤسسات.

ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال عامة واتصال المؤسسات على  
وجه الخصوص، اتجهت مختلف الدول والمؤسسات الكبيرة إلى وضع أنظمة  
وشبكات الاتصال والمعلومات متطورة ومتنوعة مدعمة بأنظمة وتكنولوجيات  
للإعلام والمعلومات داخلية وخارجية تحقق للعاملين داخل مؤسسة شروط العمل  
والإدارة الجيدة والمتوازنة، مع تنمية علاقات التفاعل والتعاون بدل التفكك  
والصراع.

وتشير الدراسات في هذا السياق أن هناك مؤسسات بفضل تبنيها لأساليب  
اتصال مفتوحة وديمقراطية اكتسبت قدرة فائقة على تجنيد العاملين وحثهم على  
العمل بكفاءة والامتثال لقوانين المؤسسة، وجعلهم أكثر استقرارا، في حين أن هناك  
مؤسسات فشلت في ذلك بسبب إهمالها للاتصال الفعال.

وأنظمة الاتصال المتطورة تظل من القضايا الهامة التي يتزايد الاهتمام بها من طرف مؤسسات الدولة في الجزائر. وقد جاء هذا الاهتمام من اعتقاد القائمين على مؤسسات، بان التنظيم العقلاني للعمل والأفراد في المؤسسات اقتصادية كانت أم ثقافية، هو سر النجاح في إعادة بناء الاقتصاد الوطني وترشيد الإدارة، و الأسلوب الأمثل لتحقيق الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية ومنها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي التي شرعت فيها الجزائر. حيث أن أهداف كل مؤسسة إنما تتحدد وتتأثر بمصادر جمع المعلومات وتدققها من والى مختلف مستويات السلطة وجماعات العمل. فتطور القطاعات والمؤسسات كما ونوعا يتوقف على الفائدة التكنولوجية والتنظيمية التي تتغدى من شبكات ووسائل أنظمة الاتصال المتواجدة، لذلك تبنت الدولة الجزائرية سياسته للإصلاح والنمو الاقتصادي وترشيد الإدارة واعدت لهذا الغرض خطط ونماذج للعمل والتسيير في المؤسسة، تتماشى و أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمتكاملة التي تتطلبها المرحلة الراهنة في الجزائر.وقد رسمت الجزائر سياسة خاصة من خلال ميثاق استقلالية المؤسسات وتطهيرها ماليا وإعادة هيكلتها إداريا وتنظيما تهدف إلى بناء علاقات عمل جديدة ولائقة تضمن لكل الفئات العاملة في المؤسسة الواحدة شروط العمل الجيدة.

وبما أن العاملين (عمال، أساتذة وموظفين إداريين وطلبة) يمارسون أعمالهم في مؤسسة ثقافية تابعة للدولة (عمومية) فان لهم الحق أيضا في المشاركة بصفة فعلية. في مكاسب هذه المؤسسة وفي تسييرها على الأقل من حيث المبدأ. وهذا الوضع يقتضي تجديد واجبات هائلة يقوم بها الفرد داخل المؤسسة وخاصة الجامعية كما له حقوق، يعتبر الاتصال احد أهم هذه الحقوق والذي يمكن صاحبه (كموظف أو عامل أو طالب أو أستاذ) من طرح مشاكله على مسؤولية وتقديم طلباته المشروعة، سواء بطريقة فردية أو جماعية عن طريق الهيئة النقابية أو غيرها، وسواء باستعمال وسائل الاتصال المباشرة أو غير المباشرة، التقليدية أو الحديثة، بما يحققه للفرد والجماعة داخل المؤسسة وخارجها الشروط والوسائل المناسبة لممارسة الأعمال وأداء المهام الإدارية و البيداغوجية.

والباحث في هذه الدراسة يحاول دراسة إشكالية واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية من خلال محيط المؤسسة الجامعية الجزائرية وذلك في ضوء المنظور الوظيفي الشامل الذي يسمح بالكشف عن حقيقة واقع نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية بمختلف وسائله وطرقه وشبكاته ومعوقاته. ومن المؤكد أن دراسة الاتصال بأساليبه ووسائله في المؤسسة (الجامعية) الجزائرية، يعد موضوعا ذو أهمية بالغة، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها النسق التنظيمي والإداري على مستوى المجتمع الجزائري ومؤسساته، خاصة في المدة الأخيرة حيث بدأت أنماط جديدة لتنظيم علاقات العمل والتنظيم من خلال عقود العمل المؤقتة والمبنية على النجاعة الاقتصادية والخدماتية والخاضعة للمراجعة أو الفسخ من الطرفين (المؤسسة والموظف). وما يزيد في أهمية هذا الموضوع، ذلك الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات الجزائرية، وخاصة منها الكبيرة لوسائل الاتصال التقليدية والحديثة وأنظمتها في تنظيم العمل والعاملين، من أجل رفع مستوى الأداء في العمل و النجاعة في الإدارة، وضمان النمو الاقتصادي والثقافي والبيداغوجي، مع توفير شروط الاستقرار والانسجام بين مختلف هياكل ووحدات المؤسسة الواحدة من جهة وبينها وبين المؤسسات الأخرى التي تشكل منها قطاعات المجتمع الجزائري وهيكله البنائي العام.

ويخضع الاتصال في إطار المؤسسة الثقافية (الجامعية) إلى تأثير عوامل خارجية مثل السياسة العامة للدولة، ونظرة المجتمع للمؤسسة، وعوامل داخلية كقواعد العمل والاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي، التقليدي والحديث، التي تضبط سلوك أفراد وجماعات العمل في المؤسسة والعلاقات بينهم، بحيث يحتل الاتصال ضمن هذه العوامل مكانة مركزية مؤثرة في أعمال الأفراد وعلاقاتهم المهنية وقيمهم.

والاتصال بهذا المعنى لا يقع من عدم ولا يحدث في فراغ، وإنما يتم ويتطور في إطار من عوامل البناء الاقتصادي والاجتماعي والقانوني للمؤسسة، ويظهر هذا الإطار في مستوى الوسائل التكنولوجية المستخدمة، ونظام السلطة السائد بما فيه

طرق ووسائل نقل المعلومات وتنفيذ العمليات الإدارية خاصة منها الأساسية من اتخاذ القرارات والتخطيط والتوجيه والتنسيق....الخ.وما ينشا عن كل ذلك من علاقات عمل وتفاعل إنساني.وفي هذا الإطار العام للمؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية، يقوم الاتصال بأساليبه ووسائله بدور مؤثر في سلوك وقيم أفراد وفئات المؤسسة.

ومن كل ما سبق انطلقت الدراسة من تساؤلات كبرى أهمها: ما هي طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية، وما طبيعة الدور الذي يؤديه في المجال الإداري والبيداغوجي للمؤسسة الجامعية؟ وهل يشارك أفراد وفئات الأسرة الجامعية في تصميم السياسات ووضع الطرق والوسائل اللازمة للاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وهل اللغة وخاصة اللغة العربية شرط ضروري في جعل الاتصال في المؤسسة الجزائرية فعالاً؟

وانطلاقاً من أهمية دراسة الاتصال عامة والاتصال في المؤسسة الجزائرية خاصة فإن من بين الأسباب التي دفعت الباحث إلى دراسة هذا الموضوع، الدور الخطير الذي أصبح اتصال المؤسسة يلعبه في حل مشكلات العمل والإدارة في محيط المؤسسة. إلى جانب حاجة حقل البحث العلمي إلى مثل هذه الدراسات الميدانية.ولما كانت لكل دراسة علمية وجادة هدف على الأقل، فقد حدد الباحث لهذه الدراسة هدفاً عاماً يمكن تحديده في تشخيص ووصف واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية إلى جانب التعرف على أهم أساليب ووسائل نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية مجال الدراسة مع تحديد الدور الذي تلعبه اللغة في هذا النظام الاتصالي ودور هذا الأخير في رفع أداء المؤسسة.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة وهدفها قامت وتأسست الدراسة على خمس فرضيات كل واحدة تختبر بعداً وجانباً من جوانب مشكلة البحث اللغوية والإدارية والتقنية والإنسانية.

ولما كان كل بحث علمي لا يبدأ من فراغ فقد تأسست هذه الدراسة وانطلقت من دراسات رغم قلة عددها ومحدودية قيمتها العلمية والعملية وذلك لتبرير إجراءاتها وتدليل بعض الصعوبات المنهجية والإجرائية. كما أقيمت هذه الدراسة في ضوء مفاهيم وأطروحات المنظور الرمزي لدراسة الظواهر الاجتماعية ومنها الظاهرة الاتصالية، الذي ينسجم ويندرج ضمن النموذج الوظيفي. ومن خلال هذا التطور المنهجي وهذا المنظور الوظيفي (الرمزي) تم تحديد المفاهيم الأساسية لمشكلة البحث من اتصال المؤسسة وضبط وتحديد مجال الدراسة وعينتها التي كانت من العينات الحصصية بحكم طبيعة المجتمع الأصلي. وهذا أدى إلى استخدام المنهج الوصفي بالرغم من اعتماد طريقة المقارنة في عدة مواطن من البحث كما استخدم الباحث في هذه الدراسة جملة من الإدارات والتقنيات التي أرى أنها مناسبة ومنسجمة مع طبيعة الدراسة ومنظورها، ومن هذه الأدوات: الاستبيان والمقابلة الحرة. وكانت الاستبيان الأداة الأساسية في جمع البيانات الميدانية وعلى الرغم من الصعوبات الميدانية و التوثيقية والمعرفية التي واجهت الباحث منذ البداية في إعداد وتنفيذ هذه الدراسة وفي مقدمتها نقص المراجع الحديثة والمتخصصة وقلة الدراسات السابقة ذات القيمة العلمية المطلوبة، وقلة الإمكانيات المادية في جمع البيانات وتفريغها، إلى جانب طبيعة طريقة التعامل مع مجتمع المؤسسة الجزائرية الكبيرة كالجامعة مجال الدراسة. فقد صمم الباحث على تنفيذها وإكمالها وتوصل إلى نتائج هامة -على الأقل في تقدير الباحث- ومنها:

- إن دور لغة الاتصال كبير بل حاسم أحيانا في عمل المؤسسة وأدائها.
  - إن رغم إدخال وسائل اتصال حديثة في اتصال المؤسسة إلا أن الوسائل التقليدية خاصة في الاتصال الكتابي لا تزال مستخدمة ومفضلة ولها دورها.
  - إن أهمية الاتصال ودوره تختلف من فئة إلى أخرى ضمن الأسرة الجامعية وهذا بحسب المركز والمستوى التعليمي والصفة التي يحملها الفرد.
- وفي ضوء هذه النتائج الميدانية والمعطيات المنهجية والنظرية تشكل الإطار العام للبحث وتكون من مقدمة وخاتمة وعشرة فصول تم المزج فيها بين ما هو نظري

وميداني منذ البداية وبوبت في تسلسل منطقي ووظيفي تدرجت من العام إلى الخاص وحرص على أن تكون منسجمة مع أهداف وفروض الدراسة ونتائجها إلى ابعده الحدود. وكانت هذه الفصول كالتالي:

الفصل الأول: تناول موضوع الدراسة وإطارها المنهجي وفيه تم عرض إشكالية الدراسة وأهميتها، وأسباب اختيار موضوع الدراسة، وهدفها إلى جانب إبراز الاتجاهات النظرية لدراسة اتصال المؤسسة وصولاً إلى منظور الدراسة والدراسات السابقة التي حاول الباحث تأسيس دراسته عليها وبالتالي صياغة فروضها وضبط المفاهيم الأساسية فيها، ثم مجال وعينة الدراسة ومنهجها وانتهاءً بتحديد أدوات جمع البيانات وطرائق تحليلها.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الاتصال وإدارة المؤسسات بين النظرية والتطبيق متضمناً البحوث المقارنة في التنظيم الإداري ومطبيقاتها النظرية، بالإضافة إلى دراسة موضوع إدارة المؤسسات بين النظرية والتطبيق من خلال التطرق إلى جوانب هامة كخلفية الإدارة الحديثة ونظرية التنظيم و التركيب الإداري والاجتماعي للمؤسسة، وأخيراً دراسة الإطار الاجتماعي للتنظيم والعلاقات العامة كأسلوب للاتصال في المؤسسة الحديثة.

أما في الفصل الثالث فقد استعرضنا فيه مقومات ومهارات الاتصال والإدارة الحديثة بشكل عام من خلال بيان ماهية وأهمية اتصال المؤسسة ونظرياته ومبادئه وعلاقته بالعمليات الإدارية، إضافة إلى تحليل وسائل اتصال المؤسسة الداخلي والخارجي وكيفية استخدامها، ومقوماته المختلفة وتأثيراتها على العمليات الإدارية.

وفي الفصل الرابع الموسوم باتصال المؤسسة وفعالية الإدارة في المؤسسة الجزائرية، تطرق الباحث إلى نموذج الاتصالات وعناصره في المؤسسة من جهة، وشبكات وأساليب الاتصال ومعوقاته من جهة أخرى، وتتم تدعيم هذا الفصل بتحليل الإدارة الجزائرية في ظل الإطار الفكري الحديث، وإبراز مختلف تحدياتها، في ضوء واقع إدارة المؤسسة الجزائرية.



وجاء الفصل الخامس: ليعالج واقع الاتصال واللغة في المؤسسة الجزائرية، من خلال مناقشة جملة من المباحث ومنها اللغة دراسة سيكولوجية من منظور اتصالي، واللغة كوسيلة اتصال، واللغة وفعالية الاتصال، وكذا تم ضبط متطلبات الحديث ودور اللغة الرمزية والحركية في تفعيل الاتصال في المؤسسة.

كما خصص الفصل السادس: للاتصال الكتابي: مقوماته وأهميته الإدارية و الإنسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية، الذي اشتمل على مفهوم وأهمية الاتصال الكتابي، وأهدافه وتنظيمه الإداري وكذا الوحدات التنظيمية للاتصالات الكتابية، إلى جانب إبراز تحديات الاتصالات الكتابية وأطرها العامة، وبيان الدور الوظيفي للاتصال الكتابي ومعوقاته في المؤسسة الجامعية.

وعالج الفصل السابع: اتصال المؤسسة والتوجيه والرقابة في واقع المؤسسة الجزائرية. من خلال تحليل التوجيه والرقابة مفهومًا ومبادئ و متطلبات وشروط ومزايا مع ربط ذلك بالاتصال في المؤسسة الجزائرية.

وجاء الفصل الثامن: ليتناول اتصال المؤسسة والتنسيق في المؤسسة الجامعية الجزائرية، متضمنا تعريف التنسيق من منظور تشريعات العمل وأهمية وأهداف التنسيق، ثم مبادئ ووسائل التنسيق وأخيرا أهمية التنسيق في مجال العمليات الإدارية ودور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنسيق الممارسات البيداغوجية داخل الجامعة الجزائرية.

وفي الفصل التاسع: تم التعرض إلى وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، حيث قام الباحث بتحليل ومناقشة طرق ووسائل اتصال المؤسسة الداخلية من اجتماعات وتقارير ومذكرات ومقابلات إلى جانب الوسائل الأخرى كالعلاقات العامة والإعلان والعلاقات مع الصحافة وربط ذلك بتدعيم الاتصال في الجامعة ودورها.

وأخيرا تم تخصيص الفصل العاشر، لنتائج الدراسة التي تم عرضها وفقا لترتيب فرضيات الدراسة الخمس كما هو مبينا في متن الدراسة أخذنا في الاعتبار الربط الوظيفي بين البيانات والتحليل النظرية والمعطيات الكمية والميدانية.

وفي آخر هذه المقدمة لم أقم بإعطاء أي حكم حول مجمل هذا العمل - البحث - أو تفصيلاته، أو صدق نتائجه..فالناقد والقارئ هو وحده المؤهل للقيام بهذه المهمة بموضوعية أكثر، لكن حسبي أني التزمت قواعد البحث العلمي في إعداد وتنفيذ هذه الدراسة وأملني أن تكون خطوة جادة وبناءة في دراسة هذا الموضوع الحيوي.

## الخاتمة:

فبعد أن وصل هذا البحث إلى نهايته يتساءل المرء عن النتائج الهامة التي تمخض عنها، والتي يأمل الباحث أن تكون من ما ينفع الناس في المؤسسة الجزائرية والمجتمع. وبالطبع فإن هذه النتائج لا بد أن تدخل ضمن مهمة الباحث وهدفه، إلا وهي الكشف عن واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية أو على الأقل الاقتراب من المعلومات اليقينية التي تشخصه وتصف أبعاده، كما يبرز لنا من خلال فرضيات البحث ومؤشراتها، وعليه لا بد من الحكم على مدى تطابق محتوى الفرضيات مع الواقع أو الميدان من خلال ما كشفته البيانات الميدانية الكمية والمعالجة السوسولوجية. فالمؤشرات التي درست لاختبار صدق الفرضيات قد أكدت ذلك إلى حد كبير، وشخصت ظاهرة الاتصال في المؤسسة الجزائرية والجامعية على وجه التحديد في علاقاتها بالإدارة وأدائها على مستوى خمسة أبعاد هي:

- البعد النفسي والاجتماعي للاتصال وأساليبه.
  - البعد التقني أو التكنولوجي للاتصال من خلال دراسة طبيعة ودور وسائل الاتصال في المؤسسة.
  - البعد اللغوي والثقافي للاتصال في المؤسسة الجزائرية.
  - البعد التنظيمي والقانوني لاتصال المؤسسة الجزائرية.
  - البعد التقويمي لنظام الاتصال ووسائله في المؤسسة الجزائرية.
- ولعل من أهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة هي أن :

- إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا، إلا أن هناك تفاوت نسبي بين هذه اللغات في الدور الوظيفي الذي تؤدي على مستوى الاتصال والأداء، وهذا طبعا مرتبط بانتشار كل لغة وقدرة أصحابها على استعمالها في الاتصال والإدارة، إلى جانب صلاحية أو ملاءمة هذه اللغة للاتصال والعمليات الإدارية الأخرى، وما يؤسس لهذه النتيجة ويبررها. هو أن المسؤولين باختلاف

مراتبهم يقضون حوالي (87%) من وقتهم في الاتصال. كما أن حوالي (61.06%) من مجتمع البحث يفضل استعمال العربية في الاتصال وإدارة الأفراد والأعمال، وهذا يكشف عن حقيقة أخرى وهي أن اللغة العربية بدأت تستعيد مكانتها في المؤسسات الجزائرية ولعل هذا له ما يفسره من حيث سياسة تعريب التعليم والتكوين التي أنتجت جيلا من الإطارات والموظفين لهم مستوى تعليمي باللغة العربية. رغم أن الواقع والبحث يكشف في مواطن أخرى أن اللغة الفرنسية لا تزال مهيمنة في الاتصال والإدارة داخل المؤسسات الجزائرية وخاصة منها الحكومية (العامة) بحكم بقاء جيل من المسيرين تلقوا تكويننا باللغة الفرنسية يسيطر على إدارة المؤسسات في الجزائر.

- ومن جهة أخرى بينت الدراسة أن الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة بشكل عام، إذ من حيث سهولة الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد أن حوالي (53.46%) من عينة الدراسة تقيم الاتصال الكتابي سواء الصاعد منه أو الهابط بأنه صعب. مما يعني ذلك أن الاتصال الكتابي بحاجة إلى مراجعة ومن تم إلى تطوير من جميع الجوانب: الوسائل، والقنوات وتدفق المعلومات إذ أن قنوات الاتصال الداخلي لا يزال مغلقة أحيانا أو دائما بنسبة حوالي (62%) وهذا واقع أو وضع مغلق يستدعي الإصلاح والمعالجة. أما فيما يخص علاقة الاتصال بالعلاقات الإنسانية فقد كشفت الدراسة أن هناك علاقة تلازم بين سهولة الاتصال وانفتاح قنواته وقوة العلاقات الإنسانية بين فئات الأسرة الجامعية أي أفراد جمهور الجامعة إذ أن نسبة (74.66%) من مجتمع البحث أكدوا هذه النتيجة وفي المقابل أن حوالي (65.13%) من مجتمع البحث أقاموا علاقة طردية بين ضعف الاتصال وانسداد قنواته وظهور الصراع بين أفراد وفئات مجتمع المؤسسة الجزائرية.

- علاوة عن هاتين النتيجتين نسجل نتيجة أخرى على قدر كبير من الأهمية إلا وهي أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة.... الخ. إذ أكد حوالي (37.42%) من عينة الدراسة أن كل عملية إدارية تتوقف في تنفيذها ونجاحها على فعالية الاتصال.

- وعلى مستوى آخر نجد انه بالرغم من استعمال المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية لوسائل اتصال حديثة ومتطورة سواء كتابية أو غيرها إلا أن الوسائل التقليدية للاتصال كالسجلات والمستندات وغيرها، لا تزال معتمدة بكثرة وغالبا ما تكون سببا مباشرا في وجود معوقات في الاتصال وتعقيدات إدارية مثل المبالغة في الشكلية (الرمزية) وكثرة الإجراءات الإدارية وحجز المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة العمل وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية. لهذا نوحى بضرورة الاهتمام بهذا البعد في نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية من خلال ترقية العلاقات الإنسانية واقتناء الوسائل الحديثة للاتصال مع حسن استعمالها في شتى المجالات الإدارية والبيداغوجية الداخلية والخارجية لهذا ذلك يحسن أداء المؤسسة ويرفع من فعالية نظامها الاتصالي الذي بلا شك يساهم في رسم صورة ايجابية للمؤسسة وطنيا ودوليا. ويبقى في الأخير دور نظام الاتصال بوسائله و مكانزmate متغير لدى فئات الأسرة الجامعية، لكون كل فئة تحتل مكانة خاصة وتؤدي دورا متميزا تحكمه محددات سلوكية وتنظيمية ولغوية... الخ.

وإذا أخذنا هذه النتائج بعين الاعتبار، يمكن القول أن الاتصال في واقع أو محيط المؤسسة الجزائرية يشكل عاملا وسببا مركبا أو طائفا يؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها الإداري والبيداغوجي والمجتمعي التنموي، لان الاتصال الفعال في أساليبه ووسائله وقنواته يضمن الشروط المعنوية والمادية للعمل والتفاعل الاجتماعي. كما يمكن الجامعة من ممارسة دورها الأساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق أداء وظائفها الأساسية والمتمثلة في:

- تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والإدارية اللازمة لدفع عملية التنمية الشاملة وتنشيط خطاها. إلى جانب إجراء البحوث وتبني الدراسات الكفيلة بإيجاد حلول ملائمة لمختلف المشكلات التي يجابهها المجتمع. وكذلك العمل النظم والقيم والحوافز والاتجاهات الملائمة لتدعيم التقدم، والحد من القوى المناهضة للتغيير الاجتماعي والاقتصادي الواسع الذي يندرج ضمن التنمية الشاملة.

وفي ضوء ما سبق يمكننا أن نتساءل عن حدود هذه الدراسة و توقعاتها وآفاقها الأمر الذي يدفعنا إلى القول أن الباحث في هذه الدراسة لا يدعي الإلمام بجميع إبعاد ظاهرة الاتصال في المؤسسات الجزائرية بنفس العناية ولكن كانت دراسة الجوانب والأبعاد التي شملتها الدراسة جد هامة وعميقة وتستحق الاهتمام. وما يستحق الذكر في هذا السياق أيضا هو أن المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية تتجه بل قد تكون مضطرة إلى التوجه نحو استراتيجيات اتصالية شاملة ومتطورة إذا ما أرادت الرفع من مستوى أدائها الاتصالي والإداري و البيداغوجي، إلى جانب الاستعمال المتزايد لوسائل الاتصال المتطورة مثل الإعلام الآلي والوسائل السمعية البصرية الحديثة مع مراعاة التفتح اللغوي من أجل ترقية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذلك تدعيم المشاركة الجماعية لأفراد الأسرة الجامعية في جميع الأنشطة الإدارية وغيرها وفي مقدمتها اتخاذ القرارات خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار أن هناك تحديات تواجه المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة التي تعرف فيها الجزائر تحولات عميقة في جميع المجالات القانونية والإدارية والاقتصادية والتعليمية... الخ. حيث تصبح مهمة هذه المؤسسة صعبة تجاه العاملين من ناحية وتجاه نفسها والمجتمع من ناحية أخرى.

ومن هذه التحديات على سبيل المثال نجد:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة.
- نظم المعلومات في إدارة الأفراد والأعمال.
- تغير القيم والاتجاهات.
- إلى جانب مشكلة المنظومة التشريعية والقانونية التي تتطلبها طبيعة العمل والإدارة في المؤسسة الجزائرية. وهذا يعني أن إدارة الأفراد والأعمال في الحاضر وفي المستقبل داخل المؤسسات سوف تتزايد درجة صعوبتها وتعقيدها، وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات في الاتصال والإدارة، حيث أن العاملين اليوم يتمتعون بدرجة عالية من التعليم والتكوين ولذلك فإن مسؤولي أو

مديري المؤسسات وإطاراتهم سوف يحتاجون إلى المزيد فان مسؤولي أو مديري المؤسسات وإطاراتهم سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة والخبرة الفنية والعلمية، من اجل أن يقوموا بالإدارة والتنظيم بفعالية أكثر.

وهناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا ومنها:

\* تزايد ونمو إعداد الموظفين والعاملين المتخصصين.

\* عدم قدرة المسؤولين التنفيذيين في إدارات المؤسسات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية.

\* تزايد مسؤولية المسؤولين في المؤسسات على الإنتاجية والربحية أو على المردودية في أداء أعضائها والعاملين بها.

\* زيادة واتساع حجم المؤسسات وتعدد اهتماماتها وتعقد علاقات العمل.

\* ظهور المهن والوظائف المتخصصة ذات الكفاءة العالية.

\* الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين والخدمات التي يحتاجونها، وهذا يتطلب تعديل وتطوير برامج ونظم العمل والإدارة وأهمها نظام الاتصال، حتى تصبح أكثر ديناميكية وفعالية.

ولضمان استمرار المؤسسة ورفع كفاءتها في الاتصال والإدارة عليها أن تنظر إلى أفراد جمهورها الداخلي (الموظفين، العمال، الأساتذة، الطلبة) على أنهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة. وان تعمل على تحقيق التعاون الايجابي بينهم وتخفيف مظاهر الصراع بين الإدارة والعاملين بهدف زيادة الكفاية في الأداء والتسيير عن طريق اشتراك العاملين في إدارة المؤسسة وهيكلها التي يعملون بها. وتستند فلسفة اشتراك العاملين في الإدارة إلى عدة أسس منها:

\* الاستفادة من أفكار العاملين خاصة منهم الأساتذة والموظفين في رسم خطط

وسياسات المؤسسة تجاه الجمهور الداخلي والخارجي.

\* تحقيق ديمقراطية الإدارة.

\* تقديم الخدمات بما ينفق وحاجات العاملين.

\* إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والفئات الأخرى من عمال موظفين وأساتذة وطلبة وكذلك مع كل أفراد الجمهور الخارجي من خلال توظيف كافة وسائل الاتصال الممكنة.

\* التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تهمهم بواسطة تكثيف الاتصال وفتح قنواته و تنويع وسائله.

\* الاعتراف بأهمية العاملين باختلاف فئاتهم، وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به في الاتصال والإدارة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وخلاصة القول حاولنا في هذه الدراسة الميدانية تقص واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، في أبعاده ووسائله وشبكاته ومعوقاته مع الجمهور الداخلي والخارجي. كما حاولنا رسم حدود لهذه الدراسة وتحديد معالم أفاقها. ولقد تم اعتماد الأسلوب المقارن من حين لآخر، في محاولة لمعرفة ابرز التغيرات التي حدثت في مكونات نظام الاتصال وخاصة الكتابي منه.

ولقد لوحظ تحسنا معتبرا في تطور خدمات الفئات أو الوحدات الإدارية المسؤولة عن الاتصال والاتصال الكتابي على الخصوص. إلا أن بعض المشكلات والنقائص مازالت موجودة، بعضها في مجال التطوير والتعقيد في الإجراءات (الشكليات)، وبعضها كان سببه سوء استخدام وسائل الاتصال المتاحة، وخاصة الحديثة منها إلى جانب انغلاق قنوات الاتصال في بعض أو غالب الأحيان، ولجأ بعض المسؤولين إلى حجز المعلومات عن فئات الأسرة الجامعية المتواجدة خارج محيط الإدارة.

ويأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة مصدرا مفيدا للباحثين الآخرين في مجال الاتصال والإدارة، كما يأمل في أن تساعد هذه الدراسة المؤسسات الجزائرية والقائمين على الإدارة والاتصال فيها على التعرف على جوانب أو مواطن الضعف في نظامها الاتصالي والإداري، ثم العمل على معالجتها، وذلك لتحسين أداء المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وفي الاتصال والإدارة بصفة خاصة.

وعلى العموم فإن ما قام به الباحث لا يعد وأكثر من تسليط للضوء على جوانب هامة من الظاهرة المدروسة، وفتح آفاقا جديدة لدراسات علمية جديدة، وهو لا يدعي



بانه قام بكل شيء، وألم بكل جوانب المشكلة بل هناك جوانب أخرى لا تزال بحاجة إلى دراسة. إذ يمكن القول انه ثمة حاجة لدراسة أكثر عمقا وتخصصا لمثل هذا الموضوع على مستوى الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة الجزائرية.

## شكر وتقدير

بعد الانتهاء من إنجاز هذا البحث، أجد في نفسي رغبة ملحة لأسجل شكري لله سبحانه وتعالى على نعمه، التي لا تعد ولا تحصى، ومنها توفيقني في تدليل الصعوبات وما أكثرها، وإتمام هذه الرسالة، ثم أسجل شكري وتقديري واعترافي بالجميل لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وإخراجه إلى حيز الوجود، وخص بالذكر الأستاذ الدكتور "فضيل دليو"، الذي قبل الإشراف على الرسالة، ثم خصني بإرشاداته وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب على نفسي وعلى تنفيذ هذا البحث وإتمامه.

## الفصل الأول موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

- 1.1: إشكالية الدراسة.
- 2.1: أهمية الدراسة.
- 3.1: أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 4.1: هدف الدراسة.
- 5.1: الاتجاهات النظرية لدراسة اتصال المؤسسة.
- 6.1: الفعل الرمزي: منظور للدراسة.
- 7.1: الدراسات السابقة.
- 8.1: فروض الدراسة.
- 9.1: تحديد المفاهيم الأساسية للبحث.
  - 1.9.1: مفهوم الاتصال.
  - 2.9.1: مفهوم المؤسسة.
  - 10.1: مجال وعينة الدراسة.
  - 11.1: منهج الدراسة.
  - 12.1: أدوات جمع البيانات.
  - 13.1: طرائق وكيفية تحليل البيانات.
- هوامش الفصل.

### 1.1: إشكالية الدراسة:

يختار الناس ما يريدون رؤيته ويفسرون بشكل انتقائي ما يرونه، يختارون ما يريدون تذكره وينسون ما يريدون نسيانه، إن الكلمات بحد ذاتها ليس لها معان، تكمن المعاني في الإنسان والمواقف والعلاقات !

وهكذا فإن الاتصال ليس سلعة، كما أنه ليس مجرد إنتاج للنشرات أو الملصقات أو الدراما الاجتماعية، كما يظن الكثيرون، بل إنه يتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع والتأمل والتعبير والاختبار، والإقناع، وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك والاتجاهات والقيم.

وفقا للاتجاهات الحديثة يعرف الاتصال بأنه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الناس، وخلف دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة. وينظر للاتصال اليوم بوصفه عملية منهجية بمعنى أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر لا مجال على ما سيحدث في المستقبل.<sup>(1)</sup>

وفي هذا الصدد يقول "أندي ريشارد" "Indy Richard" " طالما إن الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره أو إقناعه بشيء ما فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني" <sup>(2)</sup>

بعبارة أخرى الاتصال هو اتفاق الطرفين على المعنى الضمني واحد، أي أن يتمكن المتحدث من أن ينتقل بوضوح ودقة كافيين ما يقصد إليه فعلا يريد، ورأي يتمكن المستمع -المستقبل- من أن يستوعب ويفهم هذا القصد المعنى أما إذا اختلف المعنى الضمني لهما. فإن الاتصال يصبح فاشلا.

وهكذا يمكننا القول أن القدرة على الاتصال في المؤسسة الفعال يكمن في الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن أن يتوصل المتحدث والمستمع: إلى نفس المعنى الضمني المقصود في الرسالة؟ وبالتالي حدوث التفاهم والإقناع والانسجام في الفكر والتنفيذ الصحيح للأوامر؟

العملية إذا تتضمن جهدا مشتركا بين طرفي أو أطراف العملية الاتصالية، حيث يحاول المرسل أن ينجح في توصيل الرسالة الاتصالية كما يحاول المستقبل فهم هذه الرسالة هذا ما نحاول معالجته في الرسالة كما يحاول التعرض لجملته من

القضايا والإجابة على بعض التساؤلات المتعلقة بمبادئ الاتصال الفعالة ومقوماته ودوره في مجرى كافة العمليات الأساسية للإدارة والتنظيم.

وتكشف الملاحظة اليومية عن أن اتصال المؤسسة لا يزال يعاني من عدم إهتمام المسؤولين في المؤسسات والإدارات وخاصة منها الحكومية، وما زال يعاني من قلة الإمكانيات والعاملين المدربين والتجهيزات الحديثة ، كما أن بعض أشكال الاتصال المؤسستي ما زال يعمل وفق إجراءات قديمة ومعقدة تعطل العمل.

وفي محاولة للتعرف على اوضاع اتصال المؤسسة في الإدارات والمؤسسات الخاصة والحكومية ، قام الباحثون بالرجوع إلى عدد من البحوث التي درست واقعه، وقد بينت هذه البحوث أن الاتصال في المؤسسة أو الإدارة يعاني نواحي قصور عديدة تعيق قدرة الجهاز على تقديم خدماته في القيام بمهامه على أكمل وجه الأمر الذي يعطل المصالح العامة ومصالح الأفراد المتعاملين مع المؤسسة بصورة دائمة أو على فترات ولقد أظهرت إحدى تلك الدراسات ما يلي:

#### في مجال التنظيم الإداري للاتصال الإداري:

إتباع بعض الأجهزة والمصالح الإدارية سواء في الإدارة الحكومية أو الخاصة الرئيسية أو الفرعية اللامركزية الكاملة، حيث يكون لكل إدارة أو قسم بالمؤسسة موظفون مختصون لاستقبال وتصدير البريد الخاص بكل قسم. كما تبين من الدراسة أن أقسام أخرى تتبع المركزية الكاملة، حيث يكون هناك إدارة واحدة تتولى مهام الاتصالات في القسم.

#### في مجال إجراءات الاتصال الإداري:

- استقبال البريد الوارد: تبين أن معظم الأجهزة تقوم بتصنيف وتوجيه البريد الوارد قبل فتحه، بينما تقوم أجهزة أخرى بتصنيف البريد الوارد وتوجيهه بعد فتحه.
- كثرة تسجيل البريد الوارد: إذ قد سجل الخطاب الوارد مرتين أو ثلاث مرات.

-استخدام السجلات الكبيرة لعمليات التسجيل وتتميز هذه السجلات بكبر الحجم مما يجعلها غير عملية للتسجيل والبحث.

-كثرة الخطوات التي يمر بها الخطاب ليصل إلى الإدارة المختصة، فلقد بينت الدراسة أنه يمر بسبع وأربعين (47) خطوة.

-تطلب العمل في الأجهزة التي تتبع اللامركزية المطلقة الكثير من الأيدي العاملة في مجال الاتصالات.

-اختلاف إجراءات الصادر والوارد من جهة إلى أخرى، ومن إدارة إلى أخرى دخل الهيئة الإدارية الواحدة في المؤسسة.

-عدم التزام بعض الأجهزة (الأقسام) الإدارية بالنواحي الشكلية والموضوعية للرسالة الرسمية.

-كثرة عمليات التسجيل للبريد الصادر، فقد بينت الدراسة أن عملية تصدير الرسالة تتطلب في بعض الأحيان (42) خطوة.

-تعاني المراسلات الداخلية مشكلات مماثلة للمشكلات التي تعانيها الرسالة الخارجية من حيث كثرة عملية التسجيل.<sup>(3)</sup>

ولعل هذه النتائج التي أفضت إليها هذه الدراسة نجد لها وجود في واقع المؤسسة الجزائرية حيث كشفت زيارتنا الاستطلاعية لمصالح ومرافق إدارات المؤسسة الجامعية بكل من جامعة باجي مختار بعنابة وجامعة منتوري بقسنطينة إن عمليات الاتصال الكتابية الرسمية تخضع لإجراءات شكلية وطويلة ومعقدة لدرجة أن بعض مشكلات العاملين سواء في التدريس أو المصالح الأخرى تأخذ وقتاً طويلاً للرد عليها مما يجعل الموظف أو العامل يشعر بالقلق والتذمر ويقوم بتوجيه انتقادات ممزوجة بالانفعال للمسؤولين والإدارة.

وفي دراسة أخرى حول الاتصالات الكتابية في إحدى المؤسسات الكبرى أظهرت أن المؤسسة تعاني بعض المشكلات في نظام الاتصالات الكتابية بها، بالتجديد أظهرت الدراسة ما يلي:

- الاعتماد على اللامركزية الكتابية الكاملة في تنظيم الاتصالات ولاسيما الكتابية منها مما نتج عنه اختلاف الإجراءات والنماذج المستخدمة في الاتصالات التي يقوم بها أفراد التنظيم (العاملين) سواء داخل المؤسسة أو خارجها، إلى جانب عدم وجود تنسيق في الإشراف على العاملين وتوجيههم وتطويرهم، وكذلك عدم توزيع العاملين بصورة مناسبة على الوحدات الإدارية في مجال الاتصالات، كما أن اللامركزية الكاملة كان لها تأثير في كبر عدد العاملين وفي كثرة الإعتمادات المالية (التكاليف) التي تقوم بها المؤسسة (الإدارة) ، ونظرا ذلك في كثرة تسجيل المراسلات حيث تضاعفت إلى أربع مرات عن المعدل العادي وفي كثرة أعمال الاستلام والتسليم، كثرة الشروحات والتأثيرات على المعاملات الواردة، ومن استخدام المؤسسة لسجلات تقليدية كبيرة تعوق عمليات إرسال واستقبال الوارد الصادر.

وإذا نظرنا اليوم إلى المشكلة الاتصال في المؤسسة ودوره في أبعادها التاريخية والاقتصادية والاجتماعية، سنستطيع أن نستخلص عدة حقائق ونسجل عدة ملاحظات.

- فعلى المستوى التاريخي: نجد أن وجود الإنسان ومصيره ارتبط بالتنظيم للتعبير عن حاجياته واهتماماته ولاسعي لحل مشكلاته للسيطرة على الطبيعة وتحقيق الرقي المادي والاجتماعي، وهذا التنظيم بدوره قام وتأسس على أنظمة من الاتصالات التي سايرت في تطورها وتعقدتها وأهميتها الهياكل العامة للتنظيم والإدارة التي عرفت تغيرا مستمرا انتقلت خلاله من البساطة إلى التعقيد على مستوى الوسائل والنطاق والأداء. حيث بدأ الإنسان اتصالاته بأبسط الوسائل والشبكات الصوتية والحركية ثم طور مجموعة كاملة من الوسائل غير اللفظية لنقل الرسائل.

وبعدها جاءت الأنساق الرمزية الكتابية، وتطور اللغة جعل الاتصال الإنساني قويا سواء على مستوى الحياة العامة أو داخل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها.

-إن طرق ووسائل الاتصال هذه كلها كانت مستخدمة في الوقت نفسه ولا غنى عنها لبقاء الإنسان وإنجاز أعماله، حيث كان ينشئ المؤسسات متنوعة الأهداف والأحجام، تجمع أفراد يدخلون في شبكة من العلاقات الإنسانية والقانونية والاقتصادية، فظهرت أشكال من الاتصال تقوم على مبادئ التنظيم والإدارة أفرزتها نظريات لا تزال قائمة (نظرية الإدارة والعلمية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية البيروقراطية، نظرية النسق المتكامل) واليوم رغم تطور رسائل الاتصال وظهور تكنولوجيا ونظم عصرية تقوم على بمبادئ علمية في العمل والإدارة إلا هناك صعوبات وعقبات تعترض الإنسان في التسيير والتنظيم يتجلى بعضها في ضعف شبكات الاتصال المعتمدة داخل المؤسسات ومنها ما هو مرتبط باللغة ومنها ما هو ناتج عن قلة طرق واستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة وآخر يرجع إلى أسباب تتعلق بالإنسان سواء أكان مسير (رئيس) أو مسير (مرؤوس) مما ينعكس سلبا على نجاعة التسيير وبالتالي تحقيق الأهداف المتوخاة من العملية الإدارية ككل.

### أما على المستوى الاقتصادي والتنظيمي:

فلقد شهد العالم تغيرات عميقة تمثلت في الانتقال من تعدد الأنظمة الاقتصادية وتصادمها إلى العولمة الاقتصادية والثقافية والسياسية التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية وجعلتها النظام الكوني الوحيد لازدهار وتقدم كل المجتمع، ورغم ذلك فإن هناك من الدول والمجتمعات ما تزال تعيش حالة من الترقب والتردد ويظهر ذلك في إقدامها على تبني وتطبيق مبادئ اقتصاد السوق ورفضها لمبادئ النظام السياسي الديمقراطي وحرية الثقافة وتعددتها.

وفي ظل هذا التحول الاقتصادي والتنظيمي برزت عدة ظواهر أهمها على مستوى التنظيم والإدارة، تجلت في حدوث تفكك في علاقات العمل ومفهوم الخدمة.

وقد اتخذت المؤسسات المحدثه طابعا بيروقراطيا سلبيا في غالبيته مبنيا على مبدأ الخضوع السلمي أو التسلسل الرئاسي الذي يعتبر الوسيلة الرئيسية لتنظيم وضبط علاقة التعامل والاتصال بين الرئيس والمرؤوس حيث يتلقى كل موظف أو



عامل تعليمات و أوامره من رئيسه المباشر وهكذا تنوعت وتطورت الاتصالات داخل المؤسسات بأساليبها ووسائلها خاصة منها الرسمية أو الكتابية لمواكبة التطور الذي حصل في مجال التسيير والإدارة. إذ أصبحت الاتصالات تؤدي دورا هاما في إدارة الأعمال والأفراد إلى الحد الذي جعل البعض يذهب إلى القول بأن الإدارة هي الاتصالات. (4)

ويؤكد أحد مديري شركة صناعة السيارات في (الو.م.م) على مدى العلاقة العضوية بين الاتصالات والإدارة بقوله أن العقد الحالي يجب أن يتوج بمعرفة المؤرخين على أنه العصر الذي اكتشف فيه المديرون أن الاتصالات هي أدواتهم الرئيسية. (5) يظهر فعلا أن أيا من أهداف الإدارة التقليدية والحديثة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف ولرقابة، لا يمكن أن تتم وتتحقق بدون الاتصالات.

وإذا رجعنا إلى الوراء من مطلع القرن (21) لوجدنا كم كان للتغيير المتسمر والعميق من آثار واضحة على مدى اهتمام المؤسسات باختلاف مجالها ونشاطها بالاتصالات تجلى ذلك فيما يلي:

أ - توفير وسائل عصرية وتقنية متطورة ومعقدة لنشر استقبال المعلومات بشكل واسع ومكثف.

ب- بدل جهد أكبر ووقت أطول في الاتصالات داخل المؤسسات وخارجها.

ج - حرص واهتمام الموظف الإداري بمعرفة كافة المعلومات المتعلقة بالمهنة وإدارة الأعمال والأفراد والتطلع لما يجري في العالم في هذا المجال.

د - اقتناء وسائل جديدة ومتطورة و التدريب على استخدامها ضمن مجال لإدارة والتسيير طلبا للدقة والسرعة والإتقان في العمل.

هـ- تطلع الإنسان الموظف والمسير لاستخدام لغة الغدارة من حيث هي علم و فن من خلال معرفة لغة الإعلام الآلي ورموزه.

كل هذه المظاهر والتحويلات موجودة في واقع المؤسسات. لأن المؤسسة أصبحت اليوم بمثابة جزء من النسيج الاجتماعي الاقتصادي للمجتمع وفي الوقت

نفسه. فإن بعض التطورات قد وضعت مطالب ثقيلة على الاتصالات في التنظيم والإدارة مثل:

أ-ازدياد حجم المشاكل الاجتماعية والاقتصادية لأفراد كعمال وموظفين ومدراء أو مستخدمين.

ب-تزايد الحاجات المادية والمعنوية وقلة وسائل أسبابها.

ج-عدم التحكم في وسائل الاتصال العصرية من طرف عدد كبير من المسيرين والعاملين.

د-عدم الاستخدام العقلاني لأنظمة ووسائل الاتصال في إنجاز الأعمال وحل المشاكل التنظيمية اليومية والملحة.

هـ-زيادة عبء تكاليف اقتناء هذه الوسائل الاتصالية ونقص اليد العاملة المخصصة في إصلاحها وإنتاجها وطنيا أو محليا.

و- قلة البحوث في العلوم الاجتماعية والأساسية حول الاتصال والاتصال في المؤسسة.

وهكذا يمكن القول أن التكور الاقتصادي للمؤسسات إقترن بظهور مشكلة الاتصال في المؤسسة، حيث ازدادت مهام الإدارة وتعددت واجباتها وحاجات العاملين بها وأفرزت مشكلات في التسيير والعمل تطلب الوضع إحداث ثورة في الاتصال بشبكتة ووسائله من خلال استخدام التكنولوجيا والترشيد العقلاني لكل العمليات الإدارية.

وإذا كنا إلى حد الآن قد ألقينا نظرة تاريخية واقتصادية على هذا الجانب من المشكلة فإنه من الضروري أن نضع المشكلة على محل التحليل الاجتماعي والبسيكو سوسولوجي.

**مستوى التحليل الاجتماعي والنفسي:**

إذ تدرجت وسائل وأساليب الاتصال في تنوعها وانتشارها عبر المجتمعات الحديثة، وقد تأثر ذلك بالتفاوت الحضاري والثقافي والتكنولوجي لدى المجتمعات ومؤسساتها، وخاصة في ميدان التنظيم والإدارة.

وحيثما نتعرض للأبعاد السوسولوجية للاتصال المؤسستي، لا يمكن أن نغفل جوهر هذه الأبعاد، وهو أثر هذا الاتصال على أعضاء التنظيم وعلاقاتهم الإنسانية، من حيث كونهم يؤدون أدوارا اجتماعية معينة ويحتلون مكانات اجتماعية محددة بقواعد ومعايير أيضا نستطيع أن نقر مبدئيا مع معظم الباحثين ، أن المجتمع لا يستطيع الاستمرار والمحافظة على النظام والتنسيق بين مؤسساته دون الاتصال لا يمكن أن يحدث إلا داخل ومن خلال نسق اجتماعي.

ولقد عبر " تشارلز هورتون كولي " "T.H.Coly" ضمينا ، وكذلك " جورج هيربرت ميد " "J.HABERTMITH" عن هذه الحقيقة بالقول إن عملية الاتصال لا يمكن أن تقوم وأن تحدث في حد ذاتها ولكنها تحدث كافتراض مبدئي للعملية الاجتماعية، وفي مقابل ذلك تعد العملية الاجتماعية افتراضا مبدئيا للاتصال الممكن. <sup>(6)</sup> فالإتصال ككل والمؤسستي على وجه الخصوص وظيفة هامة يؤديها في مجال التكامل والضبط الاجتماعي والتنظيمي. حيث أهم السوسولوجيون بالقوة الرابطة لاتصال المؤسسة ودوره في بناء العلاقات وتوجيهها وتحسين الأداء الفردي والجماعي لأعضاء التنظيم والمؤسسات على اختلاف أهدافها.

و إذا رجعنا إلى التراث السوسولوجي لوجدنا مثل هذا الاهتمام ، ومن خلال إدراك الباحثين لمدى التأثير الإيجابي للاتصال و خاصة في المؤسسة منه في قيم أولئك الذين يتعرضون له واتجاهاتهم من ناحية وأدائهم لأعمالهم وتفاعلهم و تعاونهم مع أعضاء المؤسسة .

ولما كان الاتصال وثيق الصلة بالمحتوى الاجتماعي ونسق التنظيم والإدارة داخل المؤسسة ، ويعمل في إطار ذلك ، فيجب أن ننظر إليه بوصفه أحد العوامل العديدة التي تؤثر في الفرد كما تؤثر في السلوك الاجتماعي و نشاط التنظيم

واستمراره و تحقيقه لأهدافه وإشباع حاجات أعضائه. و نسجل في هذا السياق أن معظم البحوث التقليدية ركزت حول حركة الرسالة بين المرسل و المستقبل ، و حول استجابة المستقبل لهذه الرسالة باعتبارها إحدى المثيرات ، كما حصرت اهتمامها على الجهد الذي يبذله المرسل لتتبع محتوى الرسالة و مضمونها ، و تتبع المستقبلين باعتبارهم فريقا أو جمهورا لا تقوم بينهم صلات معينة، و يمكن أن نعتبر هذه البحوث التقليدية تقيحا مفصلا لعبارة "أرسطو " الشهيرة التي مؤداها " طالما أن الخطابة قد وجدت لتؤثر في اتخاذ القرارات فعلى الخطيب أن لا يحاول- فقط- توضيح برهان حديثه و تقديمه في صورة قابلة للتصديق، وإنما عليه أيضا أن يجعل شخصيته الذاتية تبدو و كأنها على حق أو منصفة ، وأن يضع مستمعيه- الذين لهم الحق أن يقرروا- في الوضع العقلي و المنطقي الصائب" (7)

أما الدراسات الحديثة فقد ركزت على تأثير الاتصال في المؤسسة، حيث أوضحت ليس المهم إقامة علاقة مباشرة بين الاتصال والتأثير، بل الاهتمام بطبيعة هذه العلاقة، و العمليات التي تحدث في مجال التفاعل الاجتماعي ، والذي يعتبر المرسل مجرد أحد مكونات تلك العملية.

أما من ناحية تحليل الأبعاد السيكولوجية لعملية الاتصال، نجد أن محور التحليل والمناقشة يدور حول مفاهيم مثل الدافعية (الدوافع) و الانتقاء و الإدراك وهنا نشير إلى أن الدوافع تمثل أهمية خاصة كبعد سيكولوجي من أبعاد الاتصال المؤسستي ، فقد لاحظ " بيرلسون " " Pirllesson " " ن نشرات ومعلقات المؤسسة تعتبر مصدرا لشعور الموظف بالأمان والاستقرار في عالم مزعج " (8).

و حينما نأتي إلى بعد الإدراك فإننا نلاحظ أنه إذا ما قرر شخص أن يقرأ أو يستمع إلى رسالة ، فإنه قد ينتقي أجزاء معينة منها تحض باهتمامه الذي يحدث في مجال الإدراك و الفهم ، ذلك أن الإنسان لا يستمع لما هو موجود ، وإنما هو يدرك ما يريد أن يستوعبه ، ويحدث ذلك بشكل يتوافق مع حاجاته وقيمه وعواطفه وخبراته السابقة. أما من حيث الأبعاد النفسية و الاجتماعية أوضحت التجارب التي

أجراها" مظفر شريف وآش " احتمال وجود ارتباطات معينة بين الإدراك وعلاقة المدرك بالبناء الاجتماعي، فالأفراد يميلون إلى الموافقة على أحكام الآخرين في الجماعة، سواء كانت هذه الأحكام صائبة أو خاطئة، فإجماع الجماعة أو اتفاقها يمكن أن يكون إطارا مرجعيا لأحكام الفرد و موافقه. إذ أن بعض الباحثين مثل " مظفر شريف و ميرتون ".و آخرين يطبقون نظرية الجماعة المرجعية على العمليات التي ينتمي إليها الناس - مثل جماعات العمل - من خلالها إلى جماعات و يرجعون سلوكهم إليها . فالجماعة لا تقدم معيارا للسلوك فقط، ولكن الجماعة الأولية هي الأكثر أهمية حيث أنها تعلم الفرد قيمتها الخاصة و تصوغ قيم الفرد وفقا لثقافتها ونظامها. (9)

ومن هذا يلاحظ كيف تطورت وامتدت وسائل الاتصال وتعددت أساليبه و انتقلت من الاتصال الشخصي إلى الجماهيري إلى الاتصال في المؤسسة، وفي هذا السياق ظهرت أنماط جديدة من التنظيم الاقتصادي و الاجتماعي تستخدم أساليب متطورة من الاتصال ضمن مؤسسات تنتج سلعا أو تقدم خدمات لجمهور من الناس و كانت هذه إحدى العوامل الحاسمة التي دفعت ببعض علماء الاجتماع و الإدارة إلى تأكيد على ضرورة قيام بحوث علمية ميدانية مواجهة المشكلات العديدة الناجمة عن هذه التغيرات العميقة.

بهدف إيجاد حلول لمشكلات التسيير والعمل و تحقيق التنمية و الإصلاحات التي ينشرها كل مجتمع. ونتيجة لهذا التطور العلمي بدأ المسؤولون في كثير من القطاعات و المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية في العالم و بدرجة أقل في مجتمعنا يولون اهتماما متزايدا بالبحث عن الحلول العلمية والعملية لهذه المشكلات الاتصالية والتنظيمية. كل هذا يشير إلى أن البحث الاجتماعي أصبح أكثر من ضرورة وفي الوقت نفسه مطالب أكثر من ذي قبل بأن يعنى:

1- بجمع الحقائق الضرورية لتحديد السياسة العامة لعملية التنمية الشاملة للبلاد.

2- حل المشاكل الاجتماعية والتنظيمية بما فيها مشكلة الاتصال الناجمة أو على الأقل دراستها علميا.

3- إعادة النظر في الأساليب و الأنظمة المستخدمة في العمل والتنظيم، وخاصة ما تعلق منها بالاتصال باعتباره أحد المقومات الأساسية للتنظيم الجيد وتحقيق النجاعة في الإدارة والتسيير.

ويمكن أن نخلص إلى أن مثل هذا التطور و الواقع الذي عرفه نظام الاتصال باعتباره أحد المقومات (مشكلة الاتصال ) بأساليبه ووسائله جدير بالدراسة والمتابعة عن كتب كدوافع للعمل العلمي على المستويين لمؤسستي و الوطني.

حيث يكشف الواقع أن الدول الحديثة بما فيها الجزائر عرفت العشرية الأخيرة تغيرات نوعية وهائلة في المرافق والسياسات و تكنولوجيات الاتصال.

إذ بدأت تظهر إمكانات جديدة لتحقيق أغراض الاتصال بفضل تكنولوجيات جديدة التي يقودها الإنسان أو يتجه إليها منذ 1969. وفي السنوات الأخيرة شكلت صناعة أجهزة إرسال محتويات الماد المطبوعة للحاسبات الإلكترونية الصغيرة، و بصفة خاصة الحاسبات الدقيقة إسهاما كبيرا في مجال جمع البيانات وتخزينها واسترجاعها ونشرها. (10)

وفي الوقت نفسه زاد حجم المعلومات المتاحة لمن توفرت لهم فرصة الحصول على التكنولوجيات والأنظمة الحديثة في التنظيم والاتصال زيادة هائلة بسبب التطورات التي حدثت في معالجة الآلية للمعلومات.

وكمثال على ذلك فقد مكنت طريقة الاستنتاج الالكتروستاتيكية دور النشر والمؤسسات الاقتصادية و التعليمية، من استخراج مطبوعاتهم بناء على الطلب والحاجة، وبدلا من تخزين الألفوف من المطبوعات والوثائق الغير المباعة أو غير المستعملة في المخازن، فإن المسؤولين بالمؤسسات يستطيعون الاقتصار على طبع عدد النسخ المطلوبة فحسب (11). وفي مثل عمليات النشر هذه لا تنشأ مشكلة نفاذ الطبع كما أن الطباعة بالحاسب الإلكتروني لتوفير القدر الكافي من المعلومات تتخذ

أشكالا متعددة ابتداء من الجمع الآلي إلى طباعة النسخ الفردية التي تستجيب للاستفسار عن معلومات مسترجعة.

وبواسطة إدخال الأجهزة الإلكترونية في مجال معالجة المعلومات يتم توسيع الإرسال النبضي للمعلومات (الشفرة الثنائية، أو المعلومات الرقمية) وهو بدوره وسع من مجال وحجم نظم الحاسبات الإلكترونية التي ركبت في المرافق المركزية بالمؤسسات الكبرى (مثل الوزارات والجامعات الكبرى و البنوك)، إذ أصبح من الممكن إقامة وتشغيل ذاكرات مغناطيسية قادرة على استيعاب الملايين من الكلمات. يسهل استحضار كل منها في نظام الحاسب الإلكتروني، وهذا المخزون من المعلومات يسمى: "قواعد المعلومات أو البيانات" (12).

وقد اتخذ هذا التطور في مجال الاتصال و تكنولوجياه داخل المؤسسات وخارجها عدة أشكال منها :

(1) ظهور الوحدات الطرفية المتعددة التي تسهل القيام بأشكال مختلفة من المعالجة عن بعد.

(2) زيادة التوصيلات ومرافق معالجة البيانات حسب طلب العميل أو التخزين أو الحفظ.

(3) دخول شبكات الحاسب الداخلية ضمن الحاسبات الإلكترونية المركزية.

(4) نقل البيانات أو مختلف شبكات الاتصال الإلكتروني أو نظمها إلى ميدان الإدارة والتسيير من خلال البرمجة و العلاقات العامة و حتى الإعلام الخارجي و الإشهار.

ومع ذلك فهناك ثلاث وظائف أساسية تتواتر بصفة مستمرة و يجري استعمالها بصفة متزايدة و هي :

(1) التخزين (الذاكرة) أي تخزين البيانات و الإحصائيات.

(2) وحدات التشغيل الحاسوبية والمنطقية (المعالجة).

(3) وحدات المدخلات والمخرجات المساعدة (التوصيل) .

وهذه الأخيرة هي التي تجعل الاتصال بين المستخدم (سواء كفرد أو مؤسسة... إلخ) و الحاسب الإلكتروني أمرا ممكنا .

ومازالت التحسينات مستمرة في تكاليف الحاسبات الإلكترونية وأدائها وحجمها، وكذلك في تنوع إمكانياتها و الطرق التي يمكن أن تستخدم بها ، ولاشك أن واقع إدارة المؤسسات ومنها الجامعة يكشف بوضوح عن الاهتمام و الانتشار المتزايد لاستعمال المعالجة الإعلامية والإلكترونية في إنجاز العمليات الإدارية وتخطيطها وبرمجتها رغم التفاوت و النقص المسجل في هذا المجال ، الأمر الذي جعل القائمين على الإدارة يشعرون بالقلق وعدم الرضا ، وهو ما جعلنا نهتم أيضا بدراسة هذا الموضوع من خلال ربطه بالآثار وتشخيص واقعه.

وبالإضافة إلى هذا فقد أدت أسباب التقدم السابقة إلى التوسع الهائل في حجم مرافق وسائل الاتصال ونشاطها على المستوى العام ومستوى المؤسسات وإدارتها ، وذلك بفضل ثلاثة تطورات هي (13):

أ ) نمو نطاق البنى و الأنظمة الأساسية و لأساليب الاتصال ووسائله ، والكفاءة المتزايدة في تنظيمها وإدارتها.

ب) استخدام أشكال جديدة من الطاقة والأجهزة لإنتاج الرسائل و استقبالها .

ج) التغير الذي طرأ على الأساليب و الإشارات المستخدمة في وسائل الاتصال أي الإشارات الرقمية.ويمكن اعتبار استخدام أساليب نقل البيانات الرقمية، أكثر هذه التطورات أهمية من الناحية التكنولوجية وانعكاساتها على التسيير و الإدارة وتنظيم العمل بصفة عامة، لأنه يعني تحولا تاما في التخزين ونقل الرسائل الشفوية و البصرية على حد سواء ، والتي يمكن إنتاجها بلغة الحاسب التي حققت تقدما هائلا في التطبيق و التخطيط في العصر الحديث.ويمكن استخلاص على الأقل نتيجتين من التطور المستمر لوسائل الاتصال وأساليبه ولأسيما على مستوى المؤسسات :

-أولهما: أن التطورات تمثل اتجاها لا رجعة فيه بحكم تزايد حاجيات الإنسان وظهور المؤسسات الكبرى .



-ثانيهما: أن العلاقة بين مختلف وسائل وأساليب الاتصال ، هي أساسا علاقة تكامل وليست علاقة تنافس أو تناقض. إذ أن الدول ومؤسساتها التي تختار التركيز على أسلوب فني واحد من أساليب الاتصال ، ينبغي أن لا تفعل ذلك بما يؤدي إلى القضاء على أسلوب آخر أو إهماله، لأنه قد يعتقد بعض الناس أن بدخولنا ما يمكن تسميته بالعصر الإلكتروني سوف تختفي الوسائل التقليدية من سجلات ومطبوعات... إلخ. لأن هذه الأخيرة تبقى كمصادر هامة للاتصال عموما واتصال المؤسسة خصوصا فالوضعية الراهنة على الأقل تتطلب تأمين وحفظ الجهود التي تبذل لاستمرار هذه الوسائل ومضاعفة كمياتها وتحسين نوعيتها بما يلبي حاجيات الناس و مؤسسات المجتمع التي لاتزال في مرحلة متأخرة من التطور أو لاعتبارات ثقافية أخرى .

- فجميع الدول النامية تحتاج إلى التخطيط للدخول بطريقة تدريجية في دائرة الرقمي و التقدم التكنولوجي والعلمي و التنظيمي .

وهذا يشكل جزءا من المشاكل الاقتصادية والتنظيمية التي تعاني منها إلى حد الآن الكثير من الدول النامية ، الذي أصبح وضعها الحالي يحتم عليها أن تبادر إلى إجراء دراسات وبحوث علمية جادة وخاصة منها الاجتماعية . من أجل وضع مخططات وسياسات من شأنها أن تمكنها من تقاسم مزايا التكنولوجيات الحديثة عموما وفي الاتصال خصوصا وتكيفها مع احتياجاتها وظروفها الخاصة. (14)

وإذا توسعنا قليلا في أبعاد المشكلة لوجدنا أن عملية معالجة البيانات التي تقوم عليها الاتصال وتتطلبها الإدارة ، تستخدم في مجالات لا حصر لها ، وقد أدى هذا التطبيق لمعالجة البيانات إلى تحسين الاتصال و توسيع استعماله تدريجيا في عمل المؤسسات الاقتصادية والتعليمية و الاجتماعية... إلخ. من خلال تحسين كفاءة التسيير و التحكم في المشكلات و رفع معدلات إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

ولقد أسهمت كل هذه التقنيات المتطورة إسهاما ضخما في النمو الذي شهدته أفاق أساليب وأنظمة الاتصال ووسائله وأثاره على الصعيد الاقتصادي و

الاجتماعي، و يبدو أنه سوف يكون لتنوع وتعدد مناهج جمع ومعالجة ونقل المعارف والبيانات آثار متزايدة في الحياة اليومية ، وداخل المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية بوجه خاص . ولكن نعترف أنه يبقى هذا التنوع في مناهج جمع ومعالجة ونقل المعلومات وتأثيراته الإيجابية مشكلة كبيرة مازالت تعاني منها الجزائر ، والدول النامية الأخرى ، ويستدعي منها القيام ببحوث علمية وبدل جهود في التنظيم و توفير التكنولوجيا .

ومن الخطأ أن نرى هذه التغيرات والتحديات على أنها مجرد التغيرات والتحديات التكنولوجية فقط ، إذ كما تؤثر السياسة والاقتصاد والإدارة على الاختيارات التكنولوجية ، كذلك نجد أن للتكنولوجيا نتائج سياسية واقتصادية وتنظيمية. فالأساليب الفنية والتنظيمية الجديدة للاتصال هي مظاهر للتغير التكنولوجي والاقتصادي و عوامل له في الوقت نفسه .

- فهل هذه الحقيقة لها وجود في الواقع الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية ؟

- في المرحلة الراهنة أصبحت المؤسسات بشكل عام تقوم على تقنين و تصميم سياسات و لاستراتيجيات للاتصال ، بشكل يقتضي توافر فرص الحصول على المعلومات بكميات كافية، بأقل قدر ممكن ن الجهد و الوقت و المال ،مع ضمان المشاركة و الاستفادة من نتائجها من طرف العاملين والمستخدمين.<sup>(15)</sup> وهنا نجد سؤالاً جدير بالطرح :

- وهو هل يشارك العاملين في تصميم السياسات و الخطط و وضع الطرق و الوسائل اللازمة للاتصال في إدارة المؤسسة الجزائرية ؟

- وهل للاتصال نتائج إيجابية على تسيير و إدارة الأعمال و استقرار العاملين في مناصبهم ؟

- لقد ظلت مختلف وسائل وأساليب الاتصال عاملاً هاماً في تحقيق وتعميم ديمقراطية الاتصال التي أصبحت مطلباً شرعياً للفئة العاملة في المؤسسات التي

تعتمد في تطبيق نظامها في ميدان الاتصال على المعالجة الإلكترونية للمعلومات و الاتصال الكتابية و غيرها لموجهات المشكلات التنظيمية والاقتصادية و الاجتماعية الصعبة و المتزايدة. وهنا تتضح حلقات تمفصل الاتصال بين نظام الاتصال على مستوى المؤسسة (اقتصادية كانت أو اجتماعية ... إلخ.) الواحدة والمجتمع العام<sup>(16)</sup>.

لكن المشكلة التي يبقى يعاني منها المجتمع الجزائري ومؤسساته هي عدم كفاية وسائل الاتصال و صعوبة توسيع مجالات استعمالها بشكل أكثر فعالية . وهذه المشكلة تطرح نفسها على شكل سؤال هام في مجال هذه الدراسة. من كل هذا نستنتج:

(1) إن المشكلات التي يعاني منها المجتمع الجزائري و مؤسساته كسوء التنظيم و عدم التحكم في الوقت و غياب التنسيق بين أقسام الإدارة و التردد والارتجال في توجيه ومراقبة العاملين والتأخر في إنجاز الأعمال و تجسيد الأهداف ... إلخ يعتبر الاتصال أحد العوامل الهامة في وجودها.

(2) غياب الدراسة العلمية الدقيقة لهذه المشكلات وبالتالي عجز المسؤولين على تلمس الحلول المعقولة والعملية لها .

(3) عدم تحكم المسؤولين في الإدارة وفي تقنيات وأساليب الاتصال في المؤسسة .

(4) عدم الاستعانة بذوي الخبرة و المعرفة في مجال الاتصال من طرف مدراء و مسيري المؤسسات لرفع مستوى الأداء الإداري .

وإذا تتبعنا واقع الجزائر و التطور الذي عرفته منذ الاستقلال نجد أنها شرعت منذ البداية في وضع مخططات عون التنمية ، تهدف إلى تحقيق تقدم شامل من خلال :

(1) القضاء على التخلف بجميع أشكاله الاقتصادي والتكنولوجي والتنظيمي وهذا يمر بإقامة مؤسسات قوية وعصرية .

(2) القضاء على الظروف السيئة التي تعرقل العمل داخل المؤسسات و تخلف التوتر والصراع بين المسؤولين والعاملين .

(3) حل المشاكل الاجتماعية والمهنية للعاملين ، مع إعادة تنظيم العمل و وضع أنظمة جديدة للحوافز المادية والمعنوية تقوي العلاقة بين العامل بالمسؤولية تجاه المؤسسة والمجتمع .

(4) إجراء بحوث وتجارب في مجال التنظيم والاتصال قصد رفع من مستوى التسيير .

(5) الاستفادة من سياسات الدول المتقدمة في مجال الاتصال و ذلك بتكييفه مع واقع المؤسسة الجزائرية ، ومن ثم وضع خطط واستراتيجيات جديدة على أساسها تتميز بالواقعية والفعالية.

لقد كانت الصفة الجوهريّة في تجربة الجزائر التتموية.التخطيط المركزي ،و ضخامة المشاريع ، و تمركزها في المدن الكبرى ، وكانت من المشاكل الأساسية هي مشكلة الربط بين مرافق وأنشطة الاتصال و الأهداف الوطنية و بعبارة أخرى مشكلة دمج نظام الاتصال بأساليبه ووسائله وتطويره ضمن خطط التتمية الشاملة.<sup>(17)</sup> و نظرا لكون الاتصال ليس قطاعا مستقلا ، فربما اقتضى التكامل في هذا المجال أكثر منه في المجالات الأخرى.تطوير سياسات الاتصال لا تقتصر على الإعلام ، بل تخص الاتصال في المؤسسات بجميع أبعاده ومقوماته حتى يتحسن مستوى التسيير و إدارة المؤسسات.

و عملت الجزائر أيضا على أن يكون هناك ترابط بين الاتصال وبين طرف التنظيم و الإدارة في جميع القطاعات .

لكن يبقى هذا المطلب غير مجسد ميدانيا ، وهو بهذه الكيفية يطرح مشكلة تستدعي البحث العلمي .

إن النتائج المترتبة عن الطرق المتبعة في استخدام الاتصال بينت أن الاتصال لم يعد مجرد وسيلة لتوعية العاملين في المؤسسات أو بين المؤسسات والمواطنين في المجتمع ، بل صار اليم أسلوبا لتحقيق أغراض نفعية اقتصادية و

اجتماعية... إلخ و إنجاز أساليب الإدارة و التسيير ، وغرس الاستعداد لدى العاملين لتقبل الأنظمة الإدارية واحترام قواعد السلطة القائمة. (18)

و من جهة أخرى نجد الإدارة في المؤسسة الجزائرية اعتمدت على الاتصال الهابط واكتفت بتقنيات الإعلان وكانت النتائج المحصلة بعيدة عن تلك المتوقعة و كرسست التفاوت بين المؤسسات الاستراتيجية و المؤسسات الثانوية . وهذا الوضع أفرز مشكلات خطيرة منها وجود نظام إداري مشوه لا يتماشى والأسلوب العلمي الحديث للإدارة والتنظيم ، و انتشار البيروقراطية التي جعلت الأجهزة الإدارية و الأساليب الاتصالية للمؤسسات تعمل بطريقة تتضمن التخلف و الجمود و مظاهر الفوضى و لكي يتحقق الفهم الدقيق للجانب البيروقراطي في نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر أو في أي بلد نامي كما يقول -ديفيد ايوناتي - يجب الإلمام بمدخل السياسة التنظيمية لكل دولة. (19)

وهناك مفارقة عجيبة في الجزائر وفي بعض الدول النامية ، وهي أن التنظيم البيروقراطي ينظر إليه على انه مصدر من مصادر السلطة السياسية و أداة فعالة من أدوات النفوذ. وينفق بعض كتاب الإدارة العامة في الدول النامية على وجود تباعد بين من يعملون في الإدارة (المسؤولين) و بين من يعملون خارجها، خاصة في العملية الإنتاجية ، و التنفيذية (العمال) ووجود هذا التباعد بين العاملين والإدارة داخل المؤسسة الجزائرية قد يكون نتيجة وسببا في أن واحد لأساليب المستخدمة وهذا يطرح بدوره وبقوة أهمية البحث الاجتماعي لمثل هذه القضايا التي تمثل العمود الفقري لتنظيم العمل و الإدارة .

وبعبارة أخرى أن من المشكلات التي يجب أن تعمل المؤسسات في الجزائر على دراستها دراسة علمية اجتماعية و حلها عمليا هي :

(1) توفير نظام فعال للاتصال بأساليبه ووسائله المتطورة والمفتوحة بين الإدارة والعاملين.

(2) نشر و تكتيف أساليب ووسائل الاتصال مع توسيع مجالات استعماله.

جعل من الاتصال عاملا هاما في خلق التفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة من جهة، وبين المؤسسة التي يعمل بها العاملين والمجتمع الجزائري من جهة ثانية .

وخلاصة القول أنه من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في كل المؤسسات لتوليد تيار من الرسائل والمعلومات هو أنه لا يكون الاتصال رأسيا أو يسير في اتجاه واحد أو تنتجه فئة قليلة من أجل الفئة الدنيا(الموظفين البسطاء)أو الجمهور-طالبين السلعة أو الخدمة- إذ يتطلب الأمر تغييرات بنيوية تهدف إلى تيسير التدقيق الأفقي أو التبادل الذي يضمن المشاركة الإيجابية من جانب المسؤولين والعاملين على حد سواء ، وهو يتعلق بالمضمون والقرارات و البرامج أكثر مما يتعلق بالمعدات والأجهزة .

وهذا ما يطرح بقوة نتائج الاتصال و تأثيراته على مستوى إيجاد علاقات إنسانية توطد التعاون وتنمي الفاعلية والانسجام بين فئات العمال و الإدارة داخل المؤسسة الواحدة لذلك يتعين تكريس اهتمام كاف بحقيقة و هي:

- أن المفاهيم و القيم التي يقوم عليها الاتصال والتنظيم في المؤسسة الجزائرية هي التي ينبغي تغييرها. إذ يجب أن يكون من الأهداف الأساسية لأنظمة و أساليب الاتصال هي تصحيح وملاءمة البنى القائمة بهدف الوفاء بالحاجة إلى تدفقات أوسع نطاقا للرسائل المعلومات ، وإلى تحقيق ديمقراطية أكبر في الاتصال، وبلغة مفهومة ومتداولة بين أغلب أفراد المؤسسة. وهذه الحقيقة الأخيرة تطرح مشكلة هامة جدا وجوهرية في دراستنا لهذا الموضوع .

هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية و بلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية ،والعكس صحيح ؟  
ومن هذا التساؤل نجد أسئلة هامة أخرى سنحاول الإجابة عليها في سياق هذه الدراسة و هي:

- 1) ما طبيعة و خصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق ؟
  - 2) هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير (دور) إيجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ؟
  - 3) أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال؟
  - 4) وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟
- هذه هي الأسئلة الهامة التي نريد الإجابة عليها ميدانياً أملين أن نتمكن من تحقيق ذلك في خاتمة البحث .

## 2.1: أهمية الدراسة:

يمكن أن نعتبر اليوم الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون والقائمون على إدارة المؤسسات يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ، ذلك لأنه لا يمكن أن نتصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال مهما كان شكله رسمي أو غير رسمي كتابي أو شفوي ...إلخ .

و يعرف أغلب الباحثين الاتصال بأنه عملية نقل أو تحيل فكرة مامن شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل ) بغية تغيير سلوكه.

إن اتصال المؤسسة (التنظيمي) أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة أو مؤسسة ماهو إلا عملية هادفة تتم بين الطرفين (شخصين أو جماعتين أو شخص وجماعة) أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء و للتأثير في الموقف و الاتجاهات والعلاقات.

ويلح كثير من الباحثين مثل " فراس " و "مونج" و "راسل " بأن الاتصال في المؤسسة (التنظيمي ) مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم الأخرى ، وذلك لاعتقادهم و قناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاستعمال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسات وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت على أنقاض

مدرسة الإدارة العلمية ، قد أولو موضوع الاتصال في المؤسسة ، وخاصة الاتصال اللارسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين ، فإن موضوع الاتصال في المؤسسة أو التنظيمي لم يصبح مفهوما محددًا أو مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى. (20)

إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت للاتصال الرسمي وغير الرسمي أهمية كبيرة ، وذلك على مستوى مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، واهتمت بتفاعل المؤسسة بمحيطها الخارجي ، وخاصة في مجال تبادل التأثير بأشكاله المختلفة، والحصول على المعلومات و انطلاقا من تناول وتحليل وظائفه فإن "كاتز" و"كوهن" باعتبارهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة يلحن على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط ، بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه و بوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق ، إضافة إلى التأكيد على أن الاتصال متغير قد يتخذ شكلا متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما هو معتمد في دراستنا هذه.

وقد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى، وذلك كتأثيره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المؤسسة (المنظمة) .

و يرى باحثون آخرون مثل "كلود هيرير" و "بورتز" و "بيتس" بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال في المؤسسة (أو التنظيمي) في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية والتنفيذ والمراقبة، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة . (21)

و يمكن أن نقف أكثر على أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال إبراز الدور الوظيفي له حسب منظور مدرسة الأنساق المفتوحة بصفة خاصة .

و يقصد الباحثون والمهتمون بالاتصال و خاصة منهم الأمريكيون مثل "قراس" و "مونج" و"راسل" بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير الاتصال في عملية التنظيم والإدارة بصفة



عامة. (22) ولا يخفى على أحد بأن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال ، ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية أو إدارية و سلوكية في مختلف المستويات الإدارية (حسب الهيكل التنظيمي أو النظام الإداري) مما يبرر القول بأن الاتصال- وفقا لذلك- عدة وظائف تعكس الأهمية التنظيمية والإنسانية والثقافية و الاقتصادية ... إلخ والتي يكتسبها يمكن تلخيصها في عدة ميادين منها:

### (1) العمل والإنتاج :

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي أو المؤسستي الرسمي منه أو غير الرسمي في المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية عن عملية الإنتاج. (23) ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير العملية الإنتاجية من حيث الكم والنوعية ، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء كتوجيه الملاحظات والتنبهات وحتى الإنذارات بسبب التغيب والإهمال و التهاون عن العمل ، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافئة الأداء الجيد للعمل و إرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات و الندوات لمناقشة المشاكل ، ورفع مستوى الأداء والإنتاج وتحسين النوعية ، وقد بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوثون" مدى تأثير الاتصال غير الرسمي الذي ينتج عن التنظيم غير الرسمي لجامعات العمل في تقنين العمل وتنفيذه وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال وأخبار تأخذ شكل الدعاية والإشاعة وبعضها يعزز بما يسمى بالاتصال الاللفظي باستعمال الإشارات والإيماءات والنظريات ، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضى والاشمئزاز و الإعجاب والاحتقار و القبول والرفض. (24)

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة إجراء بحوث سوسيولوجية ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال والأداء الإداري والتنظيمي من جهة و تأثير ذلك في الإنتاج و تحقيق النجاعة والربح من جهة أخرى .

### (2) الإبداع:

والمقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي والإداري، وتطوير المؤسسة و ترقية العمليات الإدارية الكبرى من تنفيذ وتخطيط وتنسيق ومراقبة وتقويم .

وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال في المؤسسة ممارسة ، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها عادة مختلف الأطراف للتغيير والتغير الإداري والتنظيمي ، فالتعود والروتين والنمطية و التقنين - باعتبارها تقنيات لتسهيل أداء العمل- تعتبر أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع، علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات ، وخاصة عندما يتطلب الإبداع بدل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة ، بحيث يمكن القول أنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى ،ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن والانسجام الفردي والاجتماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة .

وللإبداع بعدين يجسدان وظيفته الأساسية ، يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار و المقترحات والمشاريع والموضوعات والحلول والخطط الجديدة ،ويتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال ،فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين ، وذلك بوضع برنامج أو أكثر وتهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة أو الرفض والصراع وإقناع مختلف الأطراف -من العاملين والمسؤولين على حد سواء -بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وإدارة الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة وبضرورة تهيئة جو نفسي وإنساني يسمح لأعضاء أو أفراد المؤسسة باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل ، وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات والظروف .

**(3) الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية<sup>(25)</sup>:

أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .

ب- تغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي .

ج- ضمان استمرارية العملية التنظيمية والإدارية للمؤسسة و باختصار فإن للإنتاج والإبداع والصيانة وظائف ثلاث يسهم في تحقيقها و التأثير في توجيهها إلى جانب تأثيره في أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والتوجيه... إلخ. وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والأفراد ، ومهما يكن فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال: ذلك إذا كان المفهوم الأول يتعلق بمضمون الاتصال ، فإن المفهوم الثاني يرتبط بالأشكال والمستويات التي يتحرك فيها الاتصال ، وذلك ما يكون شبكات وقنوات الاتصال .

بالإضافة فإن الاتصال على مستوى المؤسسة يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للإدارة بكل معنى الكلمة ، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري إلى الإدارة العامة أو إلى مركز صناعة القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات و التوجيهات إلى مراكز التنفيذ .

وعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة ، ولهذا يقرر " شاستر برنارد " " أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال " (26) .

ويذهب "سيد هواري" إلى نفس الفكرة في قوله " أنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال " (27) . ، أما "دينيس مورني" فقد اعتبر أن الاتصال شرطاً أساسياً لكل تنظيم ناجح، وأضاف أن القدرة على الاتصال ضرورية لمساعدة كل مدير أو مسؤول على إنجاز مهامه، كما أنه لا يعتبر إدارة مجرد مهارة الاتصال، وإنما يؤكد أن الكفاية الفنية والقدرة على الرقابة والإشراف... إلخ .

بالنسبة للمدير تعتمد على الاتصالات الناجحة، ومن هنا فإنه ينصح كل من يرغب في النجاح في عمله الإداري ، أن يتعلم كيف يتصل بأعضاء التنظيم والمؤسسة اتصالاً سليماً ، يتيح له فهمه بسرعة ووضوح و بذلك يفهم كل طرف الآخر (المسؤول، والعامل ) ، فهما صحيحاً ، وذلك هو الاتصال الإداري الناجح

والمشود.<sup>(28)</sup> و اعتمادا على ماسبق فإن الإداري المسؤول يتولى إصدار القرارات والتعليمات و الأوامر، ثم يتولى جهاز الاتصال نقلها إلى العاملين والموظفين المرؤوسين ليقوموا بدورهم فيما بعد بنقل التقارير والمقترحات ونتائج العمل إلى المدير .

وهكذا يتمكن المدير من تنسيق الأعمال وتوزيع المهام و المسؤوليات ، ويعمل على إبلاغها للجميع ،لكي يلم كل من يعمل بالمؤسسة ، بخطوات سير العمل و يؤدي دوره في حدود اختصاصه في إدارة المؤسسة.و المدير أو المسؤول الذي يعمل وفق هذا المنهج يستطيع أن ينسق في إدارته شؤون عمله بالأصول العلمية والعصرية لعملية الإدارة ،التي تقضي أن يكون الاتصال القناة و الوسيلة التي يتم بواسطتها يتم إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر ،بقد إحداث تغيير متوقع .

ويلخص "الدكتور علي بدران" فلسفة الاتصال في الإدارة بقوله " إن عملية الاتصال عملية اجتماعية مؤداها أن يؤثر شخص أو أشخاص في سلوك الآخرين للوصول إلى هدف معين ، ويضيف أنه إذا لم يحدث اتصال بين الأفراد والجماعات لفترة من الزمن داخل المؤسسة،فالمتوقع هو أن تكون هذه الفترة غير منتجة من ناحية العمل الجماعي<sup>(29)</sup> ومعنى ذلك أنه إذا طالت هذه الفترة انفكت روابط الجماعة ، وهذا ما يؤكد أن الاتصال في أي مؤسسة ،هو الذي يحرك مجرى الحياة داخلها ويضمن بالتالي استمرارها وبناء قراراتها ،حيث يكفي إذا كان الاتصال ضعيفا أو يتم في غير وقته كانت كل القرارات التي تبنى على أساسه فاسدة لأن الغاية من اتخاذ أي قرار هو تبليغه للجهة المعنية به قصد تنفيذه.

والاتصالات الإدارية من جهة أخرى تعتبر القاعدة الأساسية لقيام العلاقات الإنسانية واستمرارها وقوتها ،سواء كان هذا الاتصال يتم الأقوال أو الأفعال أو الصور وسواء بوسائل بسيطة أو متطورة مباشرة أو غير مباشرة بالإضافة إلى ذلك يتم تبادل المعلومات الإدارية بين المستويات المختلفة في المؤسسة وكل ما

يحيط بها بواسطة الاتصال. ويمثل نظام الاتصالات الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه للعديد من الأسباب و تظهر أهمية الاتصال في عدة جوانب من أهمها الإدارية. ذلك أن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على طبيعة وقوة الاتصال ، إذ لا يمكن تصور نجاح المؤسسة بدون اتصال فعال ، فالاتصالات السيئة ، أو الضعيفة تؤدي حتما إلى الأداء السيئ للأعمال والمهام في المؤسسة ، وخاصة في المستويات السفلى من الهيكل الإداري ، كما تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في العلاقات العامة .

فوجود شبكات اتصال يسمح بتنظيم علاقات العاملين داخل مؤسستهم و بأخرياتها، كما توزع بينهم المعلومات و الحقائق و الأفكار و تعرفهم بنوع المشاكل التي تعانيها المؤسسة الأمر الذي يمكنهم من أداء عملهم بالكفاية المطلوبة، لذلك يعتبر "كاتز" Katz "Rober Kohan" الاتصال بأنه وحدة إعلامية و ذلك لأن شؤون وأعمال المؤسسة تعتمد وتقوم في الأساس على تبادل المعلومات والبيانات و الحقائق وحتى المشاعر بين الأفراد في مختلف مستويات التنظيم والإدارة بالمؤسسة. (30)

إضافة إلى كونه يؤدي إلى التعاون في العمل، ويستخدم في توجيهه والتحضير، كأن يجعل المسؤول مرؤوسيه يقبلون على أداء عملا أو واجبا معيناً على رضى وارتياح، وهو يعمل على تجميع وجهات النظر والتصورات بقصد إقناع العاملين، والتأثير في سلوكهم و تصرفاتهم خلال أوقات العمل ، كما أنه يساعد العاملين، من التعرف على البيئة المادية و الاجتماعية داخل المؤسسة وقد يكون من جهة أخرى وسيلة للتسلية والترفيه و حفظ وثيق للروابط الإنسانية. (31)

مما سبق تبرز أهمية الاتصال في المؤسسة كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه عملية مستمرة طوال عمر المؤسسة تنشط وتدعم التخطيط و التنظيم وتعطيها دفعة قوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات و التنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة والتقييم.. إلخ ويؤدي كل ذلك بالاتصالات و المبادرة بها في

الوقت المناسب إلى إنجاز الكثير من أعمال أعضاء المؤسسة مسؤولين ومروسين ، إلى درجة أن بعض الباحثين يطلق علة الاتصال قلب الإدارة إذ في الواقع يتعذر إتمام أي جزء من العملية الإدارية قبل توفير نظام قوي من الاتصالات ،ومعرفة مدى فعاليتها في المؤسسة ، وعلى سبيل المثال نجد أنه عملية اتخاذ قرار معين في أي مؤسسة يتوقف على سلامتها ونوع المعلومات و دقتها ووفرته التي تصل إلى المسؤول عند اتخاذ القرار .<sup>(32)</sup>

ومن جهة أخرى فإن مجرد اتخاذ القرارات لا يعني شيئا كثيرا بالنسبة للمؤسسة و أعضائها ما لم يتم نقلها و اصالتها إلى سائر الأشخاص والجهات التي يعينها الأمر و عندئذ فقط يحدث الأثر ويترتب عليه التصرفات والمواقف و الإجراءات و ربما قرارات أخرى.و لا يتوقف أثر ودور الاتصال في المؤسسة عند هذا الحد بل يمكن القول بأن الاتصال هو الذي يقرر ويحدد نوع القرارات التي تتخذ و أنسب المستويات التنفيذية التي تصدرها.

و نجد أن مدى صعوبة أو سهولة عملية الاتصال و قيمة و طبيعة مضمونها عامل مهم في تحديد المستوى الذي تتخذ عنده القرارات الإدارية. وحيث تصعب عملية الاتصالات نجد اتجاها ملموسا لتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا الأخرى حتى لا يتعقد أو يتعطل العمل التنفيذي أو يتأخر فتضيع اللحظات المناسبة لاتخاذ الإجراء المناسب و الفعال.

و هكذا يتأكد أن عملية الاتصالات في المؤسسة و أهميتها تبرز في اتخاذ القرارات و خلق نشاط معين و توجيهها و تتبع نتائجها و تقويمها فإذا لم تتم العملية الاتصالية أو إذا توقفت عند المستوى غير المناسب أو تمت دون الكفاية،فقد تترتب عن ذلك أوخم العواقب.و لهذا يرى بعض العلماء في هذا المجال أن أكبر الأزمات التي تقع فيها الإدارة هي ناتجة عن الإخفاق في ممارسة الاتصالات.

لذلك يعبر "كونتز أدونيل " " A. Komtz " عن عملية الاتصالات في المؤسسة، فيذكر أنه يجب تشجيع العاملين وحثهم على العمل من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة ، كما يجب تدريبهم و تهيئتهم للعمل. وإسناد الوظائف والأعمال لهم وتنسيقها فيما بينهم و تحفيزهم لها ورفع الروح المعنوية لهم . و كل هذه الأنشطة و العمليات تتطلب بالضرورة و تقوم على الاتصالات التي يجريها أفراد التنظيم أو المؤسسة فيما بينهم كرؤساء أو مرؤوسين. (33)

و يندرج ضمن ما سبق ذكره قيام المدير باستعمال المعلومات الواردة من العاملين عن طريق الاتصالات لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بواسطة الاتصال الذي يفترض أن يكون فعالا .

و عملية الاتصال لا تعني اتصال الرئيس بالمرؤوس فقط، بل تمتد لتغطي جميع الاتجاهات و المراكز الإدارية و التنفيذية ومن أهم أنواع الاتصالات التي يجب بحثها والوقوف عندها تلك التي تتم بين أعضاء الهيئة الإدارية ذاتها و من جهة أخرى تتمثل أهمية الاتصالات في المؤسسة ، ضرورة أولية لإتمام العلاقة بين الرؤساء و بين الإدارة العاملين من جهة ثانية ،ذلك أن العاملين لابد وأن يكونوا على علم بالمعلومات المتداولة بينهم ، والبيانات الحقيقية لعملية الاتصالات مع مرؤوسيههم و حتى يستطيع المدير رسم السياسات ووضع الخطط و البرامج العملية و اتخاذ القرارات حتى لا يكون بعيدا عن محور العمليات الإدارية ومركز الأداء و اتخاذ القرار. (34)

فالاتصالات في المؤسسة بهذا المعنى وهذه الأهمية تمثل الصلة الطبيعية و الرابطة التنظيمية بين المديرين والعاملين في رسم السياسات و إنجاز أهداف المؤسسة و المحافظة على وجودها من خلال شروط وقواعد معينة وواضحة ،علما بأن عملية الاتصالات لا تتم مرة واحدة بل هي عملية مستمرة تضع للتقويم والتعديل و التطوير باستمرار.

وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات في المؤسسة ذاتها يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية أو أي عامل في المؤسسة يكون مسؤولا عن أعمال معينة تخصه أو تخص من هم تحت مسؤوليته.

و بالتالي فإن عدم دقة و كفاية هذه الاتصالات لا تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر كذلك لى كافة أعمال العاملين في المؤسسة و تظهر آثارها على مستوى الميول و الاتجاهات و الأداء و العلاقات و الروح المعوية للمسؤولين و العمال على حد سواء. لذلك نخلص إلى أن أهمية الاتصالات في المؤسسة تتجلى في شتى المجالات التنظيمية و الإدارية و الاقتصادية و الإنسانية و التقنية داخل المؤسسة و خارجها. و تبدو أهمية الاتصال في المؤسسة على وجه أكثر تحديدا في علاقته الوثيقة و المباشرة بالتخطيط و إصدار القرارات و التنسيق و إنجاز الأعمال و التقويم و الرقابة التي تبدأ بمرحلة التشخيص للمشكلة ثم مرحلة البث أو العزم ثم مرحلة تحديد البدائل ثم مرحلة التقويم لكل البدائل، و تنتهي بمرحلة اختيار البديل المناسب، و كل ذلك وفق مراحل منسقة و مضبوطة.

### 3.1: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

انطلاقا من أهمية الاتصال عامة و الاتصال في المؤسسة خاصة في مختلف ميادين النشاط الإنساني و منها الإدارة حيث لم يعد هذا الاتصال مجرد أداة مساعدة في العمليات الإنتاج بل أصبح إنتاجا من نوع متقدم في التنظيم و الإدارة. حيث لم يعد هناك فرد أو مؤسسة تستطيع مباشرة مهامها بعيدا من عمليات الاتصال المكثفة و المتزايدة في الاتساع التي تسمح بنشر و تبادل المعلومات التي تعتبر أساس نجاح المؤسسة و مسيرتها.

إذ أن من يملك معلومات أكثر هو الأقوى لأنه متاح له فرصة اتخاذ القرارات المبنية على معرفة أدق بالواقع الذي يتعامل معه و بالمشكلات و طرق العمل السائدة و تصدق هذه الحقيقة على الدول و الأفراد كما تصدق على المؤسسات التي أخذت المتقدمة منها تعطي عناية خاصة لنظم الاتصال الخاصة بها و تتابع أحدث التطورات التقنية في هذا المجال و تستخدمها، و إن تزايد الاهتمام بالاتصال في المؤسسة من حيث هو مشكلة إنسانية و إدارية في المؤسسة الجزائرية يعود لتأثيره البالغ على العنصر البشري كعامل أو مسير و بالتالي لدوره الحاسم في نجاح أو فشل هذه



المؤسسات من حيث تحكمها في أهدافها و مساهمتها في تلبية حاجات المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة .

وهذا ما دعانا إلى الاهتمام بمشكلة الاتصال في المؤسسة ودوره في تطوير الإدارة في المؤسسة الجزائرية خاصة الجامعية منها باعتبارها مشكلة اجتماعية تنشأ في مجتمع نامي يمر بتحولات عميقة في شتى الميادين و تفرز آثار مثيرة الاهتمام ومنتجة لمظاهر التغيير تظهر على مستوى العلاقات الإنسانية و بصورة أثر على التنظيم الإداري.ولما كان اختيار أي باحث لموضوع ما جدير بالدراسة لا يتم بمحض الصدفة ، بل تتحكم فيه أسباب موضوعية وأخرى ذاتية و انطلاقا من الأهمية القصوى التي يكتسيها الاتصال في المؤسسة بالنسبة للإدارة باعتبارها الدعامة الأساسية لكل العمليات الإدارية الكبرى إلى جانب كونه أصبح موضوع اهتمام و انشغال كافة الناس من عمال و مسؤولين وباحثين في الإدارة وسوسيولوجيا العمل . صارت دراسة هذه المشكلة أكثر من مجرد دراسة أكاديمية . ويمكن حصر الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار مشكلة البحث في ثلاثة أسباب هي :

(1)- إن واقع الإدارة في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية كانت أو الاجتماعية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم و صعوبة تسيير الموارد البشرية و عدم التحكم في توظيف الإمكانيات المالية والمادية، ومن أهم المشكلات ضعف استعمال وسائل وأساليب الاتصال و أحيانا إهمالها مما جعل هذه المؤسسات تعاني الركود و تنتظر الزوال والتصفية .

لذلك وجد الباحث نفسه ملزما علميا بالدرجة الأولى بدراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع الإدارة الجزائرية و لم يجد من يوليه الاهتمام بالبحث والدراسة الجادة .

(2)- السبب الثاني : هو الدور الخطير الذي أصبح الاتصال في المؤسسة يلعبه في حل مشكلات العمل ورفع مستوى الأداء الإداري الضروري لنجاح المؤسسة و

تمكنها من منافسة غيرها من المؤسسات ضمن القطاع الواحد أو على مستوى النسيج الاقتصادي و الاجتماعي الوطني و الدولي الذي يقوم على مبدأ المنافسة الحرة والاحتكار المكرسين لحقيقة النجاعة و الربح.

(3) - السبب الثالث : هو افتقار المكتبة الجزائرية من جهة و المؤسسة الاقتصادية و الاجتماعية الجزائرية من جهة أخرى إلى البحوث و الدراسات العلمية الحديثة و الدراسات العلمية الحديثة التي تتناول بعمق وواقعية موضوع الاتصالات في المؤسسة التي أصبحت من أخطر المشكلات التي تقلق الإدارة و تعيقها وخصوصا في هذه الفترة التي تحاول الجزائر فيها إعادة تنظيم اقتصادها و مؤسساتها بما يسير و مقتضيات مرحلة اقتصاد السوق و الدخول في التكتلات الاقتصادية الدولية (الاتحاد الأوروبي ، منظمة التجارة الدولية ) و لن يتأتى ذلك إلا بالبحوث العلمية المتخصصة في هذا الميدان و لعل هذه الدراسة تسهم ولو بقدر بسيط في وضع معالم أو منطلقات ميدانية لحل مشكلة أو التمهيد لتأسيس نظرية متكاملة عن واقع الاتصال في المؤسسة و علاقته بتطوير الإدارة في الجزائر. كما أنها دراسة يراد لفت نظر الباحثين إلى مشكلة هامة من مشكلات المجتمع الجزائري قد تكون لبنة أو خطوة جديرة بأن تسهم في إيجاد تفسير علمي يؤول إلى حل عملي يقلل من ضعف الإدارة في المؤسسة الجزائرية .

(4) - أما الرابع : فهو يتعلق بشخصية الباحث و ميوله العلمية و اهتماماته البحثية ، حيث أن دراسته هذا الجانب من السلوك الإنساني و العلاقة بينه و بين الأداء الإداري الناجح ليس وليد الصدفة بل يعود إلى فترة الثمانينات و استمرت بكتابات و بحوث مما يؤكد ارتباط اهتمام الباحث العلمي بهذا الموضوع الشائك و المعقد . و في الوقت نفسه هو من أهم المواضيع وأكثرها ارتباطا وبتخصص الباحث ، على الرغم من أن البحث في اتصال المؤسسة يعتبر من البحوث الاجتماعية المبكرة في الجزائر . و بناء على ذلك فإن أسباب اختيار مشكلة البحث جاءت استجابة لعوامل موضوعية وواقعية و نفسية و مجتمعية طرحت نفسها على الباحث منذ مدة ليتوجه إلى دراسة

واقع الاتصال في المؤسسات ودوره في تطوير الإدارة في المؤسسات الجزائرية انطلاقاً من واقع المؤسسة الجامعية .

#### 4.1: هدف الدراسة :

إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية و تجاهل تشخيص واقع الاتصالات السائدة و معرفة دورها ،من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع و تصدع العلاقات بين أعضاء التنظيم من عمال وإداريين مرؤوسين أو رؤساء ، مما قد يزيد في حدة الصراع الذي من شأنه أن يعطل عمل الإدارة ومن ثم يقضي المؤسسة مستقبلاً .

إن هذا كله يأتي نتيجة لعدم انسجام نظام الاتصال بأساليبه و قواعده ووسائله مع الحاجات وقدرات العاملين ،وخاصة عندما يتعلق الأمر بانسجام العاملين و مشاركتهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة و تنفيذ مختلف الأنشطة و الأعمال التي يتطلبها السير الحسن لمهارة الإدارة ،وهنا يكمن الهدف الكبير من البحث .

والحقيقة ليس للباحث الاجتماعي أي هدف أسمى من أن يفسر تفسيراً صحيحاً معظم أبعاد مشكلة البحث القائمة ، وليس للمصطلح الاجتماعي أي هدف أسمى من رغبته في الحد من شدة و اتساعاً لمشكلة المجتمعية السائدة و التخفيف من أثارها تمهيداً للقضاء على العوامل والأسباب التي ساهمت في وجودها .

ومن هنا يمكن القول أن الباحث يسعى من خلال إجراء هذه الدراسة إلى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظل الاتصال في المؤسسة الجزائرية و الدور الذي يمكن أن يؤديه في تحسين مستوى أداء الإدارة من خلال الجوانب المتعلقة بما يلي :

أ- إنجاز الأعمال وأداء المهام في أي مستوى من مستويات العمل والتسيير .  
ب- التخطيط للأعمال والمشاريع المختلفة على المستوى القريب والمتوسط و البعيد .

ج- التنسيق: على مستوى الأنشطة و الأجهزة.

د- اتخاذ القرار: على مستوى مراكز اتخاذ القرار.

هـ - الرقابة والمتابعة: لتنفيذ القرارات وإنجاز الأعمال.

و - التقويم: لنتائج الأعمال و القرارات وتجسيد الأهداف.

إذا هناك خمسة جوانب أسعى لتسليط الضوء عليها و تقديم تفسيراً ميدانيا لها وهي:

(1) تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية، و محاولة تحديد أو رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة عمليا، وذلك حتى يمكن معرفة ما يمكن إدخاله عليه لتحسين فعاليته و مردوده.

(2) التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية سواء من طرف المسؤولين الإداريين أو من طرف العاملين لمعرفة ما إن كان هناك انسجاما بين هذا الأسلوب الاتصالي ونمط الإدارة الذي يحكم المؤسسة.

(3) تحديد حجم التأثير الذي يتركه استخدام ذلك النوع من الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية على نشاط الإدارة وأداء الإداريين في مختلف العمليات الإدارية.

(4) الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور اتصال المؤسسة في تحسين الأداء الإداري.

(5) محاولة ضبط وتعيين طبيعة العلاقة بين أسلوب الاتصال في المؤسسة الأكثر فعالية و اللغة المستخدمة ومن خلال هذه الجوانب يأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة بداية لبحوث و دراسات أكثر تعمقا تتناول الاتصال في المؤسسة بأبعاده المتعددة وأثاره في مؤسسات المجتمع الجزائري الأخرى، حتى يمكن معرفة أسباب كثيرة من المشكلات التي تقف وراء تخلف الإدارة عندنا ومن ثم تحديد الشروط الموضوعية والمناسبة لبناء و تسيير مؤسسات جزائرية عصرية تجيد الاتصال و تعمل بقواعد الإدارة العلمية التي يتطلبها كل تقدم اقتصادي و اجتماعي.

وكل هذا يمكن أن يشكل عملية لبناء منظور متكامل و جديد لفهم شخصية الإداري و العامل الجزائري ذلك أن للبحث:

**وظيفة عملية:** تتمثل في تحقيق مردود تنظيمي و اقتصادي و خدماتي جيد .

**وظيفة مجتمعية:** وهي التعرف على السلوك الاجتماعي لفئة معينة أو قطاع معين من الحياة الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع و التعرف على مدى قوة الاتصال في المؤسسة في التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات الذي يحدد بدوره مصير المؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها.

**وظيفة علمية :** وهي البحث عن علاقة متغيرين و تأثيرهما في تطور المشكلة المبحوثة وتموقعها في الحاضر ، حيث أن البحوث الاجتماعية الميدانية في هذا المجال لا تزال في بداية طريقها و يغلب عليها الطابع الاستطلاعي .  
والخلاصة يوجد بصفة عامة هدفان رئيسيان هما:

أ- **هدف وصفي Descriptive:** و هو وصف الظاهرة الاتصالية في علاقتها مع الإدارة داخل المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال تحديد خصائصها وأشكالها ووظائفها .

ب- **هدف توجيهي Prescriptive:** و يقصد به تقديم اقتراحات و توصيات واجتهادات في إطار المساهمة لإيجاد الحلول العملية للمشكلات التي يبحث عنها في وجودها و تطورها وأثارها أو على الأقل تحديد الأسلوب الأمثل لكيفية التعامل معها ومع من يعاينها.

### **5.1: الاتجاهات النظرية: لدراسة اتصال المؤسسة:**

إن البحث في مجال الاتصال و الإعلام بصفة عامة والاتصال في المؤسسة بصفة خاصة يقودنا بالضرورة إلى تحديد الإطار النظري للبحث الذي من شأنه مساعدة الباحث في تحديد تموقع موضوع البحث و رسم معالم و أطر الدراسة بوضوح مما يسمح بتبرير استعمال مفاهيم معينة وإثبات صحة النتائج التي تم اكتشافها و التوصل إليها، إلى جانب تأسيس المنطلقات المنهجية و إجراءاتها من منهج الأدوات وأساليب المعالجة الكمية و الكيفية .

و يقودنا هذا إلى التعرض إلى المدارس و المداخل الكبرى التي تسيطر على بحوث الاتصال و بيان علاقة بحثنا بها، ونجد هنا مدرستان أساسيتان تندرج تحتها

عدة تيارات بحثية، و لكل منهما انتماؤها الأيديولوجي ، وإطارها المنهجي ، وأساليبها التحليلية و أدواتها البحثية ، وهما المدرسة الإمبيريقية و المدرسة النقدية .

وقد نشأت الأولى في الثلاثينيات في رحاب علم الاجتماع بجامعة "شيكاغو" تحت إشراف الأستاذ " ر.ى.بارك " و مجموعته وقد مارس تأثيرا ملحوظا غير مسبوق على كافة بحوث الاتصال في الولايات المتحدة ، وتتمحور ملامح المدرسة الإمبيريقية حول عدة سمات أبرزها استخدام الأساليب الكمية و المداخل الوظيفية ، وتستمد جذورها النظرية و الفلسفية من الفكر الوضعي لدى كل من "أوجست كونت و إميل دوركايم و ماكس فيبر و فرديناند تونيس" . ويركز الباحثون المنتمون لهذه المدرسة على دراسة الوسيلة الاتصالية و آثار الاتصال ، ولا يهتمون بالسياق الذي تتم في إطاره العمليات الاتصالية .

في حين نجد المدرسة النقدية على العكس من ذلك ترتكز على السياق الاجتماعي التاريخي الذي تتم في داخله العمليات الاتصالية ، ويحرص الباحثون المنتمون لهذه المدرسة على تأكيد حقيقة هامة وهي أنه لا توجد نظرية الاتصال بمعزل عن النظرية الاجتماعية و التاريخية العامة التي تحدد خصوصية كل مجتمع<sup>(35)</sup> .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدخل العام لبحثنا يأخذ في الاعتبار منطق و اتجاه المدرستين معا نظرا لكون المدرسة الإمبيريقية ضرورية في قياس أثر الاتصال و تقدير دوره في العمليات الإدارية ، في حين أن المدرسة النقدية تفيدنا في دراسة الاتصال في إطار الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و التنظيمية للمؤسسة الجزائرية التي نشأت و تطورت في ظل التحولات الاقتصادية و السياسية والاجتماعية للمجتمع الجزائري ، وخاصة تلك الإصلاحات الاقتصادية والإدارية السياسية التي عرفتتها الجزائر في المدة الأخيرة ، تحت تأثير انعكاسات العولمة . وضمن هذا السياق قد يكون من قبيل التحليل والتبسيط للأمور الاعتقاد بأن جميع الباحثين الأمريكيين في الاتصال يتبنون التوجه الإمبيريقية ، كما أن أغلب الباحثين

الأوروبيين ينتمون إلى المدرسة النقدية . إلا أن الاعتقاد يعد اليم بعيدا تماما عن الواقع .فالتيار النقدي في بحوث الاتصال قد تأسس في أمريكا الشمالية ،منذ ما يزيد عن ثلاثين (30) عاما على أيدي علماء مرموقين أمثال "هربرت شيلر ،ودلاس سميث " و انضم إليهم " نعوم شومسكي و حميد مولانا " و تتسع دوائره البحثية وأنشطته المشتركة مع رموز المدرسة النقدية الأوروبية وفي مقدمتهم "ماتليارت " في فرنسا و "هالوران و جولدنج " في بريطانيا و "تورد سنترنج " في فنلندا و "سيث هاملنك " في هولندا .

ولكن منذ 1985 ظهرت محاولات لإنهاء القطيعة المعرفية بين المدرستين الإمبريقية و النقدية ،إذ حاول الإمبريقيون الأمريكيون إعادة اكتشاف مدرسة فرانكفورت النقدية و أظهروا اهتماما واضحا بالتيار البنيوي اللغوي الفرنسي كما دعوا بعض الماركسيين البريطانيين للتحدث عن الإسهامات المعاصرة في مجال الدراسات السيمولوجية ، إلا أن هذه الدعوة و الاهتمام من جانب الإمبريقيين الأمريكيين للمدرسة النقدية الأوروبية مازالت تثير الكثير من الجدل والخلاف . وخصوصا أن المدارس الأوروبية ليست محصنة أو مستثناة من أزمة النماذج .

وهذا و تحفل الساحة الأوروبية بالعديد من التيارات الجديدة في بحوث الاتصال و الإعلام ولعل أبرزها ما يسمى "بالفوكوية " و تتبناه مجموعة من الباحثين الذين تابعوا المراحل المختلفة للجدل الدائر عن الاتصال والعالم الثالث، وخصوصا الفكرة التي ترى أن الإعلام و الاتصال هو أداة تحديث في المجتمعات النامية.

والرؤية النقدية المقابلة التي ترى أن سيطرة الإعلام الغربي تعد نوعا من الاستعمار الثقافي الذي يفرض القيم الغربية على مجتمعات العالم الثالث (الجنوب) .

والخلاصة التي تتوصل إليها هذه المجموعة تتلخص في أن الاتصال و خاصة الإعلام منه في الدول النامية يثير إشكالية أساسية في كونه يلعب دورا مزدوجا، فهو يمكن أن نكون أداة للضبط الاجتماعي ،وأداة للتححرر في نفس الوقت . كما أنه يمكن يعبر عن الهيمنة الكونية للغرب،وفي الوقت نفسه يمكن أن يكون

وسيلة الإنعاش و إحياء الثقافات المحلية . ولا شك أن تعدد الآراء و اختلافها يعكس حجم القضايا الأخلاقية التي يحفل بها هذا التخصص، كما يعكس الصراع الأيديولوجي و المصلحي ،وتداخل الثقافات والقيم لدى الباحثين في مجال الاتصال والإعلام<sup>(36)</sup> .

ومما سبق يجدر ملاحظته أن مفهوم الاتصال و الإعلام يحظى بما يشبه الإجماع حول أهميته ووظائفه، إلا أنه لم يحقق حتى الآن إجماعاً حول تحديد مفاهيمه وأطره النظرية ،وهذا طبعاً ما نتبناه ونعتمده خلال دراستنا الميدانية هذه ، حيث يدور مجالها و هدفها حول تحديد الدور والأثر الذي يحدثه الاتصال في المؤسسة في نظام الإدارة و عملياته الأساسية مثل التخطيط و اتخاذ القرارات و الرقابة والتنسيق ...الخ.

وهناك اتجاه لتعريف الاتصال قياساً على تطبيقاته واستخداماته أكثر منها ارتباطاً بالجوانب النظرية التي تسمح لنا بنقد وتقييم هذه الاستخدامات . ولعل التأكيد على أهمية توافر الأطر النظرية في بحوث الاتصال و الإعلام تأتي من إدراكنا لضرورة إلقاء الضوء على التناقضات القائمة داخل النسق المعرفي من أجل التوصل إلى إعادة بناء وتركيب شبكة المعاني و الدلالات التي يخلقها ويؤثر من خلالها في أنماط السلوك الإنساني ومنها الأداء و الفعل التنظيمي في صورته الرسمية و غير الرسمية ، وذلك سعياً إلى التعرف على القدرات التأثيرية للاتصال بأساليبه ووسائله في خلق أنماط معينة من السلوك الإداري و الإنساني و تهميش أنماط أخرى .

وفي هذا الإطار ظهرت تيارات فكرية جديدة في سياق التغيرات العلمية والتكنولوجية التي شهدتها دول الشمال ، وكان لها تأثيرها المباشر في ظهور الفكر النقدي المعاصر في مجالات علم الاجتماع ،و الاتصال ...إذ شهدت العقود الأخيرة عدة رؤى وتصورات نقدية عن دور الاتصال و الإعلام في حياة الأفراد و



المؤسسات وحتى المجتمعات، كشفت عن الأزمة التي تواجه الرؤى التقليدية التي أسستها المدارس الغربية وعلى الأخص المدرسة الأمريكية منذ الخمسينيات<sup>(37)</sup>.

فقد خلقت الثورة التكنولوجية الراهنة احتياجات بحثية جديدة تحتاج و تستلزم الاستعانة بأساليب ومداخل منهجية جديدة مثل تلك التي جاءت بها كل من المدرسة الإمبريقية و المدرسة النقدية في بحوث الاتصال والإعلام.

وإن كانت الفترة الراهنة تتميز بتعدد النماذج الانتقائية و اتساع الرقعة الجغرافية للبحوث الاتصالية ، وتحرر أغلب هذه البحوث من هيمنة النظرية الرياضية التي ظلت تحظى بتأثير ملحوظ على امتداد عدة عقود زمنية.

هذا ويلاحظ أن تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصال و بروز أشكال جديدة للتكنولوجيا الاتصالية مثل Multi Media أو interactive أي الوسائط الإعلامية المتعددة و وسائل الاتصال التفاعلية ، و ظهور استخدام ما يسمى بالطريق السريع للإعلام Superhighway كل هذه التطورات التكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصال، أجبرت بحوث الاتصال على تغيير إيقاعها، بل تغيير مسارها .

فالاتجاه إلى اللامركزية، وإلى عولمة الاتصال و بروز الحقوق الاتصالية لمختلف الشرائح الاجتماعية، من سكان الريف والمدن أسفر كل ذلك عن ظهور اتجاهات متبادلة التأثير و التأثير بين الاتصال وسائر الظواهر المجتمعية و التفاعل بين علم الاتصال و منظومتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

وإذا كانت الدراسات الكمية قد انتشرت منذ زمن طويل و لاتزال حتى اليوم تسيطر على أغلب بحوث الاتصال والإعلام ، فإن السنوات الأخيرة قد شهدت بروز الدراسات الكيفية التي اكتسبت زخما علميا ملحوظا ي دراسة ظواهر الاتصال ذات الطابع التفاعلي ، وأصبح بالإمكان إجراءها في أطر تحليلية أكثر عمقا وموضوعية فقد أضافت المدرسة الفرنسية في هذا الصدد مجموعة جديدة من أساليب التحليل الكيفي : مثل أساليب التحليل الدلالي ، وتحليل القوى الفاعلة ، والأطر المرجعية... وهناك المنظور الذي يعرف "Agenda Setting" أي قائمة الاهتمامات و الأولويات

،الذي أثار اهتمام العديد من الباحثين في الاتصال والإعلام ،ويعد من أهم الابتكارات البحثية التي شهدتها مجال الاتصال في السنوات الأخيرة ، وتقوم على رؤية مفادها أن وظيفة الاتصال هي العمل على تشكيل اتجاهات الرأي ،من خلال التركيز على قضايا معينة و تهميش قضايا أخرى.

ويحرص الباحثون المنتمون للمدرسة النقدية على التأكيد على حقيقة التي تشير إلى أنه لا توجد نظرية الاتصال بمعزل عن النظرية الاجتماعية العامة ، وهذا شيء هام ونبناه في دراستنا الراهنة ، ولذلك تركز هذه الدراسة على دراسة الظواهر الاتصالية و الإعلامية في إطار السياق الاجتماعي والثقافي و الاقتصادي والسياسي الذي أفرزها ،ورغم الاختلافات الواضحة بين المدرستين، إلا أنهما تتفقان على استخدام تحليل المضمون ،فالإمبريقيون يستخدمون تحليل المضمون في عرض مضمون المادة الإعلامية بصورة كمية تمكنهم من تحليلها لاختبار صحة الفروض التي يضمنوها في صدر أي دراسة اتصالية يقومون بها .

أما المنتمون إلى المدرسة النقدية فهم يلجؤون أساسا إلى أساليب التحليل السوسيولوجي والسياسيولوجي،ويركزون على أهمية دراسة أساليب التحكم والسيطرة ،وكيفية صنع القرار الاتصال في المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها<sup>(38)</sup>.

و يبدو جليا أن الرؤى التي تأخذ بالخصوصية الثقافية والاجتماعية في سياقها التاريخي قد حلت محل الرؤى ذات التوجهات المطلقة و الطابع التعميمي التي تركز على الوحدات الفنية والفردية وتميل إلى تقسيم الظواهر الاتصالية إلى فئات مغلقة ، فالرؤية التي تعتبر الاتصال أداة للسيطرة تواجه بعض النقد المبني على أساس أن الجمهور هو الذي ينتج المعنى الخاص به ، لأنه يفسر المضامين الاتصالية من جلال أفكار مسبقة لديه تتفق مع تكويناته الثقافية و تنشئته الاجتماعية ،ومصالحه ،مما يكشف عن غزارة المصادر الذاتية للجمهور لإنتاج المعاني و التفسيرات لمضمون الرسالة الاتصالية التي يتلقاها الجمهور حتى تكتسب معانيها وتفسيراتها التي قد تتناقض أحيانا مع ما يهدف إليه القائم بالاتصال.

و الواقع أن هذا التحليل يعد أحد النتائج الإيجابية للتراث النقدي، في الأدب والأنثروبولوجيا و يتفق مع الرؤية التي تنتمي إلى مرحلة ما بعد الحداثة ، والتي ترى أن الجمهور يستهلك الصور الإعلامية ، ولكنه لا يستهلك معانيها ، وربما يطرح هذا التصور رؤية تصحيحية لموقع ودور الجمهور في العملية الاتصالية ، فقد كان ينظر إليه كعنصر متلقي سلبي، ولكن الدراسات الراهنة في الإعلام تحاول التأكيد على الجانب الإيجابي للجمهور ،والذي يتمثل في تفسيراته لمضامين الرسائل الاتصالية التي قد تتناقض مع رؤية و اتجاهات واضعي خطط الاتصال و القائمين بالاتصال<sup>(39)</sup>.

وإذا رجعنا من جديد إلى النظرية النقدية كأحد أهم و أكبر المداخل في بحوث الاتصال نجدها تغطي أيضا مجالات متعددة في العلوم الاجتماعية ، وتشمل على سبيل المثال الدراسات الميدانية البريطانية و البنائية الفرنسية و تعددية المداخل الأمريكية .

و قد تطورت هذه المداخل البحثية في عدة مجالات معرفية وبدأ تطبيقها فيما بعد في دراسة وسائل الاتصال و خاصة الجماهيري الذي أصبح يشغل موقفا مركزيا في النظرية النقدية في المجتمع الغربي، حيث يزداد الاهتمام بهذا الموضوع من طرف مختلف المؤسسات الاقتصادية والثقافية والسياسية.

و خلاصة القول أن النظرية النقدية التي تكشف العلاقة الجدلية بين النظرية والواقع الاجتماعي، تعكس الإدراك العميق لطبيعة الحقيقة الاجتماعية ، والعلاقة الجدلية بين الإنسان و الحقيقة الاجتماعية ، لهذا فإنها تعد المدخل الملائم لبحوث الاتصال ومن ثم لدراستنا هذه،ذلك أن منذ أن اكتشفت هذه النظرية ، تم اكتشاف المتناقضات في الوضع الاجتماعي و المسارات التي تتداخل في البناء التاريخي الذي يعتبر الاتصال أحد عناصره الهامة .

ومن أهم إسهامات النظرية النقدية نفاذها إلى جوهر الممارسات الإيجابية والسلبية للمجتمع - وخاصة الرأسمالي- و الكشف عن دور وسائل الاتصال في

محافظة المؤسسات والأنظمة المكونة للبناء الاجتماعي للمجتمع، و كذلك الكشف عن الدور الخادع الذي تلعبه وسائل الاتصال في إطار التعدد و التنوع في المؤسسة. وتكشف النظرية النقدية في مجال دراسة الاتصال ووسائله بصفة خاصة عن حقيقة البحث التقليدي الذي يعمد إلى عزل وسائل الاتصال عن الوجود الشمل الذي تعمل في إطاره.

وترى النظرية النقدية أن المفاهيم و المناهج التي تم توظيفها لدراسة الاتصال ووسائله يجب أن تتبع بالضرورة من نظرية المجتمع التي تضع الظواهر في إطارها الصحيح و الفعال. و تؤكد هذه النظرية النقدية على أنه لا توجد نظريات أو مناهج عامة يمكن تطبيقها على كل الظواهر الاجتماعية - ومنها الظاهرة الاتصالية- وتحت كل الظروف وعلى باحثي الاتصال والإعلام أن يضعوا في الاعتبار طبيعتها النسبية التي تتبع من مضمونها الخاص المؤقت، ومناهج البحث النقدي يجب أن تراعي هذه المتطلبات<sup>(40)</sup>.

ومع ذلك فإن النظرية النقدية لها حدودها الفلسفية والمعرفية ، ويتجلى مردودها الهام في النموذج الأنثروبولوجي ، ولهذا كله فهي أنسب إلى دراستنا و نتخذها كمدخل أساسي في ذلك.

## 1 . 6 : الفعل الرمزي: منظور للدراسة:

إن الدراسات الجادة و الأصلية اليوم أصبحت تتأسس على مقارنة أو أكثر تحدد إطارها وترسم اتجاهها و تبني مفاهيمها وتحصر أهدافها. و من هذا المنطلق سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقارنة التفاعلية الرمزية، وهي مقارنة نلمس معالمها في فلسفة بعض الإستيمولوجيين المعاصرين، كما نجد أثرها عند "شوتز" (CHUTZ) الذي يرى أن موضوع المعرفة أو مشكلة البحث لا يقع خارج الذات الذي نتناوله و تنصب عليه، بل يوجد داخلها كجزء منها و امتداد لها . وهذا عكس الاتجاه الوضعي الذي يسلم بوجود الحقائق خارج الذات و مستقلا عنها.<sup>(41)</sup>

و يصب الفعل الرمزي في التيار الظاهراتي الذي يرفض وجود عالم حقيقي خارج الذات لا يتأثر بها ولا يتشكل من خلالها.

وعلى ما يبدو أن النظرة القائلة بعدم استقلالية الموضوع عن الذات لم تعد فقط في دائرة اهتمام بعض الباحثين المعاصرين، بل أصبحت الفكرة المهيمنة في بحوث العلوم الإنسانية ومنها بحوث الإعلام و الاتصال، مما جعل النزعة الوضعية في الفكر المعاصر تتراجع بشكل كبير. و في هذا السياق يذهب "بيير بورديو PIERRE Bourdieu " معبرا عن هذه النزعة بقوله: "أن الموضوعات نفسها ليست موضوعية تماما، أي أنها مرتبطة بالسلمات الاجتماعية و الشخصية للأفراد الذين يقومون بملاحظتها ".<sup>(42)</sup> و يهتم التفاعلية الرمزية بالمعاني والصور التي يشكلها الأفراد عن الأشياء وعن بعضهم البعض .

ولعل هذا يقودنا إلى تناول مفهوم الرمز. فقد عرفه: "غي روشيه " GUY Rocher على أنه: "ذلك الشيء الذي يحل محل شيء آخر أو يذكر به "<sup>(43)</sup> و بدوره عرف "جورج غورفتيش " الرمز في كتابه: la vocation actuelle de la sociologie على نحو "أن الرموز الاجتماعية عبارة عن إشارات واعية حول أشياء ، أو هي تعبير عن حضور أشياء بطريقة مقصودة ، و قد صيغت هذه الإشارات لاستحضار أشياء غائبة"<sup>(44)</sup>

ونستنتج من هذين التعريفين للرمز، وجود تطابق بينهما. و لعل أهم ما يستوقفنا هنا، هو أن الرموز تستحضر الأشياء الغائبة وهذا من خلال اللغة التي ترتبط بالقدرات العقلية العليا كالتذكر و التحليل الذين يصحبان و يحددان كل عملية إبداع و هذا معناه أن العقل الإنساني يشكل صورا ذهنية عن الأشياء في العالم الخارجي التي ترصدها حواس و يعطيها رموزا اجتماعية و قيما ثقافية في إطار زمني و مكاني معين، بحيث تصبح تفيد معنى واحد عند استخدامها من طرف الجماعة الاجتماعية الواحدة . فالناس يتعاملون فيما بينهم عن طريق الصور أكثر مما يتعاملون عن طريق الأشياء نفسها . و بما أن الأفراد يشكلون الصور من خلال

تجاربهم أثناء الاحتكاك بالواقع ، فإن ذلك يعطي الانطباع بأن تشكيل هذه الصور يتخذ طابع "الأفكار الشخصية " على حد تعبير "كوني" "Cooly " الذي يسلم بمبدأ "التأويل الذاتي للمعنى" (45) لكن كيف يحصل هذا التأويل ؟

يعتبر "جورج ميد" "G.H.Mead" من أهم مؤسسي مدرسة التفاعل الرمزي التي تعرف أيضا بمدرسة شيكاغو . أن النشاط المتبادل بين الفاعلين الاجتماعيين يعرف بصفته "عملية" اجتماعية ذات دلالة رمزية، حيث يكون كل شخص قادرا بواسطتها على وضع نفسه مكان الآخر ،إنها عملية رمزية مجردة من صورة واقعية إلى حد كبير . إذ بما أنني لن أكون أبدا شخصا آخر غير أنا .... فإن صيغة أخذ دور الآخر تشير إلى الرابط بين فكرة الدور و فكرة النشاط المتبادل الرمزية .... إن النشاط المتبادل كما يفهمه "ميد" "Mead" : هو جملة من الإستراتيجيات التي يتوافق بواسطتها الشخص والآخر مع بعضهما البعض. (46)

وهكذا فإن التفاعلية الرمزية تعطي الأسبقية للمعنى الدال عن الفعل أو التفاعل الاجتماعي فكلما زادت المعاني المشتركة بين أفراد جماعة اجتماعية معينة كلما زادت عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها. وتبرير ذلك أن الإنسان قد يوثق علاقته بالآخر ،يدخل في عملية اتصال معه ،فإن نجاح في ذلك ،فإن حظوظ توثيق العلاقة تصبح كبيرة ،ولهذا قال الأنثروبولوجي "إدوارد سايبير" "E.DWARD SAPIR" أن (السلوك عبارة عن رمز) (47) وقبله ذهب "إميل دوركايم" "E.Durkheim" إلى القول بأن (الأسلوب الوحيد لاندماج الضمائر وانصهارها هو العبور على طريق الرموز). (48)

و قد يتساءل القارئ ما الجدوى من استخدام هذا المنظور في دراسة موضوع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ؟

في الواقع أننا لن ندرك أهمية هذا المدخل في تناول الموضوع إلا إذا أوضحنا الوظائف و الأهمية التي تؤديها الرموز بالنسبة للمجتمع ومؤسساته وأنظمتها المختلفة التي تشكل البناء الاجتماعي من جهة والصورة البنائية من جهة

أخرى . و في هذا السياق يرى "غي روشيه " "G.Rocher" أن الرموز تؤدي وظائفين هما :

وظيفة الاتصال، ووظيفة المشاركة، و هما في الحقيقة وظيفتين متداخلتان لا تتفصلان ، لأن لا معنى و لا جدوى من الاتصال بدون مشاركة فكرية و وجدانية و اجتماعية بين طرفي العملية الاتصالية في أي تنظيم أو بيئة تحتضنه . و عليه فإن الرموز تفيد من خلال هذه الوظيفة التي تؤديها في تسليط الضوء على نظام الاتصال في المؤسسة من خلال العمليات و الأدوار التي يقوم بها الأفراد و تؤديها الفئات الداخلة ضمن جمهور الاتصال الداخلي للمؤسسة الجامعية في الجزائر، وذلك بالكشف على المعاني التي يؤسسها الأفراد باختلاف صفاتهم و أدوارهم و مكانتهم في مجتمع المؤسسة و التي توجه أفعالهم و تحدد علاقاتهم .

و لعلني أتفق في الرأي مع "عبد الرحمن عزي" الذي يرى (أن المنظور و المنهج الذي تعكسه التفاعلات الرمزية يكتسي أهمية خاصة في دراسة واقع المجتمع في المنطقة العربية، وذلك بحكم طبيعة الثقافة الشفوية التي كثيرا ما تنتشر، وما يبقى عالقا من رواسب الذاكرة، لا يمكن أن يشكل أساس فهم الظاهرة الاجتماعية في السلوك الاجتماعي التفاعلي الرمزي تبدو لين المعاني الذاتية التي يحملها الأفراد عن واقعهم ،و التي تشكل أساس حقيقتهم و وعيهم بأنفسهم و بالعالم الخارجي ) .<sup>(49)</sup>

و إذا تبيننا الحجج التي قدمها عبد الرحمان عزي، لتبرير اختياري لتبرير التفاعلية الرمزية لتناول موضوع الاتصال في المؤسسة في علاقته بالإدارة في الجزائر، فإن تبني هذا المنظور يعني التسليم بما يلي :

1- إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما للمعاني و الرموز و بالنسبة للأفراد، فإن المساهمة في هذه المعاني و الرموز المشتركة المرتبطة برموز اللغة تعد نشاطا مرتبطا بالعلاقات بين الأشخاص تتبثق منه توقعات ثابتة و مفهومه لدى الجميع، و توجه السلوك الإنساني في اتجاه النماذج التي يمكن توقعها أو التنبؤ بها.

2- و من وجهة النظر السلوكية، تعد الحقائق الاجتماعية و النفسية بناءا متميزا من المعاني. ونتيجة لمشاركة الناس الفردية و الجماعية في التفاعل الرمزي، فإن تفسيراتهم للواقع تصبح اصطلاحيا متفقا عليها من الناحية الاجتماعية، و ذات إيقاع من الناحية الفردية .

3- إن الروابط التي توحد الناس و الأفكار التي لديهم عن الآخرين و أحكامهم حول أنفسهم، تعد كلها أبنية شخصية من المعاني عن التفاعل الرمزي .<sup>(50)</sup> و هكذا فإن المعتقدات و التصورات الذاتية لدى الناس عن أنفسهم و عن الآخرين هي أهم حقائق الحياة الاجتماعية.

4- إن السلوك الفردي في موقع ما أو موقف معين ، يتوقف على المضامين و العاني التي تربط به بهذا الموقف ، و هكذا فإن السلوك ليس رد فعل آلي أو استجابة عفوية لمؤثر خارجي ، و لكنه نتيجة لأبنية ذاتية حول الذات أو الشخصية و حول الآخرين و المتطلبات الاجتماعية للموقف السائد .

هذه أهم منطلقات نظرية التفاعل الرمزي، و ساعتمد هذه المنطلقات في تحليل التغيرات التي تحكم الاتصال في المؤسسة في علاقته الجدلية بالإدارة و تفاعلاتها، التي تترك آثار إيجابية أو سلبية على واقع المؤسسة و تطورها كما تؤخذ في الاعتبار هذه المنطلقات في تحليل نتائج هذه الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الخمس التي تتضمن أربع كلمات مفاتيح كأبعاد أساسية يقوم عليها اختبار فرضيات الدراسة وهي البعد التنظيمي و الإداري في العملية الاتصالية، البعد التقني و التكنولوجي المادي ، من خلال وسائل الاتصال و البعد النفسي و الاجتماعي بما فيه البعد اللغوي و الثقافي .

و أخيرا البعد الاقتصادي و الإنتاجي الذي يعتبر غاية كل عملية اقتصادية و اجتماعية و إدارية بما فيها العملية الاتصالية.

و يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى أن لا يكتفي بمحاولة تقديم وصف دقيق عن واقع الاتصال في المؤسسة و علاقته بمدى تطور الإدارة في المؤسسة الجامعية



في الجزائر، من خلال تسليط الضوء على الأبعاد الأربعة السابقة التنظيمية الإدارية، التقنية أو التكنولوجية، و النفسية الاجتماعية، و الاقتصادية الإنتاجية. و لكن هذه المحاولة تستمد معالمها و مقوماتها من تأويل المعاني و الدلالات المعبرة عنها في مختلف هذه الحقول من خلال الرموز التي يتداولها الأفراد و جماعات العمل و الاتصال في فضاء المؤسسة الجامعية. وهذا التأويل لدلالات الرموز هو الذي يجعل الدراسة تنتقل من مستوى الوصف إلى مستوى التفسير، و عليه ، فإن المنهج الوصفي التحليلي ، هو الذي يحكم هذه الدراسة و يحقق هذا الغرض العلمي الذي يحرص عبر كافة مراحل إعداد و تنفيذ البحث تجسيده إلى جانب تدعيمه بمقارنات تعوض المنهج التجريبي الذي تتطلبه الدراسات و البحوث العلمية التطبيقية ، لأن المقارنة في البحوث الاجتماعية تماثل التجريب في العلوم التجريبية و تحقق نفس الهدف العلمي تقريبا .

### 7.1 : الدراسات السابقة :

إن البحث الاجتماعي سواء في شقه النظري أو الميداني ، يتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالإجراءات المنهجية ، ومنها ما يعود إلى طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم ، ومنها ما يرتبط بطبيعة المشكلة ، إلى جانب قيمة الدراسات السابقة ، ومدى علاقتها بالموضوع، و حسن توظيفها خلال مراحل إعداد و تنفيذ البحث. لذا يظهر جليا ما للدراسات السابقة من دور هام، في إنجاز البحوث العلمية، وهذا بسبب أن البحث العلمي تراكمي<sup>(51)</sup>. وهذا يعني أن الباحث مطالب بأن يبدأ بحثه من حيث انتهى باحثون آخرون، بعبارة أخرى لا بد من الإطلاع على ما كتبه غيره، لأن الدراسات التي سبق إجرائها تعتبر أرضية صلبة في تأسيس البحث الجاري من حيث:

\* التعرف على حدود المعرفة القصوى التي وصل إليها البحث العلمي .

\*تدعيم البحث الحالي بالمقارنة تارة وبتأكيد النتائج أو دحضها تارة أخرى.  
\*التعرف على الفروق ورسم الحدود الموجودة بين الدراسات والبحث القائم ، لاسيما وأن الظروف المجتمعية في تغير دائم وأحيانا سريع، وبذلك على الباحث أن يتساءل : أين يقع بحثه من البحوث التي أجريت حول الموضوع ؟ ، وما حدود مساهمة هذا البحث مقارنة مع البحوث الأخرى في حل مشكلة مجال الدراسة ؟ .

وهذا يؤدي إلى أن الباحث يصبح مطالبا بأن يطلع بكفاية وبدقة على البحوث السابقة في نفس الميدان ويحسن توظيفها .لقد بدلت جهود معتبرة للإحاطة بمعظم البحوث والدراسات النظرية والميدانية خاصة الوطنية، على الرغم من قلتها التي أجريت حول موضوع البحث .

ويبدو أن دراسة الاتصال في المؤسسات باختلاف نشاطاتها ومجالاتها، وخاصة منها الثقافية كمشكلة اجتماعية جاءت متأخرة في الجزائر، والمنجز منها يبدو في تقديرنا غير كافيا من جهة وتنقصها الجدية في التأسيس المنهجي والعمق في التناول والمعالجة.

ونظرا لندرة وجود دراسات مشابهة لموضوع البحث وحديثه العهد جعل الباحث يلجأ إلى:

- دراسات محدودة حتى يتجنب الحشو قدر الإمكان.
- عرض لدراسات جزائرية محدودة لا تتجاوز ثلاث دراسات تمت على مستوى الماجستير حول أساليب الاتصال والاتصال الخارجي في المؤسسة الصناعية والاقتصادية وواقع الاتصال المؤسسة، في الجامعة الجزائرية.
- دراسات أخرى حول العلاقات العامة، وتأثير الاتصالات في تغيير المعتقدات والاتجاهات، والاتصال وعلاقته بالصراع بين العمال والإدارة وأثر تفاوت المكنات الاجتماعية على الاتصال بالمؤسسة الصحية.

وسوف نحاول استعراض هذه الدراسات ومناقشتها وبيان علاقتها بالدراسة الراهنة وذلك حسب ترتيب معين يقوم على أهمية كل دراسة ومدى قوة علاقتها بموضوع البحث القائم من جهة وترتيبها الزمني أي مدى حداتها وقدمها.

### الدراسة الأولى :

حول واقع الاتصال المؤسستي في الجامعة الجزائرية قامت، بها الطالبة بن عامر زليخة ضمن الدراسات الميدانية بجامعة خيضر بسكرة، الجزائر، في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، إشراف الأستاذ الدكتور فضيل دليو وذلك لعام 2001<sup>(52)</sup>. واستغرقت الدراسة الميدانية حوالي (03) شهور وهي من الدراسات الميدانية الوصفية ، وحاولت هذه الدراسة الإجابة على تساؤل أساسي يتضمن مجموعة تساؤلات أهمها ما هي وسائل الاتصال في المؤسسة ؟ وما هي أطره التنظيمية ؟

وهل يحسن استعمالا لمتوفر منها؟

واشتقت من هذه التساؤلات أربع فرضيات مفادها :

- 1- يتميز الاتصال في المؤسسة في الجامعة بقلّة المتخصصين .
  - 2- يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية .
  - 3- عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال في المؤسسة في الجامعة .
  - 4- تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة.
- \*وأظهرت أهمية هذه الدراسة في كون الاتصال في المؤسسة ببعديها الداخلي والخارجي أساس بناء المؤسسة الجامعية وتكوين صورة إيجابية لدى الجماهير .
- في أن كانت الأسباب التي دفعت صاحبة الدراسة إلى إجراءها فرغم أنها لم تحدد صراحة إلا أنه يمكن أن نستشفها في قلة الدراسة الميدانية خاصة الوطنية حول هذا الموضوع ولا سيما في مجتمع الجامعة .

\* وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الأبعاد والعوامل التي تحكم الاتصال في الجامعة وتنظم علاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي لكسب ثقة هذا الجمهور، مع محاولة تحديد المعوقات التي تؤثر على اتصال المؤسسة الجامعية بالمجتمع وجماهيره .  
\* واعتمدت هذه الدراسة على منهج سمته الباحثة المسح بالعينة مبررة ذلك بطبيعة الدراسة الوصفية .

\* في حين كانت عينة الدراسة التي شملتها الدراسة الميدانية من نوع العينات العشوائية الطبقية بلغت (201) طالب وطالبة من السنوات النهائية لكل فرع من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 4818 طالب وطالبة .

أما أدوات الدراسة المستعملة فتمثلت في الملاحظة بدون مشاركة والمقابلة دون تحديد نوعها من حيث الشكل والموضوع ، والاستمارة دون تحديد شكلها أيضا هل هي ايستبار أم استبيان ، إضافة إلى السجلات والوثائق الإدارية .  
وقد توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى نتائج تمت الإشارة إليها في خاتمة الدراسة ومن أهمها:

1- تستخدم الجامعة مجال الدراسة في اتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي الاتصال الشفوي والكتابي معا حسب ما تتطلبه طبيعة المعلومات المقدمة والوسائل المستخدمة .

2- تتوفر المؤسسة الجامعية مجال الدراسة على خلية الإعلام والاتصال ، تقتصر مهمتها على تنظيم التظاهرات العلمية والثقافية ، من معارض ومحاضرات وملتقيات... الخ .

3- كشفت الدراسة أيضا أن أفراد عينة البحث يجدون صعوبة في فهم الرسائل ولغتها .

4- تولي الجامعة (مجال الدراسة) اهتمام كبير لعلاقتها الخارجية وتشمل هذه العلاقات : رجال الأعمال، الشركات والجماعات المهنية، والثانويات وإذا ألقينا نظرة تحليلية نقدية لما جاء في هذه الدراسة لوجدنا رغم كونها ذات علاقة مباشرة قوية

بدراستنا من حيث التشابه في مشكلة الدراسة وطبيعتها والمنهج المستخدم ، ومجالها إلا أنها تقتفر إلى الضبطية المنهجية وعدم التحكم في الإجراءات المنهجية .

حيث لم تتضمن لا تحديد أهمية المشكلة وأسباب اختيارها ، ولا هدف الدراسة ، إضافة إلى أخطاء في كيفية تحديد عينة الدراسة وطريقة اختيارها وعدم تبرير استخدام منهج الدراسة وأدواتها إلى جانب عدم التعمق في تحليل المشكلة ، وتواضع النتائج المتوصل إليها لهذا لم يستفد الباحث من هذه الدراسة إلا في حدود ضيقة لا تعدو أن تتعدى بعض المفاهيم والبيانات النظرية ، وتبرير بعض النتائج والأحكام ضمن المعالجة النظرية والميدانية للبيانات .

### الدراسة الثانية :

وكانت حول الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وهي دراسة ميدانية أنجزتها الطالبة هامل مهديّة بمؤسسة سونلغاز بعنابة، وإشراف الأستاذ الدكتور فضيل دليو، خلال السنة الجامعية 2002/2001 . ودائما في إطار الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. (53)

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل عام وأساسي مؤداه :

ما هو واقع الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

واستمدت من هذا التساؤل ثلاث فرضيات في شكل جمل استفهامية هي :

1\* كيف تستخدم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اتصالها الإشهاري ؟

2\* فيما تتمثل سياسة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

3\* كيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع الصحافة ؟

وجاءت هذه الفرضيات لتحقيق أهداف محددة هي:

— الكشف عن الخصائص المهنية والشخصية للقائم بالاتصال الخارجي.

— الكشف عن وسائل الاتصال، وطرق التقييم والمتابعة التي يعتمدها كل تخصص من تخصصات الاتصال الخارجي.

— الكشف عن الهدف من كل تخصص ( الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة ).

— الكشف عن التخصص الذي توليه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهمية أكبر من تخصصات الاتصال الخارجي الأخرى.

وتدخل هذه الدراسة في إطار الدراسات الاستطلاعية الاستكشافية التي تقوم على المسح الاجتماعي بطريقة العينة.

— وتبرز أهمية هذه الدراسات من الناحية العلمية في سعي القائمة بها (كما صرحت) لإثراء الحقل المعرفي في مجال اتصال المؤسسة، خصوصا والعلوم الأنية والاجتماعية عموما. كما تظهر أهميتها من الناحية العلمية في توجيه المسيرين إلى مجالات الضعف في العملية الاتصالية، واكتشاف مواطن القوة والعمل على تدعيمها وتعميمها.

— وبررت الطالبة الباحثة تنفيذ هذه الدراسة بمبررات وأسباب ذاتية، وأخرى موضوعية منها قلة الدراسات النظرية والميدانية في الموضوع خاصة في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، عدم وضوح الحدود الفاصلة بين تخصصات الاتصال الخارجي الثلاثة .

— وكانت حجم عينة الدراسة تقدر بـ : (30) فردا منهم (17) إناثا من مجموع أفراد مجتمع مؤسسة سونلغاز الإجمالي البالغ (21279) عاملا وكانت العينة من نوع عينة كرة الثلج أو السلسلة لم يتم شرح كيفية تحديدها وضبطها .

— في حين كان منهج الدراسة غير محدد في نوعه وخصائصه، وتم الاكتفاء بذكر بعض الأساليب الكمية وطرق البحث مثل المسح الاجتماعي بالعينة، بالإضافة إلى استخدام الأسلوب الكمي .

أما من حيث أدوات الدراسة فكانت محددة في الملاحظة بالمشاركة غير التامة، كما عبرت عنها الطالبة الباحثة واستمارة مقابلة أو استبيان المقابلة والمقابلة الموجهة،

رغم أنها لم تحدد الشكل ولم يعد دليلها إضافة إلى استتقاق بعض الوسائل الداخلية للمؤسسة.

ورغم النقص الواضح في ضبط هذه الإجراءات المنهجية وإعدادها وتنفيذها من عينة ومنهج وأدوات...الخ.

فقد توصلت الطالبة الباحثة إلى نتائج نذكر منها على سبيل المثال :

1. أن عملية الاتصال الإشهاري يقوم بها أفراد من اختصاصات علمية مختلفة ومتعددة ، تجارية ، قانونية . لهذا يكون القائم بالاتصال خاصة في تخصص العلاقات العامة والإشهار .

2. أن الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال الإشهاري ، هي الإشهار في الصحف وفي المرتبة الثانية تأتي الإذاعة (المحلية) التي تبتث الإعلانات وبعدها تأتي وسيلة التسويق المباشر .

3. تقوم عملية التقييم في الاتصال الإشهاري على طريقة سبر الآراء وذلك لمعرفة إنشغالات الزبائن دون أن تهتم بتقييم نوعية الاتصالات الأخرى .

4. كشفت الدراسة أن نشاطات العلاقات العامة غير كافية لأنه يتم أدائها من قبل كفاءات مهنية غير متخصصة .

5. أن نشاطات القائمين بالعلاقات مع الصحافة غير كافية ويتولاها في الغالب المكلف بالاتصال أو المدير العام للمؤسسة ، وهي أيضا تعتمد فقط على المؤهلات الشخصية للقائم بها ، وليس على اختصاصه العلمي ، وثبت أن المؤسسة مجال الدراسة في هذا المجال تلجأ إلى الصحافة المحلية .

وفي الأخير إذا ألقينا نظرة نقدية تحليلية لهذه الدراسة وحاولنا تحديد مدى أهميتها وطبيعتها علاقتها بالدراسة الجارية، يمكن أن نسجل على العموم عدة ملاحظات منها :

1. أن هذه الدراسات من حيث الموضوع ترتبط بصورة مباشرة مع موضوع دراستنا لأنها تبحث في نفس المشكلة ألا وهي اتصال المؤسسة رغم أن مجال

الدراسة مختلف، أي أن المؤسسة السابقة اقتصادية، في حين أن مؤسسة الدراسة الجارية ثقافية .

2. أن طبيعة كلا الدراستين واحدة أي كلاهما وصفية تهدفان إلى تشخيص وفحص واقع مشكلة الاتصال في المؤسسة الجزائرية بغض النظر عن طابعها ونشاطها .  
إلا أن هذه الدراسة السابقة تختلف عن دراستنا الراهنة من حيث:

1. أنها تقتصر على دراسة الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية . في حين أن دراستنا تتناول اتصال المؤسسة الجامعية (الثقافية) بشكليه الخارجي والداخلي وبصورة أكثر الاتصال الداخلي .

2. الدراسة السابقة تفتقر إلى التحكم في الإجراءات المنهجية ولم تضبط بصورة دقيقة وسليمة الفروض والمنهج والأدوات إلى عدم وضوح أهمية الدراسة وهدفها وأسباب اختيار دراسة المشكلة .

3. جاءت نتائج هذه الدراسة غير مبررة نظريا وميدانيا وغير مرتبطة بفرضيات الدراسة مما جعلها عارية من طابعها الإجرائي .

ومع هذا فقد كانت هذه الدراسة السابقة عاملا مساعدا ومنفذا مهما في الإحاطة ببعض المسائل النظرية خاصة منها ذات الطبيعة الوثائقية مثل تلك التي تتعلق بالعلاقات مع الصحافة من حيث وسائلها وأهميتها وشروط تنفيذها. مما ساعد الباحث في إثراء بعض المباحث من الفصل التاسع.

— إلى جانب الاستفادة منها جزئيا في بلورة بعض أسئلة الاستبيان التي كاد الباحث أن يغفل عنها، مثل تلك التي تتعلق بموضوع وسائل الاتصال الخارجي ومنها الاتصال مع الصحافة .

### الدراسة الثالثة :

حول أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسة الصناعية الجزائرية . وهي من الدراسات الوصفية الميدانية قام بها الباحث نفسه بمركب



الحجار عنابة في إطار الحصول على شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنمية لسنة (1993) إشراف الدكتور ميلود سفاري (54).

وانطلق الباحث في هذه الدراسة من تساؤل أساسي ألا وهو ما مدى تمثل العامل لأساليب الاتصال في المؤسسة الصناعية ؟ وما هي نظرة العامل لوسائل الاتصال المستعملة وحدود معرفته بها ؟

وكانت فرضية الدراسة تقوم على، هل العامل الذي يعمل في ظل أساليب اتصال فعالة (كافية، سهلة الاستعمال، وفيرة المعلومات ) في المؤسسة الصناعية، يكون اتجاهه نحو عمله إيجابيا ؟

— وتبرز أهمية موضوع هذه الدراسة كما جاء فيها أن المؤسسات الجزائرية ومنها الصناعية الكبرى لا تستقم العمل بها بدون وسائل اتصال وأنظمتها في تنظيم العمل والعاملين من أجل تحقيق الاستقرار للعامل والنمو الاقتصادي والتنظيمي للمؤسسة مع توفير شروط الانسجام والتنسيق بين مختلف المؤسسات والقطاعات التي تشكل البناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الجزائري.

\* وكانت الأسباب التي دفعت صاحب الدراسة إلى إجرائها ودارسة موضوعها متمثلة في عدة أسباب منها:

- 1— قلة الدراسات الميدانية في مجال اتصال المؤسسة وخاصة منها الوطنية.
- 2— تزايد اهتمام المؤسسات ومنها الجزائرية بالاتصال في التنظيمات لإطفاء الطابع الإنساني على الإدارة المعاصرة الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات لاختبار مدى فعالية أساليب الاتصال المطبقة.

وانطلاقا من طبيعة الدراسة الوصفية وفروضها كأن من بين أهدافها:

- 1— الوقوف على حقيقة أساليب الاتصال وطبيعتها ودرجة فعاليتها في ضوء الواقع العملي للمؤسسة الصناعية الجزائرية مجال الدراسة.
- 2— وصف وتقييم علاقة أساليب الاتصال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية باتجاهات العامل نحو عمله، من خلال عدة متغيرات.

3- الوقوف على مدى تأثير اتجاهات العمال بأساليب الاتصال سلبا وإيجابيا ، وكان منهج الدراسة الأساسي المنهج الوصفي التحليلي وهذا تماشيا مع طبيعة الدراسة الوصفية .

وطبقت الدراسة على عينة تعدادها (120) مبحوثا من مجتمع بحث أصلي مجموعة (1186)، فردا تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وقد استخدمت هذه الدراسة جملة من الأدوات المنهجية وهي:

استمارة الاستبيان، الملاحظة المباشرة ، الوثائق والسجلات الإدارية وخلصت الدراسة بالرغم من الصعوبات الميدانية وغيرها التي واجهت الباحث إلى نتائج أهمها :

1- أن للاتصال بغض النظر عن أسلوبه المتبع دور إيجابي في تحقيق نسبة معتبرة من التفاهم والانسجام بين العمال و الإدارة، غير أن هناك تفاوت في درجة تأثير وأهمية هذه الأساليب الاتصالية.

2- أن الاتصال الصاعد سواء الكتابي منه أو الشفوي يلعب دورا هاما وأساسيا في قيام العلاقات الإنسانية، وحل مشاكل العمال والعمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، إلا أن وجود بعض المعوقات الإدارية البيروقراطية والمادية (قلة الوسائل)، قلل من فعالية هذا النمط من الاتصال بشتى أشكاله.

3- وكشفت الدراسة أيضا أن الاتصال الهابط يشكو من ضعف وقنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات، مما جعل العمال يشعرونه بنوع من القطيعة مع الإدارة.

وتجدر الإشارة في نهاية عرض هذه الدراسة السابقة إلى أن موضوع بحثنا يعتبر صورة منها نظرا للعلاقات القوية نسبيا التي تربط بينهما ، خاصة من ناحية الإطار المنهجي وكثير من الأطر والمداخل النظرية التي تتأسس عليها كلا الدراستين .

صحيح أن العلاقة من حيث الموضوع جزئية لكون الدراسة السابقة تقوم على موضوع ذو متغيرين (أساليب الاتصال، اتجاهات العمال)، في حين أن موضوع دراستنا الراهنة يقوم على متغير واحد (الاتصال في المؤسسات).

كما أن هذه الدراسة السابقة أجريت بمؤسسة صناعية (مركب الحجار) في حين دراستنا الراهنة، أجريت بمؤسسة ثقافية (جامعية)، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود علاقة قوية بين الدراستين جعلت الباحث يجد سبيلا للاستفادة منها خاصة في الجانب البنائي والمنهجي، حيث وظف الباحث كثير من المسائل التي جاءت في هذه الدراسة السابقة إذ استفاد منها في صياغة الفروض وتحديد وضبط المنهج المستخدم وتوظيف بعض الأدوات المنهجية كالاستمارة كما كانت للباحث الاستفادة من هذه الدراسة في كثير من المسائل النظرية والكيفية تناولها وتوظيفها. وعلى العموم كانت هذه الدراسة سند مهم للباحث في بناء هذه الدراسة وتنفيذها، خاصة في تجاوز بعض الصعوبات الإجرائية .

ومع ذلك تجاوز الباحث كثير من المسائل التي جاءت في هذه الدراسة عملا بالتجديد والإبداع الذي يتطلبهما البحث العلمي باستمرار سواء من حيث البنائية المعرفية أو المنهجية .

وبالإضافة إلى هذه الدراسات العلمية السابقة الجزائرية ذات الطبيعة الميدانية أرتأ الباحث إثراء هذا المبحث من الدراسة بدراسات أجنبية أجريت في مجتمعات أخرى، ومؤسساتها تعتبر ذات قيمة علمية ومنهجية عالية يمكن تدعيم هذه الدراسة بها والاستفادة من تقنياتها المنهجية وأطروحاتها النظرية ومن هنا جاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسات ومنها :

#### الدراسة الرابعة :

دراسة محمد علي محمد عن نظام الاتصال وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي في التنظيم الصناعي. وقد قام بها خلال (1971) بشركة النصر للأوصاف والمنسوجات الممتازة (ستيا) بالإسكندرية<sup>(55)</sup>. واستغرقت هذه الدراسة ما يقارب (6) أشهر وهي من

الدراسات الوصفية الميدانية ، واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحديد طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات ، وانعكاس ذلك على استقرار العامل ونظرتة نحو عمله والإدارة . وانطلق صاحب الدراسة من فرضية مؤداها "إن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله ونظرتة تجاه الإدارة " .

وكانت عينة الدراسة تتكون من مجموع عمال خمسة أقسام أساسية في التنظيم بهذه الشركة . واستعان الباحث بالأدوات المنهجية التالية للحصول على البيانات اللازمة : وهي :

— **الاستمارة** : التي صيغت بلغة عامة (اللهجة العامية) حتى يفهمها المبحوثون دون المستوى الثقافي البسيط.

— **المقابلة الحرة أو المفتوحة** : وطبقها مع أعضاء من الإدارة لمعرفة بعض الآراء والمواقف.

— **الملاحظة المباشرة** : وتم استخدامها في استكشاف المواقف واستبصار سلوكيات جماعات العمل أثناء العمل .

وبواسطة هذه التقنيات حاول الباحث الكشف عن طبيعة العلاقة بين نظام الاتصال في التنظيم الصناعي، وموقف العامل من عمله ومن الإدارة، في ضوء عدة شواهد وقد شملت جوانب عدة للاتصال مثل :

\* بيانات عن مصدر معرفة الرسائل التي تحملها قنوات الاتصال الهابط.

\* مقاييس تكشف عن تقويم كفاءة الاتصالات الهابطة .

\* بيانات تتعلق بتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية .

\* إمكانية الاتصال الصاعد .

\* أنماط التفاعل الإقناعي والشكاوي .

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى نتائج من أهمها :

\* يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي ، وظيفة هامة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة للشركة .

\* إن الفشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد ، وتعدد المستويات الرئاسية ، واتساع نطاق المسؤولية في التنظيم الكبير ، قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل والإدارة من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية وأدى في الوقت نفسه إلى ظهور شبكة للاتصال غير الرسمي .

\* إن إدراك مضمون الاتصالات يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال .

وهكذا يبدو أن الباحث حاول الوقوف على أساليب الاتصال وأنواعه الموجودة داخل الشركة ، وأثر ذلك على تماسك عمال الشركة ، ووجد أن الاتصال الهابط هو الأكثر شيوعاً داخل الشركة ، الشيء الذي أدى إلى ظهور نوع آخر من الاتصال هو الاتصال غير الرسمي. ونتوقع أن هناك تفاوت كبير بين الاتصال الصاعد والنازل في المؤسسة الجامعية الجزائرية التي يجري بها البحث الحالي ، مما قد يترتب عنه ظهور الصراع ، وبالتالي وجود للاتصال غير الرسمي بشكل مؤثر في تدفق المعلومات وانتشار الإشاعة بين فئات جمهور مجتمع الجامعة من عمال وأساتذة وطلبة الأمر الذي يبرر وجود علاقة تداخل بين الدراستين السابقة والحالية . وقد اعترضت محمد علي محمد في دراسته بعض الصعوبات، منها ما هو خاص بالجانب الميداني مثل الحصول على معلومات من العمال حول بعض المسائل الحساسة كالثقة في الإدارة وقناعة العاملين بمستوى التسيير الإداري، ومنها ما يتعلق بالجانب النظري مثل الحصول على المعلومات التي تتناول موضوع البحث في المجتمع المصري. ويبدو واضحاً أن هناك علاقة تكامل وتداخل بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية، حيث تطرح كل منهما ، ولو بصورة مختلفة جزئياً مشكلة العلاقة بين الاتصال بأساليبه ووسائله وقنواته والأداء المهني والإداري في المؤسسة بغض النظر عن حجمها ونشاطها ، كما أن هناك تشابه في المنهج المستخدم في

الدراستين إلى جانب نوع العينة وجدة الدراسة ألا وهي المؤسسة ، وبعض أدوات جمع البيانات كالأستماراة والمقابلة الحرة أي غير المغلقة ورغم بعض النقائص التي وردت في هذه الدراسة السابقة ، مثل عدم كفاية المعالجة الإحصائية للبيانات ، وخلو الأستماراة من أسئلة هامة تتعلق بفئات جمهور الأتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة مجال الدراسة وكذلك تخصصات اتصال المؤسسة وخاصة العلاقات مع الصحافة وتكنولوجيات الأتصال ولعل هذا يعود إلى كون هذه الموضوعات والمباحث حديثة نسبيا ، إلا أن هذه الدراسة تبقى في النهاية من الدراسات الجادة والهامة في هذا الموضوع ، الذي لا يزال في بلادنا يحتاج إلى اهتمام وبحث علمي متزايد لما يلعبه اتصال المؤسسة من دور أساسي في تنظيم العمل وترشيد الإدارة داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو ثقافية .

ومن هذا المنطق استفاد الباحث من هذه الدراسة في تجاوز بعض المشكلات والصعوبات التي من شأنها أن تعيق الباحث على صياغة فرضيات الدراسة بالدقة المطلوبة ، واستخدام المنهج الوصفي بالكيفية الإجرائية العلمية ، كما هو الشأن بالنسبة لتحديد إشكالية البحث ، وتصور أهدافه الأساسية .

ورغم هذا التشابه بين الدراستين إلا أن دراسة الباحث الحالية تمتاز بطول مدة الدراسة الزمنية، وتحديد موضوعها وكبر حجم عينة الدراسة ، وإثراء الدراسة بمباحث حديثة العهد بالتناول في بحوث الأتصال تتعلق بالعلاقات العامة والإعلان ، والعلاقات مع الصحافة .... الخ .

- وفي ختام هذا المبحث يمكن القول أن عرضنا لهذه الدراسات ، يبدو مختصرا رغم أهميتها لموضوع البحث ، ولكن لم تكن هذه المعالجة مجرد سرد أو من باب الذكر، وإنما لعلاقتها المباشرة أو غير المباشرة بموضوع بحثنا من جهة ولفائدتها في تأسيس البحث القائم وتنفيذه ميدانيا وقد تمحور تسجل الدراسات التي أجريت حول الأتصال داخل المؤسسات سواء التي ذكرت أو التي لم يكن في وسع الباحث الحصول عليها . بعضها يتناول العلاقة بين متغيرين كدراسة العلاقة بين السلطة

والاتصال، أو العلاقة بين المركزية واللامركزية وفعالية الاتصال، أو العلاقة بين الاتصال والاتجاه، وبعضها الآخر يتناول متغير واحد كدراسة الاتصال في المؤسسة في الجامعة الجزائرية والاتصال الخارجي وموضوع دراستنا صورة من هذه الأخيرة بحيث يكون الاتصال متغيرا مركبا يؤثر ويتأثر بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وتنظيمية واجتماعية ولغوية. ويلاحظ حول هذه الدراسات التي أجريت في هذا الميدان و تم تناول بعضها بالشرح والتحليل .

1. أنها في مجملها بحوث ميدانية (امبريقية) تعتمد على أدوات لجمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات ، وعلى التحليل الإحصائي للبيانات .

2. أن معظمها تم في المجتمع الجزائري وبذلك فهي تعكس واقع المجتمع المبحوث وتتضمن قدرا من المصدقية والموثوقية والواقعية.

3. افتقار بعضها إلى العمق والشمولية في تشكيل مشكلة الاتصال وتحليل أبعادها والعلاقة الوظيفية بينها .

4. يشكو الكثير من الباحثين المهتمين بالاتصال من عدم وجود أي إطار نظري كافي لمجموع الدراسات الميدانية في هذا الميدان ، الشيء الذي حدا بباحثين آخرين أمثال : Roberto Rettry , Brettonand Porter للتأكيد بأن الاتصال، تخصص دون ميدان أو مجموعة من التعميمات الإمبريقية بدون أي أساس نظري (56). وبالرغم من تأكيد " Redding " سنة (1979)، بأن هناك تصورات يمكن اعتبارها نظريات ليست إلا اشتقاقات من أيديولوجيات معينة (57) .

والذي يفهم من كلام هذا الباحث كما يبدو، هو اصطباغ الاتصال في عالم التنظيمات (المؤسسات) بالأفكار والمعتقدات التي تحملها الأطراف التي تشارك في عملية الاتصال، علما بأن العلاقات بين هذه الأطراف تنظمها قوانين ولوائح تنظيمية رسمية، يتم على أساسها تحديد مركز ودور كل طرف، وذلك وفقا لنظام ما. ونرجع من جديد لنذكر أنه بالرغم من قلة الدراسات الجادة التي تناولت اتصال المؤسسات في علاقته بالتنظيم والإدارة في المؤسسات. فإن الباحث اجتهد في استخلاص بعض

النتائج والملاحظات منها ، والتي يمكن أفادت الباحث ، سواء في تحديد منطلقات مشكلة البحث وحصر أبعادها النفسية والاجتماعية والتقنية ... الخ أو في صياغة فروض البحث واستخدام الأدوات المناسبة في التحقيق منها ميدانيا، أو في تصور أهداف البحث واستخدام المنهج الوصفي بطريقة منهجية صحيحة .

فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات على سبيل المثال في المجالات التالية:

1. إدراك الدور الهام الذي يلعبه الاتصال في التنظيم وتكوين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات ومنها الجامعية .

2. التعرف على أن هناك علاقة تلازم بين الاتصال بأنواعه وأساليبه ووسائله، وبعض المتغيرات الاجتماعية والعمليات الإدارية الأخرى، من تفاعل وتعاون لجماعات العمل وتخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه وتنسيق.... الخ.

3. مكنت هذه الدراسات الباحث من اكتشاف حقيقة هامة وهي أن الاتصال داخل المؤسسة الجامعية قد يكون متغيرا مستقلا يؤثر ويتحكم في عدة ظواهر وأنماط سلوكية، وقد يكون متغيرا تابعا يتأثر بظواهر وعوامل اجتماعية وثقافية واقتصادية، مما أصبح يمثل علة ومعلولا في نفس الوقت.

4. بفضل هذه الدراسات تم التوصل إلى أن هناك عدد من المشاكل ناتجة عن انحراف وفساد الاتصال في بعض مراحل ووسائله وقنواته... وهذا يؤكد الأهمية البالغة للاتصال في المجتمع ومؤسساته ، ويرجع ذلك في تقديرنا إلى الكيفية التي تستعمل بها وسائل الاتصال وطبيعة أساليب الاتصال المتبعة أثناء العمل والتنظيم. إذ أنه كلما كانت أساليب الاتصال جيدة(من حيث الوضوح ووفرة المعلومات، وسرعة انتقالها ، وسهولة استعمالها ) كلما تقبلها العمال ومكنتهم من العمل المنتج والانسجام مع ظروف العمل والإجراءات التنظيمية التي تضعها إدارة المؤسسة .

ومهما يكن فإن هذه الدراسات قد لفتت انتباه الباحث إلى عدة أمور ومنها:

1. للاتصالات الخارجية أهمية في كسب المؤسسة سمعة في المجتمع والسوق الوطني وحتى الدولي .



2. وجود علاقة تلازمية بين الاتصال وتحسن الأداء الإداري للموظفين من جهة وقوة العلاقات الإنسانية بين أفراد جمهور اتصال المؤسسة .

3. عدم كفاية الاتصالات الرسمية النازلة (الهابطة) خاصة تلك التي تتطوي على تعليمات ومنشورات مكتوبة ، والتي تكون على شكل أوامر صارمة من الإدارة ، مما يؤدي أحيانا إلى تجاهلها أو التهرب منها من طرف العاملين وتخلق لديهم حالة من عدم الرضى والاستقرار في المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو ثقافية .

4. أن تحقيق العمليات الإدارية بنجاح وإنجاز أهداف المؤسسة، مرهون بتوفر تقنيات أو وسائل الاتصال المتطورة مع عدم الإفراط في الاتصالات لاسيما غير الرسمية. ومهما يكن فإن هذه الدراسات كانت ولا تزال محكا للباحث، يسترشد به في بحثه ليطور من خلالها نتائج البحث الحالي وإرساء دعائمه وحقل مضامينه. لأن بحوث الاتصال تعرف اليوم تطورا نوعيا وواسعا في انتقاء موضوعات البحث ومنهجيته، واتسعت بحوث الاتصال لتشمل مجالات جيدة ومن مظاهر هذا التطور:

— دراسات عن تقبل الابتكارات من طرف أعضاء التنظيم، مما يوضح الطريق إلى أنماط جديدة لتوزيع المعلومات واستخدامها، بما يضمن الجودة في الأداء لدى الأفراد والجماعات والصورة الملائمة لعلاقات العمل.

— دراسات عن تدعيم نظريات التعلم، التي أصبحت هامة في استخدام وسائل الاتصال وأساليبه في أغراض التعليم والتدريب.

— دراسات حول الطابع العلمي لنظرية الاتصال، إذ يستعان فيها بالوسائل الفنية للمخترعات والمختبرات، والأساليب الإحصائية المتقدمة وعمليات المسح الاجتماعي.

— دراسات حول دور وسائل الاتصال في مجال الرأي العام والإقناع والأهم من كل ذلك هو التركيز على دراسة مدى كفاءة الاتصال في المؤسسات بكافة أساليبه ووسائله وأثرها الفعلية قصد وضع تصميمات أولية لنظم اتصال جديدة يمكن إدخالها في أنماط مختلفة من المؤسسات الجزائرية ومنها الجامعية .

كما نسجل أن الدراسات التي تم عرضها وتحليلها في هذا المبحث تلقي أضواء متفاوتة على جوانب كثيرة وهامة من مشكلة البحث، سواء من حيث دور أساليب ووسائل الاتصال في الإدارة والتنظيم أو بناء علاقات إنسانية تحسن ظروف العمل، أو من حيث طبيعة وعلاقة الاتصال لبعض المتغيرات كالروح المعنوية وأثر المكنات وتفاوتها على الاتصال والقيادة الإدارية والتفاعل بين أفراد وجماعات العمل. وعلى كل فقد تناول الباحث في هذا المبحث أربع دراسات (فضل أن يكون جلها من الدراسات الجزائرية والحديثة) بالتحليل والنقد والتعليق مع ربطها بالإطار النظري من جهة والدراسة الميدانية من جهة أخرى، وقد اتخذت هذه الدراسات كموجهات في البحث وبالتالي فقد أنارت للباحث الطريق في بناء دعائم هذا البحث ومناقشته عدة مسائل منه زادت تكاملا وقوة.

### 8.1: فروض الدراسة:

قبل صياغة فروض الدراسة، ينبغي أن نسجل بان هذه العملية ليست بالسهلة، بل هي مرتبطة بهدف الدراسة و منهجها من جهة، و تمثل جوهر و عماد الدراسة كلها، إذ فساد الفروض أو خطئها يؤدي حتما إلى فساد الدراسة و بطلان نتائجها بالكامل. لقد تبين للباحث بعد قراءات التحليلية النقدية لما تحصل عليه من التراث المعرفي والدراسات السوسيولوجية و الإنسانية ذات العلاقة بموضوع الدراسة "واقع الاتصال في المؤسسة ودوره في تطوير الإدارة في الجزائر حالة المؤسسة الجامعية".

إن ما يمكن اعتباره نظام الاتصال في المؤسسة السائد في المؤسسة مجال الدراسة لا يعبر عن نفسه بالضرورة، إلا من خلال التنظيم العام الذي يحكم علاقات العمل و نشاط الإدارة، فان أساليب و وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة رغم أنها تخضع جميعا لتنظيم واحد إلا أنها ليست على نفس الدرجة من القوة والتأثير في العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات، و التخطيط، و التوجيه، و التنسيق و الرقابة ... الخ

ومن خلال النظرة التحليلية إلي عنوان هذه الدراسة يتبين لنا وجود متغيرين تدور حولهما و هما :

- واقع الاتصال في المؤسسة متغير مستقل مركبا "Complexe"، ذلك أن الاتصال في المؤسسة بأساليبه المتعددة يمثل مشكلة معقدة لكونها تحتوي على عدة جوانب وعوامل إدارية وتقنية و اجتماعية و نفسية ،ولقد إرتأ الباحث التركيز على الأسلوب الكتابي والشفوي في الاتصال باعتبارهما الأسلوبين الأكثر استعمالا من طرف الإدارة و الأفراد سواء في الاتصالات الصاعدة أو النازلة أو الأفقية .

- و يشمل الاتصال الشفوي: الحوار المباشر، أي وجها لوجه، والهاتف دون غيرها لأهميتها و كثرة تداولها بالنسبة للعامل أو المرؤوس أو المسؤول في بعض الحالات، و كذلك لإمكانية دراستها ميدانيا.

- الإدارة: كمتغير مركب تابع : لأن الإدارة هي الأخرى تتخذ عدة عمليات تعكس نمط أو طريقة إدارة الأعمال والأفراد و تنظيم العلاقات و تحديد مراكز المسؤولية و اتخاذ القرار وفقا لقواعد قانونية و شروط مادية و إنسانية ضمن بيئة معينة.

- و تصبح الدراسة تدور حول إثبات ما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين؟ و بيان طبيعتها و قوتها ؟

و قد إرتأ الباحث استعمال مفهوم "العلاقة" بدل مفهوم التأثير كما جرت العادة في مختلف البحوث و ذلك للأسباب التالية<sup>(58)</sup>:

- 1- إن القانون العلمي: هو في الحقيقة علاقة ثابتة نسبيا بين متغيرين أو أكثر .
- 2- إن كلمة علاقة تقبل الاختبار و من ثمة القياس إلى حد كبير و بدرجة أسهل على عكس التأثير.وهي علاقة تلازم و اقتران بين نوع الاتصال في المؤسسة السائد و تطور إدارة المؤسسة الجامعية، إذ يفترض أنه كلما كان الاتصال المطبق في المؤسسة فعالا لزم عنه تحسن و تطور في الإدارة.
- 3- إن كلمة تأثير غامضة وعامة يصعب حصرها وتحديدها على عكس كلمة أو مفهوم علاقة .

4- إن اختبار أو قياس التأثير صعب إن لم يكن أحيانا مستحيلا نظرا لمرونة مضمون كلمة التأثير، وصعوبة ضبط مؤشراتها و تحديد وحداتها، إذن كلمة (مصطلح) علاقة أصلح للدراسة و أقرب إلى الدقة و الموضوعية من كلمة تأثير ، و بذلك تعتمد علاقة التلازم أو الاقتران بين الاتصال في المؤسسة و الإدارة في المؤسسة الجامعية الجزائرية من حيث وجود تغير ثابت بين طبيعة الاتصال في المؤسسة و مستوى عمل الإدارة سلبا و إيجابا .

و يمكن أن نلخص ذلك بدقة أكبر في المعادلة التالية:

اتصال المؤسسة فعال ← إدارة متطورة.

اتصال المؤسسة ضعيف (غير فعال) ← إدارة متخلفة.

و هذا يعني أن الاتصال في المؤسسة الفعال بأساليبه و وسائله يترتب عنه وجود إدارة متطورة والعكس صحيح. و بعبارة أخرى أنه كلما كان الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية فعال أو قوي أدى إلى وجود إدارة قوية وفعالة .

وتتجلى قوة وفعالية الاتصال في المؤسسة بأساليبه و وسائله في :

- 1- غزارة المعلومات و كفايتها .
  - 2- توفر وسائل نقلها بانتظام.
  - 3- إمكانية استعمال وسائل الاتصال السائدة بسهولة من طرف الجميع .
  - استعمالها في الوقت المناسب.
  - استعمالها بشكل صحيح و حسب الطلب.
  - استعمالها بنفس الوتيرة من طرف الإداريين و العمال.
  - 4- السرعة في وصول المعلومات .
  - 5- سهولة فهم العاملين في المستويات الدنيا للقرارات والأوامر ... الخ
  - 6- وجود بدائل في الوسائل الاتصالية و قنواتها عند الضرورة.
  - 7- استعمال لغة مفهومة في كل عمليات الاتصال.
- أما على مستوى الإدارة المتطورة و القوية فتتمثل في :

- 1- حضور الإدارة عند كل مشكلة:
- 2- المبادرة في حل المشكلات اتخاذ القرارات.
- 3- التحكم في عمليات الاتصال و مراقبتها و تعديلها عند الضرورة.
- 4- تنوع أساليب التسيير و الإدارة و التحكم في العمليات الإدارية.
- 5- القدرة على التنسيق بين الأجهزة الإدارية و الأنشطة.
- 6- قدرة الإدارة على إقناع العاملين بكل أو معظم قراراتها و إجراءاتها.
- 7- قدرة الإدارة على التكيف مع مختلف الظروف و الوضعيات التي تطرأ على نشاط المؤسسة و ظروف العاملين.

وبناء على ما تقدم يتعين على الباحث صياغة فرضياته ضمن إطار الفرضيات ذات المتغيرين التي تتمحور حول ظاهرتين، و تسعى إلى ضبط العلاقة بينهما و وصفها و قياسها و هذا يعطي للدراسة الطابع الوصفي التحليلي. و من أجل الإحاطة بالمشكلة التي سيتم دراستها من خمسة أبعاد هي:

- 1- البعد التنظيمي والإداري .
  - 2- البعد التقني والمادي (الوسائل).
  - 3- البعد النفسي و الاجتماعي .
  - 4- البعد الإنتاجي و الاقتصادي .
  - 5- البعد اللغوي والثقافي.
- ووفقا لهذه الأبعاد تم صياغة خمس فرضيات تغطي كل واحدة بعدا بعينه وهذه الفرضيات هي :

**الفرضية الأولى:** تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها.

**المؤشرات:**

- 1- اللغة الفئوية.
- 2- الحديث الجماهيري.
- 3- اللغة الرمزية والحركية.

**الفرضية الثانية:** يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا (مغلقا).

المؤشرات:

1- محتوى الاتصال ثانوي.

2- الإفراط في الشكليات(الرموز).

3- تعقيد شبكة الاتصال(السلم الإداري).

**الفرضية الثالثة:** نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية.

المؤشرات:

1- التوجيه.

2- الرقابة.

3- التنسيق.

4- التخطيط.

5- اتخاذ القرار.

**الفرضية الرابعة:** إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة، جعل أدائها أكثر فعالية.

المؤشرات:

1- ماهية الوسائل المستعملة.

2- مجالات استعمالها.

3- كيفية استعمالها.

4- فعالية استعمالها.

**الفرضية الخامسة:** يختلف تقدير مكونات(أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية.

المؤشرات:

1- لغة الاتصال.

2- الاتصال الكتابي.

3- العمليات الإدارية الأساسية.

4- وسائل الاتصال.

وخلاصة القول أنه تم الاستعانة في صياغة فرضيات هذه الدراسة بالخلاصات و النتائج التي انتهت إليها بعض المقاربات والتجارب و الدراسات، الواردة في مجال الاتصال و الإدارة العامة ، والاتصال في المؤسسة على وجه الخصوص .

## 9.1: تحديد المفاهيم الأساسية للبحث:

### 1.9.1: مفهوم الاتصال :

في الحقيقة هناك مفاهيم علمية استقرت و تحددت، بحيث لم يعد يختلف على مدلولها اثنان، و هناك مفاهيم لا يزال العهد بالتناول العلمي لها حديثا ، ومن ثم لم يتحدد مدلولها بعد لدى الباحثين بشكل عام ، و هناك بعض المفاهيم الأخرى بين هذه و تلك ، من حيث أن إمكانية الاتفاق على مدلولها قد بات وشيكا . ومما لا شك فيه أن مفهوم الاتصال و مشتقاته من المفاهيم الحديثة ، التي لا تزال في حاجة إلى إسهامات متعددة من سائر المختصين و الباحثين ، من أجل تمحيصها و ضبطها ، حتى تصبح واضحة و محددة علميا ، لا سيما و أن تحديد المفاهيم العلمية تعتبر الخطوة الأولى ، في أي بحث اجتماعي ميداني .

ومن هنا تعددت مفاهيم الاتصال و اختلفت باختلاف أهداف الذين قدموها،و تبعا لجوانب السلوك الاتصالي ذاته ، بما ينطوي عليه من معان مرتبطة بالفعل الاتصالي و تكنولوجياته و استعمالاتها . كما تنوعت تعريفات مفهوم الاتصال بتنوع و اختلاف ميدان استخداماته، أي أن كل تعريف يعكس تخصص صاحبه و ميدان اهتمامه . و على ذلك لا يوجد تعريف جامع مانع متفق عليه للاتصال . و ليس ذلك

بمشكلة ابستمولوجية خطيرة في مجال الاتصال ، و إنما هي مشكلة التعاريف التي نجدها شائعة في العلوم، خاصة منها العلوم الإنسانية و الاجتماعية و على رأسها علوم الاتصال و الإعلام و ذلك لحداتها .

وعلى الرغم من ذلك نميل إلى تناول أهم تلك التعريفات بما في ذلك من فائدة معرفية وبحثية تمثل أرضية صلبة لهذه الدراسة و تجعلها قائمة على دعائم واضحة و محددة.وعلى كثرة تعريفات الاتصال نجد معظمها تشتق مضامينها لعبارة الاتصال من الأصل اللاتيني لهذه الكلمة و هو (COMMUNIS)،و معناه المشاركة أو الاشتراك في الشيء. (59) في نفس السياق نجد "سامية محمد" تعرفه على أنه " عملية اشترك في المعنى من خلال التفاعل الرمزي ". (60)

أما في اللغة العربية، فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط و لسان العرب على أنها مشتقة من " وصل " و الذي يعني الصلة و بلوغ الغاية ، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً و توصل إليه أي "انتهى إليه و بلغه " و هي أيضا المواصلات و البلاغ، و من الناحية الاصطلاحية يعرف الاتصال "أنه نقل للأفكار والمشاعر و المعلومات و التأثيرات ، بالإضافة للتوزيع و التفاوض ."(61) كما يعرفه "نبيل عارف" على أنه عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات، بقصد الإقناع والتأثير على سلوك الغير. (62)

ويظهر من خلال هذين التعريفين أن الاتصال يشتمل على التأثير و التأثير والذي يعني في الحقيقة، وجود تفاعل بين طرفي العملية الاتصالية أي المرسل و المستقبل للرسالة، على الرغم من أن التعريف التالي قد حدد مجال استعمال الاتصال كالتفاوض ، أو التوزيع ، بقصد تغيير و إحداث تعديل على مستوى سلوك مستقبل الرسالة .

و تكاد تلتقي معظم تعريفات الاتصال عند عناصر مشتركة أهمها :



\*الاتصال : هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز ، وهو ما يعرف بالمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف ، و لا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق و التطابق ، بل المشاركة هنا تعني الأفكار و المشاعر و الاتجاهات و المواقف ، في حالات الاتفاق ، كما في حال الاختلاف الجزئي أو الكلي .<sup>(63)</sup>

\*الاتصال : هو خاصية إنسانية و ظاهرة اجتماعية إلزامية تنشأ من دخول الأفراد ضمن بيئة اجتماعية معينة متغيرة على الدوام و متميزة في الوقت نفسه.

\*الاتصال : هو أساس قيام و تطور العلاقات الإنسانية ، و ليس شيئاً قائماً بذاته، هو يشمل الرموز من الكلمات و الصور و الأشكال ..و يشتمل معلومات و أفكار و تجارب إنسانية .<sup>(64)</sup>

\*الاتصال : هو العملية التي من خلالها يتم نقل بعض الرسائل بأية لغة بين طرفين أو أكثر ( شخصين أو جماعتين أو حتى مجتمعين ...)، و ذلك من أجل التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات كمتلقين و تغييره .

و يفهم من هذا أن الإنسان بطبعه اجتماعي يكون في تفاعل مستمر ، و من ثمة يكون في اتصال مع من يسعى للتفاعل معهم ، فالإنسان يكون دوماً مدفوعاً للاتصال، و في هذا المعنى "يرى عودة محمودة" أن الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة. و مركز الاهتمام في هذا التعريف هو أن التأثير على السلوك من أجل تغييره كهدف أساسي للاتصال باستعمال شتى الوسائل، و تقاس نتيجة التأثير بنوع و درجة رجع الصدى و الاستجابة من طرف المستقبل . و عندما تكون الوسيلة المستعملة هي الكلام فمن الضرورات التي ينبغي على المرسل مراعاتها هي القدرة التعبيرية ، من أجل تحقيق أهداف التغيير في السلوك و فكر ...الآخر، لأن السلوك ليس سوى مؤشر استجابة تنتج عن مثير أو مؤثر داخلي أو خارجي و إذا عجزت الوسيلة عن تبليغ الرسالة بالكيفية المرجوة ، يصبح من الصعب تحقيق هدف المرسل من العملية الاتصالية، و

هذا الهدف يوضح أكثر معنى الاشتراك أو المشاركة التي يتضمنها مفهوم الاتصال. وحتى في حال عدم وجود عامل مشترك يجمع بين المرسل و المستقبل ، فإن العملية الاتصالية تهدف إلى إيجاد علاقة المشاركة بين الطرفين في سياق يضم الجوانب الاجتماعية و الثقافية ..من جهة، و المكان و الزمان من جهة أخرى.<sup>(65)</sup>

وهذا التفاعل في بعديه الرمزي و الاجتماعي يعتبر ناتجا لعدد من العمليات الاجتماعية المعقدة و المتشابكة . و يعتبر المجتمع بمؤسساته و جماعاته الوسط الذي يتحقق فيه الاتصال بين الأفراد بدرجة ما، وهو أيضا الذي يؤثر في درجة التباعد أو التقارب بين الأفراد و الجماعات داخل كل تنظيم أو نسق اجتماعي، و لكل مجتمع مهما كانت درجة تخلفه أو تقدمه نسق معين من الاتصال، يساعده و يستخدمه على تسيير أموره ،و يعمل على تماسك أجزاء المجتمع و تكاملها،و في هذا الصدد يقول "جورج ميد" " إن عملية الاتصال لا يمكن أن تتحقق وأن تحدث في حد ذاتها،و لكنها تحدث كافتراض أساسي للعملية الاجتماعية،و في مقابل ذلك تعد العملية الاجتماعية افتراضا أساسيا للاتصال الممكن ".<sup>(66)</sup>

ومن هنا يمكن القول أن الاتصال نتاج التفاعل بين الأفراد و المجتمعات، وبناء على ذلك فهو يشير إلى العلاقة بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم و النوع و النشاط السائد فيه. بمعنى أن الاتصال قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو بين جماعتين فأكثر ...الخ.

و لكي تعتبر تلك العلاقة عن مفهوم الاتصال ، فإنه من الضروري أن ينقل داخل تلك العلاقة بعض الخبرات و المعلومات و المرفق... الخ. وفق لغة معنية و بوسائل ملائمة. ولعملية الاتصال وجهان أحدهما إيجابي يؤدي إلى تماسك و تدعيم العلاقات و زيادة فعالية الأداء و الآخر سلبي يؤدي إلى التفكك و تحطيم أو إضعاف شبكة العلاقات بين الأفراد و الجماعات .

ومن أهم تعاريف الاتصال و أكثرها تعبيراً على أبعاد السلوك الإنساني و الاجتماعي ما جاء به "تشرلز كولي" " حيث يقول " نعني بالاتصال الأسلوب الذي

تتكون من خلاله العلاقات الإنسانية وتستمر في الوجود، وهو يتكون من جميع الرموز، بما فيها الوسائل تعبيرات الوجه و وضع الجسم و الحركات الجسمية، و نغمة الصوت و الكلمات و الكتابة و الطباعة، والسكك الحديدية و التلغراف و التلفون و كل ما يستحدث من وسائل لعبور المكان و تخطي الزمان " . (67)

و يبدو أن هذا التعريف من أشمل التعريفات لكونه يتضمن الاتصال بشتى أنواعه و أساليبه البسيطة و المعقدة، القديمة و الحديثة.... الخ .

و لا شك أن تعريف "تشرلز كولي" للاتصال يوضح الأبعاد السوسيولوجية للاتصال المتمثلة في مظاهر التفاعل بين الأفراد و الجماعات ، و ما ينتج عنها من شبكات و أنماط من العلاقات و الأنساق الاجتماعية. وبصفة إجمالية يبقى مفهوم الاتصال "عملية تبادل للمعاني بين طرفين أو أكثر مرسل و مستقبل ، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين فأكثر ، فإن وقع بين شخصين فهو اتصال شخصي (بدائي) و إن وقع بين مرسل و عدد كبير من الأشخاص فهو اتصال جماعي أو جمعي أو جماهيري (متطور). (68) يميز هذا التعريف بين نوعين من الاتصال ، اتصال شخصي و اتصال جماهيري يتطلب وسائل اتصال جماهيرية كالتلفزة و الصحف و الراديو ... والتي تعرف أحيانا بوسائل الإعلام.

و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الاتصال يتداخل مع مفاهيم أخرى مرتبطة به وهي تؤدي معان تتدرج ضمن العملية الاتصالية مثل التواصل، و الدعاية و الإعلان أو الإشهار و الإشاعة و الصحافة، و الإعلام و هي جميعا تفيد معنى تبليغ و نشر المعلومات و الأخبار و الأفكار، و بذلك فهي لا تختلف كثيرا عن الاتصال في معناه المذكور سابقا، إلا من حيث تلمس رجوع الصدى المباشر بالنسبة للمرسل و حجم الجمهور و درجة تجانسه... و موقعه... الخ.

و اعتبارا لتطور وسائل النشر و تبادل المعلومات اتخذ الإعلام معنى دقيقا مرتبطا بالوظيفة التي يؤديها، و بالوسائل الحديثة التي يعتمد عليها إذ أن الإعلام كأقرب المفاهيم الاتصالية إلى مفهوم الاتصال يعني من الناحية اللغوية " نقل الخبر " و هو

نفس المعنى حيث يقول في هذا الصدد "عبد اللطيف حمزة" الإعلام هو تزويد الناس بالأخبار الصحفية و المعلومات السليمة و الحقائق الثابتة ".<sup>(69)</sup> تقريبا الذي يعرف به من الناحية الاصطلاحية.

و إذا كان الإعلام يتفق مع الاتصال في الشرطين الأساسيين لوقوع العملية و هما الصيغة و نقل الخبر فإنهما يختلفان من حيث شيوع الخبر زيادة على أن عملية الاتصال عملية لها مدلول اجتماعي و الإعلام يقتصر على الوظيفة الإعلامية في المحضة. بعبارة أخرى أن الفرق بين الإعلام و الاتصال ، هو أن هذا الأخير يقتضي عودة المعلومة من المستقبل إلى المرسل ، أي أن الاتصال يتم في اتجاهين. أمل الإعلام فهو لا يتطلب عودة تلك المعلومة ، لأن المستقبل غير محدد أي يتم في اتجاه واحد، و هذا معناه أن الاتصال أشمل من الإعلام بل يتضمنه كشكل من أشكاله . فالإعلام بهذا المعنى يستعين بوسائل الاتصال الجماهيري لنقل رسائله و أداء وظائفه ، أما الاتصال فيشمل إلى جانب وسائل الإعلام الجماهيري وسائل الاتصال الشخصي.

و أخيرا فإنه إذا كان الاتصال عملية نقل و تبادل الأفكار و المشاعر و المعلومات و التأثيرات بين طرفين مرسل و مستقبل بالإضافة للتوزيع و التفاوض . أو كما يعرفه "نبيل عارف" على أنه عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و التجارب ، إما شفويا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصاءات بقصد الإقناع و التأثير على السلوك .<sup>(70)</sup>

فإنه يصبح لزاما علينا و في ضوء المفاهيم و التعريفات السابقة ، التطلع إلى صياغة تعريف إجرائي للاتصال مفاده "الاتصال: عملية تفاعل اجتماعي معقدة و هادفة ، تتضمن نقل و تبادل المعلومات و التأثيرات بين طرفين فأكثر باستخدام شتى الوسائل و بلغة مناسبة ، ضم نسق أو وسط اجتماعي معين ، بهدف تحقيق أغراض مادية و معنوية للفرد و الجماعة " .

و من هنا تكون نظرتنا إلى الاتصال على أنه عملية تفاعل مركبة ذات أبعاد مختلفة نفسية اجتماعية تتداخل مختلف العوامل و الجوانب المادية والمعنوية الذاتية و الموضوعية ، بحيث لا يكون الاتصال كاملا إلا إذا كان هنالك شعور كاف و عواطف و مشاعر قوية ، و أدوات نقل و استقبال الرسائل متبوعة بتأثيرات تعبر عن حاجات فردية و جماعية ضمن مجال معين .

فالعلمية الاتصالية حينما تتم بين طرفين لا تحدث في فراغ ، بل تتضمن عناصر متعددة تتكامل و تتفاعل مع بعضها ، بحيث يكون لكل عنصر وظيفته في حدوث الاتصال و نجاحه و هذه العناصر على سبيل المثال :

\* أطراف الاتصال-المرسل و المستقبل-.

\*موضوع أو محتوى الاتصال .

\*وسيلة الاتصال : شفوية أو كتابية أو مصورة.

\*الفهم :و يتضمن المعرفة و الوعي لأبعاد و أهداف و آثار العملية الاتصالية .

\*الهدف من الاتصال : المتمثل أساسا في تحقيق التفاعل الإيجابي بين أطراف الاتصال .

\*الاستجابة أورد الفعل : التي تظهر من خلال عمل كل طرف في العملية الاتصالية بغض النظر عن طبيعة التنظيم الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي الذي يمثل بيئة العمل أو التفاعل .

و بذلك يكون مفهوم الاتصال المتبع في هذا البحث أوسع و أعمق من كونه الرسالة و المراحل التي تقطعها إلى أن تصل إلى مرحلة الإقناع و الاستجابة والتبني و النشر ، بل يمتد ليشمل عمليات التفاعل الاجتماعي ، بما يتخللها من نشاط اتصالي يتبادل أثناءه الأشخاص الأدوار ، و هذه العملية الشاملة لا تكفي بفهم مضمون الرسالة و تتبع الأثر الذي تحدثه لدى الملتقى ، بل تتجاوز ذلك إلى أنماط السلوك الإنسانية الأخرى في مختلف المواقف ضمن البيئة المادية و الاجتماعية مع مراعاة الجذور العميقة للسلوك و الموقف السائد.

و هكذا يبقى الاتصال أولا و أخيرا بمثابة عملية نقل و تبادل المعلومات و الأوامر و التوجيهات، مع الفهم و بوسائل معينة من عضو إلى آخر أو من عضو إلى جامعة أو العكس أو بين جماعتين فأكثر ضمن بناء اجتماعي أو هيكل تنظيمي . وذلك بهدف توحيد الفكر و تحقيق التفاهم و التفاعل الإيجابي و تجسيدها للأهداف التي يقتضيها التنظيم الذي قد يأخذ صفة أو صورة المؤسسة التي قد تكون بمثابة المرسل الذي يقوم بنقل رسائله للجمهور الداخلي أو الخارجي فماذا نعني إذن بالمؤسسة التي تشكل مصدر المعلومات الأول لجمهورها الداخلي و الخارجي .

### **2.9.1: مفهوم المؤسسة:**

تعتبر المؤسسة مجالاً خصباً للبحث ، استقطب اهتمام الباحثين في ميادين مختلفة، اقتصادية و اجتماعية و قانونية و ثقافية ... الخ ، و بذلك ظهرت مجموعة من المفاهيم تعكس الواقع الاقتصادي و الاجتماعي، و حتى السياسي للباحثين. و هذا يعني أن هناك اختلاف واضح بين العلماء و الباحثين في تعريفهم للمؤسسة ، فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية و منهم من عرفها من الناحية الاجتماعية، و نجد منهم أيضاً من عرفها من الناحية القانونية ، لذلك يمكننا أن نحرص على عرض جملة من التعريفات ، كأمثلة و نماذج قدمها العلماء للمؤسسة، التي أطلق عليها أسماء متعددة كالتنظيمات الاجتماعية و المنظمات والمنشآت، والمرافق... الخ. و ضمن هذا الموضوع :

1- فقد عرفها بريفيش بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة . (71)

و بناء على هذا التعريف تبقى المؤسسة تمثل شكلاً من أشكال التنظيم أو كما يسميه البعض "نظام" تتصهر فيه العناصر الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية و القانونية في وحدة واحدة ، لا يمكن لأي تحليل موضعي أن يتجاهل هذه الوحدة المتكاملة .

2- أمل بارسونز: فيعرفها بأنها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية و معنوية معينة " (72)

و هذا التعريف يبدو عاماً جداً ينطبق على كافة أنواع المؤسسة بغض النظر على نشاطها، و حجمها و تنظيمها .

3- و من ناحية أخرى يرى " شستر بارناد " : أن المؤسسة أنساق فرعية تدخل في نطاق ، يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة، فيزيقية بيولوجية، شخصية و اجتماعية، تنشأ بين أعضائها و وحداتها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون الحاصل بين الأفراد بغية تحقيق هدف واحد على الأقل .

4- بينما " ماكس فيبر ": ينظر إلى المؤسسة كتركيب بيروقراطي و وظائفه يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب، أو في

منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات، وتدفعات السلطة، و حدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أتوقراطي، يضم الرقابة بالقواعد الوظيفية .

5- و يذهب "برستون" إلى اعتبار المؤسسة أنها " أنساق اجتماعية بالغة التعقيد و معقدة النتائج " (73)

و بتحليل هذه التعريفات ، نجد أن العلماء ينظرون إلى المؤسسة على أنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية، منها نسق السلطة والإدارة والمكانة و هي من جهة أخرى أنساق جزئية بالنسبة للنسق الاجتماعي العام، الذي يشمل النسق الاقتصادي والتنظيمي والثقافي والسياسي وغيره. و بناء على ذلك فإن المؤسسة باحتوائها على أنساق فرعية تعيش تفاعلا مستمرا بين هذه الأنساق ، من أجل تحقيق أهداف محددة ، وهي في تفاعلها تخضع إلى ميكانيزمات تحدد هذا التفاعل و توجهه ، بحيث تحافظ على كيانها و تضمن نموها و تطورها .

كما أن المؤسسة باعتبارها جزءا من نسق كبير، فهي تتفاعل معه من حيث هي هذه البيئة التي يقضي فيها جمهور كبير من أفراد المجتمع جل أوقاتهم ، وفيها تنتظم علاقات هؤلاء الأفراد و أنشطتهم و جهودهم لإشباع حاجاتهم و تحقيق أهداف المؤسسة الخاصة و المجتمعية. والمؤسسة تتضمن فيما تتضمنه نسقا للاتصالات، الذي ينظم و يدعم توازنها و تكاملها و استقرارها، من أجل تحقيق أهدافها، و أهمية هذه الاتصالات تبدو أكثر أهمية عندما ندرك أن المؤسسة بما لها من أهداف تواجه جماعات العاملين فيها، والذين لهم أهداف و مصالح كثيرا ما تكون مخالفة لأهدافها، كما أن لهذه الجماعات العمالية مكانات مهنية و مستويات ثقافية متباينة مما يثير الصراع الذي يتطلب وجود شبكة قوية و فعالة للاتصالات توحد و تقرب بين العاملين و إدارة المؤسسة .

وإذا أعدنا النظر في مفهوم المؤسسة من الناحية التاريخية لوجدنا أن هناك من عرفها من قبل مثل " كارل ماركس " ( في المجتمع الرأسمالي ) بأنها " تتمثل في



عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الوقت و المكان، من أجل نفس النوع من السلع " . (74)

و يبدو واضحا أن هذا التعريف لم يعد يناسب واقع المؤسسة اليوم، حيث أصبحت المؤسسات و الشركات تتوزع في مناطق جغرافية مختلفة ، كما أن العمال لا يخضعون لصاحب رأس المال مباشرة ، و إنما يتم توجيههم من قبل مسيرين لا يملكون رأس المال كما أن هؤلاء العمال لا يقومون بإنتاج نوع واحد من السلع، و إنما ينتجون أنواعا مختلفة و متعددة من السلع و الخدمات .

كما أن هذا التعريف يركز على المؤسسات الضخمة في حين المؤسسة اليوم كثيرا ما تأخذ حجما صغيرا و محدودا من حيث النشاط و عدد العمال و المسيرين. كما تعرف المؤسسة في النصوص الأمريكية " بأنها تعاقد أو اتفاق شخصين أو أكثر على تحقيق هدف ما مشترك " . (75)

و يعرف من جهة أخرى " روجرز " المؤسسة " بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة و نظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة " و هذا التعريف نراه يؤكد على خاصية هامة من خصائص المؤسسة و هي خاصية الثبات عبر الزمن ، فالثبات النسبي للمؤسسة يوفر جوا ملائما للتحقيق و التنبؤ بتحقيق الأهداف المرجوة . لكن للنقد المبدئي الموجه لهذا النوع من التعريفات، هو إغفال الإطار الثقافي و الأيديولوجي للمؤسسة، و خاصة المؤسسة الاجتماعية و منها المؤسسة الجامعية . و هذا الإغفال مقترن بالإشارة إلى أن الأفراد في المؤسسة يسعون من أجل تحقيق أهداف مشتركة . (76)

و الواقع أن أهداف الأفراد في المؤسسة الحكومية و منها الجامعة ، ليست أهداف مشتركة، فأهداف العمال ليست دائما أهداف أعضاء مجلس الإدارة أو أهداف الدولة . و كتعريف أشمل نسبيا للمؤسسة فإن العالم " شين " يعرفها " بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص ، لتحقيق أهداف مشتركة محددة، و ذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل، و هيكل السلطة " . (77)

و ما يمكن أن نلاحظه حول هذا التعريف أنه رغم احتوائه على مختلف عناصر المؤسسة من أفراد و تنسيق و أهداف ،و تقسيم العمل، وهيكلة السلطة، فإن "شين" نفسه يرى أن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة ، تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات، وكذا العلاقات الموجودة بين مختلف الأفراد و جماعات العمل . بالإضافة إلى أن كل تعريف موضوعي للمؤسسة لابد أن يراعي تأثير المحيط الخارجي في نشاط المؤسسة .

و يبدو أن إلحاح "شين" على مراعاة مختلف العناصر التي تؤثر في عملية التنظيم و التسيير، قد جاء نتيجة لدراسات باحثي معهد " نافستوك " بلندن، الذين اكتشفوا من خلال بحوث ميدانية أهمية دراسة المؤسسات كأنساق تقنية اجتماعية معقدة تتفاعل فيها العوامل البيئية والتكنولوجية والاجتماعية، مع مختلف العوامل الشخصية، و القوى المرتبطة بالعمل و الإدارة داخل المؤسسة. و قد عدد "شين" في هذا السياق مختلف العوامل التي تسهم في تعقيد دراسة المؤسسات كأنساق مفتوحة في :

أ- صعوبة تعريف حدود النسق و ضبط محيطه الخارجي .  
ب- تعدد أهداف و وظائف المؤسسة .

ج- تشكل المؤسسة من ممثلي المحيط الخارجي باتجاههم و أهدافهم المتعددة و حتى المتناقضة أحيانا أخرى .

د- تغير المحيط نفسه و خاصة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ... الخ.

و لقد حدد " دادي ناصر " مفهوما للمؤسسة أكثر شمولية رغم أنه في الواقع يغلب عليه الطابع الاقتصادي، حيث يحددها بقوله: " في كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه " (78) و المؤسسة من وجهة نظر البعض الآخر ما هي إلا " مجموعة مؤثرات توجهه و تشكل و تكيف سلوكهم ، و هم بذلك يشعرون أنها تحد من حريتهم ، فهي

تمارس قدرا من التأثير عليهم من خلال عمليات الانتقال ، حال تقدمهم للعمل أو الترقية و التكوين، و يرى الباحث أنه يمكن اتخاذ تعريف يلائم ما تصبو إليه هذه الدراسة ، و لا يخرج عن المعنى الذي أشار إليه العلماء في عصرنا هذا على أساس أن المؤسسة " هي وحدة اجتماعية و اقتصادية فنية،تقام بطريقة مقصودة في مكان محدود يضم مجموعة من الأفراد و المواد و الطاقة و الآلات،وقدر من المال،و أسلوب أو أكثر من التنظيم يحددها بطريقة بيروقراطية،من أجل تحقيق أهداف معينة مرحلية و عامة . و تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق تلك الأهداف " (79)

أما كون المؤسسة وحدة اجتماعية فيدل على أنها نظام اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد تتشابك و تتداخل علاقاتها و أدوارها برباط تسلسلي من القيم و المعايير الموضوعية و الذاتية التي تشكل وحداتها المختلفة.و كونها اقتصادية : فيدل على أن الطابع السائد فيها هو إنتاج الخدمات و الخبرات و السلع لإشباع حاجات الأفراد و المجتمع و بالتالي توفير الشروط الضرورية لحل مشاكل المجتمع و في مقدمتها مشكلة التنمية .و كونها فنية : فلأنها تحتوي على أبنية و آلات و معدات ، و طرائق تكنولوجية تستخدم في العملية الإنتاجية .

و بناء على ما تقدم يمكننا أن نحدد خصائص المؤسسة فيما يلي:

**1- العمدية أو القصدية :** حيث أن المؤسسة اقتصادية كانت أم ثقافية تعليمية تقام بطريقة عمدية مقصودة .

**2- الأهداف أو الهدف :** إذ لكل مؤسسة هدف أو أهداف إما في شكل توفير منتج مادي-سلع-أو خدمات و منها التعليم و البحث العلمي،ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بطريقة واقعية،و منها المرדودية في شكل أرباح و منافع معينة،حتى و لو كانت الدولة هي المالكة لهذه المؤسسة .

**3- تقسيم العمل :**الذي يفترضه و يتطلبه العمل الجماعي في المؤسسة الحديثة ، حيث توزع المهام و الأدوار على الأفراد ،حسب اختصاصهم، فأنشطة المؤسسة و

مهامها أصبحت تتطلب تعاون عدد هائل من المستخدمين ، و هذا تحقيقا للسرعة في الأداء و الدقة في التنفيذ .

**4- التنسيق:** ذلك أن تقسيم الأعمال يقتضي نظاما معينا للتنسيق بينها بحيث يمكن تحقيق التكامل بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

**5- السلطة :** و التي بها يمكن تجنب الفوضى و الاضطراب ، وتكون هذه السلطة موزعة على أفراد التنظيم يحتلون مراكز معينة و متفاوتة في الجهاز الإداري تخول لمن يتولونها حق التوجيه و المراقبة و التقويم لمن هم دونهم في المستوى الإداري.

**6- المكافآت و الجزاءات :** ذلك لأن الأفراد العاملين في المؤسسة ، إنما تدفعهم حاجاتهم إلى العمل ، لذا كان لازما أن تحدد بطريقة مدروسة المكافآت و الجزاءات التي تعطى لكل فرد سواء أكان مسؤولا أم مرؤوسا و سواء كانت هذه المكافآت و الجزاءات متمثلة في الأجر و ملحقاته أو كانت أدبية ( معنوية ).

**7- الأبنية أو المرافق المادية و الأساليب الفنية :** إذ أن كل مؤسسة تحتاج من أجل القيام بمهامها إلى هياكل و مرافق و معدات و أساليب فنية يتم استخدامها من طرف العاملين و المسيرين .

**8- النظام :** و الذي يضمن الاستقرار و الاستمرار للمؤسسة ، إذ من خلال التزام المستخدمين و امتثالهم لقواعد النظام ولوائح العمل تستطيع المؤسسة أن تنجز المشاريع و تخطط لها حاضرا و مستقبلا .

و بناء على ما سبق يتبين أن المؤسسة تعتبر كيانا اجتماعيا اقتصاديا مستقلا تعمل و تتفاعل بمكوناتها بكيفية تتحقق لها أهدافها من خلال احتلال كل فرد فيها وضعا أو دورا معينا يخول له القيام بجملة من الأنشطة و الأعمال المحددة يترتب حين القيام بها حق يأخذه و عقاب يناله إذا أخل بها .

و تختلف مكانة الفرد في المؤسسة حسب المهنة التي يمارسها أو الصفة التي يحملها في المؤسسة،حيث هناك من يكون في مكانة عليا تسمح له بالتأثير في

الآخرين ، من خلال صنعه للقرارات و ما يتصل بها من إجراءات العمل ، في حين نجد هناك من هو في مكانة دون ذلك تجعله في موقع استقبال التوجيهات و تنفيذ القرارات و هو الموظف والعامل العادي، وهناك من يحتل مكانا وسطا بين المكانات العليا و الدنيا ، و هم المشرفون و المراقبون أو رؤساء المكاتب.و يشكل الأفراد في مختلف أقسام المؤسسة جماعات عمل فرعية تتكامل في انتظامها و أدوارها عن طريق الاتصال، و تؤثر في بعضها بواسطته،بما يحقق الأهداف باتساق و تكامل. وهكذا نجد المؤسسة تتألف من بيئتين أساسيتين بيئة فيزيقية مادية : و تشمل المباني و المرافق و التكنولوجيا المستخدمة فيها.

وبيئة اجتماعي ثقافية : تتمثل في مجموعات المستخدمين المتفاعلين بها لدى كل فرد خبرات مهنية و معرفية و اجتماعية خاصة وأخرى عامة ، مما يجعل سلوكهم في بعض الحالات مختلفا و متأثرا بحاجاته عوامل .

و في ختام هذه المحاولة لتحديد مفهوم المؤسسة يرى الباحث أنه من الأهمية بمكان وضع تعريف إجرائي للمؤسسة من الناحية الاجتماعية و الثقافية، يلائم الواقع و يتفق مع ما تصبو إليه هذه الدراسة ، و لا يخرج عن المعنى الذي أشار إليه العلماء على أساس أن " المؤسسة : هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة كبيرة نسبيا من الأشخاص ،يتفاعلون مع بعضهم البعض ، بالاعتماد على نظام عمل متخصص، و عقد، يخضع لنظام من السلطة الإدارية و القانونية،أنشئ بطريقة مقصودة ،من أجل تحقيق أهداف محددة ،وفي إطار شروط معينة ، تقتضيها طبيعة نشاط المؤسسة و محيطها الخارجي والتي تقدم خدمات و تنتج سلعا أو قيما اجتماعية و ثقافية، تؤثر بها على الأفراد و الجماعات ، ضمن المحيط العام و الداخلي لهذه المؤسسة " (80)

و ما يمكن أن نخرج به من هذا التعريف الإجرائي، هو أنه تعريف يصور المؤسسة على أنها نظام معقد ينشأ في المجتمع لضرورة مصلحة مقصودة، تجعلها تدخل من خلال ذلك في علاقة تفاعلية جدلية مع المجتمع و تساهم في تطوره و تستمد منه في الوقت نفسه قوتها و شروط استمرارها .

كما تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت المؤسسة عبارة عن نسق منظم من الأفراد و العلاقات بصفة عامة ، يهدف إلى تحقيق أهداف معينة ، فإن هذا النسق لا يمكن أن يدوم أو أن يحقق أهدافه ، إذا لم تتوفر بعض الشروط الأساسية لضمان حياة و فعالية المؤسسة، حيث تميزها خصائص أساسية أهمها :

أ- تتكون المؤسسة من مجموعة أشخاص و أدوار و جماعات عمل رسمية و غير رسمية.

ب- التوجيه : تعمل المؤسسة على تحقيق هدف أو أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد و الجماعات .

ج- الأساليب : تتبنى المؤسسة أسلوبا تنظيميا معيناً لتحقيق التسيير الفعال و يتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف و تقسيم العمل ، و توزيع الأدوار و المراكز و التنظيم الهرمي للسلطة و تنظيم الاتصال العمودي و الأفقي .

د- التنسيق : للنشاط الذي يقوم به الأفراد ، و ذلك بالاعتماد على العقلانية و العمليات المنطقية في التخطيط و التنفيذ و التقويم و مهما يكن فإن مفهوم المؤسسة يضل في حاجة إلى مزيد من الضبط و التحديد و الإبتيمولوجية. لكن في ضوء التحليل السيكو سوسيلولوجي ، في إطار النسق المفتوح ، الذي من مقوماته نظام متكامل و فعال من الاتصال بكل أساليبه و وسائله الحديثة ، والذي من شأنه أن يضمن التفاعل الجيد بين العاملين من جهة و بين العاملين و المؤسسة من جهة أخرى.

## 10.1: مجال وعينة الدراسة :

### 1.10.1 : جامعتي منتوري وباجي مختار مجال نموذجي للدراسة :

إن الميدان هو امتداد للدراسة النظرية في الوقت نفسه تحمل هذه الأخيرة في طياتها جذورا للدراسة الميدانية . وهذه الوحدة و التكامل بين التحليل النظري و البحث الإمبريقي ، يجعل الباحث مطالب بتحقيق هذا التكامل البنائي و الوظيفي بين كل جوانب الدراسة التي يقوم بها<sup>(81)</sup>. لقد تم البحث لمدة ليست بقصيرة على ميدان

النموذجي أي أكثر ملاءمة و صلاحية لإجراء الدراسة الميدانية، ويتوفر على حد كبير على خصائص المؤسسة الجزائرية الأصلية التي تقوم على إدارة مهيكلة و عريقة لها تقاليد ثابتة نسبيا في إدارة و تسيير الأشخاص و الأعمال والأموال. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بزيارات استطلاعية للتعرف على هذا الميدان استغرقت مدة زمنية اعتبرها كافية تمثلت في ثلاث زيارات خلال ثلاثة أيام متفرقة. ومن ثم جاءت حاجة الباحث و كان اختياره لإجراء دراسته بالإدارة المركزية لكل من جامعتي منتوري بقسنطينة و باجي مختار بعنابة كمجال نموذجي للدراسة . ويعود هذا الاختيار لثلاثة أسباب هي:

- 1- أن جامعتي منتوري و باجي مختار تشكلان إحدى أكبر الجامعات الجزائرية بالشرق إن لم نقل في الجزائر، اللتين تستقطبان أكبر عدد ممكن من الطلبة و تشغل عدد هائل من الموارد البشرية: (عمال ،موظفين ،أساتذة ...).
- 2- إن هاتين الجامعتين كمؤسستين ثقافيتين عموميتان تحتويان على مرافق و هياكل إدارية هائلة ذات نسق تنظيمي معقد و ضخم ، إذ تحتوي الأولى على حوالي (12602) عامل و موظف وتحتوي الثانية على حوالي (10200) عامل و موظف. كما تشغل جامعة منتوري لوحدها حوالي (1788) أستاذة) منهم (1229) رجال و (556) نساء موزعين على ثماني كليات يدرس بها حوالي (45391) طالب(ة) منهم(18182) طالب (ذكور) و(27209) طالبة (إناث)منهم حوالي (207) طالب(ة) أجنبي،(43) طالبة (إناث) و(164) طالب (ذكور) وهذا حسب إحصائيات عام 2003/2002 م .

أما من حيث الهياكل و المرافق فإن جامعة منتوري تتكون من أربعة مجتمعات إضافة إلى المجمع المركزي للجامعة بعين الباي، و كل مجمع يحتوي على مختلف المرافق و التجهيزات البيداغوجية و الإدارية و هذه المجتمعات على سبيل المثال :

\*مجمع زرزارة "ZARZARA"

\*مجمع زواحي "ZOUACHI"

\*مجمع المنصورة "MANSOURAH"

\*مجمع مدرسة إدارات المكتبات .

أما بالنسبة لجامعة باجي مختار بعنابة : فتتكون هي الأخرى من ستة مجتمعات :

- أكبر مجمع بسيدي عمار حيث توجد الإدارة المركزية للجامعة.
- و مجمع الشعبية حيث توجد الشعب والتكنولوجيا و البيولوجية.
- و مجمع سيدي عاشور: تتواجد كلية الاقتصاد و الحقوق واللغات.
- إضافة إلى مجمع الصنصاف: حيث يوجد قسم الإعلام و الاتصال وعلم الاجتماع.
- كذلك مجمع ثانوية بيار و ماري كوري بوسط مدينة عنابة :حيث يوجد قسم علم النفس .

- وأخيرا تجدر الإشارة إلى مجمع كلية الآداب بمنطقة سيدي براهيم .

و يدرس بجامعة باجي مختار بعنابة حوالي (1409) أستاذ (ة) منهم(998) أستاذ (رجال) و(411) أستاذة (نساء) ، في حين أن مجموع الطلبة يصل حوالي (38068) طالب(ة) منهم حوالي (22601) طالبة (إناث) بنسبة (59,37%) مقابل (15467) طالب (ذكور) بنسبة (40,62%) من مجموع الطلبة المسجلين لعام 2003/2002.

أما من حيث العمال و الموظفين فان جامعة باجي مختار بكلياتها ومجمعاتها الخمسة فتشغل حوالي (10200) عامل وموظف، منهم حوالي (715) رجال و (475) نساء معظمهن يعملن بالإدارة إلى جانب أعمال التنظيف و التغذية بالاقامات الجامعية . وهكذا يمثل العنصر النسوي بالنسبة للرجال في مجال العمل العادي والإداري ما يعادل نسبة (46,56) .

x بينما نجد في جامعة منتوري بقسنطينة حوالي (12602) منهم حوالي (806) عامل وموظف إداري من الرجال بنسبة (63,95%) مقابل حوالي (4596) من



النساء بنسبة (36,47%) ، وتجدر الإشارة أن معظم النساء يشتغلن في الأعمال الإدارية في حين أن معظم الرجال في الأنشطة غير الإدارية،نقل،إطعام،حراسة، تنظيف ... الخ.

3- إن الباحث اختار هاتين المؤسستين الجامعيتين مجالا للدراسة لأنهما يتيحان له إمكانية الإنجاز ، فهو على سبيل التبرير و التقرير درس بالأولى دراسته العليا و يعمل بها منذ سنة (1982) كما أنه يقيم بتواجد الثانية و سبق وأن درس بها مرحلة التدرج .و بالتالي ، فإن ميدان البحث معروف لديه ، و في متناوله .

و لعل هذه الخصائص التي تم تحديدها بالنسبة للمؤسستين الجامعتين مجال إجراء الدراسة جعلت الباحث يستمد منهما كمجتمع أصلي عينة الدراسة التي طبق عليها دراسته الميدانية، و حاول اختبار الفرضيات الموجهة للدراسة من خلالها ساعيا الوصول إلى بعض النتائج التي تقرر في النهاية إمكانية تجسيد هدف الدراسة.

### 1.10.2 : عينة الدراسة : خصائصها وطريقة اختيارها:

إن العينة تتحدد بإتباع نهج يجعل بالإمكان انتقاء مجموعة محددة من مجموع أفراد أو وحدات المجتمع المبحوث، لإقامة البحث عليها.(82)

و إذا كانت العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي بذلك جزء معين أو نسبة معينة من الأفراد أو وحدات المجتمع الأصلي التي تخضع للدراسة، وتختبر من خلالها فرضية أو فرضيات البحث، ومن ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع العام.فإن وحدات العينة تتنوع حسب طبيعة وهدف الدراسة، فإن وحدة هذه الدراسة هي الفرد أي الأشخاص .

وإذا كان بالصعوبة بمكان الدراسة كل حالات المجتمع الأصلي [أي جمهور المؤسسة الجامعية الجزائرية بكامله]،أي لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي و الإحاطة بجميع الأفراد لكثرتهم وتعذر معرفة عددهم بدقة. فإن ذلك يستلزم اختيار عينة من نوع معين و مواصفات (خصائص) معينة .

وطريقة إختيار العينة شيء أو إجراء مهم ،في أي دراسة سوسولوجية ميدانية لأنها مرتبطة بتحديد البيانات المطلوب جمعها.أمام هذا الوضع تم اختيار العينة التي اعتمدت في هذه الدراسة من نوع العينات الحصصية،وتقوم هذه العينة على تقسيم الباحث للمجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات على أساس خصائص معينة،مثل الوظيفة،والجنس و الصفة ...إلخ : حيث نجد العمال العاديين، والموظفين والإداريين و المسؤولين والأساتذة،والطلبة، وهذه الفئات أو الطبقات تمثل أو تشمل كل وحدات أو فئات مجتمع المؤسسة الجامعية مجال الدراسة.(83)

وهي قد تبدو من هذه الناحية مشابهة للعينة الطبقية ، من حيث أن كل منهما يقوم على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات أو الشرائح التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات .إلا أن هناك فرق دال بينهما من جهة أخرى و هو أن في العينة الطبقية يختار الباحث وحدات عينة بحثة بطريقة عشوائية من كل مجموعة.(84)

بينما في العينة الحصصية فإن للباحث حرية اختيار الحالات في حدود ضوابط معينة مما قد يوقعه في التحيز.و للتغلب على عقبة التحيز التي يحتمل ظهورها من جراء استخدام هذا النوع من العينات، فقد استعان الباحث بثلاثة باحثين ميدانيين، في توزيع الاستثمارات على أفراد عينة البحث مع التأكيد عليهم بضرورة تجنب اختيار الأفراد الذين لهم علاقة سابقة بهم.

وبذلك تعطي هذه العينة صورة واضحة و معبرة تعبيراً صادقاً على طبيعة و خصائص المجتمع الأصلي الذي تؤخذ منه .و لقد حرص الباحث في اختيار عينة البحث على أساس شرطين أساسيين هما :

- أ- تمثيل العينة لجميع أفراد (حالات) المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً ونزيهاً .
  - ب- أن يكون الاختيار للأفراد في ضوء فرضيات البحث ، وبدون تحيز .
- و قد تطلب تحقيق هذين الشرطين ما يلي :

1- أن تحتوي العينة على موظفين و عاملين، يعملون في مختلف الأقسام و مصالح المؤسسات الجامعتين مجال الدراسة إلى جانب الأساتذة والطلبة .

2- أن تحتوي العينة على فئة المسؤولين الفرعيين والمركزيين على اختلاف درجاتهم .

3- تمثيل كل فئة من الفئات العاملة بالمؤسسة الجامعية بنفس النسبة مهما كان حجمها في المجتمع الأصلي، سواء كانوا عمال عاديين، أو موظفين إداريين مرؤوسين أو مسؤولين أو أساتذة حتى طلبة ، من الجنسين .

و قد يثار سؤال على سبب اختيار الباحث للعينة الحصصية ، وعدم اختياره غيرها من العينات الأخرى .وأوضح بأن ذلك راجع إلى عدة اعتبارات، و إلى مزايا هذا النوع من العينات ، حيث :

× سهولة اختيار العينة الحصصية و تحديدها .

× سهولة التعامل معها لكونها من العينات غير الاحتمالية.

× استحالة اختيار العينات الاحتمالية و استخدامها في مثل هذا النوع من الدراسات مثل العينات العشوائية البسيطة منها والطبقية ،و المنتظمة .

× انسجام العينة الحصصية مع طبيعة هذه الدراسة وهدفها .

× كما أن هذا النوع من العينات يقلل من تحيز الباحث في اختيار المبحوثين ، لأن ذلك يكون بصورة حيادية ، ذو معرفة مسبقة .

× إلى جانب أن هذه العينة تتميز بمصداقية وموثوقية عاليتين .

× وكذلك إعطاء لكل فرد في المجتمع الأصلي نفس الفرصة في ظهور العينة .

× وأخيرا تحقيق التمثيل المنسجم للأفراد المجتمع الأصلي في عينة البحث .

بالإضافة إلى هذا فإنه في مثل هذا الصنف من البحوث تظهر عقبة لا يمكن لأي باحث تجاوزها بقدر ما يجب التعامل معها بحذر وواقعية، و بالتالي يستعمل الباحث

طرقا أخرى لاختيار عينته غير تلك التي تقوم على نظام الاحتمالات.(85)

وتتمثل هذه العقبة في كون عدد الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة الجامعية مجال الدراسة غير معروف، وكذلك عدد أفراد فئات الجمهور التي تتكون منها كل فئة، و ذلك بسبب غياب الإحصاءات الدقيقة والمتجددة لكل سنة أو فترة معينة ، حيث كثيرا ما تردد الباحث و مساعديه على المؤسستين الجامعيتين مجال الدراسة للحصول على بيانات إحصائية حول الموارد البشرية في الجامعة ، و لكن بدون جدوى وما تم الحصول عليه يعود إلى سنوات وفترات ماضية لا تعكس التركيبة البشرية لفئات (الجمهور) أو أفراد مجتمع الجامعة الحقيقية في الوقت الراهن. و هذه الوضعية كانت من العوامل الموضوعية التي حتمت على الباحث اللجوء إلى هذا النوع من العينات (الحصصية). وبعبارة أخرى أن مصدر الصعوبة في تحديد حجم المجتمع الأصلي (الجامعة) مجال الدراسة، يعود بالأساس لضعف التغطية بالمعلومة أو العمل الإحصائي .

و رغم وجود قسم خاص بالبيانات الإحصائية بكل جامعة يقوم بعمليات جمع و إعداد التقارير والبيانات حول ما يحدث في الجامعة من تطورات في شتى المجالات من عمالة و تجهيزات و طلبة و مرافق ...إلخ إلا أن هناك نقص كبير في هذا المجال و لربما هذا النقص قد ازداد في الفترة الأخيرة بسبب التطور السريع في مرافق الجامعة و مواردها البشرية ونشاطاتها.و لذلك تبقى الأرقام التي تم الحصول عليها و توظيفها في هذه الدراسة فيها بعض النقص و الثغرات.ومع ذلك ما نستطيع قوله هو أن هناك ملامح و مؤشرات إحصائية تساعدنا على وضع الثقة في هذه المعطيات الإحصائية إلى حد مقبول . ومنها أن التقارير الحكومية و الوزارية حول تطور الطلبة و الأساتذة وحتى العمال و الموظفين في المدة الأخيرة تشير و تقترب إلى ما تم اعتماده من بيانات بناء على وثائق استطاع الباحث بمساعدة بعض الأعدان الإداريين بالجامعتين إفتكاكها . وحرصا من الباحث على التقليل من التحيز في تشكيل عينة البحث أخذ بنصيحتين أوصى بهما المختصون في الإحصاء و أساليبه وهي: (86)

1- الاعتماد على فريق من الباحثين في جمع المعلومات من الميدان كما سبقت الإشارة إلى ذلك من قبل، حيث أن إمكانية حصول تحيز لدى مجموعة من الباحثين الميدانيين، هي أقل من إمكانية حصولها لدى باحث ميداني واحد .

2- تطبيق طريقة التحليل التتابعي في اختيار العينة. إذ أن عينة البحث لم يتم ضبطها دفعة واحدة ، وإنما تم ذلك على مرحلتين :

أولاً : اختيرت عينة من (1000) فردا موزعة على خمس فئات :  
موظفين إداريين ، مسؤولين ، عمال عاديين ، أساتذة ، طلبة و بلغ عدد أفراد كل فئة (200) حالة مبحوثة .

ثانياً : أضيف أفراد آخرون إلى العينة بنسبة الثلث أي (500) فردا ليصبح عدد أفراد العينة (1500) حالة مبحوثة . وبمقتضى هذه الزيادة ارتفع تمثيل كل فئة من الفئات الخمس من (200) فردا إلى (300) فردا .

ثالثاً: مقارنة نتائج العينة التي تضم (1000) فردا بنتائج العينة التي تضم (1500) فردا. وقد جرت هذه المقارنة الإحصائية بإخضاعها إلى اختبار (ت) حيث أن هذا الاختبار يصلح لقياس الفروق بين المتوسطات ، وأسفرت العملية الإحصائية على الآتي :

ن1 = 1500 ، الوسط الحسابي = 750 ، الانحراف المعياري = 1,50

ن2 = 1000 ، الوسط الحسابي = 200 ، الانحراف المعياري = 1,00

المقياس 1000

ومن خلال القراءة في الجداول الخاصة بدرجات الحرية تأكد لنا أنه لا يوجد فرق إحصائي ذو دلالة بين استجابة العينة المبدئية التي تضم (1000) فردا واستجابة العينة الموسعة التي تضم (1500) فردا . وذلك بدرجة ثقة تقدر ب(99%) ، ويمكننا القول أن إخضاع لهذا الاختبار الإحصائي رفع من درجة تمثيلها للمجتمع الأصلي ، وبالتالي فإن ذلك يسمح لنا بتعميم النتائج إلى حد كبير.

وقد تم اختيار الفئات الخمس التي سبق ذكرها و أعتبرها تمثل مجتمع المؤسسة الجامعية كمجال للدراسة الميدانية.

ومن صفات هذه العينة - أيضا- أن كل أفرادها متعلمين ولهم مستوى تعليمي ثانوي على الأقل ، ومتوسط العمر عندهم هو (27) سنة .

كما أن نسبة تمثيل العنصر النسوي (أو الإناث) معتبر إذ يصل إلى حوالي (42%) أي ما يعادل (630) حالة مبحوثة، وأن معظم أفراد عينة البحث متزوجين إذ بلغ عددهم في العينة حوالي (990) بنسبة (66%).

و قد استخدمنا الجداول البسيطة في معالجة الكمية أثناء تفسير البيانات وتوظيفها في سياق الدراسة، لأن هذه الدراسة وصفية تحليلية، وتقوم على تشخيص وتحليل الواقع الذي يميز نظام الاتصال في علاقته بالإدارة داخل المؤسسة الجامعية في الجزائر.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المعايير التي استخدمت لاستخلاص المعاني و الدلالات من البيانات المحصل عليها من الميدان على وجه الخصوص هي بالدرجة الأولى، تتمثل في النسب المئوية، إلا أن مقياس (ت) للتمييز بين المتوسطات و معامل الارتباط استخدمنا مرة واحدة خلال التحليل التتابعي والتأكد من صلاحية الاستبيان لقياس الموضوع المطلوب قياسه .

وأخيرا عرضت نتائج الدراسة حسب ترتيب الفروض للدراسة إلا أنها لم تعرض وفق الكيفيات و الطرق المعتادة الكلاسيكية ، أي عرض للجداول ثم التعليق عليها وإنما استخدمت المعلومات التي تقدمها الجداول في سياق تحليل المتغيرات والمؤشرات التي تعبر عن ميكانزمات الاتصال في المؤسسة و علاقته بتطور عمل الإدارة الجامعية في الجزائر، مع المزج التام والوظيفي منذ البداية بين ما هو نظري وما هو ميداني، بين القراءة النظرية الكيفية والقراءة الكمية الميدانية ، مما أعطي للدراسة وحدة الموضوع و تكامل التحليل والتفسير .

## 11.1 - منهج الدراسة :

إن مشكلة الاتصال في المؤسسة الجامعية والمؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية ككل، لا يمكن أن تدرس و تحلل بمعزل عن معرفة المؤشرات المتعددة التي أحدثتها، و بذلك كان لابد من تناول الموضوع كمحصلة لعوامل عديدة تفاعلت مع مرور الزمن لتعطيها الصورة التي توجد عليها في حالة الدراسة ، ومن ثم وجب التعرض إلى التطور والمسار التاريخي الذي خبط فيه الظاهرة الاتصالية (موضوع الدراسة) مع تحديد التغيير الذي صاحبها منذ نشأتها ومقارنتها ضمن ظروف و أوضاع متشابهة. و دراسة علاقة التأثير المتبادل بين الاتصال و الظواهر الأخرى وفي مقدمتها الظاهرة الإدارية. و قد تطلب ذلك الاستفادة بأكثر من منهج في معالجة الموضوع فضلا عن استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية المتكاملة و الملائمة لموضوع الدراسة. والمنهج هو الذي يحدد مدى اليقين الذي تحمله أية مجموعة من المعارف، فإذا كان المنهج علميا، فالمعارف المتحصل عليها تكون علمية، و بذلك يكون يقينها كبيرا.<sup>(87)</sup> حسبنا أن نحدد معالمه بحسب ما طبقناه في هذه الدراسة، فإذا كان المنهج هو الطريق الموصل إلى الأهداف، يمكن أن نتساءل ما هي هذه الأهداف ؟

- 1- اختبار مدى صدق فرضيات الدراسة .
  - 2- البحث عن العوامل و الشروط التي تؤثر على مدى هذا الصدق.
  - 3- معرفة و رسم الحدود التي تطبق في مجالها الدراسة.
- ففي العلوم الطبيعية يمكن اختبار صدق و تحديد العوامل المؤثرة على صدقها بسهولة أكبر في حين يكون ذلك صعب في العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسبب صعوبة تموضع Objectivation الذات بالنسبة للموضوع.<sup>(88)</sup>
- لذلك حاولنا البحث عن معالم المنهج الأكثر ملاءمة لمشكلة الدراسة، ثم مناقشة خصائص هذا المنهج المستخدم و مبررات و مجال استخدامه. بما يتناسب و هدف و فروض و مجال الدراسة.
- أما المنهج الذي استخدمه الباحث في الدراسة هو:

### 1.1.11 : المنهج الوصفي :

وجاء اختيار هذا المنهج لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وطبيعة الفرضيات التقريرية، و ذلك للحصول على المادة التي استخدمها الباحث في تحليل أبعاد و أثار عملية اتصال المؤسسة في الإدارة الجزائرية في الماضي و الحاضر، ثم رصد التغيرات و التحولات التي صاحبت هذه المشكلة و تحليلها تحليلا سوسيولوجيا<sup>(89)</sup> للوصول إلى فهم العلاقة، و العوامل التي أثرت في المشكلة و وجهتها في الاتجاه الذي سارت فيه ...

-و لم يكن هذا المنهج وليد الصدفة بل لاعتبارات و مبررات موضوعية و بحثية هي:

1- إن هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي لأنها تقرر علاقة بين متغيرين هما :  
الاتصال و الإدارة .

2- إن هذا المنهج يسمح باستخدام أدوات جمع البيان في الدراسة،و التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة ، يمكن من خلالها الحصول على الإجابات التي تتطلبها التساؤلات الرئيسية في الدراسة .

3- نستطيع بهذا المنهج الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها و تفسيرها و تفيد في صياغة نتائج علمية على درجة كبيرة من المصداقية و الموثوقية .

4- إن المنهج الوصفي يلائم الدراسات الاجتماعية من نوع الدراسة الراهنة التي تهدف إلى الحصول على صورة متكاملة لمجتمع البحث المتواجد في قطاع محدود ، إلى جانب كونه سهل الاستخدام مقارنة بغيره .

5- يسمح هذا المنهج بالاتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث و يفسح المجال لاستخدام المقابلة و الاستطلاع والتكشيف على الميدان.

- و من خصائص هذا المنهج :

(1) أنه يمكن الباحث من وصف و تحليل المشكلة موضوع الدراسة بشكل متكامل و كافي ضمن ميدان الدراسة و خصائص مجتمع البحث .



- 2) يتوفر على درجة مقبولة من الموضوعية في التحليل و التفسير .
  - 3) يكشف عن العلاقة الوظيفية بين متغيري موضوع الدراسة.
  - 4) يوفر الدقة والكفاية في جمع البيانات عن موضوع الدراسة.
  - 5) يضمن مجال مقبول للمقارنة و الاستدلال بين البيانات و الوقائع والعوامل مما يثري محتوى الدراسة و يدعم نتائجها .
  - 6) يبعد الباحث عن الأحكام المعيارية و يلزمه بالأحكام التقريرية ويدفعه إلى المعالجة الكمية إلى جانب المعالجة الكيفية للبيانات.
- و يهدف هذا المنهج إلى وصف موضوع الدراسة بصدق و دقة و هذا يعني :
- أ- أن هذا المنهج يمكن أن يستخدم في الدراسات الاجتماعية الميدانية و هذه واحدة منها : (أي الدراسة الجارية) .
  - ب- أنه يمهد لدراسات تجريبية ميدانية أكثر دقة و عمقا، و هذا لا يعني أنه أقل أهمية من غيره .
  - ج- إن طبيعة الظواهر الاجتماعية التي يصعب دراستها تجريبيا و كذا و تبتعد عن الدراسة العلمية بدراساتها تاريخيا ، لا تجد أحسن و أنسب من المنهج الوصفي الذي يجمع بين الوصف و التفسير و لا شك أن هناك جوانب في هذه المشكلة تدرج ضمن هذا الوصف .
- و نظرا لهذه العلاقة القوية بين المنهج المستخدم (الوصفي ) و طبيعة موضوع الدراسة ، تم استخدامه في حدود مجال الدراسة و هدفها و ذلك كالتالي :
- أ- وصف طبيعة الاتصال في المؤسسة و بيان أبعاده: النفسية و الاجتماعية والفنية و الإدارية التي بدونها لا يمكن فهم ميكانيزمات نظام الاتصال كمقوم للإدارة الجزائرية و ترقيتها للوصول بالمؤسسة الجزائرية إلى العصرية و العالمية .
  - ب- تحليل عملية الاتصال في المؤسسة و استخراج عناصرها، خصائصها و كشف أشكالها و وسائلها .

ج- الكشف عن العلاقة التي تحكم الاتصال في المؤسسة بالعملية الإدارية المركبة و تفسيرها في ظل الظروف السائدة في المؤسسة الجزائرية .

د- تصنيف البيانات والمعطيات النظرية و الميدانية التي تعرف بموضوع الدراسة مما يسمح بالوصول إلى صياغة منظور تحليلي متكامل .

هـ- الوصول إلى إستخلاصات و نتائج قابلة للتعميم النسبي في حدود المجتمع الجزائري و تسمح إلى حد ما بالتنبؤ بما تعرفه المؤسسة الجامعية الجزائرية من تحولات و تغيرات.

و من هنا فإن استخدام هذا المنهج الوصفي يتعدى وصف الظاهرة الاتصالية إلى :

- **تحليلها:** من خلال ضبط مفهومها و بيان وظائفها و عناصرها و وسائلها و أشكالها و معوقاتها.

- **تحليل:** متغير الإدارة من خلال شرح : مفهومها و عناصرها و مقوماتها و أساليبها و مظاهرها و وظائفها.

- **تفسير الرابطة العلائقية** بين المتغيرين الاتصال والإدارة و هكذا فإن الدراسات من هذا النوع لا تختلف كثيرا في منطلقاتها عن البحوث السببية لارتكازها بصورة أساسية على معرفة طبيعة و قوة العلاقات بين الظواهر و من ذلك علاقة الاتصال في المؤسسة بالإدارة في المؤسسة الجامعية الجزائرية، لكن هذا لا يعني البحث في وجود علاقة (سبب ونتيجة) بالشكل التجريبي الدقيق و الضيق ، بل محاولة التوصل إلى تفسير لطبيعة العلاقة و حجمها ، و ذلك بواسطة التحليل المنطقي (الإحصائي) و الوصفي الحسي. الذي يسمح إلى حد كبير للباحث من الوقوف على جوانب هامة من مشكلة البحث ومنها:

- الوقوف على كيفية ودرجة استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال في المؤسسة الجامعية على نحو جامعتي منتوري و باجي مختار مجال الدراسة.

- تحديد مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية ومنها الجامعية على التخطيط في الاتصال والإدارة.

- التعرف على اللغة الأكثر استعمالا وتحديد مكانة اللغة العربية في نظام الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، مقارنة باللغات الأخرى المتداولة في الإدارة الجزائرية ومنها اللغة الفرنسية والدارجة.

## 12.1: أدوات جمع البيانات :

إن طبيعة موضوع الدراسة ، والمنهج المستخدم و كذا براديكم ( النموذج) المعتمد ، يحتم على الباحث استعمال أدوات (تقنيات) معينة يستعين بها في جمع البيانات الضرورية من ميدان حول أبعاد المشكلة موضوع الدراسة، و ذلك لقياس متغيري المشكلة. مع الإشارة إلى أن دقة البيانات الميدانية التي يتم جمعها تتوقف على حسن اختيار و استعمال الباحث لهذه الأدوات .

و بناء على ذلك استخدم الباحث في هذه الدراسة أكثر من أداة حرصا منه على جمع أكثر و أدق البيانات التي تفيد في كشف متغيري موضوع البحث و قياس العلاقة بينهما وهذه الأدوات هي :

### 1.12.1 : الاستمارة ( أو صحيفة الاستبيان ) :

تعتبر الاستمارة أو الاستبيان (الاستجواب ) "Questionnaire" أداة أساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، لأنها تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث و المبحوثين من حيث أنها تتضمن مجموعة من الأسئلة و العبارات تتعلق بفروض الدراسة و مؤشراتنا.<sup>(90)</sup> و بما أن أسئلة الاستبيان تحدد سلفا، وتهدف إلى الحصول على أجوبة بالمقابلة تعتبر استمارة مقابلة أو استبيان.

و يتميز هذا النوع من الاستمارات بما يلي:

- أ- تصاغ الأسئلة بلغة بسيطة و مفهومة لكي تكون الأجوبة واضحة و دقيقة .
- ب- تسجيل الإجابات مباشرة ، مما يسمح بتحقيق أكبر قدر من الأمانة، زيادة على حصول الباحث على إجابات المبحوث على كل الأسئلة المتضمنة في الاستمارة .
- ج- تشجيع المبحوث على الإجابة و إشعاره بأهمية ذلك .

د- المحافظة على الاستثمارات من الضياع لو أخذها المبحوثين معهم لملئها فيما بعد.

هـ- إمكانية إضافة أية بيانات يستقيها الباحث من ميدان نتيجة الملاحظة أو المقابلة الجانبية .

وتماشيا مع فروض الدراسة و مؤشراتها ومتغيراتها، ثم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، وقد مرت عملية إعداد وتطبيق الاستبيان بالمراحل التالية:

أ- إعداد الاستبيان في صورتها الأولية: و ضمت (49) سؤالا بين مفتوحة ومغلقة، أسئلة الرأي والتقييم، موزعة على خمسة محاور تتسجم مع خصائص العينة وتتماشى مع فرضيات الدراسة و هي:

1- أسئلة تتعلق بلغة الاتصال ودورها في أداء المؤسسة الجزائرية.

2- أسئلة خاصة بنظام الاتصال الكتابي السائد وطبيعته البيروقراطية المغلقة .

3- أسئلة خاصة بنظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية ومدى انسجامه مع متطلبات العمليات الإدارية الأساسية.

4- أسئلة وبيانات تتعلق بوسائل الاتصال المستعملة ودورها في رفع أداء المؤسسة الجامعية الجزائرية.

5- أسئلة أو بيانات تتعلق بتقدير فئات الأسرة الجامعية لواقع الاتصال من جوانبه الأساسية وهي :

- لغة الاتصال .

- الاتصال الكتابي .

- العمليات الإدارية الأساسية .

- وسائل الاتصال .

ج- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمراجعته وإدخال التصويبات اللازمة من جميع النواحي المنهجية، المنطقية، الشكلية واللغوية.

وكذلك من ناحية الموضوعات حيث جاءت توجيهات الأستاذ المشرف على درجة عالية من الدقة والعمق والشمولية، سمحت للباحث بإعادة بناء الاستبيان في صورة جديدة شكلا ومضمونا، بحيث أصبح الاستبيان منسجما مع بنية وهيكله موضوع البحث.

د- إخضاع الاستبيان بتوجيه من الأستاذ المشرف إلى التحكيم :

حيث عرض الاستبيان على أربعة محكمين وهم أساتذة باحثون في علم الاجتماع و الاتصال، اثنان منهم مختصين في علوم الاتصال والإعلام من قسم علوم الاتصال والإعلام بجامعة منتوري وآخرين مختصين في علم الاجتماع الحضري والتنمية، واحد من قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بجامعة منتوري، والآخر من قسم علم الاجتماع بجامعة باجي مختار وروعي في هؤلاء الأساتذة المحكمين الخبرة في موضوع البحث ومنهجيته وقد استفاد الباحث في إخضاع الاستبيان إلى التحكيم في ثلاثة جوانب هي:

1- حذف أسئلة من الاستبيان و عددها (4) بناء على ملاحظات ونصائح المحكمين، لضعف علاقتها بموضوع الدراسة أو عدم انسجامها مع الفروض، إضافة إلى حذف أسئلة البيانات الشخصية أو خصائص العينة ما عدا سؤال واحد يتعلق بالمهنة، وعدد هذه الأسئلة ستة(6) بناء على توجيهات الأستاذ المشرف.

2- إضافة أسئلة أخرى إلى الاستبيان وعددها(10)تتعلق بمؤشر لغة الاتصال وأسباب استعمالها،احتكار المعلومات،شبكات الاتصال،اتصال المشاركة،تقدير مختلف فئات الأسرة الجامعية لواقع الاتصال،وهذه الأسئلة على سبيل المثال(38،20،10،19،04،59،56،53،52،51).

3- إعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى لتكون أكثر وضوحا ودقة و انسجاما مع فروض الدراسة، إذ من حيث الصيغة اللغوية ،فإن معظم الأسئلة وضعت بصيغة موجبة ، وذلك لأن الباحث رأى أن هذه الصيغة هي الأكثر ملاءمة ووضوحا في طلب الحصول على المعلومات . وشملت عملية تعديل صيغة الأسئلة .

- تحويل أسئلة من أسئلة مغلقة إلى أسئلة مفتوحة.
  - تحويل أسئلة من عبارة طويلة إلى أخرى قصيرة.
  - تعديل أسئلة لتصبح أسئلة الرأي والتقييم.
  - تعديل أسئلة بسبب عدم سلامتها من الناحية اللغوية.
- ومجموع هذه الأسئلة التي شملتها التعديلات حوالي (12) سؤالاً وهي على وجه التحديد (14،15،16،24،32،33،34،36،40،41،45،50).
- د- اختبار ثبات أسئلة الاستبيان: حيث تم إخضاع الاستبيان إلى الاختبار الميداني، من خلال تطبيقه على عينة تتكون من (20) مبحوثاً في المؤسستين الجامعيتين مجال الدراسة، عشرة (10) مبحوثين من كل جامعة يمثلون جميع فئات الأسرة الجامعية، مسؤولين وموظفين عاديين وأساتذة وطلبة، ذكورا وإناثا.
- وتم التحقق من مدى ثبات أسئلة الاستبيان، وبالتالي من صلاحية الاستبيان لجمع بيانات مناسبة لموضوع الدراسة بحساب معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية و الأسئلة الزوجية .
- و لما كان عدد أسئلة الاستبيان (61) فإن عدد الأسئلة الزوجية يزيد عن عدد الأسئلة الفردية يزيد عن الأسئلة الزوجية بواحد، فإننا استبعدنا السؤال الأخير من حساب معدل الارتباط الذي بلغ (80، 6)، وتبين من هذه النتيجة أن أسئلة الاستبيان على قدر كبير من الترابط ، بحيث يسمح لنا بالثقة في أسئلة الاستبيان المعتمدة .
- كما سمح لنا هذا الاختبار الأولي لأسئلة الاستبيان من معرفة مدى صلاحية هذه الأسئلة منهجياً وإجراءياً للتطبيق ميدانياً، قصد التحقق من مدى تحقق فروض الدراسة، وبالتالي الإجابة على إشكالية الدراسة.
- هـ- ضبط وصياغة الاستبيان في صورته النهائية :

حيث بعد إخضاع الاستبيان للإجراءات و المحكات السابقة أصبح في صورة مقبولة وصالحة للاستعمال والتطبيق وتم توزيع الأسئلة فيه على خمسة محاور.

كما سبقت الإشارة بما ينسجم وفروض الدراسة عادة وموضوعا وترتيبيا.

1- بيانات حول لغة الاتصال ودورها في رفع فعالية أداء المؤسسة الجزائرية. ويضم هذا المحور اثني عشر (12) سؤال منها عشرة (10) مغلقة وسؤالين مفتوحين، كما تضم أسئلة الرأي والعلم بالشيء والتقويم .

2- بيانات حول طبيعة نظام الاتصال الكتابي السائد ومدى بيروقراطيته في المؤسسة الجامعية الجزائرية، احتوى هذا المحور على خمسة عشر (15) سؤالاً بين مغلقاً ومفتوحاً، وكذلك تضمن أسئلة الرأي والعلم بالشيء والتقويم، رغم أن أسئلة الرأي والعلم بالشيء هي الغالبة، ونفس الشيء يقال بالنسبة لشكل الأسئلة حيث تغلب عليها الأسئلة المغلقة أو الاقتراعية.

3- بيانات (أسئلة) خاصة بنظام الاتصال المطبق حالياً ومدى انسجامه مع متطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية. ويحتوي هذا المحور على اثني عشر (12) سؤالاً، موزعة بنفس الكيفية وعلى نفس المعيار المطبق في المحورين السابقين، أي يشتمل من حيث الشكل على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وهي أقل عدداً كما يشتمل من حيث الموضوع على أسئلة الرأي والعلم بالشيء والتقويم.

4- بيانات (أسئلة) تتعلق بوسائل الاتصال المناسبة ودورها في رفع فعالية أداء المؤسسة الجزائرية، وعدد أسئلة هذا المحور إحدى عشر (11) سؤالاً، موزعة من حيث الموضوع على أسئلة الرأي والعلم بالشيء وأيضاً التقويم، ومن حيث الشكل تتضمن أسئلة مغلقة وهي الغالبة وذلك لسهولة تفريغها وقراءتها إحصائياً وسوسولوجياً (كيفياً)، كما اشتمل على أسئلة مفتوحة يفسح فيها المجال للمبعوث بالتعبير بحرية عن أفكاره ومواقفه، وعادة ما يكون موضوع هذه الأسئلة، موضوع جدل واختلاف في الرأي. وتجدر الإشارة إلى أن أسئلة هذا المحور تبدأ من السؤال (40) إلى السؤال (50) في الاستبيان.

5- أما المحور الخامس من الاستبيان فهو خاص بأسئلة تتعلق بتقدير فئات الأسرة الجامعية لواقع الاتصال في المؤسسة، و اشتمل على إحدى عشر (11) سؤالاً من (51-61)، إضافة إلى سؤال واحد حول المهنة يمثل خصائص العينة و ملامحها، حيث تم حذف بقية أسئلة البيانات الشخصية بتوجيه من الأستاذ المشرف والإبقاء على سؤال واحد خاص بالمهنة، ووضع في آخر الاستبيان مع العلم أيضاً أن هذا القسم من الأسئلة فيه المغلقة والمفتوحة وكذلك أسئلة الرأي والعلم بالشيء والتقييم، وهي الغالبة لكون موضوع المحور يدور حول التقييم.

هذا ويمكن التأكيد من جديد انه تم تصنيف أسئلة الاستبيان وفق المعيار الشكلي والموضوعي، إذ من حيث الشكل نجد حوالي (44) سؤالاً مغلقاً من مجموع (61) سؤالاً مقابل سبعة (7) أسئلة مفتوحة.

أما من حيث الموضوع فنجد أيضاً أسئلة الاستبيان موزعة بشكل غير متوازن بين أسئلة الرأي والعلم بالشيء والتقييم، بمعنى أن أسئلة العلم بالشيء والرأي هي الغالبة، ويرجع هذا إلى طبيعة الموضوع لا إلى اختيار الباحث أو تفضيله. ونؤكد مرة أخرى عدم التوازن بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة في الاستبيان، ويعود ذلك في تقدير الباحث إلى التقييم القبلي و البعدي للأسئلة أي لا يتعلق الأمر بمسألة التفضيل، بقدر ما يتعلق بوضوح ودقة المعلومات المراد الحصول عليها من المبحوثين.

فإذا كانت الأسئلة تحتل إجابات يصعب تحديدها قبلها، تعين على الباحث وضع صياغات مفتوحة. وقد اعتمد بالفعل هذا المعيار لصياغة الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة. أما من حيث المضمون فتم تصنيف أسئلة الاستبيان إلى ثلاثة أنواع ( أسئلة للحقائق أو العلم بالشيء وأسئلة للرأي والاتجاه، وأسئلة للتقييم والدوافع). لكن من جهة تركيب أو توزيع أسئلة الاستبيان فقد تم مراعاة التوازن النسبي بين أسئلة محاور الاستبيان حيث جاءت متقاربة جداً في عددها.

و- تطبيق الاستبيان :



اعتمد في توزيع الاستبيان على المبحوثين على فريق من جامعي البيانات وهم أستاذ مشارك وطالبين في الدراسات العليا بقسم علم الاجتماع بجامعة منتوري، وأستاذين مشاركين بجامعة باجي مختار، ولاحظ الباحث أن لهؤلاء الباحثين الميدانيين خبرة في هذا الميدان حيث سبق لهم وأن قاموا بهذا العمل وتدريبوا على التعامل مع المبحوثين و هذا كان من العوامل التي ساعدت على تحصيل المعلومات بسهولة إلى حد مقبول، بالإضافة إلى أن المستوى التعليمي لدى نسبة كبيرة من المبحوثين جامعي و نسبة متوسطة منهم مستواهم التعليمي ثانوي .

هذا وصيغت أسئلة الاستبيان بلغة واضحة، حتى نضمن إجابات محددة ومضبوطة إلى حد كبير، وتم جمع البيانات أما بتوزيع الاستمارة على المبحوثين وانتظار سبعة أيام للإجابة على أسئلتها وإعادة جمعها وترتيبها وكذلك بالمقابلة مع بعض المبحوثين وعددهم قليل ، وسجلت منهم الإجابات مباشرة ،وروعي أن يكون أسلوب طرح الأسئلة مماثلا بالنسبة لكل أفراد العينة ، وذلك حتى لا تتأثر إجابات المبحوثين بالحيز المكاني أو بطريقة تفاعل الباحث مع المبحوث.

ونذكر بأن هناك عوامل ساعدت الباحث وفريق جامعي البيانات على تحصيل المعلومات بسهولة من المبحوثين رغم عدد أفراد عينة الدراسة الكبير نسبيا وهي:

1- المستوى التعليمي المقبول لدى المبحوثين، فمعظم الأفراد الذين شملتهم الدراسة يمارسون وظائف تتطلب تكويننا مقبولا و أحيانا عاليا (جامعيا).

2- الرغبة و الاستعداد الإيجابي في الحديث عن الموضوع لدى المبحوثين ، مما جعل عملية الاتصال والتعامل مع المبحوثين ترقى عن عملية الإقناع المعقدة التي يلجأ بعض الباحثين بجعل المبحوثين يقبلون التعامل مع الباحث ، مما يتطلب وقتا و جهدا كبيرا .

3- عدم التصنع في الأجوبة و التلقائية في الحوار مما أضفى على البيانات الصدق والواقعية. هذا وقد استغرقت مدة جمع البيانات، أي تطبيق الاستبيان حوالي شهرا (1) كاملا باستثناء يومي الخميس والجمعة في حالات تطبيق الاستبيان بالمقابلة، في حين

أن تطبيق الاستبيان عن طريق التسليم باليد لم تستغرق أكثر من أسبوع كما سبقت الإشارة.

كما نشير انه بمجرد جمع العدد المحدد والمطلوب من الاستبيان المنطبق شرع في ترتيبها تصاعدياً وإحصائياً، وتم التأكد من العدد المطلوب، وعدم وجود نقص في الإجابة على أسئلتها وسلامتها. وهكذا تم الشروع في عملية تفرغ البيانات يدوياً وأيضاً آلياً بمساعدة احد الأعوان المختصين في الإعلام الآلي تحت مراقبة البحث.

## 2. 12.1 : المقابلة المفتوحة (غير المقننة) :

نظراً للارتباط القوي بين الاستبيان والمقابلة من حيث الهدف وطريقة التطبيق وحمل الباحث على الاتصال المباشر مع المبحوثين إرتأ الباحث تدعيم الاستبيان باستخدام المقابلة المفتوحة أو غير المقننة لأنها تفسح المجال للمبحوث بالإدلاء بأرائه بحرية أكبر في القضايا التي يطرحها عليه الباحث ، كما تمكن الباحث من التعمق و الإلمام أكثر ببعض الموضوعات التي يرى أنها حساسة ولم تحقق له بيان الاستبيان الكشف عن حقيقتها بالكفاية اللازمة و الدقة المطلوبة.<sup>(91)</sup>

و لهذا استخدم الباحث المقابلة المفتوحة (غير المقننة) إلى جانب الاستبيان كأداة مكملة توظف في تحليل و تفسير و تحليل البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان و قد احتوى دليل المقابلة في جانبها الشكلي على رقم تسلسلي وتاريخ إجراء المقابلة ومكانها، ومدة المقابلة. وقد تم تسجيل الحوار " تطبيق دليل المقابلة" مع كل مبعوث أحياناً بالتسجيل الفوري على دفتر، وأحياناً أخرى بواسطة آلة تسجيل، ثم إعادة سماع الحوار وتلخيصه، واستخلاص النقاط والأفكار المهمة فيه، التي تعبر بوضوح عن موقف أو تقويم المبعوث لموضوع أو التصريف بشيء. هذا وقد طبق دليل المقابلة على عينة من خارج عينة البحث الأصلية، ويقارب تعدادها ثمانية عشر (18) فرداً يمثلون مختلف فئات المجتمع المبحوث، سواء من حيث الجنس أو من حيث الصفة (المهنة) وتعادل. نسبتها بالنسبة لحجم العينة العامة للدراسة حوالي (1.28%).

وتوزعت فئات عينة المقابلة على النحو التالي:

- 1- اثنان (2) مدراء مركزيين، واحد (1) من كل جامعة.
- 2- اثنان (2) رؤساء للتكوين والعلاقات الخارجية، واحد (1) من كل جامعة.
- 3- اثنان (2) مسؤولي مكاتب، واحد (1) من كل جامعة.
- 4- أربعة (4) أساتذة، منهم نقابيين، اثنين من كل جامعة.
- 5- أربعة (4) طلبة منهم نقابيين، اثنين (2) من كل جامعة.
- 6- أربعة (4) عمال عاديين منهم نقابيين، اثنين (2) من كل جامعة.

مع العلم أن أربع (4) حالات من مجموعة ثمانية عشر (18) حالة مبحوثة معنية بتطبيق دليل المقابلة هم نساء (إناث).

واستغرقت مقابلة كل مبحوث حوالي (30د) لتبلغ المدة الإجمالية لمجموع المقابلات التي تم تنفيذها مع (18) حالة مبحوثة حوالي (10) ساعات.

وزعت على حوالي سبعة أيام بمعدل ساعة ونصف إلى ساعتين في اليوم، ولكن تمت بشكل متقطع وليس بشكل منتظم ومغلق، وهذا راجع لاعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية تتعلق بعدم إدخال الملل على المبحوثين، وكذا عدم قدرة الباحث على إجراء كل هذه المقابلات دفعة واحدة، أما من الناحية الموضوعية فإنه من الصعب على المبحوثين التفرغ للباحث لإجراء المقابلة في كل وقت يرغب فيه، إضافة إلى التزامات المبحوثين المهنية والدراسية التي تعيق أحيانا التفرغ للمقابلة.

ومن جانب آخر فقد تم إخضاع دليل المقابلة إلى التحكيم بنفس الطريقة وعن طريق نفس الأشخاص الذين قاموا بعملية التحكيم بالنسبة للاستدلال. وقد سمحت عملية تحكيم دليل المقابلة بإدخال عدة تعديلات شملت إعادة النظر في عدد أفراد عينة المقابلة، وحيث تم تخفيض العدد من (20) إلى (18) فردا، وكذلك بالنسبة لمحاور و موضوعات دليل المقابلة، حيث أضيفت موضوعات تتعلق بحجز المعلومات والاتصال الخارجي ووسائله من علاقات مع الصحافة والإعلام... وكذلك أضيف محور يتعلق بتقويم فعالية الاتصال في المؤسسة من مختلف فئات

الأسرة الجامعية. مع أن دليل المقابلة قد احتوى على تسعة (9) محاور مرتبة ترتيباً منطقياً ووظيفياً ينسجم مع محاور الاستبيان وترتيب فروض الدراسة، بحيث كل محور يحتوي على موضوعات تغطيه بشكل يبدو كافياً وهذه المحاور هي:

1-محور اللغة والاتصال في المؤسسة الجزائرية.

2-محور قنوات الاتصال.

3-محور شبكات الاتصال.

4-محور تخطيط الاتصال الكتابي والعمليات الإدارية.

5-محور الاتصال الكتابي ونمط السلطة الإدارية.

6-محور الوسائل الحديثة للاتصال.

7-محور وسائل الاتصال الخارجي.

8-محور معوقات الاتصال في المؤسسة.

9-محور تقويم فعالية الاتصال في المؤسسة من مختلف فئات الأسرة الجامعية.

وطرحت هذه المحاور بموضوعاتها لإبداء الرأي فيها ومناقشتها مع المبعوثين الذين يشغلون وظائف إدارية عليا أو عادية، وكذلك مسؤولين على مكاتب، أو أساتذة وطلبة نقابيين وغير نقابيين من الذكور والإناث.

كما أعيد ترتيب بعض محاور المقابلة و موضوعاتها بما يتناسب وتصميم محاور الاستبيان متجهة وترتيب فروض الدراسة من جهة أخرى حيث أصبح هناك انسجام تام بين هذه الفروض والاستبيان والمقابلة.

وهذا لا شك يعطي للبحث قوة منطقية وعلمية ويزيد في قيمة نتائج الدراسة.

### **1.3.1: طرائق و كيفية تحليل البيانات :**

بعد أن قام الباحث بمساعدة فريق جامعي البيانات من الأساتذة المشاركين و طلبة الدراسات العليا، بجمع البيانات، من خلال ملأ الإجابيات الخاصة بأسئلة صحيفة الاستبيان ، وكذلك بواسطة المقابلة المفتوحة (غير المقننة)، وتدقيقها و الانتهاء من عملية الجمع كليا ، شرع و الفريق المساعد بتنفيذ تفريغ البيانات وذلك بتحويل

المعطيات النوعية (الكيفية) بالاستبيان والمقابلة المفتوحة إلى معطيات كمية (رموز و أرقام) وتم هذا التحويل عبر طريقتين :

\*الأولى: التفريغ اليدوي.

\*الثانية : التفريغ الآلي .

و شملت عملية التفريغ اليدوي خطوات عديدة، بدأها الباحث بالتدقيق المكتبي للاستمارة، وهنا قام بقراءة الاستمارات قراءة متفحصة بهدف مراجعة المعلومات (الأجوبة) الواردة فيها ،و التأكد من صحتها ،وعدم تناقضها ، ذلك عن طريق مقابلة الأسئلة الأساسية الواردة فيها مع الأسئلة الرائدة . وتعد هذه الخطوة من العمليات الأساسية في تفريغ البيانات ، لأنها تنقل الباحث من التعامل مع معلومات كيفية إلى التعامل مع رموز تجريدية يضعها مقابل الإجابات الواردة في الاستمارة .

ثم عمد الباحث إلى مرحلة نقل المعلومات إلى جداول تم إعدادها خصيصا لهذا الغرض وفقا للرموز المصطلح عليها منذ بداية التفريغ ، و تتم هذه العملية كما هو معروف بوضع خط مائل في الخانة المناسبة . و بسهولة العد تم تفريغ الأسئلة في شكل زمر كل زمرة تتعلق بفرضية أو بقسم من الاستمارة.

وتمت هذه العملية بالتعاون مع فريق جامعي البيانات ، وبعد الانتهاء دقت عملية التفريغ بشكل محكم حتى لا تحدث أخطاء من شأنها أن تسبب خللا في حجم العينة المعتمدة.

وبعد ذلك تم تبديل هذه الإشارات أو الرموز بأرقام حسابية تساويها في جداول إحصائية معظمها بسيطة تحتوي على سؤال واحد أو متغير واحد.

وقليل منها جداول مركبة تحتوي على أكثر من سؤال واحد أو متغير واحد .

ولا شك أن كل سؤال من أسئلة الاستمارة هي بمثابة تجسيد عملي للفروض الموجهة للبحث، و بذلك تتحقق عملية ربط الفروض بالاستمارة ، وبالتفريغ و من تم بتحليل وتفسير البيانات كأساس لتنفيذ البحث ميدانيا (فرض ← أسئلة ← جداول ← نتائج

← هدف).

و خلال هذه العملية تتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار يعبر عن كل فئة في الجدول كخطوة أساسية يمكن منها تطبيق أي أسلوب إحصائي آخر من الأساليب الإحصائية المعقدة الأخرى من التوزيع التكراري و مقاييس النزعة المركزية من وسيط ومتوسط حسابي، وكذلك مقاييس التشتت من مدى مطلق و الانحراف المعياري .

ورغم محدودية جدوى الأسلوب اليدوي في تفريغ البيانات، فإنه ربط الباحث بالميدان، والمسجل أمامه في الاستثمارات والقابلات، مما جعله يتفاعل مع كل استثمار تفاعلا حيا تزوده به الآلات الحاسبة، ورغم أن الآلات الحاسبة المتطورة توفر للباحث الدقة العلمية و السرعة في الأداء، إلا أن الحس الإنساني و الاجتماعي في التفاعل مع الأرقام هو أسلوب عاشه الباحث مع تفريغه لكل استثمار ، إذ ناقش كل جواب وربط بينه وبين الأجوبة الأخرى .

لذا و انطلاقا من هذه الحقيقة فضل الباحث حصر هذه العملية في عدد قليل من الأشخاص ( الأساتذة والطلبة المساعدين ) لتدارك اختلاف الآراء في نقل المعلومات إلى الخانات المناسبة مما قد يؤثر سلبا على التفريغ ويؤدي إلى نتائج مغلوبة. و لما كانت عينة البحث كبيرة الحجم نظرا لكون المجتمع الأصلي ضخما وغير محدد بدقة أضطر الباحث إلى الاستعانة بالتفريغ الآلي، من خلال استعمال الحاسوب ، وتمت هذه العملية عبر خطوات هي :

1- التدقيق المكتبي للاستثمار: بواسطة مراجعة البيانات الواردة في استثمار البحث التأكد من صحتها وعدم تناقضها، بل وأحيانا أضطر الباحث معاودة النزول للميدان لتصحيح معلومات و استدراك معلومات فاتته تسجيلها من قبل.

2- ترميز الاستثمار الإحصائية بما يتناسب و نظام البرمجة في الحاسوب ، وذلك بتحويل الأجوبة إلى رموز في بطاقة الإحصائية حسب دليل أنجز خصيصا لمثل هذا العمل .

3- تدقيق ترميز الاستثمار و التأكد من مطابقة الرموز مع الاستثمار .

- 4- تنقيب البطاقات الإحصائية استنادا إلى الاستمارة الأصلية بعد ترميزها .
  - 5- تدقيق تنقيب البطاقات الإحصائية ، وتم ذلك بالاعتماد على مستعملي الحاسوب
  - 6- وضع البطاقات بالشكل النهائي في آلات الفرز والعد وهذا ما يعرف بعملية فرز البطاقات .
  - 7- تفريغ البيانات في جداول صممها الباحث بمساعدة مستعمل الحاسوب ، وسمحت هذه العملية بتبويب البطاقات و استخراج الجداول الإحصائية .
- وبعد الانتهاء من عملية التفريغ بنوعيه اليدوي و الآلي و ما تطلبته من جهد ووقت عمد الباحث إلى تحليل البيانات و تفسيرها. و ذلك استنادا إلى أساليب كمية بسيطة كالنسب المئوية و المتوسط الحسابي. لأن الدراسة وصفية تهدف إلى تشخيص واقع الاتصال في المؤسسة و كيفية استخدامه في تطوير الإدارة في المؤسسة الجامعية الجزائرية. ثم بنى تفسيره على القراءة الإحصائية والسوسولوجية للمعطيات الكمية الواردة في الجداول بنوعيتها البسيطة والمركبة و كانت هذه القراءة متعددة الاتجاهات الأفقية، عمودية، و قطرية ، حتى تفضي إلى نتائج ذات دلالات تكشف عن علاقات التقاطع والانفصال بين المتغيرات ، مع مقارنتها من حين لآخر بالاتجاهات والمعالجات النظرية والتجارب و الدراسات المدرجة في سياق البحث فكان بذلك دمجا منهجيا وعلميا كاملا إلى حد كبير بين ما هو نظري و ما هو ميداني ، وتجلى ذلك بتدعيم المعالجة النظرية بالمعطيات الميدانية تارة أو العكس تارة أخرى ، الأمر الذي مكن الباحث من الوصول إلى النتائج و مناقشتها حسب ترتيب الفروض، إلا أنها لم تعرض وفق الطرق الكلاسيكية ، أي عرض الجداول والتعليق عليها ، وإنما استخدمت المعلومات التي قدمتها الجداول في سياق التحليل العام لمتغيرات البحث وأبعاد المشكلة البحثية ، تارة لتبرير القضايا النظرية الواردة حول نقطة معينة بجدول و إبراز دلالات معطياته الإحصائية و تارة أخرى بتوظيف البيانات الكمية فقط دون تسجيل للجداول .

## ¶ هوامش الفصل

### هوامش الفصل

- 1- سامر جلعوط وآخرون: الاتصال والاتصال الإداري، "المبادئ والممارسات" ،دار النهضة للنشر، دمشق، 2000 . ص: 17.
- 2- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، 1997. ص:170.
- 3- سيد حسب الله: الوضع الراهن لإجراءات البريد والصادر، ندوة الاتصالات الإدارية، معهد الإدارة العامة، 1990. ص: 35. ص: 42.
- 4- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة، القاهرة، 1974. ص:447.
- 5- محمد عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971. ص:9.
- 6- إبراهيم عباس نترود وهنري أليز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة طهران، المملكة العربية السعودية، 1980. ص:14.
- 7- المرجع نفسه: ص:18.
- 8- كيث ديفيز: مرجع سبق ذكره. ص:450.
- 9- المرجع نفسه: ص:453.
- 10- صاحب السماوي: الجهاز الإداري ومهارات التغيير، منشورات الثورة، دمشق، 1974. ص:40.
- 11- شون ماكبرايد وآخرون: أصوات متعددة وعالم واحد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981. ص:165.



- 12- زيدان عبد الباقي: وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة الانجلو المصرية، الإسكندرية، 1974. ص.: 107.
- 13- شون ماكبرايد وآخرون: أصوات متعددة وعالم واحد، مرجع سبق ذكره. ص.: 170.
- 14- حسن السعاتي و موراي وبرائيس: التنمية الصناعية، ترجمة احمد سعيد دويدار وإبراهيم لطفي عمر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1970. ص- ص: 16-17.
- 15- صاحب السماوي: الجهاز الإداري ومهمات التغيير، مرجع سبق ذكره. ص.: 43.
- 16- عبد الكريم درويش: البيروقراطية والاشتراكية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر 1965. ص.: 11.
- 17- عثمان خيرى: البيروقراطية والتنمية في إفريقيا، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1976. ص.: 7.
- 18- ايول بوسترويچ: مقدمة في إدارة الأعمال، ترجمة علي السلمي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1979. ص.: 131.
- 19- عبد الرحمان عزى وآخرون : عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998. ص.: 17.
- 20- احمد الخشاب واحمد التكلوي: المدخل السوسيولوجي للإعلام، دار الكتب الجامعية القاهرة، 1974. ص- ص: 176-177.
- 21- جيهان احمد رشتي: نظم الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972. ص.: 92.
- 22- محمد سيد محمد: الإعلام والتنمية، دار الفكر العربي، (ط3)، القاهرة، 1985. ص.: 120.

- 23- شاهيناز محمد طلعت: وسائل الإعلام والتنمية الاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980. ص-ص: 96-97.
- 24- المرجع نفسه: ص.: 99.
- 25- عبد الرحمان عزي وآخرون: عالم الاتصال، مرجع سبق ذكره. ص-ص: 19-20.
- 26- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، 1997. ص.: 116.
- 27- سيد الهواري: الإدارة "الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973. ص.: 381.
- 28- المرجع نفسه: ص.: 382.
- 29- إبراهيم العمري: السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976. ص-ص: 124.125.
- 30- زيدان عبد الباقي: وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مرجع سبق ذكره. ص.: 133.
- 31- محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية "الإدارة الصناعية"، الجزء الأول، دار الكتب، بيروت، 1967. ص-ص: 380-381.
- 32- على محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، الجزء الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975. ص-ص: 311-312.
- 33- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1976. ص-ص: 465-466.
- 34- إبراهيم العمري: السلوك الإداري والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره. ص.: 129.

35- جوديث لازال: علم الاتصال و الإعلام، ترجمة عواطف عبد الرحمان، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، اليونسكو، باريس، فيفري 1988. ص: 45. ص: 48.

36-SZESCKOT.T.(KATZ) : Mass Media and oclalchange.

Beverly Hills Sage, London, 1981, p-p:62-65.

37- عواطف عبد الرحمان: النظرية النقدية في بحوث الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002. ص: 89.

38- DAJANI (NABIL) : the communication research-the state of art, iamcr,leicestre,1980,p.p:18-24.

39- Avery (Robert) and Eason (David): critical perspectives on me dia and society Guilford press. New York, London, 1991,p-p:145-150.

40- عواطف عبد الرحمان: النظرية النقدية في بحوث الاتصال، مرجع سبق ذكره. ص-ص: 93-94.

41- Pountois (J.P) ( DESMET) H: epis temologie et instrumentation en sciences humains, Pierre Mardaga, Bruxelles, 1988.P :8.

42- بيير بورديو: أسئلة علم الاجتماع، ترجمة إبراهيم فتحي، دار العالم الثالث، القاهرة، 1995. ص: 104، ص: 109.

43-ROCHER(GUY) :l'action social,édition h.m.h, France,1968.p :88.

44- GURVITCH (georges) : la vocation actuelle de la sociologie ti France.1998.p :96.

45- إدريس بولكعبيات: وضع الطبقة الوسطى في الجزائر. "دراسة ميدانية" رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، إشراف بلقاسم سلاطينية،

قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2001. ص:176.

46- المرجع نفسه: ص.:177

47- Sapir (ED WARD) : L'anthropologie, édition de minuit.

France,1967.p :52.

48- Gurvitch (Georges) : O P. CIT, p : 99.

49- عبد الرحمان عزي: الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الأمة، الجزائر، 1995. ص- 51 -52.

50- إدريس بولكعبيات: مرجع سبق ذكره. ص.:178

51- مراد وهبة وآخرون: المعجم الفلسفي، دار الثقافة الجديدة، لبنان، 1971. ص:340.

52- بن عمارة زليخة: واقع اتصال المؤسسة في الجامعة الجزائرية " دراسة ميدانية" بجامعة محمد خيضر ببسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، إشراف أ.دليو فضيل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر. . 2001.

53- هامل مهدية: الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د. دليو فضيل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. . 2002.

54- أجيم الطاهر: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسة الصناعية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركب الحجار عنابة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، إشراف الدكتور ميلود سفاري، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر. . 1993.

- 55- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، "دراسة في علم اجتماع التنظيم"، دار الكتب الجامعية الإسكندرية، 1975. ص - ص: 148 - 160.
- 56- محمد أغراب لحو وآخرون: المحلية الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987. ص: 22.
- 57- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982. ص: 120.
- 58- عبد الباسط محمد حسين: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1974. ص - ص: 164. 165.
- 59- مفتاح مرسلي: معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات. والاتصالات " إنجليزي عربي"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995. ص: 35.
- 60- علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974. ص: 143.
- 61- بشير عياس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف "إنجليزي عربي"، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1976. ص: 29.
- 62- كمال حمدي أبو الخير: إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998. ص: 130.
- 63- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، (ط2)، الكويت، 1980. ص: 165.
- 64- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992. ص: 141.
- 65- محمد الديب محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية (د.س). ص: 362.

- الفصل الأول ..... موضوع الدراسة وإطارها المنهجي
- 66- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001. ص: 16.
- 67- احمد بن علي مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003. ص: 20.
- 68- عادل الهواري وسعد مصلح: موسوعة العلوم الاجتماعية، مكتبة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة، 1994. ص: 131.
- 69- طلعت منصور: سيكولوجية الاتصال، مجلة علم الفكر، مجلد 12، عدد 2 مصر. ص: 157.
- 70- عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. 2003. ص-ص: 7-8.
- 71- حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر، (ط2)، بيروت، 1975. ص: 15.
- 72- دادي عدوي ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998. ص: 11.
- 73- المرجع نفسه: ص: 15.
- 74- فريد زاعف ومحمد النجار: السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976. ص: 145.
- 75- علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974. ص: 143.
- 76- وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001. ص: 116.
- 77- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2001. ص: 55.

- 78- دادي عدوي: مرجع سبق ذكره. ص.:18
- 79- حسن الحكاك: مرجع سبق ذكره. ص.:20
- 80- احمد بن مرسللي: مرجع سبق ذكره. ص.:23
- 81- احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج الاجتماعي. مرجع سبق ذكره. ص:168.
- 82- إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة بيروت، 1986. ص.:49
- 83- التقرير السنوي لإدارة جامعتي منتوري وباجي مختار 2002.-2003
- 84- RAYMOND (quivy) lucvan campenhoudi : manuel de recherche en sciences sociales , édition, dunod, paris.1988.p :112.
- 85- عبد الباسط محمد حسن: قواعد البحث الاجتماعي، مرجع سابق. ص:166.
- 86- MORIN (Jean- Michel) Morin : précis de sociologie, collection :repères pratique, édition, Nathan, France.1996.p :20.
- 87- فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية- انجليزي فرنسي- عربي-، بيروت 1998. ص:231.
- 88- محمد زيان عمر: البحث العلمي، مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983. ص.:49
- 89- المرجع نفسه: ص.:51
- 90- محمد على محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الاجتماعية، القاهرة، 1980. ص.: 339
- 91- BOUDON ( RAYMOND) : les méthodes en sociologie, série que sais-je ? N°1334), P.U.F , 6<sup>ème</sup> édition, paris, 1984. p :31.

## الفصل الثاني الاتصال وإدارة المؤسسات بين النظرية والتطبيق

1. 2: البحوث المقارنة في التنظيم الإداري.
  2. 1.1: المنطلقات النظرية للبحوث الإدارية ذات التوجه الثقافي المقارن
  2. 2: إدارة المؤسسات بين الدراسة والممارسة.
  - 2.1.2: خلفية الإدارة الحديثة
  2. 2. 2: التنظيم الإداري: مفهوما وواقعا
  2. 2. 3: الإدارة والنظرة التنظيمية الجديدة
  2. 2. 4: نظرية التنظيم الإداري
  2. 3: التركيب الإداري و الاجتماعي للمؤسسة.
  2. 1.3: التنظيم الإداري للمؤسسة كنسق.
  2. 2.3: العناصر البنائية للمؤسسة.
  2. 3.3: العناصر الاجتماعية للتنظيم الإداري للمؤسسة.
  2. 4.3: الإطار الاجتماعي للمسؤولية الإدارية في المؤسسة.
  2. 4.2: العلاقات العامة كأسلوب جديد للاتصال في المؤسسة الحديثة.
  2. 1.4: العلاقات العامة والاعلان كأساس لاتصال المؤسسة.
- هوامش الفصل.

لا ريب أن اتجاه البحوث الثقافية المقارنة، قد إكتسبت أهمية متزايدة، ليس في ميدان الأنثولوجيا الثقافية والاجتماعية فحسب، بل وفي ميادين علم الاجتماع والاقتصاد والإدارة. وتميل هذه البحوث إلى التشديد على محاور نظرية وعملية معينة تبرز من بينها عدة موضوعات و منها<sup>(1)</sup>:

- 1- القيم والمواقف.
- 2-تبدل المواقف والإتجاهات.
- 3- إتخاذ القرارات وخيارات التفاوض الإداري.



4- السلوك وتفاعل العلاقات الشخصية.

5- العمل واللغة والاتصال.

6- القيادة وجماعات العمل.

7- التنمية الإدارية.

8- الحوافز والإنجاز.

9- البناء التنظيمي.

10- الإدارة والشخصية.

11- انتقاء الأشخاص والاختبارات الإدارية.

ويتفق الباحثون المعنيون بالدراسات التنظيمية و الإدارية على أنها تمثل إجراءات وأساليب محددة لتعبئة وتنسيق جهود جماعات العمل والاتصال، لبلوغ أهداف مشتركة. ولا بد من التنبيه إلى أن الأنشطة والتفاعلات الاجتماعية في هذه المؤسسات لا تنطبق بصورة كاملة على المواصفات الرسمية أو الشكلية. ويحسن بنا أن نذكر أيضا أن النظريات السائدة حول السلوك في المؤسسات الإدارية لا تزال تفنقر إلى المتانة العلمية والشمولية. ولعل هذا يرتبط بتعدد وجهات نظر الإختصاصات المختلفة التي تتناول هذا الموضوع وتباين منطلقاتها والمشكلات التي تركز عليها. كما تخضع أدوار هذه المؤسسات ووحداتها الفرعية وهياكلها الإدارية إلى التغيير والتعديل، لكي تجاري الظروف والتحولات والحاجات الجديدة للأفراد والمجتمع. وتظهر إختلافات الإختصاصات المهمة بدراسة الإدارة في المؤسسات في تنوع المشكلات التي تتركز فيها إهتماماتها. فالمختصون بالتعليم وإدارة الأعمال مثلا: يهتمون بالدرجة الأولى بأهداف المؤسسات العملية. بينما يهتم علماء الأنثروبولوجيا والإجتماع والنفس بفحص الأدوار الداخلية والخصائص البنائية لهذه المؤسسات وإدارتها، وهذا ما ينسجم مع توجه هذه الدراسة حول الإتصال في المؤسسة الجامعية وعلاقته بأداء الإدارة وفعاليتها.

- بينما يركز علماء السياسة على نمو وتطور سياسات هذه المؤسسات وأثارها على بقية العلاقات والمتغيرات المرتبطة بها خصوصا ما يتصل بالسلوك العقلاني.
- ورغم عدم تجانس الأساليب المنهجية والاتجاهات الفكرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية المعنية ببحث الإدارة، إلا أن هناك بعض الإستفسارات والتساؤلات الجوهرية التي تلتقي عندها معظم البحوث في هذه العلوم وهي على سبيل المثال:
- 1- هل تساعد البحوث والدراسات الثقافية المقارنة حول الإدارة على توسيع المعارف العملية والنظرية عن هذا الموضوع ؟
  - 2- هل توجد مبادئ عامة مشتركة تهتدي بها الإختصاصات المختلفة في دراستها للإدارة ؟
  - 3- هل أن الأساليب المنهجية المبتكرة في هذه الإختصاصات نافعة أو صالحة التطبيق فعلا في المجالات الإدارية ؟
  - 4- ماهي مكانة دراسة الإتصال ومشكلاته ضمن هذه المحاولات البحثية العلمية وما حدودها وقيمة نتائجها؟
- كل هذه التساؤلات سوف تجد إجابة لها خلال هذه الدراسة سواء على المستوى النظري أو الميداني كلما سمحت بذلك إمكانيات الباحث.

## 2. 1: البحوث المقارنة في التنظيم الإداري:

الواقع أن الأدبيات المطبوعة عن الإدارة تمنح الباحث طائفة واسعة من الموضوعات والمحاور التي تجعل الإجابة على الإستفسار الأول المذكور سابقا أمرا صعبا. ومع ذلك فإن من المفيد تركيز تفكيرنا على المعلومات المتوفرة عن ثقافات محددة. ولا ننسى أن فهمنا لهذه الثقافات في ضوء تركيبها ومؤسساتها ونماذجها السلوكية ومقارنتها ببعضها قد يكون محدود الفائدة لتوضيح مشكلات الإدارة في أطرها العامة، إلا إذا حللت من زاوية ما تجهزه من حلول وظيفية وعملية لهذه

المشكلات. إن أفضل ما تحققه المقارنات الثقافية عن السلوك في المجتمعات المختلفة، هو إظهارها نقاط السلوك المتشابهة وظيفيا وعمليا وعلميا لكي تتاح للباحثين المطلعين عليها فرصة الاستفادة منها في علاج المشكلات والصعوبات أو في وضع الخطط والتصاميم الإدارية في سياق الاختلافات الثقافية في العالم، فخبراء البحوث الإدارية لا يستغنون عن البحوث الثقافية المقارنة في العالم. لما توفره لهم من المرادفات الثقافية. إن هذه المرادفات أو " المشابهات " هي تكرارات تحصل في الثقافات ويتم الكشف عنها بواسطة البحوث المقارنة دون غيرها من البحوث. وفي عين الوقت لا بد للباحث من الإنتباه إلى حقيقة التباين الإداري بين المجتمعات وما يقتضيه هذا التباين من تنوع أشكال التعليم والتأهيل الإداري فيها. على أن كل هذا يقودنا إلى التساؤل عما إذا كانت العلوم الإجتماعية تحتوي على تعريفات ونظريات علمية محددة تسمح بتحقيق الطموح الهادف لوضع خطط وتصميمات شاملة تصلح لخدمة الأغراض الإدارية عبر الثقافات المتعددة.

إن الأنثروبولوجيين -مثلا- يتصدرون بقية أهل الإختصاص الإجتماعي في قوة تركيزهم على الثقافة. ومن بين تعريفاتهم لهذا المفهوم أن الثقافة تمثل أنماط السلوك الظاهرة والخفية التي تكتسب بواسطة الرموز، وأنها تؤلف أبرز منجزات الجماعات البشرية بما فيها المضامين التي تتجسد في المنتجات التقنية. ويتكون جوهر الثقافة حسب هذا التعريف من الأفكار التقليدية خصوصا ما يتصل بها من قيم " Values"، لأنها نتاجات السلوك المتركمة عبر التاريخ وهي من جهة أخرى تمثل العوامل التي تحدد الأفعال المستقلة بما فيها من الفعل الإتصالي سواء داخل المؤسسة أو خارجها في المجتمع. وبعض الباحثين الأنثروبولوجيين يؤكدون (دراسة الحالات) "Case Studies" ويرون أن الثقافة يمكن أن يعاد تصورهما حسب طبيعة المشكلة التي تدرس أو تبحث في المجتمع. ويرى بعضهم الآخر ممن تهمة دراسة المشكلات الإدارية أن بحث الثقافة يجب أن يعتمد على أساس واقعها الكلي المتكامل

كما يظهر في عمليات الإتصال "Communication" في المجتمع<sup>(2)</sup>. حيث أن الإتصال في المؤسسة هو إنعكاس صادق و طبيعي للإتصال المجتمعي.

كل هذه الملاحظات تظهر سعي الإنثربولوجيين الحثيث للوصول إلى أدوات نظرية وصفية وتحليلية مشتركة لبحث مشكلات الثقافة المقارنة. وفي نفس الوقت نلاحظ إن علماء النفس يخفقون تماما في معالجة مفهوم الثقافة وامتداداته المتصلة بالإدارة، كما نلمس في بحوثهم عجزا واضحا في إظهار اثر الثقافة في مجالات الحياة الإدارية وغيرها، على الرغم من وجودها كقوة موضوعية فاعلة. وتتعدّد مشكلات البحث الثقافي المقارن إلى مدى أبعد عندما نحاول تحليل المتغيرات سببيا عن طريق تصنيفها إلى تغيرات مستقلة ومعتمدة. فقد تؤدي بعض البحوث إلى تحديد السمات الثقافية ودورها في خلق سمات أخرى. وبدلا من البحث عن السمات الظاهرية، قد يضطر الباحث إلى التقيب عن السمات غير الظاهرة وآثارها في التنوع الموجود في المجتمعات. ولا بد من القول أن البحث عن تباين السمات الثقافية بين المجتمعات كوسيلة لتفسير مشكلات الإدارة يمثل جهدا لا يؤدي دائما إلى تحديد مشكلات الإدارة، والأهم من السمات هي الأنشطة والفعاليات الناتجة عنها باعتبارها تشكل أرضيات أفضل لتفسير ظواهر الواقع الإداري. وبغض النظر عن الجدلية الدائرة حول المنطلقات العلمية المختلفة وملاءمتها العملية والنظرية لبحث موضوعات الإدارة من المنظور الأنثروبولوجي، فإن من المسلم به أنه الثقافة هي المتغير الشمولي المستقل الذي يؤثر في بقية متغيرات الحياة الإنسانية. ولا مرأ أن ذلك يساعد الباحثين على مناقشة جوانب السلوك و الواقع الإداري كما يخضع إلى مؤثرات الثقافة السائدة في المجتمع باعتبارها القوة المركزية المهيمنة على ذلك الواقع. على أن كل هذا يتطلب تحديدات أدق وأكثر ثباتا وعمومية للثقافة، ونظريات أشمل لتحقيق السيطرة بشكل أتم على تعقيدات البحوث الإدارية والتنبؤ بمشكلاتها. ومعروف أن الاستنتاجات الثقافية المقارنة للإنثروبولوجيين قد أثارت إهتمام الخبراء الاجتماعيين والنفسيين منهم بشكل خاص، لأنها وفرت أدلة كثيرة

ومقنعة عن طبيعة الإنسان الأساسية والآثار المحتملة للدوافع الفطرية في تحديد السلوك البشري. ويشمل اهتمام الباحثين كلا من نقاط التشابه والاختلاف بين الثقافات التي تناولتها بحوثهم. وصار الإجماع الفكري يدور حول اعتبار الثقافة متغيرا أساسيا لا يستغني عنه في فهم تبدل الظواهر الاجتماعية بالنظر إلى تأثيره في عملية التبدل هذه وتأثره بها. وعلى العموم فإن الباحثين يسعون إلى استعمال المعلومات الأنتولوجية المقارنة والنظريات الأنتولوجية المحورة، خصوصا ما يرتبط منها بموضوعات الإدارة. إن هذه المعلومات تسهم بشكل واضح في الحد من التعصب والتمركز الثقافي الذي تعاني منه بحوث كثيرين من خبراء الإدارة. أما ما يتصل بمدى ملائمة الاتجاهات المنهجية القائمة لبحوث الإدارية، فإن اتجاه البحوث الثقافية المقارنة يتصدرها جميعا باعتباره الأفضل والأكثر تغلغلا ونفاذا. ويلاحظ أيضا أن هذا الاتجاه غني بإمكانياته التي تسمح بطرح الفرضيات العلمية التي يحتاجها الباحثون الإداريون.

### 1.1.2: المنطلقات النظرية للبحوث الإدارية ذات التوجه الثقافي المقارن:

من أهم خصائص المنطلقات النظرية نجد على سبيل المثال ما يلي<sup>(3)</sup>:

#### أ- خصائص الأفراد في المؤسسات الإدارية:

كثيرا من البحوث الإدارية تتناول أدوار الأفراد في المؤسسات وارتباطها بالمواقف وتبدلها والزعامة والدوافع. هذا بالإضافة إلى البحوث الإستطلاعية الهادفة إلى تحديد سمات الطابع الاجتماعي والثقافي العام لشخصية العامل. وتتخذ بعض هذه البحوث شكل (دراسة حالة) "Case Study"، وهي تميل إلى تحديد أدوار الأفراد بشكل واسع على أساس شموليتها واشتراكها في عناصر واحدة تتكرر في هذه المؤسسات بصرف النظر عن الثقافات التي تنتمي إليها.

#### ب- المواقف (الإتجاهات) والقيم:

تتميز البحوث المعتمدة على المواقف والقيم بكونها تنطلق من تيارات علمية تفسيرية محددة، وهي تهدف إلى معالجة بعض المسائل والمشكلات العلمية. ويرتبط بعضها بشكل وثيق بمفهوم (القيادة) "Leadership" والدوافع "Motivations"، مما يجعل تقييمها كصنف علمي واحد أمرا متعذرا. و هي تتناول وصف وتحليل المواقف والاتجاهات الادارية في مختلف المؤسسات، ولكنها لا تمنح فرصا كثيرة للتفسير والتنبؤ. ويعتمد بعضها على أداة الإستبيان "Questionnaire" بهدف تشخيص النقاط المشتركة في مواقف رؤساء الإدارة في بعض المؤسسات. و قد لوحظ أن بعضها يتماثل فعلا في بعض المؤسسات وحتى المجتمعات. كذلك كشفت بعض هذه البحوث عن تسلسل مماثل في تدرج الاحتياجات المتصلة بالإنجاز ودرجات محددة من تشابه مواقف عينات متناظرة بخصوص أدوار الحكومات إزاء المؤسسات الثقافية والشركات الصناعية والمالية.

### ج- الزعامة (القيادة):

الزعامات المشتركة في المؤسسات الإدارية المختلفة تبرز من بين أهم الموضوعات التي أثارت اهتمام خبراء البحث الإداري المقارن. فالإشراف الإداري "Administrative Supervision" يمثل محور العديد من بحوث الخبراء الأمريكيين، خصوصا ما يتصل بأثاره في علاقة الرئيس والمرؤوس ودرجة وثوق هذه العلاقة وتباين درجاتها حسب طبيعة الإشراف واختلاف مواقف الموظفين أو العاملين في المؤسسات الإدارية، نتيجة لإختلاف قوة الإشراف ومدى ما يعتمد عليه من أساليب الضبط. وتكشف هذه الدراسات عن تكرار وتشابه في كثير من المواقف والممارسات الإدارية، التي تبرز في السلوك الإداري للقيادات المسؤولة عن المؤسسات الادارية والصناعية في الدول الحديثة خصوصا الصناعية منها<sup>(4)</sup>. وتبرز بعض نقاط التماثل في تذبذب درجات التفاهم والانسجام بين القياديين

وأتباعهم في المؤسسات الإدارية نتيجة لعامل التماثل الثقافي في كثير من المجتمعات.

#### د- الدوافع:

إن دراسة الدوافع في المجالات الإدارية المقارنة قد حظيت بإهتمام بعض الباحثين المعاصرين. وتزخر أدبيات علم النفس والأنثروبولوجيا بكثير من البحوث المقارنة عن الدوافع. وأختار بعض الباحثين العوامل الثقافية كأساس لتفسير تباين الدوافع في حقول الإنجاز أو العمل الإداري. والتساؤل المركزي الذي ظل يدور في أذهان هؤلاء الباحثين هو لماذا حققت بعض المجتمعات درجات مرموقة من النمو والإزدهار في مجالات التنظيم الإداري، بينما لم تحقق بعضها إلا درجات محدودة في هذه المجالات؟ وافترض البعض أن العامل الذي يغذي حافز العمل والإنجاز هو المنفعة الاقتصادية، وأن القيم الثقافية تعمل من جانبها على تعزيز هذا الدافع وتؤثر في عملية التنمية الاقتصادية. وينصب تشديد بعض البحوث من هذا الصنف على دوافع الحاجة، وقد اختبر الدافع في مجتمعات تختلف ثقافتها، وهذه المسألة تعتبر من الجوانب التي تشكل أبعاد وأهداف هذه الدراسة الميدانية.

#### هـ- الاتصال:

يمثل الاتصال واحدا من الموضوعات الرئيسية لفهم السلوك في المؤسسات (الإدارية)، غير أن الدراسات الثقافية المقارنة عن عملية الاتصال ليست متوفرة عدا ما يتصل منها بمشكلات المعاني وانعكاساتها في السلوك. ما يلاحظ في دراسات الأستاذ (غرينبرغ) "Greenberg" أنها أظهرت أن بعض الثقافات تصدر أحكاما متشابهة على نفسها، بينما تقوم غيرها من الجماعات بطرق مختلفة تماما. فاليابانيون والصينيون مثلا عندما يتحدثون عن أنفسهم يظهر في حديثهم معنى "النفس"، بينما يختفي هذا المعنى في وصفهم للجماعات الأخرى.<sup>(5)</sup>

إن فهم الأساليب الرمزية والتعبيرية بما فيها من المضامين العاطفية والفكرية والذوقية والعقيدية المستعملة عند مختلف الجماعات يمكن أن يعين في مضاعفة

السيطرة على المشكلات الناجمة عن اختلاف الاتصال. والطريف أن البحوث الاتصالية الأنثروبولوجية تتضمن كثيرا من النتائج التي تظهر أهمية التعبيرات الوجيهة والإشارات والحركات الجسدية الرمزية الأخرى في المواقف والمشاعر المصاحبة لعلمية الإتصال الجاري بين الأفراد في جميع المجتمعات البشرية. وهذا ما سوف نتعرض له بالتحليل والدراسة النقدية في فصل الإتصال واللغة على المستوى المجتمعي والمؤسساتي.

### و- أساليب الإدارة:

ذكرنا أن البحوث التي تناولت موضوع القيادة الادارية وسعت إلى الكشف عن أنواع السلوك السائد في وحدات المؤسسات الإدارية المتعددة في الثقافات المختلفة، في ضوء التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ومدى مساهمة العاملين إلى جانب القيادة في إتخاذ القرارات. وتبرز من بين المعضلات في هذا الشأن مشكلة التعقيدات التقنية التي تبرز في المؤسسات خاصة الصناعية، مثلا في الثقافات التي تختلف قيمها عما تتطلبه هذه المؤسسات. وعليه يصبح السؤال الرئيسي المطلوب طرحه في مجال أساليب الإدارة هو حصيلة الموازنة بين التقنية ونظام المعايير السائد في المجتمع، وبعض المتغيرات الأخرى التي تفرض نفسها على واقع المؤسسة موضوع البحث. و ينبغي أن تركز البحوث على الآثار الممكنة التي يتمخض عنها الأسلوب الإداري في وحدات التنظيم أو المؤسسة الإدارية ككل في الثقافات المتعددة. ويستخلص من البحوث المقارنة أن هناك ترابطا بين النشاط الاقتصادي، وما يرافقه من إنجاز، وبين الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تعبر عن نفسها في اساليب الادارة والسلطة وما تتمتع به من مكانة أو نفوذ في المجتمع. حيث يحاول الباحث التركيز على هذا الجانب ومحاولة معرفة الآثار الإيجابية والسلبية لأسلوب الإدارة على العاملين.

### ز- الكفاءة:



كثير من البحوث ركزت على معضلات الإدارة في مختلف أقطار العالم. وتميل البحوث الثقافية المقارنة إلى اعتبار الإنتاجية مرادفة في مضمونها للكفاءة. وينظر الباحثون إلى الكفاءة باعتبارها ( متغيرا معتمدا) "Dependent Variable" متأثرا ببعض جوانب ثقافة المجتمع. وتعاني هذه البحوث عموما من عدم دقة المقارنة، وهي دقة تتطلب مقارنة الظواهر المتناظرة أو المنتمية لأصناف واحدة أو مشتركة.<sup>(6)</sup> فلو قارن العلماء المعنيون بالمجالات الإدارية في العالم مثلا بعض مشكلات الكفاءة، ينبغي أن توحد المعايير التي تعتمد في هذه المقارنة. فقد تكون المعايير مثلا:

1. تحديد تقويم المشرفين أو المسؤولين الإداريين لعنصر الإبداع.
2. عدد المواصفات المطلوبة للعمل الابتكاري.
3. عدد المطبوعات أو المنشورات المطلوبة.

### ح-الاتجاه البنيوي:

وعلى العموم فإن المعلومات والملاحظات المتوفرة عن الجوانب الثقافية المقارنة للمؤسسات الإدارية، تفتقر إلى كثير من العناصر، ومنها عدم تغطيتها بصورة متوازنة لمناطق العالم المختلفة. وهي تعاني من عدم النظر إلى أجزاء المؤسسات الإدارية على انها عناصر متكاملة بنيويا من النواحي الوظيفية. وبديهي أن هذه النظرة تسمح باستيعاب العلاقات الداخلية والأداء الوظيفي الكلي لهذه المؤسسات وما يجري فيها من اتصال وتفاهم وقرارات، وتقسيم عمل إلى غير ذلك من الأنشطة. فالمؤسسات الإدارية هي كيانات كلية، وإذا درسناها في أقطار مختلفة الثقافات من هذه الزاوية فإن ذلك سيؤدي إلى الكشف عن طبيعتها البنائية المعقدة والقواسم الثقافية المشتركة التي تصلح أساسا لصياغة العموميات والقوانين المرتبطة بمختلف جوانب الواقع الإداري. وهذه الدراسة تدرج ضمن هذه الاتجاه على أننا نبقى ملتزمين بمبادئ الاتجاه الوظيفي من حيث المنهج والفروض والأدوات.

ويفترض أن الباحثين أصحاب هذا المنطلق يسعون إلى إظهار العلاقات الوظيفية بين التكنولوجيا والإدارة والبناء الاجتماعي للمجتمع ككل. ولو استثمرت حالات متعددة لمؤسسات غير صناعية إنتاجية وخدمية مختلفة، فإن ذلك سيوفر للباحثين المعلومات المناسبة التي يمكن تحليلها في ضوء العديد من الاتجاهات و المنطلقات النظرية. إن البحوث من هذا الصنف تخلق الأرضية المطلوبة لطرح العديد من الفرضيات والآراء المحددة، ومن بينها مثلا تحديد المقصود " بالعقلانية التنظيمية" Organizational Rationality والاندماج الاجتماعي لأدوار المديرين وما تتعرض له من ضغوط الواقع الثقافي. ويلاحظ من استعراض الكتابات حول هذا الاتجاه أن مشكلة الثقافة قد بحثت بصورة عرضية من خلال بحث المجتمعات والأوضاع الاجتماعية، بدلا من تحديد الثقافة نفسها بصورة تفصيلية ودقيقة. ومع ذلك فقد حققت بعض هذه البحوث نجاحا ملموسا في طرح بعض الفرضيات الميدانية المفيدة، وتوصلت إلى بعض التكهّنات المتصلة بمستقبل المؤسسات (الإدارية) في المجالات المتعددة، ومن تلك الفرضيات - مثلا - عن المؤسسات في الظروف السابقة للتصنيع هي أن مؤسساتها المتمسمة بقدر مناسب من "العقلانية" تظهر عادة في المجتمعات التي تتمتع مؤسساتها بالإستقلال عن ملابسات الواقع الاجتماعي، كما تسمح هذه البحوث أيضا بالغور في آثار التكنولوجيا والتقدم التكنولوجي في السلوك التنظيمي. ولا يفوتنا أن نذكر الرواج المتزايد للأسلوب البنوي في بحث المؤسسات بإعتبارها تركيبات كلية. ومعروف أن هذا الأسلوب يستعين بمناهج الأنثروبولوجيا الحديثة. وقد استحدث المختصون في هذا العلم مشروعا يدعى " أضاير مناطق العلاقات البشرية" " Human Relations Area Files".<sup>(7)</sup> وهو يتضمن عشرات الآلاف من المطبوعات المستنسخة المصنفة صفحاتها حسب فهرس واسعة، تضم أعداد كبيرة من الموضوعات والمفاهيم والظواهر والمبادئ والحقائق الاجتماعية والنفسية. وتحفظ هذه المعلومات في

خزانات أو مدارج تحمل أسماء الأقاليم أو المناطق أو الأقطار، كما تحمل كل منطقة اسما، ومن الواضح أن هذا المشروع- الذي تشترك فيه كثيرا من جامعات الولايات المتحدة التي توزع عليها كل ما تصدر فيه من مطبوعات جديدة في فترات متقاربة- للبحوث المقارنة يقدم خدمات عظيمة للباحثين الاجتماعيين الراغبين بتحليل بعض ظواهر الواقع الإداري، في المناطق التي تتوفر عنها معلومات في هذا المشروع لإستخلاص ما تحويه من الحقائق المتناقضة والمتماثلة. ويضاف إلى مشروع أضابير مناطق العلاقات البشرية مصادر علمية أخرى يمكن استقاء المعلومات منها عن مختلف الموضوعات الإدارية المقارنة، ومن هذه المصادر الرئيسية هي المعلومات الإحصائية التي توفرها الدائرة الإحصائية لهيئة الأمم المتحدة والتي تغطي جوانب متعددة للمؤسسات الإدارية في مختلف أقطار العالم. وفي كل هذه المحاولات العلمية الهادفة لتحقيق إطار علمي مقارن تظل العموميات عن المؤسسات الإدارية الهدف المركزي الذي يشدد عليه الباحثون. فهم يتطلعون إلى تحديد الكيفية البنائية التي تتبدل من خلالها هذه المؤسسات، تحت ضغوط التكنولوجيا والتصنيع والتطور الثقافي. كما يسعون إلى تحديد القوانين العامة التي تكشف عن الترابط القائم بين تبدل الأبنية أو الكيانات الصناعية والكيانات الاجتماعية. والأهم من كل ذلك ضرورة التعمق في آثار البيئة بجانبها الثقافي والاجتماعي في مجمل واقع المؤسسات (الإدارية) بما ينطوي عليه من حوافز وعوائق. يضاف إلى كل هذا رغبة الباحثين في الكشف عن تفاعل المؤسسات الإدارية المختلفة في المجتمع الواحد والعوامل المؤثرة في هذا التفاعل، من منظور المقارنات الثقافية. إن أبرز ما يلفت النظر في البحوث الثقافية المقارنة عن المؤسسات الإدارية في مختلف المجالات الصناعية والاقتصادية والتعليمية والصحية والخدمية هي العديد من المشكلات التي عالجتها في هذه المؤسسات. وهي إلى جانب ذلك سلطت وتسلط مزيدا من الضوء على نقاط الإختلاف الكبيرة في تركيب هذه المؤسسات وكوادرها البشرية واساليبها الفنية المتصلة بالإشراف

وغير ذلك من حقائق التطبيق الإداري.<sup>(8)</sup> ويبرز في هذه البحوث صنفان من النتائج وهما: 1. النظريات. 2. التصاميم.

و واضح أن النظريات ذات المضمون الوظيفي التنظيمي الذي يتعلق بحقل الإدارة هي صيغ تعبيرية محددة تشير إلى عموميات ترقى إلى عموميات، ترقى إلى مستوى القوانين من حيث شموليتها العالمية. أما التصاميم فهي تفسيرات تنطوي على خيارات متناوبة ومفتوحة أمام الباحثين في نطاق نظريات علمية ومحددة<sup>(9)</sup> ولهذه الأهمية التي تميز النظرية الوظيفية إرتأ الباحث تأسيس هذه الدراسة على أسس ومبادئ وأطروحات هذه النظرية الوظيفية، التي تبدوا أكثر انسجاما مع طبيعة هذه الدراسة وهدفها، مما يساعد ذلك بما لا شك فيه على إختيار المنهج المناسب والأدوات الصالحة للاستخدام الميداني.

## 2.2: إدارة المؤسسات بين الدراسة والممارسة:

يميل الباحثون المعاصرون إلى إعتبار الإدارة فنا وعلمًا، يحتوي على عناصر التصرف والتدبير كما تستثمر في التعامل مع شؤون الدولة. ويوظف مصطلح "إدارة" "Administration" في سياقات تتصل بالعلوم السياسية. على أن المعنى الأول هو أكثر إلتصاقا بتاريخ الإدارة وهو تاريخ تنطوي تحته كل الحركات المنظمة. ويعتبر هذا المصطلح عن جميع الأشكال المتبدلة التي احتوتها تحولات النظم الإدارية عبر القرون، والتي انتهت إلى نماذج متخصصة ومتطورة كالتالي نلاحظها في المجتمعات الصناعية المتقدمة المعاصرة.

### 1.2.2: خلفية الإدارة الحديثة:

يتضح من استعراض تاريخ المجتمعات القديمة أن تاريخ الإدارة، مر عبر عصور متعاقبة، كان أقدمها عصر النظام الإقطاعي الذي أعقبه عصر النظام الملكي المستبد. ثم تلاه عصر النظام الديمقراطي. وصار ضروريا في نهاية الأمر أن ينتظم النوع البشري في هيئة كيانات منتظمة سياسيا تدعى "الدول". ويطلق على

مجموع العمليات المرتبطة بهذه الكيانات أو ( الدول ) ( بالإدارة العامة) "Public Administration" (10)

وقد تعرضت هذه العمليات الإدارية إلى تحولات جوهرية نظرية وعملية عبر تطورها الطويل. ويلاحظ أن المحددات التي تحكم الإدارة تشتمل على الأساس المادي والعملي للدولة. وهي ما تضم مستوى التنظيم الإجتماعي والثقافي، وتقدم التكنولوجيا، ونظريات وظائف الدولة، والقيم والمعايير الرسمية الإدارية والسياسية في المجتمع. إن الصورة المطروحة أعلاه تختلف تماما عما كانت عليه الإدارة في العالم القديم والتقليدي المعاصر، حيث تلعب الظروف الفيزيائية أو العوامل المادية دورا أكبر في تحديد حركة الأنشطة الإدارية والسياسية. فقد كان للمسافات الجغرافية تأثير كبير في مدى حيوية الأنظمة الإدارية، بحكم تخلف وسائل النقل ولم يخفف أثر العوامل الجغرافية في الزمن الحاضر، وهو يتجسد في التقسيمات الإقليمية التي تصاحب كل نظام إداري معاصر. وكانت الإدارة العامة في المجتمعات الماضية المحرك الذي حدد حركة تطور النظم الإجتماعية. غير أن الدولة في الزمن الحديث لم تعد تحتكر كل شؤون الحياة كما كانت تفعل في الماضي. فهناك هيئات وجمعيات وشركات متنوعة في هذا العصر تسهم إلى جانب مؤسسات الدولة في إدارة كثير من مرافق الحياة. وخير مثل على التطور الذي حصل في أساليب الإدارة هو ما حققته تكنولوجيا الإتصال من تقدم. فبينما إعتد حكام الماضي على فواصل العبيد في إيصال الرسائل إلى الولاية، ومساعدتهم في الأقاليم المتباعدة، أصبح في ميسور موظفي المؤسسات الرسمية في الزمن الحاضر أن يتصلوا بأي مسؤول وفي أي وقت بسهولة بالغة عن طريق الهاتف أو البرق أو التلكس أو الفاكس أو البريد الإلكتروني. وفي المجتمعات الصناعية المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وفرنسا وألمانيا، حيث وقعت الثورة الصناعية وساد النظام الإقتصادي والسياسي الليبرالي، استجدت بعض الأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي اقتضت أن تزيد الدول من تدخلها في الشؤون العامة للمجتمعات، خصوصا الاقتصادية منها

نتيجة للمشكلات الكثيرة التي نشأت مع نمو المؤسسات الصناعية وتزايد عدد العمال الصناعيين، وبروز ظواهر الاستغلال التي تعرضت لها فئات العمال على أرباب الصناعة. ومع تزايد المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية زادت حاجة المجتمعات إلى تدخل المؤسسات الحكومية لمعالجتها. كل هذا أدى إلى إزدهار النظم الادارية على اختلاف أشكالها وفي كافة مجالات الحياة<sup>(11)</sup>. كما اتسع نطاق الرقابة الرسمية على كثير من جوانب التنظيم الصناعي فصار يشمل تحديد الأسعار والأجور وساعات العمل ومشكلات الجانحين. هذا بالإضافة إلى تحمل الدول مسؤوليات التربية والتعليم من النواحي المالية والفنية والادارية. واصبحت أيضا الصحة العامة بجوانبها الوقائية والعلاجية تمثل ميدانا تتركز عليه إهتماماتها. كل هذا الإتساع المتنامي في خدمات الدولة الحديثة زاد من ثقة المجتمعات بالنظم الرسمية وفتح المجالات أما المزيد من نمو وتقدم المؤسسات الإدارية من النواحي البنائية والوظيفية. إن من أبرز الاتجاهات التي تتسم بها الإدارة العامة الحديثة على الرغم من صعوبة فصلها عن بعضها هي الآتي<sup>(12)</sup>:

1. تزايد فعالية الإدارة وتصاعد حيويتها بصورة مستمرة. ولعل هذا الإتجاه سيستمر عبر المستقبل المنظور. وبقيت الإدارة من حيث مداها وقوتها تتأثر باتساع الاتجاه الموجه بصورة متزايدة وفي معظم المجتمعات بغض النظر عما بين نظمها السياسية والاجتماعية من اختلاف كما يلاحظ في الصين وروسيا وكل الدول العربية.

2. بالنظر إلى تقدم النظم الإدارية فقد زاد تأكيد دور الخبراء والمختصين والمحترفين بعد أن كان المجال مفتوحا أما قليلي الخبرة والممارسة من العاملين في هذه النظم في القرون الماضية.

3. كذلك سارت الإدارة الحديثة من الهامش إلى المركز. ومما سهل هذه الحركة هو التقدم الحاصل في الوسائل والأساليب التكنولوجية خصوصا في ميدان الاتصال

والمواصلات، وزيادة الوعي المالي بأهمية الاقتصاد في النفقات. وتحسنت أيضا الخدمات التي تقدمها الدولة، كذلك التي يتمتع بها المصابون بالأمراض العقلية والعاهات الجسمية والطائفة الواسعة من التسهيلات والخدمات الأخرى والتي يصعب حصرها في ميادين الإتصال والمواصلات والصحة والتعليم والتأمين والإسكان وغيرها.

## 2.2.2: التنظيم الإداري: مفهوما وواقعا:

التنظيم الإداري يمثل تشكيلة بالغة التعقيد تعود مردوداتها بفوائد كثيرة على الأفراد والجماعات التي تسهم في إدامتها. والملاحظ أن المختصين فيما يدعي بالعلوم السلوكية وفي مقدمتها الأنثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس والاقتصاد والسياسة، يبدون اهتماما متزايدا بدراسة المؤسسات الإدارية بدافع من رغبتهم في العثور على حلول للمشكلات المرتبطة بهذه المؤسسات. ويرى هؤلاء المختصون أن المؤسسات الإدارية ما هي إلا نظم فرعية "Sub-Systems" تضم أفرادا تربطهم "علاقات ثنائية" "Dayd" وجمعية تركز على عناصر مشتركة. ويبرز جانب آخر في التنظيم الإداري كما يراه هؤلاء العلماء وهو الجانب السوسيولوجي، وفيه تأكيد على العوامل الانسانية وغير الانسانية المتصلة بالتكنولوجيا، وتركيب المؤسسات وما يجري فيها من عمليات مختلفة يعتمد عليها العمل الوظيفي للتنظيم الإداري من الناحيتين الفردية والتنظيمية<sup>(13)</sup>. وتتسم الصورة الموضوعية للإدارة في هذا العصر بالدينامكية العالية، وهي كما يبدو حصيلة الواقع التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الحديث الذي تتدفق فيه كافة الأنشطة بشكل لم يسبق له أن حصل في تاريخ الإنسانية الماضي. وقد تتدفق فيه كافة الأنشطة بشكل لم يسبق له أن حصل في تاريخ الإنسانية الماضي. وقد جلبت هذه الحركية المتزايدة - في ظروف الواقع المعاصر - معها صعوبات كثيرة أمام المؤسسات الإدارية، بعد أن كانت ظروفها في الماضي أكثر استقرارا، ولا يخفى أن تعقيدات الحياة الجديدة تخلق كثيرا من

التحديات التي يواجهها الإداريون وتطالبهم بإبتكار حلول عملية لإجتيانها. ولم تعد الإدارة بعد كل هذا روتيناً يمكن للأشخاص تعلمه واستظهاره سلوكياً بشكل رتيب. وهي لم تنق مجرد مراكز يطمح إليها الأفراد للحصول على الجاه الاجتماعي من اشغالها. بل إنها اليوم تمثل ميداناً يخضع للبحوث العلمية الدقيقة التي تزخر بشتى الاتجاهات الفكرية والتطبيقية والمنهجية والتي أسهمت في تطويرها العلوم الاجتماعية والسلوكية. ونتيجة لزيادة تأكيد المجتمعات الحديثة على التخصص المهني، فصار ينعكس بشكل واضح على النمو الكمي والنوعي للمرافق الإدارية المتنوعة. فقد أسهمت التنظيمات الرسمية في زيادة الأدوار الإدارية، و زادت معها المسؤوليات ضخامة وتعقيداً، من حيث المضامين التقنية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية، وارتفعت إلى جانب ذلك معايير التقييم التي يحكم بموجبها على مستوى جودة العمل الإداري وإتقانه. ويتم هذا في ضوء المستويات التعليمية المتوقعة من العاملين في المؤسسات الإدارية من جهة والتطور في الوعي السياسي والفكري لجمهير الناس المتفاعلة مع هذه المؤسسات من جهة أخرى. وفي ضوء تنامي تعقيد التنظيمات الإدارية وتعدد زوايا العمل فإن أهل الإختصاص في العلوم المختلفة أصبحوا يشعرون بأن هذا التعقيد يستوجب قدراً أعظم من التعاون العلمي النظري والميداني بينهم، بإعتبار ذلك يمكن أن يؤدي من خلال تعدد الزوايا المتمثلة في علومهم إلى الظفر برؤيا متكاملة للواقع التنظيمي الإداري. وهكذا أصبحت الإدارة تمثل ميداناً تجريبياً يوظف فيه مبدأ (تعاون الاختصاصات العلمية المختلفة) "Interdisciplinary Cooperation" وهو مبدأ رغم حداثة تطبيقه قد اسهم في نمو تلاقح العلوم الاجتماعية والإنسانية في هذا الميدان وأثرى حركة البحث والفكر الإداري في هذا القرن<sup>(14)</sup>. وفي هذا الإطار جاءت علوم الإتصال والإعلام لتجعل الإدارة والمؤسسات الإقتصادية والثقافية وغيرها، موضوعاً خصباً للدارسة النقدية والبحث الميداني، وذلك من خلال تحليل العلاقة الجدلية بين الإتصال والمتغيرات



الأخرى الإدارية والتكنولوجية والإنسانية، التي تكون الصورة البنائية والوظيفية للمؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها وهذا ما يتماشى مع التوجه العام لهذه الدراسة.

## 2. 3.2: الإدارة والنظرة التنظيمية الجديدة:

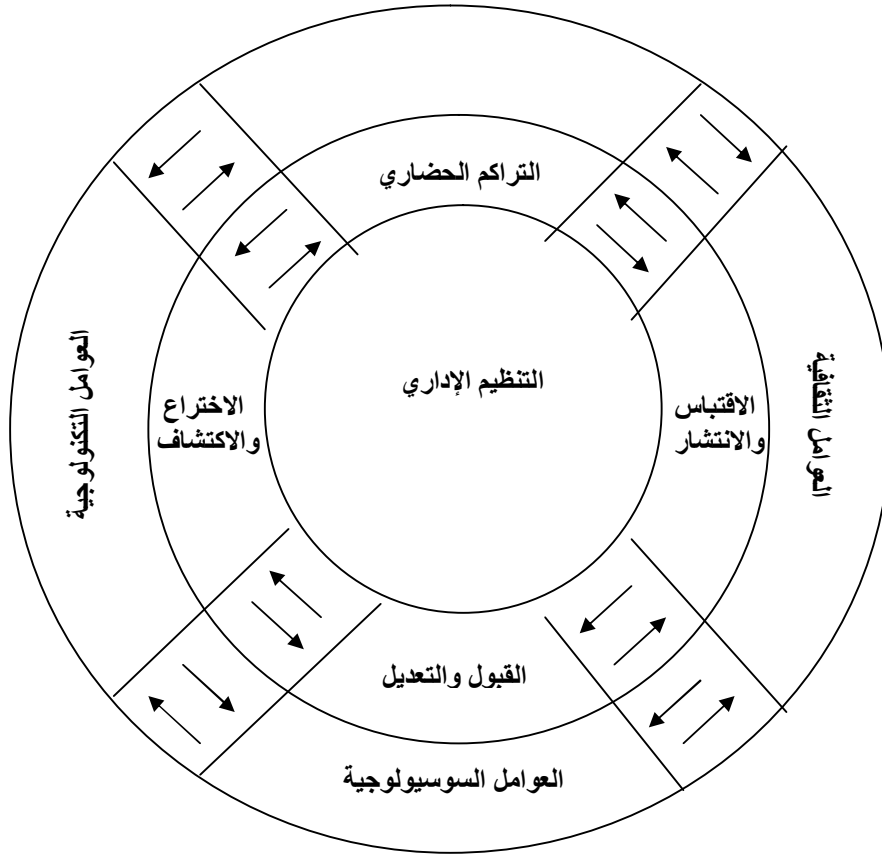
الإدارة في صيغها الجديدة المتقدمة تتطلب نماذج من البشر مسلحة بالعديد من المهارات وفي مقدمتها الخبرة والحدق والمعرفة العلمية والتجارب العملية. هذا إلى جانب توازن الشخصية وتكاملها انفعاليا وذهنيا وأخلاقيا وذوقيا. ولما كانت إمكانيات الأداء الوظيفي في التنظيمات الإدارية تتذبذب إيجابا وسلبا اعتمادا على مستويات الموظف الإداري فإن أثر هذه التنظيمات في دفع حركة التقدم في المجتمع هو الآخر يتباين كثيرا في المجتمعات. إن المجتمعات المعاصرة - خصوصا المجتمعات النامية- تسعى إلى تحديث وتجديد نظمها الإدارية لجعلها أكثر إقتدارا على النهوض بمسؤولياتها كلاسب الطبيعة التقنية والاقتصادية والقانونية والتنفيذية المميزة لها. و لا شك أن عملية تحديث هذه المؤسسات تعتمد على ثلاثة أساليب تختلف عن بعضها. أول هذه الأساليب هو التقليد او المحاكاة، أي استنساخ "Copying" التصاميم والنماذج السائدة في مجالات الإدارة في المجتمعات الأخرى، ويبدو أن هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في معظم المجتمعات النامية التي تحررت من التبعية و الاستعمار نسبيا. أما الأسلوب الثاني فهو اقتباس الطرق والمناهج الإدارية المتبعة في مجتمعات متقدمة في هذا الميدان، مع تعديلها لتنسجم والخصوصيات الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجتمعات المقتبسة.<sup>(15)</sup>

ويرتكز الأسلوب الثالث- وهو الأصعب والأعقد- على الإبتكار أي خلق النماذج الإدارية المطلوبة، بناء على ما يستجد من الظروف والحالات الجديدة بما تحتويه من مشكلات واحتياجات غير مسبوقة. وهذا ما تحاول الجزائر تحقيقه من خلال تكثيف وتطوير البحث العلمي في جميع المجالات ومنها مجال الإدارة والاتصال. والملاحظ أن المجتمعات النامية غالبا ما توظف إمكانياتها العلمية والتقنية

الذاتية لتطوير مؤسساتها (الإدارية) حيثما تستطيع. وبالإضافة إلى ذلك فهي تنتفع من تجارب المجتمعات التي سبقتها في صيغة تمثيل تلك التجارب تمثيلا تمازجه درجات متباينة من التعديل والمواءمة لتناسب خصوصيات الثقافية والاجتماعية والتاريخية. ومعلوم أن هذا النهج ينسجم مع توجه الدول النامية ومنها الجزائر التي تحاول بناء علاقات متوازنة مع الدول المتقدمة إقتصاديا وثقافيا. ويتفق المختصون الاجتماعيون المحدثون على أن عملية التغيير في التنظيمات الإدارية لم تعد تخضع إلى عوامل الصدفة والميول المزاجية الاعتبائية أو العابرة، بل لا بد لها من أن تستند إلى التخطيط العصري الواعي، النابع من إدراك المشكلات المختلفة ومن وضوح الأهداف وتبلور المعرفة والإحاطة بالاساليب المناسبة لبلوغ تلك الأهداف. ومع ذلك فإن النجاح الذي يطمح إليه خبراء التطوير في معالجة المشكلات التي تعرقل أداء التنظيمات الإدارية لا يكون كاملا بل متفاوت اعتمادا على تباين خبراتهم واختلاف التعقيدات والإشكالات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية والثقافية.... الخ

ولعل من الضروري القول أن مفهوم "دورة الحياة" "Life Cycle" لا ينطبق على المؤسسات (الإدارية) بالشكل الذي ينطبق على الإنسان الذي يمر بمراحل أساسية. ومع أن بعض التنظيمات الإدارية تتعرض إلى حالات التذني والنكوص، إلا أن إمكانيات استعادتها لحيويتها تظل قائمة ومتيسرة لمن يملك القدرة والمعرفة من الخبراء ليجعلها في حالة أقدر وأكثر فعالية ونجاعة، ولعل البحث العلمي في مشكلات إدارة المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية يساهم بلا شك في تمكينها من إكتساب أسباب القوة، ومن القدرة على الإنتاج والمنافسة وإشباع حاجات أفرادها ومختلف فئات المجتمع، وما ههذه الدراسة الميدانية إلا محاولة علمية تدرج ضمن تجسيد هذا الهدف العام، خاصة وأنها تتخذ من المؤسسة الجامعية مجتمعا للبحث الميداني ومن هنا يتجسد البعد التطبيقي (الواقع) في هذه الدراسة ولتوضيح هذه

الحقيقة نشير إلى هناك عوامل تحكم نمو المؤسسة والتي يمكن توضيحها من خلال هذا الرسم الذي يظهر في الشكل التالي رقم (1) :  
الذي يوضح عوامل نمو التنظيمات الإدارية.



## 2. 4.2: نظرية التنظيم الإداري:

من أبرز المشكلات النظرية التي تواجه أهل الإختصاص في كافة العلوم الاجتماعية هي العلاقة بين كيفية ما نعلم و ماهية ما نريد ونبتغي من هذه المعرفة. أي إن المشكلة التي تظهر في سبيل المفكرين والباحثين بشكل مستمر هي صعوبات وتعقيدات توثيق أو إثبات العلاقات الواقعية والإمبريقية، وتحديد المفاهيم المركزية الضرورية لتشخيص ما يتصل بتلك العلاقات من متغيرات وعوامل. ومع أن

الأنثروبولوجيا والاجتماع وغيرهما من العلوم السلوكية والاجتماعية تؤكد المنهج العلمي لاعتمادها على الموضوعية والتحليل الكمي وأطر النظرية المقارنة، إلا أن هذه العلوم تبحث قضايا وظواهر سلوكية مختلفة ذات مضامين قيمية وأخلاقية.<sup>(16)</sup> وتعتبر دراسة "التنظيم" "Organization" في أي مجال كان، صناعة أو تعليم أو تجارة أو سياحة أو إعلام أو غيرها، فروعاً من فروع علم الإدارة، الأنثروبولوجيا، أو الاجتماع أو العلوم الأخرى. ولا يخفى أن البحوث الإدارية في هذه العلوم لا تزال في حالة غير مكتملة بسبب طابعها الانتقالي والتكويني، الحديث نسبياً بالقياس إلى فروع البحث الأخرى فيها. ومن أهم العناصر التي يؤكدتها الباحثون هو عنصر العلاقة بين الفعل السلوكي "Behavioral Action" والسياق الذي يجري فيه من زاوية الفكر العلمي المتخصص. وتتعدد وتختلف منطلقات البحث التي تتيح للباحثين لتبسيط الأضواء على مستويات وأبعاد السلوك والواقع الإداري، ابتداءً بمستوى الشخصية الفردية وما يصاحبها من ديناميكية Dynamics ومروراً بالعمليات الوظيفية المعقدة لمجتمعات بكاملها في سياق الشبكة الواسعة لما تحتويه من علاقات وحالات تفاعلية مختلفة.

ويلاحظ التزايد المطرد لاهتمامات العلوم الاجتماعية والسلوكية بالبحوث التنظيمية، والتقارب المتنامي لأساليبها النظرية والمنهجية المتبعة في الدراسة المتعلقة بهذا الموضوع. فهي كلها تؤكد مفهوم التدرج "Continuum" في النماذج المتمثلة في الواقع الإداري التنظيمي، بدلاً من الإندفاع مع الرأي التقليدي السالف والقائل بوجود نموذج واحد حاضر لا بديل له في مجالات الإدارة ينبغي تأكيده والتعويل عليه. وتبدي هذه العلوم أيضاً اهتماماً نظرياً موحداً بأهمية الأدوار التي يمارسها الأشخاص في هذه التنظيمات، والتي تتشكل منها حركية التنظيمات الإدارية نفسها. كما تعني بالبناء الذي تتركز عليه التنظيمات الإدارية وبالنظم أو الأنساق "Systems" الثقافية التي تشكل الأطر التي توجه هذه التنظيمات.

## 2 . 3: التركيب الإداري و الاجتماعي للمؤسسة:

### 2. 3. 1: التنظيم الإداري للمؤسسة كنسق:

لو راجعنا التطور الحضاري للإنسان للاحظنا سعيه الحثيث لاكتشاف مختلف الوسائل الكفيلة بتحقيق الانسجام والتوافق بين علاقاته الاجتماعية ونموه الذاتي.<sup>(17)</sup> وقد ظلت السيطرة على النظم الاجتماعية قرونا عديدة معتمدة على كثير من الأنماط السياسية والإدارية، التي لم تعد اليوم ملائمة في ضوء متغيرات العصر. وقد كشفت البحوث الاجتماعية المختلفة حول الإدارة، الطبيعة المعقدة للتنظيم الإداري. ولا يخفى أن الأشكال المتعددة لهذه المؤسسة تحوي كثيرا من الأنشطة الإنسانية التي تجري على مستويات متباينة من التحليل، فهي تزخر بنماذج الشخصية المختلفة وبالجماعات الصغيرة المتداخلة، وبالمعايير والقيم والمواقف الفكرية والاتجاهات السلوكية. وبديهي أن هذه الحقائق تتفاعل مع بعضها الآخر في أنماط تختلف أبعادها النظرية والعملية. إن التعقيد الكبير لتركيب المؤسسة الإدارية ودينامكية العالية يجعل فهمه واستيعاب علاقاته المتشابكة، مرهونا باللجوء إلى أدق أساليب البحث النظري والميداني، التي تدلل مهمة الكشف عن تعقيداته وتحدياته. ومما يلفت النظر أن المؤسسات الحديثة في الإدارة وغيرها تزداد وغيرها ضخامة بصورة مطرودة خصوصا في المجتمعات الصناعية المتقدمة. ونتيجة لذلك صار إنسان هذا العصر يعيش ويعمل في بيئة تخضع للمؤسسات الكبيرة الفاعلة في مجالات العمل والتعليم والصناعة..... الخ. وصارت هذه المؤسسات الاجتماعية العديدة ذات الطابع العقلاني والرسمي جزاء لا ينفصل عن واقعنا. ونتج عن المؤسسات الحديثة الضخمة كما هو ظاهر في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا الغربية وكذا في مجتمعنا، بعض الاتجاهات الأساسية من أهمها التخصص وتجزئة المعارف العلمية والمهنية والتنسيق بين مختلف الطاقات والموارد البشرية لتحقيق التكامل الذي يعتمد عليه وجود هذه المؤسسات. ولا يخفى أن الحياة في هذه المؤسسات الكبيرة تتطوي على

بعض الآثار الاجتماعية والنفسية، منها على سبيل المثال الابتعاد الذهني والعاطفي بين الأفراد وضعف العناصر الشخصية في العلاقات. وهذا معناه تصاعد مشاعر العزلة النفسية وزيادة الضغوط الناشئة عن مسايرة الأفراد للإرادية لمستلزمات العمل في هذه المؤسسات، خصوصا عندما يغلب على هذه المشاعر الحس بالتناقض الشديد.

وإلى جانب الآثار السلبية المذكورة فإن المؤسسات في ميادين الإدارة وغيرها تحقق للإنسان خدمات وتسهيلات كثيرة. فالإنسان بفضل هذه التسهيلات الإدارية والتكنولوجية يستطيع تحقيق كثير مما يريد ويحتاج من عناصر الحياة المهنية. وتعني المؤسسة بشكل عام بروز القياسية والتنبؤية في علاقات الأفراد بعضهم البعض الآخر. فقد يتسم جمع من الناس بكثير من السمات عدا عنصر القياسية أو التكرارية والتنبؤية، وهذه تجرده من صفة التنظيم. وتحقيق هذه التكرارية رسميا عن طريق استحداث القواعد الصريحة والضوابط والاجراءات المحددة. ويتم ذلك أحيانا بأسلوب غير رسمي من خلال العيش والعمل المشترك بين الأفراد. وبناء على كل هذه السمات لا يجوز اعتبار المؤسسة شيئا ماديا مادامت في حقيقة الأمر تمثل أسلوبا يترتب عليه ارتباط الناس في أنشطة هادفة إلى غايات مشتركة.<sup>(18)</sup>

على أن ذلك لا يعني أن جميع عناصر المؤسسة تظهر للعيان بصورة متساوية من الواضح. فالظواهر المرتبطة بالسلوك في المؤسسة لا تسهل ملاحظتها وذلك لكثرتها وشدتها تشابكها وتعقيد مضامينها. فعندما يقوم شخص واحد أو شخصان بعمل من الأعمال فليس صعبا علينا أن نفهم طبيعة ذلك العمل، والكيفية التي يتم بها من خلال اتصالنا بهذين الشخصين. غير أننا نواجه صعوبات كثيرة حينما نحاول فهم نشاط يشترك فيه كثيرون من الناس، وذلك بسبب تعقيدات الإتصال بهم وصعوبة فهم هذا النشاط والتعمق فيه. ولكي نعالج هذه المشكلة نضطر إلى أن نطلب من أحد الأشخاص المشاركين في العمل التوقف عن عمله والقيام به في وقت لاحق، بالتنسيق مع أعمال الآخرين لكي نتخلص من التداخل غير الضروري وبهدف

التحقق من أن العناصر الضرورية للعمل المشترك تؤدي بصورة صحيحة. ولاشك أن هذا الترتيب يضمن لنا استثمار أفضل للطاقة الكلية للناس، على الرغم من أن المنظم أو المنسق للعمل بينهم لا يشترك معهم مباشرة بالتنفيذ للعمل أو للمهام. وعندما تطلب جماعة من الأفراد من أحد أشخاصها وضع خطة لتنسيق جهودها، فإنها بهذا الطلب تمنحه الحق لإتخاذ القرارات حول هذه الجهود. ولا شك أن مهمة الشخص المنسق في هذه الحالة هي في نظر الجماعة المذكورة أبسط وأكثر ضمانا، على أساس أن كل واحد من أعضائها سيركز جهوده من زاويته وفي ظروفه المحددة لإنجاز المهمة المشتركة للجميع. وهذا عادة ما يقوم به الإداري المسؤول الذي يمثل الإتصال أهم مهمة أو مشكلة يقوم بحلها يوميا. وهكذا يصبح المقصود بتنسيق العمل عندما يشترك كثيرون من الناس فيه منح صلاحية إتخاذ القرارات الإدارية لبعض الأفراد، مما يصفهم في مركز السلطة بالنسبة للآخرين العاملين.<sup>(19)</sup> فالمؤسسة في ضوء ما تقدم هي ترتيب الناس في أنماط أو نماذج من علاقات العمل، لكي ترتبط طاقاتهم بشكل يؤدي إلى إنجاز المهمة المشتركة. وتنشأ الحاجة للمؤسسة من مشكلة الإنقسام بين إتخاذ القرار وبين العمل من زاوية المهمة الرئيسية من جهة، وبين ضرورة التنسيق بينهما على أساس المتيسر من الموارد والطاقات. ويحاول بعض الباحثين النظر إلى المؤسسات بإعتبارها مجموعات من الأفراد يجمعهم مكان ووظيفة محددتان. ويؤكد هذا المنظور الكيفية التي تؤثر المؤسسة من خلالها في الفرد وكيفية بلوغ الفرد أهدافه في المؤسسة، وأثر شخصية المسؤول الإداري في واقعه. وهناك منطلق آخر يقوم على النظر إلى المؤسسة بإعتبارها مجموعة سكانية تضم جماعات فرعية متداخلة. ويؤكد هذا المنطلق على سمات التآزر الجماعي وتوزيع الجهود بين الجماعات المسؤولة عن فعاليات العمل الكلي. وإلى جانب هذين الأسلوبين نستطيع أن نتظر إلى المؤسسة وهذا أقرب إلى وجهة النظر الأنثروبوجية على أنها نسق ينطوي على عناصر بنائية ودينامكية كثيرة.

## 2.3.2: العناصر البنائية للمؤسسة:

لكي تتبلور صورة المنظمة الإدارية باعتبارها تمثل نسفا متكاملا تتمسك أجزاؤه يحسن أن نتناول الركائز أو العناصر الرئيسية التي تتألف منها وهي كالاتي (20):

**1. نسق النفوذ:** إن المنظمة الإدارية من إحدى زواياها تتجلى بوضوح من خلال المعارف التقليدية المتواترة عن الإدارة. فهي من هذه الزاوية يمكن اعتبارها وسيلة لإنجاز الأعمال التي تعذر على الفرد إنجازها بمفرده. وتصبح المؤسسة وفقا لهذه النظرة أداة لتقسيم العمل، مع التأكيد على عمليات الإنتاج وانسابية الأدوار التي تركز عليها. وهذا كله يرتبط بالسلطة الإدارية الموجهة لكل هذه الأنشطة.

**2. نسق الميول الفردية:** في هذا المجال تظهر الاتجاهات الشخصية الذوقية والذهنية والانفعالية التي تتجلى في علاقات العاملين في المؤسسة إزاء بعضهم بعضا. ويحسن الالتفات في هذا الخصوص إلى الجانب غير الرسمي وهو يتصل بالزمالات والصدقات وتباين عمقها بين الأفراد.

**3. نسق الاتصال:** وتبرز في هذا الخصوص بعض المعايير التي تحدد كيفية التخاطب والتفاهم بين أعضاء المؤسسة الإدارية، ويتصل هذا الجانب بمبادرات الكلام وتفاوتها بين الأفراد والأغراض والنتائج على اتصالهم. فنحن نحتاج من هذه الناحية معرفة طبيعة الأشخاص بعضهم لبعض والصيغ التي تنعكس عليها وتتأرجح بين طرفي الأمر والطلب أي بين المسؤولين والمرؤوسين.

**4. نسق السلطة:** ويرتبط هذا الجانب بالتوزيع النسبي للسلطة المختلفة كما تتجسد في أدواتها واساليبها المختلفة التي تحوي المكافآت والضغط الرسمي أو الشخص الذي يمارس على الأفراد في المؤسسة الإدارية. (21)



هذه في الواقع بعض العناصر البنائية الديناميكية التي لا ينبغي إغفالها عند دراسة المؤسسة الإدارية المعاصرة. ورغم عموميتها إلا أنها لا تبين أصناف التنظيمات المحددة بما تنطوي عليه من خصوصيات تميزها عن غيرها. ومع ذلك فهي توفر الأسس العملية التي يحتاجها الباحث لكي يستطيع من تحليل أي شكل من أشكال التنظيم الإداري، وبغض النظر عن المنطلق الذي يوظفه سواء كان أنثروبولوجيا أو سوسيولوجيا أو نفسيا، لأن هذه العناصر تمثل قواسم مشتركة لا تستغني عنها هذه المنطلقات. وإن ترجيح إحداها لغرض بحثي محض.

إن فهم المؤسسات ومنها الجامعية في الجزائر يعتمد إضافة للعناصر المبينة أعلاه على العلوم السلوكية التي توفر الأطر النظرية والتحليلية لدراسة المتغيرات التكنولوجية والبنائية والسوسيولوجية والشخصية والأيكولوجية وعلاقتها بتركيب النسق الإداري. هذا بالإضافة إلى ما توفره العلوم الرياضية والهندسية من معلومات تخدم الباحثين والعاملين في المؤسسات لكي يفهموها في بيئاتها وأنساقها الكلية المعقدة. فالرياضيون والمهندسون يسهلون علينا التعمق في دراسة هذه المؤسسات من خلال الرموز التي يستعملونها في تحليل المتغيرات التكنولوجية وما يتصل بها من تكاليف ومردودات تنظم عمليات الإنتاج والنشاط. فالمردودات لا تقتصر على النفود التي تكسبها المؤسسة من الإنتاج فحسب، بل تتعداها إلى الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع<sup>(22)</sup> ولا شك أن حالة المؤسسة تستدعي التغلغل في كثير من أمورها التفصيلية الأخرى التي يتسلط الضوء على جوانبها البنائية والدينامية الأخرى. ومن هذه الأمور سياسة المؤسسة العامة وأسلوبها في تقسيم العمل بين الأعضاء والكيفيات التي توضع فيها الحوافز وضوابط أداء العمل، وتصميم عمليات نقل المعلومات والتخطيط والتنسيق وعمليات المراجعة والتقييم الخاص بأعضاء المؤسسة من عاملين ومسؤولين. ويلاحظ أن استعارة مفهوم "الأنساق" البنائية في البحوث الإدارية المتصلة بالمؤسسات الرسمية أفاد بصورة ملموسة في الدراسات المتعلقة بطلب المعلومات وتخزينها واستثمارها في مجالات محددة وقد كشفت هذه الدراسات عن

الصعوبات الهائلة التي تواجه قادة هذه المؤسسات، خصوصا في مجالات الاتصال التي يعتمدون عليها. وتبرز في هذا الخصوص مشكلة تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد في المؤسسة حيث الإبتكار والتحليل العلمي. والملاحظ أن اهتمام الباحثين الإداريين والإجتماعيين في السنوات القليلة الماضية (العقدين الأخيرين تقريبا) بمشكلات الاتصال قد زاد بشكل ملموس باعتبار هذه المشكلات تنصدر التعقيدات الصعبة التي تواجه المؤسسات وإدارتها وخاصة منها المؤسسات الثقافية.

ولا ننسى أن المؤسسات الإدارية السابقة المتسمة بقلة عدد العاملين وفرت الفرض المناسبة لمدراءها للاتصال المباشر بكافة الأعضاء. ورغم ذلك لم يكن الاتصال الشخصي يخلو من بعض الصعوبات. ومع أن مهارة الاتصال ظلت بالغة الأهمية بالنسبة للمدراء المعاصرين، إلا أن معظم اتصالاتهم بموظفيهم بمستوياتهم المختلفة، تتم بصورة مباشرة، ومن خلال الأجهزة الميكانيكية. ومن العموميات المسلم بها أنه كلما زاد حجم المؤسسة الإدارية زادت صعوبات ومشكلات الاتصال بين الأفراد بعضهم ببعض وبوحداتهم الإدارية. وينتج عن هذا ازدياد المشكلات التي يتعامل معها المدراء وفي مقدمتها المشكلات الخاصة بالوضع المعنوي للإطارات العاملة في المؤسسة وبكفاءتها وضعف مسانبتها النفسية للمؤسسة، وأهدافها وعلاقاتها العامة وتنسيق جهودها. ويرجع قسم كبير من هذه المشكلات للاتصال الضعيف المفتقر إلى أسس التفاهم المتبادل<sup>(23)</sup> وهذه المتغيرات تكون محور الدراسة المعالجة الكمية والسوسيولوجية من منظور إتصالي وظيفي. ويتركز قدر كبير من البحوث على ضرورة تصميم النظم لتسهيل انسيابية المعلومات والاجراءات التي تقلل من الحاجة إلى بعض أشكال الاتصال الشخصي وتنمي استعمال الأساليب التي تنظم المعلومات الضرورية لإنجاز العمل. كما يشدد الباحثين على دراسة (الأتمتة) Automation واستخدام الحاسبات الإلكترونية على نظم الاتصال الادارية. ومن أعظم الصعوبات التي خلقتها التسهيلات الأتوماتيكية للإداريين هي الكميات الهائلة للمعلومات التي وفرتها وما يحتاجه الاطلاع عليها من كبير جهد ووقت. وفي

الوقت نفسه جعلت البحوث الجديدة الإداريين المحترفين يدركون بشكل أفضل أن النظم الإدارية هي الهياكل تختبر فيها القدرات على حل المشكلات رغم أن هذه المؤسسة الجزائرية تعاني من نقص المعلومات أو من سوء تخزين وإستعمال المعلومات وهذا ما أكده أكثر من إداري و مسؤول في الإدارة الجزائرية. وينظر بعض الباحثين السلوكيين المتأثرين بالمنظور البنائي إلى المؤسسة الإدارية كنسق اجتماعي يربط وحداته الاجتماعية الفرعية نمط من التفاعل المتبادل والمستقر.<sup>(24)</sup> والتنظيم على هذا الأساس هو تركيب مؤلف من أجزاء متعددة ترتبط بعلاقات محددة. وينطبق هذا المفهوم أيضا على الأفراد من ناحية الصلات التي تربطهم من خلال تفاعل أدوارهم المختلفة الجارية في المؤسسة الإدارية. وعند تطبيق مفهوم التفاعل على المؤسسات، فإن ذلك يعني التفاعل بين الإنساق المختلفة كالنسق الإقتصادي والإداري والسياسي.

وإذا إتزمنا بالمنظور البنائي فإن المؤسسة إضافة لما تقدم، هي نسق مفتوح يضم عناصر دينامية تتلازم وتتربط وتعمل سوية على بناء قوانين محددة ووفقا لأسلوب معين. وهي تؤثر في كافة أعضائها بصورة شاملة ومميزة. ولا يقتصر هذا التحديد على المؤسسات الإدارية بل يتجاوزها إلى الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية الصغيرة والتنظيمات الأخرى. إن هذه الأشكال الأخرى للتنظيم تمثل مستويات متباينة للأنساق التي تعتمد عليها حسب طبيعة بنياتها الخاصة، بإعتبار كل نسق يتبادل المواد والطاقات مع البيئة. بالإضافة إلى أن كل واحد منها يضم نظما فرعية تؤدي وظيفتها الكلية كوحدة دينامية<sup>(25)</sup>

وإذا نظرنا إلى المؤسسة باعتبارها نسقا اجتماعيا فهي من هذه الزوايا تؤدي الوظائف الآتية:

1. توجيه وتحديد أفعال أعضائها في حدود ما يسند إليهم من أدوار. وهذا معناه أن المشرفين يؤدون دور الإشراف ويؤدي العمال دور العمل ويترك للمدراء دور

الإدارة، بينما يقوم عمال الصيانة بوظيفة صيانة المباني الخاصة بالمؤسسة، وهكذا شأن بقية الأدوار .

2. تقليص الاعتباطية والإرتجال في الأعمال وفي العلاقات القائمة بين الأعضاء وجعلها خاضعة لنسق المؤسسة الرئيسي فالمؤسسة تحفظ بناءها الإداري الأساسي عن طريق ضبط التوازن الضروري لإنسجام أنشطة أعضائها علاقاتهم الوظيفية إلى الدرجة التي تجعلها خاضعة للتنبؤ الرسمي .

3. إرضاء احتياجات العاملين والسعي إلى تحقيق أهدافهم المشتركة التي تخضع لنسق المؤسسة العام .

4. تعمل المؤسسة على ادامة النسق أو النظام الذي تعتمد عليه في عملياتها الإدارية والإنتاجية .

وهذا ما يتجسد بشكل خاص في المجتمعات الصناعية الغربية، حيث تبدي المؤسسة الإدارية استعداد مستمرا لمواجهة المصالح والتحديات الجديدة التي تظهر عبر مسيرتها التطورية فتتخذ منها المواقف المناسبة. <sup>(26)</sup> إن المؤسسة الإدارية في ضوء ما تقدم، عندما تطرح كنسق اجتماعي تبرز لنا طبيعتها المعقدة. فالوحدة العضوية المجهرية الأساسية التي تبدأ بها المؤسسة هي الفرد. وهذا تحاول هذه الدراسة الفصل فيه ميدانيا، في ضوء نقد المداخل الكبرى لدراسة الاتصال في المؤسسة وعلاقته بالإدارة. أما الجزء الآخر الذي يلي الفرد فهي " العلاقة الثنائية " "Dyad" التي تربط كل اثنين من أعضاء المؤسسة. ولاشك أن هذه العلاقة الثنائية كثيرا ما تكون أساسا لفهم العديد من الوضعيات الجارية في تركيب المؤسسة الإداري والصناعي أو غيرها من المؤسسات الاجتماعية. ومن المعروف أن أي مؤسسة مهما كان شكلها لا يخلو من هذا الصنف الثنائي للعلاقات والتفاعلات التي تشكل أساسا مركزيا لمعظم الأنشطة في الأنساق الاجتماعية. وبلي ذلك الجماعة التي تتكون من الصلات التي تتعدى شخصين إلى أعداد أكبر من البشر، الأعضاء في المؤسسات

ويمثل كل من الثنائي البشري والجماعة أنساقا فرعية في المؤسسات الإدارية. أما الجماعات المتداخلة فتنشأ من قيام العلاقات المشتركة بين جماعتين أو أكثر لأداء عمل جماعي معين. وتظهر كل هذه المستويات ضمن هذه الدراسة. وبناء على ما تقدم يبدو واضحا أن المؤسسة الإدارية والصناعية تحوي على الأقل جماعتين أو أكثر ترتبط بمسؤوليات متعددة تفرض عليها القيام بأعمال مشتركة. أما المجتمع المحلي Community فيمثل مستوى أوسع من التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية، حيث أن هذا المجتمع الصغير نسبيا يضم عدة أفراد وجماعات ومؤسسات وهي كلها تتفاعل في نطاق بنائه الاجتماعي الكلي. ومن هذا التحليل يتضح لنا هذا التدرج البنائي في الدوائر من الفرد إلى العلاقة الثنائية "Dyad"، فالجماعة التي تتجاوز العلاقة الثلاثية، فالمجتمع المحلي، إلى الدائرة الشمولية الكبرى المتمثلة في المجتمع الكلي الواسع، الذي يضم جميع الدوائر وهذا لا يتناقض مع توجه هذه الدراسة وهدفها التي تعتبر المؤسسة جزء من المجتمع صورة مصغرة له في مشاكلها وحاجاتها وميكانيزماتها. وتكون التنظيمات أو المؤسسات الاجتماعية على درجات مختلفة من الإنفتاح. ويتناسب هذا الإنفتاح مع درجة التفاعل الإيجابي بين التنظيم والبيئة التي يعمل فيها. وعلى عكس من ذلك فإن إنغلاق التنظيم معناه أن عالم العمل المحيط به يثير لدى أفراد شعورا بالنفور والكراهية والتهديد والخوف.<sup>(27)</sup> وغالبا ما تعتمد المؤسسات المفتوحة على قيم تبيح الإعتقاد بأن السلطة هي مسألة عقلانية ووقائية. وأن جدارة الأفراد لا ينبغي تقييمها بناء على مدى اتفاقهم أو عدم اتفاقهم مع السلطة في المؤسسة التي يعملون فيها. وبالعكس تكون السلطة في المؤسسات المغلقة نسبيا مطلقة على الأكثر حيث تكون قيمة الأشخاص معتمدة على درجة انساجمهم مع هذه السلطة. ويلقى الإتصال في المؤسسات المفتوحة تشجيعا أكثر مما يلقاه في المؤسسات المغلقة. كما يميل الصنف المغلق من التنظيمات أو المؤسسات إلى التشديد على التركيب الرسمي أو الشكلي الجامد.

وتصطبغ أساليب الإتصال في الصنف الأخير بالرسمية وعدم المرونة. ويسبب الجانب الرسمي إضعاف الدوافع والحوافز لدى الأشخاص بسبب خضوع سلوكهم الوظيفي للقوى الخارجية الكامنة في الضوابط الرسمية وليس في شخصياتهم، وكثيرا ما تتخذ هذه الضوابط شكل الأوامر الضغوط الأخرى. والملاحظ ان استمرار تعرض الأفراد إلى هذه الضغوط غير الذاتية يسبب لهم الأعياء ونضوب الطاقة العصبية والقلق. ولهذا فإن التنظيمات الإدارية عموما لا تعتمد على الضوابط الرسمية بصورة جامدة بل لابد لها من أن تمارس مزيجا من هذه الضوابط والأساليب غير الرسمية. إن الأساليب الأخيرة تنعش الأفراد ذهنيا ونفسيا، وتجعل عملهم في التنظيم محتملا. فكلا الأسلوبين الرسمي وغير الرسمي ضروريان وهما موجودان عادة في العلاقات الديناميكية الإدارية وغيرها. ولعل المؤسسة الجامعية مجال البحث ينطبق عليها الوصف الأخير، وتدرس من هذا المنظور في نظام الإتصال والإدارة بها.

## 2.3.3: العناصر الإجتماعية للتنظيم الإداري للمؤسسة: وتتحصر هذه العناصر في الآتي:

**1. الأهداف:** مما لا شك فيه أن لكل نسق فرعي أهدافا محددة يتحرك سلوك الأفراد نحوها. وتتفاوت هذه الأهداف في درجة وضوحها في أذهان هؤلاء الأعضاء حيث أن بعضها قد يكون شديد الوضوح بعكس الأخرى التي قد تكون مبهممة غامضة. كما تتباين الأهداف من حيث الوقت الذي يستغرقه تحقيقها وهي تنقسم إلى قصيرة الأمد وبعيدة الأمد. وهي تختلف في درجة ثبوتها أو مرونتها وفي مدى علنيتها أو سريتها.<sup>(28)</sup>

وتعتبر الأهداف عما يريد النسق الفرعي في (المؤسسة) التنظيم الإداري الوصول إليه. على أن ذلك لا يعني إجماعا مطلقا بين أعضائه حول بلوغ هذه الأهداف. ويلاحظ أن أهداف الجماعات الصغيرة المعتمدة على العلاقات الشخصية غير

الرسمية تكون على درجة كبيرة من التفاعل مع فكر وسلوك الأعضاء وتنعكس على أفعالهم، بعكس أهداف المؤسسات الرسمية التي تتخذ صيغة الأغراض الشكلية المستحدثة حيث أنها ترتبط بكيان التنظيم دون الأشخاص. أما السعي لبلوغ هذه الأهداف فيتوقف على درجة وعي الأعضاء لها ومدى انسجامها مع أهداف الوحدات الأكبر التي يتشكل منها النسق الإجتماعي، سواء كان إداريا أو غير ذلك. ومن الثابت أن الأداء الوظيفي للمؤسسة، يتأثر كثيرا بطبيعة أهدافه الرسمية وغير الرسمية وبمدى إدراك أعضائه له وقبولهم لها. إن الأهداف الغامضة والمشوشة تسبب في ما تسبب لدى الأفراد شعورا باللامبالاة وتدفعهم إلى المنافسات غير المجدية، بعكس الأهداف الواضحة التي تؤدي إلى قدر أكبر من الإلتزام والإعتماد المتبادل بين أفراد المؤسسة عاملين ومسؤولين (29)

**2. المعايير:** نتيجة لتفاعل النسق التنظيمي مع البيئة لابد من قيام بعض المقاييس المشروعة والمتوقعة لتوجيه سلوك أفرادها وتنظيم علاقاتهم نحو أهداف ذلك النسق. وتتأثر هذه المعايير أو المقاييس السلوكية بخلفيات الماضي في المجتمع وبما يستجد من تجارب ومتطلبات. وتتضمن هذه المعايير بأنماط السلوك وبالعلاقات الشخصية التي يغلب عليها الانسجام وعدم التكلف أو التشنج والتناقض. كما تعبر المعايير بشكل أو آخر عن مدى حماس الأعضاء لإنجاز أعمالهم، وغير ذلك من الاتجاهات السلوكية الصريحة منها وغير المعلنة.

ومن البديهي أن خرق الأفراد لهذه المعايير يؤدي إلى اشكال مختلفة من الردع والتفريع وحتى الطرد من التنظيم. وتكون بعض المعايير ذات أثر وظيفي فعال لإسهامها في انجاز أعمال ومهام التنظيم، بينما يكون بعضها الآخر هامشيا غير مرتبط بالعملية الإنتاجية. وتعتمد المقاييس على التقليد ثم على التغييرات الناتجة من التجارب الجديدة والمتطلبات التي ترافقها. ونظرا إلى أن بعض المعايير تتصلب وتجمد إلى حد يفقدها تجاوبها الديناميكي مع الظروف الجديدة، فإن بعض الجماعات والتنظيمات تدرك عدم جدواها في عملية التحديث الذي يتطلب تغيير هذه المعايير.

ويتم تنقيح أو تعديل المعايير بناء على درجة استمرارية خدمتها للأغراض والأهداف التي يتطلع إليها التنظيم الإداري أو غيرة. ويتفق الأنثروبولوجيون<sup>(30)</sup> على أن المعايير والقيم تكون الثقافة التي يعمل الناس من خلالها ويفكرون، وما النسق الاجتماعي إلا جانب تتمثل فيه بعض وظائف الثقافة، التي يعتمد اتصال وتفاعل الأفراد وتوزيع المراكز والأدوار عليهم في أي مؤسسة.

**3. البناء والأدوار:** النسق الاجتماعي يولد أشكال السلوك المتوقع ويحدد علاقات الأشخاص والجماعات باعتباره الأساس الذي يركز عليه بناء المؤسسة. ويتصف تنظيم الجماعات الصغيرة بإعتباره الأساس الذي يركز عليه بناء المؤسسة. ويتصف تنظيم الجماعات الصغيرة بالمرونة العالية وبالقدرة الكبيرة على غرضاء حاجات الأفراد بدرجة تقارب حاجات الجماعات نفسها. ولا يكون التفريق بين أدوار الأشخاص حادا في هذا الصنف من الجماعات بسبب تداخلها. هذا بالإضافة إلى أن سلوك العضء يتسم بالوضوح من والصراحة بالنسبة للجماعة كلها. ويكون العمل فيها على مستوى عال من الإنسيابية وعدم التكليف هذا من الناحية النظرية لكن الواقع يختلف نسبيا باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ودرجة فعاليتها في العمل والإدارة. وتنقلب هذه الصورة تماما عندما نمثل إلى التنظيمات الرسمية والشكلية حيث تحدد مراكز الأفراد بشكل دقيق في تركيب العلاقات. ويكون ترابط هذه المراكز قويا كما يتضح ذلك في اعتماد توقعات شاغلي هذه المراكز على بعضهم بعضا. كل هذا يخلق قدرا كبيرا من استقرار العلاقات والأساليب البيت تنظمها ودرجة أقل من المرونة في ممارسة هذه الأساليب. هذا بالإضافة إلى أن هذه التنظيمات لا تسمح بتبادل المراكز. كما يحدث في الجماعات غير الرسمية. السلوك في المنظمات الرسمية يكون غير ملحوظ حيث أن كل مظف يكون منهمكا بأعماله ولا يعرف كثيرا عن أعما وتصرفات غيره. ويكون تتبع الوظائف التي يؤديها الأفراد بالغ الانتظام والرقابة مما لا يسمح كثيرا بتغييرات تذكر في مواقع حلقات المسلسل الوظيفي، لأن هذه التغييرات لو حصلت تخلق مشكلات عديدة. إن



عمليات التجميع الصناعي تعتمد أساسا على ثبوت هذا التسلسل لحلقات العمل. ومن نتائج هذا الجمود في تحديد الأدوار وتعيين ارتباطاتها ببعضها هي أن المسافات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس تكون كبيرة نسبيا. ولهذا فإن التوقعات المرافقة للأدوار الرسمية هذه تتحول إلى محددات قوية للسلوك.

**4. عملية حل المشكلات:** لكل نسق فرعي أساليبه الخاصة لمعالجة ما يستجد فيه من مشكلات ونزاعات داخلية أو خارجية وإزالة حالات الغموض والتهديد التي يواجهها. وتتنوع هذه الأساليب وهي تشمل وسيلة الهروب من المشكلات أو حسمها بالنزاع أو بالإتكال على الآخرين، هذه كلها أساليب سلبية. أو تكون الوسائل في صيغة إيجابية كما في استعمال التحليل والتقييم العلمي للمشكلات الطارئة. وبناء على السياسة العامة المتبعة في التنظيم لمعالجة مشكلاته يتبلور شعور أعضائه حول مدى ما تنسم به تلك السياسة من عقلانية وموضوعية أو من ضعفها أو عدمها. وقد ينظر في بعض المؤسسات لمعالجة المشكلات من منظور فردي، باعتباره مسائل شخصية بعكس المؤسسات الأخرى التي تعتبر مشكلاتها حصيلة العلاقات والتركيبات الجماعية<sup>(31)</sup> ويعتمد تطوير وتحديث المؤسسات الإدارية في ما يعتمد على الأسلوب الواقعي المتبع في مواجهة المشكلات المعقدة بطريقة تسهم في نمو نضج الأفراد والجماعات العامة في المؤسسات كما تسهم في تعميق عملية علاج مسلسل المشكلات كلما ظهرت.

**5. السلطة والنفوذ:** ما دما نبحت العناصر الاجتماعية لنسق التنظيم الإداري، يحسن بنا أن لا ننسى موضوع السلطة لارتباطه بقدرة التنظيم على ممارسة عملية التغيير في أنساقه الفرعية، وواضح أن أسلوب السلطة في ممارسة كل من الثواب والعقاب مع أعضاء التنظيم الإداري يحدد مدى شعور هؤلاء بالإنتماء للتنظيم، وبدرجة التزامهم بالمسؤوليات الوظيفية الملقاة على عاتقهم. ويعتمد نجاح السلطة على تراكم خبراتها التقنية والإنسانية، وعلى درجة تكامل

أنساقها الفرعية، ومدى ما يتحقق من منافع لأفرادها من قراراتها. ويقصد بالسلطة هنا النفوذ المشروع الذي يخول لبعض أعضاء التنظيم الإداري حق اتخاذ القرارات المركزية في المؤسسة. ويكون تأثير الأشخاص عن طريق المشاركة ممكنا في جماعات العمل الصغيرة، حيث تتخذ القرارات في هذا الصنف بصورة جماعية. أما المؤسسات الكبيرة نسبيا حيث نقل العلاقات الأولية القائمة على التفاعل المباشر، فهي عاجزة عن إتاحة الفرص للقرارات الجماعية. وقد ينشأ بعض التشويش في هذا الصنف من المؤسسات، لو أخذت بأسلوب القرارات الجماعية. ويتذبذب الشعور بالثقة أو عدم الثقة من جانب الأعضاء بالقيادات الإدارية في هذا النوع. ومن الملاحظ أنه كلما زاد المستوى العلمي والفكري لأعضاء المؤسسة الإدارية وارتفعت مهاراتهم وثقتهم بأنفسهم، كلما زادت معارضتهم للأوامر المباشرة وتضاعفت استعداداتهم للأساليب الإدارية المصطبغة بالمضامين الإنسانية والفكرية العميقة بدلا من العناصر الشكلية الجامدة غير المبنية على الفهم والتقدير الإنساني<sup>(32)</sup>.

**6. عنصر الديمومة والبقاء:** كل نسق فرعي بدون شك يسعى إلى إدامة بقائه باعتبار هذا شرطا لإدامة المؤسسة الإدارية ككل. وهذه ضرورة هي أحد العوامل الهامة لاستمرارية الأداء الديناميكي للأنساق الفرعية المكونة للتنظيمات أو المؤسسات، ولاطراد نموها وتقديمها. ولعل بالإمكان اعتبار هذا العامل القوة الرئيسة المسؤولة عن تحديد درجات التحديث في المؤسسات. وإلى جانب ذلك فإن المؤسسات الإدارية تسعى أيضا إلى تحقيق قدر محدد من التوازن والاستقرار. وهذا يشبه في عالم احتفاظ جسد الانسان بدرجة حرارة ثابتة على الرغم من تبدل درجات البيئة المحيطة به. ومع أن الموارد المالية وغيرها مما تحتاجه المؤسسة تتذبذب صعودا ونزولا، إلا أنها تعمل على إدامة وجودها على الرغم من هذا التذبذب. وهو يحقق ذلك من خلال عملية الإدامة المعقدة.

وبالإضافة لما تقدم تظهر التنظيمات وأنساقها الفرعية حاجة مستمرة لتمييز نفسها عن غيرها من التنظيمات، لتأكيد هويتها الخاصة. ويهتم كل واحد من الأنساق الفرعية في التنظيم بحدود صلاحياته وعدم الخلط بينها وبين صلاحيات الأنساق الفرعية الأخرى. ويسبب هذا التأكيد معارضة النسق الفرعي للمحاولات الخارجية التي تهدد هذه الصلاحيات. وفي ضوء كل ما يطرح من ملاحظات لا بد من القول أن التنظيم الإداري هو تنظيم اجتماعي قبل كل شيء، ما دامت حياته تتشكل من جوانب عدة مرتبطة بشبكة واسعة من العلاقات التقنية والإنسانية. ومن هنا يتضح لنا أن روابط الأنساق الفرعية في التنظيم، هي صلات ديناميكية فيها قدر كبير من ضمان انسيابية العملية الإدارية والإنتاجية والوظيفية في وقت واحد، وكما يحددها هدفه الرئيسي. وهكذا فإن عناصر التنظيم من خلال تناسق وتكامل وحداته الفرعية تسهم سوية في إدامة وجوده وفي تحقيق هويته الشكلية والوظيفية المتميزة عن هويات غيره، وفي دعم علاقاته المتعددة بالبيئة الخارجية التي هو جزء منها<sup>(33)</sup> إن القوى الفاعلة في بيئة تنظيم المؤسسة تتفاعل مع تركيبه الكلي وتحدد بشكل أو بآخر طبيعة عناصره التنظيمية بجوانبه البشرية السلوكية والفكرية التي تتشكل مع عناصره التكنولوجية والمادية. ومعروف عن التنظيم الإداري أنه يتكيف مع ظروف الواقع بالشكل الذي يدعم بقاءه وتطوره. وهذا التكيف يتطلب حل المشكلات في سياق الواقع الاجتماعي والتكنولوجي، إن ديمومة التنظيم كما اتضح خاصة لا تعتمد على توظيف الأساليب العلمية والتقنية فحسب بل وتستدعي بصورة خاصة الغور في العلاقات الاجتماعية في التنظيم وخارجة في ضوء الواقع الثقافي العام الذي يتفاعل معه. ولكن يتحقق بقاء التنظيم الإداري للمؤسسة من الناحيتين الاجتماعية والتكنولوجية لابد له من توفر بعض الشروط ومن أهمها الآتي:<sup>(34)</sup>

- وجود دستور أو نظام يدعم هويته الخاصة ويسهل انسيابية أعماله.
- الموارد البشرية والفكرية والطبيعة الضرورية للاستثمار في أنشطته.

- الأنشطة والفعاليات المطلوبة لإشباع حاجات التنظيم بما فيها من التملك والصيانة والإستثمار الاقتصادي وغيرها، من الأنشطة التي تستند عليها وظائف التنظيم المركزية.

- روابط التنظيم التي تخلق التلاحم الديناميكي بين أنساقه الفرعية في عمليات الانتاج والعمل. وهي تسهم أيضا في إدامة انسيابية الموارد التي يحتاجها. هذه الروابط تؤدي أيضا دورا حيويا لإدامة هوية التنظيم الفريدة التي تفرقه عن غيره. وتتطلب مواجهة التنظيم الإداري لكل هذه الاحتياجات والوضعيات أن يؤدي أعضاؤه العديد من الوظائف وأن يتكيفوا مع هذه الوضعيات الكثيرة حسب ما تتطلبه أدوارهم الرسمية والإنسانية. هذا بالإضافة إلى مواءمتهم مع الضرورات والحالات المستجدة. واصعب ما في التنظيم هو تحليل الأنساق الاجتماعية التي تعمل فيه، وهي كما نعلم لا تخضع للبحث الكمي البسيط الذي تخضع له أنساقه التكنولوجية والاقتصادية والاتصالية.

**2. 4.3: الإطار الاجتماعي للمسؤولية الإدارية في المؤسسة:** لا جدال أن مسؤولية إدارة شؤون البشر تمثل موضوعا يتعدى الأفراد إلى المجتمعات. وهذا يتطلب مناقشتها في إطارات تبين كيف أن المؤسسات التي تنظم فكر سلوك الإنسان تتفتح على ميادين حياته المتعددة. وعن طريق هذه النظرة نستطيع الدنو من الطبيعة الاجتماعية للمسؤولية الإدارية، خصوصا ما يتصل منها بمسألة اتخاذ القرارات في مواقع المسؤولية. ولاشك أن نشوء البيروقراطية والخبرات الإدارية المتخصصة لم يمهدها الحاجة للأفراد المسؤولين بل هو الواقع قد غير الظروف التي يعملون فيها. إن البيروقراطية تميل إلى تركيز السلطة في ما يتصل باتخاذ القرارات الاجتماعية الهامة في المواقع المركزية غير الملحوظة. وهي (البيروقراطية) من ناحية ثانية تذيب المسؤولية فتجعلها مسألة جماعية وغير شخصية. كما تشجع الأفراد العاملين في التنظيم الإداري على الإسهام سوية في العمليات الوظيفية المشتركة كلا من زوايا

اختصاصه المكمل الاختصاصات الآخرين. وتعمل البيروقراطية أيضا على تنمية الحس المهني لدى الأفراد وهو حس يعتمدون عليه في رؤية ما يواجههم في عملهم من مشكلات. ففي المؤسسات الإدارية المتأثرة بالتوجه البيروقراطي تتحول حركة الأفراد إلى ما يشبه الأفعال الإرادية الناتجة من إحياء مستلزمات العمل الرسمي. ومن طرائف البيروقراطية أنها بطبيعتها تخلق مشكلات يستلزم علاجها تطبيق مبدأ المسؤوليات المشتركة، بدلا من المسؤوليات الفردية والمعزولة. فالبيروقراطية تتضمن في بعض معانيها العمليات المشتركة التي تتطوي على مهام تسند إلى مجموعة من الأشخاص يؤدون دور الأمانة على مصالح الآخرين في نهوضهم بتلك المهام. وطالما يقبل هؤلاء الأشخاص هذه الأمانة فإن كل ما يشعرون ويفكرون به في وظائفهم يتجاوز ذاتهم الفردية إلى مسؤولياتهم الاجتماعية<sup>(35)</sup>

ومن المعروف أن الأفراد الذين يشغلون مواقع اتخاذ القرارات الإدارية في هذه التنظيمات تكون قراراتهم هذه ذات إطار شخصي يغلب عليه التجرد من المصالح الذاتية. ويتم كل ذلك من خلال استعراضهم لعدد من الخيارات وانتقائهم لأكثرها واقعية كأساس لهذه القرارات. إن اختيارهم يجري بين التزامات متعددة يتسم كل منها بقدر من المشروعية والإلزام. وواضح أن هذا يمثل جانبا بنائيا للعصر البيروقراطي، الذي نعيشه، وهو الجانب الذي يفسر ولو جزئيا المشكلة الأخلاقية الرئيسية التي تواجه المسؤول الإداري. إن هذا السؤل لا يملك الحق لاتخاذ القرارات بمفرده، حتى إذا كان مقتنعا تماما بصحة آرائه على أساس أن ذلك يتعارض مع طبيعة التركيب الاجتماعي للتنظيم الذي يرأسه. إن الظروف الاجتماعية العملية للقيادات الإدارية قد تعرضت في هذا القرن إلى تحولات كبرى نتيجة لتطور المفاهيم والأساليب الإدارية، واطراد خضوعها إلى نظريات العلوم الاجتماعية الحديثة. فلم تعد الحكومات اليوم المالك الشخصي للسلطة والنفوذ. واستطاع العلم والأساليب الإدارية المتطورة من تعميق مضامين المسؤولية في الأعمال الرسمية يجعلها أكثر دقة وإنضباطا والتزاما بمبادئ العلم الموضوعية، وأكثر استجابة

للمشكلات التي تواجه المجتمع ليس في نطاق تفصيلات الحياة اليومية فقط، بل وفي ضوء احتمالات المستقبل. ورغم كل هذه الطفرات النوعية التي تحققت في عالم الإدارة فقد بقي تركيب المسؤولية من حيث علاقته بالقرارات الإجتماعية يعاني من ضعف التكامل ورخاوة أسس الضبط<sup>(36)</sup>. ولا تفوتنا الإشارة إلى حقيقة أن المسؤوليات التي ترتبط بالتنظيمات الإدارية تنطوي على عواقب تتناسب والطبيعة الإيجابية والسلبية للنتائج التي تترتب عليها حسب التقويم الإجتماعي الذي يتبلور خارج التنظيم الإداري. ويتصل كل ذلك بما يتمتع به التنظيم من استعداد للنقد الذاتي، وقبول ما يوجه إليه من انتقادات خارجية. بمعنى أن التنظيمات الإدارية الناجمة تبدي استعدادات كبيرة نسبيا لتشجيع النقد الموجه لسياساتها من الجماهير والمؤسسات المختلفة، باعتبار هذا النقد يسلط الضوء على نواقصها ويسهم في عملية التطوير التي لا تستغني عنها.

ويستخلص من تجارب الواقع الإداري أن الإداريين المؤهلين والواعين علميا وإنسانيا في المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية يظهرون ميلا غير متكلف لتشجيع الآخرين على توجيه الأسئلة والاستفسارات إليهم عما يفعلون ويقررون دون أن يثيرهم ذلك أو يغضبهم. إن النقد بالنسبة للمتميزين من القادة الإداريين يكون مصدر إرتياح ورضا، لما فيه من عناصر التوجيه التي ترشدهم لتصحيح المسارات الضارة بتنظيماتهم، يضاف إلى ذلك ضرورة توفر الضوابط والضمانات الاجتماعية المؤيدة والرادعة باعتبارها قوة إضافية لدعم الكيان الاجتماعي لدور المسؤولية الذي ينهض به القادة الإداريون. ولا يخفى أن أنشطة إدارة المؤسسات الحديثة خصوصا في المجتمعات الديمقراطية تجري في العلن، مما يتيح فرصا مناسبة للجماهير ولمؤسسات الرقابة لتحديد ما فيها من نقاط قوة وضعف. ويضاف إلى كل هذا أن الإداريين الذين تعهد إليهم مسؤولية اتخاذ القرارات هم أشخاص يشغلون عادة مكانة معروفة، ويؤدون واجباتهم بعلم من أفراد مجتمعاتهم. وكل ما يصدر عنهم من قرارات و مواقف في مراكزهم الرسمية يدخل في نطاق مسؤولياتهم الإدارية. وفوق

كل هذا فان القرارات الإدارية غالبا ما تسند إلى خلفيات متعددة تشمل في ما تشمل الاستثمارات والمداولات التمهيدية التي تجسد الاستعداد الاجتماعي لقبولها. يضاف إلى ما تقدم عنصر الكفاءة العملية التي أصبحت عنصرا بارزا في الهيئات واللجان الإدارية التي تناط بها، مهما تقويم مسؤوليات التنظيمات الإدارية. ولا ريب أن ذلك ناتج من نمو وتنوع الكفاءات العلمية المتخصصة في مختلف مجالات التدقيق والإشراف والتطوير الإداري، الحاصل في أكثر دول العمل خصوصا المتقدمة منها. إن الخلفيات العلمية المتينة نسبيا لهذه الإطارات تجعلها قادرة على النهوض بمهام الإشراف والتطوير من حيث إثارة الاستفسارات المناسبة لحصر المشاكل وتحديد عللها وإيجاد السبل الكفيلة بعلاجها.<sup>(37)</sup>

وتبرز في هذا المجال لمسألة الحاجة إلى الاتصال الفاعل بين أولئك الذين يشغلون مواقع المسؤولية الإدارية، وبين الذين يصدر عن الحكم على جدوى خدماتهم ولا بد للنقد والتقويم في هذه الحالة أن ينبع من رؤية الأعمال على حقيقتها بغض النظر عن مشاعر القائمين عليها. ومن البديهي أن الإدارة العصرية تواجه حاجة متزايدة لتحديث أساليبها لتتسجم وتطور الأوضاع الاجتماعية التي تتعامل معها. وهذا يقتضي في الواقع فحصا دقيقا ومستمرًا لمختلف العمليات البيروقراطية، التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد ما يعترضها من عوائق لتذليلها أو إزالتها. من ذلك مثلا عادة النظر في مدى استثمار التنظيم للجان والهيئات وتأثير كل ذلك في تحديد المسؤوليات بشكل سلبي أو إيجابي. فالإشراف في استعمال اللجان من قبل الإدارة قد يسبب ضياع المسؤولية الفردية أو تشتتها. والتجارب التي تتراكم لدى التنظيمات قد تثبت لبعضها ضرورة تقليص المركزية الإدارية ولبعضها الآخر الحاجة لممارسة أسلوب فرق العمل "Work Teams" إلى غير ذلك من التعديلات التي تحتمها عملية التطوير الإداري. ويستوجب تطور تركيب المسؤولية الإدارية جهدا منتظما، يبذل في كل ميادين العمل من أعلى المراتب إلى أدناها لتحقيق أوسع قواعد المشاركة الممكنة في اتخاذ القرارات. وهذا بالطبع يقود إلى تقوية الشعور

بالمسؤولية لدى جميع أفراد التنظيم وإقامتها على أساس أخلاقي جماعي. ولأريب أن مجال العمل الإنساني كلما تعرض إلى الحصر والتضييق المصطنع كلما ضاقت وتضاعلت معه العواطف بنفس الدرجة. إن الفعل كما نفهمه هو مصدر حيوي للإنفعالات والمشاعر، ولا شك أن اتساع فرص المشاركة أمام أفراد التنظيم يسهم في تعميق التزاماتهم العاطفية المتبادلة التي لا يستغنى عنها في الأداء الطوعي والذاتي للمسؤوليات. (38)

وهكذا فعلاج فئات التركيب الشكلي للمسؤولية الإدارية لا يمكن اقتصره على تعديل التنظيم الداخلي للبيروقراطية. فتحديد الأخطاء التي تنطوي عليها القرارات الإدارية مثلا، ينطوي على صعوبات كبيرة من أبرزها هو ضعف الوعي الاجتماعي العام بالتفصيلات التقنية والشكلية للمسؤوليات الإدارية. وهذا بالطبع يحول بين الناس وبين التقويم الموضوعي للكيفية التي تنفذ بها هذه المسؤوليات. يضاف إلى ذلك أن كثيرا من المجتمعات تفتقر للضوابط العملية المصممة لتقليل الأخطاء التي تحصل في مجالات هذه المسؤوليات.

ولا يفوتنا أن نقول أن المسؤولية الإدارية هي قبل كل شيء مسؤولية اجتماعية تتبع جذورها من خلفيات الأفراد التربوية والحياتية المفتوحة على مختلف عوالم أو مجالات التفاعل الإنساني بكل صورته وأشكاله. فهي في ضوء هذا التحديد جزء لا يتجزأ عن "الضمير الاجتماعي" الذي ينظم ويوجه كل ما يجري داخل وخارج الإنسان من مواقف واتجاهات. ونظرا إلى نسبية المعرفة التي يتزود بها الإنسان من مصادر نشأته فإن الآفاق أمام الإمكانيات والخيارات الضرورية لتطوير النظم تظل مفتوحة وبلا حدود. ولهذا فاحتياجات المجتمع القائمة لا تكفي وحدها لتحفيز هذا التطوير بل أن المجتمع مظطرا إلى اكتشاف حاجات وخيارات جديدة من شأنها أن تخلق حوافز إضافية لتوسيع آفاق الابتكار والتجديد في نظم وتركيبات الإدارة ومسؤولياتها المتعددة ولا يحصى عن بالنا أن العلم والتكنولوجيا لا يكتفيان بإرضاء ما هو موجود من الحاجات بل يخلقان دائما حاجات جديدة و بهذا يجعلان



"الطبيعة البشرية" في حالة مستمرة من الديناميكية. إن البشر لم يكونوا يفتقدون التلفون - مثلا- قبل اختراعه ولكنه اصبح حاجة اجتماعية ملحة بعد أن اضيف إلى قائمة المخترعات التكنولوجية التي صارت تؤدي دروا حيويا في ميادين الحياة المتعددة. والشيء ذاته يصدق على بقية الحاجات التي لم يكن البشر القدامى يتطلعون إلى استحصالها بل حتى ولا تصورها كالتلفزيون والتيلكس والفاكس، البريد الإلكتروني.

يتضح من هذه الملاحظات أن التكنولوجيا والعلم ما كانا يؤديان دروهما الضخم في تحرير المجتمعات، من كثير من الحالات الفاقة والبؤس لو اقتصر هذا الدور على تنويع وتوسيع ميادين الإشباع المادي. إن هذا الدور في الواقع أطلق أيضا العنان لطاقت الإنسان الفكرية المتعلقة بتطلعاته إلى تجديد وتطوير كافة ميادين حياته الاجتماعية. إن المجتمعات أمام زخم التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر، هي في وضع يؤهلها لوضع كافة نظمها وتركيباتها الإدارية على المحك واختبارها من كل زواياها وابعادها في ضوء أهدافها الاجتماعية الواسعة. هذا يعني أن عملية الصقل والتهديب لتركييب المسؤوليات الإدارية، هي عملية تتخطى الكوادر المخصصة إلى المجتمع بكل فئاته وطبقاته ما دامت هذه الأخيرة تدخل في الصورة العامة التي يتشكل منها تطور الإنسان الذي يكون الأساس الرئيس لهؤلاء وتنظيماتهم الإدارية وغير الإدارية<sup>(39)</sup>.

## 2 . 4: العلاقات العامة كأسلوب جديد للاتصال في المؤسسة الحديثة:

العلاقات العامة (Public Relations) مهنة يرغب عدد كبير من الناس في ممارستها، ويسوغون ذلك بقولهم أنهم يحبون العمل مع الناس والتعامل معهم ومواجهة المشاكل المختلفة وحلها. ولاشك بأن هذا الموقف سليم نسبيا، على أساس أن مسؤول العلاقات العامة مطالب دائما بإقامة جسور من التفاهم والتعاطف مع

المجموعات المختلفة التي يتعامل معا و يتصلبها، سواء داخل المؤسسة أو خارجها كما أن هذا الموقف لا يتعارض مطلقا مع المفهوم العلمي المعاصر للعلاقات العامة، فالعلاقات العامة في عصرنا الحالي أصبحت ميدانا علميا يستدعي بذل الجهود المدروسة والمحسوبة، ويستدعي ممن يمارسه، ويعمل في مجاله، ضرورة التفرد بصفات خاصة لا تتوفر عند كل إنسان، كالتميز بقدرات الخلق والإبداع والإدارة والاتصال والكياسة والدبلوماسية. لذا فإن العلاقات العامة بعيدة كل البعد عن الارتجالية والمظاهر السطحية. ويمكن تعريف العلاقات العامة بأنها "ذلك الجهد المنظم المدروس للتأثير على آراء الآخرين، من خلال الأداء المسؤول والخلق الجيد، ومن منطلقات الاتصال المتبادل والكافي، ولا يخلو هذا التعريف كثيرا عن القول بأن علاقات العامة هي تلك الأعمال والنشاطات الاتصالية المتعلقة بإيضاح وتحسين علاقات مؤسسة (أو فرد) مع الجمهور، الذي تتعامل معه تلك المؤسسة (أو ذلك الفرد) مع الجمهور الذي تتعامل معه تلك المؤسسة (أو ذلك الفرد)<sup>(40)</sup> ومن هذا يتضح لنا أن العلاقات العامة عمل مؤسسي منظم يهدف بشكل رئيسي إلى إعلاء شأن المؤسسة وتحسين صورتها ووضعها وهو عمل يتطلب جهدا متواصلا لتقييم، الإنجازات التي تتحقق بشكل مستمر. لكن ما نؤكد عليه هنا هو أن العلاقات العامة هي نشاط اتصالي (Communications Activity) بالدرجة الأولى، لأنها تقوم في الأساس على بناء علاقات اتصالية فعالة، سواء داخل المؤسسة مع الموظفين والعاملين أو فيما بينهم أو خارج المؤسسة مع الجمهور ووسائل الإعلام والمجموعات المختلفة التي تتعامل معها تلك المؤسسة، وبكافة الأساليب والمستويات بالتأكيد، فإن قدرة مسؤول العلاقات العامة للوصول إلى كافة المعلومات، أو الأشخاص، سواء في داخل المؤسسة أو خارجها، هي في حد ذاتها عملية اتصالية منظمة تتطلب جهدا مميزا من موظف العلاقات العامة، حتى يتمكن في نهاية الأمر من تجميع المعلومات الضرورية وتحليلها وتقديمها للإدارة العليا كي تساعد في اتخاذ قراراتها النهائية ورسم سياساتها العامة، كما أن ترجمة هذه القرارات لتعريف

الناس بها، والتأثير عليهم تستند على استعمال وسائل الاتصال الجماهيري بمهارة فائقة. لذلك فإن أي خطأ في هذه الجهود قد يكون قاتلا، إذ أنه سيكلف المؤسسة الكثير من التعب والخسائر الحديثة، يرجع إلى تعقيدات الحياة الحديثة، ولذلك تحرص كافة المؤسسات تقريبا على ايجاد فرع اداري تسند إليه هذه المهمة، سواء في الشركات أو الدوائر أو الجامعات، بل أن بعض المؤسسات تعتمد احيانا إلى استشارة مكاتب العلاقات العامة، كي تسترشد بأرائها أو بإعداد البرامج لها. لأجل ذلك، وبسبب حساسية العمل المنوط بالعلاقات العامة، فإن الادارة الحديثة تعمل على أن تجعل من قسم العلاقات العامة جهازا قويا وفعالا، مزودا بالخبرات المختلفة، وتجعل ارتباط رئيسه مباشرة مع المدير العام للمؤسسة<sup>(41)</sup> ولا شك بأن هذه الفلسفة تعكس الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات الحديثة للرأي العام (سواء داخل المؤسسة أو خارجها) فكيف يمكن لنا أن نتصور أن أداء مؤسسة سيتحسن إذا لم تجد مطالب العاملين فيها أذنا صاغية؟ وكيف تستطيع مؤسسة أن تعدل من سياساتها وتطورها ما لم تتعرف على رأي الجماعات التي تتعامل معها، وتعرف موقفها منها؟ كل هذا يقودنا إلى استنتاج رئيسي واحد هو: أن العلاقات العامة نشاط منظم يستند إلى أصول وقواعد علمية مدروسة، ويعترف في الوقت ذاته بسلطة الرأي العام. ويتم التعرف على موقف الراي العام من خلال العلاقات العامة القادرة على الوصول إلى الجماهير المختلفة، والقادرة في الوقت نفسه على التأثير في القرار النهائي للمؤسسة. وعليه، فإن العلاقات العامة لا تمثل المؤسسة والعاملين فيها فقط، وإنما تمثل الراي العام الذي تتعامل معه المؤسسة أيضا، وهي بذلك تجسد نظام الإتصال في المؤسسة. إن الهدف الرئيسي لمسؤول العلاقات العامة هو اقامة علاقات طيبة مع الجماهير التي يتعامل معها، والمحافظة على جودة هذه العلاقات، وكلما اعترفت ادراة المؤسسة بهذا الدور - أي ضرورة اقامة علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة والمحافظة عليها - كلما سهلت مهمة مسؤول العلاقات العامة، واصبح دوره أشد تأثيرا وفعالية. أن دعوة الجمهور والمحافظة عليها - كلما سهلت مهمة مسؤول

العلاقات العامة، واصبح دوره اشد تأثيرا وفعالية. أن دعوة الجمهور للتعامل مع المؤسسة في موضوع معين في حد ذاتها دعوة لهذا الجمهوري لأن يتعرف على تلك المؤسسة من الداخل والخارج. وهنا لا يستطيع أي شخص كان أن يغزي الجمهور - بالنظر إلى الجوانب الإيجابية لتلك المؤسسة واغفال الجوانب السلبية. عند هذا تظهر فعالية العلاقات العامة حين تستطيع تعديل - وربما الغاء- السياسات الداخلية التي تعود بالضرر على المؤسسة أو تعيق مسيرتها وتقدمها وازدهارها.

## 2. 1.4: العلاقات العامة و الإعلان كأساس لاتصال المؤسسة:

قبل الاسترسال في الحديث عن العلاقات العامة يحسن بنا أن نفرق بين مفهومي العلاقات العامة والإعلان، إذ عادة ما يمزج عامة الناس بينهما. وعلى الرغم من أن العلاقات العامة ذات صلة بافعلان، إلا أن هناك فروقا جذرية تفصل بينهما<sup>(42)</sup> فإذا إعتبرنا أن العلاقات العامة هي نشاطات اتصالية تقوم بها مؤسسة تجاه المستهلكين (الجمهور)، فإن الإعلان هو الآخر نشاط اتصالي. لكن إذا كان الاعلان يكلف مالا يدفعه المعلن (المرسل)، مقابل اشغال حيز في مطبوعة أو استخدام بعض الوقت في الإذاعة أو في التلفزيون، فإن العلاقات العام في الغالب تشغل حيزا في وسائل الاتصال الجماهيري دون مقابل مالي مباشر. كذلك فإذا كان الهدف الرئيسي للاعلان هو الترويج لسلعة معينة بقصد بيعها، فإن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو الترويج للمؤسسة، والترويج لمنتجاتها في الوقت ذاته. وهنا يلتقي الاعلان والعلاقات العامة باعتبار أن هدفهما النهائي هو تسويق المؤسسة ومنتجاتها رغم تباين الأسلوب في تحقيق هذا الهدف. فهدف الاعلان الأساسي هو بيع منتجات المؤسسة أو المساعدة على بيعها وزيادة توزيعها، أما هدف العلاقات العامة فهو بناء وتعزيز سمعة المؤسسة ومنتجاتها في أذهان الجمهور، وبناء جسر من التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها ليقبلوا عليها ويتعاونوا معها. ومن هذا يتضح أن العلاقات العامة تتبع اسلوبا غير مباشر في عمليات البيع والترويج، بينما

يتبع الاعلان اسلوبا مباشرا في ذلك. لكن الفروقات بين الاعلان والعلاقات العامة تتلاشى نهائيا حين تلجأ العلاقات العامة لاستعمال الاعلان المدفوع الثمن كاسلوب مباشر للترويج للمؤسسة وسياسياتها، بهدف تحسين صورتها وسمعتها أمام الرأي العام. وفي هذه الحالة يستعمل الاعلان كدريف للسياسة العامة للمؤسسة بقصد توضيح موقف معين للجمهور الذي تتعامل معه لكسب ثقته ورضاه مجددا. مثال ذلك، أن تعلن المؤسسة ابان إضراب عمالها بأن التأمين الصحي سبقى نافذ المفعول رغم استمرار العمال في الإضراب. ان موقفا كهذا يعطي لجمهور المؤسسة الداخلي (العاملين والعمال) والخارجي (الرأي العام) ، إنطبعا إيجابيا عاما عن حسن نية المؤسسة تجاه عمالها.<sup>(43)</sup> ومن منطلق ما ذكرناه من فروقات بين العلاقات العامة وبين الاعلان، فإن عدد كبيرا من المؤسسات يعمل على فصل قسم الاعلان والتسويق عن قسم العلاقات العامة، وعلى ربط مسؤول العلاقات العامة مباشرة مع المدير العام. ويتم هذا العمل بسبب اقتناع الإدارة الحديثة بأهمية الرأي العام وضرورة أخذ مواقفه بعين الاعتبار لدى كل قرار ونشاط تقوم به تلك المؤسسة.

#### أ: العلاقات العامة والاقناع في المؤسسة الحديثة:

نخلص من كل هذا إلى تقرير أن العلاقات العامة قد اصبحت ميدانا معقدا، ليس لأن ممارستها تستدعي ابداء المهارة في أمور مختلفة، بل لأنها ايضا تتطلب قدرا عاليا من الذكاء وقوة الشخصية. فالعلاقات العامة تعني بشكل رئيسي بتأكيد وجهة نظر معينة بتقديمها للجمهور الذي تتعامل معه. وهذا يتطلب قدرة كبيرة على الاقناع ومعرفة جيدة بأوضاع الجمهور النفسية والاجتماعية. لكن في المقابل، ينبغي على مسؤول العلاقات العامة تجنب اللجوء للإقناع المباشر قدر الامكان، هذا لايعني أن مسؤول العلاقات العامة يجب ألا يكون ماهرا في الاقناع، متمرسا به وبأساليبه لكن ما يخشى منه لجوء هذا المسؤول إلى الاقناع المباشر، الذي يستشرب دفاعات المتلقي، فيبيدي مقاومة نفسية متزايدة، ينتج عنها عدم قبول وجهة النظر الجديدة، فعمل العلاقات العامة يتضمن مزجا بين الأساليب الاقناعية والاساليب النفسية، دون

مبالغة أو مغالاة. لذلك فإن اللجوء للاقناع غير المباشر، المواردى والذكي، والذي تظهر فيه سلاسة الشخصية ومرونتها، سيدفع بالمتلقي إلى استنتاج الأمور بنفسه فيشعر بالراحة النفسية لأنه توصل إلى القرار من تلقاء ذاته. ويعتبر الاقناع ناجحا إذا جاءت القرارات موازية لما اراده مسؤول العلاقات العامة وهدف له منذ البداية. وهذا يقودنا للقول بأن مسؤول العلاقات العامة مطالب بالاعتماد على ذكائه وحكمته، بدل اللجوء إلى أساليب الاقناع المباشرة. وهو مطالب أيضا بأن يجعل من الحق المراد تسليط الأضواء من خلاله على المؤسسة مسألة جذابة تلفت أنظار الناس) ومن جملهم رجال الاعلام) وتستشير اهتمامهم وانتباههم<sup>(44)</sup>.

**ب: ميادين العلاقات العامة في مجال إدارة المؤسسات الحديثة:** ان ممارسة العلاقات العامة، ممارسة صحيحة وفعالة تستدعي الالمام بالمور التالية، وابداء المقدره فيها جميعا<sup>(45)</sup>.

**1. التخطيط:** لمساعدة المسؤولين في الإدارة على التخطيط والبرمجة وتطوير السياسات المناسبة ومتابعتها.

**2. الإدارة:** للمشاركة في إصدار القرارات وترجمتها إلى سياسات واعمال ونشاطات، والتنسيق بين مختلف الفروع والأقسام، والقيام بأعمال إدارية كإعداد الميزانية لتغطية الحملات المستجدة، وغيرها.

**3. الدراسة والبحث:** وليستطيع مسؤول العلاقات العامة القيام بمهمة ابداء الآراء السديدة للمسؤولين على أكمل وجه، عليه أن يكون قادرا على القيام بالدراسات المناسبة للقضايا والمشاكل المستجدة، ودراسة الجماهير التي يتعامل معها، والخروج بنتائج واضحة ومفيدة.

**4. علاقات المهنة:** على مسؤول العلاقات العامة أن يكون على معرفة جيدة بالأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في البيئة. أن هذه المعرفة

تساعده على تطوير نظام فعال للإتصالات الداخلية والخارجية وعلى كافة المستويات. وفي هذا المضمار تبرز ضرورة الإعلام والاتصال للعلاقات العامة.

5.الإعلام والإتصال: بالنسبة للإعلام، فان مسؤول العلاقات العامة يجب أن يعرف معرفة جيدة وسائل الاعلام المتوفرة وسياساتها، والقائمين عليها، واستغلال تلك المعرفة بما يعود بالنفع على مؤسسته. علاوة على ذلك، فان عليه أن يكون قادرا على كتابة التقارير الصحفية والتحقيقات، وإعداد الأخبار، وتقديم المادة إذاعيا أو تلفزيونيا، واعداد الخطب والتقارير والكتب والنشرات. ليس هذا فحسب، بل عليه أيضا أن يحسن التصرف بالمادة التي يعدها حتى تصل إلى وسائل الإعلام وتنتشر فيها في الأماكن والأوقات المناسبة.بالإضافة إلى هذا، عليه أن يكون ماهرا في مسائل الداعية، قادرا على الاعداد للمناسبات الخاصة، كالمؤتمرات الصحفية والمعارض وحفلات الافتتاح والمناسبات والمسابقات في مناسبات الأعياد وغيرها<sup>(46)</sup>. كذلك فإن من مسؤوليات العلاقات العامة اصدار نشرات موجهة للعاملين في المؤسسة، تنتشر فيها أخبار المبدعين منهم، مما يشكل حافزا للأخريين للعمل والتفوق عليهم. ولا بد من توجيه بعض هذه النشرات إلى الجمهور الخارجي، كالمساهمين، شارحة لهم آخر تطورات الوضع الاقتصادي والمالي والقرارات المستجد، مما يزيد من ثقة هؤلاء بمؤسستهم.

### ج: مهام العلاقات العامة في إدارة المؤسسة الحديثة:

كما رأينا حتى الآن، فان العلاقات العامة عمل منظم يحتاج إلى كثير من الضبط والربط والفعالية والدقة في التنفيذ، لأن العلاقات العامة عمل متصل مترابط ومتداخل في أن واحد، وعموما، يمكن حصر الأعمال أو المهام التي تقوم بها دوائر العلاقات العامة في المؤسسات بثلاث خطوات يكمل فيها الواحد الآخر<sup>(47)</sup>

أولا: رصد المواقف ازاء المؤسسة:

يعمل قسم العلاقات العامة عادة على التعرف على الرأي العام الذي تتعامل معه المؤسسة، محددًا إياه في مجموعات (أو جماهير) حسب الأذواق والمستويات الاجتماعية والاقتصادية. وهذه المجموعات تتألف عادة من العاملين في المؤسسة. أو المستهلكين أو حملة الأسهم والمستثمرين، أو المعلنين، والمسؤولين الإداريين والحكوميين، ووسائل الإعلام، وغير ذلك، ويجيء هذا التقسيم بناء على فهم جيد للبيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة. ويمكن رصد مواقف هذه الجماهير بطرق مختلفة، منها، إجراء الدراسات على الجمهور لمعرفة خصائصه، أو استفتاءه والاستماع لشكواه، أو إجراء مقابلات معه، أو مهاتفته لمعرفة موقفه من القضايا المختلفة التي تهم المؤسسة.

#### ثانياً: وضع سياسات وخطط لمواجهة هذه المواقف وتحسينها:

بعد أن ترصد المؤسسة آراء الناس وتحدد مواقفهم إزاءها بأكبر قدر ممكن من الدقة، تقوم من خلال العلاقات العامة بتطوير سياسات واستراتيجيات أو خطط لتغيير مواقف الناس تغييراً إيجابياً. كما قد تلجأ العلاقات العامة أحياناً لاقتراح ينطوي على تغيير بعض السياسات التي تعود على المؤسسة بسمعة سلبية في مجال من المجالات، أو قد تلجأ لوضع سياسات جديدة بهدف تجميل صورتها العامة وزيادة ثقة الناس بها، وكل هذا يتم من خلال التخطيط المدروس الذي يستند للوقائع والحقائق والذي تلعب فيه العلاقات العامة دوراً أساسياً.

#### ثالثاً: تنفيذ الخطط والسياسات عبر وسائل الاتصال:

توكل للعلاقات العامة مهمة تنفيذ الاستراتيجية أو الخطط التي تقرها الإدارة، فتقوم العلاقات العامة باستخدام مختلف الجهود الاتصالية الممكنة، لتنفيذ هذه القرارات وإيصالها إلى الجماهير المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة. وتستدعي هذه الجهود أعداد التقارير الصحفية وتوزيعها (مرفقة بالصورة المناسبة أحياناً) على وسائل الإعلام المختلفة. وهنا قد تواجه مسؤول العلاقات العامة عقبة تعترض



طريقه، تتمثل برفض وسائل الاعلام - أو تجاهلها - لاستعمال هذه التقارير أو بعضها، وذلك لاقتناع الاعلاميين بأنه من الخطأ نشر مضامين دعائية مكشوفة لتلك المؤسسة. رغم ذلك، فإن القليل الذي يستعمل من هذه التقارير يسوغ اللجوء لهذا الأسلوب. إضافة إلى التقارير الاخبارية، فقد تلجأ العلاقات العامة إلى استعمال اساليب اعلامية أخرى- منها الاعلان، أو اقامة حفلة يرصد ريعها لمؤسسة خيرية مثلا. ولا شك أن مفعول مثل هذا الحدث قد يكون أقوى وأعمق في نفوس الاعلاميين الذين يسارعون إلى تغطية الخبر، لما فيه من فعل للخير، فيسلطون الأضواء على المؤسسة المعنية، من خلال تغطية الحدث الذي خطت له المؤسسة اصلا. ان هذا يعمل على تحسين صورتها، وإظهارها بمظهر المؤسسة التي تعنى بالمجتمع والانسان فيه، وبفعل الخير، وهناك أساليب اخرى مشابهة تلجأ إليها العلاقات العامة لتجذب انتباه وسائل الإعلام، كتمويل البرامج الثقافية، أو تبني فريق رياضي ودعمه، أو تقديم تبرعات مالية لجمعيات خيرية وتعليمية، إلخ.

#### د: الخطوات التنفيذية للعلاقات العامة:

ولكن إذ أردنا تحديد الخطوات التي يتوجب على العلاقات العامة القيام بها وتفصيلها بدقة أكبر لتحقيق برنامج ناجح، فإن ذلك يستدعي القيام بخطوات سبع هي (48):

**1. تقرير طبيعة المشكلة:** وهذا يعني تحديد المشكلة التي تواجه المؤسسة كإنخفاض الأرباح أو تناقص المبيعات) وتحديد الدور الذي تستطيع العلاقات العامة القيام به لمواجهة هذه المشكلة.

**2. إجراء الأبحاث والدراسات:** وهذا يتطلب القيام بالدراسات اللازمة للتنشيط من الحقائق التي تفرزها المشكلة، ثم للتأكد من صحة موقف المؤسسة. هذه الدراسات تساعد في اعداد تقرير مدعم بالحقائق والأرقام يبين مواطن القوة والضعف، ويرد

على التهم وبواجهها. كما أن ذلك التقرير يساعد في تحديد الخط النهائي الذي سيسلكه مسؤول العلاقات العامة في مواجهة المشكلة.

**3. تحديد الهدف الاتصالي:** بعد دراسة المشكلة دراسة مستفيضة من جميع الجوانب، يتوجب تحديد هدف عام، أو سياسة عامة، تفهمها الإدارة لإيصالها للجمهور (كأن تقرر ضرورة تبيان فعالية الصنف الذي تتعرض مبيعاته للتناقص).

**4. تحديد الجمهور:** ثم يحدد الجمهور المستهدف بدقة للإتصال معه وبأنسب الطرق (كأن تسأل: من هو الجمهور الذي يستهلك هذا الصنف؟ هل هم الطلاب أم رباب البيوت؟ وفي أي مدينة ظ وهكذا).

**5. اختيار الوسيلة الإعلامية:** بعدما تحدد وسيلة الإتصال المناسبة للوصول إلى الجمهور المستهدف (إذاعة-مجلات- تلفزيون- صحافة- خطابات- اتصال هاتفي)

**6. إعداد الميزانية:** على مسؤول العلاقات العامة أن يضع ميزانية تفصيلية تبين التكاليف اللازمة لتنفيذ الحملة بدقة على ضوء القرارات السابقة. ويدخل في الميزانية حسابات مختلفة، كأثمان الإعلان، أو تكاليف اعداد البرامج، أو النصوص، أو الرسوم، أو الحفلات.

**7. التقييم:** وبعد بدء التنفيذ، على مسؤول العلاقات العامة أن يقوم بالتدقيق وبمتابعة كل خطوة في الحملة بصبر واناة وبصيرة متقدمة، وباعادة التقييم والنظر في كل صغيرة وكبيرة للتأكد من ان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية. وعليه ايضا أن يقوم باعلام الادارة بصورة مستمرة بنتائج كل خطوة مشيرا على سلبيات وايجابيات النتائج التي تتمخض عنها الحملة أن القيام بهذه الخطوات بشكل مرن سيضمن لمسؤول العلاقات العامة تنظيم عملة ومتابعته وأدائه متقن وفعال.

**هـ: صفات مسؤول العلاقات العامة:** نستنتج مما سبق أن مسؤول العلاقات العامة، او الموظف في جهازه، يجب أن تتوفر فيه صفات وخصائص معينة تميزه عن غيره. ويمكن اجمال هذه الصفات فيما يلي: (49)

- 1- أن يكون قادرا على التعبير عن نفسه بطلاقة متناهية، وأن يحسن الإصغاء والإستماع في الوقت ذاته.
- 2- أن يكون سريع الملاحظة، سريع التعلم، ويتمتع بذاكرة قوية.
- 3- أن يكون قادرا على فهم الآخرين والتفاهم معهم.
- 4- أن يكون جريئا، ذا شخصية متكاملة، وأن يكون خلاقا قادرا على طرح الأفكار المناسبة.
- 5- أن يكون منظما ليستطيع تنفيذ التفاصيل الدقيقة التي يستدعيها عمله.
- 6- أن يكون ناضجا فكريا وعاطفيا، قادرا على إطلاق الاحكام الصحيحة، ويتمتع بصفات قيادية.
- 7- أن يكون قادرا على توليد الأفكار التي فيها شيء من التجديد.
- 8- أن يكون قادرا على التفكير والتصرف بسرعة في الحالات الطارئة، وما يستدعيه ذلك من اتخاذ قرارات فورية.
- 9- أن يكون قادرا على الكتابة الصحيحة بسرعة وبسلاسة.
- 10- أن يكون ماهرا في تحليل المعلومات وتنسيقها وتقديم الأفكار المؤازرة والمؤيدة لمواقفه التي يتبناها.
- 11- أن يكون على إطلاع جيد في شؤون الأعمال والإدارة.
- 12- أن يكون ملما إماما مناسبا بعلوم النفس والإجتماع والفلسفة والاقتصاد متابعا للأحداث السياسية ومطلعا على القضايا الراهنة.
- 13- أن يكون قادرا على تنظيم الآخرين.
- 14- أن يكون قادرا على تحديد الأولويات، وإعادة ترتيبها حسبما تقتضيه الحاجة، وأن يكون رحب الصدر يتقبل النقد بسهولة.
- 15- أن لا يكون مستعدا للموافقة مع المسؤولين بشكل روتيني، بل يناقشهم بمنطقية وعقل متفتح، شارحا كافة الاحتمالات والتوقعات.

- 16- أن يكون كيسا دبلوماسيا ومرنا.
- 17- على مسؤول العلاقات العامة أن يرى في نفسه معلما يعمل على تقويم الأشياء بأناة وصبر بعيدا عن الغرور والرعونة.
- 18- أن يرى في نفسه ممثلا لقطاع واسع من المجموعات المختلفة يعمل على خدمتها من خلال خدمة أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.
- 19- أن يكون قادرا على الخطابة ومواجهة الجمهور.
- ويجدر أن نشير إلى أن مسؤول العلاقات العامة قد يختص أحيانا في ميدان معين، كإعداد النشرات أو التقارير المطبوعة، أو في الوسائل السمعية البصرية وصنع الأفلام، أو في حقل البنوك أو التعليم أو الزراعة، مما يستدعي تدريباً إضافياً.<sup>(50)</sup> نستنتج مما سبق أن دراسة التنظيمات والإدارة في المجتمع وفي المؤسسات الاقتصادية والخدماتية تتطلب الوقوف على خصائص الأفراد وطبيعة القيم والدوافع التي تحكم سلوك العاملين، بالإضافة إلى تحليل مشكلة الاتصال وأساليبه. في علاقته بالكفاءة في العمل و الإدارة. وحتى تكتمل هذه الدراسة إرتأينا إبراز خلفية الإدارة الحديثة مروراً بنقد المدارس والإتجاهات النظرية في مجال الإدارة والتنظيم مركزين على الإتجاه البنوي ثم الوظيفي الذي يعتبر هو أساس قيام كل بحث علمي وحل عملي لكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية، الذي يعتبر الإتصال من أهمها ومن أساليبه وأشكاله العلاقات العامة التي تقوم في الأساس على بناء علاقات إتصالية فعالة سواء داخل المؤسسة مع الموظفين والعاملين فيما بينهم أو خارج المؤسسة مع الجمهور الذي تتعامل معه لكافة الأساليب والمستويات. ورغم غياب جهاز العلاقات العامة من واقع المؤسسة الجزائرية بصفة عامة إلا أنه توجد أجهزة ومصالح إدارية تقوم بدور متشابه كما يقوم به جهاز العلاقات العامة مثل مصلحة العلاقات الخارجية ومصلحة الإعلام ومصلحة التسويق والمبيعات.....إلخ.

كما نجد من جهة أخرى أن المؤسسة الجزائرية ومنها المؤسسة الجامعية تتطبق عليها كثير من الخصائص الشكلية والرسمية التي حددها المنظرون والمختصون في الإدارة والتنظيم ولكن يبقى تجسيدها ميدانيا يشوبه بعض النقص التذبذب وهذه الحالة تعتبر أحد الأسباب التي جعلت المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر تعيش حالة من الغموض والتعثر في التنظيم والعمل مما انعكس سلبا على دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي ينشدها المجتمع وتسعى الدولة إلى تجسيدها.

### هوامش الفصل

- 1- Sills, (david l): encyclopedia of the social sciences editore, vol, 2. 1986. p: 195.
- 3- Kornhauser, (arthur): industrial conflict, maccratw – hill book, new york, 1974. p:164.

- 4- Capola, (carlo): the economic history of population, penguin books, seventh edition, 1981. p: 27.
- 5- Ibid. p: 29.
- 6- عبد الرحمن عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 1973. ص-ص: 121.-122.
- 7- المرجع نفسه: ص: 126.
- 8- عبد الرحمن عيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1974. ص-ص: 56.-57.
- 9- المرجع نفسه: ص: 61.
- 10- إبراهيم مذكور بيومي: معجم العلوم الاجتماعية - مراجعة وتصدير - الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975. ص: 233.
- 11- Meloughlin, (j. brian): urban and regional planning, faber and faber, london, 1996. p-p:279-280.
- 12- Ibidem: p: 283.
- 13- إبراهيم عباس نتو: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1980. ص-ص: 175.-176.
- 14- المرجع نفسه: ص: 179.
- 15- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1999. ص-ص: 14.-15.
- 16- Benidict, (ruth): patterns of culture, a mentorbook, the new American, library printing. 1975. p-p:12-13.

- 17- Firth, (raymond): elements of social organization, watts & co, London, 1965. p-p:122-123.
- 18 - حسن راوية: السلوك في المنظمات،الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999. ص-ص: 190.-191.
- 19 - المرجع نفسه: ص: 198.
- 20- IPID.P.112.
- 21- Nadel (s.f): tha foundations of social anthropology, the freepress, Glencoe. 1952. p-p: 107-108.
- 22 -Firth. (Raymond): op. cit. p:125.
- 23 - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة،المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997. ص: 222.-225.
- 24 - المرجع نفسه: ص: 228.
- 25- Beskers (j.m): urban social structure, (in) the city, problems of planning, edited by Murray stewart, penguin education, penguin books, 1972. p-p: 184-186.
- 26- Argyle, (Michael): the psychology of inter personal behavior, penguin books, third edition, usa, 1981. p-p: 170-172.
- 27- Ibid. p: 174.
- 28 - يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة، مرجع سابق. ص.:227
- 29 - أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، (د.ن). ص: 510.
- 30 - المرجع نفسه: ص: 515.

- 31- Hicks, (Herbert, & culletc ray): organizations: theory and behavior, mecraw - hill: international student edition, Auckland, printing, 1984. p-p: 46-48.
- 32- Veblen, (thorstein): the theory of the leisureclass, amentor book, third printing, 1985. p-p: 143-144.
- 33- Northrop, (f.c.c): the taming of nations, the Macmillan company, new york. 1984. p-p: 4-5.
- 34- أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية. مرجع سابق. ص: 515.
- 35- يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة. مرجع سابق. ص: 230.
- 36- إبراهيم بيومي مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، (مراجعة وتصدير)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975. ص: 353.
- 37- سعيد يس وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق. ص: 20.
- 38- المرجع نفسه: ص: 361.
- 39- Boyer (luc) et autres, precis d'organisation et de gestion la production, op.cit. p: 66.
- 40-Ibid. p: 68.
- 41-Chalvin (dominique): l'entreprise negociatrice, paris, 1978. p-p:197-198.
- 42- Ibid: p: 200.
- 43- عبد الرحمن أحمد هيجان: المدير واقلائد الإداري: تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة، مجلة الإدارة العامة، العدد 77، الكويت. 1993. ص: 33.



44- المرجع نفسه: ص: 34.

45-Albou (paul): problèmes humains de l'entreprise, dunod, paris, 1975. p: 69.

46- Ibid. p: 71.

47- إبراهيم عباس نتو: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. مرجع سابق. ص-ص: 179.-178

48- سليمان محمود حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (د.س). ص: 351.

49- إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1976. ص-ص: 125-124.

50- المرجع نفسه: ص:127.

## الفصل الثالث

### اتصال المؤسسة: مقومات ومهارات الإدارة الحديثة:

- 1.3: ماهية و أهمية اتصال المؤسسة.
  - 2.3: عناصر وخصائص اتصال المؤسسة.
  - 1.2.3: عناصر اتصال المؤسسة.
  - 2.2.3: خصائص اتصال المؤسسة الفعال.
  - 3.3: نظريات اتصال المؤسسة.
  - 1.3.3: النظرية الكلاسيكية للمؤسسة، ونموذج شانون وويفر.
  - 2.3.3: النظرية الاتصالية ومدرسة الأنساق المفتوحة.
  - 3.3.3: محيط المؤسسة كنسق مفتوح للاتصال.
  - 4.3: الاتصال ومقوماته في إدارة المؤسسات.
  - 1.4.3: مبادئ اتصال المؤسسة الفعالة.
  - 2.4.3: الاتصال والعمليات الإدارية في المؤسسة.
  - 5.3: التنظيم الإداري والاتصال في المؤسسة.
  - 6.3: وسائل اتصال المؤسسة (الداخلي والخارجي) واستخداماتها.
  - 7.3: اتصال المؤسسة ووظائف الإدارة.
  - 8.3: معوقات اتصال المؤسسة و تأثيراتها على العمليات الإدارية.
  - 1.8.3: حجز المعلومات في اتصال المؤسسة وإشكالية ترشيد القرار.
- هوامش الفصل.

في حقل العمل - كما هو الحال في معظم مجالات الحياة الإنسانية - يمكن للفكرة المثلى أن تحقق إذا لم يتم إيصالها بنجاح إلى مكانها واصحابها. فمقدار وضوحك وإقناعك عندما تستعرض معلوماتك أو تدلي بتوصياتك، إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مقدار مهارتك في تحليل بياناتك، وعلى مدى الحساسية التي تتمتع بها عندما تلخص سيرورة أفعالك. الأمر الذي يجعل من هذا الفصل مادة غنية تزيد من فعالية

الاتصالات في المؤسسة و تفعيل المهارات الاتصالية للمسؤولين والموظفين، لقد سيطرت مدرستان فكريتان على تدريس المهارات الخاصة بالعمل (1).

-**أولهما - المدرسة السلوكية:** التي أشتقت من علم السلوك، وهي تنظر إلى المؤسسة على أنها -ومن زاوية معينة- بمثابة كائن حي مادامت تمتلك قنوات اتصال معقدة جدا، وعليه فقد طورت هذه المدرسة مفاهيم هامة في عالم الاتصال، مثل تأكيدها على ضرورة أن تبني العمليات الاتصالية في العمل والمؤسسة، وأن تصمم وتشكل بما يتلائم وحالة الجمهور وأوضاعه، كما تميل هذه المدرسة أيضا في الوقت نفسه إلى مقارنة هذا الفرد في المؤسسة، وأهمية الفرص المتاحة له.

أما المدرسة الثانية المهيمنة في علم تعلم مهارات الاتصال الفعال في العمل فهي:  
-**المدرسة البلاغية:** التي تؤكد على أن هذا النوع من الاتصال يتطلب -بل يستلزم- الاتقان والبراعة في استخدام التقنيات الثابتة والمجربة للغة في **حقلي الكتابة والتحدث، ولحسن الحظ** فإن مجموعة كبيرة من الكتب الرفيعة توضح لذوي الاهتمام كيفية تجنب استخدام اللغة المعقدة أو الركيكة، أو ارتكاب الأخطاء النحوية أو الإملائية عند استخدامهم للغة، فضلا عن كيفية إتقاء الرطانة في اللغة، أو استخدام التعبيرات السلبية أو المبنية للمجهول. ويسند هذا الاتجاه إلى تقاليد بلاغية تعود على أقل تقدير للإغريق الأوائل (الفسفاسائيين)، أو من بعدهم أرسطو. فيما تؤكد هذه المدرسة على (2):

1- الارتباط الجدلي القائم بين التفكير الواضح والاتصال الواضح.

2- ضرورة تشجيع الكتاب والمسيرين على الاستفادة من المصادر الواسعة للمنطق وفنون الأدلة والبرهان، وعلوم الإقناع، وبلاغة التصوير في اللغة؛ كما تولي هذه المدرسة إهتماما كبيرا **بالمتمصل**، واهتماما أقل بكثير بالبيئة التي يتواصل من خلالها طرفي الاتصال.

ويتعين علينا القول إن كلا من المدرستين السلوكية والبلاغية صحيح ولا يمكن لأي منهما بمفردها أن تلبي جميع حاجيات المسير أو المسؤول في إدارته

للمؤسسة ! فكل اتصال لابد وأن يكون موضوعيا مؤسسيا، وذاتيا أسلوبيا في آن معا. ذلك أن عمليات الاتصال الناجحة في ميدان العمل تعتمد على مدى الوضوح في الإجابة عن بضعة أسئلة حاسمة مفادها (3)

- هل أخذت في الحسبان السياقين أو المظورين الموضوعي والذاتي في عملية الاتصال؟

- هل حددت للاتصال هدفا واضحا وقابلا للإنجاز والتجسيد؟

- هل أخذت بعين الاعتبار حاجات شرائح جمهورك المستهدف؟

- هل تعبر عن نفسك بأكبر قدر من الوضوح والحيوية والقوة؟

- هل اخترت قنوات الاتصال الصحيحة؟

- هل أتقنت كل المعلومات المعنية، ونظمتها؟

من المعروف أن المديرين يحررون رسائلهم بكتابة المذكرات والقرارات الرسمية وقد يمررون رسائلهم عن طريق التحدث أو يعبرون عنها بأفعال وإشارات أو يبعثون بها عن طريق وسائط الإعلام الإلكترونية، أو لربما باستخدام الصور، أو تقنية الرسوم البيانية، أو عن طريق الشائعات، أو حتى بقوة شخصياتهم. إن رجال الأعمال الجيدين يكرسون اهتماما كبيرا لتصميم شكل رسائلهم وكيفية تحريرها وتسليمها، ولا غرابة في ذلك، فالمديرون أصحاب الخبرة يؤكدون بقوة على أن نجاحهم في الإدارة إنما يعتمد بشكل كبير على إدارتهم الفعالة لعمليات الاتصال. من هذا المنطلق جاء تخصيص هذا الفصل لتحليل مقومات الاتصال الإداري وعناصره وعلاقته بالعمليات الإدارية الكبرى إلى جانب تحليل وسائل اتصال المؤسسة وطرق استخداماتها في الواقع.

### 1.3: ماهية وأهمية اتصال المؤسسة:

يعتبر اتصال المؤسسة أحد مجالات علم الاتصال عموما، والاتصال كمفهوم عام يمكن تحديد مضمونه في الرموز وأنظمة "الإشارات" ولكننا إذا رجعنا إلى التراث النظري المعالج لهذا المفهوم، فإننا نجد مجال هذا الأخير أوسع من ذلك بكثير.

وعلى الرغم من التداول الواسع لمفهوم الاتصال إلا أنه يحمل معان مختلفة وعديدة وتستعمل في مجالات متعددة. ومنها العلاقات الإنسانية، ووسائل اتصال جماهيرية، حسابات آلية... إلخ.

هذا وقد ساهم اهتمام المختصين والباحثين في مجالات دراسية مختلفة في زيادة مفهوم الاتصال تعددا وتنوعا. ولكن هذا التعدد والتنوع لم يحول دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساسا على عنصر أساسي مشترك هو نقل المعلومات الذي اعتمدنا عليه أساسا في بحثنا هذا. حيث أن المتتبع للتراث المعرفي وحتى التطبيقي في هذا المجال يجد أن اتصال المؤسسة مفهوما يشمل المجالات المختلفة لاتصال المؤسسة وأبعاده الداخلية والخارجية: فهناك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عموما، ليقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرارية العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها واستعمالها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. كما يشمل اتصال المؤسسة الاتصال المنطوق والمكتوب، الرسمي وغير الرسمي الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها، على المستوى الفردي والجماعي، يهدف تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين والمؤسسة من جهة وبينها وبين المحيط الخارجي<sup>(4)</sup>.

ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة (المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة)، الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة... وأما وسائله المعاصرة، فتمثل أساسا في الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلكس، الفاكس، التللكست، الاجتماعات بالحاسوب المحاضرة عن بعد .. الانترنت (شبكة معلوماتية خاصة بالمؤسسة (INTRNET)، والإكسترانت (إنترانت موسعة لتشمل أقرب متعاملي المؤسسة (EXTRANCT) والانترنت العالمية<sup>(5)</sup>).

والملاحظة أن هذا المعنى يركز على البعد الوظيفي الداخلي للاتصال، إذا استثنينا الوسائل لعلاقتها بمحيطها، حيث تتضمن ماهية اتصال المؤسسة دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة علاقتها أو اتصالها مع محيطها<sup>(6)</sup>. واتصال المؤسسة يشمل مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي، ومقصود للمؤسسة، بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بهدف إدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتيسير تكوين صورة عمومية إيجابية.

إن وظيفة اتصال المؤسسة لا تقتصر على ربط المؤسسة بالمجتمع بل تتعداها إلى جعل المؤسسة مصدرا لقيم جديدة فاتصال المؤسسة، على حد تعبير جيل أشاشر (GILLES ACHACHER) يهدف أساسا إلا إعطاء المؤسسة ما يمكن التعبير عنه بشرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، بالإضافة إلى ذلك تتمثل أهمية اتصال المؤسسة في تلك الجهود التي يقوم بها مسيرو المؤسسات من أجل وضع نسق منسجم من الإشارات والدلائل الرمزية (علامات مميزة، شعار تخطيطي وصوري، ماركة...) التي تعطي للمؤسسة طابعا خاصا من خلال رمزها الذي يعبر عن طبيعتها وأهدافها ومتماشية مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي وقيم المجتمع.<sup>(7)</sup>

ومن جهة أخرى لا يوجد في الواقع خلاف بين المشتغلين بهذا المجال حول أهمية اتصال المؤسسة سواء بين الأفراد داخلها أو خارجها، لأنه من طبيعته يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة مشاريع المؤسسة، وتحقيق أهدافها، لان تجاهل العامل الإنساني في الإدارة والتنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط ومن تم إلى الصراع لدى أفراد المؤسسة، لذلك اعتبر الاتصال في المؤسسة وخاصة الفعال منه بمثابة روح كل تنظيم أو إدارة لمؤسسة ما.<sup>(8)</sup>

إن الفرد بغض النظر عن صفته المهنية أو القانونية في المؤسسة يظل دوماً في حالة اتصال مع غيره في فضاء المؤسسة أو خارجها. فقد يكون هذا الفرد في اتصال مع الرؤساء أو مع المرؤوسين أو مع العملاء كما قد يكون في اتصال مع الزملاء.... الخ. وبذلك يعتبر الاتصال بمثابة عملية رئيسية وضرورية في بناء علاقات العمل، حيث أثبتت التجارب إن عدالة إدارة المؤسسة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته، إذا لم يصحب ذلك شرح كافٍ وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، ولا يخف ما لذلك من آثار سلبية على معنويات العاملين وبالتالي أدائهم، ومن هنا قيل أن الانفصال مدعاة للطبيعة والصراع في العلاقات وانهاياها، أما الاتصال فهو محيياها و داعمها. لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين الأفراد والجماعات، أو بين وحدات الإدارة في المؤسسة وبين هذه الأخيرة ومحيطها الخارجي، وذلك لتحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين أطراف الاتصال ويمكن تحديد أهمية اتصال المؤسسة في مظاهر أساسية منها: (9)

**1- تحقيق التنسيق:** بين الأفعال والتصرفات سواء الخاصة بالأفراد أو الجماعات والوحدات الإدارية والتنظيمية.

**2- المشاركة في المعلومات:** بحيث يصبح تبادل المعلومات الهامة بين مختلف مستويات التنظيم والعمل مكثف وفعال. وهذا بدوره يساعد على:

- توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف والأعمال المبرمجة.

- توجيه الأنشطة والأعمال لتحقيق أفضل النتائج.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

**3- اتخاذ القرارات:** إذ تقوم وتستقيم عملية اتخاذ القرارات على الاتصال فلا قرار ناجح بدون اتصال فعال يضمن تبادل المعلومات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات ومتابعتها.

إضافة إلى هذه النواحي التي تبرز فيها أهمية الاتصال نجد أيضا نواحي أخرى تعكس هذه الأهمية منها تشجيع الحوار وتنمية مهارات القيادة وإتقان العمل إلى جانب ديمقراطية الإدارة وعدالة توزيع المعلومات على الأفراد والفئات.

مما سبق يمكن القول بان أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة وشاملة تمس جميع أنشطة المؤسسة وتؤثر في كافة العمليات الإدارية الأساسية، لا تتوقف هذه الأهمية عند مرحلة معينة وإنما تستمر خلال جميع مراحل حياة المؤسسة، حيث تنشط وتوجه أعمال المؤسسة وتعطيها حيوية وقوة، عن طريق ضبط وبناء عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والتخطيط والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المؤسسات عند هذا الحد، بل تتعداه إلى بناء تماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها للعمل وتفاعلها وتوجيهها ورفع مستوى أدائها، وذلك من خلال تحسين عملية نقل المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الجماعات ويتطلبها عملها. وتزداد أهمية الاتصالات في مجال العلاقات الإنسانية، على اعتبار أن لب المشكلة في إدارة المؤسسات لا يتمثل في الوسائل والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال لان هذه الخطوات الفنية والوسائل المادية (التكنولوجية) المستخدمة، يمكن اقتناءها، وأحيانا يمكن التحكم فيها وتعديلها حتى تصبح فعالة، ولكن قبول أفراد وجماعات العمل لها في المؤسسة هو المشكل الكبير. وعليه يمكن الحكم على الإداري الناجح بانه الذي يحسن الاتصال في جميع أبعاده وخاصة الإنسانية، أن يكون على قدر من المهارة في اتصاله بغيره مراعى طبيعة وشخصية كل طرف جديد يدخل معه في عملية اتصال، بمعنى يأخذ في اتصاله التباين في أسلوب التفكير واللغة والحالة الثقافية والانفعالية وحتى الاجتماعية والمكانة الإدارية والمهنية للطرف الآخر، لان الاتصال في المؤسسة يعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها المسؤول والمرؤوس أيضا، فهي عملية معقدة تتضمن مهارات كثيرة منها توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها وتعديلها.



وهكذا يتضح أن التفاعل والعمل في المؤسسة يعتمد أساسا على الاتصال، رغم ما قد يعترض هذه العملية الاتصالية من تحديات ومعوقات متعددة يمكن معرفتها في الوقت والمكان المناسبين من هذا البحث.

## 2.3 : عناصر وخصائص اتصال المؤسسة:

### 1.2.3: عناصر اتصال المؤسسة:

يبدأ هذا النوع من الاتصال بقيام المصدر إرسال رسالة إلى المستقبل أو إلى جمهوره المستهدف، مثيرا بذلك ردا من المستقبل أو الجمهور. وفي ضوء نموذج الاتصال الذي سوف نورده فيما بعد، فإننا نقترح هنا سبع فقرات استفهامية تساعد الإجابة عنها على تحديد أي حالة اتصال خاصة بالعمل، ومن ثم تحليلها. وهذه العناصر هي: (10)

1- **المصدر:** من هو المرسل الذي يبادر بالاتصال؟، ولماذا يجب أن يكون ذا مصداقية؟

2- **الجمهور:** حدد جمهورك المستهدف وتبين:

- هل موقفه تجاه مقترحك إيجابي؟ أم محايد أم سلبي؟

- كيف يمكنه أن يدرك مفاهيمك ويعيها؟

- هل تواجه جمهورا رئيسا واحدا أم متعددا؟

- هل ثمة من جمهور ثانوي سوف يتأثر بنجاح خطتك أو بفشلها.

- هل هناك جمهور خاف، لم يتم أخذه بعين الاعتبار؟

3- **الهدف:** ما ينبغي أن يكون واضحا منذ البداية هو النتيجة التي تتطلع إليها فعندما تتلقى مهمة، أو تحصل على فكرة جيدة، قم بتسجيلها في مفكرتك كقياس للمراجعة الواقعية، ثم زنها بالمقارنة مع تكاليف إنجازها، طارحا بضعة أسئلة جوهرية على نفسك.

- هل تستطيع هذه الفكرة أن تدافع بمفردها عن أحقيتها في التنفيذ، بناء على النتائج المتوخاة منها بما في ذلك كلفة تنفيذها؟

- هل تتضارب هذه الفكرة مع أهداف أخرى مساوية لها من حيث الأهمية أو ربما أكثر أهمية منها؟

- كيف لك أنت أو للآخرين أن تقيسوا مخاطر عواقبها وحصاد نتائجها؟

- ما مقياس نجاحك فيما سبق، وما هي معاييرك لقياسه؟

4- **السياق أو البيئة:** يحدث الاتصال في بيئة محددة، ويتضمن جهدا يستهدف نقل رسالة إلى أي شخص في أي وقت وفي أي مكان.

وبالتالي فإن عملية الاتصال قد تعني العمل ضمن بيئة، ذات معايير ثقافية وسلوكية وقانونية محددة ومشتركة، سواء أكان المستهدف بعملية الاتصال فردا واحدا أم جمهورا. كذلك يمكن لعملية الاتصال أن تتضمن اتصالات خارجية مع الزبائن من الأفراد أو المؤسسات، وعليه وقبل أن تضع خطة استراتيجية للاتصال الذي يخصك؟

- هل تأكدت من أنك تعرف حدودك جيدا؟

5- **الرسالة:** وهنا ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كمية المعلومات التي يحتاجها: وننظر في:

- ماهية الرسالة التي ستحقق من خلالها هدفك مع جمهورك المحدد؟

- ما هي طبيعة الشكوك التي من المحتمل أنها تؤرق هذا الجمهور؟ وكيف سيفيده مقترحك؟

- كيف تجعل رسالتك مرموقة مقنعة وقابلة للتذكر؟

- كيف يمكن للنقاط المتطورة الخاصة بالرسالة أن تنظم بالشكل الأكثر إقناعا؟

6- **الوسائط:** إنه من الأهمية الكبيرة أن يختار القائم بالاتصال الوسائط الصالحة لإيصال الرسالة، وبتعبير آخر.

- أي واسطة من وسائط الاتصال ستحمل الرسالة إلى الشخص أو الظرف المستهدف من الجمهور، وما هو الشكل الأكثر فعالية؟

ففي كثير من الأحيان تكون "واسطة الاتصال هي الرسالة"

فمثلا: إرسال مذكرة إلى صاحب مكتب قد يعني إحجاما عن التحدث معه مباشرة أي وجها لوجه، وتبقى الأسئلة التي تطرح نفسها عليك:

- بأي واسطة يمكن بها توصيل الرسالة وبشكل فعال؟

- هل الأنسب استخدام الاتصال الكتابي؟ أم الاتصال بالهاتف أم بالفاكس؟

- وهل استخدام البريد الإلكتروني لإيصال الرسالة ممكنا ومناسبا؟

- وهل أَدعو الجمهور (العاملين) لإجتماع؟ أم لمؤتمر صحفي؟

**7- التغذية الراجعة (أو الرجعية):** لما كان الاتصال ليس مجرد فعل، بل أنه

عملية، والرسالة الموجهة للمتلقي تثير ردا عنده يدعي بالتغذية الراجعة، وهذه

التغذية قد تتطلب رسالة أخرى من المرسل، إذ أنها تمكنه من معرفة أفضل لآلية

تفكير الجمهور المستهدف، وبالتالي تطوير رسالته وإدخال تعديلات عليها كلما لزم

الأمر بما يناسب هذا الجمهور وحاجاته، ومن ثم معاودة إرسالها إليه بشكلها المعدل

والجديد.<sup>(11)</sup> إن المتصل الناجح في العمل سواء أكان رئيسا أم مرؤوسا لا يرسل

لجمهوره المستهدف رسالة أخرى أو ثانية من تلقاء نفسه، بل يؤسس منذ البداية

لعملية الاتصال ذات تصميم متحرك، تمكنه من بلوغ نتيجة ملموسة، وهذا يعني

استدراج جمهورك إلى كل مرحلة من مراحل عملية الاتصال وإعطائه فرصة لأن

يفصح عن ردود أفعاله، وأن ينغمس في عملية الاتصال مقدما لك فرصة هامة

لاستثمار تغذيته الراجعة، ذلك أن النهج السابق في عملية الاتصال يمكنك من:<sup>(12)</sup>

أ- معرفة أفضل لما يفكر به جمهورك المستهدف أو ما يعتقده، وبالتالي مساعدتك

منهجيا على إعادة تصميم رسالتك، ونسجها وفقا لتغذيته الراجعة، وبطريقة أكثر

فعالية.

ب- إدراج جمهورك المستهدف في عملية الاتصال، وشعوره بأنه معنى بها أكثر،

فضلا عن توفير دوافع عملية له تعزز شعوره بالالتزام حيال هدفك من العملية

بأكملها.

إن نظرة متبصرة لأدوات التحليل السبع السابقة تميظ اللثام عن حقيقة أن كل اتصال

خاص بالعمل هو بالفعل وفي نهاية الأمر مهمة إدارية، بيد أم كثير من حالات

الاتصال، ربما تحدث مع المدير عشوائيا بدلا من حدوثها كوقائع مخطط لها، إذ أن بعض موضوعاتك وأهدافك الأساسية قد لا تكون مدونة على القائمة المعلنة لجدول أعمالك. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا:

ج- كيف يمكن جعل هذه الوقائع مفيدة أو نافعة؟

ويمكن أن نحول هذه الحقائق والعناصر النظرية المجردة التي لا تقوم على واقع معين إلى حقيقة قائمة وواقع عملي، يعكس العملية الاتصالية وعناصرها ضمن إدارة مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية وذلك من دراسة الحالة التالية. لنفترض جدلا أنك، وفي وقت تبدو معه المؤسسة التي تعمل فيها كثيرة المشاغل، ومفعمة بضغوط العمل الكبيرة، ستتوجه إلى رئيسك لتسأله، ما إذا كان ممكنا أن تحصل على إجازة في هذه الفترة الحساسة.

**1- المصدر:** قد تكون شخصا بارزا ومتميزا في عملك أو موظفا في وضعية جيدة، أو مرؤوسا متوسط التبعية، وتسال الآن وأنت في هذه الفترة الحرجة معروفا مفاده منحك إجازة.

- أنت موظف عالي المرتبة أو صغير المرتبة في العمل.

**2- الجمهور:** الجمهور الأولي: هو رئيسك، وهو قريب منك أو بعيد عنك، ودود أو عدواني، مرن أو متطلب.

- الجمهور الثانوي: يضم زملاءك والموظفين الصغار والزبائن ورئيس رئيسك وآخرين ممن يحتمل أن يتأثروا بنتائج طلبك للإجازة.

**3- الهدف:** حصولك على رخصة غياب عن العمل.

**4- البيئة:** سير العمل بطيء وجو ثقيل.

- أنت هامشي أو هام لأعمال القسم.

- سبق لك أو لم يسبق لك أن طالبت بوضع خاص بك.

- الآخرون يطالبون أولا بوضع مماثل لك لكي يؤخذ بعين الاعتبار.

**5- الرسائل:** ثمة اعتبارات شخصية حاسمة تفرض ذهابك في فترة معينة.

- رتبت تغطية مهام عملك عند غيابك بواسطة زملائك في العمل.
- آخرون كانوا قد منحوا إجازات مشابهة لاعتبارات مشابهة !
- يمكنك المحافظة على عملك على أكمل وجه من خلال الساعات الإضافية الطويلة لعملك، قبل وبعد الإجازة!<sup>(14)</sup>

- الجداول والمواعيد النهائية يمكن أن يعاد تنظيمها ثانية لجعل طلبك ممكنا.
  - ستحاول إعادة دفع جملة تكاليف هذا الجميل.
  - لأن الإجازة ستكون جيدة لك، وكذلك بالنسبة للمؤسسة.
- 6- الوسائط: المحادثة وجهًا لوجه.**

- المكالمات الهاتفية.

- رفع مذكرة.

- عقد اجتماع.

- اتصال إلكتروني.

- بعض الوسائط السابقة أو كلها.

**7- التغذية الراجعة: كثير من الجمهور المستهدف سيدعم طلبك.**

- آخرون منه منقلبون أو حياديون أو عدائيون، أو بينهم من سيذكرك بالنتائج والعواقب المحتملة لطلبك، والتي لم تأخذها بعين الاعتبار!

إن تحليل الحالية السابقة على بساطتها يظهر كم من العوامل التي تأخذها بعين الاعتبار في حياتنا، وبطريقة نصف واعية، قبل شروعنا في الاتصال على أن المتغيرات في المصدر والبيئة، وموقف الجمهور المحتمل، هي التي ستحدد شكل الرسالة المختارة من قبلنا، وكذلك وسائل إيصالها.

وقد نقرر أن نرسل رسائل مختلفة إلى جماهير مختلفة طالما أنهم ليسوا في تعارض مباشر معنا - كل ذلك سيحدث بعد أن نزن بعناية تكلفة طلبنا مقارنة مع الفوائد المترتبة عليه، وقد نقرر ختاماً أن لا نقدم طلبنا على الإطلاق.

ونتيجة لما سبق نجد أنه إذا أخذنا بعين الاعتبار المصدر والجمهور والهدف والبيئة والمراسلة وواسطة الاتصال والتغذية الراجعة، فإنه سيتوافر لنا إطار اقتصادي وتنظيمي لتفحص الدوافع، وتأمل الحقائق، والوقوف على الحوافز في أي حالة عمل.. سواء كنا نخطط لاستراتيجية واسعة، أم نبتكر جهدا اتصاليا خاصا محددًا، ولعل استخدام قائمة التفقد المذكورة سابقًا، سيؤكد مع الزمن أننا مرتبطين حقيقة بعملية الاتصال، وأنها ننفذ مهمة خاصة، لتقديم رؤية أشمل، ولذلك يبدو النجاح في متاولنا أكثر من أي وقت آخر.

إن هذه الدراسة ستبين في فصولها ومحتوياتها أهم أدوات الاتصال الأساسية، واكتشاف الخصائص المميزة للاتصال في المؤسسة في فضاء العمل، وخاصة العمل الإداري، إضافة إلى التعرف على أهمية الاتصال الذي يقوم به الشخص داخل المؤسسة، من حيث هو رئيسًا أو مرؤوسًا، وتحليل جوانب القوة والضعف في العملية الاتصالية الإدارية، سواء كان ذلك بالنسبة للشخص كمرسل أو كمستقبل.

### 2.2.3: خصائص اتصال المؤسسة الفعال:

إذا كان من الضروري معرفة موقعك كمصدر للاتصال، يتعين عليك التأكد من أن كل حادثة أو مذكرة أو اتصال هاتفي، أو رسالة على الأنترنت، أو محاضرة أو عرض أو مقترح أو تقرير، إنما يحمل أعظم تأثير ممكن له! وعليه فإننا هنا سنستهدف خصائص أساسية ومشاركة في أي من المصادر الفعالة للاتصال في المؤسسة، والغرض من استعراض هذه الخصائص هو معرفة وتحديد متى تكتب ومتى تتحدث؟ بما في ذلك<sup>(15)</sup>

**1- الدقة:** عندما تتوجه لجمهورك فإنك تتطلع حتما إلى ثقته، فإذا لاحظ أحد أفراد الجمهور خطأ لديك، فإنك تواجه مشكلة حقيقية.

إن عدم الدقة في العمل ينتج عن نقص الاتصال والذي ينتج بدوره عن نقص المعلومات والشروط الضرورية أو الأساسية للاتصال.

**2- الوضوح:** مطلب ضروري وصعب في الوقت نفسه ينجم عن عمل جاد. والمؤكد اليوم أن كل مؤسسة حريصة، لا بد وأن تعتمد على معلومات مفهومة ودقيقة وكاملة، ذلك أن وضوح القرارات والسياسات.... الخ في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار، سواء في الأوضاع العادية أو غير العادية أما الغموض وسوء الفهم واللبس... فإنها جميعا تهدر الوقت والجهد والمال ولا تخلف وراءها سواء الفشل، وإن الوضوح في الكتابة والتحدث يتطلب:

- **وضوح التفكير:** فإذا لم تفكر في العمل بأسلوب منطقي مقنع مصحوب بعرض الأسباب الدائمة لمقترحك، ومن ثم خطة العمل التي تتعهد بإنجاز هذا المقترح، وكذلك النتائج والعراقيل المحتملة، فعليك ألا تتوقع إتباع جمهورك لك.

- **سلامة اللغة:** حيث لا بد من أن تكون لغتك سليمة حتى تكون مؤثرة، وكذلك تكون واضحة وفي متناول أفراد الجمهور المخاطب، إذ كثيرا ما نلاحظ في واقعنا أن سوء استعمال اللغة يتسبب في صعوبة التواصل والتفاهم بل يعيق التفاعل الاجتماعي ويؤدي إلى كثير من المشكلات بين الأفراد على مختلف الأصعدة.

- **قوة الإنصات:** حيث أن حسن الإنصات من طرف المرسل والمستقبل على حد سواء يزيد الاتصال قوة وفعالية، مما ينعكس إيجابا على سلوك جميع أطراف العملية الاتصالية ودورهم في العمل والإدارة... الخ.

### **3.3: نظريات اتصال المؤسسة:**

#### **1.3.3: النظرية الكلاسيكية للمؤسسة ونموذج شانون و ويفر:**

يعتبر موضوع الاتصال مجالا خصبا للبحث والتقصي على أساس انه عنصر مهما للتواصل واستمرار المجتمعات وانتقال الثقافات، لذلك حاول العديد من الدارسين تبسيط عملية الاتصال من خلال تحليلها إلى عناصرها الأولية، ونجد أن البداية الأولى للاتصال قد ظهرت في مجال البلاغة والخطابة وقد وصف "أرسطو" الاتصال بأنه عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول للسامعين والجمهور، وهدف المتحدث أن يعكس صورة ايجابية عن

نفسه" (16)، وبذلك استعمل الاتصال على أساس انه أسلوب للخطابة في تبليغ الرسائل للجمهور العام ومن ثمة استخدامه في مجال السياسة والمجال الفلسفي.

بالإضافة إلى ذلك فان الصحافة وان كانت خليطاً من الرسائل الإخبارية والأغاني الشعبية، فقد ساهمت بشكل أو بآخر في تطوير الاتصال، ومع اكتشاف المذيع في العشرينيات والتلفاز في أوائل الأربعينيات، عرفت الصحافة مفهوماً واسعاً أدى إلى ظهور مجال جديد للبحث والدراسة وهو مجال وسائل الاتصال الجماهيري، شكل هذا المجال - وهو مجال وسائل الاتصال الجماهيري - ميداناً خصباً لفروع علمية مختلفة كالسياسة وعلم الصحافة وغيرهما.

ويعتبر نموذج "شانون وويفر"، الانطلاقة الحقيقية للنماذج النظرية لعملية الاتصال، وان كان تركيزهما كان منصب على عنصر التشويش أو الضوضاء. والذي يمكن أن يعيق مسار الرسالة التي تم إرسالها وما يهمنا هو أن هذا النموذج كغيره من النماذج النظرية الأخرى للاتصال المماثلة (كنموذج هارولد لاسوال، ونموذج نيوكومب.... الخ) تعترف فقط بأحادية الاتجاه في مسار الاتصال، وفي هذا افتراض صريح وضمني بسلبية المستقبل للرسالة، وتتفي وجود رد فعل أو تغذية راجعية يقوم بها المستقبل للدلالة على سلامة الرسالة المرسله من طرف المصدر، لاستمرارية العملية الاتصالية في شكل دائري. وفي هذا السياق قاما الباحثان شانون و ويفر بوضع نموذج نظري للاتصال خلال الحرب العالمية الثانية محاولان الإجابة على التساؤلات: كيف يمكن نقل أقصى كمية ممكنة من المعلومات عبر القناة أو الوسيلة الاتصالية؟ وكيف يمكن قياس قدرة الوسيلة في حمل المعلومات ونقلها بين المصدر والمتلقي؟ وكان التركيز في دراسة الوسيلة الاتصالية منصب على الراديو والتلفزيون وقد حددا عناصر العملية الاتصالية في: المصدر، الأداة والرسالة والمستقبل وأضاف عنصر دخيل هو الضوضاء. (17)

ومن جهة أخرى نجد نموذج "هارولد لاسوال" : الذي استمد نموذجه من أعمال الباحثان "شانون و ويفر" وقد اكتسب هذا النموذج صيتاً وشهرة واسعة لدى دارسي عمليات الاتصال، حيث عمل على تجزئة عملية الاتصال بالجمهور إلى



خمسة عناصر أساسية حددها في مجموعة من الأسئلة كالتالي: من؟ يقول ماذا؟ وبأي وسيلة؟ ولمن؟ وبأي تأثير؟ ونجد أن هذا النموذج ينظر للمستقبل بان له دور سلبي في عملية الاتصال فهو يهدف إلى جعل المتلقي يقتنع بوجهة نظر المصدر، وهذا ما جعل هذا النموذج امتداد لنموذج "شانون وويفر"، أي أن الاتصال يتم في اتجاه واحد. (18)

أما بالنسبة "لنيوكومب": " فهو يعتقد انه من المهم أن يكون للمرسل والمستقبل اتجاهات متشابهة نحو البيئة الاجتماعية والحكومة والسياسة العامة وبالتالي يمكن للمرسل والمستقبل الوصول إلى اتفاق بأقل تكلفة وجهد، بالإضافة لنموذج والذي يسمى أيضا نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين، ويرتكز هذا النموذج على دور قادة الرأي في توصيل المعلومات إلى المتلقي. (19) على سلامة الرسالة المرسله من طرف المصدر، ولاستمرارية العملية الاتصالية في شكل دائري. في مقابل ذلك نجد من بين المدارس التي تنفي وجود تغذية رجعية أو رجع الصدى بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وتتجاهل الاتصال الذي يحدث بينها والتي يمكن إدراكها من خلال تقسيم "عشوي مصطفى" للنظريات الكبرى للمؤسسة حيث صنفها إلى مجموعتين كبيرتين بشكل عام - معتمدا في ذلك على الإرث السوسولوجي المتعارف عليه خاصة من خلال النظرية التنظيمية - الوظيفية، والنظرية التنظيمية- الراديكالية " تقوم على أساس النقد الموجه إلى النظرية التنظيمية للمدرسة الوظيفية، معتمدة في ذلك على الفكر الاجتماعي الماركسي، وعلى طبيعة العلاقات الطبقيّة للمجتمع المعاصر، ونجد أن "النظرية الماركسية تعالج الكثير من القضايا مثل: الصراع الطبقي، والبناء الاجتماعي وقضايا الإنتاج، وظروف العمل المتنوعة... وتعتبر مشكلة الاغتراب في المصنع من بين أهم القضايا التي تناولها التحليل الماركسي. وعلى الرغم من ذلك فان دراسات السلوك التنظيمي في المؤسسات ما يزال يسيطر عليها الوظيفيون".

على العموم فان نظريات المؤسسة حاولت في كل مرة دراسة السلوكية والتنظيمية التي اعترضت مسار حياة المؤسسة الرأسمالية، معتمدة في ذلك على

دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسات بدرجة أولى، وعليه نجد "النموذج الكلاسيكي للمؤسسة ينقسم إلى مدرسة "فايول" للإدارة، ومدرسة الإدارة العلمية لتايلور، والمدرسة البيروقراطية لقيبر، أما النموذج السلوكي للمؤسسة فهو يرجع إلى مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>(20)</sup> وبالتالي يمكن تقسيم تلك النظريات التي اعتبرت المؤسسة نسق مغلق كالتالي:

### 1.1.3.3: المدرسة الميكانيكية:

تمتد هذه النظرية بجذورها التاريخية لأعمال ماكس فيبر (1864-1920) عالم اجتماعي ألماني - ومحاولته وضع نموذج للتنظيم البيروقراطي ذو طابع رسمي وموضوعي، وقد حدد جملة من الخصائص لهذا النموذج أهمها:

- وجود تقسيم واضح ومنظم للعمل.
- وضع هيكل تراتبي للسلطة.
- التركيز على الإجراءات المكتوبة.
- الاعتماد على مجموعة من القواعد الرسمية والجامعة وكان من أهم مبادئ النموذج المثالي التخصص في الأعمال، وتقنين الأدوار ومركزية السلطة واتخاذ القرار، وتوحيد الإجراءات.<sup>(21)</sup>

كما تعتبر المدرسة التaylorية إحدى المدارس الميكانيكية وتنسب هذه المدرسة "لفريدريك تايلور": "حيث تزامنت أعماله مع أعمال "هنري فايول" وركز هذا الأخير على الإدارة والقيادة والتوجيه، حيث يرى أن هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة: (في النشاطات المالية، المحاسبية، التنظيمية التجارية، التقنية والمراقبة).

أما "تايلور" فقد اهتم بتحليل العمل وفقا للمنهج العلمي ملخصا أعماله في كتاب مبادئ الإدارة العلمية حيث نظر للإنسان على أنه آلة منتجة يحتاج لصيانة كما تحتاج لذلك الآلة، وركز بشكل كبير على تقسيم العمل إلى وحداته الجزئية

والعمل على تدريب العمال لأداء مهامهم وفي ذلك محاولة منه للقضاء على الحركات الزائدة غير المنتجة، والاقتصادي في الوقت والجهد.<sup>(22)</sup>

وعلى الرغم من النتائج الايجابية التي حققتها هذه المدرسة - ولاسيما في بدايات تطبيقها - على المستوى الاقتصادي فان آثارها السلبية على المستويين الفردي والمؤسستي قد طغى على محاسنها، ذلك أن التقسيم الشبه الذري للعمل قد جعل العمال يؤدون حركات روتينية مملة، مما جعلهم يشعرون بتفاهة العمل الذي يقومون به ومن ثم تفاهة مركزهم الاجتماعي، وأهم نقد وجه لهذه المدرسة هو نظرتها الضيقة للإنسان، واختزال جميع أبعاده إلى البعد الاقتصادي والمادي فقط واعتبار الإنسان آلة بحاجة لتحفيزات مادية - أجر، مكافآت - من اجل زيادة إنتاجه والاحتفاظ به لمدة أطول في العملية الإنتاجية.بالإضافة لإهمالها لتأثيرات المحيط الخارجي الذي توجد فيه المؤسسة واعتبارها نسفا مغلقا، يمكن القول أنها تعتبر المؤسسة: "كنظام عقلائي مغلق يتجاهل النموذج المحيط"<sup>(23)</sup> كما أغفلت العلاقات والاتصالات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية والإنسانية للأفراد.

باختصار هذه أهم الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة بعد المحاولات العديدة لتطبيقها في مجال التنظيمات والمؤسسات الصناعية، وما تركته من آثار سلبية على العمال والمؤسسة، وعلى اثر ذلك بدا أرباب العمل والمسирون يبحثون عن أساليب جديدة لتجاوز سلبيات المدرسة الميكانيكية، فكانت مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية هي السبيل الوحيد والمناسب لمواجهة الأزمات التي أحدثتها محاولات تطبيق مبادئ المدرسة السابقة.

### 2.1.3.3: مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد سبق التأكيد على أن المدرسة الميكانيكية كانت لها آثارها السلبية على الأفراد والمؤسسة، تمثلت في ظهور مشاكل عدة منها: الاضرابات، الغيابات والأمراض المهنية والنفسية، بطبيعة الحال كانت لهذه المشاكل آثارها السلبية على الإنتاجية والعمل.

وأمام رغبة أرباب العمل في تحسين الأداء ومن ثمة زيادة الربحية بدؤوا يبحثون عن حلول لتلك المشاكل مستعينين في ذلك بعلماء النفس، فظهرت على اثر ذلك دراسات "هاوثورن " وهي مجموعة دراسات ميدانية أجريت بين (1927 و1932) في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة هاوثورن قرب شيكاغو. (24)

في بداية هذه الدراسة كان التركيز منصب على العوامل المادية وآثارها على أداء العمال مثل: (الإنارة والضوضاء... الخ) لكنهم توصلوا إلى نتيجة ايجابية تمثلت في نقل بؤرة الاهتمام من البحث في الجوانب المادية إلى الجوانب الإنسانية، واكتشفوا أن المحفزات المادية غير كافية لدفع العمال لأداء مهامهم وإنما هناك محفزات أخرى معنوية كالانتماء لجماعة العمل والتقدير والاحترام وتوصلوا بذلك إلى اكتشاف الجماعات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية واعتمدوا في تحليلهم على المنهج الانثربولوجي ودراسة الحالات. وعلى الرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أثارَت مسائل جديدة كالعلاقات الإنسانية والجماعات غير الرسمية، وكذلك الاتصالات والروح المعنوية، فإنها أهملت عدة مفاهيم منها السلطة والصراع. كما أن تركيزها كان منصب على الجوانب النفسية في محيط العمل. وربما يرجع هذا للتوجه الايديولوجي للباحثين وتحيزهم لأرباب العمل لكونهم موظفين في المؤسسات الرأسمالية، ولا يستطيعون إثارة مسائل حساسة كالسلطة والصراع، كما أن المدرسة قد أهملت تأثير المحيط الخارجي على المنظمة واعتبرتها نسق مغلق على نفسها. أن هذا الانحصار لمدرسة العلاقات الإنسانية داخل محيط المؤسسة قد أدى إلى تبلور تصور نظري يهتم بدراسة المنظمات في إطار مؤسستي ونسقي متداخل الأطراف، هذا التصور يمكن إبرازه في حدود مدرسة الأنساق المفتوحة.

على العموم يمكن القول أن أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة البداية الأولى لدراسة الاتصالات في التنظيمات وان كانت هي الأخرى لم تنبالي بالتغذية الرجعية مع المحيط الخارجي للمؤسسة، والتفاعل الحاصل بينها وبين المحيط، لذلك نجد أن مفهوم التغذية الرجعية ظهر في المجال الاتصالي بشكل

واضح في النموذج النظري "لوينر" إلى جانب تناول المؤسسة كنسق مفتوح على المحيط.

### 2.3.3: النظرية الاتصالية ومدرسة الانساق المفتوحة:

أضاف "توبرت وينر" مفهوم رجع الصدى وذلك بجعل العملية الاتصالية تتم في شكل دائري وليس خطي، وقامت مدرسة "بالو ألتو" بتحسين نموذج "وينر" وتأكيد إمكانية تطبيق هذا النموذج على "الجانب الإنساني.... وهذا يعني إمكانية تطبيقه على كل ما هو ببيكولوجي و سيكو اجتماعي (التمثلات والمرجعيات)، بمعنى آخر أن الفرد لا يعيش بمعزل عن هذه التمثلات وإنما يحملها معه إلى التنظيم، وان أي تشويش على الفرد يؤدي إلى تشويش على التنظيم<sup>(25)</sup>

\* كما نجد نموذج "وستلي ماكلين": الذي اخذ بعين الاعتبار رجع الصدى، ويرى هذا النموذج بان الرسالة التي يصدرها (المرسل) قادة سياسيين أو غيرهم، تختلف عن نفس الرسالة التي تذيغها الرسائل الإعلامية، وكذلك تختلف عن الإدراك الدقيق للرسالة من قبل المتلقي. بالإضافة لهذه النماذج نجد النموذج النظري للاتصال لكل من "ديفيد بورلو"، ونموذج الاعتماد المتبادل، نموذج فرض الصمت ونموذج "روجرز" الذي نشر عام (1981). والأمر كذلك بالنسبة للمؤسسة التي لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه وهذا ما أكدته مدرسة الأنساق المفتوحة، التي تعتبر من أهم المدارس التي تناولت المؤسسات كأنساق مفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي، ولقد ظهرت عدة نماذج في هذا الإطار.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم النسق قد كانت بدايته الأولى في البيولوجيا، وذلك من خلال تحليل الكائن الحي إلى مجموعة من الوحدات الفرعية، والتأكيد على أن هناك تبادل وتفاعل بين هذه الوحدات الفرعية، من خلال تجزئة الكائن الحي إلى أبسط مكوناته - الخلايا - إلا أن هذه الطريقة في التحليل قد ظهرت قبل ذلك في علم اللغات كنظم كبيرة أو معقدة، وفي علوم أخرى دقيقة كأنظمة بسيطة مثل الرياضيات.

حيث كان العالم البيولوجي الأمريكي "بير تلتيفي" صاحب أول كتاب في النظرية العامة للأنساق، وقد عرف النسق على انه "مجموعة من الوحدات المؤثرة في بعضها البعض".<sup>(26)</sup> وهذا التعريف يؤكد أن هناك تفاعل بين الوحدات المكونة للنسق، ويميز هذا العالم البيولوجي الأمريكي بين النسق المغلق والنسق المفتوح، فالأول منعزل عن العالم الخارجي (المحيط) ويخضع إلى تغيرات داخلية، كل حركة تتم داخل النظام تسجل، أما النسق المفتوح فهو في ارتباط دائم مع المحيط الذي اتفق على عدم استقراره.

كما نجد " ايدقار مورن" يعرف النسق على انه وحدة إجمالية منظمة من التفاعلات بين العناصر والأفعال والأفراد.<sup>(27)</sup> وما يلاحظ على هذا التعريف انه لا يخص الكائن الحي فحسب بل يتعداه للأنساق الاجتماعية، التي تتكون من الأفراد أو الأفعال لتشكل وحداتها الجزئية، وتجمع في وحدة كبيرة ومتميزة لتشكل النسق الكلي، وبذلك تم نقل مفهوم النسق إلى العلوم الاجتماعية، ويعتبر العالم الاجتماعي "تالكوت بارسونز" من رواد نظرية الأنساق العامة. ومن أهم مبادئها هو التركيز على الكلية، وعلى أن الكل ذو دلالة على عكس تناول الوحدات الجزئية ودراستها على حدى. ويقصد بالنسق في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة مجموعة من الوحدات التي تتميز بهيكل ما، على أن هذا الهيكل أو الشكل متميز عن المحيط الخارجي.<sup>(28)</sup>

ومن أهم نماذج دراسة التنظيمات كأنساق اجتماعية نجد نموذج "هومانز" ونموذج "تامسترك"، حيث ينسب النموذج الأول إلى الباحث الاجتماعي هومانز الذي اقترح نموذجا لدراسة الأنساق الاجتماعية، يبين فيه أن أي نسق اجتماعي يعيش في وسط محيط اجتماعي ذو ثلاثة أبعاد: المحيط الطبيعي (الأرض، الطقس،.... الخ)، المحيط الثقافي ( القيم والمعايير الاجتماعية)، والمحيط البيولوجي، ويرى انه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي، كما انه لا يخرج عن إطار هذا التأثير المتبادل بين النسقين التأثير الحاصل بين التنظيم الرسمي و اللارسمي داخل النسق. أما بالنسبة لنموذج "تافستوك": فهو يرجع إلى البحوث

الميدانية التي أجريت في الخمسينيات من قبل معهد تافستوك بلندن حول التغيير التكنولوجي وما ينجر عنه من تغيير في سلوك الأفراد، هذه البحوث أدت إلى بلورة نموذج تنظيمي جديد يطلق عليه النموذج التقني - الاجتماعي، ومن هذا المنطلق يجب الأخذ بالحسبان البعد التقني للمؤسسة- ويظهر هذا البعد في الآلات والمواد الخام- وبعد اجتماعي (يتمثل في علاقات العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية)، وعلى العموم فإن البعدين السابقين في تفاعل مستمر فيما بينهما وفي حالة تأثير وتأثر مع المحيط الخارجي للمؤسسة، ومن أشهر الدراسات في هذا المجال نجد دراسة "رايس" سنة (1958) التي أجريت بمصانع النسيج بأحمد آباد بالهند، حيث توصلت هذه الدراسة إلى تأكيد ضرورة تفتح المؤسسة على محيطها الخارجي، بالإضافة لدراسة الأمريكيان "كاتز وكاهن".<sup>(29)</sup> على كل، فإن من أهم خصائص النسق المفتوح، استيراد الطاقة، وكذلك تحويل الطاقة إلى منتجات أو خدمات بالإضافة إلى المعلومات والتغذية العكسية، وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة للمعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي، لتفادي المخاطر وتجنب التلاشي، وبالتالي تظهر الحلقة الدائرية بين المؤسسة والمحيط، فالمؤسسة تحصل من المحيط على مواد ومعلومات ومختلف أنواع الطاقة، وتوجه إليه بدورها منتجات ومعلومات في شكل مخرجات.

وهكذا يظهر أن هذه المدرسة - مدرسة الأنساق المفتوحة - هي المقاربة النظرية الأنسب والتي من الممكن أن ينساق في إطارها دراسة موضوع الاتصال الخارجي والداخلي للمؤسسة.

ويبدو واضحا بان دراسة المؤسسات كأنساق مفتوحة هو أمر صعب للغاية وقد حدد "شين" صعوبة تناول المؤسسات كأنساق مفتوحة في العوامل التالية<sup>(30)</sup> :

- صعوبة تعريف حدود النسق وضبط محيطه الخارجي.
- تعدد أهداف ووظائف المنظمة.
- تشكل المنظمة من ممثلي المحيط الخارجي باتجاهاتهم وأهدافهم ومطامحهم المختلفة أحيانا والمتناقضة أحيانا أخرى.

- تغير المحيط نفسه، وخاصة في مجالات التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة والاجتماع والقيم الثقافية.

إن هذه الصعوبات التي يضعها "شين" ليست إلا بغرض مراعاتها عند تناول المؤسسات كأنساق مفتوحة تنشط في وسط تختلف مميزاته من مجتمع لآخر ومن وقت لآخر. وعليه ينبغي على المؤسسة مراعاة المحيط الذي تعيش فيه لتجنب المخاطر والمحافظة على حياتها وعلى وجودها، ومن ثمة يتبادر لأذهاننا تساؤلات عدة حول محيط المؤسسة، منها ماذا نعني أولاً بمحيط المؤسسة؟، هل هو كل ما يوجد خارج حدود المؤسسة؟ أم هل هو محيط نسبي وخاص؟، وهذا ما سوف نحاول التعرف عليه في العنصر التالي:

### 3.3.3: محيط المؤسسة كنسق مفتوح للاتصال:

نجد أن "بومخلوف محمد" حدد بيئتين للمؤسسة، بيئة عامة، والتي يعني بها المجتمع الواسع بكل أنظمتها الفرعية السياسية، اقتصادية، أو اجتماعية، وبيئة خاصة، وهي مجموعة العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على المنظمة. أما "عشوي مصطفى" فقد حدد محيط النسق على أنه "مجموع العوامل الطبيعية والفيزيائية والاجتماعية الموجودة خارج حدود النسق، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية اتخاذ القرار من أطراف المؤسسة،" ويبدو واضحاً أن المحيط لا نعني به كل ما يوجد خارج المؤسسة بل فقط العوامل المكونة له والتي لها تأثيرات واضحة على حياة المؤسسة، أي أن محيطها شيء نسبي والمهم هو أن "عدم العناية بالمحيط الخارجي، قد أدى بكثير من المنظمات إلى الإفلاس أو إلى حالة الجمود والعجز عن مسايرة التطور العلمي والتغير الاجتماعي والاقتصادي".<sup>(31)</sup>

وبذلك يمكن أن "تميز بين نوعين من المحيط بالنسبة للمؤسسة، المحيط الخاص والمحيط العام، فالمحيط العام يعتبر مشتركاً بالنسبة لكل المؤسسات، أما المحيط الخاص، فهو يختلف من مؤسسة لأخرى ويعني المؤسسات الأخرى التي



تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد اللازمة لنموها ولتطورها". وفي هذا الصدد نجد عدوي ناصر<sup>(31)</sup> قد حدد مكونات محيط المؤسسة في مجموعتين:

أ- محيط مباشر: يتكون بدوره من:

- سوق السلع والخدمات وهو نقطة اتصال بين المستهلك أو أطراف اقتصادية معينة والمؤسسة. - سوق العمل. - سوق المال. - نظام التربية والتكوين. - النظام القانوني.

- نظام العلاقات مع الإدارة الوطنية (كالبلديات والولايات).

وتجدر الإشارة إلى أن المحيط المباشر لا ينفصل عن المحيط العام أو غير المباشر.

ب- محيط غير مباشر: ونجد فيه مجموعة من الأنظمة:

- النظام الاقتصادي والبيئي.

- النظام الديمغرافي والثقافي.

- النظام العلمي والتقني.

- النظام الاجتماعي والسياسي ويهتم النظام الأخير بطرق توزيع السلطة.

ويشبه هذا التقسيم "لداوي عدوي" ناصر تقسيم "موريل فليب" لجمهور المؤسسة الذي قسمه:

ج/ جمهور داخلي: والذي يتكون من القادة النقابيين ولجان المؤسسة، ومجموع العمال.

د/ الجمهور الخارجي القريب: ويتكون من الموزعين والموردين والمساهمين والمتعاملين الماليين والمنتخبين المحليين والزبائن.

هـ/ الجمهور الخارجي البعيد: ويتكون من الأوساط المالية والاقتصادية والسلطات العمومية والإدارية (البلديات... الخ) والوسط التعليمي، وجمعيات المستهلكين ووسائل الإعلام والاتصال، مثل الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية.<sup>(32)</sup>

ويبدو واضحا أن هذا التقسيم قد تم عرضه بتفصيل دقيق لجميع المتعاملين مع المؤسسة أو النسق بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما يتحدد التأثير والتأثر بين المؤسسة والمحيط بناء على عمليات الاستراد والتصدير لمختلف أنواع الطاقة، ويبدو جليا أن التركيز كان منصب في كيفية تأقلم المؤسسات مع التغيرات الحاصلة

في المحيط، وتستعين المؤسسة- لتحقيق ذلك التأقلم- بقنوات اتصال مرنة وواضحة تسمح بانتقال المعلومات من المؤسسة إلى المحيط ومن هذا الأخير نحو المؤسسة. وهكذا تظهر الحاجة لتخطيط مسبق ودراسة معمقة لهذه العلاقة التفاعلية مما يسمح للمؤسسة - بعدما تعودت أن ينظر لها على أنها مستقبل سلبي للرسائل تكيف وتتأقلم مع متغيرات المحيط الخارجي- بان تكون مرسل ومستقبل للمعلومات " في ذات الوقت تستطيع أن ترسل رسائلها نحو المحيط الخارجي، وان تتحكم في معلوماتها سواء كانت هذه الأخيرة-المعلومات- تتعلق بالمنتجات أو بصورة المؤسسة وصورة منتوجاتها لتصبح ككيان اجتماعي قادر على إنتاج قيم جديدة تؤثر بها على أفراد المجتمع وعلى أنظمتها المختلفة، ويلعب الاتصال الخارجي دورا كبيرا في إرسال هذه المعلومات وإصابة المستهدفين وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو المنتج والمؤسسة، ويستعين الاتصال الخارجي بتقنيات اتصال مختلفة سوف نحاول تحديدها وتحديد أهدافها في الفصل الموالي.

### 4.3: الاتصال ومقوماته في إدارة المؤسسات :

الاتصال شيء نقوم به في معظم ساعات حياتنا وهو عمل سهل ولكن الناجح منه صعب، ويتطلب جهدا وشروطا بل ويحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة تتعلق بنمط الشخصية. إذ يتأتى عمل الإداري الناجح وفي مقدمة ذلك عمل المدير من كونه ذا كفاءة تحليلية أكبر فيما يخص تصميمه لعملية الاتصال، وكذلك من كونه ذا موضوعية أكبر لتحديد كيفية إيصالها.

ولعل هذه الحقيقة توضح الأدوات الأساسية التي يجب أن يدركها بوعي كاف كل مسؤول أو مدير يخطط لعملية الإتصال وينفذها، على أن الاتصال بشكل فعال في العمل، يعد في أقل الأحوال تحديا لا يستهان به، مثله في ذلك مثل الاتصال في العلاقات الشخصية:

وفي هذا الإطار إن الباحث والخبير "بيتر دركر" "B. DARKAR" قام باختبارات ذات قيمة علمية وإدارية هامة، حول مدى صعوبة الاتصال المتعلق بأحوال العمل ومشاكله، وحدد أربعة مبادئ أساسية للاتصال في المؤسسة هي: (33)

**1- الاتصال :** إدراك: إذ في الاتصال ومهما تكن وسيلته، فإن أول الأسئلة التي يجب طرحها هي:

- هل يقع هذا الاتصال ضمن دائرة الإدراك الحسي للمتلقي؟
- هل يستطيع الوصول إليه أو إستلامه؟

تجدر الإشارة هنا إلى أن ما يصل من خلال عملية الاتصال هو فقط ما يمكن فهمه، ولنأخذ في اعتبارنا هنا حالة موظفين تلقوا تقييما لاذعا لأدائهم في المؤسسة.

- هل يستطيع هؤلاء الموظفون أن يبرروا بعقلانية الانتقادات الموجهة لهم؟
- هل لديهم القدرة على بذل جهد أكبر؟ وهل تتوفر لهم الموارد التي يمكن أن تساعد على التغيير؟

**2- الاتصال أمل وتوقع:** لقد أفضت البحوث منذ حوالي (70) سنة إلى استنتاج أساسي، وهو أن الناس يميلون لسماع ما يحبون سماعه ويحجمون عن ما هو غير مرغوب أو مألوف لديهم، وكذلك يتحصنون ضد ما هو مثير لمخاوفهم.

إن التغيير التدريجي بخطوات مضطربة وصغيرة أفضى في النهاية إلى حقيقة مفادها "أن ما تم إستيعابه وفهمه من عملية الاتصال ليس ما كان مرجوا فهمه وإستيعابه"، وعليه فمن غير الممكن لعملية الاتصال هذه أن تكون نافعة أو ناجحة، أما ما هو نافع فيمثل في الحقيقة القائلة : إنك فقط عن طريق فهمك لأعضاء جمهورك، وتمتلك لاهتماماتهم وتوقعاتهم، تستطيع أن تؤثر فيهم، كي يروا شيئا ما جديدا في دائرة ضوء جديدة" (34)

**3- الاتصال يخلق متطلبات:** إذ يتطلب الاتصال على الدوام أن يصبح المتلقي "شخصا ما، يقوم بشيء ما، ويؤمن بشيء ما!"، بمعنى أن الاتصال عادة ما يتطلب من المتلقي أن يبذل ما لديه من الانتباه والتفهم والدعم والمعلومات، والمال، ولربما كان أكثر المتطلبات أهمية، أن الاتصال يتطلب الوقت، وعليه

وقبل الشروع في أي حالة اتصال يخص العمل يجب أن يسأل القائم بالاتصال نفسه. (35)

- لماذا يتعين على القائم بالاتصال إنفاق الوقت على هذا العمل؟

- وما الذي يحفز شخصا آخر ليعطيني من وقته ما أريده؟

- وهل تراه سيغدو مقتنعا في النهاية أنه قد تصرف بوقته وأنفقه بشكل جيد؟

**4- الاتصال والمعلومات شيان مختلفان:** يبدو في الحقيقة أنهما متعارضان ومتداخلان في الوقت نفسه بشكل كبير، حيث أن اليوم وبسبب الانفجار الإعلامي، فإن البيانات تغرنا بكثافة وباستمرار حيث قد بات الحصول على الكثير من المعلومات المملوءة بالحقائق أمرا متاحا ومتيسرا، لكن كيف نستطيع أن نميز هذه الحقائق ونصنفها حسب أهميتها؟ نجد ثمة بضع أسئلة تجاه هذا الوضع ينبغي الإجابة عنها ومنها:

- متى تريد أن تنقل المعلومات؟ وتحت أي ظروف؟

- متى تريد أن تبدأ عملية الاتصال؟

- لماذا يجب على جمهورك أن يلتقط اتصالك بشكل قوي، ولماذا عليه أن يعيرك انتباهه؟

من جهة ثانية ندرك أن الناس بطبيعتهم يقاومون التغيير، وأن ضمان انتباههم هدف أساسي في العملية الاتصالية لذا لا بد من أن تسأل نفسك:

- كيف يمكنك الوصول إليهم بأقصى تأثير ممكن؟

وعندما تبدأ تخطيطك، ضرورة وضع حقيقة هامة في الحسبان وهي من أنت كمصدر أو كمرسل اتصالي؟

\* **المصدر:** من أنت كمتصل: من الأمور المحسوم فيها، هو أن نتقن أدوات تحليل الاتصال، وتقنيات التحرير الفعال لرسائل الاتصال، فإن نجاحك كمتصل سيعتمد أساسا على الكيفية التي نفهم من خلالها الأشخاص، ولا نبالغ إذا أشرنا مرة أخرى إلى دراسة أرسطو العامة للاتصال، التي وضعت منذ مئات السنين والتي تقوم على

فن البلاغة، وقد حدد أرسطو ثلاث نوعيات أساسية للاتصال الناجح وهي: (36)  
الشعارات، والتأسي، والأخلاقيات.

**1- الشعارات:** وتعني جوهرية متطلبات اللغة: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- هل اخترت الكلمات الصحيحة؟

- هل قمت ببنائها على شكل جمل متماسكة واضحة؟

- هل تحمل كل فقرة وحدة مختصرة مفيدة من الأفكار؟

- هل حددت جميع البيانات المعنية، وبينت عليها حاجة مقنعة؟

- هل لديك وباختصار المهارات الأساسية لأن تكون مصدرا اتصاليا فعالا؟

يتضمن هذا التصنيف لرسطو طاليس العديد من النوعيات الحاسمة، مثل المطالبة  
بالأسلوب والبناء التي سنتطرق لها فيما بعد:

**2- التأسي:** ويعني سيطرة القائم بالاتصال على عواطف الجمهور، إذ وعلى الرغم  
من أن العاطفة ربما تظهر شاذة، وفي غير مكانها بالنسبة للكثيرين في أوضاع  
العمل، إلا أن الوقائع الحقيقية تشير إلى أن العواطف تلعب دورا أساسيا في كل  
تفاعل يخص العمل.

- إذ من المحتمل أكثر أن يساعد الموظف زميله في العمل يحبه من أن يفعل ذلك  
مع زميل آخر لا يكن له المشاعر الطيبة.

- قد يعمل الموظف باجتهاد أكبر من أجل رئيسه في العمل يشعر أنه يكن له  
الاحترام ويحسبه عليه.

- كما قد يقوم المسؤول بترقية موظف مؤهل تربطه به علاقة صداقة بدلا من  
منافسه الموهوب الذي تشك فيه دون معنى.

- ويتضمن التأسي أيضا فكرة كون الأفراد المتعاطفين، والجماهير العامة، أكثر  
مبالاة واهتماما ومساندة للشخص الذي يفهم وجهة نظرهم، حتى لو كانوا رافضين له  
من حيث المبدأ، ولعل الأكثر أهمية هنا هو المقدرة على مناشدة إحساس الجمهور

بالعدالة والاحترام والقيم الإنسانية في حقل اتصال المؤسسة، وبالمقابل نفسه في حقول الاتصال الأخرى.

**3- الأخلاقيات:** وتعني جوهريا: من أنت كشخص؟ هل لدى موظفيك وزملائك ورؤسائك استعداد كامل لكي يتقوا بك ويأتمنوك؟ هل جعلت حاجاتك ثانوية بالنسبة لحاجاتهم عندما تكون أهدافهم هامة؟ هل حررت ما أردت قوله بصدق؟

إن عاملي التآسي والأخلاقيات خصوصا، يبرزان الاعتبارات الأخلاقية للمتصل في العمل والإدارة، فالقادة أو المسؤولين قد يتصفون بطبائع سيئة وبالتالي سيرتكبون الأخطاء، لكن المرؤوسين ليس كذلك بسبب احترامهم لهم! إلا أنه لا بد من التأكيد هنا على أن الجماهير (العاملين) تصدر دائما أحكامها على قادتها، حول ما إذا كانوا متوازنين متعاونين وجديرين بالاحترام والمساندة، فإذا كان هذا التوازن، غير فعال في جميع الأوقات، وعلى أكمل وجه من أجل تأييده (القائد)، فإن كل ما في العالم من تحليلات وتقنيات لن تدفعهم لدعمه سواء كان محل ثقة ويعتمد بشكل كبير على كونه مفهوما واضحا أم كان يعمل من أجل غاية أكبر من الإهتمامات قصيرة المدى.<sup>(37)</sup>

لقد اقترح "أرسطو" ضمن تصنيفاته نقطة هامة أخرى أيدت وأثبتت على نحو واسع بالخبرة الحالية في تعليم الاتصال الخاص بالعمل وممارسته، فمتطلبات نظرية الاتصال، أو ميكانيزمات العلاقات العامة، قد تأتي بمدير لا يتمتع بأي فهم للطبيعة البشرية.<sup>(38)</sup> هذا الفهم الذي يمكن أن يجيء فقط من خلال قاعدة واسعة من المعارف والخبرة، مع ذلك فالاتصال ليس كتلة من المعارف التي ينبغي إتقانها مثل معارف العلوم الأخرى. إن المدير المعين حديثا قد يكون قابلا لتحقيق نجاح عظيم مع الزمن خارج حدود اختصاصه الضيق، أو مجاله التقني المركز، بل إنه وكلما ازدادت مسؤولياته، سوف يتعامل مع أقسام وفئات أخرى من الجمهور، بل ودوائر خارجية وقادة آخرين في العمل أو الثقافة أو الإدارة. إن الظاهر عموما هو أن المديرين الناجحين هم أناس نوعيون أيضا، أي أنهم يتكبنون بأسلوب جيد، ويتحدثون

بأسلوب جيد، ويحافظون على دائرة واسعة من الاهتمامات، سواء خارج حقولهم المعرفية أم داخلها، بمعنى أنهم يملكون قدرات عالية ومهارات فائقة في اتصال المؤسسات. والذين يجيدون الاتصال بالضرورة يجيدون الإصغاء، وهذا يساعد أيضا على تنمية شخصية المسؤول وتحقيق تكاملها وجعلها ملفتة للنظر، ومحل اهتمام وثقة الآخرين.

كذلك نسجل أن المتصل الجيد هو مستمع جيد، لأن حسن الاستماع يخلق في النهاية لصاحبه سمعة واسعة وجيدة باعتباره متحدثا بارعا ومتصلا فعالا، ولعل هذا ما يبرر تشديدنا من قبل على أهمية الفهم لحاجات الجمهور واهتماماته. (39)

### 1.4.3: مبادئ اتصال المؤسسة الفعال:

يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسبقى الاتصال لونا فنيا شخصيا يتصف بالذاتية الواضحة. ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع الأحوال، وبالنسبة لجميع الأشخاص. هذه المبادئ هي الوصايا العشرة للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية وهي: (40)

#### 1- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال، وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط، وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال، وإذا رجعنا إلى الواقع وبالضبط إلى ميدان الدراسة لوجدنا أن مبدأ التخطيط غير محقق بالكيفية العلمية والعملية الكافية.

#### 2- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:

حيث على كل من يحاول القيام بالاتصال أن يحدد الهدف الذي يريد تحقيقه من وراء ذلك، فإذا تم تحديد الهدف النهائي يتعين استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق الهدف المحدد. ولا يحاول القائم بالاتصال تحقيق أكثر من

اللازم في كل عملية اتصال، حيث كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح.

### 3- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات:

إذ هناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون مدركا لها وملما بتأثيراتها على الاتصال.

### 4- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال:

إن محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال ضرورية إلى جانب الكشف عن الحقائق التي يركز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل الاتصال أكثر فاعلية وموضوعية.

### 5- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال:

إن نبرات صوت القائم بالاتصال والتعبيرات التي ترسم على وجهه لها من الأهمية الكبرى في استجابة الآخرين وتفاعلهم مع الرسائل ومحتوى الاتصال بصفة عامة.

### 6- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة:

ذلك أن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيرا ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك، من حيث أنك تقوم بعملية الاتصال.

### 7- متابعة الاتصالات:

قد تضيع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما لم تتابع عملية الاتصال، فلن يتيسر لنا معرفة مدى هذا النجاح.

### 8- النظرة المستقبلية في الاتصال:



فكما يعد الاتصال لمقابلة احتياجاتنا الحالية في ظل الظروف الراهنة كذلك يجب أن يعد الاتصال وفقا للظروف والحاجات المستقبلية، وذلك لضمان التطور والفعالية المتجددة والمستمرة للاتصال.

#### 9- التوائم بين الأفعال والاتصالات:

أي عدم وجود انفصال من الناحية العملية بين ما تتطلبه عملية الاتصالات وبين ما نقوم به من أعمال وجهود خلال مراحل العملية الاتصالية.

#### 10- إجابة فن الاستماع:

لان الاستماع يفسح المجال أمام أطراف الاتصال إلى إجابة الاتصالات ومن ثم تحقيق التفاعل الكافي الذي تتطلبه عملية الاتصال الناجحة. ومن العوامل المساعدة على تحسين الاتصال في المؤسسة وتزيد في فعاليته نذكر على سبيل المثال لا الحصر: (41)

- إتاحة فرصة النقاش للآخرين. الإصغاء باهتمام وتفهم الآخرين. المشاركة الوجدانية للغير. إظهار تعبيرات ايجابية على الوجه. إظهار إشارات وحركات التفاعل والتكيف الايجابي. مجاملة الآخرين بإخلاص. إظهار الاحترام لآراء الآخرين. تقديم اقتراحات بناءة. إظهار تفهم مشاعر الغير. التوفيق بين الآراء عند الضرورة. التحدث بايجابية واضحة. التحدث بصورة بناءة وواضحة. معاملة الآخرين بنية واضحة. تأخير ردود الأفعال الفورية. مشاركة المعلومات والآراء مع الغير. المواجهة البناءة. الاستطراد في مناقشة أي موضوع. إثارة التساؤلات الواضحة والمفيدة. الاحتفاظ بثقة الآخرين واكتسابهم. الثقة في الآخرين. الاهتمام بالالتزام بالوعود. الاستجابة المناسبة لطلبات الآخرين. المعاونة وإبداء المشورة بالصورة المناسبة. المرونة في النقاش. النقد البناء.

ومحصلة هذا أن الاتصال في فضاء العمل داخل مجتمع المؤسسة يخضع لمحددات ومتطلبات ذات أبعاد فردية تتعلق بالشخصية، ومستوى التعليم والقدرات الذهنية و الدافعية وأخرى جماعية تتوقف على طبيعة جماعات العمل، وإدارة الصراعات والنزاعات التي تحدث بين العاملين باختلاف مراتبهم ومهامهم داخل

المؤسسة، إلى جانب محدد الرضا الوظيفي الذي يعتبر من الدعائم الرئيسية في الإدارة ونجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. كما يقوم الاتصال في المؤسسات على المحددات التنظيمية التي من أهمها عامل القيادة الإدارية الذي تتوقف عليه عملية إدارة وتوجيه الموظفين من طرف الإدارة وتوحيد جهودهم وتجسيد الأهداف المسطرة.

ولما كانت الإدارة ترتبط بالأشخاص أكثر مما ترتبط بالأشياء فان دراسة مجتمع المؤسسة ومشكلات الإدارة لا يتحقق بدون تحليل وفهم عالم الاتصال ومشكلاته، والاتصال لا يكون ذو فائدة بدون ضبط المبادئ والمقومات التي تجعل منه فعالا وإيجابيا على مستوى الأداء والعلاقات لدى الأفراد والجماعات. وهذه هي الوظيفة والغاية الأولى والأخيرة للاتصال، حتى تكون المؤسسة ناجحة وإدارتها فعالة.

### 2.4.3:الاتصال والعمليات الإدارية في المؤسسة:

منذ عام 1916 حدد "هنري فايول" "FAYOL" الوظائف المركزية للإدارة ومنها<sup>(4)</sup>

1- **التخطيط:** ويتمثل في صورته البسيطة في وضع خلاصة للأشياء التي ينبغي أن ينفذ.

2- **التنظيم:** وسنظهر من خلال تأسيس بنية شكلية يتم ضمنها تحديد المهام والأعمال وتنظيمها.

3- **التنسيق:** ويكون بواسطة ربط كل هيئة من هيئات عمل المؤسسة بالهيئات الأخرى التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- **الأوامر الإدارية:** أو اتخاذ القرارات: وتشمل كافة المجالات والمشكلات بما في ذلك تحديد المكافآت والعقوبات المترتبة عنها.

5- **الرقابة:** ويشمل ذلك تأسيس نظام رقابي قادر على قياس مدى جودة وفعالية أداء المؤسسة.

وقد أيد الباحثون الذين درسوا الإدارة بمنهج تجريبي القواعد السابقة بوصفها **نافعة جدا وصارمة جدا في آن معا**.

ويجدر الإشارة إلى أ، هناك من حدد هذه الوظائف أو المهام الإدارية الأساسية بشيء من التفصيل مثل إضافة وظيفة التقويم والإشراف. ومن جهة أخرى فقد حدد في السبعينات (1972) هنري "مينتزبيرج" H.MINTZBERG عشرة (10)

**أدوار في العمل** يمكن للمدير أن يتمثلها، أو أن يؤديها بنسب متفاوتة وهي: (43)

الرئيس، الصوري، القائد، المنسق، الرقيب، الداعية، الناطق الرسمي، المقاول أو رجل الأعمال، معالج الإضطراب، موزع الموارد، المدير المفاوض، أما اليوم فإن بعض هذه المهام، ربما يعبر عنها بطريقة مختلفة مثل:

1- المدير الصانع لصورة المؤسسة

2- المدير المحفز، شاحن الهمم ومبتكر الدوافع

3- المدير المسير أو المسهل للعمل

ومهما يكن من أمر، فإنه من الثابت أن كل واحدة من المهمات والوظائف السابقة ولكي تتجح أو تتجسد، إنما تتطلب عمليات اتصال فعالة، وهذا يجعلنا نقرر أن الاتصال في جميع الأحوال شرطا ضروريا في كل عملية إدارية وتنظيمية. ويلخص "مينتزبيرج" إلى نتيجة تثير الإستغراب وهي:

"إن المدير ما هو إلا الاتصالات اللفظية والمكتوبة" ويواصل ملاحظا أن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بكفاءة وسهولة، وعليهم أيضا أن يشركوا الآخرين، في رؤيتهم أو في رسمهم للاتجاه الذي يودون قيادة مؤسستهم نحوه". إن لم يكن بإمكانهم الموافقة بإحكام وعقلانية على هذه الخطط، فإنهم سينجرفون في الاتجاه المعاكس، ساحيين معهم فريق العمل أو المؤسسة نحو التعطل وربما الانهيار! (44)

لقد ركز "مينتزبيرج" على نقطة أساسية هنا، مؤداها أن الاتصال الفعال سواء أكان نجدة لأزمة طارئة، أم استجابة لخدمة خطة طويلة الأمد، إنما ينبع من رؤيتك للنجاح الذي تتصوره أو تتوقعه، وبالتالي تحفز جمهورك عن طريقه، الأمر الذي يعني أنه ومع مرور الوقت الذي تدعو فيه لإجتماع أو تكتب مذكرة، أو تسهل محادثة، ترسل خطابا بالبريد الإلكتروني أو تلقي كلمة، فإن "(90%) من عمالك الاتصالي يجب أن يكون قد أنجز مسبقا" (45)

### 5.3: التنظيم الإداري والاتصال في المؤسسة:

للإدارة تنظيما يقوم بعدة أهداف ووظائف. ولهذا نجد نظام الاتصالات بشكل الجهاز العصبي للإدارة، بشكل معنى الكلمة، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري، إلى الإدارة، مركز صناعة القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ.

وعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة، ولهذا يقرر "شاستر برنارد" "إن الوظيفة الأولى للإدارة، هي تطوير وصيانة نظم الاتصال". (46)

ويذهب "سيد هواري" نفس المذهب في قوله بأنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال. والتنظيم الإداري هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها. وللتنظيم دوما مستويان، رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف، وغير رسمي أو ضمني، وهو عبارة عن شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي، وكل من هذين المستويين له صلة وثيقة بعمليات الاتصال وتطورها ونتائجها، والتنظيم على المستويين في حالة تطور مستمر بطيء أو سريع إنما يندر أن يظل ثابتا، كما أن هذا التطور قد يكون في اتجاه إيجابي، حيث ترتفع درجة الفعالية والتماسك ضمن المؤسسة، أو اتجاه سلبي، حيث تتحجر العلاقات وتفقد فعاليتها، أو هي تتدهور لتدخل مرحلة الصراع، مع انعكاسات ذلك على الفعالية.

والمسألة الثانية الهامة المتعلقة بالتنظيم هي العلاقة بين المخطط والفعل، فالمخطط هو التنظيم الرسمي الموضوع في اللوائح، وهو الذي يفترض أن يطبق، ولكن ما يطبق، أو الفعلي يختلف عادة بدرجات متفاوتة عن المخطط، ذلك أن العاملين الذين يشتغلون مختلف الوظائف والمواقع، يمارسون معامهم من خلال تفسير ذاتي لما هو رسمي، وهناك دوما معادلة ذاتية تتدخل بصرف النظر عن مكونات وأسباب هذه المعادلة (نمط شخصي، أسلوب عمل، مصلحة مادية أو معنوية) الفارق بين المخطط والفعلي ينعكس على نظام الاتصالات في المؤسسة ويحدد مصيرها، وكلما ازداد الفارق كبرت الهوة بين التنظيم الرسمي والتنظيم الضمني، وبالتالي زادت كمية المعلومات والعلاقات التي تفلت من الضبط، وقلت القدرة على التحكم في عملية التسيير. (47)

#### أ - التنظيم الرسمي والاتصالات:

أحد أبرز مهام المدير اتخاذ القرارات، وحتى يتمكن من اتخاذ القرار لا بد له من توافر المعلومات والبيانات الضرورية عن الموضوع، وتتوفر هذه البيانات من خلال مختلف مصادر المعلومات في المؤسسة وخارجها، بواسطة الاتصال المساعد، وعبر قنوات متنوعة هي وسائل الاتصال وشبكاته. وعندما يتخذ المدير قراره لا بد من إيصاله على شكل تعليمات وأوامر إلى مواقع التنفيذ، لوضعه موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضا أن تسيير هذه المعلومات من أعلى إلى أسفل من خلال الاتصال الهابط، عبر قنوات معينة ووفقا لتسلسل معين يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، ويسمى نظام الأوامر الذي يحدد من يملك حق المر على من وفي أي موضوع.

إضافة إلى هذه الاتصالات المساعدة على شكل معلومات من القمة إلى مواقع التنفيذ، هناك الاتصالات الأفقية بين مختلف الأشخاص الذين يشتغلون نفس المستوى في أقسام مختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات في أي مؤسسة على شكل شبكات الاتصال والقنوات المستخدمة فيها بين المراكز الثلاثة التالية: مركز المعلومات، مركز اتخاذ القرارات ومركز التنفيذ. ويحدد التنظيم الرسمي العلاقة بين هذه المراكز

الثلاثة يحدد مثلا من له حق الحصول على المعلومات من كل من مراكز المعلومات. ومن له حق إصدار التعليمات إلى كل من مراكز التنفيذ، وتسمى هذه العملية باسم خطوط السلطة. (48)

والسؤال الآن هو ما هي الشروط التي تحدد عملية الاتصال بين هذه المراكز؟ وما هي المحكات التي تساعد المدير على اختيار نظام أفضل للاتصالات ضمن مؤسسته؟ تقع الإجابة على هذين التساؤلين في علاج نقطتين أساسيتين هما وحدة السلطة الأمرة، ونظاك الإشراف.

#### ب - وحدة السلطة الأمرة:

تعني وحدة السلطة الأمرة أنه لا يجوز لأي شخص إعطاء الأوامر والتعليمات إلا إلى مرؤوسه المباشر، الذي يقوم بدوره بغصدار الأوامر إلى مرؤوسيه وهكذا... وهو ما يطلق عليه اسم تدرج السلطة، وهكذا فطالما أن الأساس في السلطة هو امتثال المرؤوس للرئيس صاحب السلطة فإنه من الضروري عدم وجود أكثر من شخص واحد له سلطة على شخص آخر، ولا يجوز أن يكون هناك في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسين في نفس الوقت، وتعني وحدة السلطة الأمرة من ناحية ثانية أنه لا يجوز لأي مرؤوس أن يرجع لأكثر من رئيس واحد في نفس الوقت. و مبدأ وحدة السلطة الأمرة هو الكفيل بالحفاظ على سلامة الهيكل التنظيمي وتنسيق الأعمال بين مختلف المستويات الإدارية، وكلما زادت حالات خرق هذا المبدأ دل ذلك على عدم ملائمة الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة أو دل على عدم تجاوز المؤسسة لمرحلة العلاقات الأولية التي تتصف بتدني درجة العلاقة الرسمية وطغيان العلاقات الشخصية مع ما يجر ذلك من عشوائية. إن مبدأ وحدة السلطة الأمرة هو الذي يحصن المؤسسة ضد التخبط والتفكك والتضارب في التعليمات التي توجه إلى نفس مركز التنفيذ من أكثر من مركز واحد للقرار، فهذه القرارات قد تتضارب فيما بينها، ويزيد هذا التضارب نتيجة لعدم وصول معلومات موحدة من مراكز البيانات إلى كل مراكز القرار، وهكذا ينتشتت جهود العاملين ما بين أوامر وأوامر مضادة أو متعارضة معها. (49) على أن

الخطر لا يتوقف عند حد الاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل بل يتجاوزه إلى الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى، في هذه الحالة تقوم عمليات التفاف كثيرة حول الرئيس المباشر وصولاً إلى المستويات الإدارية الأعلى طمعا بالتقرب منها والاستفادة من نفوذها، وقد تستخدم هذه الاتصالات للتمرد على الرئيس المباشر والنيل من سلطته، أو التهرب من المسؤولية تجاهه، وهذا بدوره يفتح الباب واسعاً أمام صراع النفوذ في المؤسسة، مما ينعكس على الروح المعنوية وتماسك جماعة العمل ويؤدي إلى تدهور مستوى الأداء للعاملين.

وإذا كان هذا المبدأ مطبقاً بشكل مفرط في جموده في القطاع الحكومي مما يحوله إلى بيروقراطية قاتلة، تؤدي إلى طول دورة المعلومات وبطئها الشديد وتأخيرها للتنفيذ، مع كل ما يعنيه ذلك من هدر للمجهودات، فإن إغراء عدم الالتزام به يكاد يشكل سمة عامة في المؤسسة الناشئة، وفي القطاع العام على حد سواء، ذلك أن التحول من العلاقات الأولية، وجها لوجه، ليس بالأمر الهين على الرئيس والمرؤوس معاً، فالأول يود أن يشعر بسلطته تمارس مباشرة على كل المراكز والأشخاص في المؤسسة. إن الروح الجهوية والمحسوبية لازالت تتغلغل في أعماق نفوسنا وتبرز إلى السطح عن قصد أو غير قصد، والوجه الآخر لهذه العملية هو موقف المرؤوس غير العلمي في العمل، أنه بحكم سيادة نفس الميول من محاباة ومحسوبية، يود أن يتقرب من السلطة كضمانة له من المفاجآت، هذا التقرب لا بد أن يكون على حساب الموضوعية في العمال.

إن أحد التحديات أمام المدير في المؤسسة الجزائرية هو كيفية احترام وحدة السلطة الأمرة ضمناً للموضوعية والفعالية الانتاجية، بدون أن يقع في الجمود البيروقراطي الذي لا يقل في إشكاليته عن جهوية العلاقات، والتحدي الذي يجابهه هو بكلمة أخرى كيفية التوفيق بين إيجابيت وحدة السلطة الأمرة بما تتضمنه من عقلانية وموضوعية، والعلاقات الأولية بما فيها من تقارب بين العاملين وبين الإدارة، وبث الجو الطبيعي الذي يشعر كل واحد بالانتماء، تلك هي إحدى مهارات المدير الفعال، ويمكنه أن يفعل ذلك من خلال التمييز بين ضرورات العمل التي تحكمها

الموضوعية والعلاقات الرسمية، وبين ضرورات تماسك الجماعة وتعزيز الصلات بينها التي تحكمها المناسبات الودية، وباختصار يمكن للمدير في المؤسسة الجامعية الجزائرية أن يكسب هذا التحدي من خلال بث الروح العلمية في العمل وتنمية الثقة بينه وبين العاملين.

### ج- نطاق الإشراف:

ويتجلى في المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد وبالطبع تزداد كمية الاتصالات بين المدير وبين العاملين معه، كلما اتسع نطاق الإشراف، ولذلك لا بد له أن يقرر المدى الأنسب لإشرافه تبعا لاستراتيجيته في الإدارة.

وهناك عوامل عدة تحدد نطاق الإشراف، أهمها: (50)

- الوقت المتاح للمدير للاتصال مع المرؤوسين
- قدرات وطاقات وخبرة الرئيس بأعمال المرؤوسين، فكلما زادت الخبرة قل الوقت اللازم لإنجاز العمل، وبالتالي أتيح للمدير وقت إضافي للإشراف.
- خبرة المرؤوسين بأعمالهم، المرؤوس الجديد يحتاج بالضرورة إلى درجة إشراف أكبر من المرؤوس الذي يعرف عمله تماما، وهكذا كلما زادت خبرة المرؤوسين وقلت حاجتهم للإشراف أتيح للمدير مزيد من الوقت للإشراف على عدد أكبر من العاملين.
- طبيعة النشاط، فالنشاط الروتيني يسمح بنطاق إشراف أكبر من الأعمال التي تتطلب تخطيطا وابتكارا، فرييس واحد يمكنه أن يشرف بسهولة على أعمال عدد كبير من كتبة الحسابات مثلا، أو من العاملين على الآلة الطابعة.
- مدى استقرار ظروف العمل، كلما استقرت ظروف العمل واتضحت المهام قلت الحاجة إلى الإشراف وزادت إمكانية اتساعه، بينما أن الأعمال التي تتم في ظروف متغيرة تستدعي اتخاذ قرارات تبعا لتلك التغيرات تحتاج إلى درجة إشراف أكبر مما يؤدي إلى انحسار عدد العاملين الذي يمكن الإشراف عليه.
- درجة تفويض السلطات: فكلما اتسع مجال التفويض قلت الحاجة إلى الإشراف المباشر والمستمر على المرؤوس، وهذا يتيح للمدير مزيدا من الوقت للإشراف



على عدد أكبر من العاملين. وهكذا يمكن للمدير أن يتبع نطاق إشراف واسع أو ضيق تبعاً لظروفه واختياراته، ولقد اتضح من أبحاث علماء الإدارة في هذا الصدد أن لكل من هذين الأسلوبين مميزاته وعيوبه.

## 1 - مزايا نطاق الإشراف الواسع:

إن تقصير خط السلطة، واختصار تعدد المستويات والقضاء على الخواجز والعزلة بين الرئيس والمؤوسين، يجعل المعلومات ترد بغزارة أكبر ودقة أعلى وتصل بأقل درجة من التحرير. فمن المعروف أنه كلما زاد طول سلسلة الاتصالات بين الرئيس والمؤوس، أي كلما كثر عدد المراكز الوسيطة فقدت الرسالة دقتها وتعرضت للتحويل نتيجة تأثرها التلقائي بالتأويل الذاتي الذي يمارسه كل مركز من هذه المراكز (51).

- تقصير خط السلطة والاتصال يؤدي من ناحية ثانية إلى زيادة درجة التفاهم والتقارب والتماسك مما يقضي على البيروقراطية من ناحية، ويساعد على سرعة اتخاذ القرارات بناء لمعلومات دقيقة، وبالتالي يزيد من فعالية العمل.

- إن توثيق الروابط الناتجة عن الاتصالات المباشرة تؤدي إلى تنمية مشاعر الانتماء والألفة والتفاف العاملين حول القيادة، وهي مسألة ذات أهمية عالية بالنسبة لنمو المؤسسة، وارتفاع الروح المعنوية ضمنها وتحفيز العاملين والتزامهم ذاتياً بأهدافها نتيجة التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وهذا ما لمسناه في المؤسسة الجامعية مجال دراستنا، حيث كشف كثير من المسؤولين والعاملين عن رغبتهم في تقليل المسافة بينهم لذلك من أثر وأهمية في تحسين الاتصال ومن ثم تقوية العلاقات الإنسانية والتقليل من مصادر وأسباب الصراع.

## 2- عيوب نطاق الإشراف الواسع: إن من أهم عيوب نطاق الإشراف الواسع ما

يلي: (52)

- هدر وقت المدير في اتصالات ثانوية وإغراقه في تفاصيل لا فائدة مباشرة لها في قيامه بوظيفته التخطيطية، وخصوصاً تعرضه نتيجة للإفراط في سياسة الباب

المفتوح التي ترتبط بنطاق الإشراف الواسع لغزو العاملين والمراجعين له. وهنا تزداد بالضرورة الاتصالات الذاتية المرتبطة بالقضايا الشخصية للعاملين على حساب الاتصالات الفنية المهنية.

- وقد يتحول المدير نتيجة لذلك إلى حلال لمشاكل العاملين الذاتية وسماع شكواهم على حساب عمله التخطيطي، الاستراتيجي، ونظرا للميل الشائع عند المرؤوسين في العالم العربي والمجتمع الجزائري جزء منه وصورة عاكسة له، للاتصالات المباشرة بالرؤساء وعدم التمييز دوما ما بين الذاتي الشخصي والمهني الموضوعي، فإن المدير يتعرض هنا لخطر حقيقي، خطر التهام وقته... وقد يجد المدير إرضاء ذاتيا في لعب هذا الدور، ولكن ذلك سيكون بالضرورة على حساب قيامه بعمله، وعلى حساب تقدم المؤسسة.

- المشكلة الثانية التي تتجم عن هذا الأسلوب، ترتبط بما سبقها وهي بروز المركزية المفرطة في العمل، ولهذه المركزية عيوب معروفة في ممارسة الإدارة، فهي تولد احباطات عند الصف الثاني، وتمنع نموه، وهي تحرم هذا الصف الثاني من فرص الترقية والتمرس بالمسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرارات، وهذا يهدد الاستمرارية في المؤسسة، ففي هذه الحالة ينحسر التفويض إلى حده الأدنى مع كل ما لهذا الانحسار من أضرار أصبحت معروفة إداريا، وقد يتعرض المدير هنا نتيجة لمركزيته المفرطة إلى الوقوع ضحية في الحالات التي تقدم في موضوع التفويض في برامج التطوير الإداري.

- ما العمل إذا؟ وأين الحل ما بين التطرف في الحاليتين، وما بين سياسة الباب المفتوح، أو المكتب بدون باب في أسلوب نطاق الإشراف الواسع، وبين الأبواب الموصدة كأبواب القلاع، حين ينسحب المدير في برجه العاجي؟

- على المدير أن يجد المعادلة الملائمة لترشيد عمله واتصالاته الإدارية تبعا لظروفه الذاتية والموضوعية. إنما يمكنه أن يسترشد دوما بمعادلة الاتصالات الإدارية الفعالة، التي تقوم على تضيق نطاق الإشراف (أي تطويل خط السلطة

وقنوات الاتصال)، إلى الحد الذي يحرره من الاتصالات الثانوية الذاتية أو غير الضرورية لاتخاذ القرارات، من ناحية وتوسيع نطاق الإشراف (أي تقصير خط السلطة وقنوات الاتصال) إلى الحد الذي يحفظ للمعلومات دقتها ونقاءها من التحويل والتشويش، ويضمن الحد الرشيد من العلاقات الأولية المباشرة، ويشكل تفويض السلطات والمسؤوليات لمستويات الصف الثاني والمستويات الوسيطة، الحل التنظيمي الأكثر ملاءمة في هذا الصدد (53).

#### د - التنظيم الخفي والاتصالات غير الرسمية:

لا يمكن أن تنحصر الاتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، ذلك أمر طبيعي، وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فعالية. هناك حاجات ذاتية لإقامة علاقات صداقة، أو علاقات مفضلة في أي مؤسسة، لا دخل لها بالضرورة بالتنظيم الرسمي، ويمكن أن يكون الوضع مثاليا حقا حين تتعزز العلاقات الوظيفية بروابط صداقة بين العاملين، على مختلف مستوياتهم وعلى المدير أن يسهر على تنمية مثل هذه العلاقات في المؤسسة التي يرأسها لكي تنشأ روح الانتماء الضرورية جدا عند العاملين.

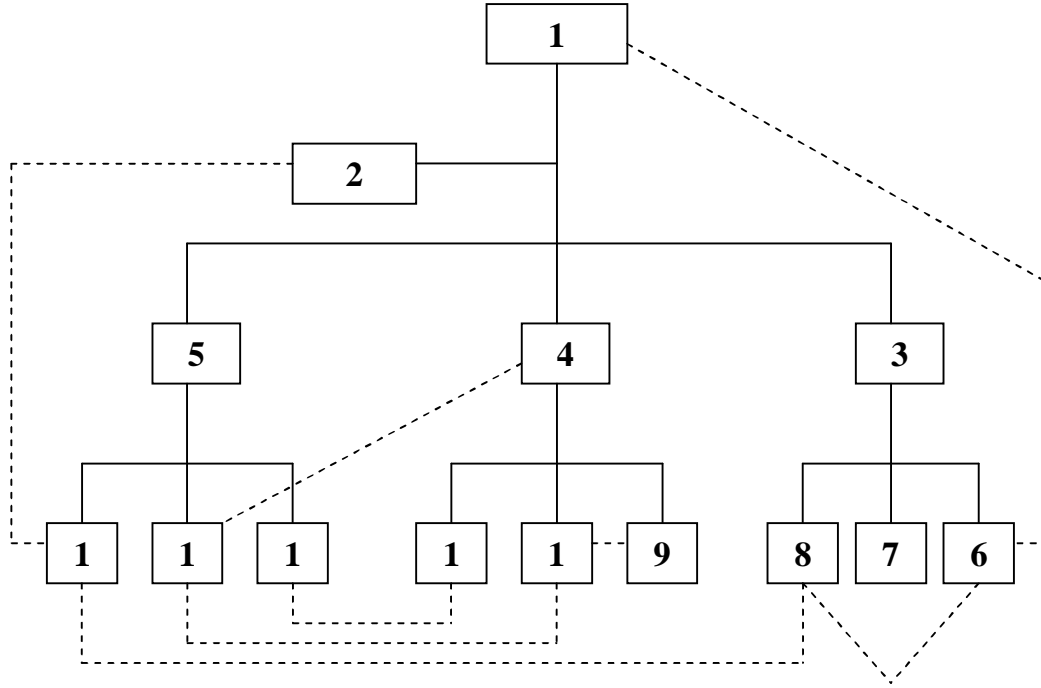
ولكن إذا كانت هذه العلاقات ظاهرة إيجابية، فإن هناك اتصالات غير رسمية تتم في بعض أشكال وحالات التنظيم الرسمي، وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشرا على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة، في هذه الحالة تبين الدراسة أن وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفيا، تنظيم خفي يلغم التنظيم الرسمي أو يحد من فعاليته، هذا التنظيم الخفي ينشأ تدريجيا ويكنسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة، ويمر الاتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات غير رسمية، أو سرية، تنشأ انطلاقا من الصلات الخاصة، والتحالفات التي تتكون في المؤسسة، ويتم الاتصال هنا بشكل

مباشر وجها لوجه، وراء أبواب موصدة، وبدون أن يترك أثارا أو سجلات رسمية تدل عليه، ضمن علاقات تبقى غير منظورة، أو لها على الأقل جوانب غير منظورة، إضافة إلى جوانبها الرسمية، هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية، فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي وتجاوز التسلسل الوظيفي على المستوى الأفقي.

وهكذا نجد موظفا يتجاوز رئيسه المباشر ليقوم علاقة مع المدير أو نجد موظفا مقربا من الإدارة بدون أن يكون لهذا القرب شكلا وظيفيا رسميا، كما قد نجد موظفا من قسم أو مصلحة يخرق قسمه ليقوم علاقة مع رئيس قسم آخر، أو عاملين في ذلك القسم مقربين من الرئيس. في كل الحالات هناك خرق للتنظيم الرسمي والتفاف حول الرئيس المباشر، وعلى الأغلب يتخذ الأمر طابع الإزدواجية، علاقة رسمية شكائية، واتصالات سرية فعلية، الأخطار التي يتضمنها التنظيم غير الرسمي كبيرة، حيث أن الاتصالات هنا تتصف أساسا بتحريف الوقائع ونقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر حد التجسس والوشاية، وبث الإشاعات المغرضة التي تسم أجواء العمل<sup>(54)</sup>، ويتم هذا كله بسبب الصراعات الخفية أو المعلنة على المستوى التنظيمي، وقد تكون هذه الصراعات ذاتية أو مصلحة، أو صراعات على النوفذ، وهي تؤدي غالبا إلى بروز تحالفات خفية، يقابلها تحالفات مضادة، وتستمر الحرب الضمنية بينها مما يهدد بالشلل التنظيم الرسمي، ويقضي على فعالية الاتصالات الوظيفية.

وقد كانت بعض الوقائع في فضاء العمل داخل المؤسسة الجامعية مجال الدراسة تؤكد ما جاء في هذا التحليل، حيث لوحظ أكثر من مرة قيام موظف وعامل بعرض مشكلته أو طلب خدمة من مصالح الإدارة بدون التقيد بقواعد السلم الإداري بحجة السرعة في التنفيذ والخوف من تفويت الفرصة في حل المشكلة أو تنفيذ الأمر، وقد عبر بعض هؤلاء وعددهم حوالي (10) حالات مبحوثة على أن الاتصال غير الرسمي مهم خاصة عندما تصاب قنوات الاتصال الرسمي بالإنسداد والجمود.

الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية



شكل رقم (02)

1- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي.

2- شبكة الاتصال الخفي: خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية في الهيكل التنظيمي.

\* لاحظ مثلا الموظف رقم (6)، أنه على صلة مباشرة بالمدير (1) وصلة غير مباشرة بالمستشار (2) بشكل يتجاوز رئيسه المباشر رقم (3)، وهو والموظف (14) يشكلان ازلام الإدارة العليا على مستوى القاعدة.

\* لاحظ كذلك أن الموظف رقم (13) على صلة خفية برئيس القسم (4)، وبالموظف رقم (10) التابع لذلك الرئيس، ويتضح من ذلك أن رئيس القسم رقم (5) لا يسيطر تماما على مرؤوسيه الذين يقيمون جميعا اتصالات خفية مع الإدارة العليا ومع بقية الأقسام، إن رئيس القسم هنا (5) يعاني من الحالة المعروفة "المياه تجري من تحت قدميه وهو لا يدري"، ولاشك أن علاقاته الرسمية مع مرؤوسيه، لهذا السبب ليست جيدة، بل تتضمن الكثير من أوجه الصراع، هذا الصراع على صلة بأسباب إقامة الاتصالات الخفية التي أوضحناها، ولكن هذه الاتصالات بدورها سوف تصعد جدليا حدة الصراع بالقدر الذي ينال من سيطرته على قسمه.

وتنشأ هذه الشبكة من العلاقات السرية أما بسبب جمود التنظيم الرسمي وتقدمه بشكل يجعله غير ملائم لأوضاع المؤسسة الراهنة، أو نتيجة لانعدام العدالة في المؤسسة، وبرز جماعات المقربين والمحظيين مقابل جماعات المنبوذين أو المهملين، وقد تنشأ هذه التحالفات نتيجة لتفكك المؤسسة، ومن أبرز عوامل ظهور هذه التنظيمات الخفية ميول المسؤولين أو بعضهم للهيمنة والرغبة في التجسس على جميع نقاط التنظيم، ومن العوامل البارزة كذلك ديكتاتورية وتسلط القيادات في المؤسسة وقمع حرية التعبير وانعدام المشاركة والمركزية المفرطة، مما يؤدي إلى إحساس العديد من المراكز الوظيفية بالعزلة والهامشية، ومن المعروف في علم دراسة المؤسسات، أنه كلما سدت قنوات التواصل وقلت إمكاناته على المستوى الرسمي نشأت عمليات الاتصال الخفية ذات التأثير السلبي.

أخيراً نلاحظ بعض هذه الحالات بدرجات مخففة في المؤسسات الناشئة خلال مرحلة الانتقال من التنظيم الأولى، حيث العلاقات مباشرة ووجهها لوجه بين أعداد محدودة من العاملين، إلى التنظيم الرسمي حين تتوسع المؤسسة وتزداد الأعداد والتخصصات، في هذه الحالة يلاحظ استمرار النمط السابق (الأولي) من الاتصالات، وينتج عن هذه الفوضى والتضارب والالتباس، وسوء الفهم نظر لعدم احترام مبدأ وحدة السلطة الأمر، وتحديد نطاق الإشراف بشكل دقيق، فالقنوات وخطوط الاتصال والسلطة، لا تكون محددة بما فيها الكفاية وواضحة بنفس الدرجة للجميع، كما أن العديد من العاملين من رؤساء ومرووسين يميلون إلى عدم التقيد بهذه القنوات نظراً لاستمرار نظام العلاقات والاتصالات الأولية السابقة بما تحمله من إرضاءات نفسية للجميع.

في هذه الحالة الأخيرة على المدير والمسؤولين، العمل بالسرعة على استقرار النظام الجديد والالتزام به، وتعويد المرؤوسين على التقيد بقنواته واحترامها، ويمكن أن يتم ذلك على المستوى الوظيفي، بدون التضحية بالعلاقات الإيجابية ضمن المؤسسة، بل من خلال رعايتها وتغذيتها بطرق أكثر عقلانية. أما في الحالات السابقة فإن المسألة تحتاج إلى علاج جدي وجذري، وإلا فإن المرض سيستعصي

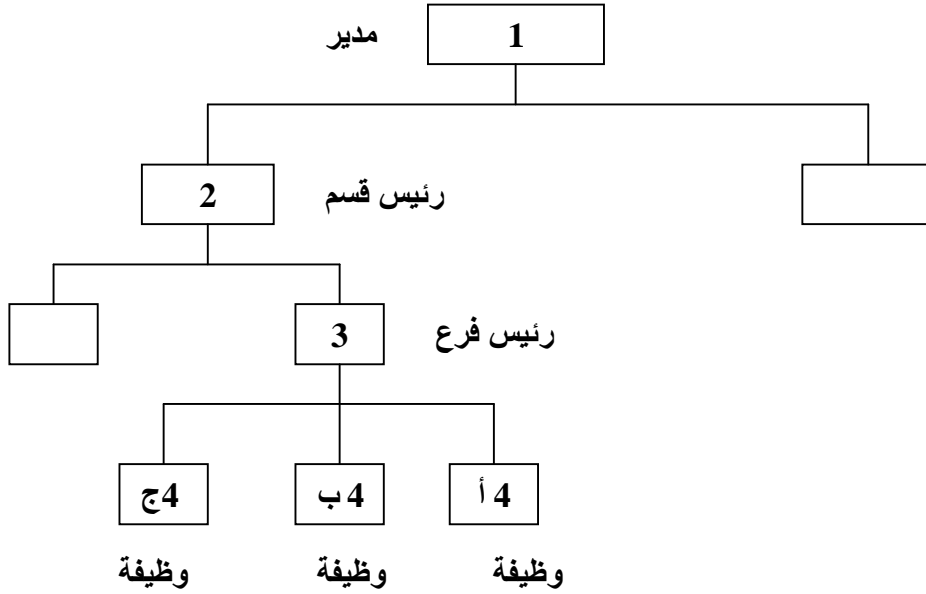
ويؤدي إلى تفكك المؤسسة، من ملامح هذا العلاج إعادة النظر في التنظيم الذي تقام لتطويره، بما يخدم الحاجات والأوضاع المستجدة، ومنها أيضا القضاء على التحالفات المتصارعة النابعة من مراكز النفوذ، ومنها خصوصا إعادة المدير النظر في أسلوب تسييره للمؤسسة، والحد من المركزية المفرطة، وتجنب الوقوع في منزلق التحالفات، وتجنب تكوين جماعة الأزمات، إعادة النظر في علاقاته مع مختلف الأطراف باتجاه عقلائي وظيفي، تبني الأسلوب الديمقراطي في الاتصال وتشجيع التعبير لإبراز الإشكالات الخفية إلى العلن والتصدي لعلاجها بموضوعية، والعدالة في العدالة في العلاقة مع مختلف الأطراف منعا لبروز صراعات الحسد والغيرة، ودعم وتعزيز سلطات الصف الثاني من خلال التفويض.

#### هـ- شبكات الاتصال الإداري:

في الحديث عن التنظيم الإداري تكلمنا عن قنوات الاتصال الرسمية التي تتطابق مع خطوط السلطة الوظيفية، هذه القنوات هي إحدى شبكات الاتصال الإدارية الممكنة، هناك عدد آخر غيرها يحسن أن نستعرضها بسرعة لتبيان مميزات وعيوب كل منها. تقسم شبكات الاتصال الإدارية إلى فئتين (55): عمودية وتميز العلاقات الرسمية الوظيفية، وأفقية تميز العلاقات الديمقراطية والأولية.

1- **الشبكات العمودية:** تأخذ الشبكات العمودية شكلين أساسيين، شكل الهرم، وشكل السلسلة.

2- **شكل الهرم:** وهي الشبكة التنظيمية التقليدية، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر، وهنا تسري المعلومات تبعا لخطوط السلطة (وحدة السلطة الأمرة، ونطاق الإشراف)، على الأقل رسميا، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقدم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية، كما رأينا في الاتصالات غير الرسمية.



شكل رقم (03)

تسير الاتصالات هنا رسميا من 4 (أ، أو ب، أو ج) إلى (3) ومنها إلى (2) ومنها إلى (1)، وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط إنما بترتيب معكوس. ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفوضى في الاتصال و يعرف موقعه، ويعرف إلى أين يتوجه.

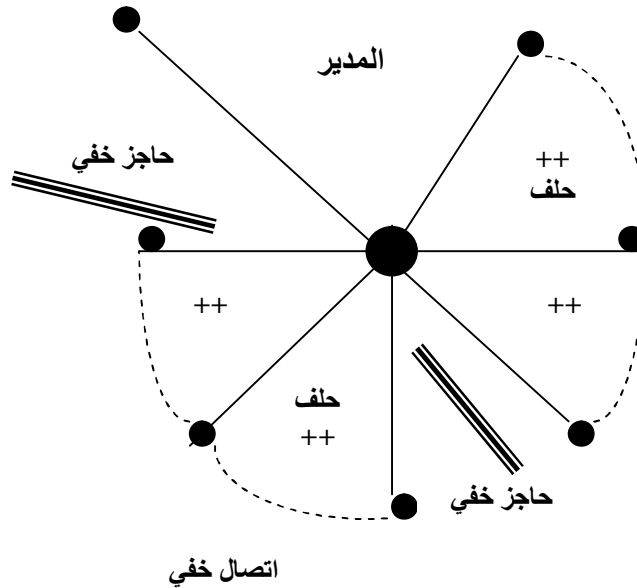
#### - شبكة الدولاب:

تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأتوقراطية حيث المركزية تكاد تكون كاملة فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة. تؤدي هذه الشبكة إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا، فقد تنشأ ظاهريا علاقات عداء وصراع، وشك وحذر واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على الخطوة لديه، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر احباط وحقد وميول انتقامية، في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة، وكل طرف يحاول أن يجعل وضعه لدى الرئيس على حساب الأطراف الأخرى، وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية،



تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا، أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة.<sup>(56)</sup> إذا كانت المردودية عالية أحيانا في حالة المركزية المفرطة هذه، فإنها تفتقر إلى ضمان الاستمرارية في غياب الرئيس، ذلك لأنه هو المرجع الوحيد لكل الأطراف التي تفتقر إلى القدرة على القرار، كما أن انخفاض الروح المعنوية، ووهن التماسك بين العاملين، سيؤدي إلى انهيار الانتاجية بدوره عند فقدان الرقابة والإشراف من قبل الرئيس، أما بالنسبة لهذا الأخير فإنه لا بد أن يقع ضحية مركزيته المفرطة، على أنه لحسن الحظ لا يمكن لشبكة من هذا النوع أن تكون فعالة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد يمكن أن يحتويها نطاق إشراف واحد.

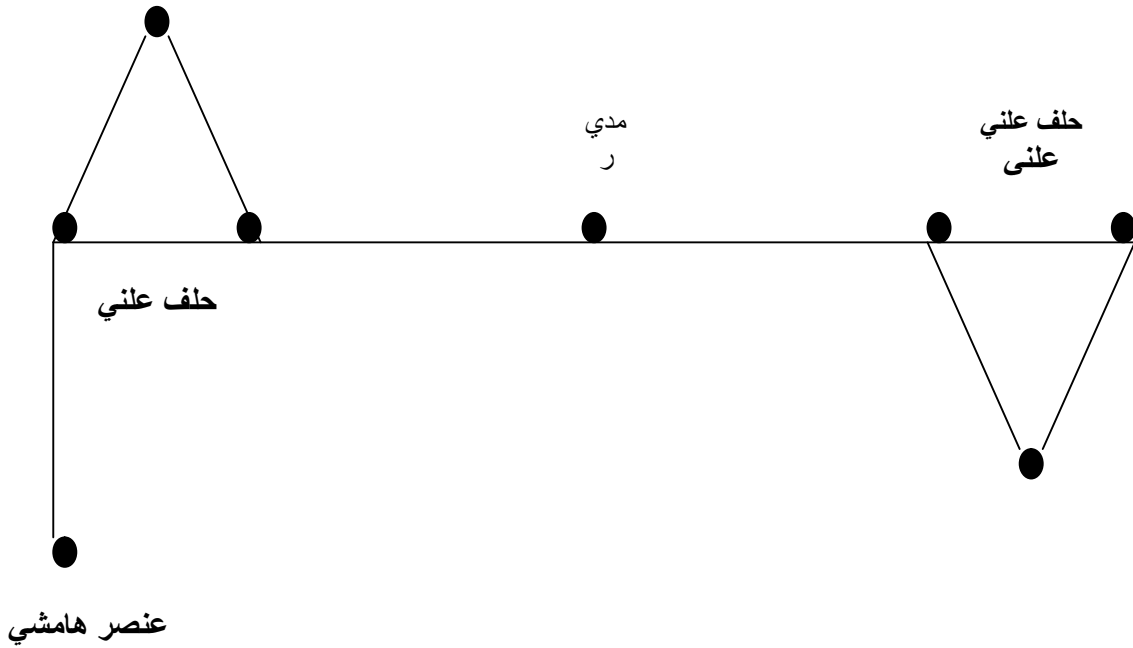
### اتصال خفي



شكل رقم (04)

2- الشبكات الأفقية: أشهرها وأكثرها شيوعا في الإدارة شبكتان: السلسلة والنجمة.

- شبكة السلسلة: ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسيل المعلومات في هذه الشبكة، فهي تميز حالات الفوضوية التامة، الاتصالات تتم تبعاً لأهواء مختلف الأطراف، بعض العناصر تتكاثرت فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج، وقد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكاثرت، بينما تظل بعض العناصر هامشية معزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتتهار مردودية العامل أو الإنتاجية، أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع، تماماً كبقية المرؤوسين، وحيث ان الاتصالات اعتباطية، فإن قدراً كبيراً من الغموض والتضارب ينشأ عنها، القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك، وهذه الحالة تعكس واقع بعض مؤسساتنا الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في غياب الخبرة والتكوين الكافيين للمسؤولين وهذا أكدته بعض المقابلات مع بعض المبحوثين مسؤولين ومرؤوسين الذين شملتهم الدراسة.



شكل رقم (05)

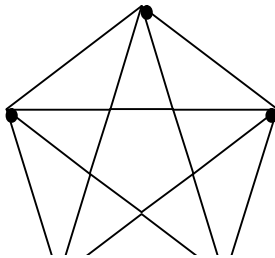
- شبكة النجمة:

تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية، قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على

البيانات والمعلومات اللازمة لعملها، وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى. (57)

في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقويم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء، ولكن النتيجة تكون دوماً على شكل إنتاجية جيدة مع ضمان استمرارية العمل، بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس، أو شغرت بعض المواقع. المدير في هذه الحالة يكون ديمقراطياً بالضرورة، وهو يمثل صورة المدير المنمي الذي يتيح الفرصة أمام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي.

على أن هذه الشبكة بدورها يصعب تطبيقها إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من السير، إن لم يكن مستحيلاً التمسك بها، إذا أردنا الحفاظ على الإنتاجية، والفعالية العالية للعمل الإداري، وقد عثرنا على حد مقبول من معالم ونتائج هذه الشبكة في المؤسسة الجامعية خاصة بجامعة منتوري بقسنطينة إذ أن المعلومات من خلال بث القرارات والتعليمات وحتى إرسال التقارير تتم بوتيرة شبه حرة ومنتصلة، ما عدا في بعض الأقسام وعلى مستوى بعض العاملين ويحدث التعثر في تدفق المعلومات على مستوى أقسام الإدارة في مراحل وأوقات الضغط وزيادة الأعباء على المؤسسة عندما تحضر المشاريع أو تنتهي لاستقبال مسؤولين، ويظطر المسؤول الأول في الجامعة إلى التفرغ لمثل هذه المناسبات، مما ينتج عن ذلك تعرض وثيرة العمل والتسيير في المؤسسة إلى بعض الفتور، وهذا يؤكد أهمية تواجد القائد أي مدير الجامعة، وهذه الحقيقة تجسدت فعلاً إذ لاحظناها وتأكدت لنا في الميدان، لكن لا يعني هذا أن شبكة النجمة كافية لقيام الاتصال والتنظيم الإداري الجيد بل لابد من تدعيمها بشبكة أخرى وهي شبكة الهرم.



### شكل رقم (06)

على المستوى العملي نعتقد أن أفضل صيغة اتصال في مؤسسة كبيرة هي تلك التي تمزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة. فشبكة الهرم تصبح حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة حين تكون المؤسسة كبيرة، إلا أنه يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء لشبكة النجمة على كل مستوى من المستويات الوظيفية، كما يمكن إقامة شبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية أفقياً، وبين الصف الأول والثاني، لأغراض تنسيق الأعمال.

### 6.3: وسائل اتصال المؤسسة (الداخلي والخارجي) واستخداماتها:

إن نجاح عملية الاتصال يعتمد على الوسيلة المناسبة، ومن أهم عوامل نجاح الوسيلة مراعاة الشروط العامة لاستعمال هذه الوسائل وهي: (58)

#### 1- مرحلة الإعداد:

لا بد من تحديد الهدف من استخدام الوسيلة، حيث تختلف الأهداف في ضوء اختلاف المواقف الاتصالية، فقد يكون الهدف إثارة الاهتمام، أو تعميم مهارات، أو تكوين اتجاهات فكرية، أو تنمية عادات مرغوبة، وتختلف الوسائل في إمكانية تحقيق هذه الأهداف، فالوسيلة التي تصلح لمواقف التدريب على المهارات ربما لا تصلح لمواقف أخرى تهتم بإثارة "المستقبل" نحو الموضوع نفسه، فالأولى قادرة على توضيح المهارة، أما الثانية فلا تهتم بعناصر المهارة بقدر اهتمامها بعواطف المستقبل. وبعد تحديد الهدف يتم اختيار الوسيلة المناسبة، ولكن يراعى أن تتفق مع المستقبلين من حيث خبراتهم السابقة عن الموضوع ومحتويات الرسالة التي تحملها الوسيلة، وارتباطها بمستوى المستقبلين مثل السن، المستوى التعليمي، البيئة، اللغة المستخدمة، وأخيراً حجم المجموعة المستقبلة.

كما يراعي في اختيار الوسيلة ذاتها عدة أمور منها: صحة المحتوى، أي خلو مادتها من الأخطاء العلمية، والفنية وحسن عرض المادة وتربطها، والبساطة وسهولة الاستخدام، والتكاليف، وكذلك الوقت المتاح والمخصص للعرض. وفي مرحلة الإعداد يراعى الاستعداد لاستخدام الوسيلة، ويشمل ذلك الحصول عليها قبل الموعد المحدد لاستخدامها، وكذا تجربتها للتأكد من صلاحيتها، مع إعداد مكان مناسب لاستخدامها.

### 2- مرحلة التنفيذ والاستخدام:

بعد التأكد من استيفاء الشروط السابقة، ومن سلامة الخطوات اللازمة نبدأ في استخدام الوسيلة المناسبة للموضوع باستثارة اهتمام المرسل للمستقبل، بعد أن يتحقق مدى تفهمهم لمحتوى الرسالة، والتأكد من فهم الرموز المستخدمة مع مساعدة المستقبلين على ربط الأفكار أو المعلومات، والخبرات مع بعضها البعض، وإيجاد ذلك الترابط مع خبراتهم السابقة ضمانا لاستمرار واتصال الخبرات.

### 3- مرحلة التقويم:

ومن خلال التقويم يتعرف المرسل على مدى نجاح الوسيلة أو الوسائل المستخدمة في تحقيق هدف الاتصال، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ملاحظة سلوك المستقبلين، أو الاستفتاءات، أو توجيه الأسئلة. إلى غير ذلك من أساليب، ووسائل التقويم المعروفة هذا وللاتصال عدة طرق ووسائل، منها المكتوبة أو الكتابية، ومنها الشفهية

أ/ وتمثل الطرق المكتوبة في عدة أشكال منها<sup>(59)</sup>

- 1- الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية، والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- 2- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- 3- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المؤسسة، ومعلومات عن المؤسسة وأهدافها، وأنظمتها وسياساتها ونحو ذلك.

4- دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.

5- التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.

6- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.

7- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق يوضح فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو من خارجها.

ب- أما طرق ووسائل الاتصال الشفهية: فمثل الجزء الأكبر في عملية اتصال المؤسسة وتشمل عدة طرق ووسائل ومنها:

1- إصدار الأوامر والتعليمات.

2- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، ومقابلة التدريب، ومقابلة الترقية ومقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية، ومقابلة تحليل الوظائف، ومقابلة تدني الخدمة.

3- وسائل نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).

4- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو الدورية ونحوها.

5- البرامج التدريبية: وهي وسيلة أو طريقة تستخدمها المؤسسة لزيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.

6- المؤتمرات والندوات.

7- اللجان: سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

8- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات المسؤولين مع المرؤوسين لحل المشكلات المختلفة التي تحدث في المؤسسة أو مع محيطها أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة.

ج- وهناك أيضا وسائل أو طرق اتصال غير لفظية: حيث تلعب هذه الوسائل غير اللفظية دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي، وتتمثل هذه الوسائل في حركات الجسم، أو ما يعرف بلغة الجسم التي من خلالها يتم نقل بعض المعاني والانفعالات

بواسطة حركات تعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات و وضعيات الجسم وحركات اليدين، وشكل ومظهر الجسم. وتجدر الإشارة في هذا المقام أن الجزائر تكثر لديها هذه اللغة الحركية حيث يميل إليها كثير عندما تواجهه صعوبات في اللغة اللفظية ولا تختلف في ذلك المسؤول عن الموظف البسيط أو العادي ولعل اعتماد الإنسان الجزائر على هذه اللغة الحركية يفسره ضعف اللغة الناتج عن أسباب تاريخية وثقافية.

كما نشير أيضا في هذا الإطار إلى أن معالجة وسائل اتصال المؤسسة الداخلي والخارجي تتعدد وتختلف من دراسة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر. ولهذا يرى الباحث انه من الضروري العودة إلى تناول هذه النقطة في مباحث وفصول لاحقة بشكل آخر وبتوسع وعمق اكبر. هذا ويرتبط بحث هذه النقطة بجوانب هامة ومعقدة ومنها الإطار الثقافي والاجتماعي الذي يشكل البيئة العامة للمؤسسة كنسق اجتماعي واقتصادي.

ويقصد بالإطار الثقافي نظام العلاقات والمعايير والقيم الاجتماعية التي يسترشد بها الإنسان في مجتمع ما لتحديد توجهاته الحياتية العامة وضبط سلوكه، والإطار الثقافي ضرورة لا غنى عنها في أي مجتمع أو مؤسسة، فهو يشكل المناخ العام الذي يوحد أبناء مجتمع ما، ولا يمكن بالتالي لأي مجتمع، أو حتى لأي جماعة ولو صغيرة أن يتكونان ويكتسبان الحد الأدنى من التماسك والوحدة والوضوح إلا من خلال تحديد إطار ثقافي.

وعلى ذلك فالإطار الثقافي هو مجموعة القيم والعادات والمعايير والمحرمات والأحكام التي تحدد دلالة الأشياء والأحداث والتصرفات وقيمها، هذا الإطار هو الذي يتلقاه الفرد ويقولب حياته من خلاله أثناء عملية التنشئة الاجتماعية التي تبدأ منذ الميلاد، وحتى قبله.تقوم بعملية التنشئة الاجتماعية المؤسسات الرئيسية في المجتمع (الأسرة، المدرسة، المؤسسات الدينية، المؤسسات والتجمعات الجمعوية، المؤسسات السياسية وغيرها) وهي لا تعمل سوى قولبة الفرد لغرس القيم والمعايير الاجتماعية في نفسه لدرجة تصبح معها هذه الأخيرة الإطار المرجعي الذي يوجه

حياته ونظرته إلى نفسه وأهدافه، كما يحدد له أنواع السلوك المرغوب وغير المرغوب، وأنماط العلاقة والتفاعل مع الآخرين<sup>(60)</sup>.

بالطبعي تمتع الإطار الثقافي بالاستقرار النسبي الذي يكفل استمرارية المجتمع والحد الأدنى الضروري من وحدة أبنائه واشتراكهم في خصائص معينة، إلا أن درجة الاستقرار تتفاوت من مرحلة تاريخية إلى أخرى، فهناك مجتمعات معزولة، على درجة عالية من الاستقرار لغاية التحجر، تلك المجتمعات تستمر حقبات طويلة من الزمن تكرر نفسها على نفس المنوال رغم تعاقب الأجيال، إلا أن معظم المجتمعات في أيامنا هذه، ومنها المجتمع الجزائري في مختلف أرجائه، تمر بفترات من التحول المتفاوت في سرعته، نتيجة للتطور الاقتصادي والسياسي والسكاني الداخلي من ناحية، وللتفاعل مع المجتمعات الأخرى والانفتاح عليها من ناحية أخرى. وقد يصل التحول حدا مفرطا في سرعته في بعض الفترات الانتقالية مما يشكل تهديدا لوحدة المجتمع ولكن الأغلب في المجتمع الجزائري هو تلك التحولات السريعة نسبيا في عصرنا الحاضر. تلك التحولات تشهد سرعة مفرطة في التغيير المادي (الآلات، الأدوات، التقنيات، التنظيمات والتجهيزات) وهي تشهد سرعة معتدلة في التغيير في السلوك بين الأجيال، ولكن سرعتها تظل منخفضة عموما على مستوى القيم والعادات والمعايير التي تحدد أنماط العلاقات، وبالتالي أنماط الاتصالات التي تتم ضمن هذه العلاقات سواء على مستوى المجتمع ككل أو على مستوى المؤسسات.<sup>(61)</sup>

هذا التفاوت يؤدي بالضرورة إلى بروز العديد من التناقضات بين استخدام الأساليب والتقنيات والنظم الحديثة، وبين ثبات العادات السلوكية وأنماط العلاقات، وتنعكس التناقضات بوضوح على العمل الإداري في المجتمع الجزائري المعاصر ومؤسساته. وسنستعرض هنا على سبيل المثال لا الحصر بعض تلك الخصائص المميزة لفطار الثقافي الجزائري، ونبين مدى انعكاسها على الاتصالات الإدارية، سواء من ناحية التنظيم، أو القنوات، أو الأدوات، أو الأساليب، ومما يجدر ذكره أن هذه السمات التي سنعرضها تنتمي في مجملها إلى الإطار الثقافي الذي



يميز المجتمع النامي والمجتمع شبه الصناعي، ويشاهد في بعض المؤسسات الجزائرية أن هذه المعايير انتقلت إليها لتحكم أنماط العمل والعلاقة والاتصال، رغم اعتمادها التقنيات والأساليب والنظم الحديثة في الإدارة.

#### أ- أنماط العلاقة:

تقوم الإدارة الحديثة على ترشيد العلاقات أي استخدامها لمصلحة العمل وفعالية، هذا الترشيح يتطلب ضبط العلاقات وموازنة البعد الشخصي منها مع البعد الوظيفي، وتعبير آخر لابد من موازنة العلاقات الأولية (البعد الشخصي) مع العلاقات الرسمية (البعد الموضوعي).

في الإدارة الجزائرية، لازلنا نلمح في أحيان كثيرة تسرب أنماط العلاقات الأولية إلى العمل وأسلوب ممارسته، هذه العلاقة الأولية تجعل الصلة الشخصية بنفس أهمية العمل أو هي تقوم على حساب الوقت المخصص للعمل، وفي العديد من الحالات نجد العمل يتم من خلال هذه العلاقات الشخصية.

وهنا تبدو العلاقات الوظيفية، والاتصالات الرسمية غير كافية تماما، ونتيجة لذلك يفضل الجميع الاتصال الشفوي والعلاقة وجها لوجه على الاتصال الرسمي. ويحاول كل موظف مهما كان موقعه أن يقيم علاقات شخصية مباشرة ما أمكن مع رؤسائه واصحاب القرار والسلطة في المؤسسة، وهذا ما تم الكشف عنه ميدانيا سواء من خلال تصريحات المبحوثين أو من خلال الملاحظة المباشرة، وغير المباشرة إذ في هذا الإطار أكد لنا حوالي (75%) من مجموع عينة البحث هذه الحقيقة، وهذا يرجع إلى أن الاتصالات الرسمية لا تشبع حاجة العاملين إلى العلاقات المباشرة التي تظل هي الأسلوب المألوف في حياتنا، ليس هذا فقط بل أن العلاقة الرسمية تبدو محيطة للعامل ويعيش الاتصال الرسمي على أنه دليل نبذ أو إبعاد له عن المواقع المفضلة، هذا الإحساس صعب الاحتمال نظرا لما يسببه من ألم، كما أنه يعيش العلاقة الرسمية كتهديد لموقعه ومكانته، إذ أن الضمانات هنا ليست مادية أو قانونية، بل هي أساسا علاقية، تتوقف على مدى التقرب من الرئيس ومثانة العلاقة معه، لقد تعلم المواطن الجزائري أن ضمان المكانة والمصلحة على

حد سواء، هو في مدى التقرب من صاحب النفوذ ومالك القرار، وهو لذلك يصرف وقتا طويلا في مد جسور العلاقة الشخصية مع شاغلي مراكز القرار والنفوذ، وقد يتوسل إلى ذلك الوسائل غير الموضوعية التي تمس مصلحة العمل، كما أن الرئيس بدوره لم يعتد بما فيه الكفاية الاعتماد على الاتصالات الرسمية، إنه في حالة تعطش للمعلومات تأتيه مباشرة من خلال علاقة وجه لوجه مع مصادر البيانات وهو في هذا قد يمس الهيكل التنظيمي بمستوياته الرسمية، ثم أن ذوي العلاقة مع المؤسسة يميلون بدورهم إلى الاتصالات المباشرة بسبب اطمئنانهم الوحيد للعلاقة الأولية، الثقة تتبع من مدى وثوق العلاقة، وهكذا تنتشر العادة في الرغبة بمراجعة أو مقابلة السيد المدير من قبل المواطنين حتى ولو لم تكن المسألة تتطلب ذلك، إذ أن الموظف المباشر قادر على حلها، أو هي لا تطرح أي مشكلة، رغم ذلك كله لا تدخل الطمأنينة قلب المواطن إلا إذا اتصل مع أحد مراكز النفوذ والقرار، وهذه الحقيقة نلاحظها بكثرة في واقع الناس من خلال تعاملهم أو اتصالهم بالمسؤولين في الإدارات كما وجد لدى جمهور مجتمع البحث إذ أكد لنا عدد معتبر من المبحوثين أنهم يفضلون الاتصالات وفائدة مادية ومعنوية ويترتب على هذا في الاتصالات مسائل عديدة، أهمها تفضيل الاتصال الشخصي على الاتصال المكتوب، فالمكتوب هو مصدر خشية أو ازعاج، وأحيانا تفسر الاتصالات المكتوبة كعمل غير ودي، كدليل ابتعاد أو ابعاد، وفي هذا الصدد نجد العديد من المدراء والموظفين في الإدارات الجزائرية يتجنبون البيانات المكتوبة بينما نجدهم ينطلقون في الحديث الشفوي بدون تحفظ، على كل حال إن لم يكن المكتوب دليل مسافة تفصل الناس عن بعضها، فإنه على الأقل يبدو وكأنه غير كاف بمفرده ولهذا يحرص المرء على دعم المكتوب، بالاتصال الشخصي الذي وحده يدخل الطمأنينة إلى نفسه، وغني عن البيان مدى الهدر في الوقت والجهد الذي تستغرقه هذه العمليات التي لا ضرورة لها دائما، وكذلك تزعج المسؤولين وحتى المرؤوسين والجمهور لما تتطلبه من وقت.

وثاني النتائج المترتبة على تفضيل العلاقات الأولية هي عدم احترام، أو على الأقل صعوبة الالتزام بالتسلسل الرسمي للعلاقات التي يحددها الهيكل التنظيمي، في

الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى الإدارة العليا، وفي التعليمات والمعلومات الهابطة من هذه الإدارة إلى المرؤوسين، وفي الاتصالات التي يقيمها الجمهور مع المؤسسة بوجه عام، هناك دوما قنوات اتصال خفية، وغير رسمية تنشأ وتتفاوت في كثافتها ومقدار المعلومات التي تمر من خلالها<sup>(62)</sup>، وقد تصل كل من الكثافة وكمية المعلومات أحيانا قدرا من الارتفاع، يجعل الهيكل التنظيمي مجرد مسألة شكلية مخصصة لوضعها في دليل المؤسسة، ولقد أوضحنا سابقا الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالتنظيم الرسمي على تماسك المؤسسة ووحدتها وفعاليتها. انها باختصار تفتح الباب واسعا أمام الصراعات وقد تلغم بنية المؤسسة.

وأما ثالث النتائج المترتبة على العلاقات الأولية فهي الهدر (في الوقت والجهد) الناتج عن ضخامة ما يعرف في علم الاتصال باسم "الرسائل الاستهلاكية"، من المعروف في هذا الصدد أن الرسائل التي تضمنتها الاتصالات هي إما وظيفية موضوعية يطغى عليها الطابع الفني وتتركز أساسا حول العمل، أو رسائل استهلاكية، تتركز حول العواطف والانفعالات والعلاقات الشخصية، معظم الرسائل العادية تتضمن العنصرين معا، ولكن في العلاقات الأولية نجد أن القسط الاستهلاكي كبير جدا، ولا تستدعيه دوما ضرورات العمل، بل يبدو مقصودا لذاته، وهكذا نجد كل أنواع الاتصالات التي تنصب حول الترحيب، والسؤال عن الصحة والأهل، والحالة المزاجية، والمجاملات المتبادلة التي تطول بشكل ملفت للنظر، وتقديم أنواع الشراب، والمقدمات الطويلة قبل الخوض في موضوع العمل.

ولا يقتصر هذا الأمر على الاتصالات وجها لوجه بل نراه يتكرر في الاتصالات وجها لوجه بل نراه يتكرر في الاتصالات المكتوبة بكل ما تتضمنه من ديباجات ومقدمات ونهايات نزر بالمجاملات، ولكن أشهر الحالات في هذا الصدد تقع عليها في استخدام الهاتف فهنا يقوم حوار لا ينتهي قد تضيق في خضمه الرسالة المهنية التي هي سبب الاتصال، إضافة إلى هدر الوقت وأشغال قناة الاتصال هذه بشكل يسد السبيل بالضرورة أمام اتصالات وظيفية عديدة، والحقيقة أن هذه الظاهرة، لا تخلو منها الإدارة الجزائرية خاصة الحكومية منها فكثير ما عشنا هذه

الحالة عندما نقوم بمقابلة مسؤول نجده يعمد متعمدا أو غير متعمدا إلى إجراء مكالمة هاتفية معظم ما يدور فيها حوار شخصي ويتعلق بأمور عامة لا علاقة لها بالعمل، وهذا ما أكده لنا بعض المبحوثين خاصة من المرؤوسين.

لأشك أن الرسائل الاستهلاكية ذات أهمية أكيدة في العلاقات الإدارية والإنسانية عموما، ولأشك أن الوقت المعذور في هذا المجال أنيا إلى بروز المدرسة الإنسانية في الإدارة، إلا ان هذه الرسائل لابد أن تضبط وترشد ضمن حدود، وإلا أصبح العمل مسخرا لها بدل أن اوظف هي لمصلحة الفعالية<sup>(63)</sup>، وهنا يجد المدير في الإدارة الجزائرية نفسه أمام تحد إذا كسبه يكون قد كسب رهان المستقبل في الإدارة الفعالة والحديثة، يتلخص هذا التحدي في المعادلة التالية: كيف يمكنه الموازنة بين مميزات الإطار الثقافي الجزائري من ناحية العلاقات وفي نفس الوقت يتجاوز الشطط فيها وصولا إلى الإدارة العلمية، بكلمة أخرى كيف يمكنه الحفاظ على ذلك المناخ الإنساني دي العلاقات الوثيقة (الذي يعتبر ذخرا حقيقيا) ولكنه يحد من شططه فيتجنب كل الرسائل الاستهلاكية الثانوية التي تسرق من العمل أكثر مما تعطيه.

#### ب- معني الزمن واستخدام الوقت:

وكما تتعكس العلاقات الأولية على نظام الاتصالات في المؤسسة الجامعية الجزائرية، فإن هذه الاتصالات تتأثر بنفس الدرجة بمفهوم الزمن الذي يشيع في أوساط واية من البيئة الجزائرية والذي ينتج عنه استخدام للوقت فيه الكثير من الهدر يواء في الإدارة أو في الحياة اليومية عموما. لقد ورثت الإدارة الجزائرية الناشئة مفهوما للزمن يميز الحياة الزراعية وشبه الصناعية من أبرز خصائصه ما يلي:

#### (1) - الزمن تحده حدود متراخية:

فوتيرة الحياة تحدد في البيئة الزراعية بالفصول، موسم البذر، موسم الحصاد، وموسم بيع المحاصيل الخ... أو موسم الفيضان، وموسم المطر، يقابلها موسم الجفاف، تخطيط الوقت في هذه البيئة يتطابق مع هذه الفصول أو المراحل الأساسية لدورة الحياة، ولهذا فإن هذا التخطيط يتم بالنظرة التقريبية، ويترك هامشا زمنيا هاما

لتنفيذ الأعمال. ذلك كله على عكس مفهوم الزمن في البيئة الصناعية، حيث يتم تحديد للمهام المطلوب انجازها في مدد زمنية دقيقة، كما أن هذه المهام تجزأ إلى أجزاء يخصص لكل منها زمن محدود جداً، ساعات أو أجزاء من الساعة: انتاج عدد كذا من قطع منتج معين في الساعة.. أو قطع كذا مسافة في الساعة، وتحديد موعد الوصول بالساعة والدقيقة (64).

انعكاس مفهوم الزمن على استخدام الوقت، يجعل المدير في الإدارة الجزائرية والموظف الجزائري يخسر جزءاً كبيراً من وقته، يلاحظ هذا في الاتصالات التلفونية، كما يلاحظ في عمليات الاتصال الاستهلاكي التي لا تراعي تخطيط العمل، وضرورات إنجاز مهام معينة في مهل محددة، حين يغرق المدير في سيل من الزوار والمراجعين، يستهلكون وقته، ويتم الأمر وكأننا في الوسط الزراعي، حيث لا تؤثر الاتصالات الاستهلاكية على وثيرة العمل.

## (2) - التكرار والتطويل:

كثيراً ما تحدث في الاتصالات الإدارية عمليات تكرار وتطويل لا يبررها نقل البيانات العملية، وقد يؤدي هذا التكرار على العكس إلى تشويش المعلومات، بينما يقصد منه صاحب التوضيح، ويتخذ التكرار أحيانا العودة إلى طرح نفس الموضوع مرات عدة، وكأنه لم يناقش سابقاً، أو أن الاتصال يبعثر وينفتت في ذلك الموضوع، فيطرح ثم يتم الانتقال على سواه قبل اتخاذ قرار محدد بشأنه ويعود المتحاورون إليه أكثر من مرة، وكأنه لا بداية ولا نهاية له، ذلك أيضاً من خصائص البيئة الزراعية حيث تتضمن وثيرة الحياة فترات فراغ طويلة وكبيرة عموماً يتطلب ملؤها التطويل والتكرار في محتوى الرسائل، خلال عمليات الاتصالات، وهكذا تتحول رسالة ذات محتوى محدود إلى رواية طويلة، مليئة بالتفاصيل غير الضرورية، وكثيراً ما تحيد الرسالة عن هدفها الأصلي وتتحول إلى رسالة استهلاكية، أو تتحول إلى عملية حب ظهور وإثبات ذات براعة في فن التأثير اللفظي، عملية التطويل والتكرار تلاحظ في كل حالات التعبير والتواصل في البيئة الإدارية، ذلك كله لملأ هذا الفراغ الكبير الناتج عن عدم توفر فرص لاستغلال

الوقت أو بقتله كما يقولون<sup>(65)</sup> انعكاس هذا الوضع على الاتصالات الإدارية لا يحتاج إلى مزيد من التوضيح.

### (3) - مفهوم الزمن وتخطيط الاتصالات الإدارية:

من خصائص البيئة الاجتماعية أنها تدفعنا إلى التكيف مع ظروفها بما يحقق إشباع حاجاتها، وهذا يتطلب منا التخطيط للتحكم في كل الظروف والوسائل وهذا ما يمكن أن نلاحظه في واقع الإدارة الجزائرية، إذ نجد انخفاضاً ملموساً في تخطيط الاتصالات.

ومن أبرز حالات انعدام التخطيط:<sup>(66)</sup>

- قرارات آخر لحظة.
- التغيير المفاجئ في القرارات والإجراءات.
- القرارات التدريجية أول بأول بمعنى لكل يوم قرارات.

ولا شك أن هذه الحالة تنعكس سلباً على عملية الاتصال المؤسسي وبالتالي تعيق عمل الإدارة، من خلال التشويش والغموض والتضارب في القرارات، إلى جانب بروز ثغرات في المعلومات التي تجري بين مختلف المراكز الإدارية والتنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة. إلا أن أبرز هذه الحالات تبقى عدم التخطيط لإرسال المعلومات اللازمة إلى المستويات والمراكز المعنية، ضمن الأوقات المناسبة والسرعة الضرورية التي تكفل حسن الاستعداد وفعالية التنفيذ لكل الإجراءات والعمليات الإدارية والاتصالية.

وهكذا يكون من أبرز التحديات التي تواجه المسؤول (أو المدير) في إدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية، هي إلزام نفسه والعاملين معه بتخطيط الوقت وتحديد التوقيت المناسب لاتصالاته الإدارية، كما أن عليه أن يدرّب جمهوره خاصة الداخلي (من العاملين والموظفين والأساتذة والطلبة) على احترام الوقت من خلال التمسك بمعايير واضحة وعملية في هذا المجال: سواء فيما يتعلق بوقت طلب مقابلة المسؤول أو مدة الجلسة (المقابلة)... الخ. وهذا في الواقع ما ينقصنا في إدارة

المؤسسات وتسيير الموارد البشرية، حيث كثيرا ما لاحظنا ميدانيا افتقار الإدارة إلى جهاز للتخطيط والبرمجة، وان وجد فهو لا يقوم بدوره بفعالية وانتظام، الأمر الذي جعل العمليات الإدارية الكبرى والاتصالية منها تفتقر إلى الفعالية والجدوى العملية. والدراسة الراهنة كشفت عن هذا في أكثر من موقع، إذ أكد لنا عدد معتبر من المبحوثين يفوق (65,33%) ما يعادل (980) مبحوثا، من مجموع أفراد عينة البحث البالغ عدد أفرادها (1500) حالة من المؤسسات الجامعيتين مجال الدراسة، ان التخطيط والبرمجة في مجال الإدارة هو أحد أكبر التحديات والصعوبات العملية التي تواجه المؤسسة الجامعية والمسؤولين فيها وتعيق سعيهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المنشودة.

كما كانت للباحث مقالات مع فئة من أفراد مجتمع البحث تتكون من إداريين واساتذة وعمال عاديين بما فيهم الإناث، حيث جاءت مداخلتهم وأجوبتهم شبه متطابقة مفادها أن كثير من العمليات الإدارية والقرارات والتوجيهات لا تقوم على تخطيط مسبق، الأمر الذي أدى إلى وجود نزاعات حول طريقة تنفيذ القرارات وتسجيل العمليات الإدارية. إذ وجد أن حوالي (20) حالة مبحوثة من مجموعة (30) حالة شملتها المقابلة الحرة (المفتوحة) منهم (12) حالة من جامعة منتوري بقسنطينة بنسبة (40%)، منهم (04) حالات إناث بنسبة (13,33%)، وكذلك (08) حالات مبحوثة من جامعة باجي مختار بعنابة بنسبة (26,66%) من مجموع (30) حالة مبحوثة، منهم (03) حالات إناث بنسبة (10%)، ومن خلال هذه المعطيات والنتائج الجزئية نستنتج أن الإدارة الجزائرية بحاجة ماسة إلى التخطيط والبرمجة والحرص على التقيد بها في كل المجالات.

### 7.3: اتصال المؤسسة ووظائف الإدارة:

أصبحت الإدارة عملية أساسية لا غنى عنها في المؤسسات والهيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بل أصبحت لها وظائف هامة في مؤسسات التعليم والصناعة... الخ، وتعتبر الإدارة نشاط للجماعات والمؤسسات التي تسعى لتحقيق

أهداف محددة، ويقصد بالنشاط كافة الجهود والإجراءات التي تقوم بها الجماعات والهيئات لتحقيق هدف مشترك داخل المؤسسة الواحدة أو القطاع الواحد، كما أنها العمليات والوظائف التي تستغلها إدارة المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت، ومن هذه الوظائف ما يعرف بالتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتقويم.. الخ والواقع أن كل هذه الوظائف لا تتحقق بدون اتصال، لذا يؤكد البعض على أن الاتصال هو قلب الإدارة<sup>(67)</sup> وتبدو أهمية الاتصال في مجال الإدارة، في أنه أحد العوامل الأساسية في تغيير التنظيم، وفي إضفاء القوة على المؤسسة، كما أنه عنصر هام في مختلف العمليات الإدارية الكبرى وفي مقدمتها عملية اتخاذ القرارات.

ولتأكيد أهمية الاتصال في مجال الإدارة نشير على سبيل المثال إلى رأي كل من "ديفيد" و"سكوت" في كتابهما "العلاقات الإنسانية والسلوك المنظم" إذ يقولان "إنه بدون العملية الاتصالية لا يمكن أن يكون هناك تنظيم أو أنشطة جماعية، لأن الاتصال، هو العملية التي من خلالها يرتبط الأفراد بعضهم مع بعض كجماعة عمل، كما أنه بدون الاتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعة<sup>(68)</sup>. فالاتصال له أهميته البالغة في العمليات الإدارية والعلاقات الإنسانية. ومن ثم أصبح للاتصالي وظيفة في توصيل المعلومات وتبادلها وتدققها إلى جميع مستويات التنظيم، لكي نضمن استمرار العمل، ووحدة الجهد وتحقيق الرقابة بين الأفراد الذين يملكون السلطة للتأكيد على إنجاز الأعمال وأداء المهام بكفاءة ودقة في الوقت المحدد وبطريقة اقتصادية<sup>(69)</sup>. هذا و للإدارة عدة وظائف ترتبط بالاتصال ومنها نذكر:

أ- **التخطيط:** يتطلب التخطيط وضع البرامج والخطط لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات، والإحصاءات، وهذا يستلزم استخدام كافة وسائل الاتصال وشبكاته المناسبة للحصول على مثل تلك المعلومات بالتنوع المطلوبة والكمية الكافية.



ب- **التنظيم:** تحتاج المؤسسة وإدارتها إلى تقسيم العمل وتوزيعه على وحدات النشاط مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والمهام فيما بين الأفراد والوحدات والأقسام... بها، ومن ثم تظهر الحاجة الماسة إلى شبكة من الاتصالات تحقق سهولة تبادل المعلومات المطلوبة لضمان سير العمل.

ج- **اتخاذ القرارات:** تتطلب عملية اتخاذ القرارات تدفق المعلومات والحقائق على المسؤولين باختلاف مراكزهم الإدارية عن اتخاذ القرارات... وذلك لضمان إصدار أفضل القرارات في ظل الظروف السائدة والمعلومات المتوفرة، مع اعتبار أن سلامة وموضوعية تلك القرارات، مرتبطة ارتباطاً وطيداً ووظيفياً بكمية المعلومات التي تتاح لصانع القرارات، في أي مستوى من مستويات إدارة المؤسسة، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات أو أنها لم تقترن بالموضوعية والدقة، فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف والمشكلات الإدارية التي تتطلب تصرفاً مناسباً.

وهنا تبرز وتظهر أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة، حيث تعتمد الإدارة الديمقراطية على عنصر المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات التي تعني أن يسمح للمرؤوسين والعاملين بالمؤسسة على المشاركة بفعالية أو بقدر هام من الجهد في التسيير والتنظيم وتقبلهم للتغيير وتحسين كفاءة العمل وهذا وبالتالي يتطلب الإستعانة بوسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى قرارات رشيدة<sup>(70)</sup>.

د- **التدريب:** وهو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، أما هدفه فهو إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء وزيادة نتائجه، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لاتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة.<sup>(71)</sup>

ولما كان التدريب عملية اكتساب معارف ومهارف وخبرات علمية وطرق عملية فإنه يتعين وجود قنوات اتصال بين القائم على التدريب والمدرّبين حتى تتم

عملية المشاركة في الخبرة والمهارة والممارسة، ولذا يمكن الاستعانة بوسائل الاتصال اللفظية، من خلال المحاضرات والمناقشات أو الكتب أو عن طريق الوسائل غير اللفظية أو الوسائل السمعية والبصرية كالعينات والنماذج والأفلام وغيرها.

**هـ- بناء جهاز للعلاقات العامة:** تعتبر العلاقات العامة عملية يتحقق من خلالها إقامة علاقات مدعمة بالثقة والفهم المتبادل بين المؤسسة والجمهور سواء الداخلي أو الخارجي، ويعتمد هذا الفهم على الحقائق والمعلومات الكاملة والموضوعية التي توفرها مختلف وسائل وأساليب الاتصال الممكنة، والمستعملة في محيط المؤسسة.

ورغم أن هناك من يرى أن مفهوم العلاقات العامة أوسع من مفهوم الاتصال، إلا أننا نرى العلاقة عكس ذلك. كما أن مفهوم الجمهور اتسع ليشمل الجمهور الداخلي أي العاملين بالمؤسسة، وكذلك الجمهور الخارجي، أي الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة، وبمعنى آخر، فإن العلاقات العامة كعملية اجتماعية وإدارية في نفس الوقت، تهدف إلى تقوية العلاقات ومن ثم الاتصالات بين المؤسسة ومختلف أنواع الجمهور التي تتعامل معها داخليا وخارجيا، وهذه العملية تتطلب بعض المتطلبات منها (72).

(1) - جمع الحقائق والمعلومات المرتبطة بالجمهور الذي تتعامل المؤسسة معه، للتعرف على الرأي العام لديه، وتحديد حاجاته وتطلعاته، بما يحقق في الوقت نفسه مصالح المؤسسة وهذا يحتاج إلى معرفة طرق البحث وقياس الاتجاهات والرأي العام والروح المعنوية والتماسك والتفكك الاجتماعي لدى الجمهور، وذلك بوسائل مختلفة كالاستفتاءات والصحف والمجلات وغيرها (73).

(2) - تخطيط البرامج التي من خلالها يتم التأكد من طبيعة ودرجة العلاقات العامة.

(3) - توصيل ونقل المعلومات إلى الجمهور المستهدف، ويعتمد في ذلك على طرف ووسائل الاتصال، والتأثير بما يحقق المشاركة الضرورية بين طرفي العلاقة

المؤسسة والجمهور.ولذا يتضح أن العلاقات العامة تعتبر في جوهرها عملية من عمليات الاتصال الكبرى والأساسية في الإدارة والمؤسسة ككل.

و-التعليم: يقصد بالتعليم بذل الشخص الجهد من اجل مساعدة آخر على التعلم أو تعلم شيء ما، ويهدف التعليم إلى تغيير في سلوك المتعلم نتيجة تعرضه لمؤثرات أو ظروف، وقد أكد المربون دور أهمية وسائل الاتصال، بل يؤكد البعض على أن عملية الاتصال هي دعامة عملية التعلم.

ومن هنا يؤكد المربون دور وسائل الاتصال المختلفة بجانب الكلام نفسه كوسيلة من هذه الوسائل وقد رأوا لكل موقف تعليمي عناصره، التي تتطلب وسائل اتصال مناسبة،مثل الكلام أو مشاهدة الواقع ذاته او سماع صوت... إلى غير ذلك وبذلك التنوع الذي تتخذه الوسائل المختلفة تكتسب الخبرة التعليمية في أي بيئة أو تنظيم وتضمن استمرارها وتجديدها، وهكذا يتبين مما سبق أن عملية التعليم هي عملية تستدعي التفاعل بين المعلم (المدرّب) والمتعلم (المتدرب)، فإذا انتهت هذه العملية بالمشاركة، يمكن أن يعتبر ذلك عملية اتصال كاملة، وبالتالي يمكن اعتبار عملية التعليم عملية اتصال، حيث تتضح عناصر الاتصال الأساسية خلال هذه العملية (74). ونستخلص مما سبق أن العمليات الاجتماعية السابقة تعتبر في جوهرها عمليات اتصال مهما كان شكله واتجاهه، لن الوظيفة الأولى والأساسية للإدارة هي الاتصال.

### 8.3: معوقات اتصال المؤسسة وتأثيراتها على العمليات الإدارية:

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

وندرس، ولكن هنا أيضا غالبا ما يتحول هذا الواقع إلى تبرير ودفاع عن الذات ووضع الملامة على الخارج (أناسا أو ظروفًا). نادرا ما نسلط الأضواء على أنفسنا لنرى القيود التي تكبل قدرتنا (التي نعتز بها عادة) على الإرسال أو الاستقبال. حتى لا ننزلق في مواقع التبرير، الذي لن يؤدي إلا إلى حرماننا من فرص اتصال جيد وحتى لا تقع ضحايا معوقات وإشكالات الاتصال في محيطنا الإداري والإنساني، لابد من وقفة نستعرض خلالها مختلف هذه الإشكالات والمعوقات، إن اكتساب الوعي والبصيرة بها هي الخطوة الأولى نحو السيطرة على عملية الاتصال وتوجيهها نحو الفعالية المبتغاة. وتتعدد هذه المعوقات وتأخذ أشكالا وأبعادا مختلفة ولها وجود واثر في واقع المؤسسة الجامعية الجزائرية، وتقرر مصير نظام الاتصال وعملياته خلال مسيرة المؤسسة ونشاطها ويمكن تصنيف هذه المعوقات في أربع فئات تتدرج تحت كل منها العديد من الحالات، هناك معوقات نفسية، ومعوقات تنظيمية ومعوقات تقنية، ويحيط بها جميعا معوقات اجتماعية ثقافية (75).

أ- **المعوقات النفسية:** هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء، فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري. وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل وتطور العلاقة بينهما.

**1- معوقات خاصة بالمرسل:** معوقات التوصيل الجيد للرسالة من قبل المرسل عديدة

من أبرزها:

- **قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:**ومن أهم ما يندرج تحت هذا العنوان عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من التواصل أو ما نطلبه من المستمع محدد بما فيه الكفاية ولذلك يصيب تواصلنا معه التشويش والتردد والاضطراب.أبرز مثال على ذلك إنسان طلب إليه فجأة أن يقول كلمة في حفل خاص بدون أن يستعد بما فيه الكفاية لذلك مسبقا.وقد يكون الهدف واضحا إنما يجد المرء نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عما يريد، أو هو يتحرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية.

على العكس من ذلك قد يخطئ المرسل تقدير مدى قابلية المستمع على الإستيعاب، فيغمره بفيض من المعلومات يتوه معها المستمع ولا يستطيع المتابعة والتقاط كل ما قيل. يحدق ذلك كثيرا في الوضعية التعليمية حيث ينطلق الساذ في شرح مستفيض لموضوع يتجاوز إمكانات الاستيعاب لدى الطلبة أو ينطلق الخبير في طرح أفكاره باستخدام مصطلحات فنية والغوص في نظريات لا يستطيع المستمعون استيعابها.

- **المعوقات الذاتية للمرسل:** تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم، فقد يكون المرسل انسانا مركزا حول ذاته،ويعتقد أن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أو أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضى الطرف الآخر، أو هو يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته ومواقفه مما يتم الحوار بشأنه أو على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل والتواصل.يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون، ولذلك فهو منذ البداية يتخذ موقفا صراغيا أو هجوميا حين يعتقد أن الطرف الآخر سيقف منه نفس الموقف ويبادلته التنافس والصراع، أما الميول التسلطية أو الرضوخية لدى المتحدث فإنها بدورها تعرقل الاتصال، فبدلا من أن يقيم علاقة ناضجة راشدة مركزة حول الهدف ومتوجهة مهنيا ووظيفيا نجد

اتصالاته مثقلة بالعناصر الانفعالية، فهو قد يميل إلى السيطرة وإثارة مشاعر الإثم والتبعية عند المستمع، أو على العكس قد يميل إلى الاتكال الطفلي على المستمع، ويتخذ من الاتصال مناسبة للشكوى واستدراج العطف، وهكذا تتحول الرسالة عن هدفها المهني إلى هدف استهلاكي.

ولكن أهم المعوقات الذاتية بالنسبة للمرسل هي مشكلات التواصل اللاواعي، خصوصا حين تتخذ شكل الإسقاط، قبل أن ينظر المتحدث إلى المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدفينة وغير المقبولة في نفسه، وبدل أن يتعامل معه انطلاقا من علاقة راشد لراشد نراه يتواصل مع صورة مشوهة أسبغها على الطرف الآخر، ولاشك أن التواصل مع هذه الصورة المشوهة سيكون دفاعيا بالأساس. (76)

- **التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المستمع:** قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية، أو مذهبية، أو إقليمية أو عرقية، أو عقائدية، أو مصلحة، ويضاف إليها بالطبع كل التحيزات الانفعالية، وخطورة هذا النوع الأخير من التحيزات هو أنه يظل مغلتا من الضبط لأنه لا واع، وتكون نتيجة هذه التحيزات التعامل مع المواطن ليس كشخص، أو كإنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد أن تفهم ويعترف بها، بل التعامل معه كشخص غير مرغوب فيه، ويتحول الموقف منه بالتالي إلى استراتيجية الدفاع والهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء، وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه الإفراط في أهميته والتوقعات، التي تبني بصدده أو على العكس الإفراط في تبخيس قيمته، في كل هذه الحالات نجد أنفسنا امام ظاهرة الإدراك الانتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تتسبب كل إمكانية لنجاح الاتصال، وقد وجدنا لهذه الحالة ما يعبر عنها من خلال مشاهدتنا لبعض الوضعيات والمواقف داخل إطار المؤسسة مجال الدراسة.

- **قصور تخطيط الاتصال:** يهدف الاتصال أساسا إلى التأثير على المستمع بشكل ما (أخذ موافقة، تغيير رأيه، اقناعه بتبني مسألة ما، تزويده بمعلومات يقبلها...) وحتى

يمكن التأثير لابد من تخطيط عملية الاتصال، ومن ابرز عناصر التخطيط التفكير بأفضل توقيت لإرسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر مستعدا لتقبلها، وكذلك معرفة المنفذ أو المنافذ للوصول إلى الطرف الاخر، فلكل إنسان خصائصه وأوضاعه واحتياجاته، كل انسان يستجيب بشكل إيجابي لأسلوب من نوع معين، ولعلاقة من نوع محدد وبعروض ذات طبيعة خاصة، وعلى العكس هو يرفض أخرى، ويفشل الاتصال إذا عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم وعن اكتشاف منفذ الوصول إلى المتحدث، ولهذا كنا قد طرحنا سؤال حول الإنصات الجيد ودوره في نجاح الاتصال ومن ثم نجاح الإدارة في مهامها وتحقيق أهدافها.

- انخفاض درجة الحساسية لارجاع الأثر: قد ينطلق المتحدث في تواصله مع الطرف الآخر في حالة تفوق على ذاته واستغراف كلي في افكاره واهدافه من الاتصال، مفترضا أن الطرف الاخر موافق على كل ما يقال، ولكنه إذا لم ينتبه إلى ردود الفعل فقد يذهب حديثه أدراج الرياح، لأن الطرف الآخر لا يتمشى معه، أما المتحدث فلا يكلف نفسه عناء تلمس أستجابة الطرف الاخر الصريحة أو الخفية ولا يكثرث لقراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبئ بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعا لذلك (بوضوح، يخفف الوقع، يؤيد كلامه بحجج، يحاول التمشي مع الطرف الآخر وإدراك موقفه... وصولا إلى هدفه)، انخفاض الحساسية لارجاع الأثر يحول التواصل إلى حوار فردي لا تفاعل فيه، أي يحوله إلى اتصال من جانب واحد يضل سلبا لا يصل إلى هدفه في أغلب الأحيان.

2- معوقات خاصة بالمستقبل: عملية الاتصال ثنائية لا تستقيم إلا بتفاعل المتحدث والمستمع في نفس الوقت، ونجاح الاتصال تتوقف مسؤوليته على كليهما، والمشكلة قد تكون في الطرفين معا أو في إحداهما، من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق الاستيعاب لابد من الوقوف عندها.

- سوء التقاط الرسائل: ويدخل في هذا المضمرا عدة عوامل منها التسرع في تأويل المقصود بالحديث، وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية على عناصر

جزئية من الواقع يستكملها من عنده. وقد يرجع سوء التقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية عند المستمع، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كالانشغال بأمور أخرى حين محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة، ويسد الثغرات التي فيها من خلال الافتراضات الذاتية، ومنها أيضا وجود عادات استماع سيئة عند المستقبل.

-إدراك انتقائي مفرط: وهي من أخطر المعوقات التي يتعرض على المستقبل، حيث انه لا ينتبه لكل الحديث، بل هو يركز على عناصر منتقاة سلفا، وقد تكون هذه العناصر إيجابية أو سلبية، وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال، وهذا الانتقاء يمارس بشكل آلي أو عن غير قصد تبعا لقانون الاقتصاد في الوقت والجهد، وهذا حتى نتعامل بفعالية مع الظواهر والأشخاص.

-سوء إرجاع الأثر: كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الاسترشاد بردود فعل المستمع، كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الاعتبار، وهكذا تصبح مسؤولية المستمع أن يوجه المتحدث بردود فعل، أو إرجاع أثر واضح، لفظي أو غير لفظي، ولا بد أن يضطرب الاتصال حين يكون إرجاع الأثر غير واضح، أو شيء (لا نعني بالسوء هنا الموقف السلبي)، وهكذا قد يجد المتحدث نفسه في حيرة من امره لا يعرف ماذا يقول، وما هو صدى كلامه (هل استقبل؟ هل قبل؟ هل أدى الغرض المطلوب؟) وقد يتخبط المتحدث نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستمع لا تمت إلى الحقيقة بصلة هنا تقع المسؤولية على المستمع، إذا أراد لعملية الاتصال أن تنجح.

- التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل: وهي من أخطر ما يهدد الاتصال، فالمستمع يقف موقفا مسبقا من المتحدث بعد أن صنفه بشكل ما، وأسقط عليه نوايا من نوع معين، فإذا حدث ذلك أصبح إدراكه لما يقوله المتحدث انتقائيا، فهو لا يتهم إلا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه، وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات ذات صبغة ذاتية (انفعالية، عاطفية، قلق، تنافس، خوف من العدوان، واسقاطات سلبية متنوعة) أو مصلحية مادية، أو عرقية أو طائفية أو سياسية، وفي



كل الحالات يسد السبيل امام الإدراك والتقدير الموضوعي للرسالة. إذا تدخلت معوقات الإرسال والاستقبال في نفس الوقت، تحول الاتصال إلى حوار عقيم، أو تحول إلى مهاترات وتهجمات متبادلة، أو سادته الشك والحذر. ويضاف إلى هذه الصعوبات النابعة من أحد الطرفين صعوبات علاقية هي نتاج تفاعلها، فقد يكون كلا من المتحدث والمستمع على درجة عالية من القدرة على التواصل في حياتهما العادية، إلا أن هذه القدرة ليست مطلقة بالطبع<sup>(77)</sup> كل منا قد ينخرط في علاقة ذات طبيعة صراعية، وينتج ذلك إما عن إسقاطات ذاتية متبادلة ولا واعية، أو عن تبادلات متقاطعة أو جدول أعمال خفي كما بينا بالتفصيل في الفصل الرابع، أو عن تعارض المصالح، في هذه الحالة يضطرب الاتصال لا محال بدرجات متفاوتة من الخطورة.

**ب- المعوقات التنظيمية:** لا حاجة لتفصيل القول حول أخطار المعوقات التنظيمية على عمليات التواصل في الإدارة نظرنا لتناولها في مواقع أخرى من البحث ولكن فقط يمكن الاكتفاء بالتذكير بها على النحو الآتي: **1- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:** قد يتضمن هذا التنظيم اشكالات تجعل إنسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو تشوبها الفوضى، من هذه

الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمر ونطاق الإشراف، ومنها عدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها، ومن هذه الاشكالات أيضا تصلب التنظيم وتقادمه بما لا يتمشى مع نمو المؤسسة والتحويلات التي طرأت على أهدافها ونشاطاتها ومراكز القرار والتنفيذ فيها، أو عدم وضع تنظيم مستقر نتيجة لانتقال المؤسسة من نظام العلاقات الأولية إلى نظام العلاقات الرسمية الوظيفية، وكذلك عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة فعاليته.

**2- معوقات ناشئة عن نوع شبكات الاتصال:** عرضنا في السابق الأشكال الأساسية لشبكات الاتصال وبيننا الأوجه الإيجابية والأوجه السلبية لكل نوع من هذه الشبكات من الفعالية. ولقد اتضح لنا أن شبكة السلسلة حيث تتسم العلاقات والاتصالات

بالفوضى تشكل أكبر معوق لعملية الاتصال، ويأتي بعدها شبكة الدوالب حيث تتخذ العلاقات نموذجاً ثنائياً بين المدير وكل من العاملين، مع مركزية مفرطة وطغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد والهابط واختفاء الاتصالات الأفقية، هذه الحالة الأخيرة تؤدي إلى حصر الاتصالات الإدارية، وخلق حالة من العزلة بين مختلف المواقع والأشخاص الذين يشغلونها، مما يؤدي إلى العديد من حالات الازدواجية والتضارب وهدر الجهود، أو هو يمنع استغلال إمكانات المؤسسة على الوجه الأكثر فعالية، حيث لا تتاح الفرصة دوماً لكل طرف كي يعرف إنجازات ومشكلات الأطراف الأخرى كي يستفيد منها أو يساعد على حلها.

أما الشبكة الهرمية فلا تحتاج إلى توضيح المعوقات التي تتضمنها وأهمها الحرفية والتمسك البيروقراطي بالشبكات، إضافة إلى البطء الشديد في وصول المعلومات، مما يعرقل إنجاز الأعمال، وهنا قد تقع عملية الاتصال في شرك التمسك الحرفي بالروتين والتسلسل على حساب الهدف الذي وجدت من أجله.<sup>(78)</sup>

**3- معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي:** التنظيم غير الرسمي هو أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال، فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح والأهواء والتحالفات وصراع المعسكرات، يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها، ولذلك فلا بد أن تكون الاتصالات الخفية التي تتم فيه مناقضة لمصلحة العمل، طالما أنها تخدم هذا الغرض فلا بد أن تتصف بدرجة عالية من تحويل الوقائع، وسوء تأويل المعطيات، وإثارة الإشاعات المغرضة. وهكذا تفقد الاتصالات الرسمية في هذه الحالة دورها الوظيفي وتأثيرها، مما يؤدي إلى تحول النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة والأغراض الاستهلاكية.

#### 1- معوقات ناشئة عن سوء استعمال أدوات الاتصال:

قد تكون النقاط الثلاث السابقة خالية من المعوقات الجوهرية، ولكن العلة تكمن في انعدام المنهجية العلمية في استخدام أدوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة، فهذه الأدوات قد لا تكون كافية (عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم

الاتصالات)، أو قد تكون صيانتها سيئة (تعطل الفاكس مثلا) أو وتيرة العمل فيها بطيئة (التأخير في طباعة التقارير المختلفة وتوزيعها) أو قد تكون العلة في عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات، وتكوين أرشيف جيد، وقد تتركز المعوقات في أسلوب استعمال أدوات الاتصال هذه كاحتكار خط التلفون من قبل البعض معظم الوقت، أو تدني درجة الدقة والوضوح في صياغة الفاكسات والمراسلات مما يجعلها عرضة للالتباس والتأويل، اللذين يؤديان إلى اضطراب الاتصالات، وكذلك قد نجد جانبا من المشكلة في عدم اختيار التوقيت المناسب لارسال المعلومات (معلومات مبكرة جدا وقد تضيع وتنسى، أو متأخرة جدا مما يولد ارتباكات وأزمات في تخطيط النشاطات وتنفيذها).

### ج- معوقات نابغة من قنوات الاتصال:

نحن هنا بصدد معوقات نابغة من عوامل تقنية تتعلق بكافة آلات الاتصال وفعالية استخدامها، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

1- قناة غير كافية: وهنا نجد أنفسنا أمام كل مشكلات قصور أدوات الاتصال: الشبكات التلفونية وما تعانيه من أعطال وتقادم، وانعدام الخطوط، صعوبات الحصول على الفاكس، بطء البريد أو ضياعه، سوء الصيانة، المواصلات والانتقال المكاني، ولقد سبق أن أشرنا في أكثر من موضع إلى التسابق على تعميم أدوات الاتصال وربطها بين أكبر عدد ممكن من المواطنين والمؤسسات، التي تنخرط فيها الدول الصناعية المتقدمة، كوسيلة لكسب معركة المستقبل الصناعي والإداري، وتتبع هذه المعركة من كون قسما كبيرا من الإنتاج، أصبح يأخذ شكل انتاج الأفكار والمعلومات، أو أن هذه أصبحت الشرط الضروري لكسب معركة الانتاج المادي، هذا الواقع يملينا علينا نحن الجزائريين شحن هممتنا لخوض هذه المعركة، فالالاتصال وأدواته لم تعد ترفا بل أصبحت أدوات انتاج وتوزيع بكل معنى الكلمة، مثلها مثل الآلات في المصنع، والتجهيزات في المكتب. أما على المستوى الفردي فقد يعرقل الاتصال لأن القناة المستخدمة تكون غير كافية، ولا بد من الاستعانة بقنوات أخرى توضيحية، مثلا قد لا تكون المذكرة المكتوبة، بل قد تحتاج إلى مخابرة هاتفية

لتوكيدها، كذلك التعليمات المكتوبة قد لا تفي وحدها بالعرض بل لابد من إلحاقها باجتماع توضيحي (قناة شفوية وجها لوجه)، كما أن اللغة اللفظية كقناة قد لا تكفي وحدها لنقل الفكرة العلمية في التدريب، بل لابد من شفافة أو رسم توضيحي أو ملصق يعززها (قناة بصرية) (79).

1- قناة مشوشة: على المستوى التقني تتعلق المسألة بالتشويش الفيزيقي انقطاع الخط، أصوات مخابرة هاتفية أخرى... تداخل محطات الإذاعة، ضوضاء عالية جدا تحيط بالإطار المكاني الذي يتم فيه الاتصال، وقد يكون التشويش انساني كالمدير الذي يستقبل سيلا لا ينقطع من المراجعين ومن المخابرات الهاتفية، إضافة إلى السكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بفاكس جديد أو بطلب تعليمات... فهو لن يستطيع الانصراف إلى إدارة جلسة عمل، أو القيام بعملية اتصال تتطلب تركيزا ذهنيا عاليا وتشغيلا للفكر المنطقي والعلم المنهجي، وقد يكون التشويش في القناة نابعا من الأسلوب نفسه، ويحدث هذا كثيرا حين استخدام القناة اللغوية المكتوبة أو الشفوية (خصوصا هذه الأخيرة)، حيث تلاحظ عملية حشو أفكار اعتراضية واستطرادات تذهب كل مذهب في الحديث عن موضوع إداري أو عملي، وهكذا تغرق المعلومات الأساسية موضوع الاتصال في سيل من التفاصيل الثانوية أو الجانبية مما يعرقل وضوح الرسالة.

وتشيع عندنا في الجزائر ظاهرة تشويش الرسائل المهنية (التي يجب أن تعرض بموضوعية) برسائل استهلاكية (ذات طبيعة عاطفية أو انفعالية) فيها لوم ونقد، وتهجم، أو شكوى وتظلم، أو مدح وإطراء... هنا أيضا تضيع الرسالة الأساسية في خضم هذه الرسائل الدخيلة ويحدث تشتت الانتباه وخروج للحوار في مسارات جانبية قد تأخذ مكان الصدارة.

1- قناة غير ملائمة: من أبرز مقومات فن الاتصال، استخدام القناة الأكثر ملاءمة لا يصلح له خصائص وظروف معينة، هذا الفن يتعلمه المرء بالمران وتراكم التجربة والمعرفة بخصائص البشر واحتياجاتهم، كما يمكنه أن يطورها من خلال متابعة أحدث المستجدات في تقنيات الاتصال.

وهكذا يتعلم المدير من ممارسته أن ما يمكن قوله بالهاتف لفلان من الناس، لا يجوز أن يقال إلا شفهيًا لفلان آخر في لقاء وجها لوجه، وأن ما يصلح الكلام الشفهي لنقله لا يصلح لمعلومات من نوع آخر لا بد لها أن تكون مكتوبة بدقة ووضوح، وكذلك يتعلم المدرب الخبير أن المحاضرة (قناة لفظية) ليست أنجع الوسائل لنقل المهارات في الإدارة أو غيرها، وأن القنوات المرئية (صور، رسوم بيانية، شرائح) والقنوات الحركية النشطة (لعب الأدوار، وجماعات الهمل التنافسية) وغريها من وسائل وتقنيات التدريب الحديثة هي الأكثر ملاءمة لأغراض التدريب الفعال والمشوق.

كذلك يتعلم رجل العلاقات العامة توسل قنوات غير مباشرة تمهيدا للتواصل مع بعض الناس بغية الوصول إلى هدفه، فيلجأ إلى اللغة الفمية (دعوات، ولاءات) ولغة الهدايا، أو يستعين بخدمات أحد المقربين من هؤلاء الناس (قناة القرب والعلاقات الوثيقة)، أو هو يبدأ بجس النبض من خلال استخدام التواصل دون اللفظي (الإيماءات ومظاهر الاهتمام)، كذلك هو حال القائد الجماهيري الذي يعرف كيف يصل إلى مستمعيه ويحظى بتأييدهم لما يطرحه عليهم، باستخدام اللغة التي يفهمونها، من خلال إثارة العواطف، وبث الحماس في نفوسهم<sup>(80)</sup>.

وبالضرورة لا بد للاتصال أن يفشل إذا عجز المرسل عن استخدام القناة الملائمة لنقل رسالة من نوع محدد إلى جمهور معين.

د - **معوقات ثقافية اجتماعية:** وهي من أكثر جوانب الاتصال حساسية وغموضا، ويمكن أن تقسم إلى قسمين رئيسيين، يتناول الأول منها المعوقات الناتجة عن عادات الاتصال ضمن مجتمع معين، أو كل من الجماعات الفرعية التي يتكون منها، أما القسم الثاني فيتناول حواجز الاتصال الممكنة بين الجماعات المختلفة.

**1- معوقات اجتماعية داخلية:** لقد عرضنا في السابق بعض خصائص الإطار الثقافي للإدارة الجزائرية، وبيننا انعكاساته الممكنة على عمليات الاتصال، ويمكن هنا التذكير السريع بها، من أبرز الخصائص غلبة العلاقات الأولية على العلاقات الرسمية الوظيفية، ففي العالم العربي والجزائر جزء منه يحتل الشخص وزنا هاما بالنسبة لوزن الوظيفة، إنه فلان من الناس المعروف بخصاله وميوله وخصوصية علاقاته، وليس الموظف الذي يشغل مركزا مهنيا معنيا، والمواطن الذي يراجع بصدد معاملة تخصه هو ليس المواطن (عموما) الذي يحق له الحصول على كذا أو كذا من التقديمات، ويتوجب عليه كذا وكذا من الالتزامات، بل أنه فلان المحدد الذي يقع على مسافة معينة في قربه (وتقربه) أو بعده (ليس له سند أو واسطة) عن المسؤول الذي يراجع.

ولقد رأينا أن هذه العلاقات الأولية تشكل عائقا أمام مختلف أنواع الاتصالات المكتوبة، وتزيد من وزن وأهمية الاتصالات الشفوية المباشرة، فكأن هنا تعطشا لهذا النوع من الاتصال الكفيل وحده بطمأننة الإنسان، لا يمكن للاتصال المكتوب أن يشفي غله. كذلك رأينا كيف تنعكس هذه العلاقات على الشك والحذر من الاتصالات المكتوبة، ثم استعرضنا كيف تشوش الاتصالات الوظيفية من خلال تحميلها بالرسائل الاستهلاكية بشكل مفرط، واستعرضنا في هذا الصدد أيضا كيف تحور استخدامات أدوات الاتصال مما لا يخدم ترشيد استعمالها وفعاليتها.

وفي نقطة أخرى استعرضنا تأثير مفهوم الزمن المعاش على عمليات الاتصالات وانعكاساتها على عدم الدقة وقلة التخطيط وهدر الوقت، وتكرار المعلومات وتوكيدها بشكل مطول يشوش على المحتوى الوظيفي.

باختصار استعرضنا في السابق مدى إعاقة الإطار الثقافي الجزائري لتقنيات وأساليب الاتصال الحديثة، نتيجة التعارض بين استخدام تقنيات متطورة وبين استمرار عادات وتقاليد وأساليب تواصل موروثه، ولا زالت تحكم حياتنا وعلاقاتنا الاجتماعية.

**3- حواجز الاتصال الثقافية بين الجماعات:** هذا الموضوع يستحق دراسة قائمة بذاتها نظرا لتشعبه واتساعه وعدد القضايا التي يطرحها، حتى دراسة كهذه من

المشكوك أن تحيط به، إن كل مجتمع من المجتمعات جدير بمفرده بدراسة لخصائص وأساليب وطقوس الاتصال التي تشيع فيه، وبالتالي لن نفعل هنا سوى الإشارة السريعة إلى بعض الجوانب التي لأبد من التنبيه لها تجنباً لمعوقات الاتصال عبر الحضارية، أو بين الثقافات المختلفة، وقد يكون من الطريف أن نذكر أن علم الانثروبولوجيا الثقافية، نشأ وتطور في الغرب أساساً لمعرفة كيفية النفاذ إلى هذه الشعوب، بغية السيطرة على مقدراتها، بالطبع غرضه المعلن كان المعرفة العلمية، إنما الغرض الحقيقي كان المعرفة الضرورية للبلدان الغربية كي تغزو هذه الشعوب وتستغل امكاناتها ومواردها، أو تربطها بها بالتبعية الاقتصادية والثقافية (81).

وما زالت الأمور تسير في نفس الاتجاه إلى الآن، فلقد درس الانجليز والفرنسيون في أواخر القرن الماضي وأوائل هذا القرن عادات العرب في مختلف أقطارهم، تمهيداً لاستعمارها والتواصل معها بعد الاحتلال، ولقد اكتسب الانجليز شهرة في معرفة كيفية التخاطب مع مختلف الجماعات المحلية (حتى القبلية منها) من خلال معرفة عاداتها وطقوسها ومحرماتها. أما أرشيف وزارة الخارجية الفرنسية فهو يزخر بالتقارير التي كان القناصل يرسلونها منذ قرن مضى إلى الآن عن أدق تفاصيل عادات بعض الفئات السكانية العربية في بلاد المغرب العربي والعالم العربي.

ولقد بدأ الأمريكان منذ فترة بتكليف بعض كبار الخبراء في علوم دراسة عادات الشعوب لوضع تقارير عن الشعوب لوضع تقارير عن العرب قادة ومواطنين كيف يتصرفون، (وما هي الاعتبارات الواجب مراعاتها حين التعامل مع هذا أو ذلك من الذين يحتلون قمة الهرم في مراكز صناعة القرارات)، كل هذه التقارير والدراسات تهدف إلى التعرف على طرق الاتصال مع هؤلاء المسؤولين والنجاح في التعامل معهم. لن نخوض إذا في تفاصيل الخصائص الثقافية للاتصال التي تحتاج إلى أبحاث ميدانية مستفيضة، بل نشير فقط إلى بعض العوامل التي قد تعوق الاتصال بين الجماعات والمجتمعات ومنها:

-**التباعد الاجتماعي:** إنه من المعوقات الأكثر شيوعا أمام الاتصال، فالغريب مصدر حذر دوما، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيبنا من خير أو شر، ونحن أميل تلقائيا إلى توقع الشر في هذه الحالات، ولذلك يظل الانسان دفاعيا كتوما لا يتواصل إلا بقدر محدود، ويحيط العملية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها وانحسارها.

- **التحيزات الاجتماعية:** وهي متممة لمسألة التباعد الاجتماعي، وتكاد تكون من الظواهر الاجتماعية العامة كونيا، فهناك دوما تحيز ضد الجماعات الغربية في اتجاه تبخيسي أو سلبي، وتؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأنانية وتفشي الفرقة والاختلاف، ويقوم هذا على أساس ديني، أو عرقي، أو إقليمي... الخ وتكون العلاقة من النوع العدائي، ويعود السبب في كل ذلك إلى أن أي جماعة انسانية تتضمن داخليا قدرا معينا من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد أن تعاني منها، هذه العدوانية تهدد الجماعة بانفجار الصراعات الداخلية، ولذلك تبرز تلقائيا ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال إسقاط كل العيوب الذاتية عليه، وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ يصبح التواصل سلبيا في طابعه العام، وتتعدر التفاعلات الإيجابية الفعالة.

- **طقوس الاتصال:** لكل جماعة انسانية طقوس خاصة واساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي تكونها (التفاعل بين الأجيال) التفاعل بين الجنسين، التفاعل بين المقامات الاجتماعية المختلفة، كما أن لكل جماعة طقوسا خاصة للتفاعل والتواصل في كل نوع من أنواع المناسبات الاجتماعية (الزواج، الميلاد، الأعياد، الولايم، الوفاة... الخ)، ويضاف إلى هذا كله الطقوس والمعايير التي تضبط النشاطات المختلفة ابتداء بنشاطات الجسد ووظائفه الحيوية وأساليب إشباع حاجاته وانتهاء بالنشاطات المهنية وغيرها.

ولابد من الإلمام بهذه الطقوس والمعايير إذا أردنا أن نتواصل جيدا مع هذه الجماعات، كذلك لابد خصوصا من معرفة المحرمات والممنوعات الاجتماعية إذا



أردنا أن نتجنب مآزق الاتصال التي تتفاوت في خطورتها، إذ لكل مجتمع محرمات وموانع لا يجوز المساس بها أو حتى الحديث عن موضوعها.

- **سيميائية الاتصال:** السيميائية هو علم دراسة الدلالات (المعاني) التي تأخذها اللغة اللفظية أو بعض مفرداتها في كل مجتمع أو فئة اجتماعية فتجد تعابير واحدة تأخذ معان مختلفة من مجموعة بشرية إلى أخرى، وقد تؤدي ظاهرة اختلاف المعاني هذه من ثقافة إلى أخرى إلى بروز عوائق ومآزق وطرائف أمام الاتصال. وتطرح اللغة دون اللفظية (تعابير الجسد) واللغة الحركة، مسائل أعقد وأكثر خفاء في الاتصال مع الآخرين، ولا بد من الإلمام بالسيميائية الخاصة لكل جماعة إذا أردنا حسن التواصل مع أفرادها (82)، وبالطبع يؤدي الجهل بها أو عدم احترامها إلى إشكالات ومآزق في الاتصال، تتفاوت في خطورتها ولقد سبقت الإشارة إلى مظاهر اللغة غير المنطوقة، ومعوقات الاتصال على اختلاف أنواعها التي أشرنا إليها بسرعة في هذا الفصل، لا بد للمدير أو المسؤول الجزائري من التنبيه إليها والانتكباب على معرفتها، فهذه المعرفة هي المدخل ونقطة البداية لعلاج اشكالات الاتصال التي يعاني منها هو أو تشيع في مؤسسته، وهي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال. وتدعيما لما سبق كشفت هذه الدراسة من الناحية الميدانية على أن أكثر المعوقات انتشارا وبالتالي تأثيرا على فعالية اتصال المؤسسة هي:

**1- المعوقات النفسية:** سواء تعلق بالمرسل أو تعلق بالمستقبل من حيث التحيز في الحكم على الآخرين أو صعوبة التفاعل مع أطراف الاتصال أو العجز على صياغة الرسالة بوضوح أو سوء تخطيط وتنظيم الاتصال إلى جانب ضعف التجاوب والاستجابة.

**2- المعوقات التنظيمية:** سواء كانت ناتجة عن نوع التنظيم (الرسمي وغير الرسمي)، ناتجة عن نوع شبكات الاتصال، وسوء استعمال وسائل الاتصال المؤسستي.

**3- المعوقات الثقافية والاجتماعية:** التي كثيرا ما تكون محاطة بالحساسية والغموض، والتي تتعلق بعادات الاتصال وطبيعة الحواجز التي تخلقها جماعات العمل والاتصال.ومن خلال معطيات الدراسة الميدانية التي تحققت بواسطة الاستبيان والمقابلة المفتوحة (الحرّة) كانت غالبية المبحوثين من المؤسسات الجامعيتين مجال الدراسة أكدت أن هذه المعوقات هي التي في الغالب ما تتسبب في قطع أو إفشال اتصالاتهم مع بعضهم سواء كانوا مسؤولين أو مرؤوسين، وبغض النظر عن جنسهم (ذكورا أو إناثا)، أو طبيعة العمل أو الوظيفة التي يمارسونها.

إذ نجد حوالي (920) مبحوثا بنسبة (61,33%) من مجموع (1500) حالة مبحوثة صرحوا بأن العوائق الأكثر تأثيرا على اتصالاتهم داخل المؤسسة الجامعية هي المعوقات النفسية ثم تأتي بعدها الثقافة والاجتماعية، وأخيرا المعوقات التنظيمية في حين ذهب حوالي (480) حالة مبحوثة بنسبة (32%) من المجموع الكلي لعينة البحث أن المعوقات الأكثر تأثيرا على اتصالاتهم ونجاحها، هي المعوقات النابعة من قنوات الاتصال: مثل عدم كفاية قناة الاتصال أو تعرضها للتشويش أو عدم ملاءمتها بينما ذهب باقي أفراد عينة البحث والمقدر عددهم بحوالي (100) حالة مبحوثة بنسبة (06,6%) أنهم لا يجدون أية صعوبات تذكر أثناء اتصالاتهم، وتجدر الإشارة أن هؤلاء كلهم تقريبا من فئة المسؤولين الكبار أي يحتلون مناصب عليا في الإدارة.وهكذا نستنتج أن حوالي (1400) حالة مبحوثة بنسبة (93,33%) من مجموع أفراد المجتمع المبحوث، يواجهون صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة الجامعية بغض النظر عن طبيعتها وحدثها، الأمر الذي يجعلنا ننصح بضرورة إعادة النظر في نظام الاتصال السائد بالمؤسسة الجامعية الجزائرية والشروع في إصلاحه وترقيته تكنولوجيا وتنظيميا، وخاصة من ناحية ضبط وتخفيف الضغوط النفسية والاختلالات الثقافية والاجتماعية التي تميز سلوك وشخصية الأفراد وطبيعة عمل وبناء جماعات العمل في فضاء الجامعة الجزائرية، من حيث هي مؤسسة اجتماعية ثقافية تضم جمهور غير متجانس (أساتذة، طلبة، عمال، موظفين).وفي

الأخير يمكن القول أن الدراسة النظرية والميدانية لمشكلة الاتصال في المؤسسات الجزائرية في علاقتها الجدلية بوظائف الإدارة التي احتواها هذا الفصل خلصت إلى عدة حقائق كما كشف عن بعض النتائج الهامة ومنها.

- إن الاتصال يعتبر مقوما وشرطا أساسيا في كل عملية إدارية وتنظيمية، بحيث أنه هو الذي يقرر مصير نشاط الإدارة والمؤسسة.

- كما أن الاتصال يتأثر بأساليب الإدارة وثقافة القائمين عليها لكونه يخضع لميكانيزمات وأهداف المؤسسة الأساسية.

- إلى جانب أن الاتصال المؤسستي تتوقف فعاليته ونجاحه على شروط ذاتية وموضوعية، فتختلف بعضها أو غياب معظمها يصبح الاتصال أحد أسباب الصراع والخلل أو الفشل في إدارة المؤسسة.

- إن معوقات الاتصال في المؤسسة عامة والمؤسسة الجامعية خاصة متعددة، ولكن أكثرها خطورة وتأثيرا، تلك التي تتعلق بالجوانب النفسية والثقافية والاجتماعية وقنوات ووسائل الاتصال المؤسستي.

- لكن الوصول إلى مثل هذه النتائج وغيرها التي لا يتسع المجال لذكرها، كان صعبا والطريق إليها لم يخلو من مزالق وعوائق ميدانية وابستيمولوجية منها:

- ضبط المؤشرات الضرورية بدقة الخاصة بالتحليل والدراسة الميدانية.

- التصنيف الدقيق للعوامل والأسباب والشروط المتحكمة في العملية الاتصالية موضوع البحث.

- صعوبة الكشف عن بعض الحقائق والمعلومات المفترضة الكفيلة بتفسير كافة أبعاد الاتصال المؤسستي وضبط نتائجه وآثاره على العاملين والإدارة والمؤسسة ككل. ولكن هذا لم يمنع من الوصول إلى نتائج هامة جعلتنا نقترح تدعيم الدراسة في هذا الموضوع وترقية الاتصال والعناية به في الإدارة الجزائرية لترشيد التسيير وتطوير المؤسسات مهما كان نشاطها وحجمها.

### 1.8.3: حجز المعلومات في اتصال المؤسسة وإشكالية ترشيد القرار:

أصبح من المسائل التي تشغل المؤسسات الحديثة وجود سياسة اتصالية، وهناك إشكاليات كثيرة يتضمنها هذا الموضوع، منها انتشار الإشاعات وسط المرؤوسين، وميل الرؤساء إلى حجز المعلومات، وإقحام التفاوض في قلب المشاكل الإعلامية بالمؤسسات، والمعروف إن الاتصال يرتبط بالتنظيم الذي يحدد الهيكل البنائي للمؤسسة، وهذا النشاط قد يكون فردي كما قد يكون جماعي. ولا شك أن البحث في نوعية الأنشطة التي يمكن أن تصدر عن الأفراد والجماعات في المؤسسة، يقودنا إلى الحديث في قنوات الاتصال وشبكاتها التي يبدو أنها تتأثر إلى بعد الحدود بالمخطط التنظيمي للمؤسسة، إذ انه في العادة يعرض المخطط التنظيمي على الغزباء (الجمهور الخارجي) خلال الزيارات لمساعدتهم على فهم أسلوب إدارتها والواقع أن المخطط التنظيمي يكشف عن توزيع الوظائف، أي تقسيم العمل على الأفراد، بحيث يحدد علاقة السلطة فيما بينهم، أي اتجاه تنقل المعلومات، وتحتم هذه الشبكة، وجود علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين النظراء، أي أولئك الذين لهم مواقع متوازنة من حيث سلطة القرار وتبادل المعلومات.<sup>(83)</sup> ويقدم المخطط التنظيمي صورة عن مدى استخدام الترشيح بهدف التقليل من التكاليف، ورفع مستوى العمل للوصول إلى الأهداف المنشودة. ومن المفروض أن المخطط التنظيمي يعكس ما يجري في فضاء المؤسسة، ويرى بعض الباحثين إن هذا المخطط التنظيمي لا يعبر على كل الحقيقة، ولا يبدو من المبالغة التأكيد بان كل المخططات التنظيمية الرسمية خاطئة، فالخريطة ليست الأرض والمخطط التنظيمي ليس التنظيم.<sup>(84)</sup> ويتضمن التنظيم في المؤسسة شكلين من الاتصال رسمي وغير رسمي. وفي هذا الموضوع يقول "دمتري ويس" " إن نسق الاتصال غير الرسمي لا يعزز في العادة الاتصال الرسمي، بل أحيانا العكس تماما انه في سباق معه، ويعمل على إضعافه. صحيح انه في بعض الأحيان يتم رصده واحتواءه من طرف جهاز الاتصال في المؤسسة، الذي تستخدمه خاصة في حالات الأزمات لتميرير معلومات موجهة لتعزيز النظام الرسمي، لكن أجهزة المؤسسة القائمة على الاتصال يمكن أن تخلق نسقا من الاتصال غير الرسمي، خاصا بها، بحيث يمكنها من دعم النسق

الرسمي واستمراره ويوجه لتلبية الحاجات الضرورية الوظيفية والبنوية للمؤسسة.<sup>(85)</sup> وقد أجريت دراسات وتجارب عديدة حول الاتصال وعملية اتخاذ القرار وترشيده، وتشير النتائج إلى أن إصدار لوائح وقرارات صماء وتوجيهها نحو التطبيق، دون تعزيزها بالتوضيحات الكافية، والسماح بالحوار حولها وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الغامضة منها، كل ذلك يقلل من فرص نجاحها والالتزام بتنفيذها. ويلعب تدفق المعلومات دورا هاما في ترشيد القرار وإذا أخذنا الجامعة كنموذج مؤسسة تواجه موسميا مشاكل تتعلق باتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير كافية حول الواقع البيداغوجي والإداري الفعلي.

فنشاط الجامعة يمكن أن يصنف إلى نوعين:

- فمن جهة هناك أنشطة فردية، يقوم بها كل أستاذ وكل طالب وكل موظف بشكل فردي.

- ومن جهة أخرى، هناك أنشطة جماعية، تقوم بها جماعات العمل والتنظيم من نقابة وتنظيم طلابي ومجالس بيداغوجية ومجالس علمية... ولعل أكبر مشكلة تواجه المسؤولين على مستوى الجامعة هي: تسيير العمليات البيداغوجية، حيث عادة ما يكون هناك نقص أو تضارب في المعلومات، وتشخيص الواقع من مشكلات وحاجيات ووسائل، وهذه العوامل مجتمعة تخلق عقبات وتؤدي إلى اتخاذ قرارات مرنة، قابلة للتعديل، إلى أن يتم رصد الواقع الفعلي للعملية البيداغوجية والتنظيمية وغيرهما. وهذه المرونة في اتخاذ القرار لها وجهين، وجه سلبي يعبر عن التردد والارتباك أحيانا، ووجه ايجابي يعبر عن مسعى الإدارة لإخضاع القرار إلى المزيد من الترشيده، إذ يعاد بناء القرار، وفق التغيرات التي يتعرض لها الواقع، ويمكن تحليل عملية اتخاذ القرار والعقبات التي تواجهها من جراء ضغط الزمن والاعتماد على المعلومات المتاحة حتى وان كانت اقل من الحاجة. وحسب بعض المختصين كما جاء في نموذج "هربرت سيمون" فان مجرى القرار يمر بأربع مراحل وهي:

الذكاء، الاختيار، صياغة النموذج، التقييم.<sup>(86)</sup>

وترتبط عملية الاتصال واتخاذ القرار وترشيده بإشكالية خطيرة ألا وهي

- حيز المعلومات والإشاعة: حيث يرغب معظم المدراء والمسيرين في السيطرة الفعلية على ما يدور في المؤسسات التي يؤطرونها، وذلك بسعي الجميع إلى مراقبة المعلومات المتداولة داخل الوسط الذي يوجدون به ويعملون ضمنه، وهذا لما للمعلومات من أهمية قصوى في جميع أوجه النشاط والإدارة... إذ انه من يملك معلومات اكبر حول موضوع ما، يستطيع اتخاذ القرارات تؤهله للتكيف بشكل أفضل مع المشاكل السائدة، التي يمكن أن تتعلق بذلك الموضوع، في حين على العكس من ذلك فكل المعلومات الضرورية حول أي موضوع يكون اقل قدرة على اتخاذ قرارات مناسبة أو رشيدة. وتسمح القرارات المناسبة لأصحابها بحسن التمتع والتحصين في فضاء العمل والإدارة. كما تؤدي قلة أو ندرة المعلومات التي يتطلبها العمل ويحتاجها القائمون على اتخاذ القرارات وإدارة الأعمال والأفراد في المؤسسات، إلى بروز الإشاعة والمعلومات الزائفة التي تعتبر مرضا اجتماعيا ونفسيا، وهي أيضا من مظاهر الانحراف والفساد والإداري التي يقع فيها بعض المسؤولين متذرعين. في ذلك ببعض الاعتبارات منها الحرص والحيطه من اجل المصلحة العامة.<sup>(87)</sup> والواقع أن مسألة السيطرة على المعلومات في المؤسسة تحدد إلى حد كبير مدى قدرة الإدارة على فرض سلطتها على ما يجري لاشك أن المسيرين هم أهم مصدر للمعلومات، إذ أنهم يعملون أكثر من غيرهم حول ما يدور في المؤسسة، بل هم أيضا أكثر من يعلم ما يحدث من علاقات بين المؤسسة ومحيطها. ومعنى هذا أن هناك علاقة بين حجم وطريقة سيولة المعلومات واستخدام وسائل الاتصال، وأحيانا أخرى تحدث مشاكل بسبب هذه المعلومات التي تحدد إلى حد ما طبيعة العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي في الوقت نفسه، وبذلك يمكن القول أن هناك علاقة وظيفية بين الاتصال ووسائله والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، كذلك التي تحدث مثلا بين المؤسسة والنقابة أو التنظيمات الطلابية. حيث يؤدي الاتصال إلى الحد من اثر الإشاعة وإزالة سوء الفهم وبالتالي تخفيف أسباب التستر والحد من الحواجز النفسية، كما يؤدي التفاعل

الاجتماعي بين مختلف الفئات والأطراف إلى تصحيح المعلومات وإعادة البناء المشترك للمعاني، حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمامهم. وخلص القول أن الاتصال في المؤسسة لا ترتبط فعاليته فقط بتحسين وتطور وسائل الاتصال، وإنما ترتبط أيضا بمحتوى الاتصال أي ما إذا كانت المعلومات التي توفرها وسائل الاتصال للمؤسسة والعاملين بها تستجيب لحاجياتهم وتمدهم بالقدرة الكافية على حل أي مشكلة تطرأ في بيئتهم المهنية والاجتماعية داخل وخارج المؤسسة.

## هوامش الفصل

- 1- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1997. ص: 112.
- 2- المرجع نفسه: ص: 113.
- 3- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مطابع سجل العرب، (ط2)، القاهرة، 1976. ص-ص: 125-126.

- 4- أبو عرقوب إبراهيم: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993. ص: 136
- 5- دليو فضيل: اتصال المؤسسة "إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003. ص: 29
- 6- زكي محمود هاشم: مرجع سبق ذكره. ص: 129.
- 7- دليو فضيل: مرجع سابق. ص: 30. نقلا عن روان بلقاسم: استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر العدد (13). يوليو 1996.
- 8- صلاح الدين ومحمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001. ص-ص: 228-229.
- 9- أبو عرقوب إبراهيم: مرجع سبق ذكره. ص: 140.
- 10- عبد الرحمن عبد الباقي عمر: دراسات في العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1974. ص-ص: 84-86.
- 11- علي أحمد علي وروحية السيد: الاتصالات الإدارية والجماهيرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980. ص-ص: 14-15.
- 12- فاطمة مصطفى الحاروني: خدمة الفرد في محيط الخدمات الاجتماعية، مطبعة السعادة، (ط5)، القاهرة، 1980. ص: 14.
- 13- إسماعيل علي سعد: الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1981. ص-ص: 80-81.
- 14- محمد سلامة غباري ومحمد بهجت كشك: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1989. ص-ص: 116-117.
- 15- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق. ص-ص: 130-131.



- 16- علي أحمد وروحية السيد: الاتصالات الإدارية والجماهيرية، مرجع سابق.  
ص-ص: 18-19.
- 17- محمد يسري قنصوة وأحمد رشيد: التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982. ص: 209.
- 18- المرجع نفسه: ص: 121.
- 19- سيد الهواري: الإدارة، الطبعة الخامسة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983. ص: 381.
- 20- المرجع نفسه: ص: 384.
- 21- علي أحمد علي وروحية السيد: الاتصالات الإدارية والجماهيرية، مرجع سبق. ص-ص: 22-23.
- 22- المرجع نفسه: ص: 26.
- 23- محمد سلامة، غباري ومحمد بهجت كشك. رسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق. ص: 120.
- 24- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مرجع سابق. ص: 134.
- 25- علي أحمد علي وروحية السيد: الاتصالات الإدارية والجماهيرية، مرجع سابق. ص-ص: 24-25.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001. ص: 56.
- 27- المرجع نفسه: ص: 61.
- 28- سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، شركة الخليج للنشر، الكويت، 1998. ص: 126.
- 29- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثالثة وكالة المطبوعات، الكويت، 1983. ص: 102.

- 30- المرجع نفسه: ص-ص: 124.-125
- 31- لبيب سعد: وسائل الاتصال الحديثة وتأثيرها على المجتمع، اسيسكو، المغرب. ص-ص: 141.-142
- 32- المرجع نفسه: ص: 146.
- 33- شمو علي محمد: الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، دار القومية العربية للثقافة والنشر، القاهرة، 1998، ص: 181.
- 34- فرج الكامل: تأثير وسائل الاتصال، الأسس النفسية والاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985. ص-ص: 90.-91
- 35- المرجع نفسه: ص: 93.
- 36- محمد عبد الحميد وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة صباح، جدة، 1989. ص: 255.
- 37- T.J,(Allen): Managing the flow of technology, Mit press, Cambridge, 1977. p:201.
- 38- A.M, Alian: control and information, control system a suryen, economic and business review, facultay of commerce, Ain shams unive. Egipt, 1982. p-p: 25-26.
- 39- Harrison,(E.F): the managerial decision making, process, houghton, mifflin co, U.S.A, 1985. p-p: 201-202.
- 40- Koontz, H, o'donnel, c: principles of management, mc grow, hill book co, inc, n.y, 1986. p: 139.
- 41- بنكاح جيماوات: الالتزام واستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد اسطمبولي، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 1994. ص-ص: 203.-204
- 42- طارق حمادة: نظم جمع تحليل المعلومات والبحوث الإدارية، مطبعة المعارف، مصر، 1989. ص: 27.

- 43- محمد منير حجاب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1995. ص-ص: 92.-93.
- 44- تيودور أوكلي: الإدارة الحديثة، ترجمة ليفين غراب، دار النشر والتوزيع، مصر، 1994. ص: 102.
- 45- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997. ص: 85.
- 46- محمد منير حجاب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مرجع سابق. ص-ص: 101-102.
- 47- Arcand Richard et bourbeux Nicole : la communication efficace, : de boeck université, belgique, 1998. p-p :13-14 .
- 48- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري ، مركز وايد يرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، (ط2)، مصر، 1999. ص: 120.
- 49- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001. ص-ص: 229.-230.
- 50- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، مرجع سابق. ص: 98.
- 51- chalvin (Dominique) : op.cit. p.p :201-202.
- 52- Weiss (Dimitri) : op.cit. p.p :290-291.
- 53- عبد الباقي صلاح وحسين القزاز: إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1982. ص-ص: 77-78.
- 54- المرجع نفسه: ص: 81.
- 55- Boyer (Luc) et Autres : précis d'organisation et de la production, édition d'organisation, paris. p.p :67-68.

- 56- برنت روبن: الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، 1991.ص:67
- 57- عبد النبي عبد الفتاح: تكنولوجيا الاتصال والثقافة " بين النظرية والتطبيق" المطبعة التجارية الحديثة، القاهرة، 1990.ص:36
- 58- رواية حسن: السلوك في التنظيمات، دار الجامعات، الإسكندرية، 1998.ص:18.
- 59- عبد النبي عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره. ص:49
- 60- [http Abracadabra- Multimédia. Com. Communication,](http://Abracadabra-Multimédia.Com.Communication,htm) 2001.
- 61- خليل غلايني: مبادئ في الإدارة العامة، دار عويدات للنشر بيروت، 1983. ص:220
- 62- المرجع نفسه: ص:221
- 63- خيرى خليل الجميلي: مرجع سبق ذكره. ص:115
- 64- زكي محمود هاشم: مرجع سبق ذكره. ص:128
- 65- صلاح الدين ومحمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره. ص-ص:236-237.
- 66- فرج الكامل: مرجع سبق ذكره. ص:95
- 67- شمو علي محمد: مرجع سبق ذكره. ص:186
- 68- محمد عبد الحميد وآخرون. مرجع سبق ذكره. ص:258.
- 69- المرجع نفسه: ص:291
- 70- Arcand (Richard) et Bourbeau (Nicole) : op. cit. p :16.
- 71- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة. مرجع سبق ذكره. ص:101
- 72- محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره. ص:97
- 73- المرجع نفسه. ص:99

74- AM.( Aliam) : op. cit. p:30.

75- Ibid: p:32.

76- Williams (Patrik): communications. Op. cit. p:p:161-162.

77- Ibid. p:164.

78- علي أحمد علي و روحية السيد: الاتصالات الإدارية والجماهيرية. مرجع سبق ذكره. ص.:15

79- يتودور ليفين: الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين غراب، دار النشر والتوزيع، مصر، 1994. ص.:203

80- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سبق ذكره. ص.:88

81- محمد يسري قنصوة رشيد: التنظيم الإداري وتحليل النظم، مرجع سبق ذكره. ص.:212

82- المرجع نفسه: ص-ص:221-222.

83- زكي محمود هاشم: مرجع سبق ذكره. ص.:142

84- محمد علي عامر وآخرون: السكريتاريا المتخصصة، دار المطبوعات الجديدة، لبنان، (د س). ص.:111

85- فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة "فعاليات الملتقى الوطني الثاني" مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2003. ص-ص:116-118.



## الفصل الرابع

### اتصال المؤسسة وفعالية الإدارة في المؤسسة الجزائرية

- 1.4: نموذج الاتصالات في المؤسسة وعناصره الأساسية.
  - 1.1.4: نموذج الاتصالات في المؤسسة.
  - 2.1.4: العناصر الأساسية لنموذج الاتصالات في المؤسسة.
  - 2.4: شبكات الاتصال في المؤسسة.
  - 3.4: الاتصالات المتداخلة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (الجزائرية).
  - 1.3.4: الاتصال الشفهي والكتابي.
  - 2.3.4: الاتصالات والبناء التنظيمي.
  - 3.3.4: فاعلية الاتصال في المؤسسة.
  - 4.3.4: أساليب ترشيد الاتصال بين الأفراد والجماعات في المؤسسة.
  - 4.4: معوقات الاتصال في المؤسسة الجزائرية.
  - 5.4: الإدارة في المؤسسة الجزائرية في ظل الإطار الفكري للإدارة الحديثة.
  - 6.4: تحديات الإدارة المعاصرة وواقع الإدارة في المؤسسة الجزائرية.
- هوامش الفصل.

يعتبر الاتصال عامة والاتصال في المؤسسة خاصة، من الأمور الحيوية والتي تعد على درجة كبيرة من الأهمية لمجالات الحياة عموماً، ولعمل المؤسسات خصوصاً، التي تعتمد على الإدارة التي تعتبر الاتصالات إحدى أهم وظائفها ومقوماتها، فالمؤسسات لا تستطيع أن تقوم بأداء أي نوع من المهام والأعمال بدون القيام بعمليات الاتصال، فإذا لم تحدث عمليات الاتصال أو إذا حدثت بكيفية غير

سليمة، فإن الأفراد من مسؤولين ومرؤوسين، لا يستطيعون معرفة أدوارهم وبالتالي يتعذر القيام بها، وأيضا قد لا تستطيع الإدارة معرفة المعلومات الضرورية المطلوبة لسير الأنشطة أو اتخاذ القرارات اللازمة، وبناء عليه قد لا تستطيع هذه الإدارة إعطاء التعليمات والأوامر والإرشادات للعاملين، بالمؤسسة وأفراد الجمهور المتعامل مع المؤسسة، وقد يؤدي ذلك إلى صعوبة تنسيق الأعمال ومواجهة المشكلات التي قد تنشأ نتيجة لسوء الاتصال أو ضعفه.

وبناء على ذلك فإن المؤسسة قد ينكمش نشاطها ويتراجع دورها مما يؤثر على تطورها واستمرارها، وأيضا من الصعوبة إيصال مشاعر الأفراد وحاجاتهم ومشاكلهم للآخرين، إذا لم يتوافر نظام فعال للاتصال، ومن ثم نجد أن كل فعل متعلق بالاتصال يؤثر على المؤسسة ويتأثر بها بطريقة أو بأخرى.

إن كل الأفعال والقرارات الإدارية تمر من خلال قناة (شبكة) الاتصال، فنجد على سبيل المثال أن عملية التخطيط قد تكون على درجة عالية من الكفاءة، ولكن هذا لا تكون له أية قيمة إذا لم يتم توصيله إلى الأفراد المعنيين بالتنفيذ بطريقة سليمة، إن الاتصال الفعال في المؤسسة يساعد بدون شك على تفهم الأفراد للأعمال والمهام بطريقة أفضل وشعورهم بأنهم أكثر أهمية واندماجا في العمل. ويساعد الاتصال الفعال أيضا على أن يكون الأفراد أكثر تعاونا وتماسكا وأكثر ولاء واندماجا للمؤسسة، مما ينعكس أثر ذلك على تحقيق الثقة والرضا، وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة. إن ذلك لا يتم إلا من خلال نظام اتصال يمكن من إيصال المعلومات القادمة، وكذا القرارات من خلال قنوات الاتصال إلى جماعات العمل المختلفة، كما يمكن من الحصول على ردود الأفعال والمعلومات الراجعة والتي يكون لها أكبر الأثر لفعالية جماعات العمل والأداء.

إن العديد من الكتاب ورجال الأعمال يولون أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة لدرجة اعتباره من أهم العمليات الإدارية على الإطلاق. وفي الآونة الأخيرة يوجد تزايد مستمر وتركيز كبير، تجاه الاهتمام بعمليات الاتصال، وقد أوضحت الدراسات والبحوث أن المشرفين والمديرين يعتبرون أداة اتصالية فعالة، كما أوضحت هذه



البحوث أن جزءا كبيرا من وقت المديرين والمشرفين يتم إنفاقه في ممارسة مختلف الأنشطة الاتصالية، كالكلام والكتابة والاستماع والقراءة، وبالرغم من أن نتائج تلك البحوث والدراسات التي تمت في الاتصال تختلف في نتائجها، إلا أنها أوضحت أن حوالي (75%) تقريبا من وقت المديرين والمسؤولين باختلاف مناصبهم يتم إنفاقه في العمليات الاتصالية. ولهذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال في إدارة المؤسسات والأعمال وتنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات ارتأينا تخصيص فصلا لمعالجة هذا الموضوع محاولين إبراز أوجه العلاقة التفاعلية والوظيفية بين الاتصال والعمليات الإدارية وكذلك تأثير الاتصال في وظائف الإدارة. مستهلين ذلك بشرح وتحليل لنموذج الاتصال في المؤسسة.

#### **1.4: نموذج الاتصالات في المؤسسة وعناصره الأساسية:**

##### **1.1.4: نموذج الاتصالات في المؤسسة:**

إن أنظمة الاتصال قد تم تطويرها من خلال الأفكار التي قدمها "كلود شانون" Claude Shannon وتعتبر على درجة من الأهمية لفهم عملية الاتصال وطبيعتها. وقد طور "شانون" نموذج في الاتصالات أثناء عمله على مشاكل الاتصالات بالتليفون. إن نموذج "شانون" يعتبر نموذجا عاما للاتصالات وعلى درجة من الفائدة طالما أن هناك انسياب للمعلومات. (1)

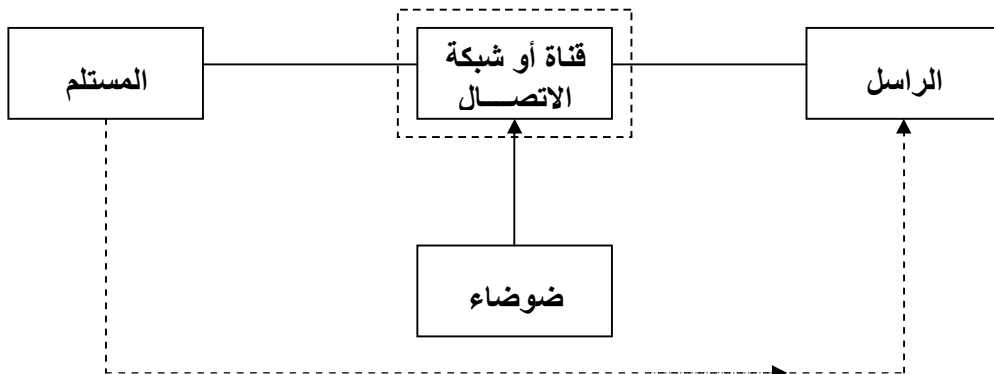
ويوضح الشكل رقم (07) العناصر الأساسية لنموذج الاتصال ويعرف المربع المتعلق بالمرسل بالمكان أو الشخص أو الآلة التي تنتج الرسالة وترسلها إلى المكان المحدد. ولكي يتم نقل الرسالة بين المرسل والمستلم فلا بد من وجود طريقة لذلك وهي قناة الاتصال، وقد تأخذ قناة الاتصال عدة أشكال مثل الاتصال وجها لوجه، أو من خلال التليفون، أو قد تكون قناة الاتصال أمواج الراديو أو الضوء أو أمواج الصوت، وقد تكون رسالة مكتوبة أو خلاقه، ويجب ملاحظة أن قنوات الاتصال قد تنقل المعلومات في اتجاهين مثل الاتصال وجها لوجه عموما، أو من خلال التليفون والذي يتم من خلاله حدوث ردود الفعل على الرسائل المختلفة عادة، أو قد تنقل المعلومات في اتجاه واحد مثل برامج التليفزيون والراديو، فهي قنوات موجهة،

وخلافه.ومن الجدير بالملاحظة أن قنوات الاتصال قد لا تكون أداة دقيقة لنقل الرسائل، فقد تواجه تلك القنوات بعض التقلبات أو الضوضاء أو التعطيلات وكثيرا من تلك التعطيلات لا يمكن التنبؤ بها بطريقة دقيقة، وتؤدي تلك التعطيلات إلى عدم وصول الرسالة أو حتى قد تكون عائقا أو حاجزا لعدم فهم الرسالة. ولذلك فإنها تتداخل وتؤثر على دقة نقل المعلومات. وهذا التداخل يسمى ضوضاء، فنجد مثلا في المكالمات التليفونية أن الضوضاء تتمثل في المكالمات التي تتداخل في المحادثة والتي تأتي من محادثة تليفونية أخرى أو من أصوات خارجية وغير ذلك.

وطالما أنه في غالب الأحيان يوجد نوع من الضوضاء في نظام الاتصال، فسوف يوجد بعض الأخطاء في عملية الاتصال،بناء على ذلك والتي يجب استئصالها أو على الأقل تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.وقد أوضح "شانون" أنه يمكن معرفة الطاقة لقناة الاتصال (بالرغم من صعوبة حسابها)،وذلك عن طريق معرفة أن أي قناة لها حد أقصى لنقل كمية معينة من المعلومات. ومن خلال استخدام التحليل الرياضي، فقد أوضح أنه من الممكن تحقيق نقل الرسالة بحيث تكون خالية من الأخطاء بواسطة استخدام الرموز المناسبة مع الأخذ في الاعتبار طاقة قناة الاتصال وعدم زيادة المعلومات عن الطاقة القصوى للقناة.(2)

## شكل 07

### العناصر الأساسية لنموذج الاتصال



وبناء على الشكل المبسط السابق فإننا نجد أن نظام الاتصال يتكون من أربعة أجزاء رئيسية وهي المراسل، قناة الاتصال، المستقبل، ونظام المعلومات، ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن كل نظام فرعي من هذه الأنظمة المكونة للعملية الاتصالية تتكون أيضا من أنظمة فرعية أخرى، فنجد أن المرسل يقوم بعملية خلق الفكرة وترميزها إذا تطلب الأمر ذلك، ثم يقوم بنقلها من خلال قناة الاتصال إلى المرسل إليه الذي يقوم بدوره باستلام الرسالة وترجمتها إلى لغة مفهومة أو لغة أخرى تمهيدا لاتخاذ فعل معين، إما بعمل شيء معين أو القيام بنقلها إلى جهة أخرى في عملية مستمرة، وسوف نقوم بشرح تلك المكونات الرئيسية على النحو التالي<sup>(3)</sup>.

#### 2.1.4: العناصر الأساسية لنموذج الاتصالات في المؤسسة:

##### 1. خلق الفكرة وترميزها:

إن عملية خلق الفكرة نعني بها منبع أو مصدر المعلومات، فقد يكون المصدر هو الشخص المرسل أو مجموعة من الأشخاص أو أي شخص آخر. ونعني بعملية الترميز تحويل الرسالة إلى شكل خاص من أجل تحقيق عملية النقل بمعنى الاتصالات الفردية ما هي إلا لغة خاصة تمكننا من نقل معلومات أكثر في عملية الاتصالات الفردية، والهدف من ذلك زيادة معدل وكمية المعلومات المنقولة، والمشكلة هنا أن الرسالة الأصلية يجب أن يتم ترجمتها إلى رموز، وهذه العملية قد تأخذ بعض الوقت، فلو أن الوقت المنفق بالتقريب صغيرا والوقت المكتسب من معدل النقل بالمقارنة كبيرا، ففي هذه الحالة تعتبر عملية الترميز خطوة على درجة كبيرة من الأهمية وخصوصا في الحالات التي تتطلب بصورة ماسة إلى نقل كمية كبيرة من المعلومات، فهنا تصبح عملية الترميز ضرورة ملحة للتقليل من الوقت والتكاليف. ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه لا يتم في كل الأحوال عملية ترميز

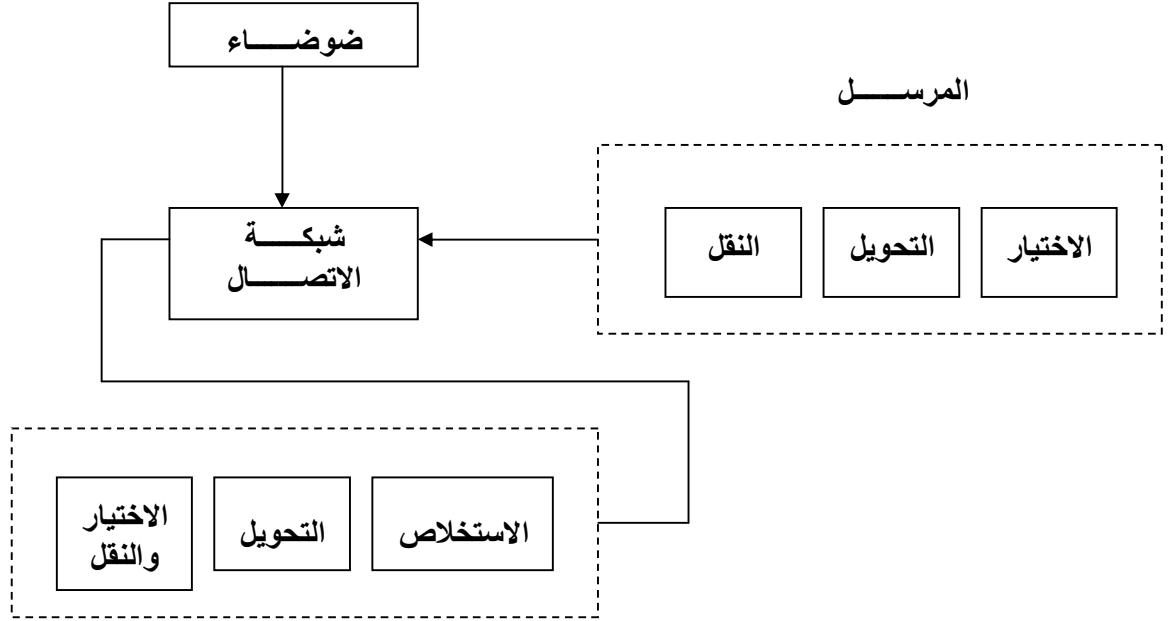
الرسائل وتحويلها على رموز، ففي الكثير من الأحوال قد يتم نقل الرسالة كما هي من خلال قناة الاتصال.

## 2. الاختيار والتحويل والنقل:

قد تم تناول عملية الترميز والتي نقصد بها وضع نظام من الإشارات أو المصطلحات من أجل الاتصال. ويوضح الشكل السابق أن نظام الاتصال يشتمل على عدة مكونات، وحيث أن الاتصال يتم نقله باستخدام لغة معينة، ولذا فإنه يجب أن تتم عملية الاتصال عن طريق وضع نظام التحويل للرسالة أو المعلومات إلى إشارات أو رموز أو كلمات يعرف معناها، وتسمى هذه العملية بعملية التحويل، وبناء على ذلك، وطالما أنه توجد عملية تحويل للمعلومات على لغة أخرى غير مفهومة، فلا بد من وجود عملية أخرى لنقل الرموز أو خلافه، والتي تم وضعها في صورة لغة عادية ومتداولة، وتسمى هذه العملية بعملية النقل، وبالإضافة إلى عملية التحويل، فإنه توجد عملية أخرى وهي عملية الاختيار، فقد يقوم المرسل بالاحتفاظ بكمية من المعلومات التي تذهب من خلال النظام، وذلك تجنباً لحدوث زيادة في طاقة قناة الاتصال التي تذهب من خلال النظام، ويجب هنا أيضاً أن يتم تخفيض الضوضاء، وذلك عن طريق منع الرسائل الأخرى والتي لا يوجد رغبة في دخولها إلى النظام.<sup>(4)</sup>

ومن الجدير بالملاحظة أن عملية الاختيار قد تتم على وجه الخصوص في المؤسسات الحكومية فيوجد العديد من الخطابات التي تصل يومياً رئيس الإدارة أو المصلحة. وعليه فقد يتم تخصيص سكرتيرة لفحص كل الخطابات القادمة، حيث تقوم باستبعاد الرسائل التي تجدها لا تهم الرئيس أو المدير، وترسل إليه فقط الرسائل التي على درجة من الأهمية بالنسبة للعمل، يحدث عندما يتم الاحتفاظ ببعض المعلومات غير المرغوب في دخولها إلى نظام الاتصال، أو عندما تكون المعلومات من الأهمية تقديمها لشخص ما في النظام بسرعة حتى يمكن الاستفادة منها، وإلا فقدت قيمتها. ونجد أيضاً أن عملية الاختيار يمكن أن يتم في نهاية عملية الاستلام. ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال بصورة أكثر تفصيلاً.

## شكل رقم 08 نظام مفصل للاتصال



المرسل إليه (المستقبل)

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن معظم أنواع الاتصالات ترتبط أساسا بأغراض وحاجات الأفراد الداخليين في عملية الاتصال، فقد تتم عملية الاتصال من أجل التأثير في سلوك الآخرين، وإذا لم يحقق الاتصال تلك الأغراض، فقد يصبح بلا معنى حتى ولو كانت الرسالة قد تم استلامها بطريقة واضحة.

### 2.4: شبكات (قنوات) الاتصال في المؤسسة:

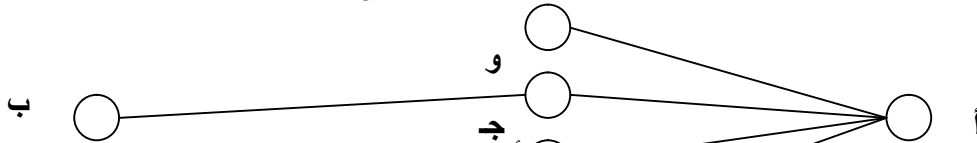
تعتبر قنوات الاتصال في المؤسسة وخارجها بمثابة حلقة وصل بين شخصين أو جماعتين أو بين مستويين فأكثر من مستويات الإدارة والتنظيم، وعلى أية حال، فإن الدراسة المعمقة لهذا الموضوع تبين لنا أن شبكات الاتصال في المؤسسات ليست بهذه البساطة. فشبكة الاتصال يمكن أن تتكون من طرفين (المرسل والمستقبل)، كما يمكن أن تتكون من حلقات مترابطة تربط بين عدد من الأفراد أو الجماعات أو الهيئات، مكونا من عدد من الحلقات في سلسلة أو شبكة بحيث أن

الرسالة تبدأ عند إحدى نهاية النظام ثم تمر من خلال مجموعة من الأفراد أو الوحدات يتم من خلالها نقل الرسائل على آخر حلقة من نظام الاتصال، وأحيانا تحمل حلقات شبكة الاتصال أنواع معينة من الرسائل، وأحيانا تتم في اتجاه واحد. وبالطبع نجد أن خصائص المؤسسة تؤثر على شبكات الاتصال، وبالتالي على أداء المؤسسة والعاملين بها، ولتوضيح الفكرة أكثر نرى من الضروري عرض نموذج مبسط لإحدى شبكات الاتصال كما يلي<sup>(5)</sup>:

حيث في بعض الشبكات المتعلقة بالاتصال قد يوجد شخص أو أكثر يحتلون عادة مواقع ليست في المركز. فالموقع المركزي هو الموقع الذي يستطيع صاحبه الاتصال بالعديد من المواقع الأخرى، ويوضح الشكل التالي شبكة اتصال والمسافة بين كل من المراكز والمواقع الأخرى، مقاسة بواسطة عدد الحلقات التي يجب أن يتم الاتصال بها للتحرك من موقع إلى آخر عن طريق، استخدام أقصر طريق و يتضح من الشكل على سبيل المثال لكي يتم الاتصال بين (أ، 4) فإن ذلك يتطلب حلقة واحدة بينما الاتصال بين (ب، 4) يتطلب ثلاث حلقات.

### شكل رقم 09

#### حلقات الاتصال



ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أنه يوجد العديد من الدراسات لمجموعات مختلفة والتي أوضحت أن سلوك الشخص (أ) يتأثر مباشرة بدرجة مركزية الموقع الذي يحتله (مدى استقلالية صاحب الموقع). ولتوضيح أهمية الاستقلالية، نلاحظ من الشكل السابق أن الشخص الذي يحتل مركز (ب). لا يوجد لديه بديل مفتوح مباشرة للاتصال بالمواقع الأخرى، ما عدا موقع (ج) فإنه يمكنه الاتصال به للحصول على معلومات منه أو من أي جهة أخرى. وبالمقارنة نجد أن الموقع (أ) يمتلك استقلالية على درجة ملحوظة، فهو يستطيع أن يتصل مع (4) مواقع، وذلك نظرا لمركزيته. فعن طريق هذا المركز يستطيع أن يجمع المعلومات ويكملها من عدد من المصادر.

وهذا الموقع يضعه في مركز يستطيع معه اتخاذ القرارات بالمقارنة بباقي أعضاء المجموعة. وبالتبعية فهو يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات، وباختصار فإنه يكون في موقع القائد.<sup>(06)</sup>

### 1.المعلومات المرتدة:

لكي يتم التأكد من دقة عملية نقل المعلومات وتفهمها، فلا بد من الحصول على المعلومات المرتدة من المستلم. وبالطبع فإن هذه الطريقة لتحقيق الكفاءة سوف تستنفذ جزءا من طاقة قناة الاتصال. ولتوضيح أهمية المعلومات المرتدة في عملية الاتصال، فسوف نورد هذا المثال: فقد طلب من شخص ما القيام بوصف نماذج معينة تتكون من عدد من المستطيلات، وذلك عن طريق استخدام التحدث، وبناء على الكلمات التي تقدمها للجماعة، يقومون بعملية رسم الأشكال. وقد تمت عملية التحدث والوصف باستخدام طريقتين للاتصال، الأولى، أن تتم عملية الاتصال بالمجموعة وذلك عن طريق سماع صوت المتحدث فقط، ولا يوجد أي طريقة لتحدث المستمعين معه أو مناقشة أو طرح أسئلة أو خلافه. وقد يتم ذلك عن طريق وضع الشخص خلف ستاره. ويسمى هذا النوع بالاتصال ذو الطريق الواحد. الثانية: أن تتم عملية الاتصال بالمجموعة بطريقة تمكن الشخص المتحدث من ملاحظة المستمعين وسؤالهم إذا تطلب الأمر ذلك في أي وقت، أو قيام الجماعة بمناقشة في حالة

الضرورة، وهنا يسمى ذلك الاتصال ذو الطريقين، وقد تم قياس العوامل الآتية:

(1) طول الوقت الذي يستغرق في عملية الوصف والتحدث،(2) دقة الأشكال التي تم رسمها بواسطة المستمعين،(3) مدى الثقة في دقة الأشكال التي تم رسمها من جانب المتحدث والمستمعين. وعموما فقد وجد أن الاتصال ذو الطريق الواحد يكون أسرع من الاتصال ذو الطريقين. ومن الجهة الأخرى فقد كان الاتصال ذو الطريقين أكثر دقة في كون قيام المستمعين برسم الأشكال بطريقة أكثر تشابها مع التي يعكسها المتحدث، وأيضا شعور المستمعين بثقة أكبر عن دقة الأشكال التي تم رسمها.<sup>(7)</sup>

وقد ظهر أن الاتصال ذو الطريق الواحد كان أقل وضوءاً وأكثر وضوحاً، أما الاتصال ذو الطريقين فكان يتصف بالمضايقات والمناقشات، وأحياناً وجود نقص المفاوضات عما يقال أو يجب أن يقال، وأحياناً يتم مقاطعة المتحدث والتعليق على العبارات التي يقولها والتصميم على العودة إلى بعض النقاط التي تم مناقشتها. ومن ثم فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بأنه شخص غير ملائم للقيام بهذه المهمة. وبالطبع فإنه قد يصبح في موقف دفاعي، وهنا يجب ملاحظة الآتي:

(1) أنه يمكن أن يتم تنمية وتطوير عملية الترميز بواسطة المجموعة التي تقوم بالاتصال ذو الطريقين.

(2) أن كل شخص يسمع المتحدث وما يقوله ويقوم بالمناقشة إلى أن يتم التوافق على ما يقال، وبناء عليه يتم تعلم عملية الترميز في نفس الوقت بحيث يملك الجميع القدرة على استخدامها بفاعلية كبيرة.

(3) إن عملية تنمية وتطوير رموز أو لغة خاصة كما تم ملاحظتها، تعتبر إحدى الطرق لتحسين الاتصالات، ولكن قد يستغرق ذلك بعض الوقت حتى يتم إتقان هذه العملية، وتكون على درجة من الكفاءة عندما يحدث الفهم بين كل من المستلم والراسل. وبناء على ذلك نجد أن الاتصال ذو الطريقين (المعلومات المرتدة) يكون مفيداً في تطوير لغات خاصة ملائمة وتعلمها بسرعة بواسطة كل الأطراف المشتغل عليهم الموقف، حيث لا يحدث ذلك بهذه السهولة في الاتصال ذو الطريق الواحد. هذا بالإضافة إلى أن الاتصال ذو الطريقين يمكن من فهم الأطراف للموضوع والاتفاق فيما بينهم على ما يقال. ويجب ملاحظة أنه في الاتصال ذو الطريقين يقوم المتحدث أثناء وصفه للأشكال بالنظر إلى المجموعة، وهذا يتيح له الفرصة لمعرفة ردود فعلهم وانطباعاتهم من خلال ملاحظة الحركات والعلاقات على الوجوه. وبهذا يستطيع الحصول على استجابة الجميع ومعرفة كل ما يدور حوله والعودة إلى نقاط معينة إذا تطلب الموقف ذلك وهكذا. ومن هذا نجد أن نظام المعلومات المرتدة ما هو إلا عملية اتصال ذو طريقين وترجع أهميته للآتي:



(1) إعطاء المرسل إشارة عما إذا كان المستلم قد فهم الرسالة وإستجاب لها أم لا،  
(2) تنمية وتطوير لغة خاصة (الترميز)،(3) يعتبر الاتصال ذو الطريقتين أكثر دقة  
ويؤدي إلى حدوث الاتفاق بين الجميع وعدم وجود اختلافات بينهم في النهاية وذلك  
نظرا للتحدث والمناقشة التي تحدث فيتم التوفيق بين وجهات النظر ولو أن ذلك قد  
يؤدي إلى عدم السرعة و البطئ بعض الشيء.(8)

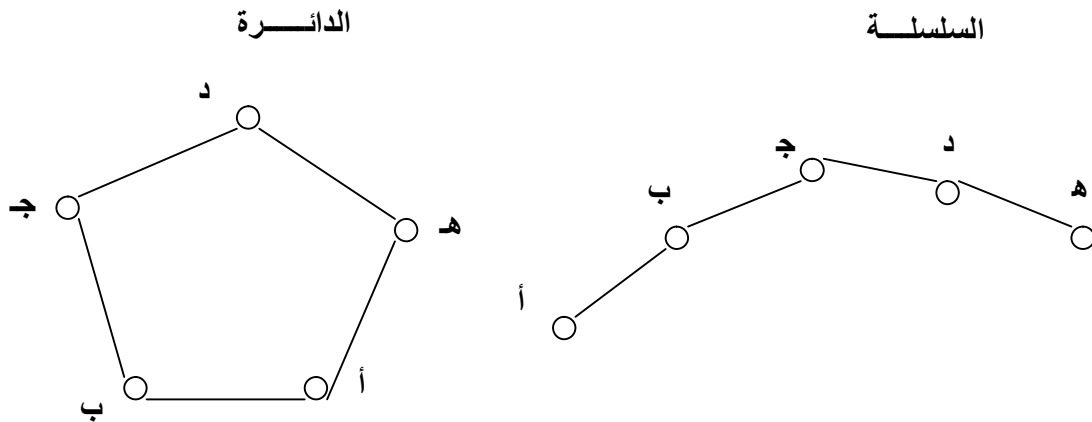
## 2. بعض التأثيرات لشبكات الاتصال:

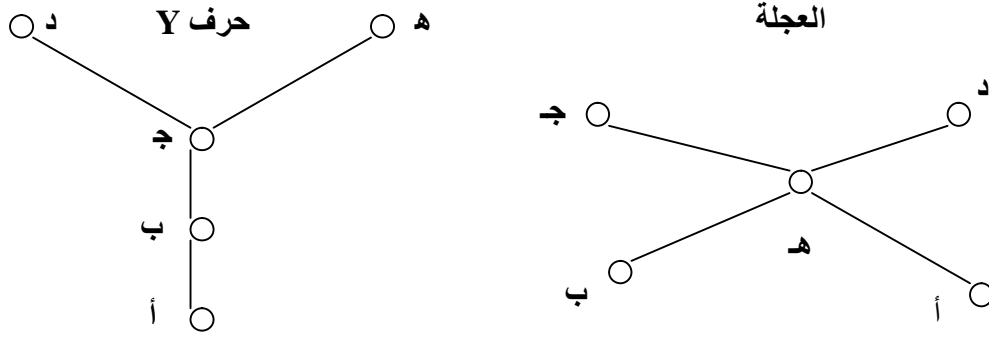
يوجد العديد من الدراسات التجريبية على مجموعات العمل لمعرفة مدى  
تأثير نوع شبكات الاتصال على عدة متغيرات. وقد ركزت الدراسات على  
المتغيرات التي يمكن قياسها مثل سرعة أداء العمل، عدد الأخطاء التي تحدث عند  
أداء العمل واتخاذ الأفراد (الذين يحتلون مواقع معينة على شبكات الاتصال) تجاه  
شيء معين، ومدى قدرة الشبكة على التكيف مع الغموض الذي قد يتميز به بعض  
المواقف المختلفة (كالضوضاء).

وقد قام هارولد ليف Harold Leavitt بإجراء دراسات على عدد من شبكات  
الاتصال، والتي يوجد بكل منها خمس مراكز كما يوضح في شكل (10)، وتثير  
الرموز إلى المركز أو المواقع، أما الخطوط فهي تربط حلقات الاتصال ببعضها  
البعض في الشبكة.(9)

### شكل رقم 10

#### بعض شبكات الاتصال





وفي التجربة التي قام بها ليفت، تم توقع مشكلة بسيطة لكل عضو في كل شبكة من شبكات الاتصال المختلفة، ولتلك المشكلة البسيطة عبارة عن إعطاء كل عضو عددا من الكروت، وكل كرت مكتوب عليه خمس رموز أو أشكال تتمثل (نجمة، مثلث، دائرة، وخلافه) وعدد من الكلمات، وكان المطلوب من كل عضو هو عضو الرموز الشائعة على كل كرت، وقد تكرر ذلك على المجموعات 15 مرة، وتم تجميع المعلومات عن طول الوقت المنفق على كل محاولة. وأيضا جمع معلومات أشياء أخرى، وقد توصل ليفت إلى النتائج الآتية<sup>(10)</sup>:

1. الوقت المنفق لأداء كل محاولة، فقد وجد أن الوقت المنفق للأداء تقريبا يتبع نفس الشكل في كل شبكات الاتصال، ولكن في المتوسط فإن الوقت المنفق في كل محاولة يتجه إلى التناقص في زيادة عدد المحاولات، أما بالنسبة للرسائل المتبادلة بين أفراد كل شبكة في كل محاولة فقد كان كبيرا في شبكة الاتصال الدائرية، أما شبكة الاتصال التي تأخذ شكل العجلة فكان العدد أقل بعض الشيء. ومن الجهة الأخرى فقد وجد أن نموذج العجلة كان أسرع لكل المحاولات، أما نموذج الدائرة فكان أطول النماذج.

2. درجة الدقة، لقد وجد أن شبكة العجلة (مركزية عالية) كانت أكثر كفاءة وذلك من حيث عدد الأخطاء، فقد كان قليلا بالمقارنة بالشبكات الأخرى، بالإضافة إلى أن عمليات الاتصال كانت أقل من أجل تحقيق الغرض.

3. درجة الرضا والمعنوية لكل عضو في الجماعة، لقد وجد أن كافة أعضاء شبكات الاتصال الدائرية يملكون درجة عالية من الرضا والمعنوية ويليهما السلسلة ثم حرف Y ثم العجلة.

4. معدل الأداء، بالنسبة للأفراد الذين يحتلون مواقع مركزية، فقد وجد عموماً أنهم أكثر حبا وتمتعاً بالعمل من أولئك الذين يمثلون مواقع غير مركزية.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة في الآتي: في شبكة الاتصال الدائرية كان العمل بدرجة عالية من النشاط والفاعلية، ولا يوجد قائد موجه للمجموعة وعليه فكان العمل غير منظماً، كما كان هناك عدم إجماع على شيء واحد. ولكن من الجهة الأخرى، ففي شبكة الاتصال التي على عجلة فكان أقل نشاطاً وفاعلية، ولكنه يتميز بوجود قائد، وعليه فقد كان العمل منظماً ويوجد إجماع وتوحيد بين أعضاء الجماعة. أما درجة الرضا والروح المعنوية فقد كانت أقل بالمقارنة. وبناء على تلك التجربة فقد استنتج ليفت بأنه توجد علاقة بين نوع شبكات الاتصال والمتغيرات الأخرى. وقد قام بافيلاس Baveles بإجراء تجربة مشابهة مع مجموعات تتكون من خمسة أشخاص وذلك لدراسة العلاقة بين نوع شبكة الاتصال وقدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وتجميع المعلومات. وذلك عن طريق إعطاء أعضاء الجماعات مشكلات متشابهة ليقوموا إما بتجميع معلومات عنها أو القيام باتخاذ قرارات بشأن حلها. وقد توصل من هذه التجربة أنه توجد علاقة بين نوع الشبكة الاتصال وبين السرعة والدقة في حل المشكلات وأيضا القدرة على جمع المعلومات وزيادة على الروح المعنوية والرضا.<sup>(11)</sup>

و يوجد العديد من الدراسات الأخرى التي قام بها العديد من العلماء على شبكات الاتصال، وعموماً إذا نظرنا إلى النتائج التي تم التوصل إليها لوجدنا أنه يوجد إجماع على مدى تأثير نوع شبكة الاتصال على المتغيرات المختلفة والتي تم دراستها. ولكن قد لا يمكن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على جميع المواقف وتحت كل الظروف، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم تلك الدراسات قد تمت

على مجموعات بسيطة من الأفراد وفي ظروف ومواقف معينة.ولو نظرنا إلى الدراسات التي قام بها بافيلاس وآخرين فقد أوضحوا أنه توجد أسباب معينة قد تجعل البناء التنظيمي الذي لا يأخذ شكل الهرم أفضل وقد قام عدد من الباحثين بطرح أسئلة للاستفسار عن مدى تأثير نماذج الاتصال على عمل المجموعة؟ وقد قاموا بدراسة هذه المشكلة عن طريق التجارب على نماذج مختلفة من شبكات الاتصال، وقد وجد آخرين أن كفاءة المجموعة تكون أفضل عندما يكون البناء التنظيمي يسمح للمجموعة وللأعضاء بأن تتم عملية عن طريق شخص يحتل مركز رقابة عليهم عنه في حالة ما إذا كان البناء يتطلب اتصال الأعضاء ببعضهم البعض. وهذا يعني أن البناء المميز يخدم كوظيفة تنسيقية يكون أكثر فاعلية من البناء غير مميز.وقد وجد باحثون آخرون أن العضو الذي يملك معلومات ضرورية من أجل حل المشكلة يتجه إلى أن يكون العضو المركزي، وبناء عليه، ففي البناء المميز نجد أن الرضا للأعضاء يكون منخفض، ولكن الكفاءة في أداء الأعمال قد تكون أفضل.وقد قام كل من سيمون وجينزوكو Simon Et Guetzkow باختبار النتائج التي توصل إليها ليفت وذلك بإعادة التجارب على مجموعات تتكون من خمسة أفراد. وقد قام باختبار بعض العوامل كالسرعة و الدقة والكفاءة في أداء العمل. وقد استخدم كل من سيمون وجينزوكو تحليلات ودراسات الحركة والزمن لفصل النشطة وتنظيم الجهود وخلافه. وقد توصلوا إلى أنه كلما زادت الصعوبة في عملية تنظيم المجموعة كلما زاد الوقت اللازم لأداء العمل، ولكنه بعد إيجاد طريقة لتنظيم المجموعة إلى حد معين فقد وجد اختلاف في الوقت بين المجموعات. وأيضا فإنه كلما زادت القيود على المجموعة كلما أصبحت المجموعة أكثر ثباتا. فشبكة الاتصال المفتوحة عادة ما تمارس تأثيرا محدود على أداء المجموعة عنه في الشبكات الأخرى. ولكن المجموعة العجلة كانت قادرة على تحقيق بناء تدرجي بسهولة، وعليه فقد توصلوا إلى أن الصعوبة في عملية التنظيم تكون أكبر ما تكون في شبكات الاتصال الدائرية، ثم يليها الاتصال الأخرى وأقلهم من ناحية عملية التنظيم هي شبكة العجلة.(12)

وبناء على ما سبق فقد توصلوا إلى النتائج الآتية: أنه توجد علاقة بين حرية الاتصال (الشبكة المفتوحة) والكفاءة في أداء الأعمال، ولكن فقد نجد أن بعض القيود الاتصالية قد تؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة وأيضا فإن نموذج الاتصال يؤثر على درجة الصعوبة في تنظيم المجموعة، ولكن ليس بالضرورة أن يكون نموذج الاتصال غير المقيد أكثر صعوبة في عملية التنظيم من النموذج المقيد.

وترجع أهمية الاتصال من جهة أخرى، في التنظيم وتطوير الإدارة في المؤسسات المختلفة من حيث نشاطها وحجمها ، على أنه أداة فعالة لتحقيق الأهداف ومنها نقل المعلومات، وتأكيد الفهم بين العاملين والموظفين مسؤولين ومرؤوسين حول مختلف الأشياء والمشكلات. وأيضا الحصول على ردود فعل بخصوصها والإقناع، والحصول على مستويات عالية من الأداء والتفاعل والتعاون والمساهمة من طرف العاملين في تنفيذ الأعمال وإدارة الأمور. فالهدف من عملية الاتصال في المؤسسة، هو إرسال المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المختلفة. و بالطبع فإن صحة القرارات التي يتم اتخاذها تعتمد إلى درجة كبيرة على مدى سرعة ودقة وكفاءة أنظمة الاتصال في المؤسسة. وأيضا فإن عملية نقل المعنى والفهم الصحيح لمعلومات تعتبر هي الأخرى هدفا فرعا على درجة من الأهمية لأي نظام اتصالي في المؤسسة، فالاتصال عادة لا يتم من خلال قنوات الاتصال في المؤسسة لمجرد نقل المعلومات والمعنى وتفهمها، ولكن يتم الاتصال أيضا لكي يساعد في تحقيق عملية اتخاذ القرارات ونجاحها، ومن حيث أنها تعمل على إحداث تغييرات مادية وغير مادية في المؤسسة.

فعملية الاتصال في المؤسسة ليس له أية قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها. فنظام الاتصال المؤسستي الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات، ويساهم في عمل الأشياء وفي تحقيق الأهداف<sup>(13)</sup> وأيضا يجب أن يعمل نظام الاتصال الفعال على خلق روح المبادرة وتحسين مستوى الأداء لدى العمال والموظفين والمسؤولين، يرجع السبب في ذلك أن نظام الاتصال الفعال ويجعل العاملين والموظفين.... يشعرون بأنهم جزء من النظام بأنهم جزء فأهداف

المرووسين (عمال موظفين) والمؤسسة يمكن تحقيقها لو تتم تشجيع العاملين على المساهمة في تنسيق العمليات الإدارية واتخاذ القرارات المختلفة. وهذه الحقيقة نجد لها وجود في الموقع، حيث أن أفراد المجتمع المبحوث في المؤسستين الجامعين من الشرق الجزائري أكد لنا صحة هذا الحكم وأيدوا مثل هذا الطرح إذ أنه من مجموع (15000) حالة مبحوثة أكد (82 %) منها ما يعادل : (1230) فرد صحة هذه القضية إذ ذهب (554) مبحوث من مجتمع جامعة باجي مختار بعناية إلى أن الاتصال هو أساس النجاح في اتخاذ القرارات كما أن اشتراك العاملين يزيد نسبة كبيرة في دقة وصحة هذا القرارات وهذا ما يمثل (36,93 %) من المجموع الكلي لعينة البحث. في حين ذهب حوالي (18 %) (220) مبحوث إلى أن هذا الأمر غير صحيح والجدول التالي يوضح أكثر هذه النقطة.

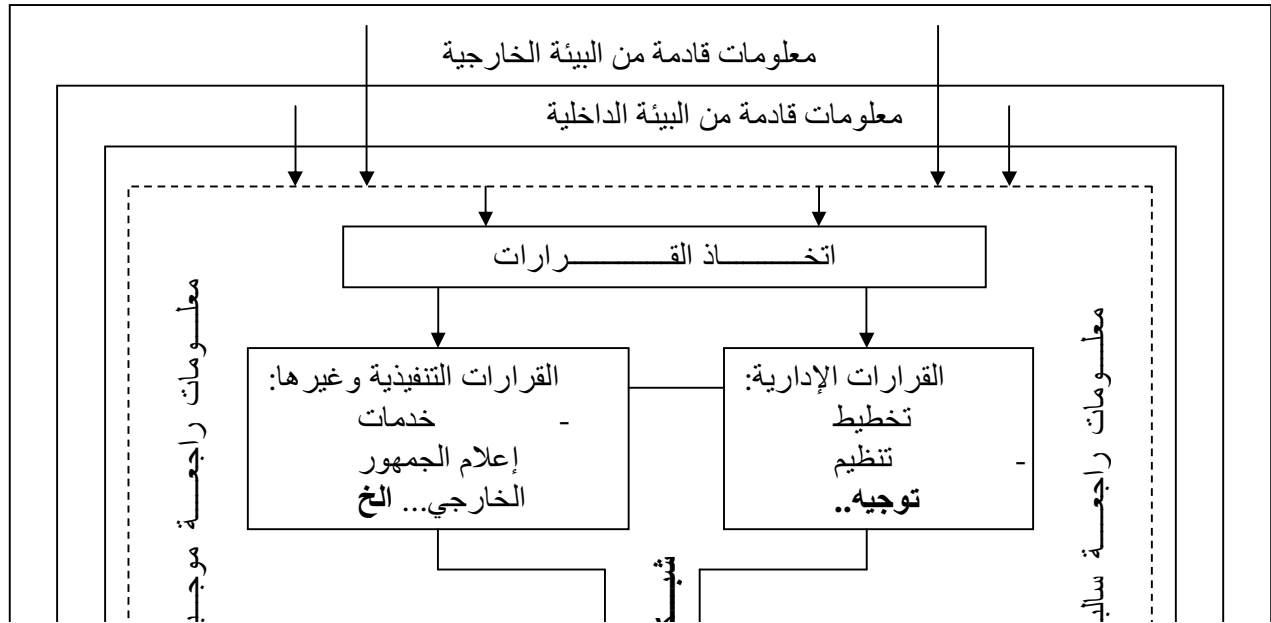
**جدول رقم (01) يقيس موقف أفراد العينة من دور الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية ونجاحها**

النسبة %	المؤشر(الموضوع)	الفئات	التكرار	المؤسسة الجامعية
36.93	الاتصال يساهم دائما في اتخاذ القرارات الإدارية	نعم	5.54	باجي مختار عناية
09.73		لا	1.46	
38.66	يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات على الاتصال	نعم	580	جامعة منتوري قسنطينة
08		لا	120	
42	الاتصال يساهم دائما في اتخاذ القرارات الإدارية	نعم	630	جامعة منتوري قسنطينة
11.33		لا	170	
46.66	يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات على الاتصال	نعم	700	المجموع
6.66		لا	100	
100	المجموع		1500	

وتظهر علاقة الاتصال بالمتغيرات الأخرى، التي يتكون منها البناء الإداري والتنظيمي للمؤسسة وبالتالي تزداد أهمية ووظيفة الاتصال في تطوير الغدارة وترقية العمليات الإدارية الأخرى من خلال الاتصال في المؤسسة يؤثر ويتأثر بعدة عمليات أهمها اتخاذ القرارات والأداء والتخطيط والتوجيه.... إلخ

### شكل (11)

#### يوضح طبيعة العلاقة بين الاتصال والمتغيرات الأخرى



### **3.4: الاتصالات المتداخلة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (الجزائرية):**

يتم إدارة الأنشطة اليومية في المؤسسة من خلال التفاعل بين الأفراد (المسؤولية والمرؤوسين) الذين يقومون بالاتصال فيما بينهم من أجل إدارة الأعمال وهو حل المشكلات التي تنتج عن العمل والتنظيم. ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان التمييز في الاتصال داخل المؤسسات بين نوعين أساسيين من الاتصال وهما الاتصال الشفوي (الشفهي) والاتصال الكتابي. وأيضا فإنه من الأهمية أن تقوم بدراسة الاتصال من حيث اتجاهاته الأساسية، سواء كان اتصالا نازلا (هابطا) أو صاعدا أو اتصالا أفقيا (جانبيا). فالإضافة إلى ذلك فإنه توجد بعض المواقف التي يتم فيها الاتصال بطريقة غير رسمية بين الموظفين أو العاملين، والذي لا يتتبع البناء



التنظيمي الرسمي وفي هذا السياق نرى من المفيد القيام بشرح هذه الأنماط من الاتصال.

### 1.3.4: الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي:

أ.الاتصال الشفهي : وهو إعادة ما يكون اتصلا وجها لوجه بين فردين ويحدث الاستثناء في حالة الاتصال الهاتفي أو الإلكتروني (الأنترنات ) والاتصال الشفهي يحقق عادة من المزايا، ومنها أن هذا النوع من الاتصال يحقق درجة معينة من الفهم وذلك نظرا لأنه يتيح الفرصة للأسئلة، وأيضا الحصول على معلومات راجعة مما يساعد على وضوح المعنى وفهم الغرض من الاتصال.كما أن كثيرا من الخصائص الشخصية والاهتمامات تتدخل في عملية الاتصال، وبذلك يرتبط الشخص بالآخرين في بيئة العمل.ومن الجهة الأخرى، فإن الأفراد قد يدركون بأن الاتصال الشفهي قد يكون أقل دقة من الكلمة المكتوبة، هذا بالإضافة إلى أنه قد يفهم بطريقة خاطئة وهنا قد يصعب تحديد المسؤولية عن المسألة عن أخطاء وذلك نظرا لعدم وجود دلائل كتابية. ولكن على أية حال فإنه نظرا لما لهذا النوع من الاتصال من أهمية بالغة فإنه ينبغي العمل للتغلب على تلك العيوب.<sup>(14)</sup>

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن الاتصالات الشفهية تعتبر من أهم أنظمة الاتصالات المفتوحة المباشرة. وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أهمية وضرة هذا النوع من الاتصالات في عصرنا الحديث نظرا لتعدد الأعمال والأنشطة وزيادة حجم المنشآت هذا بالإضافة إلى أنه أسلوب فعال للتعامل معه. وترجع أهمية ذلك النوع من الاتصالات إلى كونها تؤثر وترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية،بالإضافة إلى تأثيرها على جماعات العمل المختلفة بالمنظمة من حيث التعاون والانتماء والولاء والتماسك والاندماج. وما يتبع ذلك من تأثيرات على درجة الثقة بين الأفراد،وأیضا درجة الرضا والروح المعنوية. وما يترتب على ذلك من تأثيرات على الإنتاجية ومستوى الحياة بالمنشأة وخارجها.

ب. **الاتصال الكتابي:** تعتبر الاتصالات الكتابية من الوسائل الفعالة والتي تعد على درجة من الأهمية في المؤسسات عموماً. فنجد أن التقارير والمذكرات والخطابات والمنشورات والخرائط والمعلومات المتعلقة بالبحوث والأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات، عادة ما تكون مكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها للفحص والإرشاد في حالات الضرورة. وأيضاً يفضل أن تكون تلك الأشياء مكتوبة حتى تتم عملية التنفيذ بطريقة موحدة ومنطقية ومتفق عليها حسب القواعد والإجراءات الموضوعية، وحتى لا يحدث خلاف بين الأفراد عند التنفيذ. هذا بالإضافة إلى أن الكتابة تساعد على القيام بتوزيعها في صورة كتيبات صغيرة، حتى يكون لدى الجميع العلم بها، وحتى لا يحدث خلاف عليها، وهذا بالإضافة إلى أن عملية الكتابة في حد ذاتها تساعد في المراجعة الدورية وإمكانية التعديل إذا تطلب الأمر ذلك، وخصوصاً إذا إتضح أثناء التنفيذ أنها لا تحقق الأغراض المطلوبة أو أنها تسبب حدوث بعض الأخطاء أو وجود خلل أثناء التنفيذ. (15)

وقد حاولنا ميدانياً قياس المتغير وبيان مدى أهمية الاتصال الكتابي في واقع إدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية، حيث أسفرت النتائج أن النسبة الغالبة من أفراد المجتمع المبحوث، ترى أن الاتصال الكتابي أنسب وأضمن لكل المشكلات وتحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال و المهام.بدليل أن(1000) بنسبة (66.66%) من مجموع (1500) مبحوث يمثلون المجتمع مبحوث المبحوث (عينة الدراسة) يؤكدون أن الكتابة في الاتصال والعمل الإداري عامة تعتبر الوسيلة المثلى والناجعة لنقل الرسائل، وتحقيق التفاهم والانسجام بين مختلف أفراد وأقسام الجهاز الإداري ومن تم تحقيق المؤسسة لأهدافها.في حين انقسم (500) مبحوث بين كون الكتابة وسيلة عادية ، لا تختلف عن الوسائل الأخرى كالهاتف والحوار المباشر..... بنسبة (33،33%) أي ما يعادل (300) حالة مبحوثة و(150) حالة مبحوثة،تعتبر الكتابة وسيلة ليست في متناول الجميع خاصة وأن البعض من العاملين لا يتقنون اللغة ولاسيما اللغة الفرنسية التي يفضلها بعض المسؤولين في اتصالاتهم. أما (50)

مبحوث بنسبة (33،3%) فلم يحددها موقفهم بصفة نهائية وصريحة، أي ليس لهم رأي فاصل ومعبر و اتخذوا موقف الحياد (بدون رأي). وما نستخلصه من هذه المعالجة الجزئية (المتغير الكتابة) هو أن الكتابة وسيلة هامة في الاتصال وخاصة الاتصال في المؤسسة، وهي تمثل الطابع الغالب على الاتصال في الإدارات والمؤسسات، إلا أنها تتفاوت أهميتها حسب طبيعة المجتمع المبحوث، من حيث المستوى التعليمي والتكويني لأطراف الاتصال وأفراد وجماعات العمل المنتمين لمجتمع البحث.

ذلك أن اللغة عامة وخاصة المكتوبة قد تثير صعوبات كما تتطلب جهد تكوين وبعض الشروط الفنية والثقافية. وعموما فإن عملية الكتابة للأوامر والتوجيهات والتقارير و الاقتراحات وجميع العمليات الاتصالية، التي تتم في فضاء المؤسسة أو تصدر من إدارتها وأعضائها، تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية وخصوصا في حالة المستندات، فهي تعتبر وثائق قانونية، يمكن استخدامها في حالة الضرورة، وفي العمليات الإدارية المختلفة ومنها المراقبة والمتابعة.... نظرا لإمكانية تحديد المسؤولية. ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن العلاقات في الاتصال الكتابي قد يكون تأثيرها مباشرا، رغم أنها في الحقيقة ليست اتصالا وجها لوجه. مثال على ذلك عندما يرسل المشرف تقريرا كتابيا إلى أحد العاملين يخبره فيه بأداء عمل معين، فهذا لا يعتبر اتصالا مباشرا، لكن تأثيره يمكن أن يكون تقريبا بنفس المغزى، وهو أن العامل سوف يقوم بتنفيذ ذلك كما لو كان المشرف موجودا وجها لوجه.

وقد يمثل الاتصال الكتابي بعض الصعوبة وذلك بإعطاء المعاني تركيزا أكبر مما تتطلبه الرسالة من وقت وجهد. إذ قد نجد أن معظم المديرين يواجهون يوميا كما هائلا من الأوراق التي تمر على مكاتبهم. ولا بد من طريقة لتخفيض ذلك الحجم الكبير من الرسائل، إلى درجة أنه في بعض الحالات قد يكون نظام الهاتف أو الزيارة وسيلة مفضلة. ولكن يمكن تخفيض الاتصالات الداخلية، وذلك بكتابتها في ملفات خاصة وحفظها واستخدامها. عندما يتطلب الأمر ذلك. أيضا يمكن أن يتم تدعيم الاتصال الكتابي بالاتصال الشفهي حتى يتم تأكيد المعنى وتخفيض الوقت المستغرق في عملية فهم الرسالة المكتوبة. و من الجدير بالذكر ملاحظة أن معظم

الاتصالات الكتابية تكون من النوع غير المباشر ( ذو الطريق الواحد). وهذا بالطبع يؤدي إلى غياب عنصر المناقشة والحوار حول الرسالة ومضمونها، مما قد يؤدي إلى عدم الاقتناع أو عدم الفهم من جانب المرسل إليه، وما يترتب على ذلك من تبعات سلبية قد تؤثر على اتخاذ القرارات وعلى عمليات التنفيذ بل وعلى المؤسسة ككل.

#### 2.3.4: الاتصالات والبناء التنظيمي:

يعتبر الاتصال في علاقته بالبناء التنظيمي، أحد الأبعاد الهامة في منظمات الأعمال فالإتصال سواء كان شفهيًا أو كتابيًا يعمل على ربط الوحدات والمواقع التنظيمية ببعضها البعض، في نموذج أو إطار متكامل. فالإتصال يساعد على ربط المشرفين بتابعيهم وأيضًا يساعد على انتشار الأفكار، ومعرفة التعليمات والأوامر وتلقي الأفكار والنصائح والتقارير الخاصة والأسئلة وخلافه. ويمكن تقسيم الاتصالات تبعًا لعلاقتها بالبناء التنظيمي إلى الإتصال الصاعد والهابط و الجانبي، وسوف نقوم بشرح كل منها كالآتي<sup>(16)</sup>:

أ- الإتصال الصاعد والهابط ( الرأسي): إن اتجاه الإتصال في منظمات الأعمال يمكن أن يكون صاعداً أو هابطاً أو أفقياً (جانبيًا). وإذا نظرنا إلى نظريات ومداخل الإدارة، لوجدنا أن المداخل والنظريات التقليدية لم تتعرض للإتصال الأفقي أو الجانبي، أما مدخل العلاقات الإنسانية والمداخل المعدلة فقد تعرضت وأكدت على أهميته. وعلى أية حال فإن الدراسات الحديثة قد أكدت على ضرورة هذا النوع من الإتصال وتعرضت له بطريقة أكثر عمقا وتوسعا.

وكما تم ذكره من قبل ، فإن السلطة تتركز في قمة البناء التنظيمي (وذلك تبعًا للنظرية الرسمية للسلطة)، ويتم تفويضها إلى أسفل من خلال البناء التنظيمي. إن عملية التفويض للسلطة ذاتها تعتبر شكل من أشكال الإتصال الهابط. ويساعد الإتصال الهابط على ربط المستويات بعضها البعض. كما يعد الأداء التي عن طريقها يستطيع المدير أن يضع سلطته موضع تنفيذ، ويستطيع المشرف أن يحدد

مدى حاجة تابعة للمعلومات والمعرفة، ويتأكد من أنهم قد توافر لديهم المعلومات الضرورية بطريقة منظمة وبشكل مفيد وكافي. وقد يعتقد البعض بأن الاتصال الصاعد (الذي يأخذ طريقه من المرؤوسين إلى الرئيس)، قد يسبب بعض المشكلات للمؤسسة، بينما الاتصال الهابط يلائم المفاهيم التقليدية للسلوك التنظيمي، وبالطبع فإن مسؤولية الرئيس تجاه كل عامل، هي توضيح واجباته في علاقته بالأشخاص الآخرين في المستويات المختلفة بالبناء التنظيمي، كما تتمثل مسؤولية في عمل التقارير ووضع التوجيهات أو الاقتراحات. وإذا نظرنا إلى المسألة لوجدنا أنها تمارس بواسطة النتائج الصاعدة. ويعتبر هذا النوع من الاتصال ضرورياً ومكملاً للاتصال الهابط حيث يتيح تنمية مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات. كما يساعد ذلك النوع من الاتصال على فتح المجال أمام العاملين للخلق والإبداع والعطاء وبدل الجهد. وعموماً فإن الاتصالات الهابطة تساعد على خلق التفاعل، بواسطة العاملين أما الاتصالات الصاعدة فهي تعتبر ردود أفعال من جانب المرؤوسين، بمعنى أنها تمكن من تسجيل النتائج ومعرفة المعلومات وخلافه. ولكن عادة ما يوجد الاتصال الصاعد حسب الدرجة التي يسمح بها المشرف ويشجع مرؤوسيه عليها. ويعتبر كل من الاتصال الصاعد والهابط على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح المؤسسة وذلك نظراً لأن كلا النوعين يمكن من معرفة كيف ومتى يتم فحص أو تعديل أو عدم استمرار شيء ما. ويعتبر المشرف مسؤولاً عن تشجيع العاملين على القيام بالاتصالات الصاعدة بالطريقة وبالكيفية الملائمة. أما العاملين فيعتبرون مسؤولين عن معرفة كيف ومتى ولماذا يتم الاتصال.

**ب- الاتصال الجانبي (الأفق):** هو ذلك النوع من الاتصالات التي تتم بين العاملين وغيرهم على نفس المستويات التنظيمية عادة. ويعتبر ذلك النوع من الاتصال ضرورياً وعلى درجة كبيرة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد وبعضهم البعض. ويعتقد البعض بأن ذلك النوع من الاتصال يعد مثاراً للعديد من المشكلات. ويعتقد البعض الآخر بأنه

يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال وخلافه.

وإذا نظرنا إلى النظرية التقليدية لوجدنا أنها تركز على انسياب الاتصال رأسيا ولم تقدم شروحات أو وصف للاتصالات الجانبية. وقد قام "لاندسبيرج" بتحليل تلك الفجوة في الإدارة. ونظرية التنظيم، فقد قام بدراسة ثلاثة مصانع هندسية تقوم بإنتاج منتجات متشابهة، وقد وجد أن وظيفة العلاقات الأفقية هي تسهيل حل المشكلات الناشئة عن تقسيم العمل والتخصص وتحدد طبيعة العلاقات الأفقية عن طريق المراكز المشغولة بالأفراد ذات الأهداف والأنشطة المختلفة، ولكنها أنشطة متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض ولا بد من وجود التنسيق بينهما حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن ما يحدث في الواقع أن الوحدات والأقسام تسعى إلى تحقيق أهدافها. وهنا ينشأ الصراع وعدم الاتفاق بينهم، وتظهر أهمية العلاقات الجانبية في التخفيض من حدة الصراع والتنسيق فيما بينهم حتى يستطيعون التوفيق بين الأهداف. وقد استنتج "لاندسبيرج" أن كثيرا من الاتصالات تتم عن طريق النموذج الجانبي قبل استخدام العمليات الرأسية، وذلك لفض النزاع أو اتخاذ فعل معين أو قرار معين، وعموما فإن المشكلات والمناقشات في المؤسسة تحدد مدى تكرار ومحتوى الاتصالات بدرجة كبيرة، وأيضا تحدد المواقف التي يتم اتخاذها بواسطة الوحدات والأقسام وأيضا درجة القوة التي تتم بها عمليات الدفاع المختلفة. وقد ركز لاندسبيرج على أهمية دراسة البعد الأفقي ولكنه لم ينكر أهمية عوامل الدافعية والمعرفة التي يركز عليها بعض الباحثين.

إن دراسة الصراع بين الوظائف الرسمية والاستشارية في منظمات الأعمال يساعد على أضعاف التتابعات للاتصال الأفقي. وقد قام دالتون "Dalton" بوصف العديد من الصراعات المتداخلة بين الأقسام وأيضا بين الوظائف الرسمية والاستشارية، وقد توصل إلى استنتاجات مختلفة بع الشيء عما توصل إليها لاندسبيرج، هي تتعلق بأنه بينما قد نجد أن الصراعات المتداخلة بين الأقسام يمكن أن تكون لها قيمة ايجابية بالنسبة للمنظمة. وقد نجد أن الصراعات المتداخلة بين

الأقسام يمكن أن يكون لها قيمة ايجابية بالنسبة للمنظمة، فإن ذلك قد يعتبر شيئاً غير مقصود أو قد يحدث بالصدفة. وقد نظر دالتون إلى العلاقات الأفقية والصراعات المتداخلة بين الأقسام على أنها تنشأ أساساً نتيجة للمناقشات والرغبات بين الأفراد، هذا بالإضافة إلى أهمية كل من السن والديانة والاعتقاد وخلافه في التأثير على العلاقات. هذا وقد أوضح ريتشارد "Richard" في الدراسة العملية التي قام بها على العلاقات بين المشرفين والتابعين بأن الاتصالات الأفقية تحدد أساساً على أساس مستوى التكنولوجيا، ولذلك فإنه لم يتم التركيز على التتابعات أو محتوى التفاعلات الجانبية، وقد اعتقد أن الاتصال الرأسي يجب النظر إليه بطريقة أكثر تركيزاً. وقد وجد في الدراسة التي قام بها، أن معظم الاتصالات بين الملاحظين تتم عن طريق الاتصال الجانبي ويرجع ذلك إلى الطبيعة الآلية للمؤسسة.<sup>(18)</sup>

### ج- الاتصال الرسمي وغير الرسمي:

يمكن تقسيم الاتصال من حيث نوعيته وطبيعته إلى الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، والاتصال الرسمي هو ذلك النوع من الاتصالات التي تكون في كشاف كتابي أو شفهي أو أي شكل آخر، وتتم بالطريق الرسمي أي من خلال خطوط السلطة الرسمية والمواقع والمراكز الرسمية. بينما الاتصالات غير الرسمية هي تلك التي تتم في شكل كلمات أو تعبيرات وجهية أو أي شكل آخر، ولكنها تتم بطريقة غير رسمية، أي بطريق غير انسياب خطوط السلطة. وفي الإطار التنظيمي فإن الاتصالات الرسمية هي الاتصالات المخططة داخلياً. وقد تأخذ الاتصالات الرسمية المخططة أي شكل من أشكال الاتصال. فقد تكون اتصالاتاً شفهيًا وجهاً لوجه أو من خلال المقابلات أو اللجان أو المؤتمرات أو خلافه في الإطار الرسمي أو أي اتصال شفهي يتم في حدود تدرج السلطة. ويعتبر جزءاً من نظام الاتصال التنظيمي الرسمي. وأيضاً فإن الاتصالات التنظيمية المكتوبة توضح العلاقة بين السلطة والهدف وتشتمل على المطبوعات المكتوبة والسياسات والقواعد والإجراءات وطرق العمل المكتوب وخلافه.<sup>(19)</sup>

أما أنظمة الاتصال التنظيمي غير الرسمي فتتسأ بدون وعي تخطيطي. وعادة ما ينشأ هذا النوع من الاتصال داخل الشبكات الرسمية للاتصال. وهذه الشبكات غير الرسمية من الاتصالات، لا يمكن استئصالها. وقد يتم النظر إلى الشبكات غير الرسمية على أنها قيود أو عائقا أو حتى تحديا لنظام الاتصال الرسمي. ونجد أن معظم المحاولات التي تتم بذلها للتخلص من أو القضاء على شبكات الاتصال غير الرسمي قد باءت بالفشل. واليوم فإن الإدارة ذات الكفاءة هي تلك التي تحاول الاستفادة من شبكات الاتصال غير الرسمية، وتجعلها مكملة لنظام الاتصال الرسمي، فإذا تم الاستفادة من شبكات الاتصال غير الرسمي بطريقة، فإنها سوف تكون مدعمة لنماذج الاتصال الرسمي. ومثال لو أن المعلومات تحتاج إلى النشر بطريقة سريعة، فالمدبر يجب أن يخطط لأن تقوم شبكات الاتصال غير الرسمية مبدئيا بذلك، ثم إتباعها بإيصال المعلومات عن طريق قنوات الاتصال الرسمي.

وبينما نجد أن أنظمة الاتصال الرسمية تحدد بواسطة العلاقات التدريجية للسلطة، نجد أن شبكات الاتصال غير الرسمية، توجد في شكل سلاسل من التجمعات والتي عن طريقها يتم نشر المعلومات بين أفرادها، وقد تتساقط المعلومات إلى أسفل أو إلى أعلى ولكن بطريقة غير متكررة وغير منتظمة. وقد تكون تلك الشبكات متعلقة أو غير متعلقة بالعمل، فلو كانت تلك الشبكات تنتقل المعلومات في حدود العمل فيمكن تعريفها أحيانا بالاتصال المتقاطع أو ظاهرة حلقات الوصل والتي تم إيضاحها من قبل في الجزء الخاص بالتنظيم، أما إذا كانت المعلومات منقولة بين تلك الشبكات ذات طبيعة شخصية وغير متعلقة بالطبيعة الإنتاجية للعمل فإنها غالبا ما تسمى حلقات الاتصال غير الرسمي (أو الشائعات) (Sikula، 1973) وقد تم شرح مزايا وعيوب شبكات الاتصال غير الرسمية في الجزء السابق الخاص بالتنظيم. (20)

#### 3.3.4- فاعلية الاتصال في المؤسسة:



تعتمد فاعلية الاتصال على العديد من العوامل الهامة، والتي تؤثر على مدى فهم و استيعاب الرسالة، والمطلوب منها أيضا فهم الغرض الحقيقي وليس الظاهري. ومن هذه العوامل الآتي: الاستماع الفعال، الاستخدام الكفئ للوقت والمكان والأشياء، والاتصال المدعم (غير الدفاعي)، والوعي المستمر بالتفاعلات المتعلقة بعملية الإدراك، وزيادة الدقة للإدراك الذاتي، وغيرها من العوامل الأخرى التي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مدى ودرجة فاعلية الاتصال. وعندما يصبح الاتصال أكثر فاعلية، فإن الفرد يستطيع أن يقوم بأداء مسؤولياته والانتهاء من عمله بطريقة أكثر كفاءة، ويرجع ذلك إلى أن التفاعل بينه وبين الأشخاص الآخرين أو المجموعات قد تم بطريقة أكثر فاعلية. إن فاعلية الاتصال تعتمد بالدرجة الأولى على بعض الاعتبارات المرتبطة بعملية الاتصال هذا وأيضا بالإضافة إلى العوامل الأساسية المؤثرة على الاتصال بين الأفراد وأيضا يوجد بعض العوامل التنظيمية داخل المنظمة والتي تؤثر على درجة فاعلية الاتصال، وسوف نقوم بشرح كل منها بشيء من التفصيل فيما يلي<sup>(21)</sup>:

#### أ. بعض الاعتبارات المرتبطة بعملية الاتصال:

**1- الاستماع الفعال:** لقد أوضح روجرز "Rogers" أن الاستماع الفعال يعد من المعطيات الأساسية التي تمكن المدير أو المشرف من إنجاز المسؤوليات تجاه التنمية والتطوير والتعديل والتكامل للأفراد والعاملين في المؤسسة، ويحدث الاستماع الفعال عن طرق الاستجابة بالطريقة التي تمكن من فهم المشاعر والمعاني التي يعينها المتحدث، ويصبح الاستماع الفعال أكثر كفاءة وفاعلية، إذا تم توجيهه بطريقة تمكن من تحقيق اتجاهات ورغبات المستخدم. وبهذه الطريقة فإن الاستماع الفعال يعد عاملا مؤثرا للسلوك البناء. ويعتبر الاستماع الفعال من الطرق الهامة لإحداث التغييرات في الأشخاص. وقد أوضحت الشواهد أن الاستماع الفعال يعتبر من أهم الأشياء في المساعدة على تغيير شخصية الفرد وتطوير وتنمية سلوك المجموعة، فالأشخاص الذين يستمعون بطريقة فعالة يصبحون أكثر نضجا من الناحية الشعورية، وأكثر انفتاحا من ناحية الخبرة، وأقل من الناحية الدفاعية وأكثر

ديمقراطية، وأقل تعسفا. إن الاستماع النشط أو الفعال يمكن من الحصول على المعلومات، وأيضا الإمداد بمعلومات أكثر من الأفراد، فالاستماع الجيد يساعد على بناء علاقات إيجابية أكثر عمقا ويتجه إلى إحلال أو تغيير اتجاهات المستمع. فالاستماع عموما ينمو مع زيادة خبرة الشخص.

وقد يعتبر البعض أن مدخل الاستماع الفعال يمثل تهديدا لشخصية الفرد إذا كان المناخ العام يتسم بالتهديد وعندئذ لا يمكن وجود اتصال فعال في هذه الحالة. ولذا فإن المناخ العام يجب أن يكون مشجعا على المساواة، وعدم التفرقة بين أطراف الاتصال، والحرية في إبداء الآراء والثقة و الفهم و القبول للآراء. ويساعد الاستماع الفعال على خلق هذا المناخ. فالاستماع الفعال هو عملية للتفكير مع الأفراد بدلا من التفكير ضدهم، ويتطلب الاستماع الفعال بهذا المعنى التعمق في فهم المتحدث وذلك حتى يمكن التعرف تماما على وجهة نظرة والغرض من عملية الاتصال. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يظهر المستمع الفعال الاهتمام بإجمالي المعنى بصورة، متكاملة غير منقوصة أو جزئية ونستجيب للشعور ونلاحظ الملامح والتعبيرات. (22)

أنه من الأهمية بمكان أن يقوم المستمع باختيار القدرة على مشاهدة العالم بالطريقة التي يراها المتحدث، فالاستماع الفعال ليس مهارة سهلة يمكن طلبها ولكن لكي يتحقق ذلك فإنه يجب القيام بعمليات تدريب مستمرة، وقد يتطلب أيضا المخاطرة في اتجاهاتنا الأساسية، ويحمل الاستماع الفعال في طياته عنصر قوي من المخاطرة الفردية، فلو استطعنا إدارة هذا لتحقيق مغزى معين وفهم شعور المتحدث وأيضا فهم المعنى الذي يقصده ورؤية العالم كما يراه، ففي هذه الحالة فإنه توجد مخاطرة لتغيير أنفسنا. وبناء على ذلك فإن الشخص عن طريق الاهتمام والاقتناع بالمتحدث، قد ينمي ويطور اتجاهاته. و من الجدير بالذكر ملاحظة أن ذلك ليس نشاطا أو عملا سهلا يمكن القيام به بين لحظة و أخرى، وإنما يمكن تنمية وتطوير هذا الاتجاه فقط عن طريق الرغبة من جانب المستمع في المخاطرة لرؤية العالم من جهة نظر المتحدث. وعلى أية حال، لو أن المستمع يملك الخبرات الكافية، فإن ذلك سوف يشكل اتجاها معينا خاصا به. وهذا يسمح له برؤية يكون في الحقيقة حرا في

الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمتحدث. وفي الحقيقة فحرية الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمتحدث، متغيرة نسبيا ففي هذه الحالة فإن المستمع سوف يسمع غالبا بعض التغيرات بطريقة سلبية: ومثل هذه التغيرات قد تكون في معظم الأحوال صعبة السماع. وعندئذ فقد يكون من الصعوبة وجود أي نوع من المناقشة. ويرجع ذلك إلى الخوف من التحطيم أورد فعل الآخرين. ولكن بالطبع، فإن التحطيم الحقيقي قد يحدث من الشعور السالب المسيطر على الشخص، ونجد أن التعبيرات التي تتعامل مع السلوك والتي غالبا ما تكون غير مقبولة، قد تسبب بعض المشكلات للمستمع، وغالبا ما نجد المستمع يضع حواجز أمام نفسه حتى لا يرى مثل تلك التعبيرات وذلك نظرا للتهديدات السابقة التي يكون قد واجهها.

ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن الشعور العدائي والسالب أو التعبيرات العدائية أو السالبة، قد تكون أكثر سهولة عندما تكون علاقات التعامل وجها لوجه. أن الشعور الشخصي للمستمع قد يقف أحيانا حاجزا أو مانعا للاستماع الفعال وأخيرا فإن الاستماع الشخصي للفرد يكون مطلبا ضروريا وأساسيا لاستماع الآخرين.

## 2- الاستخدام الكفاء للوقت والمكان والأشياء:

لقد أوضح أنطوني "Anthony" أن الوقت غالبا ما يخبرنا عن مدى الاهتمام ودرجة الالتزام بموعد الحديث، كما يستخدم الوقت للأخبار عن مدى الشعور تجاه الآخرين وكيفية رؤية الآخرين من حيث المركز أو القوة. إن الطريقة التي سيتم إتباعها في تداول الوقت تعتبر ذات أهمية عند الاتصال بالآخرين، وبناء عليه، فإنه يجب أن تتم عملية التخطيط للوقت بعناية كافية، بما يمكن من تحقيق الاستجابة من الطرف الآخر. وقد يتم النظر إلى الأشخاص في إطار الوقت من الناحية الشخصية من حيث مدى محدودية وأهمية الوقت، وقد يحدث في بعض الأحوال أن يقوم شخص ما بتوجيه أوقاته. وقد يرجع ذلك جزئيا إلى درجة الاحترام لهذا الشخص أو المركز الذي يتمتع به أو درجة قوته أو خلافه، فالوقت يمكن أن نراه، كمصدر محدود لكل شخص، فالشخص يفكر فيما سوف يتم اختياره من الأشياء على ضوء الوقت المتاح لديه، وقد يكون ذلك إشارة لشعور الشخص تجاه تلك الأشياء. وعندما

نقوم باختيار شخص ما لإنفاق الوقت معه فإن اتجاهات هذا الشخص قد تساعد على التعرف على أهمية هذا الاختيار، كما أن ذلك يؤدي إلى عدم افتراض المعاني التي يعينها بالنسبة لنا فيما يتعلق بالتكرار للأنشطة تبعا للعرف والتقاليد السائدة.<sup>(23)</sup>

و يعتبر المكان أيضا لغة معبرة مثل الوقت تماما، ولكن من الصعوبة فصله عن لغة الوقت. فالمكان يعد مؤثرا للإخبار عن أهمية الأفراد ويتم ذلك عن طريق معرفة مساحة المكان المتاح لكل فرد. فالمكان يعد مثل الوقت مصدرا محدودا ونادرا. و بناء على تلك الأهمية للمكان فإن الطريقة التي يتم بها استخدام المكان أو المساحة تعتبر وسيلة للاتصال بالآخرين وانعكاسا لمراكزهم وأهميتهم. فلو أننا قد نظرنا إلى مكتب متخصص في مجال معين وقد تم إغلاق باب المكتب بغرض المحادثة بين المدير وشخص ما. فإنه بتلك الطريقة في استخدام المكان يتم إخبار الأشخاص خارج المكتب بأن هذه المحادثة على درجة من الأهمية مما يستدعي عدم الإزعاج أو التعطيل. وبالطبع فإن الأفراد خارج المكتب ليس لديهم دراية عما إذا كانت الأخبار التي يتم مناقشتها داخل المكتب أخبار سارة أم لا، ولكنهم يعرفوا أن الأخبار التي يتم مناقشتها على درجة من الأهمية بالنسبة للمكتب، ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يقوموا بوضع بعض الافتراضات التي قد لا تكون صحيحة عن مضمون المحادثة أو عما يدور حولهم.

فالمكان إذن يعبر عن موضع الشخص ومركزه ودرجة أهميته في الكثير من الأحيان، فلو أن شخص ما وضع في مكان آخر أعلى من مكانه الأصلي (المقصود هنا بعلو المكانة هو العلو في المركز والذي يشير المكان إليه) فهذا يعني أن ذلك المكان الآخر يعد أفضل بالطبع. وكذا فإن القرب في المكان من شيء ما قد يعتبر أفضل لو أن الاتجاهات موجبه نحو ذلك الشيء، ومثال على ذلك لو أن شخصا ما علاقته طيبة بالمدير، ففي تلك الحالة نجد أنه سوف يفضل العمل في مكان قريب من موقع المدير، وهذا يوضح أن القرب أفضل. ومن الجهة الأخرى لو أن الاتجاه سلبي تجاه المدير، فسوف يفضل الشخص العمل في مكان بعيد عن موقع المدير، وهذا يوضح أن البعد قد يكون أفضل في تلك الحالة. وعموما، فإنه يوجد اتجاه شائع

وهو أن الاقتراب من مكان المدير قد يمكن الشخص من الحصول على مركز أفضل نظرا لإمكانية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بالمدير بدرجة أكبر، وعلى المقابل فإنه من المشكلات الشائعة في المنظمات الكبيرة المتعددة الفروع أن كل فرع يعمل على تنمية سيادة ذاتية خاصة به، مما يؤدي إلى اتجاه أفراد الفرع إلى الاقتراب من مدير الفرع والابتعاد عن مدير المركز الرئيسي، وما قد ينشأ عن ذلك من بعض مشكلات الاتصال بين الفرع والمركز الرئيسي. والمهم في ذلك هو أن هذا يؤكد أيضا أنه كلما كان الاتجاه إيجابيا نحو مكان ما كلما كان الاقتراب من ذلك المكان مفضلا، والعكس صحيحا عموما. وعادة ما يفضل الأفراد زيادة المسافة بينهم و الآخرين عند الحديث، وذلك عندما تكون الاتجاهات سلبية، وقرب المسافة بينهم والآخرين عندما تكون الاتجاهات إيجابية عموما. ويبدو من هذا أننا نفترض أن الأفراد الذين يعملون بالداخل يكونون أفضل من هؤلاء الذين يعملون في الخارج. (23)

وطبيعيًا فإن الأبعاد الموضحة للمكان تكون مرتبطة مع بعضها البعض، وحتى على المستوى الفردي فإنه يوجد لغة أخرى غير ناطقة بالمكان، وهذا هو المفهوم أو الشعار العام عن المكان حولنا، فعندما يختلف المفهوم أو الشعار العام لشخص ما عن مكان معين عن بقية الأفراد الآخرين فهذا يسبب الشعور بعدم الراحة والانزعاج والعداء أو التهديد.

وتعتبر الأشياء أيضا على درجة من الأهمية بالنسبة لعملية الاتصال، وتوجد افتراضات متعلقة بالمكان والأشياء من الممكن تعميمها. وكل عمومية من تلك العموميات ترتبط ارتباطا أساسيا بثقافتنا. وبالطبع فإنه يوجد لكل تعميم من هذه التعميمات بعض الاستثناءات، وأيضا فإن كل منها يتفاعل مع بعضه البعض ويرتبط بالوقت، وهذه التعميمات هي: (1) الأكبر أفضل من الأصغر، (2) الأكثر أفضل من الأقل، (3) النظيف أفضل من غير النظيف، (4) الترتيب والنظام أفضل من الفوضى وعدم الترتيب، (5) الأشياء الغالية أفضل من الأشياء غير الثمينة أو

منخفضة الثمن، (6) التمايز أفضل من الشيوخ، (7) الجمال أفضل من القبح، (8) الدقة أفضل من عدم الدقة، (9) القديم جدا أو الحديث جدا أفضل من الحديث، (10) الشيء الشخصي أفضل من العام، وكما هو الحال بالنسبة للمكان فإن الأبعاد المختلفة تتفاعل مع بعضها وتتأثر باستخدامها الوقت كلغة، كما نجد أيضا أن تلك الأبعاد تتفاعل وتتداخل مع استخدام الأشياء ووسائل الإيضاح عند المحادثة.

### 3- الاتصال الدفاعي:

إن عملية الاتصال عادة ما تكون أكثر فاعلية عندما يتجنب الشخص الاتصال الدفاعي. وذلك لتداخل آثار الميول الدفاعية مع الاتصال، مما يجعل عملية الاتصال أكثر صعوبة، وقد أوضح "كروس" "Cross" أن السلوك الدفاعي هو ذلك السلوك الذي يحدث عندما يواجه الشخص تهديدا أو يتوقع التهديد من المجموعة. وعندئذ فإن الشخص قد يمارس السلوك الدفاعي. بالرغم من أن المتحدث قد يوجه بعض الانتباه لموضوع الحديث، إلا أنه قد يكرس الوقت الكافي من طاقته للدفاع عن نفسه. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه قد يفكر في كيفية الظهور أمام الآخرين، والكيفية التي تجعلهم ينظرون إليه بطريقة أفضل، والكيفية التي يمكنه بها أن يسيطر أو يفلت من ضغوطهم وانتقاداتهم وهجومهم المتوقع.<sup>(24)</sup>

إن مثل هذا لشعور الداخلي للشخص والأفعال الخارجية التي يصنعها، تساعد على خلق مواقف دفاعية مماثلة من جانب الآخرين، بحيث تصبح الاستجابة بالطرق الهدامة متزايدة. فالسلوك الدفاعي ينمي الاستماع الدفاعي عادة، مما يؤدي بالتالي إلى حدوث موقف يستخدم في تحسين المظهر والملاح الشفهية، والذي قد يؤثر على رفع مستوى الدفاع للمتصل الأصلي. إن الإثارة الدفاعية تمنع المستمع من التركيز على الرسالة. بل قد يؤدي أيضا إلى أن يقوم المتصل الدفاعي بإرسال قيم مضاعفة بناء على دوافع معينة. ولكن أيضا قد يحطم المستلم الدفاعي ما يتسلمه من معلومات والعكس قد يكون صحيحا، بمعنى أنه كلما زاد تدعيم المناخ أو تخفيض الدفاع كلما قلت معوقات لاتصال المدعم من جانب المستلم والذي ينشأ من المعارضات الناتجة

عن القلق النفسي، والدوافع والاهتمامات. وإذا خفض الدفاع ، فإن المستلمين للرسالة يكونون أكثر قدرة على التركيز على صلب الرسالة ومحتواها وإدراك أو تذكر معناها. وقد أوضح "جيب" ستة جوانب مزدوجة كل جانب يتضمن الاتصال الدفاعي (أي تقوية المدعم) وهذه الجوانب الستة هي:التقييم مقابل الوصف، مدخل تبنى مراقبة المستمع،مقابل إشراكه في حل المشكلات وغيرها، النشاط المبرمج أو المخطط،مقابل النشاط غير المحدد، الحياد مقابل التعاطف، الأفضلية والتعالي مقابل المساواة، التأكد مقابل الاستفسار والرؤية وسوف نقوم بشرح هذه الجوانب الستة فيما يلي (25):

- **التقييم مقابل الوصف:** إن عملية التحدث أو أي سلوك آخر والذي قد يبدو على أنه يمكن تقييمه يساعد على زيادة السلوك الدفاعي، فلو أن المستمع يعتقد ويفكر في أن المتحدث يعتبر على درجة مساوية له،وأیضا يجد أنه منفتح الذهن ومتفهم ومتحرك عند الضرورة، فإن ذلك يؤدي إلى بعض السلوك الدفاعي.وبالمقارنة فإن الحديث الوصفي يتجه إلى إثارة أقل قدر ممكن من عدم السهولة. فالحديث الذي يعبر عما يدركه المستمع كمتطلبات ضرورية من أجل المعلومات أو كمساواة مع تحميل محايد يعتبر وصفي ويؤدي على التخفيض من المناخ الدفاعي ويشجع على جعل الاتصال مدعم.

- **مدخل تبنى مراقبة المستمع مقابل إشراكه في حل المشكلات:**إن الحديث أو الحوار الذي يستخدم لمراقبة المستمع،يؤدي إلى أو يثير مقاومته وذلك بعكس الحديث أو الحوار المبني على المشاركة والثقة والافتتاح. إن درجة مراقبة (أو التحكم) السلوك الدفاعي الناتج،تعتمد إلى حد كبير على مدى انفتاح المجهود المبذول،والتي تساعد في التغلب على درجة الشك العميق أو درجة الحدة في الشك،وعلى المقابل فإن مدخل تبنى إشراك المستمع في المشكلات وخلافه من الجهة الأخرى يكون بالبحث المضاد للافتتاح، ومثل هذا السلوك ليس صارما وذلك لأنه يسمح للمستمع أن يضع أهدافه ويضع قراراته الخاصة، ويقوم بتقييم درجة التقدم الخاص أو يساهم مع الراسل في عمل ذلك.

- **النشاط المبرمج أو المخطط مقابل النشاط غير المحدد:** عندما يدرك الراسل أنه منساق تجاه إستراتيجية معينة تتصف بالغموض وتشمل على العديد من الدوافع، فإنه قد يصبح في موقف دفاعي. وعلى العكس، فإن السلوك الذي يظهر على أنه نشاط غير محدد ويتسم بالصراحة والوضوح فإنه يكون سلوكا مدعما، حيث ينخفض السلوك الدفاعي في تلك الحالة.

- **الحياد مقابل التعاطف:** عندما يظهر المتحدث الحياد وعدم تأييده لوجهة نظر المستمع، فإن المستمع في تلك الحالة قد يصبح في موقف دفاعي، وعادة ما نجد أن أعضاء الجماعة يكون لديهم الرغبة في أن يتم إدراكهم على أنهم أفراد ذوي قدر وشأن، وأيضا على أنهم ذوي قيمة خاصة، وأنهم كائنات لها اعتبارها ووزنها واحترامها. ومن ثم فإنه على المقابل نجد أن الاتصال الذي ينقل التعاطف نحو المشاعر ووجهات النظر يعكس الاتصال المدعم المبني على الاحترام والتقدير للمستمع، وفي تلك الحالة فإن الموقف الدفاعي يكون منخفض.

- **الأفضلية والتعالي مقابل المساواة:** عندما يتصل فرد ما بشخص آخر بطريقة تشعره بأهمية مركز المتصل وقوته وقدرته الذكائية، والخصائص المادية وخلافه، فإن ذلك قد يثير الشعور الدفاعي لدى الطرف الآخر. ويمكن أن تتخفف الأساليب الدفاعية، عندما يتم إدراك المرسل على أنه راغب في الدخول في التخطيط المشترك، المبني على المساواة والثقة و الاحترام المتبادل.

- **التأكد مقابل الاستفسار والرؤية:** إن هؤلاء الذين يبدوون معرفة الإجابات، ولا يطلبون معلومات إضافية، ويعتبرون أنفسهم كمعلمين بدلا من مساعدين، يتجهون إلى وضع الآخرين في مواقف الدفاع. وعلى المقابل فإن الشخص الذي يظهر على أنه يتحدث باتجاهات الاستفسار بدلا من أخذ جانب معرفة الإجابات، ويبدو من المساعدين على حل المشكلات بدلا من الظهور كمعلم، وأيضا يكون راغبا في الاختيار وتفجير الاتجاهات فإنه يساعد المستمع على أن يملك طاقات للقضاء على السلوك الدفاعي.



د. الإدراك المتداخل بين الأفراد: عادة ما يصبح الاتصال أكثر كفاءة عندما يصبح الفرد على درجة من الوعي المستمر للتفاعلات لعملية الإدراك وزيادة الدقة لمفهومه الخاص. وقد أوضح كل من "مسارك وويششر" "Massarik et Wechsler" أن الإدراك الاجتماعي يلعب دورا ظاهرا في حياتنا، وذلك نظرا لأنه يمكن الأفراد من تكوين انطباعات وآمال لفهم بعضهم البعض. إن التعاطف أو الحساسية الاجتماعية هي الامتداد الذي عن طريقه ينجح الأفراد في تنمية وتطوير انطباعات دقيقة أو فهم حقيقي للآخرين. إن الإدراك الاجتماعي ليس دائما مفهوما رشيدا أو مفهوما غير رشيد. فالأشخاص الذين يتم إدراكهم والحاجات المدركة ليست أشياء منفصلة. والتجمعات الاجتماعية يمكن أن تنظر إلى الأشياء أو يمكن أن يتم النظر إليها. فالإدراك الاجتماعي يتم تنميته وتطويره عن طريق عملية الأخذ والعطاء في التفاعلات بين الأفراد. (26)

إن فهم التجمعات الاجتماعية بدلا من الأفراد قد ينطوي على بعض المشكلات المتميزة وقد يتطلب مهارات مختلفة متعلقة بالإدراك. أن تلك المهارات تختلف عن تلك التي تستخدم لفهم الأفراد. ففي الحالة الأخيرة نجد أن الملامح غالبا ما تكون موجهة من خلال الكلمات والحركات، والتعبيرات التي تستخدم لتحسين المظهر الخارجي والأفعال السلوكية المحددة، ويتم نقلها إلى المستلم مباشرة بواسطة المتصل، وأحيانا بوعي وأحيانا أخرى قد يكون الوعي جزئي. أما في الاتصال الجماعي وخاصة غير الرسمي فيتم نقلها من خلال التعليقات التي يتم سماعها أثناء فترات الراحة أو خلافه، وبعض الخصائص قد تكون واضحة بطريقة قاطعة عن البعض الآخر. وعموما فإن المستلم يملك مجموعتين من الخصائص المتعلقة ببعضها البعض (أو المتداخلة) عند فهمه للآخرين وهما الخلفية العامة والخصائص الديمغرافية، والخصائص الشخصية وشخصيته المميزة. إن قدرة الفرد للحكم على التعبير الشفوي للآخرين تتزايد مع مرحلة النضج، إن الاختلافات الجنسية في التعاطف تكون متجاهلة، ولكن يمكن أن يكون هناك تحرك تدريجي تجاه الجنس الآخر. ولذلك فإنه يبدو عند التعامل مع الناضجين، مثل هؤلاء الذين يعملون في

منشآت الأعمال ، أن العمر وحده لا يمدنا بوضوح عن درجة حكمهم على التصور أو الإدراك الاجتماعي. إن العديد من العلاقات الهامة تتدمج أو تتداخل عند القيام بتحليل الخصائص الشخصية الديناميكية. إن التعديل الشعوري للشخص يعتمد أساسا على كيفية رؤية الشخص لنفسه وأيضا عن شعوره عن نفسه، وهذا يرتبط أساسا بإدراكه عن نفسه. إن الأداة الوحيدة عموما، التي تمكننا من فهم الآخرين هي شخصياتنا الأساسية. فالنظرة الحقيقة أو الواقعية لمحددات إدراكنا، وأنواع السلوك التي تتحرف عن السلوك المعياري تتجه إلى أن تظهر فيما نراه ونسمعه، فهل هذا يساعد في وضع بعض الاستثناءات عند ترجمة العالم من حولنا. إن رؤية أنفسنا لا تأتي بالسهولة المتصورة. فيوجد العديد من العوامل التي قد تحول بيننا وبين الرؤية وتؤثر عليها ومن بين هذه العوامل هي تلك المتعلقة بالنظام الدفاعي السيكولوجي، وبالتنافر المعرفي. إن التفكير المتنافر يحدث كثيرا، ولكنه عندما يحدث بسبب عدم الراحة، فإننا نحاول التخفيف من حدته عن طريق تغيير إدراكنا وتصوراتنا. وأخذ النماذج الظاهرة في هذا المجال خصوصا الدفاع الشخصي، الذي قد نجده في المؤسسات والذي يتداخل مع عملية فهم الآخرين، والذي قد يتصف بدرجة عالية من التسلط والثبات الحالي من الإدراك وعدم الصبر على الغموض المحيط بشيء ما. وهذا هو السبب في صعوبة تحويل أو تحريك الأفراد إلى الرقابة الداخلية، ويرجع ذلك أيضا إلى أن الأفراد الذين يقومون بإدارة النظام قد لا يرغبون في عمل ذلك. وأيضا فإن شخصية ما ندركه تحدد مدى نجاح الإدراك أو التصور الاجتماعي، وكلما تم تطوير وتنمية عملية الاتصال، فإن الشخص يصبح راسلا ومرسلا للملامح والخصائص المتغيرة بدرجة كبيرة وبسرعة أيضا. وكلما اندمجنا في عملية فهم الأفراد، فإن الهدف هو زيادة الدقة في عملية الفهم ويعتمد ذلك جزئيا على قدرتنا في الحصول على معلومات مرتدة عن كيف ينظر الآخرين إلى هذه الدقة لإدراكنا. وقد ذكر "زالكيند وكستلو" "Zalkind et costello" أهمية التأثيرات الشخصية (الواقعية) كالحاجات، والقيم، والخلفية الثقافية، والاهتمامات على العملية الإدراكية. وإحدى العوامل الشخصية التي تعتبر على درجة من الأهمية، والتي تؤثر

على الطريقة التي تتم بها عملية الإدراك يمكن فهمها من خلال الدراسة التي قام بها "كيلي" "Kelley" فقد وجد أن الأفراد الذين هيئوا مسبقا لتوقع مقابلة شخص ذو شخصية غير محبوبة وغير لطيفة قد فعلوا العكس. علما بأن المقابلة تمت مع نفس الشخصية لكل من هاتين المجموعتين المثار إليهما. (27) هذا وقد أوضح "سوسكن" "Soskin" أربع محددات على القدرة لتشكيل تكوين تعبيرات دقيقة عن الآخرين.

أولاً: أن التعبير غالباً ما يكون متناسب وفقاً لنوع الموقف أو الأشياء الأخرى والمحيط التي عن طريقها يحدث انطباع معين مما قد يؤثر بالتبعية على الشخص المدرك.

ثانياً: بالرغم من أن الانطباعات تعتمد أساساً وبالتبعية على العينة المحدودة والمتعلقة بسلوك الشخص المستلم (المدرك)، فإن تعميم ما أدركه الشخص المستلم سوف يحتاج إلى توضيح أكثر .

ثالثاً إن الموقف أيضاً قد لا يهيئ الفرصة لإظهار سلوك ملائم للخصائص التي يتم أخذ الانطباعات عنها.

وأخيراً: فقد وافق سوسكن مع كانترل ورفيقه "Cantril" على أن الانطباعات عن الشخص المدرك (المستلم)، يمكن أن يشوش برد فعل فردي كبير من جانب بعض المؤثرات الأخرى، والتي قد تحطم عملية تكوين الانطباعات. فقد أوضحت الأبحاث تركيزاً كبيراً على بعض الأخطاء الأخرى، والتي تحطم عملية تكوين الانطباعات وهي تأثير النمط ، وتأثير الانبهار (الهالة)، وتأثير التقدير، وتأثير الدفاع الإدراكي، فالنمط يصف التمايز في إدراك الناس. ومصطلح تأثير الانبهار يصف العملية والتي عن طريقها يستخدم الانطباعات العام بطريقة مفضلة أو غير مفضلة، بواسطة الحكام لتقييم العديد من الخصائص المحددة. فتأثير الانبهار في مثل هذه الحالة يخدم كحافز أو شاشة تحفظ المدرك من الرؤية الحقيقية للخاصية التي يحكم عليها. هذا وقد اقترح جروف وجير Grove et keer توقع مختلف بعض الشيء لتأثير الانبهار في البحث للذين قاما به، فقد وجدوا إن المعرفة المسبقة عن الشركة في النواحي المالية تعتبر

على درجة عالية من الكفاءة لفهم ظروف العمل بالشركة بالمقارنة بالشركات الأخرى، حيث تعد تلك المعرفة أحد الأساليب لردود الفعل المتاحة في التقدير. وعليه فإن البحث يقترح أن الإدراك يمكن أن يشوش بواسطة الشعور، الذي نمارسه أو الخصائص التي نمتلكها. هذا بالإضافة إلى تأثير الدفاع الإدراكي على تشويش إدراكنا والذي يعطي وصفا على درجة من الأهمية للتشويش الإدراكي في العمل، ويعطينا إثباتا على أنه عندما نواجه مع حقيقة غير متوافقة مع النمط الذي يتميز به الشخص فإن الشيء المدرك يساعد على تشويش المعلومات بالطريقة التي تمكنه من استئصال عدم التوافق. ولذلك فإنه يقوم بالدفاع عن نفسه حتى لا يقوم بتغيير نمطه عندما يكون إدراكه غير دقيق.<sup>(28)</sup>

وتؤكد الأبحاث أن معرفة الشخص لذاته تجعل من السهولة عليه رؤية الآخرين بدقة. والخصائص التي يملكها الشخص تؤثر على الخصائص التي يجب أن يراها في الآخرين، وأيضا فإن الشخص الذي يتقبل نفسه يكون أكثر قدرة على رؤية الأبعاد المفضلة للأفراد الآخرين. وعلى أية حال، فإن الدقة في إدراك الآخرين ليست هي المهارة الوحيدة، فلو نظرنا إلى الشخص المدرك فنجد أن مركزه أيضا يعتبر متغيرا يؤثر في الحكم على سلوكه. إن رؤية الخصائص المحكوم عليها أيضا تعتبر أيضا متغيرا هاما يؤثر على دقة الإدراك. وقد أوضحت بعض الحالات الحالية أنه في كل عملة للإدراك المتدخل بين الأفراد في جزء منها ووظيفة التداخل بين الأشخاص والتي من خلالها يحدث الإدراك.

وأخيرا، فإنه يجب التأكيد على أن تحسين الإدراك، الناتج من التفاعل بين الأفراد سوف يساعد على تخفيض الصراع من خلال الأفراد، لا من خلال المجموعات، والذي سوف يكون له تأثير على الاتصال. وسوف يساعد ذلك على تخفيض النمط السالب وعدم الثقة، وتخفيض التركيز على الاختلافات. كما يساعد على تخفيض التشويش التي قد تأخذ مكانا في عملية الاتصالات. ومن الجدير بالذكر هنا أيضا، أن نشير إلى أن المديرين يجب عليهم التركيز على إيجاد طريقة لزيادة التوافق الشخصي، وخلافه من التوقعات والتوافق مع العالم الخارجي المحيط بالفرد

والذي سوف يؤثر بالتبعية على تحسين عملية الاتصال . وذلك نظرا لأنه يؤدي إلى تخفيض العداء، وارتفاع التكريس على الاهتمامات، وارتفاع الحب والولاء والانتماء. والجدير بالملاحظة أن كل ما سبق سوف يمكن من سد الفراغ بين أطراف الاتصال بما يمكن من تحقيق التوافق والتوأم بين أطراف الاتصال مما يؤدي إلى زيادة وتحسين الاتصالات الفعالة.

#### ب- العوامل الأساسية المؤثرة على فاعلية الاتصال بين الأفراد:

إن عملية نقل الرسالة من شخص لآخر (الاتصال بين الأفراد)، غالبا ما لا يكون على درجة من الكفاءة المطلوبة. ومن الأهمية بمكان أن تحدث عملية نقل الرسالة بالدقة المطلوبة وإلا سوف يؤثر ذلك على سوء فهم الرسالة وبالتالي السوء في التنفيذ، ما يترتب على ذلك من أضرار تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أوضح "دركر" "Drucker" أن القدرة على التعبير الذاتي تعتبر من أهم المهارات التي يمكن للشخص القيام بها. وقد أوضح أيضا أنه يوجد انتشار شائع في قدرة الأفراد على التعبير عن الأفكار.<sup>(29)</sup> وبغض النظر عما إذا كان الاتصال شفهيًا أو مكتوبًا، فإنه يوجد العديد من العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية الاتصال، وبعض تلك العوامل يتعلق بكل من الراسل والمرسل إليه فقط والبعض الآخر يتعلق بالمراسل إليه (المستلم) فقط. وسوف نقوم بشرح تلك العوامل كما يأتي:

#### 1-العوامل المتعلقة بكل من المستلم و الراسل (المستقبل والمرسل):

عموما فإن عملية استلام الرسالة تتأثر بالعديد من العوامل ومنها السمعة، المستوى الاجتماعي، الاتصال اللاحق، القواعد، وسوف نوضح كل منها على حده. \*السمعة: إن ما يقوله رجال الأعمال أو يقومون بكتابته ويتأثر بدرجة كبيرة بسمعته وبمعتقداتهم وبما يفكر فيه القارئ أو المستمع لهم. وقد ذكر هيجان "Highan" أن الشخص الذي لا يحب شخص ما أو لا يثق فيه، فإنه بالتبعية سوف لا يحب أن يكون مستقبلا أو مستمعا لما يقوله، وهذا بالإضافة إلى احتمال تأثير

الآراء الشخصية أو المفهوم العام عن دوافع هذا للشخص في تشويش وترجمة الكلمات التي يقولها أو يكتبها بطريقة خاطئة.<sup>(30)</sup>

ولذلك فإن توافر عنصر الثقة يعتبر من العوامل الهامة لتحقيق الفعالية للكلمة من جانب المتحدث، وبدون هذا العنصر فإن عملية الاتصال سوف تكون مضيعة للوقت والمجهود، وبناء عليه، فإنه يجب أن يكون الراسل على درجة من الكفاءة والتكامل والسمعة الحسنة. وان يكون الراسل على درجة من الثقة حتى تتم عملية الاتصال بكفاءة. ومن الجهة الأخرى، فإنه لكي يتم الاتصال بصورة فعالة فإنه يتحتم على المستلم على سمعة الراسل ليست جيدة، وعليه يتم أخذ موقف سلبي من الرسالة وذلك نظرا لأن المستقبل قد يكون مخطئا في تقييمه السالب للراسل.

\***الدرجة أو المستوى الاجتماعي:** قد يستطيع الشخص أن يتصل بكفاءة بالأشخاص الآخرين الذين يكونون عند نفس المستوى الاجتماعي، وقد يجد صعوبة بالاتصال بالتابعين له في العمل أو المشرفين ، وقد وصف هوسلت Hoslett هذه المشكلة وأوضح أنه يجب تجنب الإيحاء بعدم الرغبة في السماع أو محاولة تغطية المشكلات والأخطاء والتي قد تنعكس على التابعين وبالمثل فغالبا ما نجد أن المشرفين يتصرفون بطريقة قد تعكس شعورهم بعدم القدرة على الاعتراف بالمشكلات والإضطرابات. وبغض النظر عما إذا كان الراسل يقوم بدور التابع أو المشرف فهو يواجه مخاطر الإيحاء بأشياء أكثر مما يعتقد أو يتصور ، أو يفكر في اشياء قد لا تكون صحيحة. وعليه فإن الوعي بهذه المخاطر يمكن أن يؤثر على ويتداخل مع قدرته على نقل ما يريده. وحتى عندما يكون هو المستقبل فإن الوعي يمكن أن يتدخل مع قدرته على فهم ما يعينه الآخرين. وعلى أية حال فإنه يمكن تخفيض مدى تأثير المستوى الاجتماعي على عملية الاتصال لو تم الأخذ في الاعتبار الاتجاهات الآتية:

\***الاحترام وتقدير الأشخاص:** وذلك بغض النظر عن المركز الاجتماعي ومع الأخذ في الاعتبار أن الاتصال يتم بمخلوق اجتماعي بغض النظر عن مركزه.

\* **الاتصال اللاحق (المشتق) :**

مع كل اتصال يحدث اتصال لاحق له. وهذا يعني أنه مع كل فكرة يتم التعبير عنها بالكلمات، قد تنشأ فكرة أخرى إضافية لاحقة والتي لم يتم التعبير عنها بالكلمات<sup>(32)</sup> ويوضح المثال التالي ذلك، ففي إحدى المصانع جلس المشرف مع رئيسه المباشر للتحدث، وبينما هما يتحدثان، فإذا بالعاملات قادمات في الصباح وهن يضحكن ويقمن ببعض الحركات التي تدل على أنهم فرحات ومبتهجات، وقد علق المشرف على ذلك بقوله بأن العاملات سعيدات هذا الصباح، ومن هذه العبارة فقد استنتج الرئيس أكثر من رسالة وعلق بأن العاملات بجدية يضيعن الوقت بدون عمل، وعلى أنهن يأخذن العمل بجدية، وأن المشرف لا يمارس الرقابة بطريقة جيدة وسليمة على تلك العاملات. وكانت النتيجة أن قام المشرف بتوزيعهن على محطات عمل مختلفة، وبالطبع فإن ذلك قد يؤثر على معنوياتهم تأثيراً بالغا. ومن هذا المثال يتضح أن جملة واحدة بسيطة يمكن أن تؤدي إلى إضافة العديد من الأفكار، والتي يترتب عليها العديد من التتابعات، وبناء على ذلك فإن الراسل يجب أن يأخذ في اعتباره النقاط الآتية: وجود الاتصال اللاحق (الإضافي)، أن يذكر بأن المستلم يركز انتباه أكثر على الاتصال اللاحق عادة، أن يكون الاتصال اللاحق أو التتابعات التي قد تفهم من عملية الاتصال في مصالح العمل وليست ضده. هذا من جهة الراسل، أما من جهة المستلم فيجب أن يضع النقاط الآتية في اعتباره وهي: محاولة التركيز على الفكرة الأساسية من الاتصال، وإذا كان الاتصال شفهيًا فيجب على المستلم أن يوضح ما إذا كان قد فهم الرسالة أم أن الاتصال الإضافي قد تداخل وأثر على عملية الفهم.

**\*القواعد اللغوية:** لو أن شخص ما يريد فهم شخص آخر، فيجب أن يكون كلا منهما على علم تام ومعرفة أساسية باللغة المستخدمة. وبناء عليه، فإنه من الضرورة بمكان أن يكون كل من المستلم والراسل، على علم ومعرفة بهذه الأشياء. فيجب أن يتأكد الراسل من أن الجمل صحيحة، من حيث القواعد (فقد يؤدي الخطأ في القواعد إلى التأثير على علمية الاتصال، وقد ينشأ اتصال إضافي، وعلى سبيل المثال، أن يقول المستلم للرسالة أنه طالما أن المرسل قد اخطأ في اللغة وقواعدها فإنه من

المحتمل أن يكون مخطأ في بعض الكلمات والمعاني. ولذلك فإنه يجب أن يتأكد الراسل من صحة الجملة إذ كانت صحيحة، من الناحية اللغوية وكانت غامضة فهذا قد يؤدي أيضا إلى عدم الفهم. وعليه يجب الأخذ في الاعتبار كلا الجانبين. ومن الجهة الأخرى، فإنه يجب على المستلم أن يحارب الأخطاء، فيجب عليه أن يعرف ما تعنيه الجملة سواء كانت مكتوبة أو شفوية، وأيضا قد يحتاج المستلم أحيانا إلى استخدام الحكم لتحديد ما إذا كانت الترجمة والفهم معقولا أم لا، ويجب أيضا الاستفسار في حالة عدم الفهم أو الشك في الفهم. والجدير بالملاحظة هنا أن مراعاة تلك العوامل السابقة المشار إليها سوف يمكن من سد الفراغ بين أطراف الاتصال مما يمكن من تحقيق الفعالية للعملية الاتصالية.

**2-عوامل تؤثر على المرسل فقط:** عادة ما نجد أن الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، قد يمنع من بعض الأخطاء سواء في اختيار الكلمات، أو في وضع الكلمة المناسبة لها. وكذا فقد يفشل الراسل في الأخذ بعين الاعتبار ردود الفعل من جانب المستلم أو قد يقوم بنقل الرسالة في وقت غير ملائم. وسوف نقوم كل هذه العوامل فيما يلي (33):

**-الكلمات:** غالبا ما يوجد العديد من الكلمات التي قد تحمل أكثر من معنى. وعلى ذلك، فإنه يجب عند القيام بعملية الاتصال القيام بانتقاء الكلمات والمصطلحات الملائمة والمناسبة، وفي حالة ما إذا كانت الكلمة تحمل أكثر من معنى، فإنه يجب أن يقوم الراسل بتوضيح ما يعنيه في الحال لمثل تلك الكلمات حتى لا يساء فهمها. وعلى رجال الأعمال أن يقوموا باستخدام كلمات بسيطة ومختصرة. ولكن قد يساء أيضا فهم الكلمات البسيطة والمختصرة في بعض الأحيان. وعليه فإنه لكي تتم عملية الاتصال بطريقة أكثر فاعلية من جانب الراسل فإنه يجب أن يقوم بالآتي:

- (1) الاعتماد أساسا على كلمات مختصرة وبسيطة، (2) إن يستخدم الكلمات بالأسلوب وفي المكان الذي عادة ما يتوقع المستلم أنها تستخدم فيه، (3) أن يقوم بالتوضيح بكلمات مختلفة لأي فكرة يتخيل أو يتصور أو يعتقد أنه من الممكن عدم



فهمها. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يخلق المناخ الملائم والذي يساعد فيه المستلم على السؤال وتوضيح ما يعنيه بدلا من أن يكون مقاوم للأسئلة.

-رد فعل المستلم: إنه من الضرورة بمكان أن يتم التخطيط للرسالة قبل القيام بإرسالها أو حتى التحدث عنها، وفي حالة توقع الراسل أن فكرة معينة سوف تجعل المستلم مسرورا، فإنه في تلك الحالة يجب أن يقوم بإرسال الفكرة الرئيسية التي سوف تدخل البهجة والسرور على المستلم ثم يفق بها التفاصيل. وتعتبر مشكلة مساهمة المستلم في رد الفعل على درجة كبيرة من الأهمية خصوصا في حالة إرسال معلومات وأخبار وليست سارة، ومثال على ذلك، لو أن المشرف كان مخططا أن يخبر التابعين بان العلاوة سوف تتأخر لمدة عام، ففي هذه الحالة يجب نقل فكرتين أساسيتين(1) الحقيقة المتعلقة بتأخر العلاوة، (2) الأسباب لهذا التأخر، فالأسباب تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية، وذلك لأنه إذا تم فهم الأسباب التي أدت إلى عمل جيد وبطريقة واضحة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض معنويات التابعين في العمل، أما إذا لم يتم فهم الأسباب فقد يؤدي ذلك إلى ترك التابعين للعمل . أو قد تنخفض الرغبة لديهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

ونظرا لأهمية وجود السبب أو الأسباب لرسالة ما، فإنه يجب أن يتأكد الراسل من أن المستلم يستمتع ويفهم جيدا الرسالة. وقد يقوم الراسل بعدم ذكر الحقيقة في بادئ الأمر إذا كان قد يؤدي على عدم سماع الأسباب في حدوث شيء ما. ولذا فإنه يجب أن يذكر الأسباب أثناء قول الحقائق حتى يستمع لها أو يقرأها المستلم ولا تؤثر الحقائق على عواطفه فلا يستمع إلى الأسباب. ولذلك فإنه إذا كان لابد من ذكر الأسباب أولا فينبغي أن تذكر أثناء ذكر الحقائق وهذا بالطبع يساعد على تحسين الموقف واستيعاب الرسالة وفهمها. وأيضا يقلل من احتمال التأثير على المستلم.

-الوقت: يجب على المرسل أن يختار أولا الوقت المناسب لإرسال الرسالة أو قولها. وذلك نظرا لأن الوقت يلعب دورا هاما في مدى استعداد المستمع لسماع الرسالة أو التركيز عليها، وذلك حتى ولو كانت الرسالة على درجة كبيرة من

الكفاءة من حيث القواعد والجمل والبساطة وخلافه من الأشياء. فلو استلم المستلم أشياء غير متوافقة أو متوقعة (كإعادة الإثبات رسميا لشيء ما، أو منح إجازة، أو خلافه). فإنه وتبعاً لذلك سوف يجد صعوبة في التركيز على الرسالة. ومثال على أهمية الوقت، أن مؤسسة ما اضطرت نظراً لمواجهتها عسر مالي، أن تقوم بتخفيض أجور العمال، وعندما أرسلت المؤسسة شخصاً ما لإخبار العمال عن هذا التخفيض في الأجور، فقد تجاهلوا هذا الشخص وذلك لأن التاريخ كان اليوم الأول من شهر جديد. فنجد أن عدم اختيار الوقت المناسب لإخبار العمال عن هذا الخبر جعلهم لا يهتموا نظراً لأنه قد تم لهم الدفع عن الشهر السابق. إن ذلك يوضح أهمية مراعاة العوامل السالفة لسد الهوة بين الرسائل والمستلم للرسالة بما يمكن من تحقيق الفعالية الاتصالية.

### 3- عوامل تؤثر على المستلم (المستقبل) فقط:

إن الشخص الذي يستلم الرسالة قد يصنع خطأ كبيراً لو قام بالتركيز على فكرتين في وقت واحد، فيجب أن يستبعد كل شيء عن ذهنه عند استلامه رسالة ما. وذلك نظراً لأن المستلم يمكن أن يصنع خطأ كبيراً لو أنه أوقف السماع، وأيضاً قد يقوم بعدم سماع الرسالة نظراً لعدم وجود الاهتمام لديه، والنتيجة فقد سماع الرسالة والتي قد تكون ذات أهمية حاسمة له أو للمنشأة بأكملها.

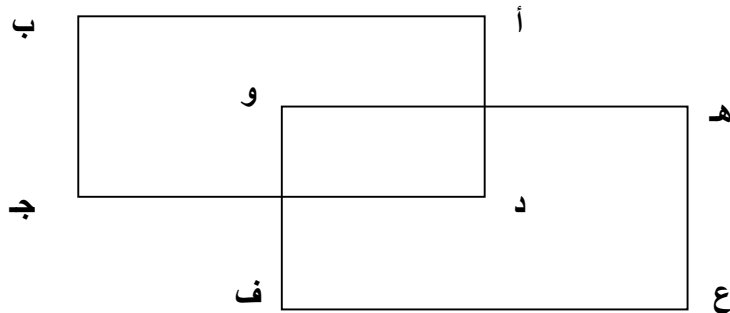
وبناء على ذلك نجد أن المستلم قد يقوم بأداء العمل بمهارة، ولكن قد يوجد لديه عدم كفاءة في استلام المعلومات، ويرجع ذلك إلى الصعوبة في التركيز أو أن توقعاته أو اهتماماته قد تختلف. وسوف نقوم بشرح التركيز والتوقع والاهتمام كالاتي<sup>(34)</sup>:

- التركيز: تعتبر القدرة على استبعاد كل شيء، ما عدا الشيء الذي يتم عمله هذه اللحظة بعداً على درجة من الأهمية للذكاء. إن القدرة على التركيز عادة ما توجد مع الشخص، منذ نشأته إلا أنه يمكن تمهيتها من خلال عادات السماع الجيد. وفي هذا الخصوص ينبغي تلافي بعض العادات السيئة، التي قد تعوق الاستماع الجيد والتركيز وهي: (1) المبالغة في الانتباه إلى حد التوتر، (2) الاستماع جيداً إلى التفاصيل

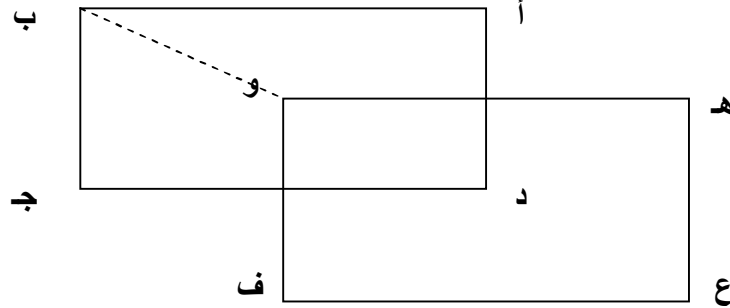
الصغيرة والتي قد تفقد سماع النقاط الأساسية،(3) الميل إلى تجاهل السماع عندما يكون موضوع السماع على درجة من الصعوبة،(4) ترك المستمع للموضوع قبل الخوض فيه طالما أنه ليس ذو أهمية له،(5) انتقاد المظهر الشكلي للمتحدث،(6) التشويش وخط الأفكار. وعادة ما نجد الكثير من الناس في المناقشات و الحوارات الجماعية يتفاخرون بأنفسهم وبقدراتهم،على المساهمة والاقتراح في المجموعة،وذلك عندما يأتي عليهم الدور (أو عندما يستطيعون إيقاف الشخص ومناقشته). ونجد أن المساهمة تفقد كثيرا من تأثيرها عندما يوحى المتحدث في مراحل الكلام أنه يستمع إلى التعليقات السابقة،التي تم ذكرها بواسطة الآخرين، حيث أنه بدلا من ذلك قد قام بالتركيز على كيفية جعل الجمل التي سوف يستخدمها ذات تأثير أكبر على المستمعين.وقد ذكر "روجرز وروسلبيرجر" نموذج على درجة من الكفاءة لدفع الأفراد للتركيز في المناقشات الجماعية. حيث يطلب المتحدث من مستمعيه إتباع قاعدة أن: كل شخص يستطيع التحدث عما يجول بخاطره،ولكن ليس قبل القيام أولا بإعادة أفكار وشعور المتحدث السابق بدقة، وبالرغم من أن هذا النموذج يترتب عليه إنفاق الكثير من الوقت، إلا أن قيمته تتضح عند تسوية المناقشات من خلال التركيز. فعندما يتم دفع المشارك على الاستماع والتركيز والفهم فإنه توجد فرص كبيرة في تلك الحالة لتخفيض الاختلافات في الآراء.(35)

ب- التوقع: في بعض قاعات الدرس قد تم إعطاء الطلبة تعليمات خطوة بخطوة عن رسم مستطيل متكامل (ولكن لم يتم إخبارهم عما سوف يكون عليه الشكل النهائي للرسم). وبناء على التعليمات التي تم إعطاؤها نتج الشكل التالي:

شكل رقم 12



وقد كانت التعليمات التالية لذلك هي عمل خط من ب إلى و كالآتي:



وقد وجد قبل إعطاء أية تعليمات إضافية، أن بعض الطلبة قد قاموا برسم خطوط من أ إلى هـ ومن ب إلى ف، ومن ج إلى ع. و يرجع ذلك إلى أنهم قد توقعوا أن التعليمات الباقية سوف تكون بهذا الشكل.

وعلى ذلك فإنه يجب على هؤلاء المستمعين أن يقاوموا التفكير في أشياء يتوقعوا حدوثها قبل أن يتم إخبارهم بها، وذلك نظراً، لأنه من المحتمل أن يكون ما يتوقعونه غير صحيح.

- **الاهتمام:** إذا كان المستلم للرسالة ليس لديه الاهتمام بسماع أو قراءة الرسالة، فإن الاتصال في تلك الحالة لا يكون فعالاً. وقد قام "هيجام" بعمل تجربة لمعرفة المدى الذي قد يصل إليه تحطيم الرسالة، نتيجة لعدم الاهتمام، واستنتج من هذه التجربة أن الأشخاص ذوي الاهتمام بخبر ما أو شائعة ما، قد قاموا باستيعابها بدرجة كبيرة إلى حد أنهم قد قاموا بنشرها بين الآخرين، بدرجة وبسرعة كبيرتين بالمقارنة بؤلئك الذين لم يكن لديهم الاهتمام الكافي<sup>(36)</sup>.

والجدير بالذكر ملاحظة أن مراعاة العوامل السالفة والمتعلقة بالمستلم تعد على درجة كبيرة من الأهمية لسد الهوة بين الراسل والمستلم. إذ أنه لم يكن هناك تركيز واهتمام وتوافق في التوقعات، من جانب المستلم، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث الفجوة الاتصالية بين الراسل والمستلم مما يؤثر على فعالية الاتصال وحدث الفراغ الإداري.

#### 4- العوامل التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الاتصالات:

يوجد العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الاتصالات وسوف نقوم بشرح بعض هذه العوامل فيما يلي<sup>(37)</sup>:

-**تقسيم العمل:** إن العملية المتعلقة بتقسيم العمل تتجه إلى جعل الاتصال أكثر سهولة داخل كل وحدة فرعية تنظيمية عنه وبين تلك الوحدات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأعضاء في كل وحدة فرعية مثل الأقسام يتقاسمون هدف أو أهداف فرعية مشتركة بينهم، بينما نجد أن الهدف أو الأهداف الفرعية للأقسام عادة ما تكون مختلفة. إن العملية المتعلقة بخلق الأقسام تعتبر أيضا أحد العوامل التي تساعد على تحديد أي من المجموعات أو الأفراد يتم الاتصال بهم. وجزء من هذا السلوك ينشأ من مشاركتهم في تحقيق الأهداف أو الأغراض.

-**القواعد التنظيمية:** عند تطوير وتنمية المنظمة، فإن القواعد هي الأخرى يتم تطويرها أو تجديدها. إن بعض تلك القواعد يكون رسميا في شكل كتابي يتم توزيعه لاستخدامه عدة مرات من خلال مرور الوقت وبالتالي يصبح قاعدة يتم العمل بها. وبغض النظر عن مصدر القواعد فإنها تعد ذات تأثير على الاتصالات بعدة أساليب ومن أمثلتها تأسيس قواعد متعلقة بمن سوف يقوم بالاتصال من خلال قنوات الاتصال أو التأثير على محتوى الرسالة أو وضع الشكل الذي عن طريقه تتم عملية الاتصال أو خلافه. وغالبا ما نجد أن القواعد تحدد أيضا الرموز التي يجب استخدامها في عملية الاتصال.

ولتوضيح ذلك، فإنه يوجد بعض المنظمات التي تضع قواعد واضحة بأن تتم بعض عمليات الاتصال عن طريق قنوات الاتصال الأساسية. و أيضا فإنه للحصول على معلومات من قسم آخر، فإنه يجب أن يتم ذلك عن طريق المشرف. ومن الجهة الأخرى، فإن بعض المنظمات الأخرى لديها قواعد توضح أن الفرد (في المركز الإداري عادة) يمكن أن يقوم مباشرة بالحصول على المعلومات من أي فرد في المنظمة أثناء الاتصال وجها لوجه لتوجيهه ومساعدته في أداء عمله على سبيل المثال. وغالبا ما نجد أن العديد من القواعد المتعلقة بالاتصال قد تكون مصدر قلق

الأعضاء المنظمة وذلك نظرا لأن كثيرا من القواعد تتجه إلى تحسين الاتصال عن طريق (1) ضغط الرسائل التي تبدو غير مهمة والتي قد تسبب ضوضاء،(2) حفظ الرسائل التي تبدو غير ضرورية أو غيره هامة والتي تسبب زيادة طاقة قناة الاتصال،(3) محاربة الضوضاء عن طريق استخدام الترميز. وتكمن المشكلة هنا في أنه من الصعوبة بمكان التحديد الكامل للمعلومات التي يحتاج نظام الاتصال لنقلها. و في بعض الأحيان قد تحدث تتابعات لذلك لأن القواعد التي تم تأسيسها قد تشوش عملية الاتصالات الضرورية.

- **التدرج:** إن موقع الشخص على السلم التنظيمي يمكن أن يحمل في طياته تعبيراً مساوياً للمركز. إن بعض الأبعاد المتعلقة بالاتصال قد تتم تقريبا عن موقع الشخص في السلم التنظيمي أو عن مركزه الشخصي. ففي إحدى الدراسات لبعض المنظمات، قد وجد أن الأفراد الذين يحتلون مراكز عالية في المنظمة يتجهون إلى الاتصال بطريقة أكبر. فمثلا نجد أن نائب الرئيس ينفق جزءا كبيرا من وقته في عملية الاتصال عن الملاحظ مثلا. وأيضا فقط أوضحت الدراسة أن الأفراد الذين يحتلون مركز أعلى في السلم التنظيمي يملكون معلومات من هؤلاء الذين يحتلون مراكز متعلقة بأحداث للمستوى الأدنى.

- **القيادة:** إن القيادة قد تؤثر على كل من الاتصال والأداء لجماعات العمل المختلفة، وبالرغم من ذلك، فإن الدراسات في هذا المجال تكاد تكون متناقضة. فقد وجد في بعض المواقف أن القيادة المتسلطة (التي تصنع الكثير من القيود والأوامر على الاتصالات) تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. وفي تقارير أخرى فقد وجد أن نماذج القيادة المتاحة واليت غالبا ما تشجع الاتصالات تكون أيضا عموما أكثر إنتاجية.

وعموما فإن نموذج القيادة يؤثر على نظام الاتصال حيث (1) يؤثر القائد على اختيار المعلومات الذي يتم وضعها بواسطة أعضاء الجماعة في النظام. وذلك عن طريق فرض أو وضع قيود على النظام نفسه. وهذه القيود قد تعوق أو تمنع أنواع معينة من المعلومات من المرور خلال النظام، (2) يحدد القائد أيضا شبكة

واتجاه قناة الاتصال، (3) أيضا يقوم القائد بوضع وإعطاء الأوامر التي تمنع الاتصالات بخصوص أي شيء خلاف العمل. ونجد أن ذلك قد يؤدي إلى نتائج مفضلة من حيث زيادة الإنتاجية، وذلك في حالة ما إذا كان هناك برامج مشبعة للحاجيات وتماسك بين أعضاء الجماعة، ولكن في حالة وجود برامج ملائمة فإنه يجب أن يتم تطويرها وتتميتها بطريقة تمكن من تجنب انخفاض أداء جماعات العمل المختلفة.

-**الظروف المتعلقة بالاضطرابات والتغيرات والثبات:** قد يتم ملئ قنوات الاتصالات الأشياء الروتينية التي قد تعوق أو تمنع مرور المعلومات غير الروتينية. وحيث أن الظروف التي يتم تحتها استخدام نظام اتصال معين تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية في عمليات التخطيط والتقييم. فإنه إذا كان معلوما لدينا كل شيء بالضبط، فسوف يتم كتابة برنامج كامل عن النتائج التي يراد تحقيقه ولا يوجد في تلك الحالة حاجة ماسة لوجود نظام اتصال معين، مبدائيا، فإن الجهل وعدم القدرة على معرفة وتوفير جميع المعلومات ووجود ظروف عدم التأكيد هي التي تجعل نظام الاتصالات ضرورة لا مفر منها.

وعلى أية حال، فإن الجهل بالمعلومات التي يتم توصيلها يكون بدرجات متفاوتة في المواقف المختلفة، ففي بعض المواقف، نجد أنه قد يكون معروف لدينا جيدا أنواع المعلومات التي سوف تكون على درجة كبيرة من الأهمية وعليه فإنه يتم التعامل مع تلك الأنواع من العناصر المفضلة والتي تقع داخل نطاق عريض. ويوجد نوع آخر من المواقف التي يتم تطويرها عندما تتعامل المؤسسة وتتكيف ليس فقد مع المواقف الثابتة أو المتغيرة، ولكن أيضا مع ظروف الاضطرابات مثل الإضراب وخلافه، فعندما تنشأ بطريقة غير متوقعة أحداث أساسية وعلى درجة كبيرة من الأهمية لحياة المنظمة والتي يجب توجيه العناية لها، فإنه يتم نقل المعلومات في الحال عما وعادة ما نجد أن تلك الظروف قد لا تحدث بطريقة مستمرة ومتكررة.<sup>(38)</sup>

والجدير بالذكر في نهاية المطاف أن نشير هنا إلى أن مراعاة العوامل التنظيمية السالفة الذكر توصل إلى خلق مناخ اتصالي ملائم. إن ذلك لا يخفى أثره في تسهيل عملية الاتصال وسد الهوة الاتصالية بين أطراف الاتصال. إن تقسيم العمل والتدرج والقيادة الفعالة وبناء القواعد التنظيمية الملائمة ولاحتياط لظروف العمل وغيرها تساعد جميعها في تهيئة المناخ الاتصالي الملائم الذي يوصل على سد الفراغ بين أطراف الاتصال وتهيئة المناخ الاتصالي الفعال بين تلك الأطراف بحيث يوصل ذلك على تحقيق الأهداف الإيجابية المرجوة من العملية الاتصالية.

#### **4.3.4: أساليب ترشيد الاتصال بين الأفراد والجماعات في المؤسسة:**

تعتبر الاتصالات من العناصر الهامة للتوجيه وأيضا للعملية الإدارية، فيعتبر البعض جوهر ولب العملية الإدارية، فعن طريق الاتصالات يمكن إيصال المعلومات من وإلى جميع المستويات والأجزاء بالمنظمة. ومن هنا يعتبر الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية لأنظمة المعلومات القادمة والراجعة، والتي يمكن للمؤسسة عن طريقها اتخاذ القرارات أو القيام بعمليات التصحيح للأخطاء إن وجدت. وحينما نتكلم عن الاتصال هنا فإننا لا نعني به مجرد لفظ الاتصال بما يحمله من معنى نقل المعلومات من و إلى المستلم وإنما نعني بالاتصال الفعال أي الاتصال الذي يتم على كفاً وجه ممكن بما يحقق جميع الأغراض منه سواء الواضحة أو الضمنية والتساؤل يجب أولاً قبل كل شيء معرفة أنه يوجد العديد من المعوقات التي يؤدي وجودها على عدم فاعلية الاتصال. (سواء كانت مادية أو لغوية أو شخصية أو متعلقة بمراحل عملية الاتصال) يجب القضاء عليها حتى يمكن للاتصال الفعال أن يتحقق. وفي نفس الوقت يجب مراعاة بغض الاعتبارات سواء ما تعلق منها بالاستماع أو الاستخدام الكفئ للوقت والمكان والأشياء، وتجنب الاتصال الدفاعي بقدر الإمكان، والوعي بعملية الإدراك وزيادة الدقة لمفهومه الخاص. هذا بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار أنه توجد العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية الاتصال والتي يجب أن



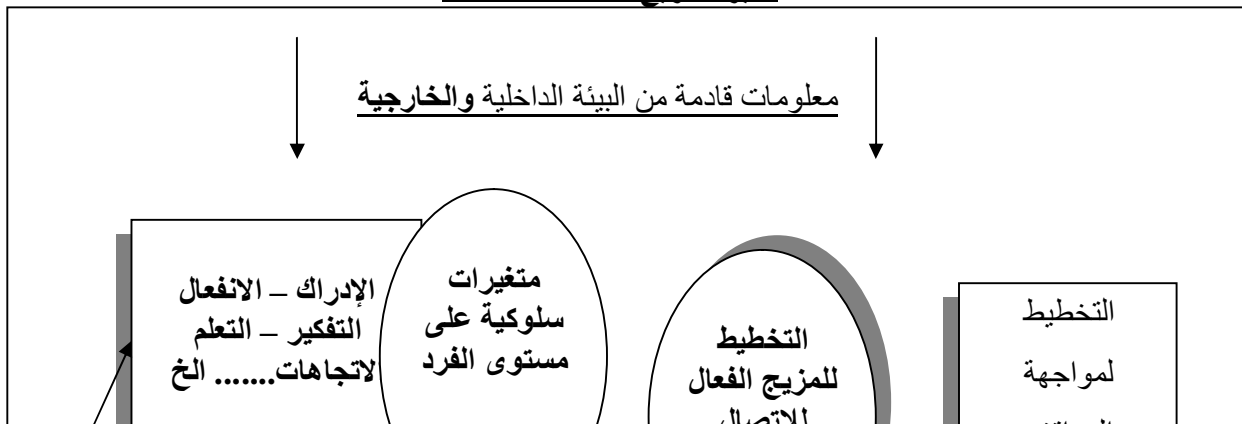
تؤخذ في الحسبان ومنها ما يتعلق والراسل أو بالراسل فقط أو بالمستلم فقط أو يتعلق بالعوامل التنظيمية الأخرى<sup>(39)</sup>.

إن مراعاة جميع العوامل ولاعتبارات السالفة الذكر سوف يمكن من خلق مناخ تنظيمي فعال. وهنا يجب التأكيد على شيء هام جدا هو أن فاعلية الاتصال بمفرده سوف لا تؤدي إلى تحقيق المرغوب ولكن يعتبر الاتصال جزء هام من الفاعلية التنظيمية بأكملها. ولذلك فإنه يجب أن يتم خلق مناخ تنظيمي فعال، ويتحقق ذلك عن طريق فاعلية جميع المتغيرات والعوامل التنظيمية الأخرى التي تخدم جميعها من خلال تفاعلها مع الاتصال في خلق المناخ الملائم. وعلى سبيل المثال، فإن القيادة الفعالة تؤثر في فاعلية الاتصال، وأيضا فإن نظام الحوافز الفعال يؤثر على فاعلية الاتصال. وهكذا نجد أن المتغيرات جميعا يجب أن تعمل ككل متكامل حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية ويساهم من خلالها في سد الفجوة بين المتاح تحقيقه وبين المرغوب تحقيقه بما يمكن من تحقيق المرغوب تحقيقه على أفضل وجه كما هو موضح في شكل (13).

و يتضح من الشكل (13) أن مزيج الاتصالات الأمثل تعد متغيرا شريطيا قد يتغير تبعا للمواقف والظروف المتفاوتة والتي تتأثر بالمتغيرات العديدة بالبيئة الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن المؤسسة سوف تسعى بصورة مستمرة إلى تعديل ذلك المزيج كلما تطلب الأمر ذلك بما يتلائم مع تلك الظروف والمواقف الشرطية المتغيرة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التأثير على المتغيرات التنظيمية ومن ثم كل المتغيرات السلوكية على مستوى كل فرد (نظام سلوكي) بالمنشأة كالأدراك.

### شكل رقم 13

#### تأثير المزيج الفعال للاتصالات



## معلومات راجعة

والانفعال الايجابي والتفكير المنظم والخلق و الابتكاري والتعلم وتكوين الخبرات المقيدة و الاتجاهات الايجابية.إن ذلك سوف ينعكس أثره على تحقيق التتابعات الايجابية بالنسبة للمتغيرات السلوكية على مستوى جماعة العمل باعتبار الأفراد أعضاء في الجماعة. ومن ثم فإن المتغيرات الايجابية على مستوى الجماعة كالمزيد من الاندماج والانتماء والتعاون والتماسك التي ينعكس أثرها على المزيد من تقوية المشاعر الايجابية كالثقة بين العاملين وبعضهم البعض والثقة بينهم وبين الإدارة مما ينعكس أثره على مستوى جماعة العمل والروح المعنوية بحيث يوصل ذلك إلى سلوكيات إيجابية على مستوى جماعة العمل من حيث السلوك القولي والسلوك

الفعلي في العمل والذي ينعكس أثره الإيجابي على الإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة للمنشأة وأعضائها والأطراف المتعاملة معها.

والسؤال المطروح الآن، ما هو أفضل نوع من أنواع الاتصالات الذي يمكن أن يحقق الفعالية التنظيمية، وهل يوجد نوع من الاتصال يمكن أن يتم استخدامه في جميع الأحوال وتحت كل الظروف؟ و للإجابة على هذا السؤال لا بد من استعراض ما ورد في الفكر الإداري عبر السنين في هذا الموضوع بشيء من الاختصار. إن النماذج التقليدية قد أغفلت أهمية الاتصال كوسيلة تربط أجزاء التنظيم ببعضها البعض، هذا بالإضافة إلى المبادئ الإدارية التقليدية قد أدت على خلق مناخ دفاعي للاتصال. أما نماذج العلاقات الإنسانية فقد أوضحت أهمية الاتصال الجيد في حل التنازع أو القضاء عليه بالهيكل التنظيمي، ولذلك فقد أكدوا على أهمية نظام الاتصال المنظمة من الناحية السيكلوجية. وتبعاً "لبارنرد"، فإنه عرف السلطات على أنها أسلوب للاتصال في المنظمة الرسمية، والتي من خلالها يتم الاتصال وقبوله من جانب أفراد المنظمة بحكم الأنشطة التي يساهمون فيها. ويضع بأنرد أربعة شروط لكي يصبح الاتصال في نطاق القبول وهي: فهم المسئلم لموضوع الاتصال، واعتقاده في توافق موضوع الاتصالات مع أهداف التنظيم، وتوافقها مع أهدافه الخاصة، والمقدرة الجسمانية والعقلية على الالتزام بما ورد في الاتصال.

أما إذا نظرنا إلى مدخل النظم والاتجاهات الحديثة لوجدنا أنه تبعاً لمدخل النظم يتم النظر إلى الاتصال على أنه نظام متكامل يتكون من المداخلات والعمليات والمخرجات، مع وجود بيئة يتم الاتصال فيها، يتكون من أجزاء فرعية بالإضافة على الهدف من الاتصال ونجد أن النظرة الحديثة تركز على أهمية الاتصال المدعم وتؤكد على المساواة، ووصف وحل المشكلات، والتصرف دون ما تأثير على الآخرين، وأخذ الوقت الكافي للاستماع للعاملين<sup>(41)</sup>.

و من ذلك نجد أن كل مدخل يركز على الاتصال من وجهة نظر معينة فالمدخل الكلاسيكي يركز على الاتصال الرسمي. أما المدخل الإنساني فيركز على أهمية كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي. أما مدخل النظم والاتجاهات الحديثة

تنظر إلى الاتصال باعتباره نظاما مفتوحا. ونجد أن نظام الاتصال وجها لوجه يعتبر من أنظمة الاتصال وأثره في حل الصراعات بين الإدارة والعاملين ورفع مستوى الثقة بين جماعات العمل والإدارة، هذا بالإضافة على أنه يقلل من المحادثات السالبة ويحد من الشائعات. ومن ذلك نجد أهداف الاتجاهات الحالية لدراسة تركز على أهمية الاتصال وجها لوجه لتحقيق أهداف المنظمة ونظرا لتأثيره على المتغيرات الأخرى في المنظمة. وبالرغم من أن الاتصال وأفضلها إلا أنه توجد بعض الاستثناءات لذلك. فقد يكون من المفضل في بعض المواقف استخدام نوع آخر من الاتصال. وعلى ذلك فإننا نؤكد على أهمية الاتصال المتواجه وهو نظام يأخذ في الحسبان الاعتبارات الشمولية والموقفية والشرطية في آن واحد بحيث يحقق المزايا المرغوبة ويقضي على العيوب. وهذا النوع من الاتصالات تكون القاعدة الأساسية فيه الاتصال وجها لوجه مع وجود بعض الاستثناءات التي تؤدي إلى القاعدة استخدام نوع آخر ، فهو مزيج من الاتصالات الفعالة التي تساعد على تحقيق ما هو مرغوب من العملية الاتصالية. فالهدف من الاتصال ليس فقط نقل المعلومات وإنما توجد العديد من الأهداف الأخرى التي يجب تحقيقها حتى يحقق الاتصال الفاعلية المطلوبة. فالالاتصال يجب يمكن من خفض الفجوة بين ما هو مرغوب وما هو متاح تحقيقه، بحيث يتم من خلال الاتصال الفعال تحقيق المرغوب على أفضل وجه. ولا يخفى أن ذلك لن يكون إلا عن طريق سد الفراغ الإداري وذلك بربط نماذج وأساليب الاتصال بالواقع وبالتطبيق العملي بحيث تلائم الظروف والعوامل المعتمدة وتمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة (وليست المتاحة) على الوجه الأفضل. ومن هنا نصل إلى نتيجة مفادها أن مزيج الاتصال الفعال يعد ضروري لنجاح نظام الاتصال بالمنشأة. ولا يخفى أهمية نظام الاتصال لمنشأة. فنظام الاتصال الفعال يعد ضروريا لنجاح وتقديم المنشأة، ومن ثم فإنه يعد انعكاسا لنجاح الإدارة في المنشأة. لنجاح النظام الفعال للاتصال عن مدى نجاح إدارة المنشأة في علاقتها بالموارد البشرية<sup>(42)</sup>. وحينما نشير إلى مزيج الاتصالات الفعال فإننا نرى أن يكون ذلك المزيج وفقا لاحتياجات المنشأة والعاملين بها (مع مراعاة كون القاعدة العامة هي

تفضيل الاتصالات الموجهة) بحيث يمكن تغيير ذلك المزيج تبعاً للمواقف والظروف المتنوعة التي تواجهها المنشأة. ومن ثم فإننا نوصي بنوع معين من أنواع الاتصال (وهو الاتصال المتواجه) والذي يركز على الاتصال وجها لوجه مع وجود بعض الاستثناءات وذلك لتغيير المواقف والظروف التي تواجهها المنشأة. وذلك نظراً لأن نماذج الاتصالات المفتوحة تعد أفضل في كثير من الأحوال. فبالرغم من أن الاتصالات وجها لوجه تعد من أقدم أنواع الاتصال، إلا أنها تعد من أفضل أنواع الاتصال حتى الآن وتشير البحوث والدراسات المعاصرة عن أهمية نماذج الاتصال المفتوح في تنمية الثقة والتعاون وتحسين الحالة المعنوية و السلوك الإيجابي القولي والعملية وتحسين المردودية والأداء.

ونظراً لأن الاتصالات المفتوحة قد يصعب تطبيقها في جميع الأحوال فإننا نوصي بتبني نماذج الاتصال المتواجه وفقاً للظروف والمواقف والملابسات التي تواجهها المنشأة والعاملين بها. ونماذج الاتصال المتواجه هي نماذج تتضمن المواقف والظروف التي تواجهها المنشأة ولكن مع تغليب الاتصالات المفتوحة كلما أمكن ذلك، مع الأخذ في الحسبان الموقفية والشرطية والاستفادة من مزايا الاتصالات المفتوحة المباشرة وغير المباشرة والحد من عيوب النماذج الأخرى للاتصال<sup>(43)</sup>. وفي الختام فإننا نوصي قادة و مديرو المنشآت بمراعاة أساليب فعالية الاتصال والتي أشرنا إليها بالفكر الإداري، وكذا أساليب فعالية الاتصال التي وردت بالفكر الإسلامي، ونود أن نشير هنا إلى أنه يوجد العديد من أساليب ترشيد الاتصال بالفكر الإسلامي والتي ترشد في الواقع أساليب ترشيد الاتصال بالفكر الإداري المعاصر ونوجز بعضه منها فيما يلي:

### 1- أساليب ترشيد الاتصال من جانب المرسل:

1. يؤكد الفكر الإسلامي على دعم الرسالة (شفهية، أو كتابية) بالبرهان والاستناد إلى الحقائق كما في قوله تعالى " ولا تقف ما ليس لك به علم... " (سورة الإسراء، آية 36)

2. تحرى الصدق وتجنب القول الكاذب، حيث يشجع الفكر الإسلامي على تحري الصدق ويحذر من الكذب وقول الزور كما في قوله "ليجزى الله الصادقين بصدقهم..." (سورة الأحزاب، آية 34)، وقوله تعالى "ومن أظلم ممن افترى على الله كذبا..." (سورة هود آية 18)، وقوله تعالى "... و اجتنبوا قول الزور" (سورة الحج، آية 30). وقد كان الرسول عليه السلام مشهورا بأمانته وصدقته حتى وصف بالصادق الأمين، وهاهي السيدة خديجة رضي الله عنها تهدي من روعة بعد أن جاءه الوحي بقولها ( أبشر فوالله لا يخزيك الله أبدا، ووالله أنك لتصل الرحم، وتصديق الحديث...) (الحوفي، 1928 - تاريخ الطبري 305/3). وقد حث الرسول عليه السلام على الصدق ونهى عن الكذب في وقوله صلى الله عليه وسلم (عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا ) (الحوفي، 1928 - فتح المبدى 309/3).

1. يؤكد الفكر الإسلامي على حسن الحديث وطيب القول والإقناع بالحكمة والموعظة الحسنة كما ورد في قوله تعالى "... و قولوا للناس حسنا..." (سورة البقرة، آية 83)، وقوله تعالى " وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن... " (سورة الإسراء، آية 53)، وقوله تعالى "... لو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك.. " (سورة آل عمران، آية 159).

وكان صلى الله عليه وسلم أفصح الناس وأعذبهم حديثا وأحلامهم منطقا وأسرعهم أداء ، حتى أن كلامه يأخذ بالقلوب والألباب ويسبي الأرواح. وكان إذا تحدث تكلم بكلام مفصل مبين، ليس بهذر مسرع ولا منقطع تتخلله السكتات، فكان هدية فيه أكمل الهدى ( ابن القيم الجوزية).

2. يؤكد الفكر الإسلامي على أن يتخلى المرسل بصفة القدوة الحسنة وأن تتطابق رسالته أو قوله مع عمله ويحذر القرآن الكريم من عدم تطابق القول مع العمل، كما في قوله تعالى "يأيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون. كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون" (سورة الصف، آية 2 - 3).

3. يدعوا الفكر الإسلامي إلى الأعراض عن اللغو و عفة اللسان كما في قوله تعالى " اللذين هم عن اللغة و معرضون" (سورة المؤمنون، آية 3).

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم عفيف السنا، وفي أشد حالات غضبه لم يصرف البذاء والسباب سبيلا إلى شفثيه. وكان حرصه على عفة اللسان يقول صلى الله عليه وسلم (ألا أن البذاء لؤم) (ليس المؤمن بالطعان ولا اللعان ولا الفاحش ولا البذيء) (الحوفي، 1928، الأحياء 104، 105/3).

## 2- أساليب ترشيد الاتصال من جانب المستقبل:

1. يؤكد الفكر الإسلامي على الاستيعاب أو الاستماع الجيد من جانب المستقبل وتعقل ما ينقل من كلام، كما قوله تعالى "لا تكونوا كالذين قالوا سمعنا وهم لا يسمعون. إن شر الدواب عند الله الصم البكم الذين لا يعقلون" (سورة الأنفال، آية 21، 22) وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم نعم الأسوة الحسنة في ذلك، فقد كان يلقي بأذنه إلى من يحدثه حتى وإن طال حديثه، وكان لا يقطع على أحد حديثه حتى يتم ما يريد أن يقول . وكان يحسن لقاء من يسعى إليه فكأنه أقرب الناس إليه (الشرباطي 1979).

2. يؤكد الفكر الإسلامي على التحقق من صحة الرسالة كما في قوله تعالى " يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتنبؤوا...." (سورة الحجرات، آية 2)

3. يؤكد الفكر الإسلامي على تجنب الاندماج في الرسائل أو المحادثات السالبة النظرية بالصالح العام كما في قوله تعالى " لا يحب الله الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم، وكان الله سميعا عليما " (سورة النساء، آية 138)

## 3- أساليب ترشيد الاتصال من جانب المرسل والمستقبل

يؤكد الفكر الإسلامي على الالتزام بالقيم والمثل الأخلاقية عند نقل واستقبال الرسالة عملا بمبادئ الإسلام الحكيمة بالتقوى والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والالتزام بالفضائل التي تمكن من تحسين حلقات الوصل بين المرسل والمستقبل وهناك من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة ما لا حصر له في هذا

الخصوص، ولا يخفى أهمية ذلك كله لتحقيق فعالية وسد الفراغ الإداري بربط المفاهيم والنماذج النظرية للاتصال بالبيئة العملية من خلال تلك المفاهيم والأساليب الفكرية الرشيدة

#### 4.4- معوقات الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

يوجد العديد من العوامل المتدخلة، التي قد تعوق أو تحد فهم المستقبل للرسالة حتى ولم تم نقل الرسالة إلى المستقبل، أو أقام ببذل جهد كبير في ترجمتها من الرموز إلى اللغة العادية، وهذه العوامل المتداخلة تعرف بمعوقات الاتصال، التي تمنع بطريقة كاملة عملية الاتصال أو قد يتم نقل المعنى بطريقة غير صحيحة، ويوجد أربع أنواع أساسية من المعوقات وهي<sup>(44)</sup>: المعوقات الشخصية، المادية، اللغوية، إضافة إلى المعوقات المتعلقة بمكونات عملية الاتصال نفسها ويوضح الشكل ( 01 ) أهمية معوقات الاتصال مع شرحها بالتفصيل.

أ- المعوقات الشخصية والنفسية: تنشأ المعوقات الشخصية أساسا من الشعور البشري المقيم، وقد تنشأ عادة من الاستماع الرديء، إن تلك المعوقات شائعة الحدوث في المواقف المختلفة بالمؤسسة، فشعور الفرد الخاص قد يحد من الاتصالات في بيئة العمل.

وغالبا ما نجد أن المعوقات الشخصية قد تنشأ نتيجة لمسافة أو البعد السيكولوجي بين الأفراد، والاختلافات في الخبرة والمفاهيم، والقيم، والتحيز والحاجات والتوقعات وهذه تكون متشابهة مع المسافة المادية الحقيقة فالشعور يعمل كأداة تنقية في معظم الاتصالات، ففي الحقيقة، فإن الشخص يسمع ويرى ما يشعر به، و بالتالي فلا يمكن فصل الاتصال عن الشخصية. فما يحدث بالفعل هو أننا نقوم بتوصيل ترجمتنا للحقيقة، وليست الحقيقة نفسها. وبناء عليه فإنه يكون إدراك كلا من الراسل والمستلم قريب من بعضهما البعض، فإن الاتصال سوف يكون أكثر دقة. وأيضا فإن المعوقات النفسية التابعة من داخل كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود بعض المشاكل تعد من الأشياء التي تعوق عملية الاتصال أو قد



تؤثر على درجة الاستيعاب والفهم أو حتى الفهم الخاطئ للرسالة. فالحالة النفسية لشخص المستمع تلعب دورا هاما في التأثير على الاتصال وفاعليته.

### ب- المعوقات المادية :

تعتبر المعوقات المادية أيضا من العوامل المتداخلة والتي تؤثر على عملية الاتصال. وتتعلق بالبيئة التي يتم فيها عملية الاتصال وقد تكون المعوقات المادية متعلقة مثلا بالصوت الذي تحدثه الآلات أثناء العمل أو المسافة بين الأفراد، أو الحوائط أو تكون متعلقة بالضوضاء التي تحد من الأفراد أنفسهم في بيئة العمل أو قد تحدث المعوقات المادية نتيجة للأصوات القادمة من الخارج والتي تؤثر على أو تعوق عملية الاتصال.

ويمكن التغلب على ذلك النوع من المعوقات بمعرفة كل عائق والعمل على إزالته، أو اختيار وسيلة مناسبة وملائمة لنقل المعلومات تتلاءم بحيث تتناسب مع نوع الموقف الذي يتم فيه عملية الاتصال بحيث يمكن مراعاة نوع العائق المادي والأخذ في الحسبان إمكان التغلب عليه.

### ج- المعوقات اللغوية و الانفعالية:

تنشأ المعوقات اللغوية والانفعالية عموما نتيجة لاستخدام الرموز، والكلمات والأشكال التوضيحية، والأفعال بطريقة خاطئة أو وضعها في غير موضعها مما يؤدي إلى الهم الخاطئ للرسالة أو عدم الفهم لها، فالرموز المستخدمة في عملية الاتصال عادة ما تحمل معاني متعددة نظرا لطبيعة الموقف من حيث طبيعة الأفراد وخصائصهم وخلافه من العوامل. وبناء على ذلك فإنه يجب يتم اختيار الرمز الذي يتلاءم مع المعنى المرغوب والمقصود إيصاله. ففي بعض الأحيان قد يتم اختيار المعنى الخاطئ، وعليه يحدث الخطأ في عملية الفهم، وقد يؤدي الانتقاء الخاطئ للمعنى إلى عدم الفهم كلية، مما يؤدي الاتصال وعدم فاعليته في النهاية.

وقد تسبب الكلمات أيضا معوقات في عملية الاتصال في الأعمال المختلفة. فمعظم الموظفين ينفقون أكثر من 50 % من أوقاتهم في الاتصال باستخدام الكلمات.

وهنا نجد أن العديد من الكلمات قد تحمل أكثر من معنى مما يشكل صعوبة أساسية في معظم عمليات الاتصال. وإذا كانت الكلمات ليس لها مفهوم محدد ومطلق فكيف يمكن في الحقيقة أن نضع معنى منها وكيف تتم عملية الاتصال مع الأفراد بناء على ذلك؟ وهنا تظهر أهمية وضع الكلمة في محتوى معين بحيث يتم عن طريق هذه الكلمة في محتوى معين بحيث يتم عن طريق هذه الكلمة مع بعض الكلمات الأخرى إعطاء المعنى المرغوب دون لبس أو غموض. بمعنى أن يتم التركيز على المضمون وليس على كلمة وماذا تعني بها.

وتعتبر أيضا الأشكال الإيضاحية وسيلة من وسائل الاتصال والتي تستخدم خصوصا لإيضاح الاتصال الكتابي أو الشفوي. فالمنظمات تقوم بتجهيز العديد من الصور كالخرائط، والأشكال ولأفلام والنماذج ذات الأبعاد المختلفة وخلافه من الأدوات وذلك لاستخدامها كوسيلة توضيحية لفهم الغرض من أشياء معينة. وأحيانا قد تكون تلك الصور والنماذج أكثر تعبيراً وإقناعاً وفاعلية عن الكلام نفسه وذلك عندما تستخدم مع بعض الكلمات المختارة والمنقاة مع بعض الأفعال لتحكى شيء معين. وهنا تظهر ضرورة ألا يتم استخدام تلك الصور والنماذج بطريقة خاطئة مما يؤثر على عملية الاتصال ويؤدي إلى تحريف المعنى المطلوب إيصاله أو عدم وصول الرسالة.

ونوع آخر من وسائل الاتصال وهو الحركة والانفعال والأفعال، فغالبا ما يبني الأفراد أن ما يفعلون سواء كان حركة أو انفعالا أو انطبعا أو القيام بفعل شيء معين وهو وسيلة اتصالية يتم ترجمتها بواسطة الآخرين حيث يفهمون منها أشياء معينة. فنجد مثلا أن اهتزاز أو حركة اليد أو الابتسامة لها معنى، والحضور مثلا في وقت متأخر عن الموعد المحدد له معنى أو قد يقصد منه توصيل شيء ما على شخص معين. إن الحركة والانفعالات والأفعال لها بعدين، البعد الأول ويتعلق بالفشل في عمل شيء ما أو فعل شيء معين مما يكون له مغزى لارتباطه بمعوقات الاتصال. فالمدير قد يفشل في أن يعتبر رسميا عن مكانه ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة. وحيث أن عملية الاتصال تتم سواء بالحركة أو الأفعال أو

بدونها، فهذا يعني أننا نقوم بعملية الاتصال معظم الوقت في المنظمة سواء تنوي ذلك أم لا. والبعد الثاني والذي يجب ملاحظته هو أن الحركة والانفعال والأفعال تعتبر بطريقة قد تكون أكثر فعالية من الكلمات وخصوصا في الأجل الطويل. فالأفراد عادة ما يعتقدون في ما يقوم الفرد بفعله أكثر من الكلام. فالموظفين الذين يقولون شيئا ويقومون بفعل شيء آخر سوف يجدون الأفراد الآخرين يستمعون فقط لما يفعلوه. ويمثل الاختلاف بين ما نقول وما نفعل بالفجوة أو الهوة في الاتصال، ولكما زاد حجم الخاطئ للاتصال أو عدم الاقتناع بما يقال من ذلك الشخص.

وبناء على ما سبق فإن لغة الجسم جزءا هاما من عملية الاتصال والتي يتم عن طريقها إيصال المعنى للآخرين عن طريق حركات الجسم والتفاعل الذي يحدث حيث تعتبر من الأشياء الهامة والمدعمة لعلمية الاتصال. فنجد أن حركة الأيدي والوجه والأعضاء الأخرى تعتبر مصدرا هاما للغة الجسم في مواقف العمل المختلفة فحركة العين والابتسامة واللمس ومعدل التنفس وخلافه تعد أمثلة واضحة للغة الجسم.

ومن الأهمية بمكان توضيح أن أهم أساليب الاتصال بين العاملين هي المحادثة وجها لوجه والحركة والانفعال والأفعال. وهذه الأساليب الاتصالية ليست بجديدة، ولكن الجدير بالاهتمام كيف يتم استخدامها لتحسين عملية الاتصال. فنجد أن الاتصال وجها لوجه يمد بقنوات اتصال متضاعفة تشمل على لغة الجسم بالإضافة إلى الكلام. و بالتالي فإنه يوجد احتمال أفضل للفهم وكذا معرفة ردود الفعل في الحال عن طريق المعلومات الراجعة، ولذلك فإن كل طرف في عملية الاتصال يستطيع أن يتغير ويتواءم طبقا لاحتياجات الموقف ولما تمليه عليه الظرف المحيطة بالموقف. ومن ذلك نجد أن الاتصال وجها لوجه يعتبر من أقدم طرق الاتصال وأفضلها نظرا لأنه يتيح الفرصة للفهم بالإضافة إلى أنه غني بالمعلومات وردد الفعل وخلافه كما سيتم إيضاحه فيما بعد. (45)

#### 4- معوقات مراحل عملية الاتصال:

إن كل خطوة من خطوات عملية الاتصال تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية من أجل فاعلية عملية الاتصال. وإذا حدث أي تدخل أو عدم فهم أو وضوح يصبح من ذلك عائقا لعملية الاتصال. وتتمثل معوقات مراحل عملية الاتصال في الآتي (46):

**1. معوقات المرسل:** قد تحدث هذه المعوقات في حالة ما إذا كان المرسل ذو أفكار معينة (قد تكون شاذة أو خلافة)، وقد يخالفه الأفراد الآخريين في الرأي مما قد يؤدي إما الإسهاب في الحديث لإقناع بآرائه أو الأحجام عن الحديث خوفا من الانتقادات التي قد توجه إليه.

**2. معوقات التحويل:** كما في حالة ما إذا كان العامل أو الموظف يتحدث بلغة أخرى غير لغة المستمع ( لا يقصد هنا باختلاف اللغة: الاختلاف من حيث اللغة نفسها وإنما الاختلاف من حيث المستوى التعليمي، أو استخدام ألفاظ معينة أو التحدث بطريقة غامضة أو راقية جدا) فإنه من الصعب في تلك جعل المستمع (المستقبل) يفهم ما يشرح له. فالعامل قد يتحدث للمدير أو المشرف عن سوء ظروف العمل، ولكن بسبب اختلاف المستوى فقد يصعب على العامل إيصال ما يريد إيصاله للمشرف أو المدير.

**3. معوقات الوسيلة:** ففي بيئة العمل، قد يحاول العامل مثلا الحصول على معلومات متعلقة باستمرارية العمل، المشرف قد يكون مشغولا في شيء آخر، وقد لا يعير العامل أي اهتمام.

**4. معوقات النقل:** إن نقل الرسالة باستخدام مصطلحات معينة تحمل معاني متفاوتة بين المرسل والمستقبل قد يؤدي إلى حدوث معوقات النقل، مما يعقد من العملية الاتصالية.

**5. معوقات المستقبل:** يحدث هذا النوع من المعوقات عندما يكون المستقبل مشغولا بفكرة أخرى أثناء عملية الاتصال، وهنا قد يسأل المتحدث بإعادة ما قاله أو إعادة جملة معينة.

**6. معوقات المعلومات الراجعة:** تحدث هذه المعوقات في حالة فشل مرسل الرسالة في الحصول على المعلومات الراجعة من المستقبل، والتي تعكس مدى فهم المستقبل للرسالة وذلك كما في حالة فشل المدير في طرح أسئلة وتلقي أجوبة تعكس مدى فهم المستقبل لما قام به المرسل (المدير) بإرساله له. وأخيرا فإنه من الجدير إلى أن الوقت الذي تتم فيه عملية الاتصال والمكان والطريقة التي تتم بها تعتبر عائقا هاما لمدى استيعاب وفهم و فهم الرسالة، ذلك في حالة ما إذا كان الوقت والمكان والطريقة غير ملائمة، وغير مناسبة وغير متوافقة مع طبيعة الموقف وفي النهاية التحليل نوكد أن التغلب على جميع تلك العوائق يمكن من سد الفجوة بين أطراف الاتصال وتحقيق فعالية الاتصال أن تلك الفعالية لن تأتي إلا من خلال التغلب على تلك المعوقات.

#### **5.4- الإدارة في المؤسسة الجزائرية في ظل الإطار الفكري للإدارة الحديثة:**

يستند اهتمام الإدارة المعاصرة بتنمية عمل الفريق أي العمل الجماعي، إلى أن المورد البشري يؤدي عملا أفضل إذا تم تمكينه في إطار التعاون مع زملاءه بدون رقابة خارجية- وينبغي هنا أن نعرف بين فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة، وليس مجرد كونهم أجراء إضافة على أن جمع الأفراد للعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات في عصر المعلوماتية والثورة التقنية.

ومن المميزات الأساسية للإدارة المعاصرة اهتماما بتطبيق تقنية إدارة

الإدارة Performance Management وفق المنطق التالي:

أ- الإدارة و تقنية الأداء: إن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ومن ثم تخطيط الأداء هو السبيل لتحقيق الأهداف كما تصبح تهيئة الظروف المادية والتنظيمية ضرورة ليتم الأداء المستهدف، مع

المراجعة المستمرة لضمان حسن الأداء، وحين تكشف المتابعة عن عيوب في الأداء نتيجة تغير الظروف المحيطة تصبح تنمية الأداء ضرورة واضحة. فضلا عن ذلك فإن المنافسة والاتصال والتطور التكنولوجي أمور كلها تحتم العمل المستمر لتحسين ورفع كفاءة الأداء. وفي جميع الأحوال هناك احتمال أن يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، بما يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم يكون تطوير الأداء أمرا لازما في منطق إدارة أو المؤسسات المعاصرة. وتنتهي دورة الأداء بتعويض العاملين عما قدموه من جهود وأعمال. وبذلك تتكون إدارة الأداء التي تميز عالم المؤسسة المعاصرة- من سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تضم<sup>(47)</sup>

- 1.تخطيط الأداء أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.
- 2.تيسير الأداء بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه والمسافة للقائمين به.
- 3.متابعة وتقييم الأداء بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعدلات المحددة، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة. وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء Performance Gap والتي تشكل أمرا واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
- 4.تحسين الأداء ويتم من خلال عمليات تتجه إلى أسباب فجوة الأداء سواء كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لتباعد العلاج المناسب مثل تدريب القائمين بالتنفيذ أو استبدال التقنيات أو تعدي في تصميم الأداء.
- 5.تطوير الأداء وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات هيكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات.
- 6.تمكين وتعويض القائمين بالأداء وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرة و تطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء وحفزهم وصرف رواتبهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

ب- أسباب فجوة الأداء: أوضحت كثير من الدراسات الأسباب التي يتكرر في تفسير فجوة الأداء في مختلف المنظمات<sup>(48)</sup>

- عدم فعالية التنظيم الهرمي التقليدي.
- عدم فعالية المركزية الإدارية.
- عدم فعالية أساليب اتخاذ القرارات التقليدية.
- عدم فعالية أساليب اتخاذ القرارات التقليدية.
- عدم كفاءة نظم التخطيط التقليدية.
- عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية .
- عدم فعالية نظم إدارة الموارد البشرية التقليدية.
- عدم فعالية نظم الاتصال السائدة في المؤسسة.
- عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية.
- التطورات الاقتصادية والسياسية.
- الضغوط على وقت واهتمامات الأفراد.
- تطور القيم الاجتماعية لسائدة .
- تطورات التكنولوجية السريعة.

ج- عناصر الأداء المستهدف: تغطي إدارة الأداء كافة مجالات النشاط في المؤسسة حتى يأتي أداء الأفراد والفرق والقطاعات المختلفة منسجما ومتكاملا، ومن ثم تتحقق النتائج المستهدفة على مستوى المؤسسة ويشمل نظام إدارة عناصر الأداء التالية<sup>(49)</sup>:

- أداء الموارد البشرية
- أداء الموارد المالية
- أداء الموارد التكنولوجية
- أداء الموارد التنظيمية
- أداء الموارد الخدمائية في المؤسسات الاقتصادية الموارد التسويقية.

د- أساليب تحسين الأداء: تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات، في جميع الحالات يكون أسلوب "القياس المرجعي" Benchmarking من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل في مؤسسات أخرى، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المؤسسة على ذلك المستوى.

#### هـ- بعض المبادئ الأساسية في إدارة الأداء:

- ينطلق تخطيط الأداء من المخرجات المستهدفة وليس من الموارد المتاحة.
- ينطلق تخطيط الأداء من تقدير الإمكانيات والفرص، وليس في إطار القيود والمحددات.
- ضرورة إدماج إمكانيات التطور التكنولوجي عند تخطيط الأداء.
- أهمية التعامل مع الأداء من منظور شامل يجمع عناصره كلها في برنامج متكامل.
- أهمية إدماج برنامج إدارة الأداء للموارد البشري في النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية
- ضرورة إدماج برامج التطوير في المنظومة الشاملة لإدارة الأداء.
- أهمية اعتبار البعد الثقافي والاجتماعي للموارد البشرية واختلاف المستويات الثقافية، وتأثيرها على إمكانية تكوين فرق عمل متجانسة تعتبر الآن هي الحجر الأساس في تطوير الأداء الكلي على مستوى المنظمة.
- أهمية الاستفادة بخبرات القائمين بالأداء واستثمار طاقتهم الذهنية كأساس في تطوير الأداء.

لقد انتشر اهتمام الإدارة المعاصرة بأسلوب " إدارة الأداء " إلى حد إقراره كنظام رئيسي لتطوير أداء إدارات الحكومة الفدرالية الأمريكية، وأصدر الرئيس



الأمريكي لسابق كلينتون قرارا رئاسيا في العام " 1993" ينص على تطبيق إدارة الأداة في الحكومة الفدرالية، مشيرا إلى ضرورة استفتاء كل إدارة فيدرالية مقومات نظام إدارة الأداء التالية<sup>(50)</sup>:

1. أن يكون لكل إدارة فدرالية إستراتيجية Strategic plan تحدد أهداف الأداء لفترة ثلاث سنوات.

2. أن تترجم الخطة الإستراتيجية الثلاثية إلى خطط أداء سنوية performance plan يحدد فيها أهداف الأداء المطلوب تحقيقها خلال سنة الخطة. وبناء على خطط الأداء لجميع الإدارات اللفدرالية يتولى " مكتب الإدارة الموازنة " في الإدارة الفيدرالية المركزية (OMB) Office of Management and Budget إعداد خطة الأداء للحكومة الفدرالية كلها.

3. تعد موازنة السنة المالية لكل إدارة فدرالية في ضوء خطة الأداء المعتمدة لها.

4. تعد تقارير دورية عن تقدم الأداء الذي يتم قياسه وفق معايير محددة مسبقا تراعي

اهتمامات أصحاب المصالح المختلفين Balanced Scorecard

وقد تضمن تطبيق " إدارة الأداء " في الإدارة الحكومية الفدرالية الأمريكية تطوير مهم لأسلوب الرقابة على الأداء، إذ في مقابل التزام الرؤساء المسؤولين في تلك الإدارات بتحقيق أهداف محددة متفق عليها في خطط الأداء تسمح الحكومة بتخفيف القيود المفروضة عليهم في الأمور المالية وشؤون الموارد البشرية، بل أكثر من ذلك سمح لهم بتجاوز جداول الرواتب وإمكانية التعاقد مباشرة مع من يريدون من أصحاب الخبرة ومنحهم رواتب تكافئ خبراتهم وتقييم السوق لهم. أي أن العلاقة بين رئاسة الدولة وبين إدارات الحكومة الفدرالية تحولت إلى أسلوب المحاسبة بالنتائج. ومن ثم تحولت خطط الأداء لتكون بمثابة تعاقد بين رئاسة الحكومة وبين مديري الإدارات الفدرالية المعنية.

و- التفكير غير التقليدي لحل المشاكل: تعتمد الإدارة المعاصرة أساليب التفكير غير التقليدي "Up-Side Down/Lateral Thinking" لحل ما يواجهها من

مشكلات معقدة ومتغيرات متلاحقة. ويكون استثمار المعلومات لتعرف على كافة جوانب أي مشكلة باستخدام أسالي التفكير غير التقليدية للوصول على حلول غير تقليدية للمشكلات. لذا تهدف الغدرة إلى تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية وينطلق التفكير غير التقليدي ( الإبتكاري) من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة، ويعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة والتفكير غير التقليدي يتفوق بكونه يتحقق نتيجة لاجتماع العقول وليس إنفراد عقل وحيد، كما يميل إلى تجريب الأفكار والأساليب، مستهدفا تحقيق إنجازات متميزة<sup>(51)</sup>.

ي- الاعتماد على تقنيات الاتصال والمعلومات: يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الغدرة في كافة مجالاتها، وأصبحت تدفقات المعلومات أساس بناء الهياكل الإدارية والتنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات المعاصرة كما تمثل المعلومات أحد أهم المداخلات أي الموارد للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات فوائد مادية وثقافية واجتماعية وحتى سياسية هائلة، كذلك تدخل المعلومات الآن كعنصر رئيسي في إنتاج السلع والخدمات وتعتبر المعلومات عنصرا هاما وحيويا في العملية الإدارية، حيث تتوافق فعالية وكفاءة المؤسسات المختلفة في العصر الحالي على مدى توفر المعلومات الصحيحة ومدى جدوى عمل أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات، ومن ثم أصبحت نظم الاتصال والمعلوماتية وأساليبها المتطورة هي الركيزة الإستراتيجية كالإدارة، والتي تعتمد تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمساعدتها على مواجهة الظروف المتقلبة وحل المشكلات الطارئة و استثمار و تفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات إدارية تنافسية عالية، وتكمن من جهة أخرى أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني، فهي بالنسبة للإدارة المعاصرة تمثل طاقة أو مصدر قوة، كما كانت الآلة البخارية في عصر

الثورة الصناعية<sup>(52)</sup>. وقد أحدثت تقنية المعلومات والاتصالات - ولا تزال - تعديلات جذرية في هياكل الإدارة المعاصرة ومضامينها، فطرح بعضها منها فيما يلي:

1- تقليص أثر الوقت والمسافة، وتحقيق مزيدا من الترابط بين أجزاء المؤسسة وبينها وبين عملاءها والمتعاليين معها، وتنمية وتنشيط رصيد وذاكرة المؤسسة وقدراتها المعرفية.

2- تعديل أساليب ممارسة الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباطهم واتصالهم ببعض، وتزيد تعرضهم للمعلومات.

3- نشأة أنماط جديدة من الهياكل الإدارية والتنظيمية تبعد المؤسسة عن الأنماط التقليدية، وتتسم بالحركية والانفتاح، والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل.

4- تسيير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق، واتخاذ القرارات، وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر، ومن تم تحقيق نتائج أفضل، وفي ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.

5- زيادة قدرة الإدارة على بناء و تفعيل إستراتيجيات وبرامج عمل تعتمد الترابط والتواصل وسرعة الاستجابة للواقع وحاجات أفراد وفئات الجمهور العريض من عمال، أساتذة، طلبة وزوار... .

6- المساعدة في تخفيض حجم الجهاز الإداري، واختصار النفقات بتقليص الإدارة الوسطى.

7- توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتلخص من قيود الوقت والجهد.

8- المساعدة على تركيز الإدارة في المهام الإستراتيجية، والتخفيف من الأعباء الروتينية.

9- المساعدة على سرعة التأقلم والتكيف مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم و التكنولوجيا وتطوير أساليب العمل وتحديث أساليب الإعلان والعلاقات العامة.

وكانت أبرز تأثيرات تقنية المعلومات والاتصالات في الإدارة المعاصرة ما أحدثته من تغييرات في فلسفة بناء التنظيم، من حيث تبسيط الهياكل بتقليل عدد المستويات التنظيمية، والاعتماد على تدفق المعلومات أو أقسام ومصالح تتعامل كل منها في مجموعة عمليات متكاملة. وكان لاستمرار تطور التقنية بمعدلات متسارعة ما حقق مزيدا من تقليص فجوة الوقت والمسافة بين وحدات ومصالح الإدارة والتنظيم وفروعه وكذلك مزيدا من ترابط المؤسسات بعضها ببعض، مع عملائها والمتعاملين معها، الأمر الذي يسر اختصار كثير من الوظائف التقليدية، وتخفيض أعداد العاملين، حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات الحديثة المشتركة وآليات الاتصال، وتبادل المعلومات الجديدة (الحديثة).

والنتيجة الأساسية تصغير وتبسيط المؤسسة الحديثة بتأثير تقنيات المعلومات ومزيدا من الذاكرة التنظيمية. وقد نشأ نتيجة لكل ما سبق ما يمكن تسميته " الإدارة بالمعلومات" والتي تتميز بما يلي<sup>(53)</sup>:

1- تسيير اتخاذ القرارات في الموقع والتوقيت المناسبين مع بقاء بالمركز الرئيسي أو موقع القيادة مستمرا وفعالاً.

2- تحسين كفاءة الأنشطة وتطوير عمل الإدارة بشكل مستمر وتحقيق الجودة الشاملة، من خلال المباشر الفوري عن الأخطاء و احتمالات الضعف والانحراف، توصيل تلك المعلومات لمختصين باتخاذ القرارات التصحيحية في اقرب وقت.

3- كذلك توفر القدرة المعلوماتية لدراسة سلوك الظواهر الإدارية والخدماتية والمالية.... إلخ اكتشاف أسباب الانحراف والتسبب وإمكانية التنبؤ بها قبل حدوثها، واتخاذ القرارات المانعة لتكرارها.

4- الاستجابة السريعة لرغبات الجمهور من المتعاملين ومختلف جماعات الاتصال المتعاملة مع المؤسسة و إدارتها.

5- إنشاء شبكة اتصالية تكنولوجية (إلكترونية) بين أجزاء ووحدات المؤسسة.

6- تطبيق تقنيات إعادة تصميم كل الهياكل وأساليب الإدارة المعاصرة.

#### 6.4: تحديات الإدارة المعاصرة وواقع الإدارة في المؤسسة الجزائرية:

الإدارة هي المسؤولية عن إنشاء وتشغيل وتنمية وصيانة مؤسسات الأعمال سواء المملوكة ملكية عامة و خاصة، وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوء معطيات الواقع الجديد تواجه الإدارة المعاصرة عددا من التحديات الأساسية عبر عنها عدد الكتاب منهم بيتر دركر Petre Drucker الذي وصف تلك التحديات بكونها " موضوعات الغد الساخنة " والتي تختلف جذريا عن اهتمامات الإدارة ومشكلاتها الحاضرة. ويوضح دركر مجموعة التغييرات التي أحدثها الواقع الجديد في فرضيات الفكر الإداري القديم على النحو التالي<sup>(54)</sup>:

- إن الإدارة هي العضو أو المكون الحيوي في جميع المؤسسات أي هي العقل المحرك  
management is the specific and distinguishing organ of any  
.and all organizations

- إن التنظيم الأمثل هو التنظيم الذي يناسب المهمة المطلوبة بمعنى أنه لا يوجد  
نمط تنظيمي واحد يعتبر الأفضل في كل الحالات the organizations that fits  
the task

- لا يمكن "إدارة البشر " ولكن يمكن قيادتهم the task is to lead people  
والغاية أن تتمكن الإدارة من استثمار قدرات ومعارف كل فرد.

- لا يجب أن تنظر الإدارة إلى التقنية ومستخدمي منتجاتها باعتبارهم معطيات  
لا يمكنها التعامل معها ، ولكن ستكون أسس الإدارة الجديدة هي القيم Givens  
the foundations have to be التي يهتم بها العملاء وتفضيلاتهم لتوزيع دخولهم  
customer values and customer decisions on the distribution of  
their disposable income.

- ويتحدد نطاق الغدارة ليس على أساس قانوني ولكن على أساس العمليات  
the والأنشطة الاقتصادية ويركز على تحقيق النتائج والأداء عبر سلسلة القيمة  
scope of management is not legal, it has to be operational. it has  
to embrace the entire process. it has to be focused on results and  
performance across the entire economic chain.

- لا تنحصر الإدارة داخل المؤسسة بل يجب أن يتولى عنايتها للمناخ المحيط حيث  
تتحقق النتائج التي تسعى إليها. إن النتائج توجد خارج المؤسسة حيث الفرص  
Results Of Any Institution Exist Only on Outside المتاحة في المناخ  
وستكون مهمة الإدارة الأساسية هي تحديد النتائج المطلوبة ثم صياغة كل عمليات  
المؤسسة من أجل تحقيق تلك النتائج.

كما يطرح دركر مجموعة من القضايا - أو التحديات - التي ينبغي على الإدارة  
المعاصرة مواجهتها حتى تتمكن من معايشة الواقع الجديد، وأن تكون أساسا في بناء  
إستراتيجيتها. من تلك التحديات ما يلي: (55)

- تغير الهيكل السكاني نتيجة انخفاض معدلات المواليد في العالم المتقدم وارتفاعها  
في العالم المتخلف.

- تغير أنماط توزيع الدخل.

- أهمية تحديد "الأداء" المطلوب من الموارد البشرية.

- تنامي المنافسة العولمية.

- تنامي الفجوة بين العولمة الاقتصادية والشرذمة السياسية.

كذلك يضيف "دركر" مجموعة أخرى من التحديات التي يجب على الإدارة  
المعاصرة التعامل معها بإيجابية. وتشير تلك التحديات إلى أهمية النظر إلى قضية  
التغيير ودور المدير باعتباره "قائد التغيير" Change Leader كما يبين أهمية  
تحديات "المعلوماتية" Information Challenges، ثم تحديات التعامل مع عمال

المعرفة Knowledge Workers وأساليب تحسين وتطوير إنتاجياتهم، ثم يضيف

أخيرا التحدي الرئيسي للمدير وهو كيف يدير نفسه Managing Oneself

ويمارس عمليات الاتصال في إطار نظام شامل ومتكامل يحكم وحدات

المؤسسة فيما بينها من جهة ويحكم المؤسسة ككل والمجتمع الوطني والإقليمي

والدولي من جهة أخرى.

أ/ مسؤوليات ووظائف الإدارة المعاصرة: في ضوء الواقع الجديد وتحدياته، تتبلور

المسئولية الأساسية للإدارة في العمل على تنمية وتدعيم أفكار ومفاهيم جديدة تتعامل

بكفاءة مع ظروف هذا الواقع الجديد ومعطياته الحالية وتداعياتها المستقبلية وتعكس

الأولويات التالية<sup>(56)</sup>:

- إدراك معنى التحولات في نظام الأعمال العالمي، والأعداد للتعامل معها وفقا

للأسس والمعطيات العالمية وليست الأسس المحلية المعتادة

- اتخاذ السوق العالمي مجالا لنشاط المؤسسة، والبعد عن الانحصار في السوق

المحلية.

- التعامل في السوق المحلية بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.

- إتباع منهجية إدارية جديدة تقوم على إطار فكري متميز يوافق معطيات العصر

ويتعامل بإيجابية مع مصادر التغيير ويستشرف أوضاع المستقبل.

- استيعاب التقنية المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات والمنتجات

والخدمات.

- توظيف التقنيات الإدارية الجديدة لناء قدرات تنافسية أعلى توجيه الأداء نحو

تحقيق النتائج المطلوبة. من تلك التقنيات ما يلي:

\* الإدارة الإستراتيجية. Strategic Management

\* الإدارة الموجهة بالسوق Market – Driven Management

\* الإدارة التقنية Technology Management

\* الإدارة الموجهة بالمعلومات Information- Based Management

\* الإدارة المنافسة Competition Management

\* إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

\* الإدارة العولمية Global Management

\* الإدارة الموجهة بالوقت Time- Based Management

\* إدارة التوريد Supply Chain Management

\* إدارة العلاقات مع العملاء Management Customer Relationships

إن المسؤولية الأساسية للإدارة المعاصرة أن تحقق المنافع والعوائد والقيم التي ترضى كافة "أصحاب المصلحة" في المؤسسة وتحقيق النمو والتواصل والاستمرارية في خلق تلك المنافع والقيم. ويشير تعبير "أصحاب المصلحة" إلى تطور مهم في أسلوب تفكير الإدارة إذا لم تعد الإدارة أسيرة التفكير المنغلق في مصالح أصحاب رؤوس الأموال والعمل على تعظيم المنافع العائدة إليهم في شكل أرباح وارتفاع قيمة حقوق الملكية، بل انطلقت للاهتمام "المتوازن" Balanced بمطالب فئات أخرى ذات مصلحة في نجاح وتضم تلك الطوائف من أصحاب المصلحة- على سبيل المثال العاملين على اختلاف مستوياتهم، والعملاء والمستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة والموردين للسلع والخدمات وكافة الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد Supply Chain للمؤسسة من موزعين ووكلاء و مسؤولي البنوك والمؤسسات المالية وغيرهم ممن يقدمون خدمات تساعد في نمو المؤسسة ونجاحها والداعم الحقيقي لوجودها بما يوفره من موارد وضمانات وقواعد تنظيم العلاقات بين المؤسسات وبين غيرها من الكيانات المجتمعية ذات العلاقة.<sup>(57)</sup>

ب/ النموذج الفكري للإدارة المعاصرة: يتشكل النموذج الفكري الجديد للإدارة المعاصرة نتيجة حصيلة هائلة من الدراسات والمفاهيم قدمها باحثون أكاديميون، فضلا عن تقنيات وممارسات إدارية ناجحة ابتكرها ووضعها موضع التطبيق ممارسون متميزون في منظمات مميزة سواء في قطاعات الأعمال أو الإدارة



الحكومية. ونرصد في هذا الجزء الجانب الكبير من تلك المفاهيم ونتائج الممارسات التطبيقية، والتي يمكن لكل ممارس الأكبر من تلك المفاهيم ونتائج الممارسات التطبيقية، والتي يمكن لكل ممارس ومهتم بالعلم الإداري أن يصوغها في "نموذج فكري" خاص يسترشد به في عمله. ومن هنا تبرز الحقيقة المهمة أن مثل هذا النموذج الفكري لن يكون نموذجاً أوحده في مختلف التطبيقات، ولكن سيكون على تنوعات مختلفة تتباين عناصرها وتختلف أهميتها النسبية في كل حالة حسب معطيات الموقف، ولكنها جميعاً ستكون متفقة في الأصول العامة والتوجيهات الفكرية الأساسية. وتتمثل أهم عناصر النموذج الفكري الجديد للإدارة في تشكيلته الأصلية Generic فيما يلي:

1. إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط باعتباره المصدر الحقيقي لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والتحليل المستمر للمناخ ورصد ما به من الفرص والمهددات.
2. الاعتراف بأهمية السوق واتخاذ نقطة الانطلاق في كافة عمليات الإدارة والمؤسسة، واعتباره المعيار الرئيسي للكفاءة الإدارية والقدرة التنظيمية.
3. دقة اختيار الأهداف واتخاذها أساساً للتخطيط ومعايير لتقييم الأداء والإنجاز.
4. قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات ومتابعتها والتعامل معها بإيجابية ووضع منطلقات "إدارة التغيير" في الاعتبار.
5. تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها.
6. التعامل الكفء مع القيود والمحددات في المؤسسة ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بالقضاء عليها أو تحييدها بحيث لا تؤثر على فرص الإنجاز وتحقيق الأهداف.
7. المواجهة النشطة والفعالة للمنافسة والعمل على رصد وتنمية القدرات المحورية وتوظيفها لبناء القوة التنافسية للمؤسسة.
8. السعي للتميز بالتطوير والابتكار واستثمار الممكنات Enablers البشرية والمعلوماتية والمادية.

9. استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة وإدماجها في نسيج المؤسسة وتنسيق توظيفها بالتكامل مع باقي عناصر منظومة العمل وإتباع الإدارة الإستراتيجية في اختيار التقنيات الملائمة وتطويرها وصيانتها.

10. الاستخدام الواعي والمخطط لتقنيات المعلومات والاتصالات، وتنسيقها مع عناصر المؤسسة البشرية والمادية لبناء وتنمية واستثمار القدرات التنافسية.

11. إتباع منطق الحشد والتكثيف المنظم للموارد والتركيز في المنافسة بكل الطاقات المتاحة للمؤسسة لتعظيم الآثار الناتجة عن الأنشطة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين.

12. توظيف الوقت في عمليات وإدماج عنصر الزمن في منظومة العمل بحيث يكون الوقت المستغرق في الاستجابة لرغبات العملاء أقل ما يمكن، مع استمرار التعامل في الأسواق ومباشرة النشاط على مدار الساعة.

13. الانطلاق في مباشرة الأنشطة من منطق أن العالم كله سوق للمؤسسة وأنها تستطيع مباشرة عملياتها من أي مكان وفي كل موقع في العالم لا يحدها في ذلك سوى اقتصاديات النشاط.

14. الانطلاق ومفاهيم التميز Excellence والعمل على تهيئة البنية الإدارية والتنظيمية الأساسية لخلق المناخ الملائم لتحقيق التميز وفق المعايير والمستويات المتعارف عليها عالميا.

15. التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتبادل بين أهداف الربحية ومعالجة مشكلات المدى القصير من جانب، وبين أهداف النمو وتعظيم العائد على الاستثمار في المدى الطويل.

16. تنمية العلاقات مع المؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني وإقامة قدرات ذاتية في مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج والمنتجات وتهيئة ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والإبداع وتشجع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات.

17. تنمية منهجية إدارية تتبنى النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعي الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

18. اعتبار التنظيم بمكوناته المختلفة من هياكل وعلاقات وصلاحيات ومستويات وسائل تستخدمها الإدارة بتتويجات مختلفة متناسبة مع الظروف والتوجيهات والأهداف. ومن ثم تكوين المرونة والملائمة أساس بناء التنظيم وتطويره باستمرار، وبالأخذ في الاعتبار نتائج التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة لدى أفرادها. وفي هذا السياق تأخذ الإدارة المعاصرة بالتوجيهات التنظيمية التالية<sup>(59)</sup>:

\* التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة

\* اختيار الحجم المناسب للتنظيم

\* تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة.

\* توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد

\* التركيز على الأنشطة ذات الميزة التنافسية والتي تحقق قيمة مضافة أعلى والتخلص من غيرها من الأنشطة.

\* إعداد الهياكل التنظيمية لتعكس علاقات الأنشطة في تدفقات العمليات

المختلفة Process-Based Structure وتجنب التنظيمات الوظيفية

التقليدية Functional Structures

\* مراعاة التوازن التنظيمي بين تقسيمات وأنشطة ومستويات التنظيم، والحرص على المتابعة المستمرة للأداء التنظيمي والتأكد من تواءم التنظيم مع مجمل عناصر المناخ الداخلي والخارجي وتوجهات الإدارة وأهدافها.

\* العناية بتنمية نمط القيادة الإدارية المحابي للتغيير والمساند للعاملين ذوي المعرفة والمؤيد لتمكينهم Empowering للمشاركة بفعالية في تحمل المسؤوليات اتخاذ القرارات. ولعله من المفيد أن نختم هذا العنصر بسرد أهم المحاولات الحديثة في

تشكيل نموذج إداري جديد يصلح أساسا للتطبيق الواعي في المؤسسات المعاصرة(60):

1- في عام 1993 قدم الكاتبان Tapscot et Caston فكرتهما الأساسية بأن النقلة الفكرية الجديدة في الإدارة سيكون أساسها تقنية المعلومات وبناء على ذلك طرحا وجهة نظرهما حول تأثير هذه التقنية في رفع أداء منظمات الأعمال وكيف ستحول التنظيم بفعل تقنية المعلومات إلى التنظيم المتكامل the Integrated Organization بترباط أجزاءه والتنظيم الممتد the Extended Organization للخارج بمعنى التواصل مع الموردين مع وجهات التوريد المختلفة والاعتماد عليهم في أداء عملياتهم هم أقدر وأكفا في القيام بها.

2- تسهم فكر يركز على أهمية الموارد البشرية للمؤسسات المعاصرة باعتبارهم الأصول الأعلى عن باقي الأصول التي تتعامل فيها الإدارة. ومن ثم فهي تقدم إطار لعمل الإدارة يقوم على فروض أربعة هي :

\* هناك فروق جوهرية بين الموارد البشرية باعتبارهم أصول Assets وبين الأصول التقليدية من أموال وتقنيات وغيرها.

\* أن إدراك الإدارة لهذه الفروق الجوهرية يخلق إطارا فكريا إداريا ومنهجيا للعمل في المؤسسات مختلفان تماما، فهي نقلة فكرية a Shift In Mind Set .

\* إن استراتيجيات المؤسسات لا يمكن تحقيقها سوى عن طريق الموارد البشرية.

\* إن تنمية اتجاه استراتيجي للتعامل مع الموارد البشرية يتطلب إقامة حوار واتصالات عبر كل المستويات وقطاعات التنظيم.

ثم تطرح المؤلفة مفهوما عن كيف يعمل الناس في كونهم يدركون قيمة الوقت وأنهم يبحثون عن معنى حين يعملون عن معنى حين يعملون، كما أنهم يهتمون بالمعنويات وليس فقط الأمور المادية. وبناء عليه تقترح المؤلفة إستراتيجية حياة A Living Strategy تهدف لتثمين العنصر البشري في المؤسسة وذلك من خلال بناء تحالف بين الإدارة والعاملين، وتوضيح الصورة المستقبلية المستهدفة، والفهم الواعي

بين للقدرات المتاحة وأوجه النقص أو الضعف فيها، ثم رسم خريطة لنظام العمل، وأخيرا تتم نمذجة هذه الرؤية في نظم قابلة للتحقيق.

وفي عام 1999 قدم مجموعة من خبراء شركة Price Water House Coopers إطار للإدارة الجديدة محوره العمل والتنفيذ ACTION واعتبار هذا الإطار طريقة جديدة في الإدارة في عصر ما بعد التغيير a new way of managing in the post-change era وتتهض تلك الطريقة على توضيح البعد التنفيذي والعملي في كل محور من محاور عمل الإدارة وهي التخطيط، تدبير وتخصيص الموارد القيادة، تنمية وتدعيم عناصر تحريك الموارد، توضيح الاتجاهات والإعلام بالنتائج وهكذا في جميع مسؤوليات الإدارة يكون التركيز على أن تكون فعاليتها مصحوبة بالتنفيذ.

### ج/كيف تعاملت الإدارة الغربية مع الواقع الجديد ؟

طرحنا في هذا العنصر التساؤل المهم حول مسؤوليات الإدارة المعاصرة في تعاملها مع تحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية وغيرها من المتغيرات. وقد يكون من المفيد عرض بعض تجارب ومدائل التعامل التي جربتها مؤسسات عالمية من خلالها نجاحا ملموسا في استثمار الفرص والتعامل مع المهددات والمخاطر.ويمكن حصر المدائل الإدارية المجربة في التعامل مع ظروف الواقع غير المستقر والمتغير باستمرار فيما يلي<sup>(61)</sup>:

### 1. المدخل الاستراتيجي The Strategic Approach :

حيث تتولى الإدارة العليا قيادة المؤسسة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي توصلها إلى الموقع الذي تتمناه في السوق. وفي هذا المدخل تهتم الغدارة بدراسة السوق وأحوال المناخ المحيط، وتحدد أهدافها لتكون لها الزيادة في المجتمع، ومن ثم تعيد الإدارة المؤسسة

وتنظيم كافة فعاليتها في ضوء هذا الهدف الإستراتيجي. وتركز الغدارة العليا على الأمور المهمة ذات الطبيعة الشاملة والمستقبلية، مع ترك الأمور التنفيذية للمستويات الإدارية المساعدة. إن القيمة الأساسية لهذا المدخل هي في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل الطويل. ومن أهم المؤسسات العالمية التي تعمل وفق المدخل الاستراتيجي Dell Computer, Coca-Cola, Nestle

## 2. المدخل الإنساني the Human Assets Approach:

في هذا المدخل تعمل الإدارة العليا على مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في وضع السوق والمناخ المحيط من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات والبرامج الهادفة إلى تعميق مشاركتهم في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. وتعتمد الإدارة في هذا المدخل على المعرفة الوثيقة والدقيقة لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجهاتهم، وتعمل على إسناد الأعمال المناسبة لهم، وخلق كيانات وفرق عمل متجانسة تتطلق فيها قدرات الأفراد للعمل دون حاجة للتدخل المباشر أو الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء والمشرفين ويميل الاختيار الموضوعي والسليم للأفراد أساسا مهما في نجاح هذا المدخل، كما يكون للتدريب والتنمية المتسمة دور رئيسي في تفعيل طاقات ومهارات الأفراد وقد تبلور هذا المدخل في السنوات الأخيرة في شكل نظام متكامل لإدارة الأداء Performance Management كما تعتبر فلسفة التمكين Empowerment عنصرا رئيسيا في نجاح هذا المدخل من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج. وينتمي هذا الفكر إلى التوجهات الحديثة في النظر إلى الأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي the Intellectual Capital الذي تمكنه المؤسسات والمصدر الأساسي في إنتاج القيم Value Creation ومن الطبيعي أن نجد هذا المدخل يسود بشكل واضح في مؤسسات الخدمات التي تعتمد في نجاحها أساسا على علاقة العاملين بها مع العملاء وأساليبهم في التعامل معهم Service

Industries وكمؤسسات التأمين ومؤسسات الخدمات العلاجية والتعليمية كالجامعات.

### 3. المدخل المعرفي The Expertise Approach

تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين من ناحية، وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى، وبشكل أكثر تحديدا تكون الخبرات والتقنيات والبرمجيات Software هي أساس ميزاتها التنافسية. مثال ذلك مثلا مجموعة شركات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية وانحسار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك الشركات المدخل المعرفي لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا الزينة والتغيير المستمر في التصميم والألوان، مع تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى معقول من الجودة. تمثل كل هذا في الساعة Swatch والتي قامت في الأساس على الخبرة التقنية المتفوقة والتي اعتمدها الإدارة أساسا لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية.

### 4. المدخل التنظيمي The Structural Approach:

تعتمد الإدارة في هذا المدخل فكرة بناء البنية التنظيمية التحتية الكاملة Organizational Infrastructure لتكون الأساس الصلب الذي تقوم عليه المؤسسة وتشمل تلك البنية الهيكل التنظيمي، السياسات والنظم، الإجراءات التنفيذية لمختلف العمليات. وتهتم الإدارة في هذا المدخل بتفصيل أساليب الأداء وبيان متطلباتها، وتكون هي الأساس في اختيار الأفراد وتوجيه أداءهم، ومراقبة إنجازاتهم. ويمكن وصف هذا المدخل بأنه يقوم على "الإدارة حسب الكتاب" Management By The Book، وهو مدخل شائع في المؤسسات

الحكومية بالدرجة الأولى، وإن كانت الجامعات أيضا نلجأ إليه لوضع أسس يمكن الرجوع إليها والقياس عليها. كذلك يمكن وصف هذا المدخل بأنه "الإدارة المنظومية " Systematized Management حيث تكون نظم العمل في مرتبة عالية من اهتمام الإدارة، وتنسيق باقي عناصر الأداء البشرية والمادية وفق معطيات هذا النظم. وتتمثل في هذا المدخل قيمة مهمة هي وجود أسس محددة قواعد موضوعية لتحديد الداء واتخاذ القرارات في مختلف المواقف مما يجعل التقييم ممكنا، كما يسير من عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين في أقسام ومصالح المؤسسة المختلفة.

### 5. المدخل التوفيقي The Integrative Approach

يأخذ هذا المدخل من كل المداخل السابقة بحسب متطلبات الموقف، ويستفيد من معطيات المداخل المختلفة ويحاول التوفيق بينها. وتعتمد هذا المدخل كثير من الشركات العالمية والسرعة في اتخاذ القرارات، والتوافق مع الظروف المحلية، مما يجعل النظم، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتوافق مع الظروف المحلية، مما يجعل الإدارة تميل إلى ترك الحرية للمسؤولين في مواقع العمل المختلفة لاختيار مدخل التعامل مع المتغيرات وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بمدخل محدد سلفا.

ختاما لهذا العنصر نكرر الكر الإداري في حركة دائبة ، وأن ما يعتبر اليوم " الإدارة المعاصرة" سيصبح غدا "الإدارة التقليدية " كما أن ثمة حقيقة مهمة أخرى ، أن إنتاج الفكر الإداري المتجدد ليس وفقا على المنظرين. و الأكاديميين، لذا طالما هناك مؤسسات تعمل، تحدث التغيرات وتتوالى محاولات التطوير والتحديث في المؤسسات سيتواجد دائما "الفكر الإداري المعاصر".

### 4/ عوامل الضعف في المؤسسات :

تكثف البحث من أجل التعرف على أسباب الفشل ومصادر القصور في أداة المؤسسات ومدخل الانحراف في الفكر والتطبيق الإداري، وتبينت الإدارة ضرورة التخلص من عوامل الضعف والقصور بها حتى تصبح قادرة على المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن ظروف العولمة والنهضة التقنية والثورة المعلوماتية. ومن خلال



الرصد والمتابعة لكثير من الكتابات والدراسات الإدارية يمكن إجمال أهم عوامل الضعف في أداء المؤسسات فيما يلي (62):

- الاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنياتها في أدلة دون اهتمام مكافئ بتطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها.

- عدم وضوح أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وانحصارها غالبا في تفضيلات شخصية للمديرين أنفسهم.

- اتخاذ الوظائف التقليدية المؤسسة أساسا لتنظيم العمل وتقسيم الاختصاصات مما يخلق كيانات متباعدة ومنعزلة بعضها عن بعض، وإهدار مفهوم "العملية" Process كأساس في تنظيم العمل مما يهدر فرص الترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشاركة في تحقيق المنتجات أو الخدمات.

- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره مورد رئيسي للمؤسسة، والتمسك بالجوانب الشكلية في "إدارة الوقت" دون البحث في العوائد المحققة وتكلفة الفرص الضائعة نتيجة استخدام الوقت فيما هو أقل قيمة.

- عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمؤسسة، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية.

- عدم الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والمهددات والتعامل معها بإيجابية. كذلك تبينت الإدارة أن هناك أوجه ضعف وقصور تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الموارد البشرية وعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقاتهم الإبداعية أهمها ما يلي:

- افتقاد التوجه التسويقي لدى الإدارة و / أو العاملين وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الزيادة في السوق.

- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين العاملين، وضعف المساءلة والمحاسبة.

- عدم خلق للشعور بالحماس بين العاملين لتطوير أنفسهم.

- ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء لمشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة.

- ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات عن مستوى أداءهم.
- ضعف التوجيه لجعل العاملين يركزون على خدمة العملاء.
- ضعف الارتباط في أذهان العاملين بين نجاح المؤسسة وما يعود عليهم من منافع.
- ومن أجل التغلب على أوجه الضعف في المؤسسات وتمكينها من الانطلاق لمواجهة التحديات، تركز الاهتمام بمفهوم التميز وتداعت الجهود لتفعيله في شكل نظم وآليات يمكن تطبيقها وقياس أثارها على الأداء المؤسسي.

### ومفهوم التميز:

يعنى حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتفويض للعمليات المهنية، والأعمال المنوطة لكل عضو أو جماعة داخل المؤسسة. وقد تعددت في السنوات الأخيرة، المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعتبر عن مفهوم التميز. حيث حدد بعض المنظرين أمثال " توم بيترز وروبرت واترمان " Peters Et Waterman السمات الأساسية للتميز وهي<sup>(63)</sup>:

1. التحيز للتنفيذ Bais For Action
2. الاقتراب من العميل Close To The Customer
3. تنمية الاستقلالية وروح رجال الأعمال Autonomy And Antrepreneurship
4. تحقيق الإنتاجية من خلال الناس Productivity Through People
5. الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة Hands-on, Value driven
6. الانحصر في مجالات الخبرة Stick to the knitting
7. التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين Simple from, lean staff
8. المزج بين المركزية واللامركزية Simultaneous loose-tight propreties

وما نخلص إليه يتضح مما جاء في هذا الفصل أن الاتصال المؤسسي أداة هامة لا يمكن الاستغناء عنها إدارة الأعمال والمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها. كما أن هذا الاتصال يأخذ أشكالاً وأساليب تكمل بعضها وترتبط مباشرة بمختلف العمليات الإدارية والتنظيمية من عملية اتخاذ القرارات والتخطيط

والإشراف.... إلخ. إلا أن فعالية الاتصالات داخل المؤسسات يتوقف تحقيقها على طائفة من الشروط والمقومات منها المادية والتنظيمية واللغوية.

كما يساهم الاتصال المؤسسي في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحقيق المشاركة الهادفة والجماعية لكل أفراد جماعات العمل من مرؤوسين إلى جانب تدعيم روح الانتماء لمجتمع المؤسسة الرغبة في العمل الجماعي والتعاوني. الذي عادة ما يقلل من مظاهر الصراع والتفكك. وإذا كان الاتصال من المقومات الأساسية في إدارة المؤسسات وتحسين مستوى أدائها الإداري و الخدماتي والإنتاجي، فإنه يتأثر بدوره بالبنية الداخلية والخارجية للمؤسسة. الأمر الذي يجعلنا نقر بأن الدراسة الدقيقة والمتكاملة لإدارة المؤسسات المعاصرة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية يتطلب منا الإلمام بكل جوانب العملية الاتصالية لأنها محور نجاح كل مسؤول في الإشراف على إدارة الأفراد والمؤسسات بعيدا عن الفوضى والغموض والارتجال. ولهذا اهتمت الإدارة المعاصرة في ظل تحديات العصر والعولمية بترقية نفسه والتحكم في أسس الإدارة المعاصرة القائمة على المنافسة والتفتح على العالم الخارجي.

## هوامش الفصل

1- كبت ديفيز: السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف دار نهضة مصر للنشر والتوزيع. القاهرة. 1974. ص-ص: 521.-520

2- Rebert (bacal) : performance et management. N.Y : mcgawhill Paris 1999. p-p : 105-106.

3- Peterf. (drucher) : management challenger for the 21st centry, harper business. N.R 1999. p-p: 85-86.

4- George (eckes) : the six sigma revolution- nowgcheral electric and others turned process into N.Y. johqn zileym sons tnc 2001 p-p. 13-20.

5-Gary (hamel) and c.k prahalad. competing for the future, boston Harvard (businessm) school press (ny) 2000. p-p: 221-226.

- 6- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002. ص: 127-135.
- 7- عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم: القوة التأثيرية للأفراد والوحدات الفرعية والمنظمات ببيئات الأعمال، المحلية العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، جانفي 1988، ص-ص: 34-40.
- 8- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مرجع سابق. ص: 139.
- 9- عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم، الإدارة والفرع: الجزء الأول، دار المعارف، مصر 1990. ص-ص: 291-295.
- 10- Whyte (WF) : man et organization, three problems in human relation, Richard bd, Irwin inc, New York, 1995. p-p :80-84.
- 11- Welter (d.s) : successful communication between supervisors et employees, Pakistan management review 25. 1995. p-p: 89-94.
- 12- عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم: نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الجزء الثاني دار المعارف، مصر. 1990. ص-ص: 75-78.
- 13- علي السلمي: الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001. ص-ص: 60-65.
- 14- Gary (Hamel) and C.K, (Prahalad) : competing for the future, Boston, Harvard business school press 1999. p-p: 221-226.
- 15- George (Eckes) : the six sigma revolution how general electric and others turned process, intoprofits, ny, John Wiley, sons INC, New York 2001. p-p: 13-16.
- 16- علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق. ص-ص: 70-74.

17- عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم: فعاليات التنظيم وسلوك السلوك الإنساني مرجع سابق. ص-ص: 140.-143.

18- عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم: القوة التأثيرية للأفراد والوحدات الفرعية والمنظمات بيئات الأعمال، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول جاني 1988 ص-ص: 34.-44.

19- Lynda (Greatton): living strategy- putting people at inc neart of corporate purpose, financial times prentice hall. London. 2000. p-p: 45-50.

20 -Stéphen (redwood), charles gold wasser, and simon street, action man gement N.Y. 1999. p: 36.

21- Ibid, p: 29.

22- Ibid, p: 22.

23- Welter DS: op .cit . p: 9

24- Ibid, p:15.

25-Mutaz (Soysal): les relation publiques eb matière administative, edit, institut international des sciences administratives, bruxelles.1995. p: 120-130.

26-A.de (peretti): l'administration phénomène humein l'administration nouvelle, edit berger- levrault paris. 1986. p-p: 70-73.

27- Ibid: p:79-83.

28- علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق. ص-ص: 59.-60.

29- المرجع نفسه: ص-ص: 63.-64.

30- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني مرجع سابق. ص-ص: 141.-142.

31- Bernard (gournay): introduction à la science administrative edit, librairies armand, colin, paris, 1996. p-p:55.

32- Ibid: p: 66.

33- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مرجع سابق. ص: 148.

34- أحمد عرفة علي وسمية شلبي: الإدارة والفراغ، مرجع سابق، ص: 300

35- خليل غلايبيتي: مبادئ في الإدارة العامة دار منشورات عويدات ببيروت 1980. ص-ص: 221.-222.

36- ميخائيل جميعان: أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت. 1983. ص-ص: 120.-124.

37- خليل غلايبيتي: مبادئ في الإدارة العامة، مرجع سابق. ص: 230.

38- المرجع نفسه: ص: 236.

39- ميخائيل جميعان: مرجع سابق. ص-ص: 224.-225.

40- المرجع نفسه: ص: 228.

41- Administration publique et développemen, edit ocde paris, 1986. p-p : 25-28.

42-Ibid: p: 30.

43- Bernard (gournay): introduction à la science administration "les administrations publiques dans les sociétés contre m poraines, edit, librairies armand colin, paris 1976. p-p : 76-77.

44- Ibid : p:79.

45- علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق. ص-ص: 115.-116.

- 46- المرجع نفسه: ص: 118.
- 47- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني. مرجع سابق. ص: 150.
- 48- المرجع نفسه. ص: 152.
- 49- خليل غلابيني: مبادئ في الإدارة العامة، مرجع سابق. ص-ص: 240-242.
- 50-Indy (Richard): communication, the Lansford co, California, 1973. p-p: 170-171.
- 51- Ibid : p: 176.
- 52- حمادي حسين: تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، مصر، 1990. ص-ص: 85-86.
- 53- المرجع نفسه: ص: 90.
- 54-Williams (patrik): communication skills, st jose, university. California, 1991. p-p: 180-181.
- 55- علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق. ص-ص: 62-63.
- 56- المرجع نفسه. ص: 65.
- 57- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني. مرجع سبق ذكره. ص-ص: 155-156.
- 58- ميخائيل جمعان: أسس الإدارة العامة. مرجع سبق ذكره. ص: 150.
- 59- المرجع نفسه: ص: 152.
- 60- علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره. ص: 65.
- 61- المرجع نفسه. ص-ص: 66-67.
- 62- حمادي حسين: تدريبات أنماط اتصالات التنظيمية، منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، مصر، 1990. ص-ص: 86-87.





## الفصل الخامس

### واقع الإتصال و اللغة في المؤسسة الجزائرية

- 1.5: اللغة : دراسة سيكوسوسيو لوجية من منظور إتصالي .
- 2.5 : اللغة كوسيلة إتصال و أهميتها في إدارة المؤسسة الجزائرية .
- 3.5 : اللغة وفعالية الإتصال في المؤسسة الجزائرية.
- 4.5 : طريقة الحديث (الحوار) أمام الجمهور كأسلوب فعال للإتصال في المؤسسة الجزائرية.
- 5.5: متطلبات الحديث (الحوار) الفعال و علاقته بتطوير الإدارة في المؤسسة الجزائرية.
- 6.5: دور اللغة الرمزية و اللغة الحركية في تفعيل الإتصال في المؤسسة الجزائرية.

### هوامش الفصل

إن اللغة من أبرز الخصائص المميزة للإنسان، فهي تستلزم شروط و عوامل نفسية و بيولوجية و إجتماعية ، و مضمونا فكريا، الرموز المنطوقة أو المكتوبة اللذان بدونهما لا توجد اللغة. إذ أن فقدان اللغة لدى الإنسان يجعله يعيش في عزلة عن البيئة الإجتماعية ، و بالتالي يفقد القدرة على العيش في المجتمع الذي يعتبر المصدر الأول و الأساس لتعلم الإنسان اللغة ، الذي تلازمه كناطق و مفكر ، يتلفظ برموز

لها دلالاتها الفكرية ، و تلازمه في حياته الإجتماعية كوسيلة للاتصال بالآخرين ، ينشأ من خلالها تفاعل الفرد مع الأفراد ضمن مجرى الحياة الاجتماعية بكيفية تلقائية و مستمرة و إذا كانت اللغة ملازمة لحياة الإنسان على المستوى الفردي و الجماعي كما هو ثابت فإنها تتطور مع الفرد و المجتمع و تتفاعل معه في علاقة جدلية.

و من ثم كان للغة دور تُوديه في المجتمع، كما للعوامل الإجتماعية الأخرى وظائف تُوديها إزاء اللغة فتؤثر فيها بصورة مباشرة و غير مباشرة.و لا يهمننا هنا أن ننظر إلى اللغة من حيث التركيب و البناء و القواعد الصوتية لأن ذلك من إختصاص علوم اللسانيات وفقه اللغة...الخ.و إنما ندرسها من حيث هي فعل إجتماعي ، و إستجابة لحاجة الإتصال الإنساني ضمن إطار المؤسسة الجامعية التي تعتبر من أهم مؤسسات المجتمع عامة و المجتمع الجزائري على وجه الخصوص. كما سيتم بحث اللغة في هذه الدراسة، من حيث ،أنها ظاهرة اجتماعية ، أو وسيلة إتصال تؤثر في نظام الاتصال في المؤسسة و تتفاعل معه وظيفيا و بنائيا كما تؤثر في سلوك الأفراد و علاقاتهم ببعضهم و بالمؤسسة كنسق تنظيمي و إداري ،مع التركيز على وظيفتها كأداة إتصال و تفاعل و تحليل علاقتها بأداء نظام الإتصال و السلوك الإداري ، و العلاقات الإنسانية التي تنشأ و تتطور بين جمهور المؤسسة الداخلي من عمال و موظفين و كذلك الجمهور الخارجي. و من هذا المنطق كان هذا الفصل الذي نركز فيه على تحليل جوانب العلاقة الجدلية و التفاعلية بين اللغة و الاتصال في المؤسسة و الآثار الناتجة عن ذلك على مستوى إدارة المؤسسة في جميع المستويات و العمليات الإدارية من إتخاذ القرارات و تنسيق و تخطيط و رقابة...الخ.

### 1.5: اللغة دراسة سيكوسوسيوولوجية من منظور إتصالي :

لقد شهد القرن (20) مولد علم اللغة على أسس و مناهج وضعت خصيصا لدارسة الظواهر اللغوية، و شهدت بدايات هذا القرن ظهور مدارس اللغة، مثل المدرسة السلوكية و المدرسة الاجتماعية التركيبية و على رأسها "دي سوسير".

و هنا تبرز إشكالية العلاقة بين الظواهر الإعلامية و اللغوية: حيث يشترك علم الاتصال و علم اللغة في دراسة الرموز اللغوية التي ينقلها القائم بالاتصال في رسالته عبر الوسيط الاتصالي ، التكنولوجي ، المناسب إلى جمهوره المستهدف ، فالرسالة الاتصالية تتميز بالآتي (1):

1- السهولة و البساطة.

2- القابلية للقراءة.

3- مراعاة الإطار الدلالي بين القائم بالاتصال و الجمهور.

4- تحت و اشتقاق و إدخال ألفاظ وتراكيب و إستعمالات جديدة.

5- المباشرة و الدقة.

و من هنا نجد الرسالة الإتصالية هي مجال الإلتقاء الحيوي بين علمي. الاتصال و اللغة و هي علاقة تبادلية، بمعنى تأثير و تأثر كل منهما بالآخر.

و تؤثر اللغة في الإدراك، و هي تملي علينا الطريقة التي نرى بها العالم. و قد تأثر تطور الإتصال على اللغة في ظهور اللغة الإعلامية. و يعتمد التحليل الإجتماعي للغة على أسس نظرية تؤكد على أن الإستخدام اللغوي مرتبط و مرهون بالسياق الإجتماعي الذي يحدد نوعية الخطاب (الرسالة) و المناسبة و المتغيرات الاجتماعية لأطراف العملية الإتصالية إلى غير ذلك من العناصر المتداخلة، التي تؤثر على كيفية هذا الاستخدام ، و على تركيب الرسالة و معانيها و الغرض منها.و هناك إهتمامات مشتركة بين علم الأسلوب التعبيري (اللغة) و علم الإتصال تتمثل فيما يلي: (2)

1- علاقة النص بالمنشئ ، أي علاقة الرسالة بكتبتها

2- علم الأسلوب التأثيري الذي يدرس علاقة النص بمتلقيه

3- علم الأسلوب الموضوعي الذي يدرس النص ذاته

تتضمن أساليب التحليل اللغوي مناهج تحليل النصوص أو الخطاب و هي : (3)

أ- منهج تحليل المنطوق: حيث يتم تقسيم النص إلى مقاطع ثم يتم معالجتها نحويا و مقارنتها.

ب- منهج تحليل القوى الفاعلة: و يركز على تحليل القوى الفاعلة إلى فئات إيجابية و سلبية ووظائفها.

ج- منهج تحليل حقول الدلالة (المفاهيم)

و الباحث في هذا البحث الميداني يحاول دراسة الظاهرة الاتصالية في علاقتها بالظاهرة اللغوية من خلال أكثر من منهج مع التركيز على منهج تحليل القوى الفاعلة، و ذلك بالوقوف على عناصر و آثار العمليتين سواء على بعضها أو على المتغير التابع الممثل في الإدارة و وظائفها. ذلك لأن دراسة المشكلة الاتصالية لا تكتمل إلا بفهم و تحليل اللغة كعنصر و متغير هام في حدوث و نجاح العملية الاتصالية في أي مجال أو نسق اقتصادي أو اجتماعي عام أو مؤسستي مثل المؤسسة الجامعية. إذ يمكن أن نسجل أن اللغة تعتبر من أهم سبل الاتصال و التفاعل، و تؤدي للمشاركة و التفاهم. و يشير العلماء إلى أن اللغات في العالم تزيد عن (250) لغة و تحتوي كل لغة على ما لا يقل عن (5000) خمسة آلاف كلمة. و اللغة أداة تعبير وجدانية، و يهتم علماء النفس الاجتماعي و الاجتماع بدراستها لما تكشفه من وظائف نفسية و إجتماعية عند الإنسان باعتباره الكائن الوحيد الذي يستخدمها باعتبارها أداة الاتصال الأساسية.<sup>(4)</sup> و يعتبر العالمان "أوزغود و سيبوك" " Osgood +Sebeok" من أبرز العلماء الذين درسوا اللغة من خلال فروعها كأداة للاتصال ، و قد حددها بستة فروع من أهمها:<sup>(5)</sup>

1- علم اللغويات البحث: و يتناول تكوين الرسائل أو أسس بنائها، و الإشارات الموجودة في القناة التي ترتبط بين من يقومون بعملية الاتصال، و ذلك كأحداث مستقلة دون التعرض لخصائص المستمع أو المتحدث. فإذا تمت الرسالة كشفرة لغوية و أصبحت حقيقة ملموسة و يصفونها العلماء كظاهرة عملية طبيعية موضوعية. و عند محاولة التخصيص و التحديد لنسق من أنساق الشفرات أو

الإشارات ، و الفوارق بين رسالة و أخرى ، فإنه يطلق على هذا النوع من الدراسة  
.Microlinguistic

2- العلم المظهري في اللغة: و يهتم بمظاهر اللغة المرتبطة بالعلاقات بين  
خصائص الرسائل و خصائص الأفراد الصادرة عنهم و تأثير قواعد اللغة على  
السلوك و التفكير عند من يتحدثون هذه اللغة.

3 - دراسة الاتصال البشري: تهتم هذه الدراسة بالعلاقة بين المصادر التي تختار  
الرسائل و مستقبلها الذين يقومون بتفسيرها و يتأثرون بها، و يهتم علماء دراسة  
الاتصال حاليا بمصادر الرسائل المكتوبة و الشفوية... الخ. (6)

4 - اللغة كنتاج إجتماعي: إن الشفرة اللغة عبارة عن كلمات بينها علاقات تركيبية  
، و تنتج اللغة من ترابط الكلمات بالمفاهيم و الخبرات التي إنطبعت آثارها بالسلوك  
الرمزي . فالرمز عبارة عن نوع خاص من الإشارات معقد فهو إشارة عرفية أي  
متعارف عليها نسميها في نظرية الاتصال (الشفرة).

و قد لخص العالمان " لندسميت و سترأوس " خصائص الـروز بثلاث خصائص:

- الرموز تكون نسقا معيناً لذا لا يمكن فهم معنى أي رمز بمعزل عن نسقه. فعلى  
سبيل المثال فكلمة "موظف" لا يمكن فهمها إلا بارتباطها بمجموعة كبيرة من  
الرموز مثل الوظيفة توظيف،... الخ.

- إن الرموز في صميمها اجتماعية، من الناحية طبيعتها و معناها، فإذا كان هناك  
تشويش في الاتصال أو المتكلم أقل مستوى من المتحدثين، فإن الكلمات لن تؤدي  
وظيفتها كرموز.

- الرموز يمكن أداؤها إرادياً حتى في حالة غياب الأحداث أو الأشياء الخارجية  
التي تدل عليها أو إنعدامها. و اللغة كما سبقت الإشارة "نتاج اجتماعي " " OCIAL  
PRODUCT" و يعرفها العالم الياباني "هايا كاوا" على أنها "نسق من التفافات بين  
الآدميين للأصوات المختلفة التي يمكن إخراجها لتحل بصورة منتظمة محل أحداث  
معينة في الجهاز العصبي". (7) و لا توجد أي جماعة من البشر ليس لها لغة. و

اللغة جزء لا يتجزأ من الميراث الإجتماعي و تنتقل من جيل إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى عن طريق التعلم و التنشئة الإجتماعية، و تعتبر اللغة مرآة تعكس واقع المجتمع و إهتماماته ..الخ.و اللغة منطوقة أو مكتوبة - تحمل معاني متعارف عليها، و لها ما تدل عليه، ووراءها قصد، و تستخدم الألفاظ فيها لتكوين تراكيب جديدة. و تختلف الأصوات التي تدخل في لغة مجتمع أو مؤسسة عن الأصوات في لغة مجتمع آخر. فحروف الحلق في لغتنا العربية مثلا ليست موجودة في اللغات الاجتماعية الحية، و إختلاف اللهجات في اللغة الواحدة كما هي الحال بين المجتمعات العربية يدل على الأثر الإجتماعي فيها.و اللغة كنتاج إجتماعي و خاصة- اللغات الحية - تتغير و تطور، و يتم فيها إبتداع كلمات جديدة و تستعير من لغة الثقافات الأخرى. و قد كتب " رينيه إيتيمبل " René Etiemble " قائلا بأن عدة آلاف من الكلمات الإنجليزية قد دخلت اللغة الفرنسية و العكس صحيح. و تقرير العالم "زيف" Zipf" بأن اللغات في تطورها و تغيرها تسير نحو التبسيط.(8)

و يحدد خبراء اللغة و الاتصال ثلاث خصائص بارزة في كل لغة، و هي:

1- البنينان: و هذا ما يتعلمه أفراد المجتمع في المدارس تحت إسم القواعد و النحو

2- المعنى: و هذا ما يقوم بدراسته المتخصصون في علم المعاني

3- النمط الصوتي: " Phonetics" و هذا ما يدرسه علماء الصوتيات

و في هذا السياق نجد "كور جبسكي و هيا كاوا " قد أسسا منهجا في اللغة ، و أسلوبا في الصحة العقلية، على أساس أن الرموز اللغوية كثيرا ما تكون خاوية من المعاني أو ذات معان ملتوية. و كان "كور جبسكي" يعتقد أن المرضى - بالعصاب النفسي - يعانون من الخلط بين معاني الرموز. و قام أسلوبه العلاجي على تعليم المرضى الانتباه إلى الرموز اللغوية التي تكون معانيها واضحة لا لبس فيها، و لا غموض.(9)

و نشر بعده هذا المنهج تلميذه الحاكم الياباني " هيا كاوا " " Haya Kawa " ، و قد إنتشر حاليا في كثير من الجامعات الأمريكية أسلوب دراسة الصحف و المجلات، و إنتقاء الكلمات التي تحمل معاني ملتوية بإبدالها بكلمات تدل على المدلول .

و إن من مشكلات الإتصال المتبادل هو معرفة الإطار المرجعي أو المنطلق المفاهيمي الفكري للآخرين في تبادل الحديث معهم للتواصل إلى المعنى الضمني و المعنى الظاهر للرسالة . و لبيان أثر و أهمية اللغة تجريبيا أقامت "سوزان أرفن" دراسة تجريبية على أفراد يتكلمون الفرنسية و الإنجليزية، فقدمت إليهم إختبار تفهم الموضوع المؤلف من (20) صورة لمناظر يستوحي منها المفحوص قصة كتابية تعكس شعوره و تعليقاته الاسقاطية حول كل صورة . و يعتبر المتغير المستقل و هو العامل التجريبي هنا هو اللغة، و إنتهت الدراسة بإستنتاج تبين فيه أن اللغة التي يستخدمها ، تشكل طريقته في التفاعل و الاستجابة مع المؤلف و المؤثرات الخارجية و تعتبر هذه الدراسة تأكيدا الفرضية معروفة بإسم فرضية "هورف" نسبة إلى العالم " ينجامين هورف " ، الذي توصل إليها نتيجة للصعوبة التي وجدها في ترجمته للأفكار من لغات هندية إلى اللغة الإنجليزية و العكس، و كان الاعتقاد سائدا في أن اللغة ما هي إلا نسق لتوليد الأفكار . و جاء "هورف" ليقرر بأن الطريقة التي ندرك بها بيئتنا إنما تتوقف على نوع اللغة التي نستعملها.

و قد قام "تومسكي و أوزغود" بتحليل عاملي للجوانب الوجدانية " Affective " لعدد كبير من المصطلحات و الكلمات، بهدف قياس التباين في مضمونها من المعلومات فوجد أن (50 %) من الفروق في المعاني بين الكلمات يمكن حصرها وفقا لثلاثة عوامل. (10)

1- التقييم : Evaluation

2- القوة : Potency

3- النشاط: Activity



و هذه العوامل بدورها يمكن قياسها بواسطة تقدير المفحوصين للكلمات وفقا لسلسلة من المقاييس. و يذهب بعض الباحثين في الاتصال إلى إبراز طبيعة العلاقة بين الاتصال اللغة المستعملة ومن ثم الكشف عن الدور الوظيفي للغة الاتصال. حيث أن اللغة تأخذ أشكالاً من التعبير و لها دلالات نفسية و أخرى إجتماعية ثقافية . على المستوى النفسي يتخذ الأمر طابع الموقف من الآخر و المكانة التي يحضى بها. أما على المستوى الاجتماعي فهو يتخذ دلالات خاصة بكل مجتمع على حدة.

حيث أن من أسس التفاعل الاجتماعي نجد: الرموز ذات الدلالة، التوقع ، التوقع، التقويم و الإتصال. فبالنسبة للرموز يؤكد علماء النفس و الاجتماع على أن التفاعل الاجتماعي يتوقف إلى حد كبير على وجود رموز ذات دلالة بين الأفراد بمعنى وجود لغة ما من حيث هي وسيلة من وسائل الاتصال. و يلعب هذا الأخير دوراً جوهرياً في أي جماعة لحل المشكلات و إتخاذ القرارات بصورة جماعية ، و تزيد دائرة الاتصال اتساعاً مقدرة الأفراد على التخاطب بلغات متعددة رغم الفوارق بينهم، من الناحية الاجتماعية أو من ناحية إداراتهم المرجعية.

و هناك عدة أشكال و أساليب للغة، إذ ليس من التناقض القول أن أقرب لغة إلى الكلام هو الصمت . فدلالة الرسالة التي تتلقاها قد تتضح من خلال ما يحيط بها من صمت . ذلك أن الصمت كما يبين ذلك بعض العلماء في الاتصال ليس توقفاً في الكلام، بل قد يكون كلاماً بحد ذاته، أو هو يصبح منفذاً لفهم هذا الكلام . بمعنى أن الصمت أنواع : فهناك الصمت المنغلق الذي يجمدك و يتركك في حيرة لا تدري ماذا تقول، و لا تدري كيف تتابع الاتصال مع محدثك . و هناك الصمت الاجتماعي الرفض، و هناك الصمت الذي يسبق التعبير عن رسالة هامة جداً و مشحونة إنفعالياً، و هناك الصمت الذي يعبر عن أقصى درجات التواصل.<sup>(11)</sup>

إن لغة الصمت كما يصفها بعض علماء اللغة و الاتصال هي الأقرب إلى حالة الفيض الانفعالي من لغة الكلام، و لهذا فهي لغة صعبة ترافقها المعاناة ، و حين يحل محلها الكلام يحدث التفريغ و يزول التوتر الداخلي يضاف إلى هذا الشكل من أشكال التعبير أو اللغة .

أ- لغة الجسد أو الحركات: إذ كل الوظائف الحسية الحركية قابلة لأن تستخدم كلغة تعبير غير مباشرة. و تأخذ هذه اللغة صوراً مثل: (12)

**1- التعابير الحسية و الفزيولوجية :** فما يعجز اللسان عن البوح به تنقله تعابير مظهرنا العام لذلك فنحن نستخدم هذه التعابير في عمليات الاتصال في العمل و في الحياة اليومية.مثل الحالات الوجدانية و الانفعالات التي ترتسم على محيا الإنسان، فيما يمكن أن نسميه اللغة الفزيولوجية، التي تتجلى في مختلف الإيحاءات و الإشارات الصادرة من الحواس والوجه.

**2- التعابير الحركية:** و هي بمثابة لغة حركية و من أبرز أشكال التعبير غير المباشر و تظهر من خلال حركات الأطراف و العادات الحركية مثل طريقة الجلوس و الإنحاء باتجاهات مختلفة، و استجماع الأطراف، و التراخي على المعقد، كثرة الحركة... كلها تعتبر عن عدم الارتياح.

**3 اللغة الرمزية:**و هنا نجد جميع أشكال التعبير التي تحمل دلالة رمزية للرسائل الضمنية التي يرسلها الأشخاص لبعضهم تعبيراً عن حالتهم المزاجية ، و منها الخريشة على الورق أو الرسم أشكال نمطية أو كتابة كلمة بشكل معين ... الخ.

**4- لغة المظهر العام و الملابس:** معظمنا يعرف الوظيفة النفسية و الاجتماعية للملابس، إضافة إلى وظيفتها البيولوجية للوقاية من البرد و الحر. إذ من خلال ملابسنا نتواصل مع الآخرين ، كي نقدم أنفسنا تبعاً لمفهوم معين عن الذات و الشخصية ، نود أن ننقله إليهم، وهناك مثلاً المسؤول البيروقراطي الذي يتمسك بالرسميات و الشكليات ، و يعبر بهذا الزي الرسمي ، مهما كان متواضعا عن إمتثاله لقواعد التنظيم و تقديره الزائد لسلطة الرؤساء حيث يعتني بهندامه قبل أن يحمل ملفاً و يدخل به على المدير - المسؤول الأول- و كذلك الإنسان الذي يقدم نفسه في مناسبة رسمية، يحرص أن يبيث لنا رسائل غير مباشرة من خلال زيهِ ومدى تأنقه ، ولا ننسى علاقة المظهر أو الزي ببعض الوظائف. (13)

5- لغة الأعراض: إن الأعراض الجسدية قد تكون بمثابة رسائل تعبر بطريقة غير مباشرة عن ضيق أو معاناة أو إحباط لا نجرأ على التعبير عنه، لأنه يمس بعض المسائل الشخصية أو الخاصة، و تكثر الرسائل الجسدية في صورة شكاوي على اثر حالات الفشل أو الإحباط في العمل الإداري، و تزداد هذه الشكاوي حين يفقد الإنسان مكانته بشكل يؤثر على إعتباره الذاتي إزاء نفسه و إزاء الغير. و قد أكدت بعض الدراسات في علم النفس اللغوي أن حوالي (93 %) من اللغة المستعملة في حياتنا غير منطوقة و (7 %) فقط لغة منطوقة و رمزية، مما يدل على أهمية اللغة الحركية و الأعراض في الاتصال على وجه الخصوص. فكثرة الغياب المرضي مثلا ليست دوما مسألة طبية، بل قد تكون رسائل ضمنية يرسلها الموظف في الإدارة إلى رؤسائه تعبيرا عن احتجاجه، أو انسحابه لفتا لنظرهم وجذبا لاهتمامهم.

و لهذا يوصي خبراء الإدارة بأن يعي كل مسؤول أو مدير لغة الأعراض، و يتفهم الرسائل الصادرة عن العاملين الذين يستخدمونها. إذ لا يجدي كثيرا الاستجابة بإجراءات رسمية من تنبيه أو غيره. و الواقع إن علاج لغة الأعراض يمكن صاحبها في إتاحة الفرصة للتعبير و تشجيعه على الاتصال و عندها تظهر العلة الخفية إلى السطح و لا يعود هنا سببا للإشارة إليها بشكل غير مباشر.<sup>(14)</sup>

إن اللغة دون اللفظية على اختلاف أشكالها هي المعبر عما لا يمكن التعبير عنه لفظيا لاعتبارات شيء ... منها النفسية و الثقافية و لكن مادامت هذه اللغة - غير اللفظية - بمثابة تعبير غير مباشر، فإن الرسالة الضمنية لا تتقل كاملة. و بالتالي لا تفسر - لا تفهم - بصفة تامة بل تبقى ماثرا للتوتر و الخلاف في العلاقات الإنسانية، و علاقات العمل... الخ. و كما أنها تعبر عن الواقع الحقيقي للشخص، فإنها قد تشوش على الاتصال الرسمي داخل المؤسسة إذ قد تكون ماثرا للالتباس و الجدل و التأويل.

و لهذا ينصح الخبراء و المختصين في الاتصال و العلاقات الإنسانية المسؤولين في الإدارة وعلى رأسهم المديرين أن يكونوا و كأنهم أطباء إذا أرادوا أن يحافظوا على

سلامة الاتصال.حيث يحرص المدير على تشجيع التعبير لإزالة المعوقات أمام فعالية الاتصال و إيجابية العلاقات. ومن الأفضل على المدى الطويل أن تكون المشكلات الإنسانية في الإدارة واضحة، حتى ولو تعذر حلها مباشرة ، على أن تظل مؤثرة بشكل خفي ، و تفسد جو العمل و تشوش الاتصالات .

**6- لغة الموقع و المكان:**و هي من أفصح أشكال التعبير و اللغة دون اللفظية في العمل الإداري و في الحياة العامة - اليومية - على حد سواء ، فالقرب و البعد هما تعبير عن مدى قوة أو ضعف العلاقات بين الناس، و بالتالي كثافة و أهمية الاتصالات . إذ عادة من لا تريد أن تتواصل معه تبتعد عنه نفسيا ، و تعبر عن هذا الابتعاد النفسي بإبتعاد مكاني، و على العكس إذا كنت تقرب إليه فإن معنى ذلك أنك تود إقامة الصلة أو الاتصال معه ... و لهذا فالموظف المغضوب عليه يبعد إلى الوظائف و الأماكن غير اللائقة أو غير المرغوب فيها. و إذا نظرنا إلى هذه الحقيقة من الناحية العملية فإننا نجد أن مكانتنا الذاتية من الرئيس يعبر عنها في أحيان كثيرة بالمسافة المكانية التي تفصلنا عنه، خاصة أثناء الاجتماعات و المقابلات في مكاتب العمل ، حيث نجد أن الموظف المحظوظ هو الذي يسمح له بالتحرك المكاني في منطفة تواجد المدير أو الرئيس و الدخول عليه متى شاء ذلك. و معنى ذلك انه حيث تسمح الحركة في المكان لشخص ما يتاح له الاتصال مع الأشخاص المرجعيين في ذلك المكان. و هذا أمر يمكن القول أنه معروف و لا يحمل جديدا.و الجديد الذي يمكن الإشارة إليه هو تأثير المكان و المواقع المكانية على عمليات الاتصال الإنساني، و خاصة المؤسستي منه. و لقد نشأ فرع جديد في علم الاتصال يدرس خصيصا هذه المسألة، و يطلق عليه إسم التجاور Proxemic أي دراسة تأثير العلاقات المكانية على حدوث الاتصال و فعاليته.(15)

من النقاط - مثلا- التي يدرسها هذا الفرع تأثير المسافة بين المرسل و المستقبل على عملية الاتصال،فكلما كانت المسافة أكبر إنخفضت درجة فعالية ودينامية الاتصال . و على العكس من ذلك تزداد قوة الاتصال كلما قلت المسافة من المرسل و المستقبل - و لكن إلى حد معين - بحيث إذا تجاوزت هذه المسافة حدا معيناً في

ضيقتها أصبح الاتصال صعبا، لان العلاقة تصبح مثقلة بالانفعالات التي تصد الطلاقة اللفظية، و تعرقل التلقائية و الإحساس بالارتياح.<sup>(16)</sup>

فإذا كانت المسافة الكبيرة تولد تباعدا بين المرسل و المستقبل، فإن المسافة القريبة جدا تولد حرجا و ضيقا ينعكس على طلاقة العمليات العقلية.

و لا شك أن لهذه المسألة أهمية في تدبير مكان جلسة إجتماعات العمل كما أن لها تأثير في عمليات الاتصال بمختلف أساليبه و أشكاله، ولقد إتضح من الأبحاث أن أنسب مسافة للاتصال في المؤسسة - الإداري - بين شخصين هي تلك التي تتراوح ما بين (2 -3) أمتار فإذا قلت عن ذلك قد يتفجر القلق أو الانفعالات المختلفة ، أما إذا زادت فقد يخيم البرود على عملية الاتصال.<sup>(17)</sup>

و هذا ما حاولنا معرفته و الكشف عنه في دراستنا هذه حول الاتصال في المؤسسة و علاقته بالفعل الإداري في المؤسسة الجزائرية إذ فعلا تأكد لنا إلى حد كبير أن لعامل المسافة دور و تأثير نسبي على عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة سواء كمرؤوسين أو كرؤساء أو فيما بينهم أثناء تفاعلهم و أدائهم لأدوارهم و مهامهم المهنية اليومية، حيث صرح لنا ما لا يقل عن (70 %) من المجتمع المبحوث أن المجال المكاني المتوسط يساعد على الاتصالات و التفاعل مع أطراف الاتصال و الرسالة معا، مما يفيد في تحديد درجة و سرعة إستجابة المستقبل و تأثير الرسالة على شخصيته و سلوكه. إضافة إلى المسافة درست مختلف الأوضاع المكانية و تأثيرها على الاتصال فوجد مثلا أن الاتصال وجها لوجه أكثر فعالية من الاتصال غير المباشر - عن بعد - أو الاتصال من وراء حجاب أو ظهر لظهر أو جنبا لجنب. إن هذه الوضعية الأخيرة ( جنبا لجنب) أصلح الاتصالات ذات الطابع العاطفي. كما أثبتت الأبحاث في علم النفس العيادي، أن الجلوس في حلقة على كراسي مع فراغ في الوسط يصد أو يعرقل عملية الاتصال، و يفجر قلق الفراغ بينما الجلوس حول طاولة يبيث الشعور بالأمن ، لأن الطاولة ، تشكل نوعا من السند و

الحماية ، و ينعكس ذلك مباشرة على الاتصال فيجعله أكثر عقلانية و موضوعية كما يعتبر من بين وسائل الحماية ضد قلق التعرض للخطر في الجماعة.(18)

## 2.5: اللغة كوسيلة إتصال و أهميتها في إدارة المؤسسة الجزائرية:

تعتبر اللغة ذات أهمية بوصفها عنصرا أساسيا فيما يتعلق بالاتصال في المؤسسات الوطنية و الدولية، فهناك ضوابط مختلفة للاتصال في عمل هذه المؤسسات و بالدرجة التي تزداد فيها أهمية المعالجة المعلوماتية و الاتصال تصبح اللغة أكثر أهمية، لأنها تصير الأداة الرئيسية للاتصال في كل مؤسسة بل في كل المجتمع ، و مع التعقيد القائم في حياة المجتمع الحديث ، يكون من الصعب أن يدهشنا أن اللغة أصبحت جزءا من مسؤولية الدولة و مؤسساتها لاسيما التعليمية، و العناية بها تترتب عليها أعباء مالية . إذ تكون تكلفة واضحة بالنسبة للميزانية الوطنية أو ميزانية الجماعة و هو ما يظهر في مجالات الثنائية أو التعددية اللغوية الرسمية في الإدارات الوطنية، وكذا تعليم لغة الأم و اللغات الأجنبية في المدارس . و التخطيط اللغوي، و تنمية نشر اللغة، و الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و الثقافية و غيرها.و بالإضافة لهذا ففي الحقبة الأخيرة أصبحت اللغة مكونا مهما من مكونات الإعداد المتزايدة من المنتجات، و هذا هو أحد مظاهر هذا العصر سريع الحركة الذي يشار إليه الآن كثيرا بوصفه عصر المعلوماتية، و هو ما يعني أن المعلومات نفسها أصبحت سلعة بدرجة أكبر مما كانت تحت ظروف دورات الاختراع و التطبيق البطيئة فهناك مؤسسات إقتصادية و إجتماعية و منها الجامعية صارت تهتم أكثر من أي وقت مضى تعمل على تحسين تقنيات تخزين و معالجة و نقل المعلومات، و على الرغم من أن معظم الآلات مستقلة تماما عن اللغة، مثل منتجات الصناعية الثقيلة. مثلا- فإن وظيفتها الرئيسية هي تسهيل الوصول إلى المعلومات، و أن تجعل تعامل الناس - و خاصة العاملين داخل المؤسسات - معها أكثر يسرا ، و اللغات الطبيعية بالنسبة للناس مازالت هي أهم وسائل الاتصال .

و يرى بعض الباحثون مثل " فلوريان كولماس " أن تعدد اللغات الطبيعية أمر مفيد لبعض الأعمال و المؤسسات، بل قد يكون حتى هو الأساس الفعلي لوجودها. و لكنه عامل غير مفيد بالنسبة لبعض المجالات و المؤسسات المتخصصة و خاصة منها التقنية و العلمية مثل المصانع و المراكز العلمية.

ومن الصعب عدم الاتفاق مع "أوبرين " " O'brien " الذي لاحظ " أن تعدد اللغات هو عائق للتجارة و حركة العمل و التكنولوجيا و المعلومات بشكل عام. فالحدود اللغوية تعوق التكامل في العمل و تحسين مستوى الأداء و التنظيم و التسيير بالمستوى المطلوب و المنتظر. و في كثير من بلدان العالم الثالث يبطئ التعدد من و تيرة التحديث و ترقية المؤسسات، ولعل هذا ما تواجهه إدارة المؤسسات و خاصة الاجتماعية منها في الجزائر. و يرفض "أوبرين" فكرة التوحيد اللغوي التي تجعل التعدد اللغوي يبذو ضررا و عبئا و لكن حجته في السياق و الحالي ذات أهمية أقل حجته في سياق آخر و هو أن التعدد اللغوي آخر في العالم يكون عامل تكلفه للمؤسسة. و إذا إستشهدنا برأي آخر في الآثار الضارة إقتصاديا و إداريا للتعدد اللغوي فإن المؤسسة المثالية - يفترض مسبقا لغة واحدة للمؤسسة بل لمؤسسات الدولة ككل.<sup>(19)</sup> و اللغة بوصفها عامل تكلفة تقوم بدور في مجالات مختلفة من نشاط المؤسسة و ترقية أدائها التنظيمي و مردودها المادي، و أكثر هذه المجالات أهمية هي الاتصال الداخلي، في المؤسسات، و تطوير أساليب الإدارة و العمل.

إن طبيعة عمل المؤسسات خاصة منها التجارية و الثقافية تتطلب بشكل حتمي إقامة علاقات متبادلة مع غيرها من المؤسسات والأفراد، مما ينشأ وضع للتفاعل من خلال الاتصال اللغوي و الذي ينجز من خلال أعضاء المؤسسة باختلاف مستوياتهم و وظائفهم المتنوعة فالإداري أو المسؤول يجب أن يصل إلى العامل أو العميل، و لتحقيق هذا الهدف يحتاج العامل أو العميل لأن يخاطب و يعلم من خلال، و حاجاته و رغباته التي يجب أن تبحث و تحفز، كما أن التغيرات في هذا الصدد يجب أن يتنبأ بها، أو يتعرف عليها على الأقل، و خبراء الإدارة يتفقون على أن كل هذا يكون صعب، حيث لا يتكلم العامل و المسؤول اللغة نفسها، و ما لم يكن أحدهما

متمكننا من لغة الآخر أو ما لم يكن كلاهما يتقنون بشكل متقارب بلغة ثالثة، فإن الحاجز اللغوي يعمل بوصفه حاجزا إضافيا للاتصال ومن تم للإدارة، مادام تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة و عملائها يصبح أكثر صعوبة.

و بينما لا تكون هذه النظرة أمرا مفاجئا لرجل الإدارة العادي، فإن الطرق التي تترجمها المؤسسات إلى سلوك عام تختلف بشكل كبير. فقد كشفت دراسة أجريت على (200) من كبار الإداريين في شركات و مؤسسات اقتصادية و خدماتية، أنه لا يوجد أكثر من (60%) منهم يعتبرون أن معرفة لغات أجنبية لها فائدة كبيرة ، و بالمقابل أكد مديرون و إداريون ألمان أجريت عليهم دراسة أخرى على أن التمكن الجيد من لغات أجنبية شرط مهم للنجاح في إدارة المؤسسات ، و حسب هذه الدراسة تستعمل اللغة الألمانية كثيرا بـ(34 %) من مديري المؤسسات و الشركات الألمانية و (17 %) يستعملون اللغة الفرنسية في الأغراض المهنية ، و الأرقام المقابلة في بريطانيا هي (04 %) للغة الألمانية و الفرنسية على التوالي.و لكن يبدو أن رجال الإدارة البريطانيين يميلون كثيرا إلى إستعمال اللغة الإنجليزية إذ نجد (60 %) من موظفي الإدارات البريطانية لا يعرفون لغة أجنبية، و أن ما يزيد عن (80%) من المؤسسات و الشركات البريطانية لا ترسل عملائها إلا باللغة الإنجليزية.<sup>(20)</sup>

و لإقامة إتصالات فعالة و حقيقية داخل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن يتمكن القائمين على الإدارة و المتعاملين معهم من استعمال اللغة المحلية مثل اللغة العربية عندنا. و ينصح خبراء إدارة الأعمال أن يكون الموظفين و خاصة الذين يشغلون مناصب في مستوى المديرين و الرؤساء متمكنين من اللغة الوطنية بشكل جيد وكاف، بحيث لا تكون عائقا لهم في إدارة الأعمال و العاملين، و لتحقيق هذا المطلب تحرص كثير من المؤسسات و الشركات في الدول المتقدمة مثل اليابان و بريطانيا.. الخ. على تعليم اللغة لموظفيها بنفسها إلى حد كبير، خاصة عندما لا

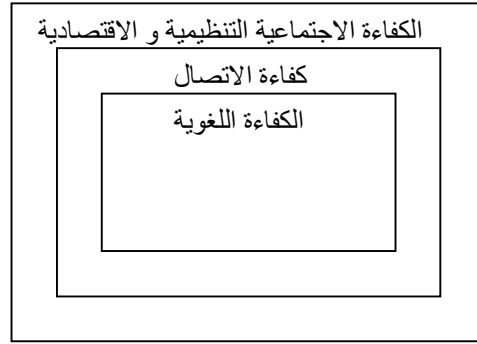


يحتاج في سوق العمل إلى العدد الكافي من الناس الحاصلين على المؤهلات المهنية و اللغوية الضرورية.<sup>(21)</sup>

و نلخص من هذا أن عدم قدرة مؤسسة ما على الاتصال بأعضائها وكذلك بعملائها بلغتهم، يمكن أن تكون له أضراراً بعيدة الأثر و هذا ما عبر عنه ترنبل و كنجهام " Turunbull et cunningham " فالكفاءة اللغوية الناقصة خلال ممارسة الاتصال ضمن العملية الإدارية و التنظيمية من طرف أعضاء التنظيم مهما كانت مراتبهم تقلص بشكل كبير من القدرة على الاتصال بفعالية لدى جميع أطراف العملية الاتصالية. ذلك أن ضعف القدرة اللغوية تقف في طريق التفاعل الشخصي الذي يمكنه أن يقوم بالكثير في سبيل الفهم المتبادل و التعاون ، و يمكنها أن تخلق مواقف سلبية ، بل عدائية لدى طرفي الاتصال. و هذه الآثار الجانبية التي تصيب إدارة المؤسسات، يمكن توقعها و تجنبها عن طريق زيادة كفاءة الاتصال ، التي تتوقف بدورها على إعطاء مكانة إستراتيجية لتعلم اللغة المحلية و اللغات الأجنبية من طرف أعضاء الإدارة و العاملين بالمؤسسة و رغم كون اللغة عنصر أساسي في الاتصال عامة و نجاحه على وجه الخصوص، فإن المقدرة اللغوية مستقلة عن المقدرة الفردية على الاتصال . و بالمقابل فإن كفاءة الاتصال تشير إلى مقدرة المؤسسة على الاتصال بمحيطها.<sup>(22)</sup>

و يعرف " هولدن " Holden " كفاءة الاتصال. " قدرة مؤسسة معينة تستعمل قنوات إتصال مختلفة تحت تصرفها على تقدير و توقع التغيرات في محيط الأعمال، حيث لا تكون لغة صنع القرار و الاستشارة و التحويل هي اللغة صنع القرار و الاستشارة و التحويل هي لغة المنظمة نفسها"<sup>(23)</sup>. و اللغة هي العنصر المركزي لكفاءة الاتصال، على الرغم من أنها ليست العنصر الوحيد و هي أيضا العنصر الذي يمكن تقييمه على نحو أسهل ضمن العملية الإدارية. و بالإضافة لما يعرف بالشفرة اللغوية، فمن الضروري تعلم طريقة إستعمالها بشكل صحيح، أي طريقة إستعمالها في توافق مع الأنماط الاتصالية و الاجتماعية (اللغوية بالجماعة موضوع الحديث،

و التي بدورها - الأنماط - يجب أن تتأصل في السلوك الاجتماعي و التنظيمي)، و على أساس إعتبرات مماثلة أدمج " نيو ستبني " " Neu stupny " المكونات السابقة في النموذج المعروض في هذا الشكل رقم (14).



و الكفاءة بمعنى القدرة على الفعل على أساس خيارات رشيدة و تخمين و توقع أفعال الآخرين ليست مفهوما غريبا في ميدان الإدارة و الاتصال " فبلكان " " Pelican" على سبيل المثال يعرف الكفاءة الاتصالية بإعتبرها كفاءة إستقبال المعلومات و استعمالها في حل المشكلات المختلفة و إتخاذ القرارات المناسبة في شتى المجالات كالتوجيه و التعيين، و تنفيذ الإجراءات و التنسيق بين الأقسام الرئيسية و المكاتب النوعية، و بتعبير آخر كل الأنشطة التي تمارس في إدارة العمل و تسييره بغرض رفع فعالية نظام أو إدارة المؤسسة و أدائها.<sup>(24)</sup>

و كل هذه الأنشطة تعتمد على اللغة بدرجة كبيرة، و القدرة على التعامل مع المعلومات ذات الأهمية الحاسمة سواء بالنسبة للكفاءة الإدارية و الاقتصادية أو بالنسبة لكفاءة الاتصال و في كل هذا تعتبر اللغة أهم وسيلة للمعلومات.

و خصوصا المعلومات المتصلة بصنع القرار. و في ضوء هذا السياق فإن اللغة هي عنصر ضروري للكفاءة الإدارية و الاقتصادية لكل مؤسسة، و عوامل الكفاءة الإدارية و الاقتصادية عوامل متضافرة و ليست عوامل فردية، مما يعني أن مؤسسة معينة يمكنها أن تحرز الكفاءة اللغوية، و هي تقوم بهذا عادة عن طريق رسم و تنفيذ المنظومة الإدارية و المهنية.

و إن أنشطة المؤسسة و تعاملاتها سواء داخلها أو خارجها إنما هي تعاملات إتصالية في طبيعتها و الأعمال التي تقوم بها إدارة المؤسسة لا تقوم على استقبال المعلومات فقط، و لكنها أيضا تصرح بها، و خاصة لحل مشاكل العاملين (المرووسين). و بناء علاقات و تعاملات مع الجمهور الخارجي، و يحدث هذا على نحو غير محدد إلى حد كبير في شكل إعلانات مكتوبة أو شفوية أو بصرية و مادة إعلامية و كتيبات التعليمات و أدلة الإرشادات...الخ.

و من هنا فالمؤسسات و منها الجامعية يجب عليها أن تطور كفاءة إتصالها بطريقة تجعلها قادرة على تقديم خدماتها باللغة التي تناسب المتعاملين معها سواء عمال أو أساتذة أو طلبة و حتى الجمهور العام الذي يشمل كل من يقصد المؤسسة الجامعية لمصلحة أو أمر يهمله. و مرة أخرى يجب أن نذكر أن معرفة اللغة أو اللغات الخاصة يجب أن لا تكفل وحدها، و لكن يجب أن تكفل أيضا معرفة السياق الملائم أي القدرة - عند صياغة الرسائل الموجهة للمستهدفين من العملية الاتصالية - داخل و خارج المؤسسة الجامعية على مراعاة التوقعات الخاصة و المجتمعية كما تحددها الثقافة و نمط التسيير السائد. و في السياق الحالي يشير الاتصال الداخلي في المؤسسات إلى الاتصال بين كل من موظفي المؤسسة الجامعية - العاملين في الموقع نفسه و الإدارة المركزية و أقسامها و مكاتبها الفرعية، و الاتصال الداخلي في المؤسسات الأخرى. و من جهة أخرى فإن التعدد اللغوي في إدارة المؤسسات يسبب تكاليف كبيرة، لأنه لا يمكن أن نحدد بسهولة مقدار ساعات العمل التي يخصصها المسيرون الإداريون للمهام المتصلة باللغة- الترجمة - العمل المتصل باللغة لا يمكن تمييزه بدقة عن الأعمال الأخرى، كما لا يمكن تسجيل كل تكاليف اللغة، كما أن مقدار العمل المتصل باللغة يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها و حجمها و علاقتها بالعالم الخارجي.

و اللغة عنصر تكلفة للمؤسسات العمومية و حتى الدول، فهي أصول تحتاج إلى رعاية مناسبة تعتبر في أماكن كثيرة من المجتمع جزءا من مسؤولية الدولة، و لكي تؤدي المؤسسات وظائفها على نحو مناسب و تحافظ على نفسها و تعزز

إستقرارها فإنها تعتمد اللغة إلى حد بعيد، و كثير من هذه الوظائف تعبر عن نفسها بشكل قوي، و الاتصال بين أجهزة المؤسسة الواحدة أو فيما بين مؤسسات أجهزة الدولة أو بينها و بين المواطنين يكون عن طريق اللغة إلى حد كبير. (25)

و تختلف تكلفة اللغة على نطاق واسع من قطاع إلى آخر و من بلد إلى آخر. و البلدان متعددة اللغة التي في بنائها و سير عملها تأخذ في الاعتبار التعدد اللغوي للجمهور و السكان، و تحقيق هذا الأمر يتطلب نفقات متصلة باللغة أكثر من تلك البلدان وحيدة اللغة. و بالدرجة التي تزداد فيها أهمية المعالجة المعلوماتية و الاتصال في المؤسسات و الإدارات، تصبح اللغة أيضا أكثر أهمية، لأنها الأداة الرئيسية للاتصال في المجتمع الإنساني، و مع التعقيد القائم في الحياة المجتمع الحديث، يكون من الصعب أن نتجاهل حقيقة هامة و هي أن اللغة أصبحت جزءا من مسؤولية الدولة و مؤسساتها، و العناية بها تترتب عليها أعباء مالية و تنظيمية، و تظهر تلك الأعباء المتعلقة بإستعمال اللغة في الاتصال و الإدارة في عدة مستويات و ميادين، مثل مجالات الثنائية أو التعددية اللغوية الرسمية في الإدارات و المؤسسات العمومية، و تعليم اللغة الوطنية و اللغات الأجنبية في المدارس و التخطيط اللغوي، و الاتصال في المؤسسات الدولية. و ليست هذه وحدها هي عوامل التكلفة المتصلة باللغة، و لكنها أكثرها أهمية، أما التكاليف المتصلة باللغة بطريقة لا يمكن حسابها فقد أهملت. و على سبيل المثال الأضرار التي تسببها التغيرات غير الدقيقة في الكتابات العامة، و المراسلات الإدارية أو الخسائر التي تترتب على الترجمة الخاطئة أو العوائق الاتصالية الأخرى.

و على الرغم من الإخفاق في تقدير هذه التكاليف - و التي يمكن أن تكون كبيرة و على الرغم من أن العوامل المذكورة تقوم بأدوار مختلفة في المؤسسات المختلفة، و حتى في الدول المختلفة، فمن الواضح، أن اللغة عبارة عن عامل تكلفة في كل ميزانية عامة، و هي تكلفة لا يمكن تجاهلها في إدارة أية مؤسسة عامة أو حكومية و الأمر نفسه نجده صحيحا بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص.

و ضمن هذا التوجه نحد أن شروط كفاءة إتصال مؤسسة ما تحددتها أساسا الأسس الإقتصادية ، و قبل كل شيء يحددها موقعها و التركيب الإثني اللغوي لموظفيها . و طبيعة إتصالها مع عملائها و بنية الاتصال الداخلي لها. و هذه الشروط يمكن أن تترجم إلى معايير لتحسين كفاءة الاتصال التي ترتبط مباشرة بتنافس المؤسسة، و لكن الشروط السابقة ليست هي الشروط الوحيدة لكفاءة الاتصال فالمؤسسات عليها أيضا أن تواجه شروط تنظيمية و مادية و بشرية و قانونية معينة ، و لا يهم إن كانت هذه الشروط معقولة أم لا من الناحية الإقتصادية التنظيمية عمليا. و على سبيل المثال نجد في ألمانيا أنه لا يمكن أن يصبح شخصا مديرا مؤسسة و خاصة في البنوك إلا إذا كان يتقن جيدا اللغة الألمانية.<sup>(26)</sup> و الشروط اللغوية غير الصريحة من هذا النوع شروط شائعة نوعا ما. و لكن هناك أيضا إشتراطات سياسية أكثر صراحة و ذات تأثير في كفاءة الاتصال. هذا و تعتبر اللغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة سواء الإقتصادية أو الثقافية مسألة محورية مثل النقود بالنسبة للاقتصاد، و تنشأ أهميتها الحاسمة من كون النشاط الإداري و الإقتصادي..... يعتمد على الاتصال بدرجة كبيرة، و أن العناصر الأساسية للاتصال الإقتصادي و الثقافي، عناصر لغوية بالطبيعة.

### 3.5: اللغة و فعالية الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

لابد من الإشارة إلى العلاقة التراتبية و أوضاعها المكانية و تأثيرها على الاتصال عامة و الاتصال في المؤسسة في أي تنظيم إقتصادي أو إجتماعي مثل الذي إتخذناه مجالا مكانيا و بشريا لدراستنا هذه، حيث تبين لنا أن اللغة دورا واضحا في قيام الاتصال و نجاحه في إعداد و تنفيذ مختلف العمليات الإدارية الأساسية من إتخاذ القرار و إشراف و تخطيط و تنسيق و تقويم ... الخ و يظهر دور اللغة في الاتصال على مستوى دراستنا من خلال إستعمال اللغة العربية أو اللغة العربية أو اللغة الفرنسية، إذ كلما كان تكوين الموظف باللغة العربية كان الاتصال بها دينامكيا و ناجحا بالنسبة له و العكس صحيح، و قد أكد هذه الحقيقة

أكثر من مبحوث عندما عقدنا معهم مقابلات حول هذا المؤشر، و في هذه النقطة إتضح لنا أن وضعية الجلوس - كشكل من أشكال التعبير - على معقدين من نفس المستوى أو حول طاولة يجعل عملية الإتصال أكثر سهولة و ديمقراطية ، و مساواة ، من وضعية وقوف المرؤوس بين يدي الرئيس ، أو وقوف المرؤوس على مسافة من الرئيس الذي يجلس وراء مكتبه الضخم ، حتى أن حجم المكتب يؤثر على سهولة الاتصال ، فكلما صغر هذا الحجم شعر المرؤوس بشئ من التكافؤ الشخصي ( شخص لشخص) و هذا ما صرح به حوالي (60 %) من المبحوثين في عينة البحث اختلاف على اختلاف مراتبهم في الإدارة و على العكس كلما كبر المكتب زاد التباعد بين الرئيس و المرؤوس و إتصف الاتصال بالتحفظ و الرسمية ، و لهذا نرى على سبيل المثال منصة القاضي و منبر الأستاذ الجامعي أعلى من مستوى الطلاب ، ففي ذلك تعبير عن الفارق في المكانة التي تجعل الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل ، و من الطريف أن ديمقراطية العلاقة التعليمية في الجامعات الحديثة أدت إلى إلغاء المنابر ، و إلى تغيير وضعية جلوس الطلبة، و ساعد هذا الإلغاء و الاستعاضة عنه بجلسة دائرية إلى تحول التعليم إلى عملية حوار و تفكير مشترك. (27)

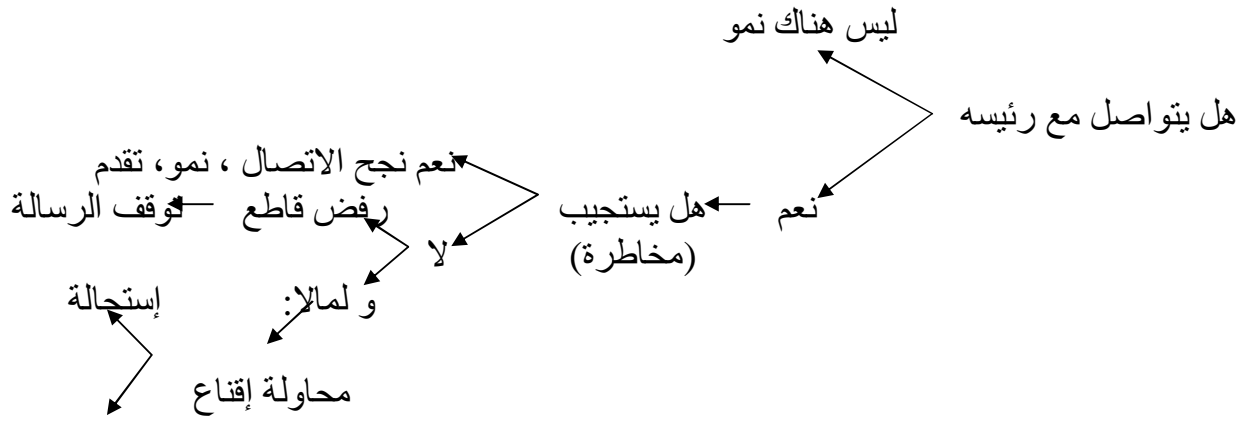
و قد يكون من الطريف أيضا الإشارة إلى تأثير الجلسة التقليدية على الأرض في العالم العربي على عمليات الاتصال، لا شك أن هذه الجلسة تؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية و حرارة الاتصال، و من المفيد عمل ملاحظات حول تأثيرها على الاتصال في المؤسسة، من حيث هل هي عنصر و شرط مساعد عليه أم لا؟ مع العلم أن قواعد ضبط و تخطيط العمل الإداري و التنظيمي في المؤسسات الحديثة يقوم على نمط بيروقراطي يتطلب التقسيم و التخصص الدقيق للعمل و الإدارة يخضع كل واحد منها إلى قواعد شكلية صارمة، و هذا ما تميزه المؤسسات الجامعية موضوع و مجال دراستنا الميدانية. إذ لا نذكر الطابع الرسمي و الشكلي الذي يطبع و يضبط جميع العمليات الإدارية للمؤسسة الحديثة و الجامعة واحدة منها.

و ترتبط اللغة كأخذ العناصر و الشروط الأساسية في العملية الاتصالية الإدارية و الإنسانية على حد سواء، ترتبط بالصراحة و الكتمان و المخاطرة في الاتصال ذلك أن اللغة دون اللفظية مرادفة للكتمان، أو هي تعبير عن ذلك الجزء من الكتمان الذي يفلت من الضبط. و إذا كنا قد أثرنا مسألة تشجيع التعبير كعلاج لمشكلات الاتصال في الإدارة، فذلك لسبب محدد و هو أن النمو و التطور في الإدارة و الحياة العامة ، لا بد أن يتوفر لها حد معين من الإقدام و المخاطرة في التعبير ، يصح هذا في مختلف مجالات العمل و الحياة، و لكنه ينطبق خصوصا على الاتصال. إذ لا يمكن للمرء أن يخطو خطوة في عمله و يعزز موافقة و علاقته ، إلا إذا تدرب على المخاطرة في الاتصال ، و تعني المخاطرة هنا الجرأة على التعبير و المجابهة ، و الشجاعة على فتح أبواب الحوار و خلق فرص التفاعل و توفير أسباب بناء و تقوية العلاقات الإنسانية ، و بذلك يحقق الفرد المكاسب و ينتزع الاعتراف و يعزز مكانته.(28)

و لتوضيح هذه المسألة أو الحقيقة نضرب مثلا، لموظف لديه مطلب هام جدا و لكنه قد لا يلقى القبول من المسؤول-أو المدير - لأنه مكلف و قد يخلق سوابق غير مرغوب يتردد هل نطرح هذا المطلب أم لا ؟ و ماذا تكون النتيجة في الحالتين ؟ لحل هذه المشكلة. يمثل «باتريك و ليامس " Patrick Williams " لمختلف الاحتمالات برسم - لطيف - حول المخاطرة و النمو في الاتصال.(29)

لا توقف المسألة : ليس هناك مخاطرة ، ليس هناك إتصال ليس هناك نمو .

## شكل رقم 15



موافقة نسبية  
كسب أكيد

و يلاحظ أن النمو هو بجانب المخاطرة في القول أي في إقبال الشخص على الحوار و الاتصال كما أن الكسب الأكيد هو بجانب المخاطرة، و ذلك على مستويين: مستوى الكسب المادي أو تحقيق المصلحة، و مستوى الكسب المعنوي. فالجراة في القول تؤدي على الأقل إلى توضيح المواقف و حسم الأمور بدل أن تظل عالقة في حالة من التخمينات و التأويلات. ثم أن الجراة في القول تخرج من ناحية ثانية كل التوترات المرتبطة بجدول الأعمال الخفي ، و بالتالي تفسح السبيل أمام وضوح العلاقة ، و تعزيزها على المدى الطويل ، إلا إذا كان هناك تناقض جذري ، و لكن حتى في هذه الحالة، من الأفضل حسم المواقف لسلامة الاتصال و فعاليته .<sup>(30)</sup>

و إذا حاولنا ربط هذه الحقيقة بالواقع و بالضبط بالمجتمع المبحوث نسجل أنه تم الكشف على أن الجراة و خاصة في القول لها تأثير كبير في حدوث عمليات الاتصال بين العاملين و المسؤولين في إدارة المؤسسة الجامعية، خاصة عندما يكون الموقف حساسا و المشكل موضوع الاتصال خطيرا في تقدير المرسل ، و في هذا الإطار صرح حوالي (80 %) من المجتمع المبحوث أن المبادرة الشجاعة للشخص



في الاتصال بالمسؤولين لها دخل كبير في حل المشكلات المعقدة و المستعجلة ، مما يجنب الإدارة و بالتالي المؤسسة ككل كثيرا من الجهد و الوقت ، كما يبعد المؤسسة عن الوقوع في حالات الصراع و الفوضى و التردد في إتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب. و لهذا ينصح بعض المسؤولين ذوي التوجه الديمقراطي في الإدارة و الاتصال، أن يتحلى كل موظف و عامل بروح الشجاعة و الجرأة في القول و العمل و لكن في إطار النظام و القانون الذي ينظم و يضبط علاقات العمل و التسيير داخل المؤسسة و من ناحية أخرى يتساءل رجال الإدارة و الاتصال في المؤسسة إذا كانت الجرأة في القول هي وسيلة النمو و التطور في الإدارة و الاتصال أو ليس لذلك حدودا؟! و الإجابة بنعم و هنا ندخل في إستراتيجية الصراحة و الكتمان و علاقتهما بالاتصال الوظيفي . فالكتمان غير مفيد كما إتضح لنا من قبل، لكن الصراحة المفرطة أيضا قد تكون جارحة ، و تؤدي إلى إرجاع أثر سلبي يعطل الاتصال و يفجر الصراع بسبب التباين و التفاوت في الظروف المحيطة و المواقف فهناك إذا الصراحة الاستراتيجية التي يمكن أن تخدم أهداف تطوير العلاقات و الأوضاع التي نجابها، و هناك الصراحة الهدامة . و المطلوب بالطبع هو الصراحة الاستراتيجية، وهي الصراحة التي تشهدها ، و التي تقدر حدود إحتمال الآخر أو الوضعية ، و تبقى في كل مرحلة ضمن الحدود القصوى. بذلك تكون بناءة و مقبولة.

أما إذا تجاوزت هذه الحدود، فإنها قد تتحول إلى صراحة هدامة، و هي صراحة أساسها أنها تصدم مشاعر الآخرين أو تؤدي إلى جرح أحاسيسهم و النيل من اعتباراتهم الذاتية.<sup>(31)</sup> و الواقع أن الصراحة ليست هي المؤدية بحد ذاتها إلى هذه النتائج ، بل أن الهدم هو السبب في ذلك من حيث هو شحنة عدوانية إنفعالية يصاحبها نقد جارح أو حكم قاس على الآخر. في حين أن الصراحة الهادئة لا تتضمن إنفعالا و هي مقبولة و مرغوبة يحدبذ تتميتها و جعلها قاعدة في الإدارة و التفاعل مع العاملين.

و يفهم من كل هذا أن اللغة كما هي عنصر و مكون أساسي في كل عملية إتصالية فهي تؤثر أيضا في سلوك و إدراك كل طرف من أطراف العملية الاتصالية، إذ هي التي تملي علينا الطريقة التي نرى بها العالم المادي و الاجتماعي. و قد أثر تطور الاتصال على اللغة في ظهور اللغة الإعلامية و المهنية أو الإدارية و يعتمد التحليل الاجتماعي للغة على أسس تؤكد على أن الاستخدام اللغوي مرهون بالسياق الاجتماعي و الاقتصادي للناس، الذي يحدد نوعية الخطاب و المناسبة و المتغيرات الاجتماعية للمشاركين فيه إلى غير ذلك من العناصر المتداخلة ، التي تؤثر على كيفية هذا الاستخدام ، و على مضمون الرسالة الاتصالية و معانيها و الغرض منها. و هناك إهتمامات مشتركة بين علم الأسلوب التعبيري و علم الاتصال و الإعلام تتمثل فيما يلي: (32)

- 1- علاقة النص بالمنشئ، أي علاقة الرسالة بكاتبها أو قائلها.
  - 2- علم الأسلوب التأثيري الذي يدرس علاقة الرسالة بمتلقيها
  - 3- علم الأسلوب الموضوعي الذي يدرس الرسالة ذاتها
- و تتضمن أساليب التحليل اللغوي مناهج تحليل النصوص أو الخطاب و هي: (33)
- **منهج تحليل المنطوق**: حيث يتم تقسيم النص إلى مقاطع ثم يتم معالجتها نحويا و مقارنتها.
  - **منهج تحليل القوى الفاعلة**: و يركز على تحديد القوى الفاعلة إلى فئات إيجابية و سلبية و وظائفها.
  - **منهج تحليل حقول الدلالة (المفاهيم)**:
- هذا و إذا إنتقلنا إلى جانب آخر من دراسة اللغة نجدها من أكثر أساليب و مقومات الاتصال العام و المؤسستي على حد سواء.

## 4.5: طريقة الحديث (الحوار) أمام الجمهور كأسلوب فعال للاتصال في

### المؤسسة الجزائرية:

تظل الكلمة الشفوية أكثر أنواع الاتصال تأثيرا على الجمهور، و هي إحدى الأدوات المهمة في مجال الإدارة و عمل العلاقات العامة التي تعتبر التجسيد العلمي للاتصال.

و هنا نجد أن الحديث أو الخطاب العام فن من فنون الاتصال المسموع ، و تبرز أهميته بسبب كونه إتصالا مباشرا بجمهور المؤسسة لمخاطبتهم بشكل مؤثر وفعال ، في المناسبات التي تتطلب ذلك لتوضيح المهام و الأهداف أو سياسية معينة ، أو شأن من شؤون العمل. مع أعضاء التنظيم الداخلي أو مع أفراد الجمهور الخارجي. و ذلك بهدف شرح خطط و برامج المؤسسة. و في هذا الشأن، يتحدث أحد الإداريين الكبار بالمؤسسة. و الذي يرغب الجمهور الاستماع إليه كونه يتكلم بمسؤولية و ثقة تفي بتطلعات المستمعين، و يكون أيضا ملما بما يراد منه.

و يتطلب هذا الاستعداد المسبق و التخطيط الكامل للحوار أو الحديث، من حيث المعلومات، و الأسلوب، ووضوح العبارة و بلاغتها، و تفاوت الكلمات و الأحاديث في حجمها و مدتها حسب المناسبة و الموقف ، فإذا كانت كلمة ترحيبية فلا تستغرق أكثر من (15) دقيقة أما في المناسبات التي تتطلب عرضا شاملا فقد تصل إلى ساعة أو أكثر حسب المناسبة . و هنا تجدر الإشارة إلى أن واقع المؤسسة الجزائرية و بالتحديد المؤسسة الجامعية كما بينت البيانات الميدانية أن الإداري و المسؤول في الإدارة الجزائرية كثيرا ما يفتقد هذه المهارة التي تعتبر من أهم مقومات الاتصال الناجح و الفعال ، حيث كشفت المعطيات الميدانية أن (82 %) من المبحوثين باختلاف مناصبهم و مراكزهم الإدارية و التنظيمية لا يتحكمون في الوقت أثناء إتصالاتهم ببعضهم أو بالجمهور الخارجي ومن الأسباب الموضوعية التي تتحكم في هذه الظاهرة هو عدم الإكتراث بتخطيط العملية الاتصالية و عدم

الإلمام بفنيات و متطلبات الاتصال الإداري، علاوة على طغيان النزعة الذاتية و العفوية في العملية الاتصالية و الجدول التالي يوضح هذا المتغير بصورة أفضل .

## الجدول رقم (2)

يوضح دور اللغة في نجاح العملية الاتصالية بين الموظفين داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية

النسبة %	التكرار	الفئات	المؤسسة الجامعية (الجامعة)
33.33 %	500	دور كبير	باجي مختار عنابة
10 %	150	دور متوسط	
3.33 %	50	دور ضعيف	
/	700	المجموع الجزئي	
	650	دور كبير	منتوري قسنطينة
07.33 %	110	دور متوسط	
02.66 %	40	دور ضعيف	
/	800	المجموع الجزئي	
100 %	1500	المجموع الكلي	

و لتحليل هذه النقطة أكثر يستحسن التعرض إليها من زاوية أخرى و هي :

## 5.5: متطلبات الحديث (الحوار) الفعال و علاقته بتطوير الإدارة في

### المؤسسة الجزائرية :

و هنا نجد أمور نقاط مفيدة تساهم في ضمان فاعلية الحديث كشكل من أشكال الاتصال عامة و الاتصال في المؤسسة على وجه الخصوص و من هذه النقاط أو

الملاحظات : (34)

1- أن يختار القائم بالاتصال (الموظف أو المسؤول) الجمهور الذي يستحدث إليه بعناية، و أن يحصره في مجموعات ذات تأثير مباشر، على مؤسسة و من هذه

المجموعات على سبيل المثال نذكر :

- مجموعة الموظفين
- مجموعة العملاء (الجمهور الخارجي)
- مجموعة المنتفعين بخدمات المؤسسة (طلبة ، أساتذة...)
- 2- تحديد الهدف من الحديث أو الحوار ، ثم تحديد أبعاد الموضوع
- 3- يجب أن ينقل الحديث ، مدار العملية الاتصالية - رسالة تبليغية، واضحة و موجزة ، لا ينساها ، بل تبقى راسخة في الذاكرة.
- 4- التركيز على مواضيع أو قضايا قليلة و مهمة ، و لا تشتت إنتباه الجمهور و لا تضعف من تركيزه.
- 5- أن يكون موضوع الحديث واضحا مبسطا، مفهوما ، حتى لا يضيع وقت الجمهور ووقت القائم بالاتصال ، مع الحرص على أن تكون اللغة مفهومة.
- 6- الحرص على أن يكون كلام المتحدث بعيدا عن حرفية المكتوب على الورق ، حتى يتفرغ بصر المتصل (المرسل) بإتجاه الجمهور المستهدف ، مع أن يكون الحديث بصورة تلقائية دون تكليف و معبرا و مشبعا بحيوية الحركة، ليغدو أكثر تأثيرا و إرتباطا بالجمهور.
- 7- ليكن طول الحديث متناسبا مع مناسبة العملية الاتصالية (إجتماع ،ندوة، إشراف،...) فلا يصبح توجيه كلام مطول في إعطاء أوامر و توجيهات عادية ، كما لا يصح توجيه خطاب (أو كلمة) قصير جدا في اجتماع مجلس الإدارة .
- 8- كلما كان المتحدث أقرب إلى المصادقية و الدقة ، كلما كان الخطاب أو الاتصال ناجحا و مؤثرا و هذا يتحقق من خلال الخبرة و التجربة الطويلة و الإعداد السليم.
- 9- أن التمهيد الصحيح و التنظيم الجيد و دقة الأرقام و الإيجاز في العبارات ، عوامل مؤثرة في تفاعل الجمهور مع المتحدث و التأثير و الاقتناع به.
- 10- إن الإسهاب و الإطالة ، و عدم التنظيم يؤدي بالجمهور إلى فقدان الرغبة و الاهتمام بالحديث و الانصراف عنه، لأنه يشتت إنتباههم و يضعف تركيزهم.

- 11- يمكن إستخدام بعض الوسائل المساعدة و المؤثرة في نجاح الحديث مثل الصور و الرسوم البيانية و الخرائط و التصاميم ..الخ.
- 12- العناية بالنظر إلى الجمهور و استخدام الإشارة و حركات الجسم المعقولة، و كذلك الاهتمام بمظهر المتحدث و سيلة لها كذلك من تأثير العملية في نجاح العملة الاتصالية.
- و لعل هذا ما يجعل بعض الناس أكثر تأثيرا من غيرهم في سلوك الآخرين سواء في حياتهم العامة أو في فضاء العمل و التسيير.
- و هنا نسجل بعض الملاحظات و الحقائق كما تم ضبطها في الميدان
- 1- كشفت المقابلات مع بعض المبحوثين رؤساء و مرؤوسين إن كثير من مشكلات العمل و التنظيم تحل بسرعة و نجاح بفضل التقارب اللغوي بين العاملين و المسؤولين .
- 2- إن الكفاءة اللغوية لدى المسؤول تساهم في تحقيق التفاهم و التفاعل القوي و السريع بينه و بين مرؤسيه من جهة، و بينهم و بين أفراد الجمهور الخارجي من جهة أخرى.
- 3- بعض المشكلات تحدث بسبب الغموض في الكلام أو سرعة الحديث أو التردد فيه و عدم الدقة في الكلمات و الألفاظ المستعملة من قبل المتحدث بغض النظر عن موقعه في العملية الاتصالية (مستقبل، مرسل).
- 4- إن عدم التناسب و الانسجام بين كلمات و حركات المتحدث كثيرا ما تخلق صعوبات إتصالية لدى الجمهور المتلقى.
- 5- حدوث مناوشات كلامية و نزاعات في العمل بسبب ضعف اللغة عند القائم بالاتصال.
- 6- لاحظنا أن التفاعل و قوة العلاقات بين المسؤول و الموظف تتناسب طرديا مع القدرة على التحكم في اللغة المناسبة للجمهور.

7- أكد لنا بعض المستخدمين أن قدرة المسؤول على تبليغ الأوامر و التعليمات بصورة مفهومة و دقيقة وواضحة تسهل كثيرا تنفيذ المهام و بالتالي تحقيق أهداف إدارة المؤسسة.

8- من خلال مقارنة بسيطة بين موظف مسؤول و آخر مرؤوس إتضح أن هناك تقارب كبير يصل إلى (95 %) حول أن الاتصال الناجح بين مختلف العاملين في المؤسسة يتوقف على فعالية اللغة المستعملة .

و في هذا السياق يمكن أن نبرز دور الحركات في رفع مستوى اللغة و دورها في نجاح الاتصال و منه الاتصال في المؤسسة، و من تم تطور الفعل التنظيمي و الإداري من خلال الاهتمام ببعض الجوانب منها.

- على المتحدث النظر في أعين المستقبل أثناء مخاطبته و التحدث إليه.

- إستعمال تعابير الوجه و اليد بشكل مدروس و مناسب

- الحرص على أن يكون الصوت عميقا واضحا و مؤثرا.

- عدم التحدث بسرعة

- أن يكون صوت المتكلم مسوعا لكل أفراد الجمهور، و تكون تقاطع وجه المتحدث متفاعلة مع العبارات و معبرة عن أحاسيسه .

- مراعاة مواقع التوقف و إعطاء مجال للجمهور لفهم محتوى الحديث و بالتالي الاستجابة له.

- الحرص على جعل الجمهور شارك في مجرى الحديث بطرح الأسئلة و بإستعمال ضمائر الجماعة. مثل قرارتنا، مؤسستنا ...الخ.

- عند ملاحظة أن الجمهور لم يدرك أو لم يستوعب مضمون الحديث يجب تبسيط الأفكار و العبارات و إعادة شرحها و بأسلوب جديد حتى لا يشعر الجمهور بالملل.

- ضرورة التخلص من كل عادة كلامية سلبية أثناء الحديث مع الجمهور الداخلي أو الخارجي. و هكذا نستخلص أن اللغة عنصرا أساسيا و مقوما للاتصال في المؤسسة الناجح و المؤثر في تطوير عمل الأجهزة الإدارية التي تشكل البناء التسيير العضوي للتنظيم الإداري الذي يحكم عمل المؤسسة و يقرر مصيرها و

فعاليتها في التسيير و الإنتاج. و هذا يجعلنا نؤكد مرة أخرى على دور اللغة في العملية الاتصالية خاصة على مستوى المؤسسة كبناء قائم بذاته يتأثر بالمجتمع و تؤثر فيه و تعكس حركية المجتمع و نمط عمله و تطوره.

## 6.5: دور اللغة الرمزية و اللغة الحركية في تفعيل الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

يتطلب بناء جماعة إنسانية أو مؤسسة إقتصادية أو خدماتية بوحدها و تقسيماتها المختلفة، فضلا عن تشكيل المفاهيم التي تسود في هذه المؤسسة، ضروبا مختلفة من الاتصال (الرسمي، غير الرسمي، الكتابي الشفوي...) و إذا كنا نتناول المؤسسة و منها التعليمية عادة كما لو كانت بناء ثابتا. تقوم بدور وظيفي معين، فإنها لا شك تتكون من نسيج معقد يقوم على تبادل المفاهيم بشكل جزئي أو كلي بين أعضاء الجماعات المختلفة الداخلة في تكوينها على تباين في حجمها و أهميتها ، و قد تبدو هذه المؤسسة في الظاهر كما لو كانت مجرد مجموعة ثابتة من النظم الاجتماعية، في حين أنها تتحرك و تتغير يوميا بفضل عمليات إتصال مستمرة و متداخلة تتم بين الأفراد، التي تتكون منهم هذه النظم.<sup>(35)</sup>

و الاتصال في بعض معاينة إستعمال الرموز اللغوية و المعاني التي تحملها الألفاظ في علاقات الناس بعضهم ببعض. و هنا يظهر بوضوح التداخل العضوي و الوظيفي بين اللغة و الإتصال بأشكاله و منها المؤسستي ، إلا أن المجتمع الإنساني يتميز بأنه يستعمل اللغة للتفاهم إلى درجة أن لفظ الاتصال أصبح يرادف في كثير من الحالات لفظ التفاعل مهما يكن تفاعلا من نوع خاص، و منظور إليه من جهة نظر الفرد. و يفسر بالتالي على أنه تنبيه واستجابة ، أي تفاعل بين الأفراد عن طريق الكلام من حيث ما يقصده المتكلم (المرسل) - و هذا هو التنبيه و ما فهمه المستمع أو المخاطب (المستقبل) وهو الاستجابة.<sup>(36)</sup>

و تعتبر كل من اللغة و الإشارة من أهم العمليات الاتصالية الأولية في المجتمع و المؤسسة، من حيث تقليد السلوك الظاهر، فضلا عن مجموعة كبيرة من العمليات



الضمنية التي لا يمكن تعريفها تعريفًا دقيقًا، و التي تترتب على السلوك الواضح أو الظاهر، و التي يمكننا إعتبارها إيجاءات إجتماعية. و اللغة هي أوضح أنماط السلوك الاتصالي و لا نحتاج إلى تعريفها هنا إلا على أنها : تتكون من كل الحالات المعروفة لنا من أداة كاملة للتعبير بالرموز الصوتية التي تتميز بالقدرة على تحديد كل المضامين الاجتماعية المعروفة و التي تشتمل على كل ما يدرك عن طريق الحس، في كل الخبرات التي إكتسبها المجتمع و أعضائه عبر التاريخ. فاللغة على هذا النحو هي محور الاتصال الأول في كل المجتمعات سواء أكانت هذه المجتمعات و المؤسسات صغيرة الحجم، أم ضخمة الحجم و بعض النظر عن طبيعة نشاطها.و الإشارات و الإيماءات لا تنطوي على مجرد تحريك الأيدي أو أعضاء الجسم الأخرى فحسب . إذ أن تنغيم الصوت عند أداء الجمل فلا يعبر عن المواقف و المشاعر بنفس القدر الذي قد يعبر عنه إشارة مرئية كالتلويح بقبضة اليد أو تحريك الكتف ... و مع أن نطاق الإيماءات يتداخل مع نطاق اللغة، فإن هناك حدود معينة و لكنها ثابتة بينهما، و قد تكون الكلمات في هذه الحالة معبرة عما نريد إظهاره، على حين تصدر الإيماءات على الرغم منا.و الاتصال اللغوي بالمقارنة مع التعبير بالإيماءات هو الشكل الرسمي الذي يقره المجتمع و مؤسساته،ومن هنا نستطيع أن نفسر بالفطرة رموز الإيماءات غير الواعية نسبيًا على أنها مغزى نفسي يفوق في سياق معين.<sup>(37)</sup>

و في مثل هذه الحالات يكون صراع بين الاتصالات الظاهرة و الخفية في نمو الخبرات الاجتماعية للأفراد سواء في المجتمع أو داخل مؤسساته. و الشرط الأول لترباط المجتمع هو تقليد السلوك الظاهر، فهذا التقليد، بالرغم من إنعدام قصد الاتصال فيه ينطوي على القيمة في العملية الاتصالية إلا أنه في عملية الانضباط أو الاستباق مع القوانين و قواعد المجتمع ، يوافق الفرد بالفعل على المعاني التي تنطوي عليها هذه القوانين و القيم، فإذا اعتاد الموظف مثلاً الذهاب إلى مؤسسة العمل ببذلة محترمة فإن بقية الموظفين الآخرين قد يحذوا حدوده، فالأمر يبدو كما لو أن إتصالاً قد حدث ثم إنبنى عليه تصرف أو سلوك. ووظيفة اللغة في

مثل هذه الحالات هي بيان منطقة المحتوى الكامل لهذه الاتصالات غير الرسمية في نمو خبرات الفرد الاجتماعية. أما الإيحاءات الاجتماعية فلها طابع إتصالي أقل من السلوك الظاهر و تقليده، إذ أنها محصلة أفعال فردية و معان جديدة أصبحت ممكنة ضمناً نتيجة لهذه الأنماط من السلوك الاجتماعي.<sup>(38)</sup>

و على هذا فإن تعود بعض الموظفين الذهاب إلى العمل متأخرين في مجتمعنا الجزائري، يمكن إرجاعه إلى ما نسميه بالإيحاءات الاجتماعية المترتبة على سلوك بعض أفراد المجتمع. و أهمية الاتصالات التي لا تبدو كصيغ من صيغ المجتمع أو التي لا يعبر عنها لغوياً من الأهمية بمكان ، بحيث أن الفرد الغريب عن هذا المجتمع ، قد يحار في فهم بعض ضروب السلوك، حتى و إن كان على دراية تامة بأشكالها الخارجية ، و بالرموز اللغوية التي تصاحب هذه الأنماط من السلوك.<sup>(39)</sup>

و أبسط أنواع الاتصال هو ما نجده في الرموز العاطفية كالنغمة الدالة على الغضب التي لها في بعض الأحيان مدلول أقوى من الكلمات، و التي يحاول الأفراد أن يضبطوا سلوكهم بعدم إظهارها، حتى لا تتحط علاقتهم الاجتماعية إلى المستويات البدائية، أما اللغة بوصفها أرقى وسائل الاتصال الاجتماعي و منه اتصال المؤسسة ، فإنها تخاطب ميول و إتجاهات الأفراد العقلية بدلا من التخاطب بالإشارات أو الحركات التعبيرية كحركات اليدين و الكتفين و أعضاء الوجه أو جهاز الصوت ...الخ. بمعنى أن اللغة و الحركات من النوع الأخير استجابات مخططة لمعاني أما الحركات المعبرة عن معاني التخاطب الإنساني ، فهي إما تمثيلية كحركات اليدين و الكتفين، هز الرأس دلالة الإثبات أو النفي ... أما حركات الوجه كإبراز العينين أو مشط الشفتين أو إخراج اللسان ... أو كلامية أو صوتية، و هذه هي اللغة المستعملة في الحديث . و يلاحظ أن القدر الكبير من المشاكل الاجتماعية و المهنية، إنما تنشأ عن سوء التفاهم الناتج عن استعمال هذه الحركات في التعبير و الإتصال الاجتماعي سواء فيما بين الأفراد أو فيما بين الجماعات المهنية و الإدارية، و إن كانت الجماعات أقل تعرضاً لخطر سوء التفاهم من الأفراد، أي أنها تحمي نفسها من الآثار المضادة لسوء التفاهم، بمحاولة تفهم

الموقف الذي يكمن وراء الجماعات الأخرى، و لعل هذه الحقيقة نجدها قائمة في مجتمع الدراسة هذه حيث أكدت لنا نسبة معتبرة من أفراد المجتمع المبحوث أن للتحركات المعبرة التي يلجأ إليها المتحدث المسؤول أثناء ممارسته للاتصال مع الموظفين و العاملين و مختلف فئات الجمهور من الطلبة و الأساتذة أثر كبير في نجاح الاتصال من خلال تحقيق التفاهم و التفاعل الايجابي. إذ تتفاوت درجة الانسجام و التفاهم بين الموظف المسؤول بإعتباره القائم بالعملية الاتصالية أي كمرسل - و طبيعة اللغة المستعملة المصحوبة بالحرركات التعبيرية، من جهة و أطراف العملية الاتصالية الآخرين من الموظفين و غيرهم من جهة أخرى. و الجدول التالي يبين هذه النقطة بوضوح أكثر الجدول رقم ( 3 ) يبين درجة الانسجام و التفاهم بين القائم بالاتصال (المسؤول) و المتعاملين الآخرين من أفراد جمهور الاتصال وفقا للغة المستخدمة.

### جدول رقم (03)

النسبة %	درجة التفاهم و الانسجام	التكرار	طبيعة لغة الاتصال	المؤسسة الجامعية
06.66 %	متوسطة	100	لغة فصحي (رسمية)	باجي مختار
08 %	مقبولة	120	لغة دارجة	
13.33 %	عالية	200	لغة فصحي مع التحركات المعبرة	

18.33 %	عالية جدا	280	لغة دارجة مع الحركات المعبرة	منتوري قسنطينة
/	/	700	المجموع الجزئي	
08 %	متوسطة	120	لغة فصحي (رسمية)	
10 %	مقبولة	150	لغة دارجة	
22 %	عالية	330	لغة فصحي مع التحركات المعبرة	
13.33 %	عالية جدا	200	لغة دارجة مع الحركات المعبرة	
/	/	800	المجموع الجزئي	
100 %	/	1500	المجموع العام	

و إذا ما انتقل الاتصال من الأنواع التمثيلية و الإيمائية و الصوتية، فإنه بهذه الكيفية ينتقل من المرتبة المحدودة كوسيلة تعبير و إتصال إلى نطاق واسع في الزمان و المكان، إذ لا شك أن اللغات و إتساع مفرداتها بشكل مطرد يشمل معه جميع الحاجات الاجتماعية، هو الذي يساعد على زيادة الاتصال الاجتماعي و المؤسسي، مع إتساع نطاقه و تنوع طرقه و تقنياته و مالاتصال الكتابي بلغة رسمية في الإدارات و المؤسسات إلا تعبير عن الصور الحديثة للاتصال، و خاصة في شكله الإلكتروني الذي يجمع بين الكتابة و الصورة و الصوت، و الذي أصبح الأسلوب المنشود في إدارة الأعمال و تسيير المؤسسات باختلاف أحجامها و تنوع نشاطاتها و المؤسسة الجامعية مجال البحث ما هي إلا إحدى عناصرها و أشكالها. و ما يظهر قوة العلاقة الترابطية العضوية بين اللغة و الاتصال كذلك هو أن المختصين في الاتصال يعمدون إلى تصنيفه أحيانا تبعا للغة المستخدمة فيه. مع الإشارة أن كلمة لغة من وجهة نظر المهتمين بالاتصال الإنساني، لا تقتصر فقط على اللغة اللفظية وحدها، بل أنهم يعتبرون أي منهج أو أسلوب ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة أو إحساس، هو لغة قائمة بذاتها. و على ذلك يقسم هؤلاء المهتمين الاتصال حسب اللغة المستخدمة إلى مجموعتين:

#### 1- الاتصال اللفظي : Verbal communication

و يدخل ضمن هذه المجموعات كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها (اللفظ) كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل ، هذا اللفظ في الأصل منطوقا، يصل إلى المستقبل فيدركه بحواسه و من تم تتكون اللغة المكتوبة و تستخدم اللغة اللفظية على سبيل المثال في عدة أنشطة إنسانية و عمليات إدارية تنظيمية كالاكتامعات و المقابلات و الندوات و المناقشات ... الخ.(40) و من أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة، الكتب و المجلات و التقارير و السجلات ، والمحاضر...الخ.

## 2- الاتصال غير اللفظي : Non verbal communication :

و يشمل هذا النوع من الاتصالات كل أشكال الاتصال التي تعتمد على اللغة المكتوبة بل و يتعدى إلى الإشارات و الحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل فكرة أو معنى إلى إنسان آخر يصير مشتركا معه في الخبرة. و يقسم بعض العلماء اللغة اللفظية إلى ثلاث لغات هي:(41)

- لغة الإشارة: و تكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها المتصل في الاتصال بغيره.

ب- لغة الحركة أو الأفعال **Action Langages** : و تتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معاني و أحاسيس، ومن أمثلة ذلك ما يؤديه الموظف أو العامل من حركات يريد بها نقل رسالة أمر أو طلب لموظف آخر تكون بينهم مسافة تعيق وصول الصوت مع غياب وسائل الاتصال الأخرى العصرية مثل الهاتف و ما شابهه أو عندما يكون الموقف لا يسمح باستعمال اللغة اللفظية أو المكتوبة.

- لغة الأشياء **Onject language** : و يقصد بالأشياء ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة و الحركة للتعبير عن المعاني أو أحاسيس يريد نقلها إلى المستقبل فإرتداء البدلة الرسمية يقصد به إشعار الآخرين بالرسمية و الصرامة:

ومما سبق يتضح أن اللغة اللفظية سواء أكانت المنطوقة أو المكتوبة كأداة من أدوات الاتصال ليست سوى طريقة واحدة من طرق متعددة لنقل الأفكار و بالتالي الاتصال لخلق التفاعل و أداء المهام وحل المشكلات ضمن أطر مختلفة و متكاملة تدخل ضمن تكوين البناء العام للحياة الاجتماعية. و الاتصال بين الأفراد و الجماعات سواء داخل المؤسسات أو خارجها ليس كما يعتقد البعض مسألة كلمات فحسب، حيث أن الموظف و المسؤول في إدارة المؤسسة لا يؤثر في عملائه أثناء تعامله معهم عن طريق الألفاظ فقط، بل انه يستخدم أيضا تعبيرات الوجه و بعض الإشارات لنقل الأفكار أو الاهتمامات إليهم. و اللغة اللفظية ضرورية لكل مجتمع أو مؤسسة اجتماعية، و ترجع أهميتها إلى عدة إعتبرات منها: (42)

- أن اللغة اللفظية هي التي تصنع الفكر، وهي أساس الاتصال و التفكير و التخطيط و العمل و البحث، و بدونها يصعب علينا أن نتصور الثقافة الإنسانية أو ترقية العمل و الاقتصاد بالصورة التي نطمح إليها اليوم.

- لقد أمكن بواسطة اللغة تسجيل الجزء الأكبر من الأنشطة و الابتكارات و الثرات الإنساني، و بواسطتها يمكن المحافظة عليه و نقله للأجيال مع تدميته و تطويره.

ج- يعتبر استخدام الألفاظ وسيلة اقتصادية للتعبير عن الأفكار و الاتصال و ذلك عن طريق الكلام و الكتابة. إذ من الممكن أن يحتوي جملة قصيرة على عدد كبير من المعاني، و يتوقف إعتبر اللغة اللفظية اقتصادية أم لا على مدى ما تحققه من فهم و تفاعل و إيجاد علاقات إنسانية و معلومات و خبرات مشتركة بين أطراف العملية الاتصالية. كما تؤدي إلى حفظ الفرد لكلمات لا يدرك معناها. و هذا لا يعني أن اللغة اللفظية كوسيلة أساسية للاتصال يمكن الاستغناء عنها طالما أن لها بعض العيوب ، ولكن ينبغي أن ندرك أنها ليست الوحيدة، و يمكن الاستعانة بجانبها بلغات أخرى كاللغة غير اللفظية التي لها أثر كبير، قد يفوق أثر اللغة اللفظية ، مثل الاتصال التكنولوجي القائم على تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تجمع بين الصورة و الصوت و الكلمة المكتوبة و في الواقع ليس هناك في كثير من الحالات فصل قام بين اللغات اللفظية و غير اللفظية في العملية الاتصالية مهما اختلف الإطار أو

المجال الذي تتم فيه مجتمع عام أو مؤسسة إقتصادية أو اجتماعية مثل الجامعة مجال الدراسة. و هذه المسألة حاولنا الوقوف عليها ميدانيا من خلال استجواب و مقابلة أفراد عينة البحث و أسفرت النتائج على ما يلي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 4 ) يوضح أثر الأخطاء في اللغة المنطوقة و لغة الإشارة في الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعة

النسبة	التكرار	الفئات	المؤسسة الجامعية
26.66 %	400	وجود أخطاء في لغة المرسل عند اتصاله بك يعيقك كثيرا في فهم رسالته	جامعة باجي مختار عنابة
16.66 %	250	يعيقك أحيانا	
03.33 %	50	لا يعيقك	
46.65 %	700	المجموع الجزئي	
33.33 %	500	وجود أخطاء في لغة المرسل عند اتصاله بك يعيقك كثيرا في فهم رسالته	جامعة منتوري قسنطينة
16.53 %	248	يعيقك أحيانا	
3.46 %	52	لا يعيقك	
53.32 %	80	المجموع الجزئي	
100 %	1500	المجموع الكلي	

كما أن هناك أخطاء تصيب اللغة اللفظية و غير اللفظية، بما ينعكس على سير العملية الاتصالية و فعاليتها ضمن تنفيذ العمليات الإدارية التي تقوم عليها أنشطة المؤسسة و تجسيد أهدافها. و تعكس هذه الأخطاء التخطيط اللغوي في اللغة اللفظية (المنطوقة) و غير اللفظية (لغة الإشارة). فرغم أن اللغتين ( المنطوقة و الإشارة ) تختلفان كما ذكرنا، فإنها تتفقان في وقوع أخطاء عند إنتاج كل منهما.

فكما تقع أخطاء في اللغة المنطوقة (مثل زلات لسان المتكلم) تقع أخطاء مماثلة في لغة الإشارة (مثل زلات يد صانع الإشارة) ، كما تقع أيضا في لغة الإشارة أخطاء مشابهة لأخطاء التبادل.

حيث تؤكد المعطيات الكمية المستمدة من الميدان أن أي خطأ في لغة الشخص القائم بالاتصال يؤثر سلبا على فهم الطرف الآخر (المستقبل) لرسالته، سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة، و هذا الأثر بدوره ينعكس سلبيا على سير نظام الاتصال و نظام إدارة المؤسسة على النحو المطلوب. بل قد ذهب بعض المبحوثين في المؤسسات الجامعيتين إلى أن لا فرق بين أثر الخطأ في اللغة المنطوقة (الشفوية) و اللغة غير المنطوقة (لغة الإشارة) لان الجزائري بصفة خاصة يكثر من استعمال الحركات التعبيرية أثناء الحوار و المحادثة التي تعتبر الوسيلة الإنسانية و الملازمة لكل عملية اتصال إجتماعي أو مؤسستي. و في ذا السياق لاحظ الباحث بنفسه حادثة وقعت أثناء إجراء الدراسة الميدانية تتعلق بهذا المتغير حيث أن أحد الموظفين المسؤولين أشار إلى أحد الأشخاص الذي كان بصدد قضاء مصلحة في إدارة الجامعة بإشارة اليد على أساس الانتظار خارج المكتب و إذا بالشخص ينفعل بعنف مدركا أنه أمره بالخروج من المصلحة و أنه طرد من الإدارة و لم يتم فض النزاع إلا بعد حوار مطول تطلب وقتا و جهدا أضاع الوقت على الآخرين المنتظرين و عطل عمل الموظف في تنفيذ مهامه. و هذا ما يعبر على ما يتداول في دواليب مؤسسات الدولة من شعار: "تقريب الإدارة من المواطن" الذي يحتاج إلى تحليل و توضيح ينسجم مع منطق علم الإدارة و مبادئ إدارة الموارد البشرية الحديثة.

و من جهة أخرى يمكن أن نستخلص أن اللغة المنطوقة و لغة الإشارة تتشابهان في تنظيمها للوحدات الأساسية، في كلمات أو الإشارات، و في القواعد التركيبية التي تربط الكلمات و الإشارات لتكوين جمل، و يتمثل هذا التشابه في زلات اليد" المناظرة لزلات اللسان، بيد أنهما تختلفان في التنظيم النحوي، و أيضا في معدل الإنتاج، حيث يتفاوت أمد الوقفات و عددها نتيجة لتأثير عمل الجهاز التنفسي في الكلام، و عدم تأثير عمله في الإشارات.

و إن كان إنتاج الكلام ينبع من الشخص ذاته فهناك لون آخر من إنتاجه يعتمد على المحاورة بين شخصين، و على تبادل الآراء و الأفكار أي المحادثة و الحوار. فالمحادثة تعد شكلا من أشكال الخطاب الشفهي التي لا تقوم على قواعد محددة، أو



بناء منطقي ، بل على مجموعة من الأعراف الضمنية ، مثل تبادل الأدوار و استبقاء أو تغيير الموضوعات ... الخ.(43)

و تتفاوت كيفية تنظيم المحادثة فهي بين المعارف و الأصدقاء، قوية و ثرية دون مراعاة للقواعد، و بين الموظفين أو المشتركين في مناقشة رسمية تعتمد على السياق الاجتماعي و التنظيمي و الثقافي أو الحضاري. و تتفاوت قواعد المحادثة اللاتقة بتفاوت الثقافة و الحضارة و طبيعة التنظيم السائد، لكن الشائع أن هناك تبادلاً في الأدوار، فيقوم طرف (شخص ) بالتحدث على حده، و حين ينتهي دوره يبدأ دور الشخص الآخر (المستقبل) و قد يصدر هذا الأخير تعبيرات يؤكد أنه يتابع تسلسل أفكار المتحدث (المرسل)، و هذا يدل على ضرورة وجود طرفين يتبادلان الحوار و ينتجان رسائل اتصالية حسب الحاجة و الموقف لكن لا ينبغي أن يتداخل و يتشابك الحديث بين الطرفين في آن واحد.و يغلب على المحادثة طابع التلقائية و المرونة بعيد عن الرسمية، و هي بذلك تختلف عن غيرها من أشكال الخطاب الشفهي. ففي المناقشات يحدد الموضوع سلفاً و يحدد ترتيب المناقشين، كما يحدد الزمن الذي يستغرقه كل مناقش و في المراسيم يتفاوت عدد الحاضرين و يحدد أيضا الموضوع سلفاً كما يحدد ترتيب أدوار المدعوين و في المقابلات يتفاوت أيضا عدد الحاضرين و يحدد الموضوع جزئياً و يتنوع ترتيب المتحدثين و مع ذلك فإن جميعها يمثل ألوانا من الخطاب الشفهي ، و لكل دوره في التفاعل الاجتماعي بوسيلة ودية أو رسمية.و يخضع بناء الحوار أو المحادثة بين أطراف الاتصال عامة و في الاتصال المؤسسي على وجه التحديد إلى قواعد منها مايلي (44)

1- فتح باب الحوار و المحادثة عن طريق السؤال عن حالة الطرف الآخر (المتحدث إليه) أو طلب معلومة أو تقديم معلومة... و هي طرق للفت إنتباه الآخر و تؤدي عادة إلى تبادل أدوار المحادثة فيبدأ (س) المحادثة و يستجيب (ص) و هكذا.

2- أخذ الأدوار في المحادثة، فيجدر بالمتحدثين تحاش التخبط فيما بينهم أثناء الحوار، و يخضع ذلك لثلاث قواعد

- أن يسمح للمتحدث باختيار المتحدث إليه و ذلك بتوجيهه سؤالا إلى شخص بعينه.
  - أن يختار المتحدث إليه (المستقبل ) دوره في الحديث من تلقاء نفسه.
  - يمكن للمتحدث أن يستمر في حديثه رغم أنه غير مضطر إلى ذلك.
- و يسهل السلوك غير اللفظي (و الذي ينحصر في نظرات العين، تعبيرات الوجه، حركات الجسم ، عناصر اليد، ...) الاتصال بين المتحدث (المرسل) و المتحدث إليه (المستقبل) و يزيد في درجة التفاهم و التفاعل بينهما، مما يمكن من أداء الأدوار بفاعلية و نجاح ، و هذا ما يتطلبه التنظيم و التسيير الإداري .و بتحليل الإشارات المفترضة لتنظيم الأدوار في المحادثة بين أطراف الاتصال، يتبين أن إشارة التخلي عن الدور مثلا هي أبرز المتغيرات السلوكية التي تدل على رغبة الفرد في إنهاء دوره و هي تنحصر في الآتي :

- خفض النغمة: Pitch ، أل..... في نطق المقطع النهائي، إنهاء إيماءات اليد، إستخدام تعبيرات و مثل كما تعرف أو كذا، خفض العلو Loudness ، إتمام عبارة نحوية.و لاشك أن هناك علاقة بين محاولة المرسل التخلي عن دوره و محاولة طرف من الأطراف الأخرى (المستقبل المفترض) أخذ دوره في المحادثة و الحوار. إذ هناك وقت يكون فيه المتحدث (المرسل) يرغب في مواصلة الكلام أو الحوار لكنه يتوقف ليفكر في إيجاد الجمل المناسبة، فيظن الآخر أن كلامه قد إنتهى و في هذه الحالة قد يلجأ الأول (المتحدث ) إلى إشارة القمع" بإشارة من يده أو نظرة تبين أنه يفكر مليا و أنه لم ينته بعد من كلامه.أما حين يكف المتحدث عن الكلام (المرسل) عن الكلام و ينظر إلى المستقبل فهذه تعد إشارة إليه لكي يبدأ الكلام و يتحول بذلك إلى مرسل .

- أ- ترابط الخطاب، حيث تظهر ثقة المتحدث إليه (المستقبل) في المتحدث (المرسل). و يظهر هذا الترابط في الخطاب أو الحوار من خلال حرص كل طرف على ربط الجمل في الخطاب بواسطة مقومات التماسك مثل الإحالة و الحذف، و إستعمال

الروابط المعجمية... إلخ. وهناك قواعد تحكم الاستجابة المقبولة لدى أطراف الاتصال (المتحاورين) فمثلا إذا بدأ المتحدث كلامه بقوله لقد شرعت في تطبيق تعليمته الجديدة في العمل لتعب ،و كانت إستجابة الطرف الآخر (المروؤوس) واحدة من الاستجابات الآتية<sup>(45)</sup>

- العمل في هذه المؤسسة متعب (الاستجابة غير منطقية)
  - قمت بأخذ زوجتي إلى المستشفى (الاستجابة غريبة)
  - التعليم المطبقة مناسبة (الاستجابة قريبة من الاستجابة المقبولة).
  - ما مضمون هذه التعليمية الجديدة ؟ ( إستجابة مقبولة)
- و تحدد موضوعات الحوار في ضوء تشابك وحدات المعنى المرتبطة المسند عبر الجمل المستعملة.

4- توافر المطالب (الرسائل أو الأوامر) و الاستجابة المناسبة و غير المناسبة فالمطالب من منظور التفاعل الاجتماعي تعد وجهها هما من أوجه اللغة، فهي تدور غالبا حول محور الرغبة في حث الطرف الآخر، على أن يقوم بعمل ما. و هناك سياق حيث تكون الأوامر المباشرة مناسبة (مثل الأوامر في الإدارة العسكرية و البيروقراطية ) وفي سياق يتطلب التعبير بكلمات مناسبة و بطريقة مهنية غير مباشرة عن الطلبات الموجهة للآخرين كما هو الحال في الإدارة الديمقراطية المفتوحة) و تحدد شروط المطالب حسب بعض المختصين فيما يلي: <sup>(46)</sup>

1- القدرة : أي أن يعتقد صاحب الطلب (الموظف المسؤول ) أن لدى الموظف المروؤوس أو احد أفراد الجمهور المتعامل مع المؤسسة أن لديه القدرة على تنفيذ العمل مثل صيغة هل تستطيع إعداد تقرير عن غيابات الموظفين ؟.

2- الحاجة إلى الطلب\_: حيث أن يعتقد المسؤول أو المرسل أن الموظف يحتاج إلى توجيه و أن هذا الأخير يعتقد أن تنفيذ العمل لا يكون إلا بناءا على طلب .

3- الحاجة إلى العمل : أي أن يكون الشخص المسؤول يعتقد بضرورة تنفيذ العمل.

- الالتزام : أي إلتزام الشخص الخاضع للأمر و الطلب بتنفيذ العمل
- الرغبة : أن يكون الطرف الآخر "المستقبل" من حيث هو موظف خاضع لسلطة المسؤول،صاحب الطلب يرغب بحق في تنفيذ العمل موضوع الطلب.
- أن يكون للمسؤول أو المرسل مصدر الطلب الحق في تنفيذ العمل و ليس الاستخدام الصحيح للطلبات و الأوامر عملا هما لغويا فحسب ، بل هو أيضا مهما إجتماعيا ، حيث أنه يعكس الطبيعة الاجتماعية للمحادثة و الحوار ضمن بالعملية الاتصالية عامة و داخل المؤسسة الاقتصادية و الاجتماعية خصوصا . كما أنه يكشف عن كيفية ضبط السلوك الإنساني بطريقة مهذبة متحضرة.و لا يسمح المقام هنا بطبيعته تناول الاختلافات اللغوية الاجتماعية . كإختلاف الجنس بين المشاركين في المحادثة و الحوار، نتيجة لإختلاف السلوك في المدخل إلى الكلام أو إختلاف العمر.... إلخ . بل تجدر الإشارة فقط إلى أهميتها من منظور علم النفس اللغوي، فهي تساهم في التعرف على السلوكيات الكلام.مثلا حينما يقتحم الطرف السامع (المستقبل) الحديث عندما يهم الطرف المتحدث (المرسل) بإنهاء كلمته الأخيرة، يعد ذلك إقتحاما ثانويا، و حين يقاطع الطرف السامع (المستقبل) كلام الطرف المتحدث (المرسل) قبل نهاية كلامه يعد خرقا لدور المتحدث و يعكس محاولة للهيمنة على الحوار و حين ينحصر دور الطرف السامع (المستقبل) في تعبيرات مثل آه، يعد إهتماما قليلا بموضوع المحادثة و الحوار.(47)

و هذه النقطة تبدو مهمة في مجال دراسة الاتصال و قياس دوره الوظيفي في العمليات التنظيمية و الإدارية و العلاقات الإنسانية التي تنشأ و تتطور بين أفراد و جماعات العمل داخل المؤسسة، لهذا حاولنا استقرائها ميدانيا من خلال سؤال يتعلق بتحليل اثر مقاطعة المستقبل للمرسل أثناء حديث هذا الأخير في التواصل اللغوي و بالتالي توقف عملية الاتصال أو اضطرابها و بينهما و انعكاسات ذلك على سير العمليات الإدارية و أداء المهام المفترض أدائها من كل عضو في الهيكل الإداري للمؤسسة الجامعية حيث أفضت نتائج التحليل للبيانات الميدانية أن طريقة تدخل المستقبل في مقاطعة المرسل أثناء حديثه بغرض نقل رسالة إتصالية (تتضمن تقديم

طلب أو توجيه أمر أو طرح سؤال ) تختلف نتائجها من حالة إلى أخرى أو من موظف إلى آخر بمعنى أن أثرها ليس واحد فقد يكون إيجابي كما قد يكون سلبي .  
و الجدول رقم (5) يوضح ذلك أي أثر مقاطعة و تدخل المستقبل أثناء قيام المرسل بالحوار على استمرار العملية الاتصالية بينهما التالي يكشف ذلك .

النسبة %	التكرار	الفئات	الموضوع	المؤسسة الجامعية	
43.33 %	650	نعم	مقاطعة المستقبل المرسل أثناء كلامه يفسد الاتصال	جامعة باجي مختار عناية	
03.33 %	50	لا			
/	700	مج الجزئي			
30 %	450	نعم	تدخل المستقبل في الحوار عندما يوشك المرسل إنهاء كلامه يفسد الاتصال		
16.66 %	250	لا			
/	700	مج الجزئي			
43 %	645	نعم	تدخل المستقبل في الحوار بعد إنهاء المرسل لكلامه مفيد لنجاح الاتصال بينهما		
03.66 %	55	لا			
/	700	مج الجزئي			
48.13 %	722	نعم	مقاطعة المستقبل للمرسل أثناء كلامه يفسد الاتصال بينهما		جامعة منتوري قسنطينة
05.12 %	78	لا			
/	800	مج الجزئي			
36.66 %	550	نعم	تدخل المستقبل في الحوار عندما يوشك المرسل من إنهاء كلامه يفسد الاتصال بينهما		
16.66 %	250	لا			
/	800	مج الجزئي			
50.06 %	751	نعم	تدخل المستقبل في الحوار بعد إنهاء المرسل لكلامه مفيد لنجاح الاتصال بينهما.		
03.26 %	49	لا			
/	800	مج الجزئي			
100 %	1500	المجموع الكلي			

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية التي يتضمنها الجدول أن حوالي (1372) حالة مبحوثة بنسبة (31.46 % ) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن مقاطعة المستقبل للمرسل أثناء قيام هذا الأخير بنقل رسالة اتصالية من خلال حوار أو خطاب (يقوم به طرف في شكل اتصال مع الطرف آخر قد يكون رئيس أو

مرؤوس في الهيكل الإداري للمؤسسة الجامعية ) تعيق الاتصال الجاري و تفسده بشكل كبير مما ينعكس سلبا على إتمام هذه العملية الاتصالية و من تم على فساد العمليات الإدارية الكبرى من إتخاذ القرار و تنفيذ و متابعته و تقييمه ... الخ. في حين لم يتجاوز عدد الدين يرون عكس ذلك إلا حوالي (128) حالة نسبة (6.99%) من المجموع الكلي للمجتمع المبحوث و هذا يبرر و يؤكد ما ذكر من قبل و إلى نفس النتيجة تقريبا تم التوصل إليها فيما يخص تدخل المستقبل في الحوار خلال العملية الاتصالية عند إقتراب المرسل من إنهاء كلامه و تنفيذ نقل رسالته حيث صرح حوالي 1000 مبحوث نسبة (66.66%) من مجموع 1500 مبحوث يمثلون مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (500) مبحوث نسبة (33.33%) فقط يرون أن ذلك لا يؤثر على اكمال و نجاح العملية الاتصالية أما فيما يخص متغير تدخل المستقبل في الحوار بعد أن ينهي المستقبل كلامه فيرى حوالي (13.96) مبحوث بنسبة (93.06%) مقابل (104) مبحوث بنسبة (6.93%) أن ذلك مفيد جدا لاستمرار العملية الاتصالية و نجاحها و ارتفاع دوره الايجابي في ترقية العمل الإداري و التنظيمي. هذا و نجد في مجرى عمليات الاتصال المؤسستي عبارات التهذيب التي يميل النساء إلى استخدامها تفيد الوقوف على انماط التنغيم و النغمة الخاصة بالجمال. فالمرأة حين يستخدم من قبيل التهذيب و الكياسة نمطا إستقهاميا في جملة تقريرية. تهدف إلى التأثير في الآخرين الداخليين في شبكة الاتصال و بالتالي التأثير في إدارة المؤسسة، و أداء الموظفين و المتعاملين الداخليين و الخارجيين مع الإدارة و مصالحتها المختلفة.<sup>(48)</sup> و هذه النقطة لها وزن و تأثير لا يستهان به في دراسة الاتصال خاصة في مجال الإدارة و التنظيم لان القدرة على التعبير لها علاقة بالقدرة على الأداء الاتصالي الذي بدوره يقرر في النهاية مصير العملية الاتصالية بمختلف أساليبها و وسائلها و شبكاتها و نماذجها. و لهذه الأهمية التي تكتسبها اللغة في مجال الاتصال جاء هذا الفصل لتحليل هذا الجانب في متغيراته المتعددة سواء في صورتها التعبيرية أو الحركية و سواء عند الرجال أو النساء. و علاقة ذلك بأداء

الأفراد و الجماعات في العمل و الإدارة و ترقيته من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة ضمن النسق الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع لكل . و لكن في المقابل تتضمن اللغة بعض الجوانب تعيق الاتصال بالرغم من أن اللغة هي الوسيلة الأساسية للاتصال بين المسؤولين و بينهم و بين المرؤوسين، حيث نستطيع القول أن أعضاء كل مؤسسة يعيشون في بيئة لفظية ، ولهذا يجب أن يتمتعوا بقدرة لفظية بكفاءة، و حصيلة لغوية عالية، حتى يستطيعوا أن يؤديوا عملهم بكافية . و من الطبيعي أنه كلما ترقى الموظف في المناصب الإدارية ، فإن حاجته إلى الاتصال تزداد حتى ينجز أعماله.

و قد أشارت إحدى الدراسات إلى أن رؤساء المكاتب يقضون حوالي (74 %) من وقتهم في الاتصال، في حين يقضي رؤساء المصالح الإدارية (81 %). أما المديرون فإنهم يقضون (87%) من وقتهم في الاتصال. و الصعوبة الأساسية بالنسبة للغة هي أن كل كلمة شائعة تقريبا تحمل أكثر من معنى. إن تعدد المعاني ضروري ، لأننا نحاول أن نتحدث عن مشكلات و قضايا غير محدودة و معقدة في حين نستخدم عددا محدودا من الكلمات. و إن إستخدام بعض الكلمات أحيانا تكون مناسبة في بعض المواقف دون الأخرى.

و اللغات غنية بمعاني الكلمات، فنجد مثلا في "مجمع أكسفورد" تسجيلًا لمتوسط (28) معنى لكل من (500) كلمة الأكثر إستعمالا في اللغة الإنجليزية ، فلا عجب أننا نجد صعوبة في الاتصال فيما بيننا. و اللغة العربية غنية بمعاني الكلمات كما توضحها المعاجم العربية المختلفة ، بما يفوق المعاجم الأجنبية .<sup>(49)</sup>

و إذا كان للكلمات معان معينة، فكيف نستطيع الاستفادة منها في الاتصال بالآخرين . خاصة في عالم الاتصال المؤسستي؟إننا نستخدم الكلمة في بيئة معينة ن و نعطيها بكلمات أخرى، حتى تضيق المعنى و نضبطها بدقة أكثر. و الكلمات المفردة معان عديدة، بحيث تصبح عديمة المعنى ، إذا لم كن لها مغزى . و نتيجة لذلك فإن القائم

بالاتصال يكون مركزا حول "فكرة" بدلا "من أن يكون مركزا" حول "كلمة" فهو يعرف أن الكلمات ليس لها معنى، و لكن الناس يعنون شيئا.

و يوضح المثال التالي أهمية المغزى ، فقد كانت إحدى الإدارات الحكومية تستخدم عددا معتبرا من النساء في أعمال مكتبيه، و كان عدد كبير من منهن يعمل "بصفة مؤقتة" ، و في مناسبات كان البعض منهن يعفى من العمل ، و ينتهي العقد الخاص بهن. و عندما كان يحل موعد إعفائهن من العمل، كان مدير شؤون العاملين يعلن أسماء المعنيات بالإعفاء من خلال قائمة تسجل أعلاها عبارة " يرجى ممن سترد أسماؤهن الحضور إلى المكتب" و عند حضور السيدات كن يخطرن بأن عملهن إنتهى .و بعد مرور بضعة أيام على هذا الإعلان أعد مدير شؤون العاملين برنامجا تدريبيا لبعض الفتيات ممن يعملن في الإدارة بصفة دائمة" و قد رأى أن يعلن أسماء الفتيات بنفس الطريقة. و بمجرد إعلان أسماء الفتيات في القائمة إنخرط أغلبهن في البكاء إعتقادا منهن أنهن سيعفون من العمل ، كما كان يحدث لزميلاتهن من قبل . و قد أدى هذا الموقف إلى حالة من الفوضى و الاحتجاج لم تتمكن الإدارة من التحكم فيه إلا بعد جهد ووقت .<sup>(50)</sup> و قد نشأ هذا الموقف لأن مغزى الاتصال كان غير ملائم، و لهذا على الإداريين و القائمين بالاتصال مراعاة مغزى الاتصال في كل وضع و موقف إتصال و قد تدعم الكلمات بالصور و هذا لتوضيح الكلمات حتى يسهل الاتصال و تزداد فعاليته. و تستغل المؤسسات الصور إلى حد كبير في نظامها الاتصالي . إذ تستخدم الخرائط و الأشكال و الرسوم البيانية و الأفلام و الصور المجسمة.. الخ. لما للصور من أثر إيجابي في فهم و التفاعل الذي تتطلبه كل عملية إتصال ناجحة. لهذا يقال أن الصورة قد تعادل ألف كلمة " و هي حقيقة واقعية.

و الصورة هي وسيلة بصرية مساعدة في نقل الرسائل الاتصالية و تدفعها بكيفية فعالة، و لها تأثير كبير عندما تستخدم مع الكلمات المناسبة التي تؤدي إلى المغزى المطلوب. كما ترتبط اللغة بالأفعال التي تعتبر شكلا من أشكال التعبير و الترميز . حيث غالبا ما ينسى المديرون أن ما يقومون به أو يفعلونه هو وسيلة من وسائل



الاتصال التي يفسرها الآخرون. فمثلا نجد أن هز اليد في التحية و الابتسامة لها معنى. أن العلاوة التي تمنح للموظف لها معنى و أن الإخفاق في الفعل الملائم له دلالته في الاتصال . فالمدير الذي يتجاهل العمل أو الأداء الجيد، دون أن يذكر كلمة مجاملة ، فإنه فاشل في الإدارة و التسيير - حسب مختصي الاتصال و الإدارة - و حيث أننا نتصل من خلال الفعل و الحاجة إلى الفعل ، فإننا نعتبر أنفسنا في حالة إتصال طوال وقت العمل سواء تعمدنا ذلك أو لم نتعمده. فالذهاب إلى الموظف أو الزميل في مكتبه له معنى كما أن عدم الذهاب له معناه أيضا. و هذا يؤكد مسألة أخرى لها أهميتها و هي " أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات على المدى الطويل ". فالناس يؤمنون بالأفعال أكثر من إيمانهم بالكلمات أو الصور. فالمسؤول أو المدير - الذي يقول شيئا و يفعل شيئا آخر سيجد أن العاملين أو الموظفين "ينصتون" أكثر إلى " ما يفعله " .

و خلاصة القول إن الاتصال و خاصة في شكله المؤسستي لا يخرج عن نقل المعلومات و الفهم بين الأفراد و الجماعات ، و هو العملية الاجتماعية و الإدارية التي من خلالها يستطيع المدير أن يصل للآخرين و يقودهم. و يستطيع أن يبدأ العملية الاتصالية، و لكنه لا يتمكن من استكمالها دون الآخرين (المستقبل). و يتصل الناس حينما وجدوا باستخدام رموز اللغة و الصور و الأفعال . و يحصل المستقبل على المعنى من الرموز على أساس خبراته و ثقافته . فإذا كان الشخص لا يعرف اللغة العربية ، فإن رموزها لا تعني شيئا بالنسبة له من حيث القراءة أو الإنصات و الصور تساعد على عملية الاتصال ، و صوت الفعل كما يقال يعلو على صوت الكلمات . و هكذا تبقى اللغة بداية و نهاية كل عملية إتصال و لا يمكن تصور إتصال بدون لغة و رموزها المختلفة . و في الوقت الذي تصنع اللغة الاتصال فإن هذا الأخير يصنعها. و مع ذلك يبقى الإشكال قائما كيف تؤثر اللغة في قيام الاتصال عامة و الاتصال في المؤسسة خاصة، و ما علاقة ذلك في قيام الاتصال عامة و الاتصال في المؤسسة خاصة، و ما علاقة ذلك بتطور العمل الإداري للمؤسسات الاقتصادية و الثقافية مثل الجامعات؟.

### هوامش الفصل

1- نبيل علي: الثقافة العربية و عصر المعلومات و "عالم المعرفة" ، مطابع

الوطن، الكويت، 2001. ص-ص : 135.-136

- 2- فلوريال كولماس : اللغة و الاقتصاد ، ترجمة أحمد عوض، مطابع الوطن ، الكويت، 2000 . ص-ص : 154-155.
- 3- نبيل علي : الثقافة العربية و عصر المعلومات ، مرجع سابق. ص-ص : 139-140.
- 4- المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم: السياسات الثقافية و الاقتصادية في الوطن العربي ، تونس ، 1991 . ص: 260.
- 5- فلوريال كوماس : اللغة و الاقتصاد ، مرجع سابق . ص-ص : 172-173
- 6- AMMON (ULRICH): Germanasan, international Langage International, Journa of The Sociologie, of Langage, Landon, 1990.P :135.
- 7- عواطف عبد الرحمن : النظرية النقدية في بحوث الاتصال ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2002. ص: 55.
- 8- المرجع نفسه : ص : 56.
- 9- عبيد محمد عنان : مقدمة في أصول الإدارة و تطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة ، 1983. ص: 66.
- 10- محمد خليل : إنتاج الدلالة في النص الصحفي ، دار العربي ، القاهرة 1997. ص-ص: 112-113.
- 11- محمد سيد محمد : الإعلام و اللغة ، دار الغريب ، القاهرة ، 1985. ص: 51.
- 12- عطوف محمود ياسين : مدخل في علم النفس الإجتماعي ، دار النهار للنشر، بيروت ، 1981. ص-ص : 257-258.
- 13- طلعت منصور : العلاقة بين التفكير و اللغة ، المركز المصري للثقافة العلمية، مصر ، 1975. ص: 57.
- 14- عطوف محمود ياسين : مدخل في علم النفس الإجتماعي ، مرجع سابق. ص : 259.

15- سمر جلال : علم النفس الإجتماعي ، منشورات الجامعة الليبية ، ليبيا ، 1972. ص:257.

16- لفيجوتسكي: التفكير و اللغة ، ترجمة طلعت منصور، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، 1975 . ص : 215.

17 - طلعت منصور: سيكولوجية الاتصال ، مجلة عالم الفكر الكويتية ، المجلد (11) العدد(2) ، 1980. ص-ص: 92-93.

18- مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،(ط،2)، بيروت ، 1997. ص- ص: 104-105.

19- مصطفى حجازي : الفحص النفساني دار الطليعة ، بيروت، 1979. ص: 121.

20- محمد يسري قنصوة و احمد رشيد: التنظيم الإداري و تحليل النظم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1972 . ص : 209.

21- مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، مرجع سابق. ص : 109.

22- حمادي حسين : تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، منشورات المركز العربي للتطوير الإداري ، القاهرة ، 1991. ص: 130.

23- قنصوة محمد يسري و أحمد رشيد : التنظيم الإداري و تحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1972. ص : 70.

24-AMADOG ET.( GUITTEET) (m) La dynamique des Communications dans les Groupes, AR MAND COLIN,Paris, 1975 .P.P :52-53.

25-J.W.PFEIFFER et (J.W) JONESJ : Formation aux Relations humaines, Eurotraining, Strasbourg, France, 1975.P.P :56-58.

- 26-محمد سيد محمد : الإعلام و اللغة ، مرجع سابق . ص-ص : 56-57.
- 27-Be(GILBERT) Ville: METHODES De Communication ,  
éditions organisation, paris, 1992. p.p :121-122.
- 28- حمادي حسين : تدريبات أنماط الإتصالات التنظيمية ، مرجع سابق. ص:  
141.
- 29- محمد سيد محمد: الإعلام و اللغة ، مرجع سابق. ص : 56.
- 30- طلعت منصور : سيكولوجية الاتصال ، مرجع سابق . ص-ص: 86-87.
- 40- محمود خليل : إنتاج الدلالة في النص الصحفي،مرجع سابق. ص:81.
- 41- عبد الكريم راضي الجبوري : العلاقات العامة فن الإبداع ، دار التيسير،  
بيروت، 2001. ص-ص: 149-150.
- 42- كمال دسوقي : دينامية الجماعة في علم الاجتماع و علم النفس الإجتماعي،  
مكتبة الإنجلو المصرية ، الإسكندرية ، 1996 . ص: 352.
- 43- المرجع نفسه : ص: 360
- 44- محمد سلامة غباري : الاتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، دار الغريب ،  
القاهرة، 1980. ص: 50.
- 45- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الإجتماعية: أسسها و مناهجها،  
مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973. ص-ص: 59-60.
- 45- مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، مرجع  
سابق. ص-ص : 112-113.
- 46- سعد جلال : علم النفس الإجتماعي، مرجع سابق. ص: 261-ص: 264.
- 47- عطوف محمود ياسين : مدخل في علم النفس الإجتماعي ، مرجع سابق. ص:  
262-ص: 165.
- 48- طلعت منصور : العلاقة بين التفكير و اللغة ، مرجع سابق . ص: 78.

49- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة ، مرجع سابق. ص-ص:  
162-161.

50- طلعت منصور : العلاقات العامة، مرجع سابق. ص-ص : 90-89.

## الفصل السادس

### الاتصال الكتابي: مقوماته وأهميته الإدارية و الإنسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية

- 1.6: مفهوم اتصال المؤسسة والاتصال الكتابي.
  - 1.1.6: مفهوم اتصال المؤسسة.
  - 2.1.1.6: مفهوم الاتصال الكتابي.
  - 2.6: مقومات- شروط-الاتصال الكتابي في المؤسسة الجامعية.
  - 3.6: أهمية الاتصال الكتابي وأهدافه في المؤسسة الجامعية.
  6. 1.3: التنظيم الإداري لأعمال الاتصالات الكتابية داخل المؤسسة الجامعية.
  6. 2.3: الوحدات التنظيمية التابعة لمركز الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  6. 3.3.6: مركزية ولا مركزية الاتصالات الكتابية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  6. 4.3: تحديات الاتصالات الكتابية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  6. 4 : الأطر العامة للاتصال الكتابي في المؤسسة الجامعية الجزائرية .
  6. 5: دور الاتصال الكتابي في قيام العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 6.6: معوقات فعالية الاتصال(الكتابي) في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- هوامش الفصل.

ليس من المغالاة في شيء، إذا قلنا أن العقد الأخير من القرن(20) هو عصر الاتصالات، فلقد كرس الاتصالات نفسها، عمليا على مستوى التقنيات المستخدمة، والتي تمر بطفرات ندر أن عرفها ميدان آخر، أو على مستوى العلاقات الإنسانية، حيث تحطمت الحدود والعزلة بين الأفراد والجماعات والمجتمعات ككل، وارتباطها بالعلاقات والتفاعلات في المؤسسة، كما نسجل كثافة هذه الاتصالات في مختلف ميادين النشاط، ومنها الإدارة.

إن الاتصال لم يعد مجرد أداة مساعدة في عمليات إنتاج السلع والخدمات، بل أصبح إنتاجاً من نوع متقدم، إضافة إلى صناعة الآلات والبضائع هناك الآن صناعة الأفكار. لم يعد هناك فرد أو مؤسسة أو حتى مجتمع، يستطيع العيش والعمل في عزلة وإن كمية المعلومات المطلوبة للنشاط آخذة في الازدياد مما يفرض عمليات إتصال أكثر كثافة وأكثر إتساقاً. وقد يكون من الطريف في هذا الصدد، الإشارة إلى بنك أو مصرف المعلومات الذي أسسته إحدى أكبر شركات إنتاج الحاسبات الآلية وهي شركة (I.B.M) هذا البنك للمعلومات يوفر المعلومات الضرورية في مختلف الميادين. ولقد أخذت كبرى الشركات والمؤسسات الإنتاجية والاجتماعية ترتبط بهذا البنك للحصول على أوفر المعلومات، التي تتيح لها إتخاذ أكثر القرارات ملاءمة لأعمالها، وتحقيق أهدافها. إننا نتفق مع هذا الطرح في أن للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد والمؤسسات، إذ من خلال إرتباط هؤلاء الأفراد بالبيئة وتأثرها بها وتفاعلهم معها، يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، والاتصال في كل هذا يعتبر لب هذه العمليات وجوهرها. ومن هذا المنطلق نحاول تحليل أبعاد ومتطلبات وأهمية الاتصال في المؤسسة الكتابي، إضافة إلى الأطر العامة للاتصال في المؤسسة في قيام العلاقات الإنسانية، مع ربط كل ذلك بواقع المؤسسة الجامعية الجزائرية ومشكلاتها بدءاً الضبط مفهوم الاتصال الكتابي وما يتفرع عنه من مفاهيم فرعية أخرى ذات العلاقة المباشرة .

## 1.6: مفهوم اتصال المؤسسة و الاتصال الكتابي :

إن الدراسة العلمية لموضوع ما، تتطلب ضبطاً محكماً ودقيقاً للمفاهيم المحورية أو كلمات المفتاح في البحث، حتى لا نترك مجالاً للتأويلات الخاصة، أو الخيال الشخصي للقارئ. ولإزالة هذا الغموض وتجنب تلك التأويلات نجد أن دراسة موضوع الاتصال في المؤسسة تتطلب ضبط مفهومه والمفاهيم الفرعية ذات العلاقة المباشرة به، وإن كان هذا الموضوع في الواقع ومختلف الدراسات التي تناولت



اتصال المؤسسة وخاصة الكتابي منه، هي منبثقة من المحاولات المتعددة والمتكررة لعلماء النفس والاجتماع والاتصال في الجمع بين نظرية الاتصال ونظرية المؤسسة. والواضح أن تحديد تعريفا للاتصال في المؤسسة ومنه الاتصال الكتابي، يستدعي البحث أولا في تركيبية هذا المصطلح، والتي تجمع بين كلمتين إتصال ومؤسسة لهذا يمكن التطرق إلى تعريف اتصال المؤسسة تعريف الاتصال الكتابي .

### 1.1.6: مفهوم اتصال المؤسسة:

مما لا شك فيه أن مفهوم اتصال المؤسسة من المفاهيم الحديثة التي لا يزال العهد بالتنازل العلمي لها جد حديثا، ومن تم لم يتحدد مدلوله بعد لدى كثير من الباحثين بشكل تام، وبذلك لا يزال في حاجة إلى إسهامات الباحثين من أجل ضبطه ضبطا علميا دقيقا، حتى يصبح واضحا ومحددا، ولهذا فإن تحديده يعتبر خطوة ضرورية في هذه الدراسة العلمية الميدانية. هذا و للاتصال في المؤسسة أو كما يسميه البعض بالإداري تعريفات متعددة كل منها يستجيب للميدان الذي يستخدم فيه، وعلى ذلك لا يوجد تعريف جامع مانع متفق عليه. وليس ذلك عيبا في مجال الاتصال، وإنما هو مشكلة شائعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. وبالرغم من ذلك نميل إلى التعرض لبعض تعريفاته ومناقشتها باختصار قصد تقديم رؤية واضحة محددة، وتبرير استخدامه في هذه الدراسة. وفي هذا الصدد عرف بعض العلماء الاتصال في المؤسسة-الإداري- بأنه "عملية تبادل للمعلومات عن طريق المحادثة أو الكتابة أو الإشارة".<sup>(1)</sup>

وبهذا المعنى فالاتصال المؤسستي عملية ذات إتجاهين : إرسال و إستقبال لرسالة ما، من الممكن أن تكون لفظية(مكتوبة أو مقروءة) أو غير لفظية كالإشارات والحركات وتعابير الوجه .. ويعرف " وليم جوليك" الاتصال المؤسستي (الإداري) بأنه "عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وخارجها"<sup>(2)</sup> ويؤخذ على هذا التعريف لا يبرز دور الفهم، والتأثير في السلوك

وبيان طبيعة الوسيلة ونوع القناة... وهذه أمور وشروط ضرورية في قيام ونجاح العملية الاتصالية في المؤسسة مهما كان حجمها أو اختلف نشاطها .

كما يعرف الاتصال في المؤسسة من ناحية أخرى بأنه "طريقة إيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات والاقتراحات بصورة مفهومة من شخص إلى آخر أو عدة أشخاص، ومن تنظيم إلى آخر بطريقة كتابية أو بأية طريقة أخرى " (3) ويبدو أن هذا التعريف ينطبق إلى حد كبير على الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية مجال الدراسة، لأنه يؤكد على أهم أشكال وسائل الاتصال المؤسستي إلى جانب كل هذا تعرفه عابدة سيد خطاب وبصيغة معنى قريب بما سبقها بأنه "عملية إيصال المعلومات مع الفهم بين الأفراد والجماعات داخل منظمة معينة، وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين" (4) ويفهم من هذه التعريفات ويستنتج انه منها ما هو عام يدل على الاتصال بمعناه العام، ومنها ما يبدو انه أكثر تخصصا ودقة و إرتباطا بالواقع، لكنها تشترك فيما يلي :

أ- أن الاتصال في المؤسسة هو عملية نقل للمعلومات بين الأفراد والجماعات والأجهزة الإدارية .

ب- أن الاتصال يستهدف الفهم والتفاعل بين الأفراد والجماعات

ج- انه وسيلة لتغيير السلوك والقيم والاتجاهات والأفكار لدى الأفراد

د- أن الاتصال ظاهرة وطريقة إدارية إيجابية، ترمي إلى تحقيق التعاون وإزالة الصراع بين أعضاء وجماعات المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية.

هـ- كما أن الاتصال في المؤسسة يجمع بين كافة وسائل الاتصال: الكتابية والشفوية والمصورة .. إلخ

وهكذا من خلال ما سبق يمكن بناء التعريف التالي للاتصال في المؤسسة "بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتوجيهات والتقارير والأفكار، مع الفهم بوسائل معينة من شخص إلى آخر أو إلى جماعة والعكس، أو من جماعة إلى أخرى أو من مؤسسة إلى أخرى حسب قوانين وطرق إدارية، بهدف تحقيق أهداف وبناء علاقات وهذا التعريف يتفق إلى حد كبير مع التعريف الذي جاء به " مكليود

Macliod " للاتصال في المؤسسة : بأنه إرسال وتحويل المعلومات من مرسل ومستقبل مع ضرورة فهم المعلومات، وذلك في قضاء مؤسسة ما .<sup>(5)</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن اتصال المؤسسة -الإداري- هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام وأفراد المؤسسة وجمهورها الخارجي من مؤسسات وأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة. وهو بذلك يعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو تعليمات وقرارات أو معلومات جديدة، للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات المهنية بالتغيير والتعديل، وتوجيهه وجهة معينة تتسجم مع أهداف المؤسسة.

## 6-2.1: مفهوم الاتصال الكتابي:

فإنه لا يعدو بعد التفكير والبحث في الاتصال الكتابي، نجده انه عملية يتم عن طريقها نقل وتبادل المعلومات من أي نوع، بوسائل كتابية من أي شخص أو جهة إدارية في الهيكل التنظيمي إلى شخص، أو جهة إدارية أخرى بقصد تنفيذ أعمال وحل مشكلات لتحقيق أهداف وإحداث تغييرات. كما يمكن أن نعرف الاتصال الكتابي من حيث هو إتصال رسمي وإداري يتم في بيئة المؤسسات والمنشآت القانونية أو الرسمية. بأنه عملية إجتماعية مؤسسية، تتضمن تبادل الحقائق والوسائل بين فردين أو مجموعتين من الأفراد فأكثر، بهدف تحقيق أهداف معينة ذات طبيعة مادية أو معنوية خلال مرحلة زمنية معينة .

وبالإضافة إلى هذين التعريفين نستطيع تعريف الاتصال الكتابي كشكل من أشكال الاتصال في المؤسسة أو الإداري، بأنه تلك العملية التي بواسطتها ينقل شخص أو يتبادل معلومات وآراء ومواقف... مع شخص أو جماعة فأكثر في صورة رسائل مكتوبة ووفقا لشروط وإجراءات إدارية تحددها قوانين المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف فردية أو جماعية وبناءا على هذه التعريفات يمكن أن نحدد عناصر وخصائص هذا النوع من الاتصال الإداري من حيث أنه :

أ- أنه إتصال رسمي : غالبا ما يتم ضمن الاتصال في المؤسسة أو الإداري الذي تحكمه قوانين العمل والإدارة .

ب- أنه إتصال مكتوب : يتم بواسطة لغة رمزية متخصصة في شكل وثائق ومستندات ذات شكل وموضوع محدد قانونا .

ج- أنه إتصال : يخضع لقواعد هياكل السلطة الإدارية ومراكزها

د- أنه يختلف باختلاف : الهيكل التنظيمي والإداري لكل مؤسسة ومجالها

ومن هنا ندرك أن لكل عملية إتصال بعدا وظيفيا وإنسانيا، بمعنى له دوما وظيفة، قد تكون مقصودة واعية ومخطط لها، ولكن في أغلب الحالات يكون للإتصال وظائف ضمنية غير مخطط لها، وغير مقصودة. ولكن قبل التعرض بالتفصيل الدور الوظيفي الذي يتضمنه الاتصال عامة والاتصال في المؤسسة خاصة يجدر لنا أن نبرز مقومات هذا الاتصال . لأن اليوم من يملك معلومات أكثر هو الأقوى، لأنه من تتاح له فرصة إتخاذ القرارات المبنية على معرفة أدق بالواقع هو الذي يتعامل معه يصدق هذا الأمر على المجتمعات والمؤسسات والأفراد على حد سواء، من هنا تتضح أهمية الاتصال وخاصة الكتابي منه، لذلك أخذت المؤسسات الأكثر تقدما تعتني عناية فائقة بنظم الاتصال الخاصة بها، وتتابع أحدث التطورات التقنية في هذا المجال وتستخدمها. وهذه الدراسة تدرج ضمن هذا الاهتمام، التي نهدف من خلالها إلى إزالة الغموض عن بعض الجوانب النفسية ؟ وكذا التنظيمية والإنسانية التي تشكل مختلف أبعاد العملية الإتصالية في المؤسسة الجامعية، باعتبارها صورة تعكس واقع مختلف المؤسسات الأخرى في المجتمع الجزائري.

كما نسعى إلى إثراء النقاش والبحث، وتوسيع نطاقهما، بتقديم أجوبة لفرضيات أو إثارة مواضيع، أو طرح إشكاليات جديدة وأصلية في هذا المجال الحيوي و اللامتناهي .

## 6-2 : مقومات-شروط-الاتصال الكتابي في المؤسسة الجامعية:

رغم أن الاتصال ركنا أساسيا من أركان كل نشاط إنساني، ومقوما من مقومات التنظيمات البشرية المختلفة، التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوئها لولا هذه الأنظمة الاتصالية التي أشاءها العقل الإنساني لنقل تجاربه، والاستفادة من تجارب الآخرين. مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من التحكم في تقنيات وأساليب الاتصال داخل المؤسسات أو خارجها. نجد في الواقع أن الاتصال لم يصبح علما بالمعنى الدقيق، إلا في هذا العصر وبالتحديد منذ أواخر الأربعينيات (1948) على يد المهندس الموظف "كلود شانون"-شركة الهاتف أمريكا-الذي وضع التصميمية (الصميمة) المعروفة ذات الخمسة عناصر لعملية الاتصال، إنطلاقا من عملية الاتصال الهاتفي. هذه العناصر هي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الترميز، الرموز، القناة<sup>(06)</sup>. ورغم كونها وضعت لأغراض تقنية، فإن هذه الصميمة (التصميمية) أصبحت تشكل الإطار العام لتحليل عمليات الاتصال ومكوناتها في مختلف الميادين مثل علم النفس الاجتماعي والإدارة، والإعلام.... ولقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى اغناء معطياته مع زميله ويفر "weaver" من خلال تطوير هذه النظرية لحل العديد من مشكلات التفاعل والتبادل في علم النفس الاجتماعي...<sup>(07)</sup>

إن العناصر التي توصل إليها "كلود شانون" تمثل مكونات عملية الاتصال الأساسية، التي تشكل وحدات التحليل في دراسة هذا العلم، وهي دوما تتواجد معا كأركان خمسة لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم إذا فقد أحدها. وكل عنصر من العناصر الخمسة، يتطلب تحليل ويقوم على شروط ويؤدي وظيفة حيوية في العملية الاتصالية- لا يتسع المجال للخوض فيها.

ولكن لكي يتم الاتصال في أي مستوى بما في ذلك المؤسستي بنجاح لا بد من مراعاة وتوفير بعض الشروط النفسية والاجتماعية، والتقنية، نذكر منها إجمالا على سبيل المثال فقط ما يلي<sup>(08)</sup>:

1- أن يكون بسيطا ومفهوما وواضحا دون غموض أو تعقيدات لغوية.

- 2- أن يكون مختصرا ومباشرا.
- 3- أن يكون نتيجة مشاركة وليس سيطرة أو إستبداد فرد أو جهة على الآخرين.
- 4- أن تشمل إتجاهات كل الأفراد والمستويات-المصالح الإدارية، رغم إختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 5- توفر قدرا كافيا من الثقة بين الأطراف المختلفة في العلاقة الاتصالية
- 6- عدالة الاتصال بمعنى عدم تجاوزه الحجم المطلوب لأن الإفراط فيه يؤدي إلى نتائج عكسية سلبية .
- 7- الإقناع: لأن توفر شرط الإقناع في الاتصال سبيل الرغبة والتقبل لمحتويات الاتصال
- 8- تخطيط العملية الاتصالية، وتجنب الاتصالات المفاجئة والعشوائية قدر الإمكان، لأنها قد تؤدي إلى عكس ما يراد منها .
- 9- تنوع استخدام وسائل الاتصال ما دامت لها فعاليتها وعدم الاقتصار على وسائل معينة
- 10- مراعاة شروط وقواعد العلاقة المهنية من طرف الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة ومع الجمهور الخارجي .
- 11- إحترام شخصية كل طرف من أطراف الاتصال وإتاحة الفرصة له للتعبير والتبليغ والشرح والفهم والاعتراض والانتقاء والإدماج والتأثر ..إلخ
- 12- أن يدرك كل من واحد من أعضاء المؤسسة -الإدارة المرؤوسين- أهمية دوره في الاتصال .
- 13- إستمرار عمل قنوات الاتصال وعدم توقيفها بسبب غياب بعض مسؤولي المؤسسة أو شغور مناصب فيها
- 14- صلاحية قنوات الاتصال وتنظيمها وفعاليتها في نقل المعلومات إلى جانب ا، تكون واضحة ومعروفة لدى الجميع في المؤسسة .

وخلاصة هذه النقطة أن الاتصال هو نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر وهو المشاركة في المعنى ، والعملية التي من خلالها تستطيع المؤسسة .

وخلاصة هذه النقطة أن الاتصال هو نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، وهو المشاركة في المعنى، والعملية التي من خلالها تستطيع المؤسسة بواسطة ممثليها الاتصال بالآخرين وقيادتهم-تسييرهم- وتستطيع أن تبدأ العملية، ولكنها لا تتمكن من إستكمالها، بدون وجود المستقبل وأهداف الاتصال، هي الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في إتخاذ القرار، وتحقيق التنسيق والتخطيط والإشراف والمتابعة، والتنفيذ والإنجاز للأعمال وتتكون عملية الاتصال من التفكير، الترميز، النقل، الاستقبال، فك الرموز والفعل.

وهكذا نستخلص أن القدرة على الاتصالات مهارة يمكن تنميتها بتكوين الأفراد عامة، والإطارات خاصة على تقنيات الاتصال من أجل توضيح الشرح، والتبليغ وحسن الاستماع والتفاهم والنفاش والحوار، وتقبل أفكار الآخرين بعيدا عن الخلفيات والأفكار المسبقة. ولما كان لكل عمل هدف ووظيفة، فإن الاتصال، هو العملية التي من خلالها تتم جميع التفاعلات الإنسانية، والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية: الإدارة، العاملون والنقابات العمالية وجالسهم. والاتصال في المؤسسة -الإداري- أهميته لأنه المسار الطبيعي الذي تتم من خلاله مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية، لهذا كان لا بد من أبرز هذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال وخاصة المؤسستي منه (9).

### 6.3: أهمية الاتصال الكتابي وأهدافه في المؤسسة الجامعية:

يعتبر الاتصال في المؤسسة بمثابة الجهاز العصبي في الكائن الحي، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف مراكز الجهاز الإداري إلى مركز صناعة القرار في المؤسسة ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ .

تتوقف فعالية الإدارة على سلامة نظام الاتصالات. ولهذا يقرر " شاستر برنارد" "إن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال".<sup>(10)</sup> و يذهب " د : سيد هواري" إلى نفس الفكرة في قوله بأنه لا يمكن تصور تنظيم أو مؤسسة بدون إتصال ".<sup>(11)</sup>

لذلك يرتبط التنظيم في كل مؤسسة بالاتصال إرتباطا وظيفيا على الدوام، فالتنظيم هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة وللتنظيم دوما مستويان رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف، وغير رسمي أو ضمني هو عبارة عن شبكة العلاقات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي وكل من هذين المستويين له صلة وثيقة بعمليات الاتصال وتطورها ونتائجها. والتنظيم على المستويين في حالة تطور مستمر. وهذا التطور قد يكون بطيء أو سريع إيجابي أو سلبي. حيث تتجر العلاقات الإنسانية وتفقد فعاليتها، أو هي تتدهور لتدخل مرحلة الصراع، مع إنعكاسات ذلك على فعالية الموظفين والعاملين مسؤولين ومرؤوسين في أداءاتهم لمهامهم. تساعد المعلومة الصحيحة الدقيقة التي تتوافر للمدير وقت حدوث الحدث دون تأخير على جعله أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة. وتعطي المؤسسات الحديثة نظم الاتصالات والمعلومات فيها أهمية كبرى، لأنها تمثل العصب الذي يمد الإدارة بالبيانات والمعلومات، ويجعلها على اتصال دائم ببيئتها. وتمثل مراكز الاتصالات الكتابية أحد المكونات المهمة في نظم الاتصالات بالمؤسسات الحديثة، وهي تؤدي مهمة حيوية تتمثل في توفير خدمات إيصال وتوثيق تبادل المعلومات ووسائل الاتصالات المكتوبة .

وتحرص المؤسسات الحديثة على جعل مراكز الاتصالات الكتابية فيها على مستوى كبير من التجهيز والتدريب والكفاءة، لأن ذلك يساعد تلك المراكز على توفير خدمات الاتصال المكتوب. بالشكل الذي يساعد الإدارة على تحسين قدرتها على القيام بالدور المناط بها .

ومن أبرز الخدمات التي توفرها مراكز الاتصالات الكتابية للمؤسسة :<sup>(12)</sup>



- 1- إيصال وسائل الاتصال المكتوب: وهذا يحقق ربط المؤسسة بالمؤسسات والأفراد المتعاملين معها، وكذلك ربط الإدارة بالعاملين في داخل المؤسسة نفسها .
- 2- توثيق عملية الاتصال: إذ تقوم مراكز الاتصالات بتسجيل وتوثيق عمليات إرسال وتسلم رسائل الاتصال الكتابي باستخدام النماذج والسجلات المناسبة .
- 3- المحافظة على سلامة وسائل الاتصال المكتوب: توفر مراكز الاتصالات الكتابية خدمة المحافظة على سلامة وسرية وسائل الاتصال المكتوب، والتأكد من أن المرسل عليه قد تسلمها . وتحرض المؤسسات الحديثة على توفير جميع احتياجات مراكز الاتصالات الكتابية، لمساعدتها على العمل بكل كفاءة وفاعلية، ومن هذه الاحتياجات (13).

- القوى العاملة المدربة القادرة والحريصة على الإنتاجية والإتقان
- التجهيزات والتقنيات المكتبية الحديثة
- الشكل والموقع التنظيمي المناسب الذي يوفر لمركز الاتصالات الصلاحيات المناسبة لأداء مهامه .
- المكان المناسب الذي تتوفر فيه العناصر البيئية التي تساعد على الأداء الفعال .
- التطوير المستمر للإدارة وللعاملين بها
- التقدير والتشجيع والتحفيز المستمر لجهود العاملين في المؤسسة .

وللاتصالات الكتابية دور مهم وضروري في تسيير الأعمال داخل المؤسسة وأجهزتها الإدارية، ولا يزال هناك إختلاف كبير بين الوحدات والأجهزة الإدارية في النواحي التنظيمية والإجرائية، ولأهمية توحيد إجراءات الاتصالات بين الأجهزة الإدارية للمؤسسة الواحدة ومختلف المؤسسات وخاصة الحكومية أي التابعة للدولة، تكمن أهمية إجراء مثل هذه الدراسة، التي تبحث في هذا الحقل المهم والضروري.. ولأهمية الاتصال الكتابي في المؤسسات عامة والمؤسسة الحكومية خاصة، في أنه وسيلة ربط الإدارة وأقسامها بالعاملين وبالجمهور الخارجي والعكس. فمن خلال إتصال كتابي فعال (كافي، ومنظم) تستطيع إدارة المؤسسة

والأجهزة الأخرى المتعاملة معها، مما يساعد على خلق جو من التفاهم بين العاملين في الإدارة والمتعاملين مع المؤسسة .ويهدف الاتصال الكتابي في المؤسسة إلى توفير المعلومات الكاملة والصحيحة التي يحتاج إليها الإدارة والمؤسسة في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة .

ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية للاتصال الكتابي فيما يلي : (14)

- 1- توفير احدث البيانات والمعلومات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة
- 2- نقل أهداف وخطط المؤسسة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها في الخارج
- 3- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية التي تتمثل على سبيل المثال في :  
-وضع سياسات المؤسسة، وضع الخطط والأهداف، تقسيم العمل، إتخاذ القرارات، التوفيق بين جهود العاملين.

4- التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة المختلفة

- 5- توفير المعلومات والبيانات لحل المشكلات التي تعترض الإدارة بشكل سريع.
- ويعد الاتصال الكتابي الأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسات الإدارية، ويمكن تعريفه بأنه الاتصال الذي يتم بين إدارات أو أقسام الجهة وبينها وبين الأفراد والجهات الأخرى بشكل مكتوب. ومن مميزات الاتصال الكتابي.

1- توثيق عملية الاتصال

2- يتيح للمرسل الفرصة للتعبير عن آرائه وأفكاره بشكل جيد

3- أنه أقل عرضة للتغيير والتبديل

4- يتيح للمستقبل الوقت الكافي للدراسة والفهم

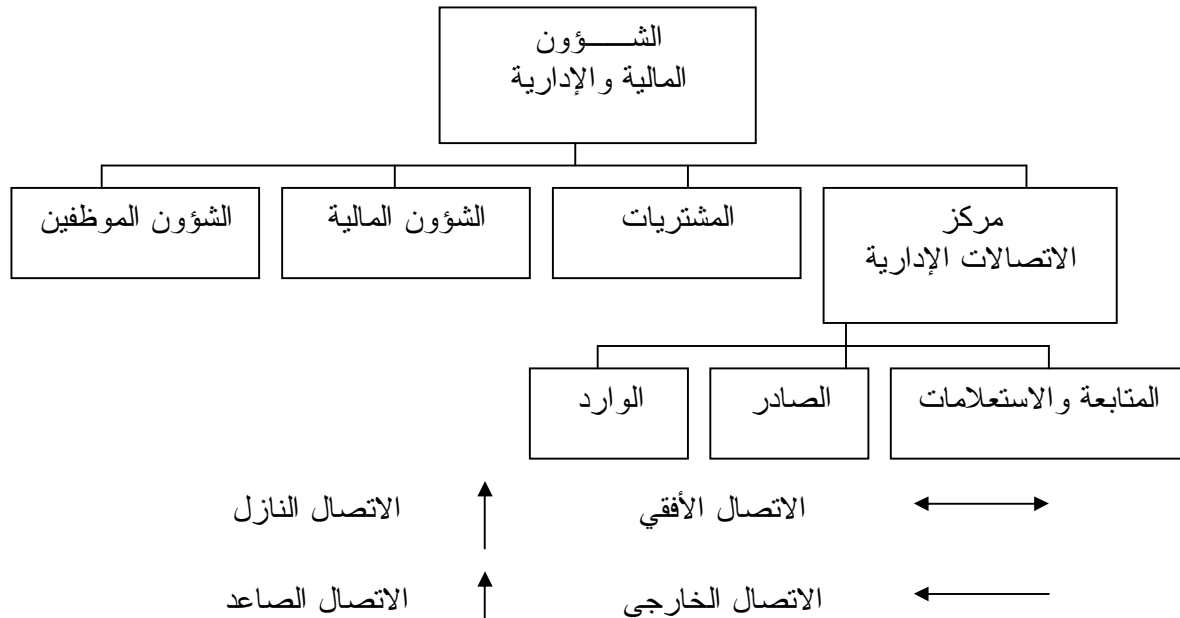
5- إمكانية حفظه لمدة طويلة والرجوع إليه بشكل سريع

ومن أنواع الاتصالات الرسمية : الرسائل والمذكرات والتقارير والنماذج والقرارات والتعاميم والبرقيات .وهناك ثلاثة اتجاهات رئيسية للاتصال الإداري داخل المؤسسات هي : (15)

**الاتصال النازل:** وهو الاتصال الذي تنساب من خلاله الأوامر والقرارات والتعليمات والخطط والطرق والأساليب التي تتعلق بتفسير الأنظمة واللوائح.. إلخ ، من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الإدارية الدنيا

**الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الذي تنتقل من خلاله التقارير واقتراحات التطوير والمشكلات... إلخ، من العاملين إلى المستويات الإدارية الأعلى.

**الاتصال الأفقي:** هو الاتصال الذي يتم بين الإدارات أو العاملين في المستوى التنظيمي الواحد، وعادة ما يتم لتنسيق المهام بين الإدارات وتبادل المعلومات. إلخ يضاف إلى تلك الاتجاهات اتجاه آخر خارجي، وهو الاتصال الذي يتم بين الجهاز الإداري والأجهزة الأخرى، وعادة ما يكون مرتبطا بالمتصل وبموضوع الاتصال، فكلما كان الموضوع مهما كان الاتصال بالمستويات العليا والعكس، ويوضح الشكل رقم (16) اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة.



### 6-3.1: التنظيم الإداري لأعمال الاتصالات الكتابية داخل المؤسسة الجامعية :

وحدة الاتصالات الإدارية هي الوحدة التنظيمية المساعدة المسئولة عن تقديم الخدمات، التي تكفل تسهيل الاتصال الكتابي داخل المؤسسة وبين المؤسسة وغيرها من المؤسسات والأفراد، كما تقوم بتوفير خدمات الاستعلام لمراجعي المؤسسات .

هذا و وحدة الاتصالات الإدارية أهداف وتتركز فيما يلي : (16)

1- ضمان سرعة وكفاءة الاتصال الكتابي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى والأفراد.

2- المحافظة على سرية المعلومات التي تحويلها وسائل الاتصال الكتابي الواردة والصادرة

3- توثيق مراسلات الجهاز الواردة والصادرة، حتى يمكن الرجوع إليها بسرعة وبسهولة .

4- توفير المعلومات والخدمات التي يحتاج إليها مراجعو الجهاز.

5- مساعدة إدارات وأقسام المؤسسة المختلفة على إنجاز أعمالها بسرعة، من خلال استقبال المعاملات الواردة وتوزيعها على إدارات الجهاز بسرعة وسهولة، وكذلك القيام بأعمال نقل المراسلات داخل الجهاز ومتابعتها

6- تطوير وحدة الاتصالات الإدارية بشريا وتقنيا وإجرائيا .

### **2.3.6: الوحدات التنظيمية التابعة لمركز الاتصالات الكتابية داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية :**

يتكون مركز الاتصالات الإدارية من الوحدات التنظيمية التالية (17):

1- **وحدة الوارد:** وهي الوحدة التنظيمية التي تتولى استقبال وسائل الاتصال الكتابي القادمة من خارج المنظمة أو من داخلها ثم إيصالها للشخص المسئول بعد إجراء عمليات المراجعة والتوثيق واللازمة .

2- **وحدة الصادر :** وهي الوحدة التنظيمية التي تتولى إرسال المراسلات الصادرة من المنظمة إلى المنظمات أو الأفراد، بعد إجراء عمليات المراجعة والتوثيق اللازمة .

3- **وحدة الاستعلام والمتابعة :** وهي الوحدة التنظيمية التي تتولى متابعة المعاملات الواردة للمنظمة، وتقديم المعلومات التي يحتاج إليها المراجعون عنها .

وهناك وحدات تنظيمية أخرى كوحدة البرقيات، ووحدة التعاميم، ووحدة التلكس ... إلخ، وعادة ما تكون هذه الوحدات في الأجهزة الإدارية الكبيرة. ويرى

بعض المتخصصين جمع وحدتي : الوارد والصادر، في وحدة يطلق عليها اسم "وحدة البريد" بحيث يكون العمل فيهما على شكل مجموعة عمل، ففي الأوقات التي يكثر فيها العمل المتعلق بالبريد الوارد يعمل معظم العاملين على إنجاز ذلك العمل. وحين يكثر العمل المرتبط بالبريد الصادر تتحول المجموعة لإنجازه. وهذا يساعد على حسن الاستفادة من القوى العاملة، كما يساعد على سرعة إنجاز الأعمال<sup>(18)</sup>.  
وقد يضم على وحدة الاتصالات الإدارية وحدة المحفوظات، ووحدة النسخ، ووحدة التصوير، وذلك نظرا لارتباط عمل هذه الوحدات بعمل مركز الاتصالات الإدارية. ووحدات التنظيمية التابعة لمركز الاتصالات الإدارية مهام أهمها<sup>(19)</sup>:

### 1- وحدة الوارد :

- استقبال وتسلم جميع المرسلات الواردة
- فرز المرسلات الواردة ومراجعة المراسلات الرسمية منها
- ختم المراسلات الواردة، وفهرستها وتوجيهها إلى الإدارات المختصة، بعد تسجيلها في البيانات الخاصة بذلك
- تسليم المراسلات الواردة إلى الإدارات أو الأقسام المختصة .

### 2- وحدة الصادر :

- استقبال وتسلم المراسلات الصادرة من إدارات وأقسام الجهاز
- مراجعة المراسلات الصادرة للتأكد من توافر الشروط الشكلية والموضوعية فيها
- فهرسة المرسلات الصادرة، وفرزها حسب طرق التوزيع
- تسجيل المراسلات الصادرة في البيانات الخاصة بذلك
- إعداد المرسلات للتصدير وتسليمها إلى الجهات الخارجية
- حفظ صور المراسلات الصادرة

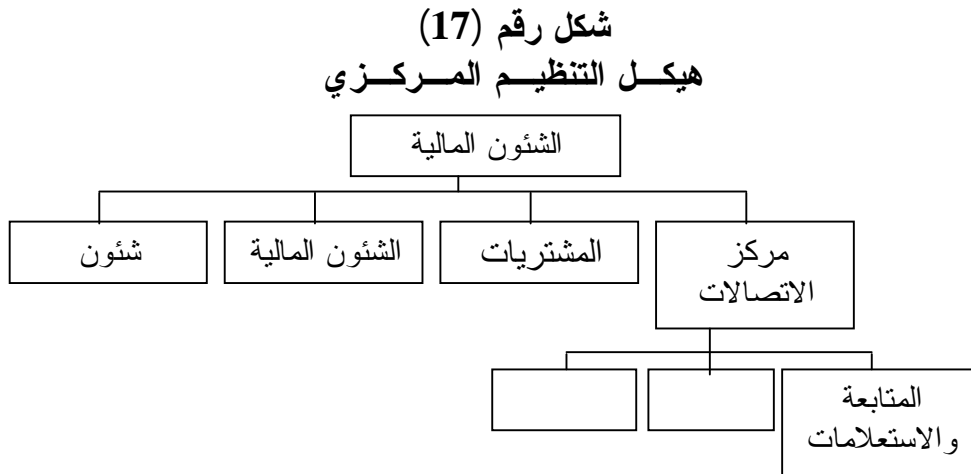
### 3- وحدة المتابعة والاستعلامات :

- الاتصال بالإدارات والأقسام المختصة لحثها على سرعة إنجاز المراسلات الواردة.

- إعداد مذكرات متابعة لحث الإدارات على سرعة إنجاز المراسلات الواردة
  - تزويد جمهور المراجعين بالمعلومات عن مدى إنجاز المعاملات الواردة.
  - تسديد المراسلات الصادرة في الحقل الخاص بذلك في بيان الوارد بعد تصديرها.
- 6.3.3: مركزية ولا مركزية الاتصالات الكتابية داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية :**

يأخذ الشكل التنظيمي لوحدات بالأسلوب المركزي أو الأسلوب اللامركزي، وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله وعوامل أخرى سيجرى التعرض لها فيما بعد، وتعرف المركزية بأنها "... تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين" كما تعرف اللامركزية بأنها "انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص" وفيما يلي عرض لهذين الأسلوبين ولغيرهما بأنواعها المختلفة:

وتتولى في التنظيم المركزي: وحدة إدارية واحدة شئون الاتصالات، فهي تقوم بعملية تسلم الوارد ومتابعته وإرسال الصادر في المؤسسة كلها. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي على النحو التالي :



ولإحكام السيطرة على النواحي المالية والإدارية، تلجأ المؤسسات الإدارية في العادة إلى تطبيق نظام المركزية، إذ أن التنظيم المركزي يساعد على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الاستخدام المثل للعاملين، ويقلل من ازدواجية العمل، إلا أن من أبرز عيوبه بطء إيصال المراسلات للجهة التي تخصها خصوصا عندما يكون حجم العمل على المركز كبيرا. ولقد حدد الدكتور علي عبد الوهاب ميزات المركزية في النقاط التالية: (20)

- 1-سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة
- 2-التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانات المتاحة
- 3-صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة
- 4-تكوين فريق متعاون من متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا
- 5-عدم حدوث ازدواجية في القرارات
- 6-سهولة الرقابة وإجراءاتها .

ويرى بعض المتخصصين أن أعمال الاتصالات في المؤسسات الحكومية يجب أن تتبع الأسلوب المركزي، وذلك للمزايا التي ذكر أن التنظيم المركزي يحققها، ومنها " ... وفر في القوى العاملة اللازمة للقيام بمهامها، ووفر في وسائل النقل المملوكة لكل دائرة، كما أنها تؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق الإشراف الكامل على العاملين في مجالاتها، وبذا يسهل توجيههم والتنسيق بين أعمالهم وتدريبهم والارتقاء بمستواهم العلمي والعملية، هذا بالإضافة إلى توحيد إجراءاتها وإمكانية تبسيطها وتطويرها". ولضمان نجاح نظام مركزية الاتصالات الإدارية لابد من توافر الشروط التالية : (21)

- 1-المحافظة على الوحدة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، بمعنى أن تكون أعمال الإدارات الخدمية المساعدة لصالح كافة الإدارات الفنية، مهما تعددت وتتنوعت أمالها، دون تكرار أو ازدواجية .

2-وجود إدارات المؤسسة في مبني واحد، أو في عدة مبان متقاربة، كما هو الحال في المؤسسة الجامعية.

3-وضع (مركز الاتصالات الإدارية) في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بشكل يسمح لمديره بالاتصال المباشر والتخاطب مع كافة المسؤولين من الرؤساء والمديرين.

4-توافر مكان مناسب(لمركز الاتصالات الإدارية)،بحيث يكون هذا المكان في مقدمة المبنى عند المدخل الرئيسي للمؤسسة.

5-تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمدربين للقيام بمهامه وأعماله.

6-إعداد دليل للإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز، يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة .

7-توحيد النماذج وأشكال المعاملات والأوراق في إدارات وأقسام المؤسسة

8-أن تتناسب إمكانيات وموقع المركز مع حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها ووظائفها.

9-الأخذ في الاعتبار إمكان استخدام التجهيزات الآلية الحديثة وتحديد الأماكن المناسبة كاستخدام الأنابيب في نقل وتوزيع الوراق مثلا .

**وفي التنظيم اللامركزي :** يكون لكل إدارة رئيسية وحدة اتصالات إدارية خاصة بها، لا ترتبط بغيرها من وحدات الاتصالات في الإدارات الأخرى .

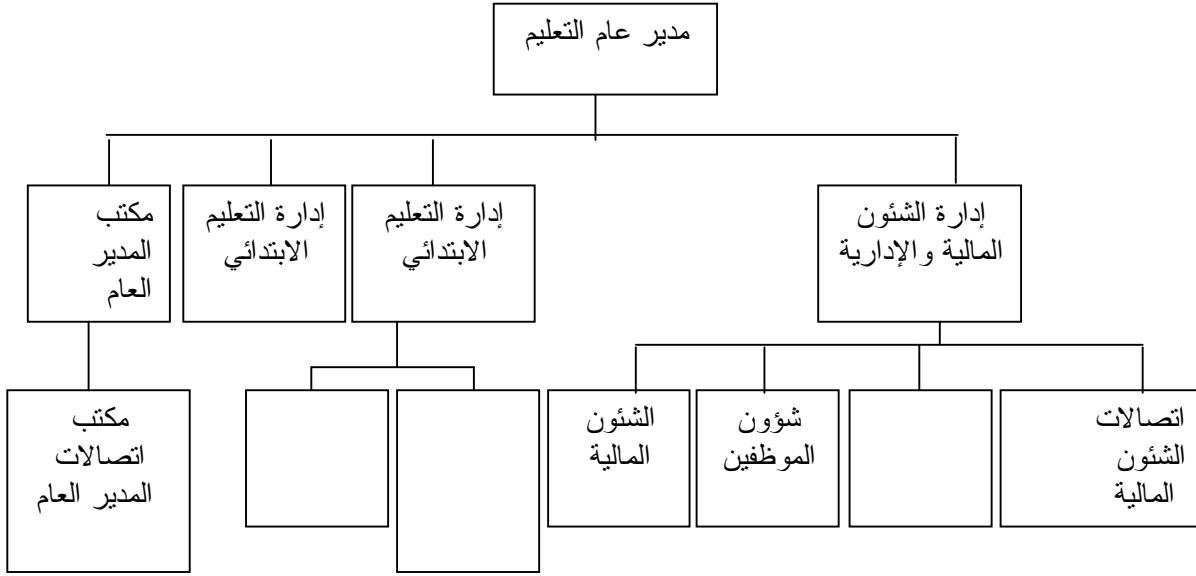
وهذا التنظيم كغيره من الأشكال التنظيمية له الكثير من المميزات، كما أن له عيوباً أيضاً، فمن مميزاته سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخصها، والتخفيف على المديرين في المستويات العليا لقيام المديرين أو الموظفين في المستويات الأدنى بالاهتمام بالأمر الرتيبة، وبذلك يتمكن المديرين في المستويات ملحا عندما تكون هناك حاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة لبيئة والموقف، وحينما لا يكون غياب سيطرة محكمة مدمرا للمنظمة.أما عيوب هذا التنظيم فغن من أبرز الازدواجية، وعدم توحيد إجراءات الاتصالات في المؤسسة، بالإضافة إلى صعوبة



السيطرة على نشاطات المؤسسة المختلفة مما قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة والخطط التي رسمتها الإدارة .

ويوضح الشكل رقم (18) هيكل تنظيمي لإحدى الإدارات التي تتبع اللامركزية الكاملة في أعمال الاتصالات الإدارية :

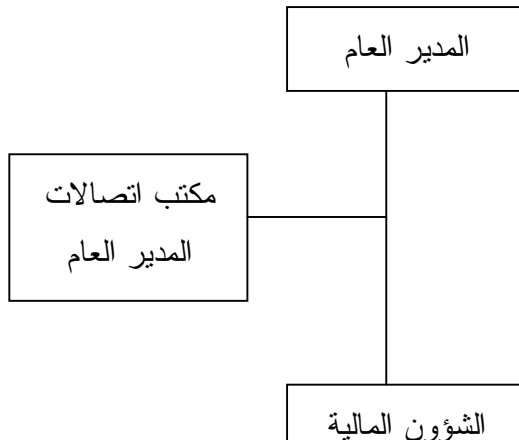
### التنظيم اللامركزي



كما يوجد ما يعرف بالتنظيم المختلط: ويجمع هذا التنظيم بين المركزية واللامركزية، حيث يوجد مركز للاتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه، وتوجد مكاتب للاتصالات في بعض الإدارات لا تخضع لأي نوع من إشراف مركز الاتصالات<sup>(31)</sup>.

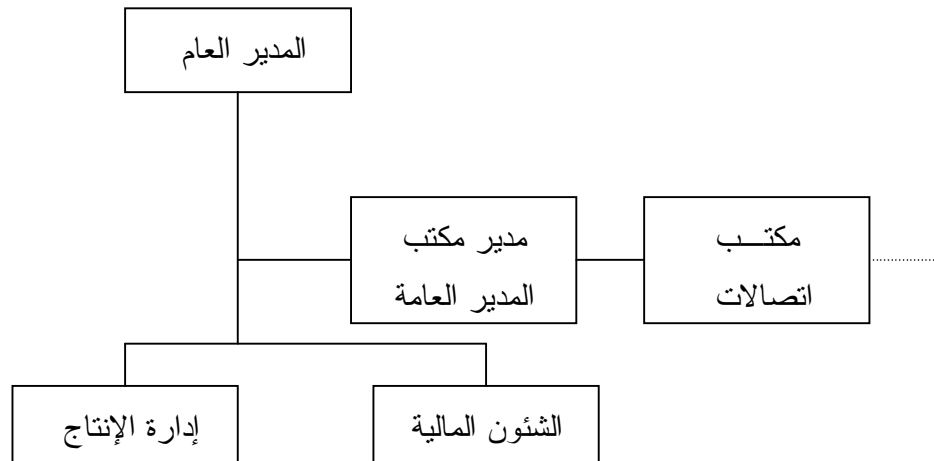
### شكل رقم (19)

### التنظيم المختلط



ويمكن أن نعثر على التنظيم اللامركزي تحت إشراف مركزي و في التنظيم يوجد مركز للاتصالات الكتابية، وفي الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصالات تخدم بعض الإدارات في الجهاز، وهي تخضع لإشراف فني من مركز الاتصالات . وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي يوفرها كل من : التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي، فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل، وتوحيد الإجراءات والنماذج، وهما من ميزات التنظيم المركزي، كما يمكن هذا التنظيم الجهاز من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية، ويحقق السرعة في وصول الأوراق للإدارات ويوضح الشكل رقم ( 20 ) التنظيم اللامركزي تحت إشراف مركزي .

### التنظيم اللامركزي تحت إشراف مركزي



### 4.3.6: تحديات الاتصالات الكتابية في المؤسسة الجامعية الجزائرية:

ما زالت الاتصالات الكتابية تعاني من عدم اهتمام المسؤولين في المؤسسات الحكومية ومنها الجامعية، وما زالت تعاني من قلة الإمكانيات والعاملين المدربين والتجهيزات الحديثة، كما أن بعضها ما زال يعمل وفق إجراءات قديمة معقدة تعطل العمل. وفي محاولة للتعرف على أوضاع الاتصالات الكتابية في المؤسسات الحكومية، قام الباحثون بالرجوع إلى عدد من البحوث التي درست واقعها، وقد بينت هذه البحوث أن الاتصالات الكتابية تعاني نواحي قصور عديدة تعوق قدرة الجهاز على تقديم خدماته، الأمر الذي يعطل المصالح العامة ومصالح المراجعين. ولقد أظهرت إحدى تلك الدراسات ما يلي : (23)

في مجال التنظيم الإداري للاتصالات الكتابية: اتباع بعض المؤسسات الحكومية اللامركزية الكاملة حيث سكون لكل إدارة أو قسم بالجهاز موظفون مختصون لاستقبال وتصدير البريد الخاص بالإدارة أو القسم. كما تبين من الدراسة أن أجهزة أخرى تتبع المركزية الكاملة حيث يكون هناك إدارة واحدة تتولى مهام الاتصالات الكتابية الجهاز .

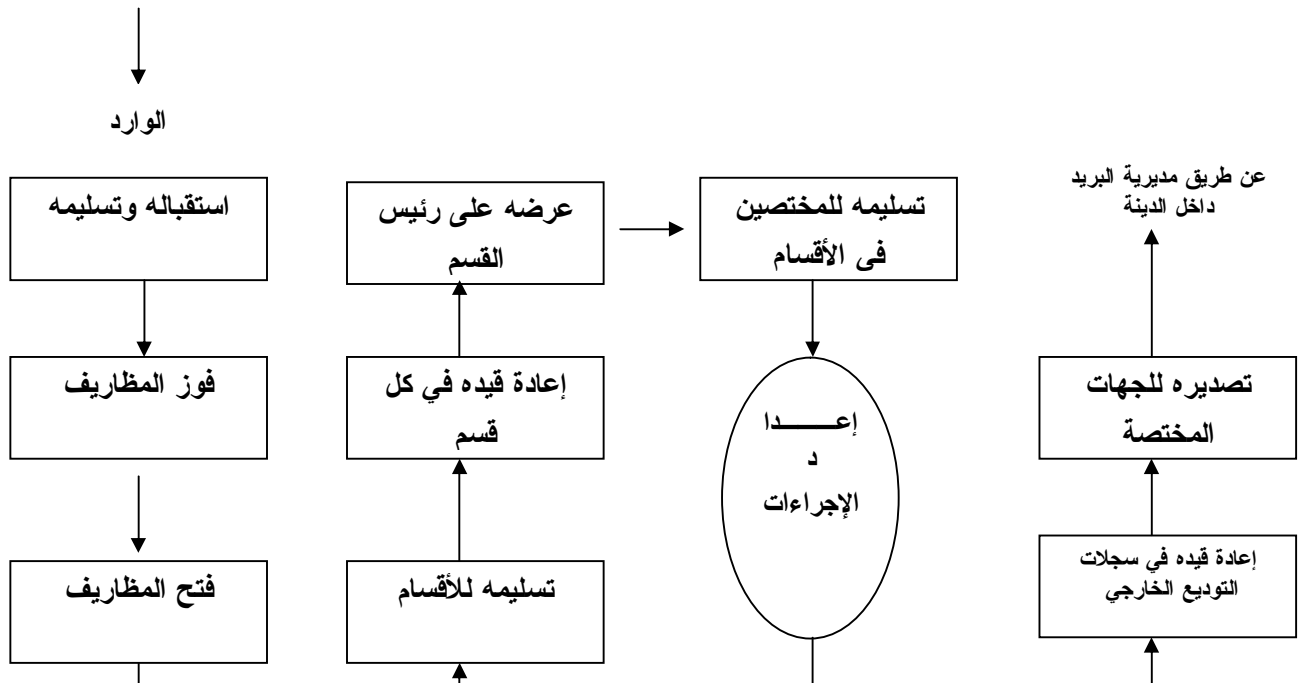
أ/-في مجال إجراءات الاتصالات الكتابية :

- 1- استقبال البريد الوارد : " تبين أن بعض الأجهزة تقوم بتصنيف وتوجيه البريد الوارد قبل فتحه، بينما تقوم أجهزة أخرى بتصنيف البريد الوارد و توجيهه بعد فتحه.
  - 2- كثرة تسجيل البريد الوارد، إذ قد يسجل الوارد مرتين أو ثلاث مرات.
  - 3- استخدام السجلات الكبيرة لعمليات التسجيل، وتتميز هذه السجلات بكبر الحجم، مما يجعلها غير عملية للتسجيل والبحث .
  - 4- كثرة الخطوات التي يمر بها الخطاب ليصل إلى الإدارة المختصة، فلقد بينت الدراسة انه يمر بسبع وأربعين خطوة .
  - 5- تطلب العمل في الأجهزة التي تتبع اللامركزية المطلقة الكثير من الأيدي العاملة في مجال الاتصالات .
  - 6- اختلاف إجراءات الوارد والصادر من جهة إلى أخرى ومن إدارة على أخرى داخل الجهة الواحدة.
  - 7- عدم التزام بعض الأجهزة بالنواحي الشكلية والموضوعية للرسالة الرسمية.
  - 8- كثرة عمليات التسجيل للبريد الصادر، فقد بينت الدراسة أن عملية تصدير الرسالة تتطلب في بعض الأحيان 42 خطوة .
  - 9- تعاني المراسلات الداخلية مشكلات مماثلة للمشكلات التي تعانيها الرسالة الخارجية من حيث كثرة عمليات التسجيل.
- وفي دراسة أخرى حول الاتصالات الكتابية في إحدى الوزارات، ظهر أن الوزارة تعاني بعض المشكلات في نظام الاتصالات الكتابية بها، وبالتحديد اظهرت الدراسة ما يلي : (24)

10- الاعتماد على اللامركزية الكاملة في تنظيم الاتصالات الكتابية، مما نتج عنه اختلاف الإجراءات والنماذج المستخدمة في الاتصالات الكتابية، وعدم وجود تنسيق في الإشراف على العاملين وتوجيههم وتطويرهم، وعدم توزيع العاملين بصورة مناسبة على الوحدات الإدارية في مجال الاتصالات الكتابية، كما أن اللامركزية الكاملة كان لها تأثير في كبر عدد العاملين وفي كثرة السيارات والتجهيزات المكتبية في وحدات الاتصالات الكتابية بالوزارة .

11- تعقيد إجراءات الاتصالات الكتابية، ويظهر ذلك من كثرة تسجيل المراسلات (بلغ عدد مرات تسجيل المراسلات الواردة والصادرة أربع مرات). ومن كثرة أعمال الاستلام والتسليم، وكثرة الشروحات والتأشير على المعاملات الواردة، ومن استخدام الوزارة لسجلات تقليدية كبيرة تعوق عمليات إرسال واستقبال الوارد والصادر. ويوضح الشكل رقم (21) إجراءات البريد في إحدى الإدارات العامة بإحدى المؤسسات الجامعية الجزائرية .

### مخطط توضيحي لإجراءات البريد في إدارة مؤسسة جامعية



ومن الدراسات التي تحدثت كذلك عن الاتصالات الكتابية، بحث عن "الاتصالات في المؤسسات الحكومية/ دراسة ميدانية عن تنظيم وإدارة الاتصالات الكتابية في إحدى الدول العربية" للأستاذين محمد الغزالي وإبراهيم شحاتة وقد قاما لاستعراض الوضع القائم للاتصالات الكتابية بتقسيم الدراسة إلى قسمين رئيسين، هما/ التنظيم الإداري لنشاطات الاتصالات الكتابية، وإجراءات تداول المراسلات في الأجهزة الحكومية وستعرض هنا أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان :

#### **ب/في مجال التنظيم الإداري لنشاطات الاتصالات الكتابية :**

كشفت الدراسة عدم وجود تنظيم إداري سليم لأعمال الاتصالات الكتابية في المؤسسة الحكومية بما يتناسب مع حجم العمال في كل منها، مما كان له تأثير مباشر أو غير مباشر في أداء مراكز الاتصالات الكتابية لنشاطاتها كما كشفت الدراسة عدم تجميع أوجه نشاطات الاتصالات في وحدة تنظيمية واحدة، بالإضافة

إلى اختلاف أسماء الوحدات الإدارية المسؤولة عن أعمال الاتصالات الكتابية، واختلاف وضعها التنظيمي، إذ أن هناك تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات الحكومية في استخدام الأساليب التنظيمية، فمعظم الأجهزة تستخدم أسلوب اللامركزي الكاملة، مما نتج عنه غياب الإشراف والتنسيق على أعمال ونشاطات وحدات الاتصالات داخل الجهاز. كذلك كشفت الدراسة اختلاف مستوى الأجهزة الإداري، إذ قد تكون وحدة الاتصالات الكتابية (وكالة/مركز/إدارة/قسم) وكشفت أيضاً اختلاف الارتباط الإداري لهذه الوحدات، فهي ترتبط بمدير الخدمات العامة، أو بالمكتب العام أو بمدير الشؤون المالية والإدارية، أو بمديري الإدارات. (25)

في مجال إجراءات تداول المراسلات في المؤسسات الحكومية تناولت الإجراءات التي تنتجها المؤسسات الحكومية في تداول مراسلاتها الواردة والصادرة، وكانت أهم نتائج الدراسة :

### **1- بالنسبة لإجراءات تداول المراسلات الواردة :**

#### **- إحضار البريد :**

كشفت الدراسة أن معظم المؤسسات الحكومية تعتمد على عدة أساليب في إحضار البريد ومن هذه الأساليب الاعتماد :

\* على مراسلي الجهاز

\* على مندوبي المديرية العامة للبريد

**-فتح مظاريف المراسلات الواردة :** أوضحت الدراسة أن العديد من المؤسسات الحكومية مازالت تستخدم الطرق اليدوية في فتح مظاريف، برغم ارتفاع عدد الرسائل الواردة لها .

**-مراجعة المحتويات :** أوضحت الدراسة أن المؤسسات الحكومية تولى مراجعة محتويات المراسلات الواردة لها عناية كبيرة، إلا أن هناك اختلافاً كبيراً في الإجراءات المتبعة في كل جهة من الجهات

**-ختم المراسلات الواردة :** كشفت الدراسة أن معظم المؤسسات الحكومية تقوم بختم مراسلاتها الواردة بختم يتكون من ثلاث خانات فقط، هي رقم القيد، التاريخ، عدد

المرفقات، وقد أدى هذا إلى إضافة بيانات أخرى، مثل : الجهة المختصة ورقم ملف الموضوع، خارج إطار الختم .

-**توجيه المراسلات الواردة للإدارات** : أسفرت الدراسة عن أن معظم المؤسسات الحكومية قد ذكرت أن عملية توجيه المراسلات الواردة إلى الإدارات المختصة تتم بعد تسجيلها في سجلات الوارد العام، وهو أمر نتج عنه تكرار عمليات التسجيل في دفاتر التوديع للإدارات، وأن الكثير من مديري المؤسسات الحكومية يتولون بأنفسهم مهمة توجيه المراسلات الواردة، أو أن موظفي الوارد يقومون بتوجيهها .

-**فهرسة المراسلات الواردة** : أوضحت الدراسة أن معظم المؤسسات الحكومية في المملكة لا تهتم بفهرسة المراسلات الواردة إليها .

-**تسجيل المراسلات الواردة وتسليمها للإدارات** : كشفت الدراسة أن معظم المؤسسات الحكومية تستخدم السجلات التقليدية في تسجيل المراسلات الواردة إليها، بالإضافة إلى انتهاجها أساليب مختلفة في قيدها .

## 2- بالنسبة لإجراءات تداول المراسلات الصادرة :

-**الاستقبال والتسلم** : أسفرت الدراسة عن وحدات الاتصالات الإدارية المركزية في معظم المؤسسات الحكومية تقوم باستقبال وتسلم المراسلات الصادرة عن كل إدارة بالتوقيع في سجل صادر الإدارة قبل تسجيلها في سجل الصادر العام .

-**تسجيل المراسلات الصادرة** : اتضح من خلال الدراسة أن أغلب المؤسسات الحكومية تستخدم سجلات الصادر العام التقليدية، وهو أمر ينتج عنه تكرار تسجيل المراسلات الصادرة في بيانات أو سجلات التوديع<sup>(26)</sup>.

-**إعداد المراسلات الصادرة للتصدير** : أوضحت الدراسة أن المؤسسات الحكومية لا تستخدم كلها الآلات الحديثة في عمليات إعداد مراسلاتها الصادرة، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات، مثل: التأخر في إنجاز تصدير المراسلات وانخفاض مستوى الدقة في إعدادها .

## 3- بالنسبة للمراسلات السرية و الواردة والصادرة :



كشفت الدراسة عن عدم وجود نظام لتداول المراسلات السرية و الواردة والصادرة في جميع المؤسسات الحكومية .

#### 4-بالنسبة لمتابعة المراسلات الواردة :

أوضحت الدراسة أن عمليات متابعة المراسلات الواردة لم تحفظ باهتمام كاف في جميع الحكومية، الأمر الذي أدى إلى تأخر الرد على المراسلات الواردة وبالتالي إلى كثرة المراجعين في تلك المؤسسات :

#### 5-بالنسبة للمراسلات الداخلية :

إتضح من خلال الدراسة أن تبادل المراسلات الداخلية في معظم المؤسسات الحكومية، يغلب عليها الطابع اليدوي المعقد، وهذا الوضع يترتب عليه كثرة أعمال القيد والتسليم والتسلم. وفي هذا المجال حاول الباحث الكشف عن طبيعة التنظيم الإداري للاتصالات الكتابية بدءا بمعرفة أسماء الوحدات الإدارية المسؤولة عن مهام الاتصالات الكتابية وكشفت الدراسة أن هذه الوحدات تتمثل في قسم الوارد والصادر وقسم الأرشيف ومصلحة الأرشيف وقسم المحفوظات .

أما بالنسبة للأساليب المتبعة في تنظيم الاتصالات الكتابية بالمؤسسة الجامعية كمؤسسة ثقافية عمومية، فقد كشفت الدراسة الميدانية عن وجود ثلاثة أساليب هي :

- أسلوب المركزية.

- أسلوب اللامركزية.

- الأسلوبين معا.

مع الإشارة إلى أن استخدام أسلوب المركزية هو الغالب في الإدارة الجامعية بنسبة (77%) وإستخدام أسلوب اللامركزي الكاملة بلغت نسبته (6,5%) فقط وكذا كانت نسبة استخدام الأسلوبين معا لا يتعدى ( 16,1%)

أما من حيث مدى ملاءمة التنظيم الإداري لوحدات الاتصالات الكتابية بالمؤسسة الجامعية، وهذا من خلال وجهة نظر العاملين في المؤسسة كشفت الدراسة

الميدانية في شكل تكرارات مطلقة وأخرى نسبية، ويوضع هذا المتغير الجدول التالي:

**جدول رقم (6) مدى ملاءمة التنظيم الإداري لوحدات الاتصالات الكتابية بالمؤسسة الجامعية الجزائرية**

النسبة %	المجموع	الأسلوبين معا	لا مركزية	مركزية	الوضع التنظيمي الرأي
56,66%	850	300	50	500	ملائم
42,33%	635	375	200	60	غير ملائم
01%	15	15	.	.	لم يجب
100%	1500	690	250	560	المجموع

ويتضح من دراسة معطيات هذا الجدول أن أسلوب التنظيم المركزي هو الأسلوب الأنسب في إدارة الاتصالات الكتابية داخل الجامعة بنسبة (56,66%) ويأتي في المرتبة الثانية التنظيم الإداري المزدوج أي الأسلوبين معا وذلك بنسبة (42,33%) أما الأسلوب اللامركزية فهو أسلوب غير مفصل لدى الغالبية من العاملين والموظفين سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء ذكورا أو إناثا .

وفيما يتعلق بالمشكلات الناتجة عن عدم ملاءمة التنظيم الإداري يمكن تلخيص أبرز المشكلات التي يفقد أفراد العينة أنها تواجههم بسبب عدم ملاءمة التنظيم الإداري للعمل في وحداتهم الإدارية فيما يلي :

- عدم وجود إشراف مركزي على العاملين
  - إختلاف إجراءات الوارد والصادر من وحدة إدارية إلى أخرى
  - ورود بعض المراسلات للإدارات غير المختصة
  - تأخر وصول المراسلات للإدارات المختلفة
  - تطلبها أيد عاملة كبيرة أي عدد كبير من العاملين مركزية توجيه المعاملات فيها.
- وإذا نظرنا إلى هذه المشكلات نظرة تحليلية نجد على سبيل المثال أن تأخر وصول

المراسلات للإدارات والأقسام الإدارية المختلفة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية بلغت (50%) أي أن حوالي (750) مبحوث من مجموع أفراد عينة البحث البالغ (1500) مبحوثا، إعتبروا أن المراسلات تأتي متأخرة إلى مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، كما أن اختلاف إجراءات الوارد والصادر في إدارة لأخرى اعتبرها حوالي (77,5%) من مجموع أفراد عينة البحث من المشكلات الكبيرة التي تعيق الاتصالات الكتابية وهذه حقيقة ومشكلة لا زلنا نلاحظها في واقع الإدارة الجامعية. وبالنسبة لطريقة وصول البريد إلى مصلحة الاتصالات الكتابية بالمؤسسة الجامعية كشفت الدراسة عن زيادة التركيز على إستخدام طريقة مراسلي الأداة الجامعية وتستخدم هذه الطريقة بنسبة (92,33%) حسب رأي حوالي (1370) مبحوث من مجموع (1500) يمثلون عينة البحث فغي حين أن طريقة وصول البريد إلى إدارة الجامعة بواسطة مصلحة البريد لا تستخدم ولا تتبع إلا بنسبة لا تتعدى (8,66%) أي حسب رأي (130) مبحوث من المجموع الكلي لمجتمع البحث .

أما فيما يتعلق بمتغير درجة إجابة مراسلي المؤسسة الجامعية الذين يتولون إحضار البريد للقراءة والكتابة، ثم تحديد أربعة مستويات في هذا الشأن هي :

- جيد، متوسط، أقل من متوسط، ضعيف، كشفت الدراسة عن النتائج التالية كما هو موضح في الجدول رقم (07)

درجة إجابة مراسلي المؤسسة الجامعية الذين يتولون إحضار البريد للقراءة والكتابة .

الفئات المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
جيد	765	51%
متوسط	615	41%
أقل من المتوسط	60	4%
ضعيف	60	4%
المجموع	1500	100%

ومن خلال القراءة الكمية والسوسيولوجية للبيانات يتبين أن فئة الذين يحسنون القراءة والكتابة بدرجة جيد هي الغالبة بنسبة (51%) أي ما يعادل (765) مبحوث من مجموع (1500) مبحوث، ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة الذين درجة إجادتهم للقراءة والكتابة متوسطة حيث بلغت نسبة هذه الفئة (41%) أي ما يعادل (615) حالة من المجتمع المبحوث، في حين كانت نسبة بقية الفئات الأخرى (اقل من المتوسط و درجة ضعيف) منخفضة جدا إذ لا تتعدى (03%) لكل منهما .

وما يمكن أن نستنتجه هنا هو أن درجة إجادة القراءة والكتابة من طرف مراسلي المؤسسة الجامعية، مقبولة جدا وتعتبر عاملا إيجابيا في ترقية الاتصال الكتابي ومن ثم تطوير الأداء الإداري للمؤسسة .

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أهمية اللغة في الاتصال المؤسستي الذي يعتبر بدوره مقوما ضروريا وفعالا في تطور الأداء الإداري بما ينعكس على تطور المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها. ولمزيد من التوضيح أكثر يمكن الرجوع إلى فصل اللغة والاتصال.ولما كان الاتصال يتأثر بالوسائل التكنولوجية والتقنية، فقد تم التعرض إلى هذا المتغير، لمعرفة مدى إستخدام الأجهزة والتقنيات في مجال الاتصالات الكتابية بالمؤسسة الجامعية، حيث تم في البداية محاولة الكشف عن أنواع الأجهزة المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية بإدارة المؤسسة، ويوضح الجدول رقم (8) النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في شكل تكرارات مطلقة وأخرى نسبية .

#### يوضح الأجهزة المستخدمة في الاتصالات الكتابية بالمؤسسة الجامعية

النسبة %	التكرار	الفئات نوع الأجهزة
70%	1050	أجهزة فاكس
15%	225	أجهزة تلكس
6%	90	حاسبات شخصية
4%	60	آلات تغليف المراسلات
05%	75	آلات كتابة العناوين

ويتضح من هذا الجدول أن الأجهزة التي تستخدم بنسبة كبيرة في مجال الاتصالات الكتابية بالمؤسسة الجامعية هي أجهزة الفاكس وذلك بنسبة (70%) من مجموع الأجهزة المستعملة في مجال الاتصال الكتابي في حين جاءت آلات تغليف المراسلات وآلات كتابة العناوين أقل الوسائل التكنولوجية إستخداما بنسبة (4%) و (5%) على التوالي.

ورغم أهمية الحاسبات الشخصية في عالم الاتصال والإدارة اليوم إلا أنها في المؤسسة الجامعية الجزائرية لم تتال مكانتها حيث لا تستعمل إلا في حدود (6%) مقارنة بالأجهزة والوسائل التكنولوجية والتقنية الأخرى مع العلم أن أجهزة التلكس موجودة ومستعملة في الاتصالات الكتابية التي تعتبر من أهم أشكال الاتصال المؤسستي وذلك في حدود (15%) من حجم إستعمال الأجهزة والتقنيات الأخرى . لكن الحديث عن تكنولوجيا الاتصال عامة والاتصال الكتابي في المؤسسة الجامعية يقودنا بالضرورة إلى البحث في إمكانية استخدام الحاسوب في أعمال الاتصالات الكتابية داخل إدارة المؤسسة الجامعية، إذ يتضح من نتائج الدراسة التي يشير إليها الجدول:

أن نسبة الأجهزة التي تستخدمها المؤسسة الجامعية في غدارة الاتصالات الكتابية بلغت حوالي (75%) وهذا ما عبر عنه حوالي (1125) مبحوث من مجموع مفردات عينة البحث البالغ (1500) مبحوثا. وهذا يعني أن الإدارة الجزائرية خاصة في المؤسسات العمومية ومنها الجامعية تولي إهتماما كبيرا بالوسائل التكنولوجية في مجال الاتصال مما يعطي لهذا الأخيرة قوة فعالية تنعكس إيجابيا على الأداء الإداري للمؤسسة الجامعية، وفي المقابل نجد حوالي (20%) إعتبروا أن استخدام الأجهزة والتقنيات المتطورة في أعمال الاتصال الكتابي غير واردة وغير محققة في واقع إدارة المؤسسة الجامعية، وهذه النسبة تعادل (300) حالة مبحوثة من المجتمع البحث، وبقي (05%) أي ما يعادل (60) حالة مبحوثة لهم رأي محدد وواضح في هذه المسألة. أما فيما يتعلق بمجالات إستخدام الحاسب الآلي (الحاسوب) في أعمال

الاتصالات الكتابية التي تعتبر أساس الاتصال المؤسستي، فقد كشفت الدراسة على أن أهم هذه المجالات هي :

- مجال كتابة التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية ..... بنسبة (50%)
  - مجال المراسلات الداخلية والخارجية ..... بنسبة (30%)
  - مجال جميع العمليات ..... بنسبة (20%)
- والجدول رقم (09) يوضح ذلك من خلال المعطيات الإحصائية التي تضمنها

#### مجالات استخدام الحاسوب في مجال الاتصالات الكتابية

النسبة %	التكرار	الفئات المجالات
50%	750	كتابة التقارير
30%	450	المراسلات
20%	300	جميع العمليات
100%	1500	المجموع

ومن حيث أنواع الحواسيب (الحاسبات الآلية) المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية : كشفت الدراسة عن ثلاث حالات ممكنة وسائدة في وقاع المؤسسة الجامعية هي :

- حاسبات (حواسب) شخصية : ونسبة إستخدامها : (40%)
- حاسبات مركزية ..... ونسبة استخدامها : (25%)
- هما معا ..... ونسبة إستخدامهما : (35%)

وتجدر الإشارة إلى أن الحواسيب الشخصية هي الحواسيب المخصصة لكل موظف

في مكتبه لاستخدامها في تنفيذ المهام والعمليات الإدارية والاتصالية اليومية وليست ملكا

للموظف. وما يمكن أن يستنتج من هذا هو أن معظم العمال يلزم الموظف بإنجازها داخل

مكتب بوسائل المؤسسة التي توفرها للموظف من أجل ضمان تنفيذ المهام والتنسيق بينها

على مختلف المستويات الإدارية. والجدول رقم (13)

أنواع الحاسبات الآلية (الحواسيب) المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية

النسبة %	التكرار	الفئات
40%	600	حواسب شخصية
25%	375	حواسب مركزية
35%	525	همامعا
100%	1500	المجموع

وإذا كانت إدارة المؤسسة الجامعية تستخدم تكنولوجيا الاتصال من من حواسب آلية وغيرها فهل يعني هذا أن الإدارة من خلال موظفيها لاستخدام السجلات التقليدية في أعمال الاتصالات الكتابية؟

في الحقيقة انتبه الباحث إلى هذا السؤال الذي يعبر عن متغير مهم يهدف إلى معرفة ما إذا كانت غدارة المؤسسة الجامعية تستخدم السجلات التقليدية إلى جانب الحواسب الآلية في مجال الاتصال الكتابي باعتباره الأسلوب الأكثر شيوعا في المؤسسات الرسمية مثل المؤسسة الجامعية. وجاءت النتائج بشأ، هذا الموضوع:

- أن (42%) أجابو بنعم بما يعادل حوالي (630) مبحوثا في حين نجد (58%) أجابو بالنفي وهؤلاء يمثلون ما يقارب (870) مبحوثا من المجموع الكلي لعينة البحث البالغ (1500) حالة مبحوثة. والجدول يوضح هذا المؤشر:

الجدول رقم (11): استخدام الحواسب الآلية إلى جانب السجلات التقليدية في

أعمال الاتصالات الكتابية

النسبة %	التكرار	الفئات
42%	630	نعم
58%	870	لا
100%	1500	المجموع

وبتحليل هذه المتغيرات وتفسيرها ومناقشة نتائجها يتضح أن الاتصال الكتابي يؤدي دورا هاما في ديناميكية نظام الاتصال المؤسستي الذي يؤثر بلا شك بدوره في زيادة كفاءة الإدارة ونجاح المؤسسة الجامعية في أداء وظائف وتحقيق أهدافها، حيث تم الكشف عن عدة جوانب تتحكم في إجراءات وأنشطة الاتصالات الكتابية التي تعتبر العمود الفقري للاتصال في المؤسسة وإن كان بعضها فني تتعلق بالبريد والوارد والصادر وبالسجلات والمراسلات الداخلية والخارجية ومراجعتها وإعدادها، لكن الباحث ركز على الجوانب العامة التنظيمية

والنفسية والاجتماعية وحتى التكنولوجية التي تدخل في بناء العملية الاتصالية، مثل نوع التنظيم الإداري والاتصال واللغة والاتصال والأجهزة والوسائل التكنولوجية والاتصال في المؤسسة، بمفي لقد استبعدت الجوانب الشكلية والفنية من الدراسة والمعالجة السوسيو إتصالية، لأنها في تقديرنا جوانب إدارية الاهتمام بها يفرغ العملية الاتصالية من محتواها الاجتماعي والإنساني لكن دراسة الاتصال الكتابي من هذه الجوانب لا يمنع من دراسته من جوانب أخرى أعم وأشمل تأخذ في الاعتبار الجوانب التنظيمية والنفسية وحتى البيئية.

وهناك نجد مسألة أخرى هامة تتعلق بالتنظيم والاتصال وهي العلاقة بين المخطط في الاتصال والفعلي، فالمخطط هو التنظيم الرسمي الموضوع في اللوائح، وهو الذي يفترض أن يطبق. ولكن ما يطبق أو الفعلي عادة بدرجات متفاوتة عن ما هو مخطط ذلك أن العاملين الذين يشغلون مختلف الوظائف والمواقع، يمارسون مهامهم من خلال تفسير ذاتي لما هو رسمي. إن الفارق بين ما هو مخطط (مبرمج) وما هو محقق أو فعلي ينعكس على نظام الاتصالات في المؤسسة، ويحدد مصيرها حيث كلما إزداد الفارق كبرت واتسعت الهوة بين التنظيم الرسمي والتنظيم الضمني غير الرسمي وبالتالي زادت كمية المعلومات والعلاقات التي تفلت من الضبط والرقابة، وقلت القدرة على التحكم في عملية التسيير، المعروف أن أحد أهم مهام مسؤولي المؤسسة هي إتخاذ القرارات، وحتى يتمكنوا من ذلك لا بد لهم من توافر



المعلومات والبيانات الضرورية عن المشاكل والمواضيع، وتتوفر هذه البيانات من خلال مختلف مصادر المعلومات في المؤسسة وخارجها، بواسطة الاتصال الصاعد وعبر قنوات متنوعة هي وسائل الاتصال وشبكاته. وعندما يتخذ المسؤولون قراراتهم لا بد من إيصالها على شكل تعليمات و أوامر إلى مواقع التنفيذ، لوضعها موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضا أن تسير المعلومات حسب الاتصال الهابط عبر قنوات معينة ووفقا لتسلسل معين يتفاوت من مؤسسة على أخرى، إضافة إلى هذه الاتصالات الصاعدة نجد الاتصالات الأفقية بين مختلف الأشخاص الذين يشغلون نفس المستوى في أقسام مختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات في أي مؤسسة على شكل شبكات الاتصال والقنوات المستخدمة فيها بيم المراكز الثلاثة التالية : (27)

- مركز المعلومات

- مركز إتخاذ القرارات

- مركز التنفيذ

ويحدد التنظيم الرسمي العلاقة بين هذه المراكز الثلاثة، حيث يحدد مثلا من له حق الحصول على المعلومات من مراكز المعلومات، وزمن له حق إصدار تعليمات إلى كل من مراكز التنفيذ وتسمى هذه العملية بإسم خطوط السلطة.

- والسؤال الآن : هو ما هي الشروط التي تحدد عملية الاتصال بين هذه المراكز؟ وما هي المحكات التي تساعد مسؤولي المؤسسة على اختيار نظام أفضل للاتصالات ضمن هذه المؤسسة؟ تقع الإجابة على هذين التساؤلين في تحليل وعلاج نقطتين أساسيتين هما :

1- وحدة السلطة الأمرة

2- نظام الإشراف

1- أما وحدة السلطة الأمرة: فتعني انه لا يجوز لأي شخص إعطاء الأوامر والتعليمات إلا إلى مرؤوسيه المباشر، الذي يقوم بدوره بإصدار الأوامر إلى

مرؤوسيه وهكذا ... وهو ما يطلق عليه اسم تدرج السلطة<sup>(37)</sup> ومعنى ذلك لا يجوز أن يكون هناك في الهيكل التنظيمي شخص لسلطة ورئيسين في الوقت نفسه .

ومبدأ وحدة السلطة الأمره هو الكفيل بالحفاظ على سلامة الهيكل التنظيمي وتنسيق الأعمال بين مختلف المستويات الإدارية، وكلما زادت حالات خرق هذا المبدأ دل لك على عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة، كما يدل ذلك أيضا على عدم تجاوز المؤسسة لمرحلة العلاقات الأولية التي تتصف بتدني درجة العلاقة الرسمية، وطغيان العلاقات الشخصية مع ما يجر من عشوائية .

-إن مبدأ وحدة السلطة الأمره: هو الذي يحصن المؤسسة ضد التخبط والتفكك والتضارب في التعليمات التي توجه إلى نفس مركز التنفيذ من أكثر من مركز واحد لاتخاذ القرار.<sup>(29)</sup> فهذه القرارات قد تتضارب فيما بينها ويزيد هذا التضارب نتيجة لعدم وصول معلومات موحدة من مراكز البيانات إلى كل مراكز القرار وبذلك يتشتت جهود العاملين بين الأوامر المتضاربة على أن الخطر لا يتوقف عند حد الاتصالات الهابطة، بل يتجاوزه إلى الاتصالات الصاعدة .

وفي هذه الحالة تقوم المرؤوسين بالالتفاف حول الرئيس المباشر وصولا إلى المستويات الإدارية العليا طمعا في التقرب منها والاستفادة من نفوذها. وقد تستخدم هذه الاتصالات للتمرد على الرئيس المباشر والنيل من سلطته، أو التهرب من المسؤولية تجاهه. وهذا بدوره يفتح الباب واسعا أمام صراع النفوذ في المؤسسة. مما ينعكس على الروح المعنوية وتماسك جماعة العمل ويؤدي إلى تدهور الأداء لدى العاملين. وإذا كان هذا المبدأ مطبقا بشكل مفرط في جموده في المؤسسات الحكومية (العامة) مما يحولها إلى بيروقراطية قاتلة تؤدي إلى طول دورة المعلومات وبطنها الشديد وتأخير التنفيذ، ويؤدي كل ذلك على هدر للمجهودات إن التحول من العلاقات الأولية إلى العلاقات الرسمية ليس بالأمر السهل سواء على المسؤول أو العامل. فالأول يود أن يشعر بسلطته تمارس مباشرة على كل المراكز والأشخاص في المؤسسة، والثاني (المرؤوس) يود أن يتقرب من السلطة كضمانة له من المفاجآت. هذا التقرب لا بد أن يكون على حساب الموضوعية في العمل.<sup>(30)</sup>

إن أحد التحديات التي تواجه المسؤول أو المسير في المؤسسة العامة في الجزائر هو كيفية إحترام وحدة السلطة الأمرة ضمانا للموضوعية والفعالية في العمل والاتصال والتسيير، بدون أن يقع في الجمود البيروقراطي الذي لا يقل في إشكالية عن العلاقات الشخصية الأولية وبعبارة أخرى أن المشكلة التي تواجه مدير أو رئيس المؤسسة العامة في الجزائر. هي كيف يوفق بين إيجابيات وحدة السلطة الأمرة بما تتضمنه من عقلانية وموضوعية والعلاقات الأولية (غير الرسمية) بما فيها من تقارب بين العاملين وبين الإدارة وبث جو المودة والثقة الذي يشعر كل واحد بالانتماء على المؤسسة ، تلك هي إحدى مهارات المدير أو المسؤول الناجح أو الفعال.. ويمكنه أن يحقق ذلك من خلال التمييز بين ضرورات العمل التي تحكمها الموضوعية والعلاقات الرسمية، وبين ضرورات تماسك الجماعة وتعزيز الصلات- العلاقات- بينها التي يحكمها المواقف الودية وبإختصار يمكن لمسؤول ا، لمدير المؤسسة الجزائرية أن يكسب هذا التحدي من خلال بث الروح العلمية في العمل وتنمية الثقة بينه وبين العاملين .

2-نطاق الإشراف : هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد. وبالطبع تزداد كمية الاتصالات بين المدير وبين العاملين معه، كلما إتسع نطاق الإشراف. ولذلك لا بد له أن يقرر المدى الأنسب لإشرافه تبعا لإستراتيجية في إدارة المؤسسة وهناك عوامل عدة تحدد نطاق الإشراف أهمها : (31)

- الوقت المتاح للمدير للاتصال مع المرؤوسين
- قدرات وطاقت وخبرة الرئيس بأعمال المرؤوسين: فكلما زادت الخبرة قل الوقت اللازم لإنجاز العمل، وبالتالي يجد المدير الوقت الكافي للإشراف .
- خبرة المرؤوسين بأعمالهم، حيث كلما زادت خبرة المرؤوسين وقلت حاجتهم للإشراف تمكن المدير من الإشراف على اكبر عدد ممكن من العاملين .
- طبيعة النشاط: فالعمل الروتيني يوسع من نطاق الإشراف ويسهله من الأعمال التي تتطلب تخطيطا وإبتكارا

- مدى إستقرار ظروف العمل : كلما استقرت ظروف العمل واتضحت، كما قلت الحاجة إلى الإشراف وزادت إمكانية إتساعه .

- درجة تفويض السلطات : فكلما إتسع مجال التفويض قلت الحاجة إلى الإشراف المباشر والمستمر على المرؤوسين، وبالتالي إتسعت دائرة إشراف المدير. وهكذا يمكن لمدير المؤسسة أن يتبع نطاق إشراف واسع أو ضيق تبعا لظروفه واختياراته ومصصلحة المؤسسة، وهكذا يرتبط بنظام الاتصال ويتأثر به ويؤثر فيه سلبا وإيجابيا حيث إتضح من أبحاث علماء الإدارة والاتصال المؤسستي في هذا الصدد لكل من هذين الأسلوبين مميزاته وعيوبه. إذ نجد مثلا أن مزايا نطاق الإشراف الواسع : (32)

1- تقصير خط السلطة، وإختصار تعدد المستويات والقضاء على الحواجز والعزلة بين الرئيس (المدير) والمرؤوسين، وهذا يجعل الاتصال مكثف ومنتظم ودائم ولا تتعرض الرسائل إلى التأويل والتحويل عند كل مركز .

2- تقصير خط السلطة والاتصال يؤدي من ناحية ثانية إلى زيادة درجة التفاهم والتقارب والتماسك مما يقضي على البيروقراطية من ناحية، ويساعد على سرعة إتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة، وهذا يزيد بدوره من فعالية العمل .

3- إن توثيق الروابط الناتجة عن الاتصالات المباشرة تؤدي إلى تنمية مشاعر الانتماء والألفة بين العاملين والقيادة، وهي مسألة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لنمو المؤسسة وإرتفاع الروح المعنوية ضمنها وتحفيز العاملين وإلتزامهم ذاتيا بأهدافها نتيجة التشاور والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات. لكن في المقابل نجد من عيوب نطاق الإشراف الواسع :

1- هدر وقت المدير في إتصالات ثانوية، لا تفيده في قيامه بوظيفته التخطيطية وخصوصا تعرضه-نتيجة الإفراط فغي سياسة الباب المفتوح-لغزو العاملين والمراجعين له. وهنا تزداد بالضرورة الاتصالات الذاتية المرتبطة بالقضايا الشخصية للعاملين على حساب الاتصالات الفنية المهنية .

2- بروز المركزية المفرطة في العمل. ولهذا ينصح أن يجد مدير المؤسسة المعادلة الملائمة لترشيد عمله واتصالاته الإدارية تبعاً لظروفه الذاتية والموضوعية. وذلك بان يسترشد دوماً بمعادلة الاتصالات الإدارية الفعالة التي تقوم على تضيق نطاق الإشراف "أي مد خط السلطة وقنوات الاتصال" إلى الحد الذي يحرره من الاتصالات الثانوية الذاتية، أو غير الضرورية لإتخاذ القرارات من ناحية وتوسيع نطاق الإشراف (أي تقصير خط السلطة وقنوات الاتصال) إلى الحد الذي يحفظ للمعلومات دقتها ونقاءها، من التحوير والتشويش، ويضمن الحد الرشيد من العلاقات الأولية المباشرة، ويشكل تفويض السلطات والمسؤوليات لمستويات المستوى الثاني والمستويات الوسيطة الحل التنظيمي الأكثر ملائمة في هذا الصدد. (33)

ولكن ما هي الأهداف التي يمكن للاتصال الإداري للمؤسسة ؟  
يهدف الاتصال الإداري إلى توفير المعلومات الكاملة والصحيحة التي يحتاج إليها الجهاز في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية للاتصالات الإدارية فيما يلي :

- 1- توفير أحدث البيانات والمعلومات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة.
- 2- نقل أهداف وخطط المؤسسة على العاملين فيها وإلى جمهورها في الخارج.
- 3- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية التي تتمثل في :
  - وضع سياسات المؤسسة
  - وضع الخطط والأهداف
  - تقسيم العمل
  - إتخاذ القرارات
  - التوفيق بين جهود العاملين والتنسيق بين العاملين والإدارة
  - التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة المختلفة
  - توفير المعلومات والبيانات لحل المشكلات التي تعترض الإدارة والمؤسسة عامة بشكل سريع .

#### 4.6 : الأطر العامة للاتصال الكتابي في المؤسسة الجامعية الجزائرية:

كما أن عملية الاتصال ليست وحيدة الجانب، بل تتم بين طرفين يتبادلان أدوار الإرسال والاستقبال، كذلك فإنها لا تتم في فراغ إن لها عدة أطر تقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها أهمها أربعة .

**أ/ الإطار الفني أو التقني:** ويتعلق بنوعية القنوات المستخدمة، ومدى قدرتها على النقل الجيد للرسائل خصائص كل منها وأفضل أوجه لاستخدامها، وكذلك أفضل الصيغ للجمع بين بعضها في أغراض الاتصال المتنوعة. وعلى هذا المستوى يمكننا أن نشير إلى أن الإطار الفني للاتصالات الإدارية يمر بمرحلة من التطور السريع جدا. وتدخل عليه كل يوم أساليب جديدة منها الحاسوب والثورة التي أحدثها في تخزين وإسترجاع وتنسيق المعلومات، ومنها التلكس الذي اختصر الزمن والمسافات وجمع بين مزايا كل من الهاتف والبرقية في آن معا، وأهم منه بالطبع الاتصالات بواسطة الأقمار الاصطناعية التي قربت أرجاء العالم، ومن أحدثها الهاتف المتلفز والنقال الذي بدأ ينتشر بقوة ويدخل بدوره ثورة جدية في عالم الاتصالات الإدارية<sup>(34)</sup> أن تطوير هذه الوسائل جعل من تبال المعلومات بواسطتها علما قائما بذاته يطلق عليه المعلوماتية. وقد يحسن أن نشير إلى أن عصر ما بعد التكنولوجيا هو تحديدا عصر أمبراطورية المعلوماتية وإمتدادها إلى كل زاوية من زوايا المجتمع في العملية التي يطلق عليها الفرنسيون إسم "معلمة المجتمع". السياق العالمي الآن بين الدول المتقدمة هو سباق على كسب معركة المعلوماتية هذه<sup>(35)</sup>

**ب/الإطار النفسي الاجتماعي :** ويختص بعلاج كل القضايا الذاتية والتفاعلية في الاتصال بين الأفراد والجماعات، وهي كثيرة جدا وحاسمة في تحديد فعالية الاتصال. على هذا المستوى تدرس كل عمليات الإدراك وصياغة الرسائل، وعمليات الانتقاء، والتحييزات المختلفة، والدوافع الذاتية ذات المستويات المتفاوتة في عمقها. كما تدرس التفاعلات العلائقية بين أطراف عملية الاتصال وما يحدث بينهم من توافق أو صراع وإشكاليات في توافق دوافعهم أو تعارضهم وأساليبهم في التعامل. ثم تدرس

مسائل الأدوار النفسية الاجتماعية لكل منهم وتأثيرها على الاتصال. إذ من المعروف أن كل منها يلعب في حياته العملية والخاصة عدة أدوار: فهو رئيس ومرؤوس، وزميل وأب وزوج وصديق، وعضو في جمعية.. ويتوقف نمط الاتصال بينه وبين الآخرين على طبيعة الدور الذي يلعبه في كل لحظة، وكذلك هناك الأدوار الاجتماعية، أدوار السن والجنس وتأثيرها على عمليات التواصل بين الأجيال وبين الجنسين (36)

**ج/ الإطار التنظيمي:** إذا كانت الاتصالات في جماعة صغيرة أو بين الأفراد تتم إنطلاقا من الإطار النفسي، فإن التواصل بين مجموعات العمل في المؤسسة لا بد أن يتم من خلال التنظيم، وعلى هذا المستوى يلعب التنظيم الإداري ونوعية الشبكات المتوفرة له دورا حاسما ففي تنسيق الجهودات وتتبعها، وتوزيع العمل وحل المشكلات، وإتخاذ القرارات وبكلمة موجزة لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها إلا إذا توفر لها، تنظيم فعال للاتصال وعلى هذا الصعيد تدرس أنواع شبكات الاتصال، ومدى ملاءمة كل منها لأهداف المؤسسة وبنيتها. (37)

**د/ الإطار الثقافي:** وهو الإطار العام الذي يشمل المستويات الثلاثة السابقة ويسبغها جميعا بطابعها. فالوسائل التقنية والتنظيمية، والعلاقات تصطبغ بخصائص الإطار الثقافي من خلال عاداته ومعايير وقيمه وإمكاناته، وتراثه... إلخ ولا شك بالتالي أن هذا الإطار من خلال قولبته لأنماط السلوك، ومن خلال ما يقوم فيه من نشاط يؤثر في جميع مراحل عملية الاتصال ومكوناتها، وبذلك فالإلمام المتعمق بخصائص الإطار الثقافي يشكل مفتاحا أساسيا في يد المسؤولين للوصول إلى العاملين والتأثير عليهم إيجابيا ومن ثم تحقيق الفعالية في إتصالات المؤسسة .

**6.5: دور الاتصال الكتابي في قيام العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل في الجامعة الجزائرية :**

إذا كان الاتصال في معناه الاجتماعي و المؤسستي عبارة عن عملية إرسال و استقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفاهية أو كتابية لفظية أو لا لفظية بين طرفي أو أكثر فإنه بذلك يعد أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات إنسانية متنوعة ومتعددة بين الناس في مختلف المواقف، سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر. و يتطلب الاتصال الجيد لإقامة العلاقات الإنسانية القوية مع الآخرين على عدة مهارات - يوردها العالم "أغان" - و لا يمكن أن يتحقق هذا الإتقان إلا بإتباع عدة خطوات أساسية و تدريب متواصل للقائم بالاتصال ، ومهما يكن فإن من أهم المهارات التي يتطلبها الاتصال الجيد أو الفعال المنتج للعلاقات الإنسانية و تقويتها نجد على سبيل المثال لا الحصر ما يلي (38):

1- مهارات الإنصات الجيد و أثره على المهارات الأخرى .

أ- الانتباه للطرف الأخر أو الأطراف الأخرى .

ب- الاستماع لما يقوله الطرف الأخر ليس بكلامه (ألفاظه) ، بل بما يقوله أيضا بحركات جسمه و تعابير وجهه ... إلخ .

ج- الفهم الدقيق لما يفكر فيه الآخرون ولما يشعرون به .

د- إبلاغ الطرف الأخر بأنك تفهم أو تحاول أن فهم ما يريد إفهامه إليك .

نلاحظ أن هذه المهارة المتعلقة بالاتصال الجيد تختلف تماما عن عملية الاستماع العادي التي تقوم به ، حيث عادة ما نفع في أخطاء الإدراك و الفهم للرسائل الاتصالية و تصرفات الآخرين و مشكلات سلوكية ، بل وخصومات في بعض الأحيان ،من جراء عدم الاتصال الجيد لما يقوله الطرف الأخر . و لا شك كل واحد منا يكون قد عاش بعض هذه المواقف التي تؤدي إلى ضياع بعض المصالح أو الترفزة و تشنج الأعصاب، من جراء سوء التفاهم الناجم عن سوء الاتصال الناتج عن عدم الإنصات الجيد.



2- إجابة الآخرين (التبليغ الجيد):تشتمل مهارة التبليغ الجيد على عدة مهارات فرعية تمكن بدورها الشخص القائم بالاتصال من تحقيق الهدف الذي يسعى إليه ، حيث إذا كان الاتصال الجيد محور عملية الاستقبال فإن التبليغ الجيد هو عملية الإرسال في عملية الاتصال و تتمثل المهارات الفرعية لهذه المهارة فيما يلي (39):

أ- **الحضور:** وتتمثل هذه المهارة في إيلاغ أو إعلام الطرف الأخر بأنك تصغي إليه باهتمام و مهتم بما يقوله.

ب- **الفهم :** و هو مهارة إعلام الطرف الأخر و بإقناعه بأنك تفهم مشاعره و أفكاره و أحاسيسه و سلوكياته.

ج -**الاحترام:** و تقوم هذه المهارة على إشعار الطرف الأخر بأنك تحترمه وذلك من خلال اتصالك و علاقتك به ، و بقاء عليه فإن تحقيق المهارات السابقة في عملية الاتصال يتطلب من الشخص الذي يعنيه تطبيق هذه المهارات تغيير سلوكه ،وتعديل بعض أنماط علاقته بالآخرين .

و يقترح أحد المهتمين بالاتصال "أغان" الخطوات التالية للقيام بتعديل أسلوب التعامل مع الآخرين أو تحسين الأسلوب المتبع(40).

أ- **تعلم مهارات جديدة في الاتصال:** وذلك ببذل وقت أكبر ، مثلا في الإنصات للآخرين قبل إجابتهم قبل إجابتهم . إن هذا المثال يوضح لنا كيف أن كثيرا من الأشخاص لا يدعون الطرف الأخر يكمل إجابته، بل يقاطعون بأجوبة معدة سلفا . وتغيير هذا السلوك يعتبر خطوة عملية هامة في اكتساب مهارة جديدة .

ب- **الإدراك:** إن إدراك الفرد لأسلوبه و طريقة تعامله مع الآخرين سواء عن طريق الخبرة أو التدريب أو عن طريق ملاحظات الآخرين ، يجعله بالتدريج قادرا على تطوير سلوكه بالتغلب على جوانب الضعف و تقوية الجوانب الإيجابية . هذا الوعي المتنامي يمكن الفرد من تحسين أسلوب تعامله مع الآخرين ،ويسهل له القيام بمهمته على أكمل وجه . فإذا أدرك الشخص بأن الآخرين يحولون إثارة أعصابه (أو

نرفزته) لأنفه الأسباب فعليه أن يعي بأن عليه تعلم تقنيات التحكم في النفس و التعامل مع الآخرين بحكمة وبرودة الأعصاب بما يحقق له المحافظة على علاقته مع الآخرين وتقويتها واستبعاد كل النتائج السلبية.

**ج- الإمكانيات الجديدة :** لا شك أن الإدراك الذاتي الذي يكتسبه الفرد كمهارة تمكنه من اكتشاف طرق و نماذج و إمكانيات جديدة لتعديل و تطوير سلوكه ، وقد تكون هذه الإمكانيات أو النماذج عبارة عن نماذج تتجلى في سلوك أحد الزملاء في فضاء العمل ، أو عبارة عن معلومات نظرية أو أمثلة عن سلوك معين ،مثل تقبل النقد بروح رياضية ، قد تتجلى في سلوك أحد الزملاء في العمل ، بحيث يتخذ الفرد منه نموذجا وأسلوبا جديدا لتغيير موقفه من نقد الآخرين له ،بحيث يستجيب لنقدهم و نفس الشيء بالنسبة لنماذج و صور سلوكية أخرى.

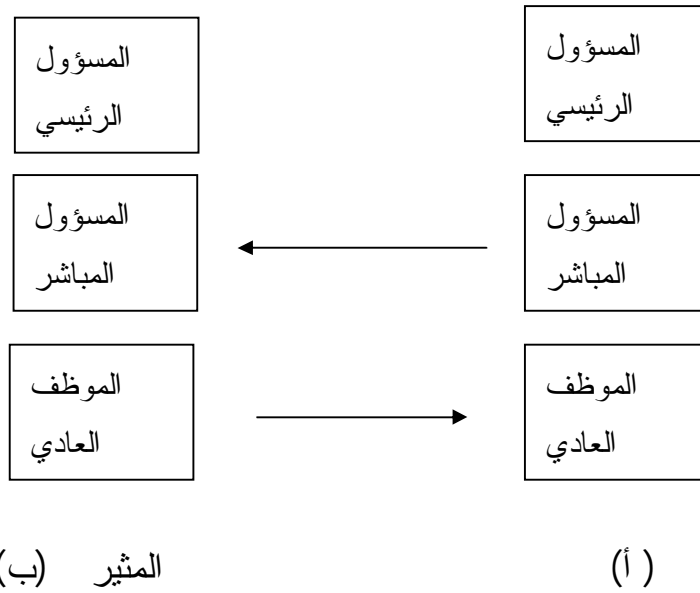
**د- التجربة ضمن المجموعة :** يمكن للفرد الذي يريد تعلم و إتقان مهارات في الاتصال و المعاملة أن يجرب المارة الجديدة ضمن مجموعة صغيرة أو مع فرد آخر يثق فيه ، وذلك قبل أن يحاول تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة ،مع أفراد آخرين لا يعرفهم ، يستدعي تطبيق هذه المهارات التدرج والتمهل ،وذلك حتى لا يصاب الفرد بالفشل أو اليأس.و لعل من المفيد أن يتعامل مع الأفراد داخل التنظيمات مهما كان حجمها ونشاطها ، وبصفة دائمة ،أن يطلع على نظرية الدكتور "أريك بيرن" "Arikburn" الذي درس بنية وديناميكية الجماعات ،وبين أسس التعامل بين فردين أو أكثر ،وهو ما يمكن أن نعبر عنه بنظرية تحليل التعامل<sup>(41)</sup> .

وتعتبر هذه النظرية ذات أهمية في مجال الأسس النفسية للتعامل مع الآخرين.و المقصود بالتعامل أي جزء سلوكي يحدث في وسط اجتماعي ما. بمعنى أي تعامل بين طرفين في حالة اتصال ،فإذا توافرت عملية الاتصال ، فإن التعامل والتفاعل، قد يؤدي إلى تكوين الجماعة بما تحمله من خصائص التماسك و التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعامل في الحقيقة لا يمكن أن يتم دون اتصال.ويمكن أن نميز حسب هذه النظرية بين نوعين من التعامل:

- التعامل المتكامل و التعامل المتصلب أو المتقاطع.

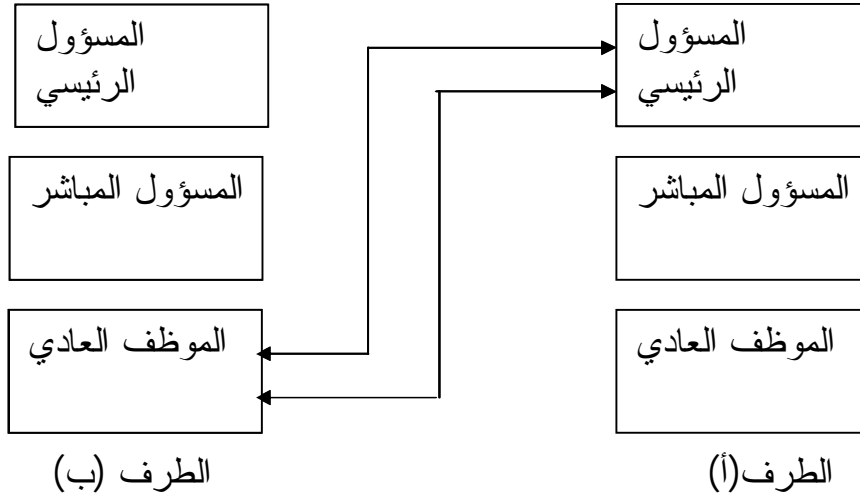
1- **فالتعامل المتكامل** : يستدعي وجود مرسل ومستقبل ، أي أن لتعامل الطرفين تعامل من الشخص (أ) و يشكل منبها و تعامل من الشخص (ب) ، ويمثل الاستجابة و يشكل التعامل المتكامل الأسلوب الأمثل للتعامل بين الطرفين ،سواء كان ذلك ضمن جماعة عمل أو بين فردين \_وجها لوجه \_ حيث يتم الاتصال بين الطرفين في سهولة ،ويسير دون أي سوء تفاهم أو تشنج<sup>(42)</sup>.

ولفهم أسلوب (التعامل المتكامل) ينبغي لنا أن نوضح ،أن التعامل بين طرفين (أ)و (ب) يمكن توضيحه وفق الشكل (22) حيث محور (المثير ) من الطرف (أ) إلى (ب) الذي يخرج منه المحور ،ويمتد إلى الطرف (ب) ، ويشكل الاستجابة<sup>(40)</sup> المثير الاستجابة



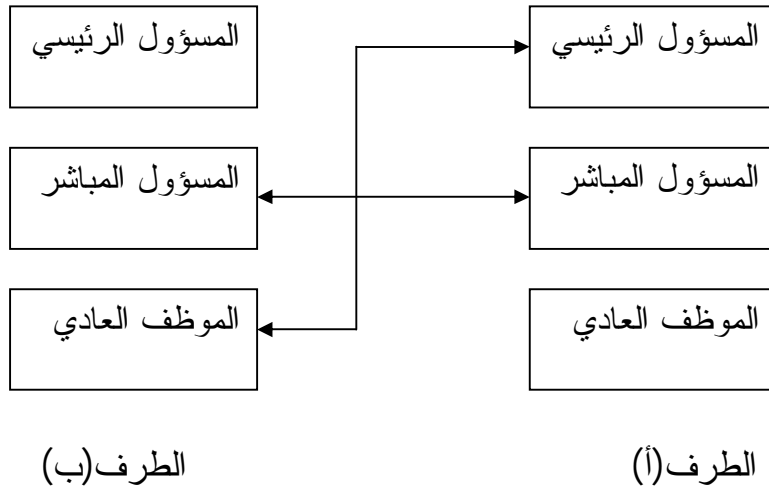
الشكل (22) يمثل النوع الأول من التعامل المتكامل : علاقة الموظف بأخر. نلاحظ أن المحورين (المثير و الاستجابة ) عبارة عن خطين متوازيين حيث أدى المثير الذي انطلق من ذات موظف ( رئيسي مباشر ) إلى استجابة موظف آخر.

أما النوع الثاني من التعامل المتكامل الذي يعبر عن العملية الاتصالية داخل المؤسسة فيمكن توضيحه وفق الشكل (23) حيث يمتد المحور المنبه من ذات المسؤول المركزي (الأول) عند الطرف (أ) إلى ذات الموظف العادي عند الطرف (ب) ومن ذات هذا الموظف ينطلق محور آخر إلى المسؤول المركزي عند الطرف (أ) ليشكل استجابة الطرف (ب) (44).



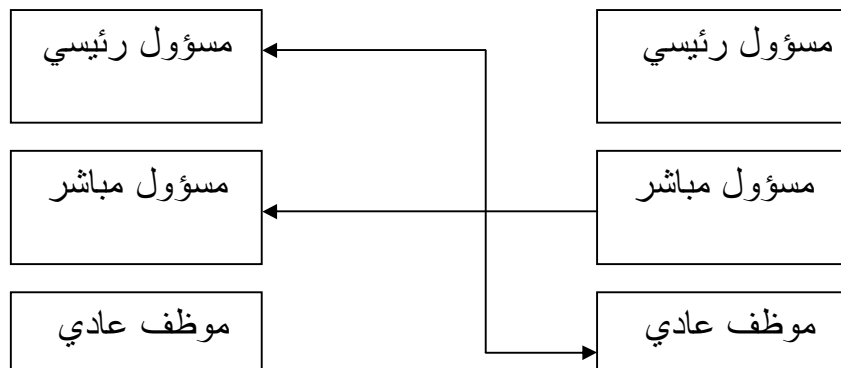
شكل (23) :يمثل النوع الثاني من التعامل المتكامل علاقة مسؤول رئيسي بموظف بسيط. نلاحظ أن المحورين في كل من الشكلين (22) و (23) محوران متوازيان لا يتقاطعان في أي نقطة ، وذلك ما يسمح بتدفق الاتصال وتواصله مع وفرة المعلومات ونقلها إلى كل طرف، مما يحقق الغاية من التعامل في موقف ما ، وبناء على هذا الشرح ، فإن أوضح أشكال التعامل المتكامل هي التعامل من مسؤول مباشر إلى آخر وبين مسؤول رئيسي و موظف عادي .يبدو التعامل المتكامل من نوع مسؤول مباشر بأخر في واقع المؤسسات و الإدارات التي تسييرها واضحا عند إجراء أي اتصال حول مشكلة تتعلق بالعمل بين مسؤول مباشر وأخر...إلخ .أما النوع الثاني من التعامل المتكامل (علاقة المسؤول الرئيسي بموظف) فيبدو واضحا في حالة قيام المسؤول المركزي بإعطاء أوامر وتوجيهات لموظفيه .

2- **التعامل المتقاطع:** يحدث التعامل المتقاطع عندما يسأل المسؤول المباشر مثلاً عن أمر ينتظر جواباً أو حلاً من مسؤول آخر في النفس الدرجة من هرم السلطة الإدارية، إلا أن هذا الأخير يلجأ إلى موظف عادي أو مسؤول رئيسي لتوفير الحل، حيث إذا مثلنا هذا التعامل بشكل (24) فإننا نلاحظ تقاطعاً بين محوري التعامل (المنبه والاستجابة) (45).



شكل (24) : يمثل التعامل المتقاطع من النوع الأول .

نلاحظ من خلال هذا الشكل (24) أن الطرف (أ) قد وجه منبهاً من حالة المسؤول الرئيسي إلى الطرف (ب)، إلا أن استجابة هذا الأخير قد انطلقت من الموظف العادي. وللتعامل المتقاطع نوع آخر يوضحه الشكل (25) حيث تكون الاستجابة من عند الطرف (ب) منطلقاً من المسؤول الرئيسي إلى مستوى القاعدة (الدنيا) لموظف عادي، رغم أنه المنبه قد صدر من مسؤول مركزي، لكن عن طريق مباشر (46).



الذي يجمع هذه الأنواع من التعامل التقاطع هو تقاطع محوري (المنبه والاستجابة) في نقطة ما . وتقاطع هاذين المحورين معناه حدوث انقطاع في الاتصال من شأنه أن يؤدي إلى سوء تفاهم الذي ينعكس بدوره سلبا على الأداء الإداري وتسيير الأعمال و الأشخاص.وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنواعا كثيرة من التعامل المتكامل والتقاطع إلا أن النماذج لمشار إليها تعتبر أكثر النماذج حدوثا أثناء التعامل والتفاعل بين الأفراد داخل التنظيمات و المؤسسات .

و الشيء الذي ينبغي التأكيد عليه هنا هو أن الاتصال يبقى مستمرا ومتواصلا طالما كان موجودا التعامل (المنبه الاستجابة ) متوازيين كما بين ذلك الشكلان(22و23) أما إذا تقاطع هذان المحوران فإن ذلك يؤدي إلى انقطاع الاتصال وفساد العلاقات الإنسانية بين أطراف الاتصال من مختلف مستويات السلم الإداري ، وغالبا ما يكون التعامل تعبيراً عن المعانات من ضغط نفسي أو رفض لاشعوري للموقف أو الوضع القائم داخل المؤسسة .

قد يبدو جليا أن نظرية تحليل التعامل للباحث "بيرن" وإن كانت نظرية تستند إلى مفاهيم نظرية التحليل النفسي إلا أنها تقدم تصورات مبسطة لعملية الاتصال الذي يحدث بين الطرفين أو أكثر، كما تقدم أشكالا نموذجية لإنسان الاتصال المتواصل و المستمر الذي يساعد الفرد على التعبير الجيد عن حالته النفسية و حاجاته ،وكذلك على تكوين علاقات إنسانية جيدة مع الأطراف الأخرى ، وذلك في جو يخلو من التشنج والنرفزة و الإرهاق النفسي و الجسمي ،بسبب تصادم وتقاطع الحالات النفسية.ولا يفوتنا أن نشير إلى أن فهم ميكانزمات التعامل وفق هذه النظرية يمكن الفرد من حيث هو مسؤولا أو عاملا من القيام بالاتصال الفعال ، وبتكوين العلاقات الإنسانية القوية مع الأطراف الأخرى ، سواء أكان هذا الفرد مرسل أو مستقبل فهو

يعمل دائما على تقادي تقاطع التعامل ويسعى لتحقيق التكامل في التعامل ، وإن كان الطرف الآخر يسعى بطريقة أو بأخرى لإحداث التقاطع في التعامل .

و لا شك أن هذا يتطلب تدريبا و تشجيعا مستمرا على هذا الأسلوب. كما يتطلب فهما عميقا حتى يكون بوسع كل واحد في المؤسسة من فهم الآخرين و معرفة دوافعهم وحاجاتهم ولعل من المفيد أن نخلص في نهاية الموضوع إلى أن فهم مهارات الاتصال الجيد في المؤسسة يتوقف على فهم بنية شخصية الغير و نماذج التعامل التكاملي و أنماط التعامل المتقاطع، كما بين ذلك الدكتور ربير "Rober" ،وهذه الأمور تعتبر بدورها شرط ضروري لتكوين علاقات إنسانية جيدة مع أعضاء التنظيم والعاملين داخل المؤسسة ،وهذا يكشف مدى العلاقة القوية بين الاتصال عامة و الاتصال في المؤسسة خاصة و العلاقات الإنسانية ضمن جماعات العمل و الإدارة .

و لعل هذا ما جعلنا نقوم بشرح و تحليل هذا الموضوع . هذا وتقوم الإدارة الحديثة على ترشيد العلاقات أي استخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها، وهذا الترشيح يتطلب ضبط العلاقات الإنسانية لجماعات العمل وأفراد التنظيم، وموازنة البعد الشخصي منها مه البعد الوظيفي، و بتعبير آخر لا بد من موازنة العلاقات الأولية (البعد الشخصي) مع العلاقات الرسمية (البعد الموضوعي). (47)

لكن ماذا نلاحظ في مؤسسات مجتمعنا ؟ لازلنا نلمح في أحيان كثيرة تسرب أنماط العلاقات الأولية إلى العمل، وأسلوب ممارسته، هذه العلاقة الأولية تجعل الصلة أو العلاقة الشخصية بنفس أهمية العمل، أو هي تقوم على حساب الوقت المخصص للعمل، وفي العديد من الحالات نجد العمل يتم من خلال هذه العلاقات الشخصية .وهنا تبدو العلاقات الوظيفية، والاتصالات الرسمية غير كافية تماما، ونتيجة لذلك يفضل الجميع الاتصال الشفوي، والعلاقة وجها لوجه على الاتصال الرسمي: ويحاول كل موظف مهما كان موقعه أن يقيم علاقات شخصية مباشرة، ما أمكن مع رؤسائه، و أصحاب القرار والسلطة في المؤسسة، لأن الاتصالات الرسمية

لا تشيع-في تقدير البعض-حاجة العاملين إلى العلاقات المباشرة التي تظل هي الأسلوب المألوف في حياتنا. ليس هذا فقط بل أن العلاقة الرسمية تبدو محببة للعامل ويعيش الاتصال الرسمي على أنه دليل نبذ أو أبعاد وتهميش أو إقصاء له عن المواقع المفضلة. هذا الإحساس صعب الاحتمال نظرا لما يسببه من معاناة وألم، كما أنه يعيش العلاقة الرسمية كتهديد لموقعه ومكانته إذ أن الضمانات هنا ليست مادية أو قانونية، بل هي أساس علائقية-إتصالية-تتوقف على مدى التقرب من الرئيس ومتانة-قوة العلاقة معه-لقد تعلم أو أعتاد المواطن الجزائري-ويشاركه في ذلك المواطن العربي-أن ضمان المكانة والمصلحة على حد سواء هو في مدى التقرب من صاحب النفوذ وصانع القرار وهو لذلك يصرف وقتا طويلا في مد جسور العلاقات الشخصية مع المسؤولين وذوي السلطة في المؤسسة .

وقد يستخدم -يوظف-لذلك الوسائل غير الموضوعية التي تمس مصلحة العمل كما أن المسؤول-غالبا- بدوره لم يعتد بما فيه الكفاية الاعتماد على الاتصالات الرسمية. أنه في حالة تعطش للمعلومات تأتيه مباشرة من خلال علاقة وجه لوجه مباشرة مع مصادر البيانات وهو في هذا قد يمس الهيكل التنظيمي بمستوياته الرسمية ثم أن ذوي العلاقة مع المؤسسة يميلون بدورهم إلى الاتصالات المباشرة بسبب إطمئنانهم الوحيد للعلاقات الأولية لأنها تحقق الثقة التي تتبع بدورها من مدى ..... وصلابة هذه العلاقات. وهكذا تنتشر ظاهرة أو الرغبة في مراجعة أو مقابلة المسؤولين المركزيين من قبل المرؤوسين حتى ولو لم تكن الأمور تتطلب ذلك حيث لا يطمئن المواطن أو المرؤوس إلا إذا إتصل مع أحد مسؤولي مراكز القرار والنفوذ. ويترتب على هذا في الاتصالات مسائل عديدة أهمها : (48)

1- تفضيل الاتصال الشخصي على الاتصال الكتابي وهذا يؤدي إلى هدر الوقت والجهد رغم انه يحقق الثقة والطمأنينة لدى القائم بالاتصال.

2- عدم إحترام أو على الأقل صعوبة الالتزام بالتسلسل الرسمي للعلاقات التي يحددها الهيكل التنظيمي، في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى الإدارة العليا،



الأمر الذي قد يجعل الهيكل التنظيمي مجرد مسألة شكلية مخصصة لوضعها في دليل المؤسسة وهذا طبعها له آثاره السلبية على تماسك المؤسسة ووحدتها وفعاليتها.

3- ضخامة ما يعرف في علم الاتصال باسم الرسائل الاستهلاكية حيث نجد عادة أن الرسائل التي تتضمنها الاتصالات هي إما وظيفية موضوعية يطغى عليها الطابع الفني وتتركز أساساً حول العمل أو رسائل إستهلاكية، تتركز حول العواطف والانفعالات والعلاقات الشخصية. ومعظم الرسائل العادية تتضمن العنصرين معا .

ولكن في العلاقات الأولية-الاتصالات الشخصية نجد أن القسط الاستهلاكي كبيراً جداً ولا تستدعيه ضرورات العمل. أخيراً نقول أنه لا شك أن الرسائل الاستهلاكية ذات أهمية أكيدة في العلاقات الإدارية والإنسانية عموماً. ولا شك أن الوقت المهدور في هذا المجال أنياً قد يكون وظيفياً مستقبلاً. ولكن هذه الرسائل يجب أن تضبط وترشد ضمن حدود وإلا أصبح العمل غير هادف . وهنا يجدر المسؤول في المؤسسة أمام تحد يتوقف على نتائجه مصير المؤسسة ونجاحها. ويتخلص هذا التحدي في المعادلة التالية : كيف يمكنه الموازنة بين الاتصالات الشخصية وتنمية العلاقات الإنسانية الضرورية وبين الاتصالات الرسمية والعلاقات القانونية وصولاً إلى الإدارة العلمية الفاعلة ؟ بكلمة أخرى كيف يمكنه الحفاظ على ذلك المناخ الإنساني ذي العلاقات الوثيقة، والحد من كثافة الرسائل الاستهلاكية القانونية التي تضعف العمل أكثر مما تقويه وتدعمه ؟

كما أتضح من هذا الفصل أن للاتصال الكتابي مقوماته وشروطه وأهدافه التي تتطلب مزيد من الدراسة رغم ما تم الكشف منها. وفي هذا الإطار تبين لنا أن الاتصال الكتابي يؤثر ويتأثر على الدوام بالتنظيم الإداري، ويتغير حسب طبيعة الوحدات التنظيمية المنظمة له.

كما حاول الباحث في هذا الفصل تقصي المشكلات والمؤثرات التنظيمية التي تواجه الوحدات الإدارية التي تتولى مهام الاتصال الكتابي، ولقد أعتمد أسلوب التحليل وأحياناً المقارنة، محاولة لمعرفة أبرز التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة ومنها الجامعية، ولقد لاحظ الباحث تحسناً في خدمات الوحدات الإدارية

المسؤولة عن الاتصالات الكتابية، إلا أن بعض المشكلات ما زالت موجودة بعضها في مجال إطالة وتعقيد الإجراءات وبعضها كان سببه عدم إستخدام الأسلوب الإداري المناسب. ويأمل الباحث في أن يكون هذا البحث مصدرا جيدا للباحثين في مجال الاتصالات الكتابية ووحداتها التنظيمية والإدارية في المؤسسة الجامعية، كما يأمل في أن يساعد هذا البحث وحدات الاتصالات في المؤسسة عامة والجامعية خاصة على التعرف على نقاط الضعف في إجراءاتها وتنظيمها الإداري، ثم العمل على معالجتها وذلك لتحسين الخدمات التي تؤديها هذه الوحدات الإدارية للمؤسسة الجامعية وللمتعاملين معها .

## 6.6: معوقات فعالية الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية :

لقد اقتضى التطور الاقتصادي والثقافي في الجزائر إلى إنشاء الكثير من المؤسسات ذات الأنشطة والتخصصات المتنوعة والمختلفة التي تساهم في تنمية البعد ، وتحقيق سياستها التنموية حيث شرعت في تطبيق إصلاحات اقتصادية وثقافية عميقة في إطار برنامج النمو الاقتصادي والاجتماعي ،بعد أن طبقت اقتصاد السوق منذ (1998) ، سبقتها سياسة التصنيع منذ (1967). ويظهر ذلك جليا في تخصيص اعتمادات مالية ضخمة لاستثمارات اقتصادية وثقافية واجتماعية تضمنها عدة مخططات حيث نال قطاع التعليم إلى جانب الصناعة أكبر الاعتمادات المالية من ميزانية الدولة في كل سنة تقريبا، وهذه العناية ظهرت بوضوح في السياسة الاقتصادية والاجتماعية المتبعة من طرف الدولة حيث أعطت الأولوية للتعليم والاقتصاد وخاصة منه قطاع الصناعة وما لجامعات والشركات الكثيرة والكبرى إلا دليلا على تلك السياسة الاقتصادية القوية التي انتهجتها الدولة. وذلك بفضل العدد الهائل من الطلبة والعمال.

وإذا كانت الفكرة بأن العامل هو المنتج والمسير في ذات الوقت فمن حقه أن يكو على جانب كبير من معرفة ما يدور في المؤسسة التي يعمل فيها وأن يحضى بجميع المعلومات التي تخص مؤسسته ، ويكون طرفا فاعلا في نشاطات وعلاقات

المؤسسة ، وهذا لا يتحقق إذا كان هناك نظاما فعالا للاتصال يسري في جميع جوانب المؤسسة (الداخلية والخارجية) ولا يسمح بأن ينال كل فرد (موظف ، أستاذ ، طالب ، عامل) قسط وافر من المعلومات ويربط أوامر الإدارة بتنفيذ العاملين كما يربط شكاوي العاملين واقتراحاتهم بمواقف الإدارة ، وأن تكون هناك وسائل اتصال مناسبة تساهم في نقل المعلومات وتدفعها بين جميع وحدات المؤسسة وفئات جمهورها الداخلي والخارجي بما يدعم علاقة مجتمع المؤسسة الجامعية ببعضه من جهة وبالإدارة من جهة أخرى على جانب تدعيم علاقته بالمحيط الخارجي . كما يسمح هذا النظام من الاتصال بوجود هدف مشترك لفئات مجتمع المؤسسة الجزائرية تحت تنظيم ديمقراطي يشعر فيه كل فرد بحرية الاتصال بأي طرف أو جهة أخرى ، بما يجعل الاتصال بالآخرين سهلا وفعالاً. غير أن الإجراءات البيروقراطية التي كثيرا ما تسود الإدارة الجزائرية حال دون ذلك ، فإذا كانت قوانين إدارة المؤسسات الجزائرية قد وضعت الجميع متساوين أمام القانون ، فإن بعض الأشخاص الذين استغلوا مناصبهم لأغراض شخصية جعلتهم يعيشون فوق إمكانياتهم ، ويتمتعون بامتيازات لا يستطيع العامل العادي المتحصل عليها ، فكثير ما يرفض هؤلاء أخذ المعلومات من مرؤوسيهم لكونهم مسؤولين ، وذلك نابع من اعتقاداتهم بأن دورهم يقتصر على إعطاء الأوامر والتعليمات والمعلومات وليس العكس ، كما أنهم يعتقدون أن مرؤوسيهم غير قادرين على الإدلاء ببيانات مفيدة تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها ، غير أن الحقيقة تكمن في أن هؤلاء ليست لهم الثقة الكاملة في قدراتهم على تحليل تلك البيانات والاستفادة منها . فإذا كان الأمر كذلك فإن الاتصال يكون هنا أمرا غير وارد البتة خاصة الاتصال الصاعد، وذلك للمشاكل التي تنجم عنه وتعوق سريان مفعوله بين المسؤولين والمرؤوسين تحفظا من الرؤساء على مناصبهم وسلطتهم كقيادة وخوفهم من مناقشة العاملين لهم. وإذا كنا بصدد الحديث عن معوقات الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، فإنه يمكن اعتبار المشاكل التي تصاحب الاتصال الكتابي خاصة منه الصاعد، هي وحدها التي

تعيق سير اتصال المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، بل هناك معوقات أخرى تتسبب في وجود مشاكل متنوعة ومختلفة منها .

أ/ المشاكل النفسية والذهنية : التي تتعلق بالفهم والانتباه والاهتمام وتفسير الكلام . فكثيرا ما تعاني الكلمة الواحدة الصادرة من إدارة المؤسسة معاني مختلفة بالنسبة للعاملين (المرووسين) ، حيث يفسرونها حسب استيعابهم وفهم لما يسمع ولما يقرأ ويشاهد وهذا يرجع إلى مستوى تعليم وتدريب كل شخص وفئة من الأسرة الجامعية(المؤسسة الجزائرية).<sup>(49)</sup>

فإذا طلب المسؤول المباشر (المشرف) مثلا من العاملين التابعين له أن يزيدوا من سرعتهم في العمل ، قد يرى في هذا الطلب العامل المجد الواثق من قدراته تحديا وجدية مبالغ فيها ، بينما يرى فيه العامل غير المجد تهديدا وظلما أو تعسفا من جانب المسؤول (المشرف) وهذا في نظرنا راجع إلى طريقة نقل فكرة الطلب إلى هؤلاء العاملين ، لأن الاتصال الفعال كثيرا ما يتطلب تعليم وتدريب على استقبال المعلومات وطريقة نقلها ، كما قد يفهم العامل المعلومات على ضوء ما كان ينتظره أو يتوقع أن يسمعه بعيدا عن المعنى الحقيقي للمعلومات .<sup>(50)</sup>

فإذا كان من مبادئ نظام الإدارة في المؤسسات الجزائرية إعطاء حق المشاركة للعامل في منع القرار وإدارة عمليات الاتصال وكل ما يجري في المؤسسة ، فعلى العامل أن ينتظر ذلك ، وعلى المسؤول أن يوصل هذه الفكرة إلى ذهن العامل بطريقة ذات هدف ومعنى في ظل نظام للاتصال يأخذ في الاعتبار جميع الاحتمالات حول كيفية توصيل تلك الفكرة التي تجسد قرارا أو أمرا أو تعليمة ..... الخ . بمعنى يجب على أي مسؤول إذا أراد توصيل رسالة ما عليا أن يحدد بدقة أبعادها . وأن يتوقع فهمها لدى المستقبلين من العمال . بحيث لا يكون مسؤول عن المشاكل التي تنجم عن هذه العملية ، كي لا يشعر العمال بوجود صعوبات ومعوقات في الاتصال . وقد يخلط البعض بين الحقائق والإشاعات في الاتصال ، فقد ينشر عامل في قسم معين أن إدارة المؤسسة تنوي توظيف عمال جدد نظرا لتوسعها واستعمالها لوسائل اتصال متطورة أو تطبيقها لأنظمة إدارية عصرية (جديدة) ، ويؤكدون على أنها

جاءت من الإدارة ، وأول ما يتأثر بهذه الإشاعة هم العمال والفئات الأخرى البعيدة عن مصدر اتخاذ القرار (أو السلطة) وذلك خوفاً عن حقوقهم ومصالحهم وإذا كان هذا مجرد مثال فإن كثير ما يحدث شيء من هذا القبيل في واقع المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية مجال الدراسة .<sup>(51)</sup>

ب/ المعوقات الناجمة عن اللغة : وإذا كانت اللغة إحدى الركائز الأساسية لعملية الاتصال ، فإن صعوباتها كثيراً ما تضعف الاتصال وتعقده من خلال تشتيت ذهن القارئ أو السامع ، وتشوش انتباهه على فهم محتوى الرسائل من توجيهات وتعليمات وقرارات... الخ، الموجهة إليه من الآخرين. فبعض أعضاء الأسرة الجامعية بمختلف فئاتهم ، كثيراً ما تنقصهم القدرة على فهم محتوى العملية الاتصالية نتيجة لضعف أو لاختلاف لغاتهم وتكوينهم المهني والثقافي ، في حين أن المسؤولين لا يراعون أثناء اتصالاتهم بهؤلاء مثل هذه المشكلات والصعوبات التي قد تكون أحيانا على مستوى كبير من التعقيد والخطورة ، إذ يستعملون مصطلحات أو لغة لا تتماشى مع مستواهم اللغوي والتعليمي ، مثل مخاطبة العامل أو الموظف العادي أو مكاتبته بأسلوب صعب أو بلغة لا يفهمها كاللغة الفرنسية أحيانا أو العكس بالنسبة لمن تلقوا تكويناً باللغة الفرنسية فقط فمن خلال اعتماد المسؤول على لغة لا يفهمها أعضاء جمهوره ، فهو فقي نظرهم يعيق عملية الاتصال ، حتى ولو كان هدفه عكس ذلك . وفي تقديرنا لكي يتجنب المسؤول معوقات الاتصال عليه أن يوصل الفكرة أو الرسالة الاتصالية باللغة التي يفهمها الجميع أو كل فرد أو فئة على حده وذلك بمراعاة التعدد والتفاوت اللغوي ، وذلك بتجنب الغموض والتسرع في الحوار أو الصعوبة والتشكيلة المفرطة في الرمزية في الكتابة .

ج/ ومن المعوقات التي تتعلق باتصال المؤسسة ووسائله وفعاليتها: نجد عدم قدرة الإدارة في بعض الحالات على تحديد أهدافها بوضوح وشرح خططها وإبلاغها للمعنيين من أفراد وفئات المؤسسة ، وكذلك عدم رغبتها في الإجابة على أسئلة العاملين أو المرؤوسين والرد على طلباتهم في الحصول على المعلومات أو الرد على مراسلاتهم وشكاويهم .<sup>(52)</sup> فالعامل أو المرؤوس عامة من حقه وواجبه في

الوقت نفسه معرفة أهداف مؤسسته ومشاريعها وتطلعاتها... إلا أن الطريقة البيروقراطية خاصة في بعض أماكن (أقسام ووحدات) المؤسسة لا تسمح له بذلك حيث يتصرف بعض المسؤولين بأن الإدارة أو المؤسسة وكأنها ملكية خاصة لهم لا يجوز للعامل أو الموظف العادي أن يتطلع على أمور تخص إدارة المؤسسة ومهامها باعتبارها أسرار إدارية أو تقدم له في غير وقتها أو بعد إخضاعها للتصفية والانتقاء. وإذا رجعنا إلى أبعاد ومقاصد القوانين الجديدة لإدارة المؤسسات الجزائرية ومنها الجامعية في ظل الإصلاحات الأخيرة ، نجد أن هناك تكامل بين أسلوب التنظيم المتبع ونمط الاتصال الذي يجب استخدامه متحاشية في ذلك المركزية التي تتطلب أسلوب خاص للاتصال يختلف عن ذلك الذي تتطلبه اللامركزية. ذلك أن استخدام الوسائل المناسبة للاتصال كالاجتماعات والمقابلات والتقارير والأشرطة وأجهزة الإعلام الآلي كثيرا ما يسهل الاتصال ويزيد في فعاليته ، في حين أن نقص هذه الوسائل والأجهزة المتطورة المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة استعماله من طرف معظم فئات وأفراد حيز المعلومات من طرف أعضاء الإدارة وهذا يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة استعماله من طرف مختلف فئات المؤسسة خاصة الفئات البعيدة عن الإدارة ومراكز اتخاذ القرار إلى جانب عدم اضطراب العلاقات بين فئات المؤسسة وظهور الفوضى بسبب عدم تحديد جهات الاتصال ومصادر الحصول على المعلومات اللازمة<sup>(53)</sup>.

فإذا كان مثلا مجلس الأساتذة أو نقابة العمال أو اتخاذ الطلبة قد حدد اللقاءات الدورية والاجتماعات التي يمكن لهم عقدها مع الإدارة وأخذ المعلومات اللازمة منها مرة أو مرتين كل شهر ، فإننا كثيرا ما نجد نوعا من عدم الالتزام سواء من طرف الإدارة أو أحيانا من طرف هؤلاء المرؤوسين ، وتحليلنا لعدم التزام الفئات غير الإدارية (المرؤوسين) في المؤسسة ، يرجع إلى عدم اقتناعهم في الغالب بفائدة هذه اللقاءات وقيمة المعلومات التي توفرها ، ويرجع عدم التزام المسؤولين (الإداريين) بتلك الاجتماعات حسب ما ثبت ميدانيا إلى تبريرات قد تكون صالحة لعدم وجود قاعات مخصصة للاجتماعات أو لتشتيت المسؤولين بضيق الوقت والتزاماتهم

الإدارية إلى جانب تقدير الظروف لأحوالهم الشخصية وتمسكهم بالإجراءات الإدارية (السلم الإداري) مع عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للفئات غير الإدارية (المروّوسين) في الحوار والنقاش . وفي رأي الباحث أن كل المشاكل التي تتجم عن عدم تبني نظام فعال للاتصال ترجع أسبابها بالدرجة الأولى إلى الطريقة البيروقراطية لبعض المسؤولين في إدارتهم للأمر وتخليهم عن قواعد الديمقراطية في العمل والتنظيم ، وحتى تتحقق الديمقراطية في التعامل في سائر العلاقات بين الإدارة وفئات المؤسسة بما يحقق الثبات والانتظام في نسق الأدوار والتغير في نسق التنظيم ( 54 ) .

وفي هذا الإطار أثبتت بعض الدراسات الاجتماعية والإعلامية أن انفصال الاتصال عن التخطيط والتنفيذ ، إنما يؤدي إلى وجود الخلل في التنظيم والعمليات الإدارية الأساسية التي يمكن أن تتم في فضاء المؤسسة الجزائرية ، مما يؤثر سلبا على طبيعة ميكانيزمات علاقات العمل الأمر الذي قد يفجر الصراع ويخلق مظاهر التوتر وردود الأفعال العنيفة التي تصاحبها النزاعات بين سائر فئات مجتمع المؤسسة الجامعية الجزائرية مما ينعكس على درجة أداء المؤسسة ولكن التنظيم الرشيد يقوم بحل الصراع والتوتر، ويعمل على تحقيق التوفيق بين أهداف العمل العادي والإداري ورفع مستويات الأداء الإداري للمؤسسة ، و لذلك كان من أهم وظائف ممثلي العمال والفئات الأخرى من نقابة أو مجلس الأساتذة أو اتخاذ الكلية هو حل المشكلات المطروحة والتفاوض مع الإدارة من أجل تلبية حقوق أتباعهم وهذا يفرض تطبيق برامج وللإعلام وخلق قنوات وأساليب للاتصال بأشكاله الداخلي والخارجي الشخصي والجماهيري . ويلاحظ أيضا أن من معوقات الاتصال في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية مجال الدراسة .

د/ ضعف الاهتمام بالحقوق الفردية في الاتصال والإعلام في المؤسسة: بحيث ينال كل فرد وتنال كل فئة حقاها من الإعلام والمعلومات ووسائل ذلك لأن الاتصال أصبح من المتطلبات الأساسية للمؤسسات العصرية وينطوي الحق في الإعلام والاتصال على ما يلي :

1- الحق في المعرفة : أي حق العامل والأستاذ والطالب في أن تعطي له المعلومات التي يحتاجها ، وأن يسعى إليها بالطريقة المناسبة له ، وبالأخص عندما تؤثر إيجابيا على قوة شخصيته وتحسن عمله والمشاركة بفعالية في غدارة الأمور واتخاذ القرارات باعتباره طرفا في عملية الاتصال . ولكن كثيرا ما ينتهك هذا الحق بحجب المعلومات عمدا عن العامل (المروؤوس بصفة عامة) أو ترويج معلومات مزيفة أو مشوهة مما يخلق جوا غامضا ومشحونا بالتوترات والانفعالات .

2- الحق في التعبير عن ذاته وحاجاته : أي أن يعطي الحقيقة للآخرين كما يراها عن شكاويه ومطالبه وتطلعاته .

3- الحق في المناقشة : لأن الاتصال الحقيقي ينبغي أن يكون عملية غير محدودة النتائج والأبعاد فهي تتضمن التفكير والاهتمام والانفعال الإيجابي والنقاش والاستجابة ، ويؤمن هذا الحق الانسجام والتنسيق وبين الأعمال والأفراد ، ويمكن كل عضو في الجماعة الكبيرة للمؤسسة من التأثير الإيجابي في بناء وتنفيذ القرارات البوسة التي يتخذها المسؤولون.

4- المبادرة والمشاركة في الاتصال من نقل واستقبال المعلومات حول الأفراد والأعمال في الظروف العادية وغير العادية .

وعلى كل حال فمعوقات الاتصال في المؤسسة الجزائرية والجامعية منها كثيرة ومتعددة في حقيقة الأمر ولا يتسع المجال هنا لحصرها ، ولذلك التقينا بذكر ما رأيناه جدير بالبحث والمناقشة مثل (55).

\*احتكار المعلومات ووسائل نقلها .

\*بيروقراطية الإدارة والتمييز فيما بين مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية أو مجتمع المؤسسة الجزائرية .

\*عدم وجود تنسيق كافي وتكامل بين فئات وأساليب الاتصال .

\*التفاوت اللغوي والثقافي فيما بين فئات المؤسسة (عمال، أساتذة ،طلبة مسؤولين) .

\*وجود حواجز نفسية ومهنية بين المسؤولين والمروؤوسين (عمال وإداريين) .



\*المركزية المفرطة في تخزين المعلومات واتخاذ القرارات .  
\*تعدد مظاهر الصراع وتزايد شدتها أحيانا بسبب اختلاف المصالح والمواقف بين فئة المسؤولين والمرؤوسين .

وخلاصة القول إن المجتمع الجزائري بمؤسساته المختلفة، وخاصة منها الجامعية في ظل تجربته التنموية المضطربة ، عرف تطورا عميقا في ميدان الإدارة والاتصال ، وكان لهذا التطور آثاره الواضحة على سلوك أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة وعلاقتهم بالإدارة ، وامتدت لتشمل المؤسسات الأخرى التي تمثل المحيط الخارجي للمؤسسة والمجتمع العام . ومن هذا المنطلق جاء هذا المبحث .

## هوامش الفصل السادس

- 1.ncyclo (paedia) universalisa ;éditeur à paris, 1996.AC
- 2.a o'reilly (Charles) and karlene (robrcts) :information filtration in organizations,organizational behavior and human performance, 1974.p :253.
- 3.أحمد ماهر:السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.ص:215.
4. مفتاح محمد مرسلي: معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص35.

5.حنفي سليمان: السلوك التنظيمي للأداء،دارالجامعات المصرية، لقااهرة،1989.ص  
95.

6.تيودور ليفت: الإدارة الحديثة: ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع،  
القااهرة،1994.ص123.

7.ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني في التنظيم، معهد الإدارة العامة، الرباط،  
المغرب، 1995.ص:153.

8.كلودس جورج: تاريخ الفكر الإداري:ترجمة احمد حمودة، مكتبة الوعي العربي،  
القااهرة1980،ص226.

9.عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية، مكتبة عين شمس،القااهرة،1994،  
ص142.

10.رايموند ماكليود:نظم المعلومات الإدارية،ترجمة سرور علي إبراهيم،دار المريخ  
، القايرة 1991.ص.221

11.la sociologie les dictionnaires marabout), presse de Girard,  
Belgique, 1972.T1P/325.

12. فريد راغف ومحمد النجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، مؤسسة  
دار الكتب (ط1)، الكويت،1976. ص.:148

13. بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة  
والتمويل والمصاريف (انجليزي-عربي)، الدار العربية للموسوعات، (د.ط)،  
بيروت، 1976. ص.:29

14. كمال حمدي أبو الخير: إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات،  
مكتبة عين شمس (د.ط)، القايرة، 1998. ص.130

15. دادي عدوي ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، (ط1)، الجزائر،  
1998 ص.:11

- 16.محمد يسري قنصوة وأحد رشيد : التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.ص : 209 .
- 17.المرجع نفسه . ص: 212
- 18.Judy,(Richard) : communication, the Lansford publishing co, california,1983.p :13.
- 19.فريد راغف ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال،مؤسسة دار الكتب(ط1)، الكويت، 1976.ص.148
- 20.بشير عباس العلاقة : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصاريف (إنجليزي، عربي)، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1976،ص.29
- 21.كمال حمدي أبو الخير:إدارة الكاتب بين الاتصالات ونظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة،1998. ص. 130
- 22.دادي عدوي ناصر: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، (ط1)، الجزائر،1998.ص.11.
- 23.عبد الله أسعد : الاتصالات الإدارية، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة 1999.ص-ص: 22-23
- 24.إبراهيم الغمري : الاتصالات الإدارية، المعهد القومي للتنمية الإداري، القاهرة،1974.ص-ص 51-52
- 25.حمادي حسين: تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية،منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1999. ص : 49.
- 26.إبراهيم الغمري: الاتصالات الإدارية، مرجع سابق.ص: 58
- 27.G(amado) etA.(Gvitet) : la dynamique des communication dans les groupes, Armand colin, paris, 1975.p-p : 19-20

28. beville (Gilbert) : méthodes de communications d'organisation, paris, 1982.p-p : 29-30
29. don (FABUN) : communication transfer of meaning ;Glencoe press ,London, 1980.P :31
30. Ibid: p 34
31. J.W.(pfriffer)et J(jones): formation aux relations humaines, euro training, Strasbourg, 1986.p-p: 36-37
32. حمادي حسين: تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، مرجع سابق: ص : 51
33. برنت روين: الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.ص : 25
34. المرجع نفسه. ص : 27
35. فؤاد سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية عمان، 1998. ص : 171 .
36. Cheryl (M .Luke) and C.B (stiegler) : office systems and procedures, Houghton mufflinco, Boston , 1987.p : 245 .
37. فهد سعود العثيمين : الاتصالات الإدارية -الأهمية والمجالات، كلية الملك فيصل الجوية، الرياض، 1990.ص 13 .
38. INDY,(Richard) : communication, the Land Sford, Pud co, caliornia, 1983.P : 42
39. Rogers( cart): barriers and Gate waysto, communication, reprinted from business, review, august-July, 1975. p: 56
40. علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.ص-ص: 9-10
41. فهد سعود العثيمين : الاتصالات الإدارية، مرجع سابق.ص : 15

42.patrick (william) : communication , skimmsst, Jose university, California, 1980.P : 99 .

43.بشير زنداح: مقترحات تبسيط وتطوير الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة الرياض، 2000. ص-ص: 73-74

44.مصطفى حجازي/ الاتصالات الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،1997.ص-ص: 174-175 .

45.إبراهيم الغمري : الاتصالات الإدارية ، مرجع سابق. ص : 60

46.bittel (lester): the mcgraw-hill 36 management course,newyork, 1989.P:112.

47.محمد الغزالي وإبراهيم شحاتة: الاتصالات في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998. ص. : 94-96

48.سيد عبد الله : الاتصالات الإدارية، مرجع سابق.ص : 39

49.ميشال أي : وآخرون : الاتصال والاتصال الإداري" المبادئ والممارسة"، الجزء الأول (ط2)، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.ص-ص: 94-95

50.يونس حيدر: الإدارة الاستراتيجية للشركات والمؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق.1999. ص : 76

51.محمد الغزالي وإبراهيم شحاتة: الاتصالات في الأجهزة الحكومية، مرجع سابق.ص : 99.

52.برنت روبن : الاتصال والسلوك الإنساني: معهد الإدارة العامة، الرياض1982.ص : 67

53.فؤاد سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية عمان، 1990. ص : 86.

54. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى وآخرون، دار

المعارف، القاهرة، (د.س)، ص.:133

55. على محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، الجزء الأول، مكتبة

عين شمس، القاهرة، 1976. ص:525.

## الفصل السابع

### اتصال المؤسسة و التوجيه والرقابة في واقع المؤسسة الجزائرية

- 1.7: تعريف التوجيه.
  - 2.7: التوجيه و مبادئ الإدارة في المؤسسة الجامعية.
  - 3.7: متطلبات التوجيه في ظل اتصال المؤسسة الجزائرية.
  - 4.7: الرقابة كمظهر للاتصال في المؤسسة الجزائرية.
    - 1.4.7: تعريف الرقابة
    - 2.4.7: أسس الرقابة
    - 3.4.7: خطوات الرقابة
    - 4.4.7: وسائل الرقابة
    - 5.4.7: أنواع الرقابة
  - 6.4.7 : شروط و مزايا نظام الرقابة الفعال و علاقته بالاتصال في المؤسسة الجزائرية.
    - 1.6.4.7: الرقابة و قياس الأداء.
    - 2.6.4.7: طرق عرض المقارنة و النتائج في الرقابة
    - 7.4.7: الرقابة و إدارة الأفراد في المؤسسة الجزائرية.
- هوامش الفصل

تعتبر عملية التوجيه و الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة التي يقوم بها أعضاء فريق الإدارة و في مقدمتهم المدير في المؤسسة مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها و مجالها، و تنطوي هاتين العمليتين على كل الأنشطة التي صممت لمساعدة المرؤوسين من جهة و تشجيعهم من جهة أخرى على العمل بكفاءة و فعالية في كل فترات و ظروف العمل. كما ينظر إلى مثل هذه العمليات على أنها وظيفة مستمرة لصنع القرارات و تجسيدها، في أوامر و تعليمات سواء أكانت عامة أو خاصة. كما

تعتبر هاتين العمليتين من الوظائف الصعبة، و يرجع سبب صعوباتها إلى أن المسير أو المدير يتعامل مع أفراد بشرية ، و هم قوى مركبة و يختلفون في شخصياتهم و ميولهم و قدراتهم و أهوائهم التي قد تتفق مع أهداف المؤسسة و قد تتعارض معها، و هذا يتطلب من المسؤول (المدير) أن يكون يقضا و متفهما لهؤلاء الأفراد حتى يتمكن من توجيههم كموارد بشرية وجهود إنسانية و مراقبتهم بذكاء حتى يحقق أهداف المؤسسة التي يمثلها و يرأسها.

و لهذه الأهمية التي تكتسبها عملية التوعية و الرقابة في إدارة المؤسسات و إدارة الافراد إرتأينا تخصيص فصل لهذا الموضوع نحاول تحليل أبعاد و أهداف ومتطلبات و أثر ذلك مع إبراز العلاقة بين هذه العمليات وعملية الاتصال التي تعتبر مصدر كل عملية تنظيمية و إدارية مستهلين هذا الفصل بما يلي:

### **1.7: تعريف التوجيه :**

يعتبر التوجيه من العمليات الإدارية والتنظيمية التي تحكم علاقات عمل الأفراد والجامعات سواء في المؤسسات الرسمية ، وتزداد أهمية هذه العملية في المؤسسات الكبيرة والحديثة النشأة . وتوجيه الأفراد أثناء العمل تمكن هؤلاء من طرف القائمين بعملية التوجيه من إدراك المشكلات وحلولها وبالتالي اتخاذ القرارات وإنجازا لأعمال ، وهذا يعطي لكل فرد يتلقى توجيهها في موضوع ما إمكانيات التعلم والتدريب ،ويقوم التوجيه ويتوقف نجاحه على طبيعة الاتصال ووسائله السائدة في المؤسسة أو الجامعة ويشترط في التوجيه أيضا أن يكون واضحا وناشئا عن قيادة موحدة حتى لا تضعف سلطة المؤسسة ولا تنشأ الخلافات والفوضى في العمل والإدارة .ويمكن بوجه عام تعريف التوجيه بأنه عملية تهدف إلى إدارة وإرشاد مجموعة من الأفراد يعملون تحت قيادة أو إشراف فرد أو هيئة إدارية قصد تمكينهم من أداء أعمالهم بمهارة .

أو هو عملية إنسانية تتم بين فرد وآخر أو بين فرد مسؤول وجماعة داخل نسق تنظيمي معين بهدف تحقيق أهداف أو أعمال معينة يقتضيها عمل التنظيم من أجل



استمراره وتكامله مع غيره من هياكل ووحدات تنظيمية بصفة مؤقتة أو دائمة نسبيا. وبهذا يتميز التوجيه بعدة أمور منها :

- 1- أنه عملية اتصال في الأساس .
- 2- أنه يصدر من سلطة يمثلها شخص أو جماعة (قانونية) .
- 3- أنه يستهدف تحقيق مساعدة الغير على التكيف مع موضوع ما أو وضع معين .
- 4- أنه يتطلب خبرة ومهارة في القيادة والإدارة .

ومن جهة أخرى ترتبط عملية التوجيه كعملية أساسية من العمليات الإدارية الكبرى بالعمليات الأخرى كالتخطيط واتخاذ القرار والتنسيق حيث يؤثر في هذه العمليات والمهارات ويتأثر بها سلبا وإيجابا. والتوجيه يدخل ضمن الإشراف المباشر أو الغير مباشر، وحتى يكون فعالا ومفيدا فلا بد من أن يكون القائم به يحسن مهارات الاتصال ومتطلباته بالدرجة الأولى إضافة إلى امتلاك صاحبه معرفة تامة بالموضوع الذي ينصب حول التوجيه وكذا الشخص المعني به .

## 2.7 التوجيه و مبادئ الإدارة في المؤسسة الجزائرية :

خلصت الدراسات في مجال الإدارة و التنظيم إلى أن هناك مبدئين هاميين في إدارة المؤسسات يحكمان عملية التوجيه حتى تصبح هذه الأخيرة ذات جدوى و تأثير في ترقية الإدارة و هما<sup>(1)</sup>

- 1- مبدأ تجانس الأهداف.
- 2- مبدأ وحدة السلطة (الرئاسة) أي وحدة الأمر و التوجيه.

### 1- مبدأ تجانس الأهداف :

و يتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه . حيث يقوم هذا المبدأ على أساس أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط (العمل) التعاوني مع أهداف جماعة العمل التي ينتمي إليها أو يتعامل معها. فالأفراد الذين يعملون في المؤسسة تكون لهم أهدافهم ، يعملون على تحقيقها، و قد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، كما أنها قد تختلف مع أهداف المؤسسة نفسها، إلا انه من المهم تحقيق

أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها، و إلا سادت الفوضى و فسدت العلاقات الانسانية و المهنية التي يحكمها و يغذيها نظام الاتصال الذي يسود المؤسسة . لذلك يجب تجانس أهداف الأفراد العاملين مسؤولين و مرؤوسين مع أهداف المؤسسة في الوقت نفسه و أن يسهم كل فرد بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق نظام الحوافز الذي هو مجال بحث آخر .

## 2- مبدأ وحدة السلطة (الرئاسة) أي وحدة الأمر و التوجيه:

و يعتبر أيضا من المبادئ الهامة التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه . و هذا مبدأ يقوم على أساس أن يكون للمرؤوس رئيسا واحد و ليس أكثر يتلقى منه الأوامر و التعليمات ... الخ. حيث تبين أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوزون و يتجاوزون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد، و مثل هذا التوجيه يساعد على تجنب تقسيم الولاء لأكثر من رئيس، و يتجنب الأوامر المتعارضة.<sup>(2)</sup> و هذه الحقيقة وجدها الباحث ماثلة في واقع المؤسسة الجامعية مجال الدراسة ، حيث من خلال البيانات الميدانية التي تم جمعها بصحيفة الاستبيان و المقابلات و معالجتها إحصائيا ، تبين أن نسبة معتبرة من أفراد المجتمع المبحوث يحبذون تلقي الأوامر و التعليمات من مسؤول واحد حتى تتحدد مسؤولياتهم بدقة ، و يزداد التفاهم ، و يسهل تقييم الأداء و يصبح الاتصال مكثفا و مفهوما بما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف العاملين و المؤسسة معا. إذ أسفرت النتائج على أن معظم المبحوثين من الجنسين من كلا الجامعتين و بغض النظر على مستوى السلم الإداري، إن الموظف أو المستقبل من أعضاء الجمهور المتعاملين مع الإدارة يفضل أن تكون الرسائل الاتصالية الواردة من أعضاء الإدارة (المسؤولين) محددة و موحدة عند شخص أو جهة واحدة و معروفة لأن ذلك يساعد كثيرا المرؤوس أو الشخص على الفهم و السرعة في أداء وظيفته و الإهتمام إلى حلول المشكلات التي تحدث في سياق ظروف العمل اليومي و الجدول التالي يوضح هذه النقطة بلغة الأرقام:

الجدول رقم (11) يوضح موقف أفراد العينة من مبدأ وحدة الرئاسة في تلقي الأوامر و التعليمات (التوجيه)

النسبة %	التكرار	الفئات	المتغير	المؤسسة الجامعية
33.33%	500	نعم	هل تفضل أن يوجهك شخص واحد؟	باجي مختار عنابة
13.33%	200	لا		
43.33%	650	نعم	هل تفضل أن يوجهك شخص واحد؟	منتوري قسنطينة
10%	150	لا		
100%	1500	المجموع		

و ما يمكن أن نستقرؤه من هذا الجدول هو أن (76.66%) من مجموع أفراد المجتمع المبحوث من المؤسستين الجامعيتين يفضلون أن يكون التوجيه من شخص أو مسؤول واحد و ليس أكثر من ذلك، وكان تبريرهم لذلك حسب ما جاء في المقابلات المدعمة للاستبيان أن وحدة السلطة تساعد المرؤوس على أداء مهامه بدقة مع سهولة الاتصال و قصر قنواته و فوق كل ذلك يسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف الخاصة و العامة و هذا أساس نجاح المؤسسة.

### 3.7: متطلبات التوجيه في ظل اتصال المؤسسة الجزائرية:

و حتى تحقق عملية التوجيه الهدف منها، يجب أن يتحقق نوعين من المتطلبات و هما: توفير المعلومات الضرورية يكون ذلك أساسا بتفعيل و تنشيط نظام الاتصال المؤسستي إلى جانب المطلب الثاني و هو إصدار الأوامر.<sup>(3)</sup>

أ- توفير المعلومات الضرورية: إذ يستلزم التوجيه السليم معرفة الفرد لعمله و بيئة هذا العمل التي تقوم على مقومات و مشكلات العمل اليومي فكلما زادت معرفة الفرد (الموظف) بعمله وواقع المؤسسة كلما زادت فعاليته و هذا بشكل كبير. لذلك يجب على الإداري أن يحدد بدقة المعلومات الضرورية للأداء الجيد، ثم العمل على تقديم هذه المعلومات للمرؤوسين سواء عند بداية إلتحاقهم بالمؤسسة أو أثناء العمل. و هذا طبعا بفضل نظام الاتصال بوسائله و قنواته المطبقة من إدارة المؤسسة. و هذا الوضع يتطلب من المدير أن يخصص وقتا كافيا للمرؤوس، لكي يقدم له المعلومات الضرورية، سواء تلك التي تتصل بعمله، أو تلك التي تتصل بعلاقته

بالآخرين ، وأسلوب أداء العمل، و كذلك أسلوب تقييمه لتحديد كفاءة الأداء و سرعة التنفيذ .

ب- إصدار الأوامر: يستخدم عادة المسؤولين (المديرين) في الإدارات و تسيير المؤسسات الأوامر لتوجيه المرؤوسين، سواء لممارسة نشاط معين أو لتعديل هذا النشاط أو وقفه إذا كان غير سليم. و إذا كان إصدار الأوامر من إختصاص المدير أو المسؤول الأول، فإن المرؤوسين عليهم إطاعة هذا الأمر و الامتثال له، و تنفيذ ما يتضمنه هذا الأمر. و هذا طبعا في حدود القانون و قواعد العمل و أخلاقيات المهنة . كما لا يعني أن هذه الطاعة إلغاء حق الموظف المرؤوس في المناقشة و إبداء الرأي أحيانا بما يتيح الفرصة لكل فرد في موقعه داخل الهيكل التنظيمي من الإبداع و التحديد، و المبادرة في الاتصال مع العلم أن هناك خصائص معينة للأمر، يجب أن يدركها كل مدير أو رئيس ، و يلتزم بها عند إصدار أوامره إلى المرؤوسين و من هذه الخصائص على سبيل المثال لا الحصر (4).

1- أن يكون الأمر معقولا و قابلا للتنفيذ، و هذا يعني أن يكون المرؤوس لديه القدرة على تنفيذ هذا الأمر .

2- يجب أن يكون الأمر كاملا و نهائيا: بحيث لا يترك مجالاً للغموض و السؤال في ذهن المرؤوس، بدون أن يجد إجابة حول العمل المطلوب تأديته .

3- يجب أن يكون الأمر واضحا بالنسبة للمرؤوسين، ذلك حتى يضمن الرئيس أو المدير تنفيذ ما هو مطلوب من هذا الأمر بالفعل من طرف المرؤوس و هذا لا يتأتى إلا بوجود إتصال فعال .

4- أن يكون الأمر مكتوبا : على الرغم من ان هناك وجهات نظر مختلفة حول كتابة الأمر، حيث يرى البعض عدم كتابة الأمر في حالة دوام العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، كذلك في المسائل البسيطة التي يتعلق بها الأمر، إلا أن الرأي المرجح أن تكون الأوامر مكتوبة ، و ذلك حتى لا يساء فهمها، أو تتعرض للنسيان ، و حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة . و كذلك في المسائل الهامة أو المعقدة . و هذه

المسألة حاول الباحث قياسها و إستقرائها ميدانيا، و أسفرت نتائج الدراسة على أن هناك شبه تطابق بين هذه الحقيقة النظرية و الواقع كما يتحدد في مواقف الباحثين حيث أكد حوالي (75 % ) بما يقابل (1125 ) مبحوث أن المسائل و المشكلات الهامة، يجب أن ترد مكتوبة من خلال إستعمال إحدى وسائل الاتصال الكتابي في المؤسسة، أما المسائل البسيطة أو المألوفة و الروتينية فيمكن أن يكتفي بنقلها و إرسالها شفويا بين الرؤساء و المرؤوسين أو بين أطراف الاتصال بغض النظر عن صفة المرسل و المستقبل سواء أكان رئيسا أو موظفا و سواء أكان عميلا أو متعاملا مع الجامعة في حين إكتفى حوالي (375) مبحوث بما يعادل (25 %) من مجموع المجتمع المبحوث أن الكتابة شرط ضروري في كل الأمور الادارية، لأن الادارة اليوم أساسها التعامل باللغة المكتوبة حتى تأخذ صفة الرسمية و الإلزام و تتميز عن التصرفات و المعاملات العرفية الأخرى غير الملزمة قانونيا في غالب الأحيان.

هذا و حتى يتحقق الهدف من عملية التوجيه فلا بد من توفر عنصرين لهما أهميتهما في تنظيم و إدارة المؤسسات و إدارة المؤسسات و هما : القيادة و الاتصال إلا أن هذين العنصرين سبق التعرض لهما في فصول السابقة لهذا لا يسمح المجال و المنطق العلمي التعرض لهما هنا.

#### **4.7: الرقابة كمظهر للاتصال في المؤسسة الجزائرية :**

تعتبر الرقابة من الوظائف الادارية الهامة ، لأن الاختبار الحقيقي لنجاعة و فعالية الادارة، يبدو فيما تحققه من نتائج معينة في ضوء ما كان يستهدف تحقيقه. لذلك تبدو أهمية الرقابة في مضاهاة هذه النتائج التي تم تحقيقها، بالاهداف التي كانت موضوعة و مسطرة لتحقيقها على المدى القريب و المتوسط و البعيد.

#### **1.4.7: تعريف الرقابة:**

يذهب "كلوه" "CLOUGH" في تعريفه للرقابة بأنها مقارنة النتائج الفعلية مع مخطط و البرامج المقترحة، و إتخاذ الإجراءات الصحيحة عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط و البرامج".<sup>(5)</sup>

و يعرف من جهة أخرى "علي شريف" و محمد سعيد سلطان " : الرقابة "بأنها ذلك النشاط الاداري الذي يسعى أصحابه إلى التحقيق من مدى كفاءة إستغلال موارد و إمكانيات المؤسسة و تحقيق أهدافها<sup>(6)</sup> أو كما يشير "هنري فايول" "H.Fayol" بأنها تتطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، و التعليمات الصادرة، و المبادئ المحددة، و أن عرضها هو الاشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها. و هي تطبق على مختلف عناصر و مكونات العمل كالوسائل والأفراد الموظفين و الأفعال و الممارسات.<sup>(7)</sup> و رغم تعدد تعريفات الرقابة فإنها لا تخرج عما ذكر من تعاريف، و إن كان البعض منها يحاول أن يشير صراحة الى جوانب معينة من أمثلة ذلك من يعرف الإدارة: بأن الرقابة وظيفة السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية في الوقت المحدد لها، و رغم أن هذا التعريف يبرز أهمية الوقت الذي تنجز فيه الأهداف . إلا أن ذلك قد تضمنه التعريف الذي عرضه "كلو Clough" لان مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط، فالخطط تشمل الهدف أو الأهداف، و أيضا وسائل أو أساليب تحقيق هذه الأهداف، و الامكانيات المخصصة أو المطلوبة لذلك التوقيت الزمني للانجاز لتحقيق تلك الاهداف لذلك فإن أي تحليل للتعاريف الأخرى لا يكشف عن اختلافات ذات دلالة عما سبق ذكره و لذلك فإن الرقابة في مفهومها تتضمن.<sup>(8)</sup>

- 1- مضاهاة الخطط الموضوعة بما تحقق من نتائج معينة بحيث تتضمن هذه المضاهاة : المضاهاة في الكم و الكيف و الزمن و التكلفة و كذلك الإجراءات.
- 2- الكشف عن الانحرافات أو الاخطاء التي وقعت أثناء التنفيذ
- 3- العمل على معالجة هذه الانحرافات و اتخاذ الاحتياطات لمنع حدوثها مستقبلا .

- 4- تحقيق التنسيق و تقوية الاتصال بين الوحدات الادارية
  - 5- تدعيم العلاقات الانسانية و تسهيل تدفق المعلومات بين العاملين و الادارة.
  - 6- جعل قنوات الاتصال الرسمية مفتوحة و نشيطة
- و لذلك تبدو أهمية الرقابة في كافة العمليات الادارية الأخرى سواء في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق أو الاتصالات . لانها تساهم في توضيح مدى فعالية هذه العمليات الادارية المختلفة في انجاز اهدافها. و تتاثر بها في الوقت ذاته.

#### 2.4.7: أسس الرقابة :

يجب ان يقوم النظام الرقابي في أي مؤسسة من المؤسسات على مجموعة من الأسس من اهمها : (9)

1- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط و ظروف و مقتضيات العمل الإداري. فأساليب الرقابة التي تستخدم في إدارة معينة قد تختلف عن الأساليب التي تستخدم في إدارة أخرى كما أن نظام الرقابة في مؤسسة صغيرة تختلف عن نظام الرقابة في مؤسسة كبيرة مثل جامعة منتوري .

2- يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب ،بحيث تسهم في إكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب حتى يمكن علاج الموقف قبل إستفحاله، ويعتبر النظام الرقابي مثالي كلما أدرك القائمين عليه الأخطاء قبل وقوع المخالفات أو الانحرافات، لأنه بذلك يكون لديه القدرة على التنبؤ بالانحرافات في وقت يسمح له بالقيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة، أو الخطر .

3-الموضوعية : و هذا يعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة تكون معايير موضوعية بحيث لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة . كأن تكون المعايير الموضوعية معايير كمية يمكن قياسها ، و لا شك أن المعايير الموضوعية في الرقابة تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة. كما أن تكون هذه المعايير واضحة أمام العاملين.

4-المرونة : يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة للتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل، وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقا للظروف المتغيرة و في ظل وسائل و نظام الاتصال السائد .

5-أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح و البساطة، حتى يسهل فهمه بينما النظام الرقابي الذي يتصف بالتعقيد و صعوبة الفهم يصبح ضئيل الفعالية، لأنه ببساطة لا يغير من سلوكيات الخاضعين له .

6-أن تتصف الرقابة بالاقتصاد و هذا يعني أن يكون النظام الرقابي قليل التكاليف بحيث لا يشكل عبئا اقتصاديا و تكلفة اضافية على المؤسسة ، لأن المبالغة في الرقابة يفقد العاملين الفعالية .

7-أن يقدم نظام الرقابة الاجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الاوضاع و معالجة الاخطاء ،و هذا يعني أن نظام الرقابة يجب ألا يقتصر على اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط الموضوعية بل من الواجب أن يكون النظام الرقابي نظاما مثمرا بحيث يبين الطريق و الأعمال الواجب إتباعها لتصحيح هذه الامور و لكن كيف تتم الرقابة في المؤسسات و منها الجامعية مجال الدراسة؟ يتم ذلك من خلال إتباع خطوات معينة.

### 3.4.7 :خطوات الرقابة :

تتطوي عملية الرقابة على الخطوات الآتية :

#### 1- تحديد المعايير الرقابية :

و تشير المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المؤسسة ، بوضع معدلات معينة للاداء، و تتطوي هذه المعايير على وحدات عمل محددة لقياس كمية العمل و مستواه و الزمن اللازم لادائه إلا أن هذه الأمور غير



محددة ولا واضحة في واقع المؤسسة الجامعية رغم وجود بعض المحاولات لضبطها سواء على مستوى الجمهور الخارجي أو الداخلي ( الاساتذة و الطلبة ). هذا وقد تكون هذه المعايير مادية و تمثل كميات من السلع المنتجة، أو وحدات من الخدمة، أو ساعات عمل، أو سرعة .. الخ، أو قد يعبر عنها في شكل نقود مثل التكاليف أو الايرادات، كما قد يعبر عنها بأي شكل آخر يقيس الاداء ، مع العلم أن المعايير المطبقة في حدود ضيقة داخل المؤسسة الجامعية تقتصر على الخدمة و السرعة في الأداء . (10)

و لا شك أن قياس النتائج قياسا كميا يعتبر مسألة يسيرة، و لكن في المسائل التي لا يصلح استخدام القياس الكمي ، فمن الصعوبة و صنع معايير لقياس الأداء ، و جدير بالذكر أن المعايير الرقابية أو المعدلات التي تستخدم لقياس الأداء يجب أن تتصف بالموضوعية، و أن تكون واضحة و محددة للعاملين و قابلة للتجسيد و هذا يحتاج إلى أخصائيين .و كما كانت الأهداف محددة كما وكيفا فيمكن استخدامها كميا لقياس الأداء . (11)

## 2-قياس الأداء :

و الخطوة الثانية في عملية الرقابة وبعد تحديد المعايير الرقابية أو معدلات الأداء يجب قياس الأداء الفعلي، ثم مقارنته بتلك المعايير و المعادلات السابق وضعها، و بذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال التي تم إنجازها بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء، و من خلال هذه المطابقة يمكن اكتشاف مدى انحراف الانجاز عن معدلات الاداء أو قربها منه، و هذه المسألة لم نجدها مجسدة بكفاية في واقع المؤسسة الجامعية مجال الدراسة .

## 3- تصحيح الأخطاء أو الانحرافات التي تم اكتشافها:

وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات و دراستها و تحليلها لمعرفة أسبابها و العوامل التي أدت إليها ثم تصحيح هذه الانحرافات و معالجة اسباب القصور في اداء الاعمال . و بذلك تتحقق الغاية من الرقابة، و هي معالجة و

تصحيح الاخطاء التي وقعت، و قد يتمثل هذا التصحيح في إعادة توزيع المهام، أو توضيح الواجبات، أو عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين أو تنظيم برامج تدريبية للعاملين، أو عن طريق توجيه العاملين و شرح العمل لهم ، و لكن بماذا نفقد الرقابة في أرض الواقع؟ هذا ما تحاول معرفته من خلال :

#### 4.4.7: وسائل الرقابة :

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم في الرقابة منها : (12)

1-البيانات الإحصائية.

2-التقارير .

3-الملاحظة.

4-الميزانية التقديرية.

**1-البيانات الإحصائية :** تعتبر البيانات الإحصائية عن أوجه الانشطة بالمؤسسة، و تحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة. حيث تعطى صورة رقمية و بيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة. مثلا خلال يوم أو أسبوع .

**2-التقارير الإدارية:** و هي من الوسائل التي تستخدم في الرقابة ، نظرا لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إنجاز الأعمال، و مدى كفاءة هذا الانجاز، و درجة التماثل أو التبيان بين التغير و بين الخطط التي كانت موضوعة.

و قد تكون هذه التقارير دورية أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها و تقديمها للقادة الاداريين بالمؤسسة في كل فترة معينة ، و قد تكون التقارير نهائية بعد الإنتهاء من إنجاز عمل أو مسؤوليات و كلا النوعين من التقرير له أهمية للرقابة. حيث يساعد النوع الأول من التقارير في عمليات المتابعة و معالجة الاخطاء أولا بأول ، و يساعد النوع الثاني في التقييم النهائي لمسؤوليات أو عمل معين ، و لكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة أي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة و الصحيحة ، و يجب أن تعد بطريقة واضحة و محددة .و هذا يتطلب تدريب لمن يقومون بها مع توفير وسائل تنفيذها ميدانيا.

**3- الملاحظة :** و هي من الوسائل التي يستخدمها الاداري، و ذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لاشرافه أثناء ممارستهم للعمل. للتعرف على سير العمل، و الطرق المستخدمة في العمل، و النتائج التي توصلوا اليها، و رغم بعض العيوب التي تصاحب الملاحظة إلا أنها مازالت من الطرق التي يستخدمها الاداريون في الرقابة.

**4- الميزانية التقديرية:**و هي من الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الادارية و يرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بالأرقام، و بمعنى آخر هي قوائم النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، و لذلك فإن هذه الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في اجراء المقارنة و القياس بين الأهداف و الإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم و نجاح، و خاصة و أن هذه الميزانية عند وضعها، يتم وضع ضوابط معينة للاتفاق بحيث لا يجب أن يحدث تخطى لها إلا إذا كانت هناك مبررات قوية لذلك. لذلك فإن الزيادة أو العجز في التصرف في هذه المخصصات يشير إلى أن هناك قصور في العمل و عدم دقته في التنبؤ بالاحتياجات المالية المطلوبة.<sup>(13)</sup>

و حتى تكون هذه الوسيلة ذات فعالية قوية يجب أن يراعي الدقة عند وضع الميزانية التقديرية لعمل أو لمشروع ما، وأن تتسم بقدر من المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة التي لم تكن في الحسبان عند إعداد الخطة، خاصة و أن الخطة تعتمد على قدر من التنبؤ الذي بدوره يتطلب معرفة صحيحة بالواقع و دراسة علمية للمشكلات القائمة .

#### **5.4.7: أنواع الرقابة :** هناك أنواع متعددة للرقابة و سوف نقصر ذلك على

نوعين اثنين :

1-الرقابة الداخلية.

2-الرقابة الخارجية.

**1- الرقابة الداخلية:**و يقصد بالرقابة الداخلية، أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه، و تمتد هذه الرقابة إلى جميع العمليات التي تؤدي المؤسسة، و أيضا كافة المستويات الإدارية داخل هذه المؤسسة ، و قد تتم هذه الرقابة الداخلية من خلال التدرج الرئاسي أو الإداري . حيث يستطيع القائد الإداري أن يتأكد من كيفية سير العمل في المؤسسة الإداري في المؤسسة ككل، أو القائد الإداري في كل وحدة من الوحدات الإدارية في المؤسسة . (14)

و قد يستعين المسؤول الإداري بجهاز متخصص للرقابة، لمتابعة سير العمل بالوحدات الإدارية، و التأكد من تنفيذ السياسات التي تستهدف تحقيق الصالح العام، و قد وجد الباحث ما يقابل هذا النوع من الرقابة في الجامعة الجزائرية مع بعض الاختلاف ، لأن المؤسسة الجماعية الجزائرية لها خصوصياتها وبيئتها الثقافية و الاجتماعية و حتى السياسية..

**2- الرقابة الخارجية :** و هي التي تتم من خارج المؤسسة سواء عن طريق أجهزة شعبية مثل المجالس البلدية أو الولائية أو الوطنية من خلال لجان وزارية حيث أن المجلس التشريعي الوطني بغرفتيه لا يقتصر اختصاصه على مجرد سن التشريعات بل بالإضافة إلى ذلك إقرار خطة الحكومة، و الموازنة، و مراقبة نشاط الحكومة و مسائلها إذا ما اقتضى الأمر ذلك، و كذلك المجالس الشعبية المحلية حيث من اختصاص هذه المجالس رقابة الجهاز التنفيذي في الوحدات المحلية و المؤسسات بما فيها المؤسسة الجامعية .و هناك أيضا أجهزة الرقابة الإدارية مثل الجهاز المركزي للمحاسبة ، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة، و الجهاز المركزي للتعبة العامة و الإحصاء ووزارة العمل ، إلى غير ذلك من الأجهزة التي تهتم برقابة أنشطة المؤسسات و التأكد من سلامة الاجراءات القانونية بها.

- أساليب الرقابة المستخدمة لقياس الأداء:و هذه بغية زيادة الفعالية و خفض التكاليف و جعل الأداء مثاليا، و في هذا المجال بالإمكان وضع معايير الأداء باستخدام دراسات الحركة و الزمن الذي جاءت به النظرية التبلورية في الإدارة و

التنظيم . و هذا الاسلوب قد يمكن من قياس الوقت الذي يستغرقه المكلف بإنجاز عمل ما، مع معرفة أفضل الطرق لإنجاز ذلك العمل بأقل عدد ممكن من الحركات أو المحاولات.

- أساليب الرقابة المستنبطة لحماية أصول المؤسسة:وتعد هذه الأساليب أساليب قياس للأداء إلى حدما. تتخفف الخسارة الناجمة عن اتفاق أو استهلاك الوقت و الجهد أو التهرب من العمل و تضيع الوقت. و قد يتطلب هذا إجراءات رقابية و إشرافية و محاسبة قوية.

- أساليب الرقابة المستخدمة لقياس الجودة :و يتعلق هذا الأسلوب أساسا بوضع معايير تحدد درجة جودة الخدمات المقدمة للجمهور من الموظفين الإداريين و الأساتذة إلى جانب الطلبة ... الخ و يجب أن يتم إنجاز ذلك وفق ما هو موصوف. و بالإمكان استخدام أساليب الرقابة على الجودة في العمل و الأداء لأغراض القياس و إختيار أحسن الأعمال والمبادرات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات.

- أساليب الرقابة المصممة لوضع القيود على السلطة المفوضة : يرى أصحاب الاختصاص و الخبرة في هذا المجال أنه ينبغي إتخاذ القرارات المهمة من قبل الإدارة المركزية وتفويض إتخاذ القرارات العملية للإدارة على المستويات الدنيا، و لكن يستوجب وصف إستخدام هذه السلطة المخولة وصفا تاما و تعيين هذه القيود من خلال إصدار التوجيهات و التعليمات و الخطط الخاصة بالمؤسسة.

- أساليب الرقابة المصممة لقياس أداء العمال و الموظفين:و تستخدم هذه الأساليب لضمان أداء العمال و الموظفين و الاساتذة ... وفق معايير أداء المهام المخصصة لهم، و ربما تكون معايير الأداء الموضوعية لقياس المردود الإداري البيداغوجي في اليوم أو في الأسبوع أو في الشهر حتى في الثلاثي و السداسي و السنة. و ذلك لكل موظف أو أستاذ أو عامل أو ربما تقيم هذه المعايير مقابل حصص التدريس لكل أستاذ أو مقابل الملفات أو الأنشطة المقررة لكل موظف أو عامل .

- أساليب الرقابة المخصصة لقياس موقف العمال:و من المظاهر و المؤشرات التي ينبغي التركيز عليها هنا هي الغيابات، و الإجازات المرضية و الإستقالات

إن وجدت. و من الممكن قياس رضا العمال عن المؤسسة وقناعتهم بالعمل فيها بعمل مسح لمواقف و الإشراف المشجع على الأداء و المشاركة في الإدارة و إتخاذ القرارات، حيث ما يكون ذلك ممكنا.

- أساليب الرقابة المستخدمة للإشراف على الأداء الكلي و العمليات :و توضع هذه الأساليب للإشراف على سير العمل البيداغوجي و الإداري و المهني لجميع أصناف المستخدمين في المؤسسة الجامعية، إلى جانب وضع هذه الأساليب الرقابية للإشراف على تطوير الأفراد و جماعات العمل و بيئته ... الخ.

-أساليب الرقابة المصممة لمتابعة - مزامنة - جميع العمليات الإدارية و البيداغوجية و غيرها في المؤسسة:و هذا قد يتبع للإدارة المركزية المحافظة على التوازن بين نشاطات المؤسسة المتنوعة، و يتحقق ذلك ربما بوضع خطط رئيسية إلى جانب العمليات و الاجراءات الإدارية و التنظيمية و تطبيقها ميدانيا.

و إذا حاولنا ربط هذه المعطيات النظرية بالواقع من خلال ما يجري و يحدث في المؤسسة الجامعية الجزائرية فإننا نسجل ما يلي :

- 1- غموض هذه الأساليب و الأنواع الرقابية و تداخلها
- 2- غياب الشفافية في تعريف العاملين و الموظفين بهذه الأنظمة الرقابية.
- كما تقسم الرقابة الإدارية من طرف البعض إلى أساليب من أنواعها مايلي: (15)
- (3) - عدم فعالية الأنظمة الرقابية التي يمكن إعتبارها قائمة في المؤسسة الجامعية بديل إفتقارها إلى قياس الأداء عند الموظف و الأستاذ و الطالب.
- 4- غياب التخطيط و الإعداد و الدراسة في الأنظمة الرقابية التي تظهر بدرجات متفاوتة من حيث الموضوع في واقع المؤسسة الجامعية.

لهذه الأسباب على الأقل نقول أن هناك ضعف في الأداء الإداري و العمليات التنظيمية، الأمر الذي يجعلنا نؤكد على ضرورة الإهتمام بوضع نظام متكامل و شامل و فعال للرقابة سواء الداخلية منها أو الخارجية مع تنشيط نظام الاتصال الذي

يعد أساس كل عملية رقابة مهما كان نوعها أو مجالها أو مصدرها. و لكن متى يكون نظام الرقابة فعال؟ و ما هي مزايا النظام الرقابي الفعال؟

### 6.4.7: شروط و مزايا نظام الرقابة الفعال و علاقته بالاتصال في

**المؤسسة الجزائرية:** من شروط و مزايا عمليات الرقابة الفعالة ما يلي<sup>(16)</sup>

1. يجب أن يكون هيكل تصميم نظام الرقابة بسيطا وواضحا و بعيدا عن الغموض، بحيث يتم إستبعاد المعلومات التي لا صلة لها بالموضوع و الاستفادة فقط من البيانات المفيدة و الضرورية. علاوة على ذلك، يجب أن تكون المعلومات دقيقة و أن تغطي جميع نواحي العمل من أجل أداء أنظمة الرقابة بشكل جيد.

2. يجب أن يكون نظام الرقابة المصمم قادرا على معرفة مناطق المشاكل المحتملة قبل نشوئها للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تصبح المشكلة خطيرة و خارج نطاق الإدارة. و يجب أن يكون النظام فعال بشكل مؤثر لئتم في الحال نقل أي انحرافات أو معلومات للإدارة من أجل اتخاذ القرارات بشأن المعلومات دون تأخير.

3. يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يتم إختيار الأشخاص المناسبين للقيام بأداء النشاطات الرقابية في مجالات تخصصاتهم.

4. يجب أن يكون نظام الرقابة الكلي للمؤسسة متوازنا بشكل دقيق. و بالتالي، يجب إعداد برنامج الرقابة من قبل أشخاص لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة حتى لا يعكس البرنامج محاباة مجموعة على حساب مجموعة أخرى. على سبيل المثال، قد تكون التقارير المالية في المؤسسة ممتازة في حين أنها تواجه إضرابا بسبب نقص المعلومات الاستراتيجية الدقيقة عن رضا الموظفين.

1. يجب أن يساند نظام الرقابة أولويات المؤسسة عموما بقصد اتخاذ الاجراءات التصحيحية للنشاطات الاستراتيجية.

2. يجب أن تركز الرقابة على النتائج. فالهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف، و جمع المعلومات، و وضع المقاييس و التعرف على المشاكل و قياس الانحرافات ، و التقرير هي ببساطة وسائل لبلوغ الغاية.

3. يجب أن تكون الرقابة معقولة اقتصاديا إذ يتوجب أن تكون تكلفة تحقيق نظام الرقابة أقل من الفوائد الناتجة عنه. على سبيل المثال، من الممكن تقديم عينة عشوائية من كل خدمة لتجنب التكاليف الباهضة. و لكن من جانب آخر، يجب فحص و اختبار بعض الخدمات الأخرى و بشكل دقيق كإجراء وقائي.

4. يجب أن تتسم الرقابة بالمرونة بشكل كاف. فإن معظم المؤسسات تعمل في ظل عوامل ديناميكية و متغيرة، و بالتالي ، يتحتم أن يتكيف برنامج الرقابة مع هذه العوامل المتغيرة و تخصيص الميزانيات المرنة التي تزيد و تنقص حسب حجم العمل.

5. يجب أن لا تشير الرقابة إلى الانحرافات فقط، بل يجب أن تؤدي أيضا إلى اكتشاف وقياس الانحراف. و لذا، يتحتم على نظام الرقابة أن يؤدي إلى إجراء تصحيحي و بسرعة. و على النظام أيضا أن يكشف عن مناطق المشكلة و العوامل المسؤولة عن ذلك حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ إجراء فوري.

6. يجب أن تكون الرقابة مقبولة لدى أعضاء المؤسسة. فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى الاستياء و ينتج عنه روح معنوية متدنية و أداء غير فعال، و تتطلب الرقابة المؤثرة ما يلي: (17)

- مساندة الإدارة العليا.
- مشاركة جميع المديرين في وضع نظام الرقابة.
- قبول و فهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين
- الحصول على المعلومات و التغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.



7. يجب أن يصمم نظام الرقابة خليط من الأشخاص المتخصصين في مجالات متعددة و متنوعة في المحاسبة و التحليل التنظيمي و التخطيط الاستراتيجي و نظم معلومات الإدارة و اختصاصات أخرى ذات العلاقة بغية ضمان التوازن و إزالة الهيمنة من قبل أي جهة.

8. يجب أن يعمل أي نظام رقابة جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط. و بمعنى آخر، لا يجب أن تشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس.

و هذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ و سيزيل الرقابة غير الضرورية و الغير اقتصادية و إعداد التقارير و هدر وقت الإدارة.

#### **1.6.4.7: الرقابة و قياس الأداء:**

الرقابة هي عملية تقيس الأداء الحالي بشكل مستمر بقصد التأكد من إنجاز الأهداف المحددة مسبقا. و بينما يتم تأسيس النتائج المرجوة بواسطة عملية التخطيط، يتم قياس الأداء بواسطة مقاييس عناصر نظام الرقابة. و تقع هذه العناصر بشكل أساسي تحت أربعة مراحل متميزة هي : (18)

أ- الأهداف المحددة مسبقا.

ب- قياس الأداء.

ج- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أ. **الأهداف المحددة مسبقا:**إنها جزء من عملية التخطيط تستوجب وضع مقاييس للأداء المتوقع.و يجب أن تكون الأهداف محددة بوضوح و مفهومة بشكل تام. على سبيل المثال، ربما يكون هدف نائب المدير المسؤول عن البيداغوجيا المحافظة على سير الدراسة ضمن الخطة المخصصة لفترة من الزمن. و بالمثل، و ربما يكمن هدف أستاذ الجامعة في تدريس عشرة فصول من كتاب ما في فصل دراسي واحد. ومن ثم سيخطط جدول تدريسه وفق منهج منظم و مدروس بغية تحقيق ذلك الهدف.

و يجب تعيين الأهداف بمعايير قابلة للقياس أينما كان ذلك ممكنا و حيثما يتعذر قياس الأهداف، كما في حالة قياس الروح المعنوية العالية ، و علاقات الجماعة، أو الإبداع، فينبغي بذل كافة الجهود لفهم هذه الأهداف النوعية و تصميم الأساليب الرقابية التي تفيد في قياس أداء مثل هذه المواقف. و قد تكون معظم هذه الأساليب الرقابية شخصية في طبيعتها وربما تتخذ القرارات على أساس الأحكام الشخصية. المعايير الكمية التي يمكن على أساسها قياس الأداء كثير منها: (19)

1. **المعايير الزمنية:** و فيها توضع الأهداف على أساس مدة زمنية محددة لإنجاز مهمة معينة مثل الوحدات المنتجة في الساعة الواحدة أو عدد الصفحات المطبوعة في الساعة الواحدة أو عدد المكالمات التليفونية في اليوم الواحد.

2. **معايير التكاليف :** وهذه المعايير تبين المبالغ المالية المستخدمة لتحقيق و تقديم خدمة مجانية

3. **معايير الدخل :** و ترتبط هذه المعايير بالحوافز المالية المكتسبة بسبب أداء نشاط ما كالبحث العلمي و الساعات الاضافية في الشهر .

4. **الإنتاجية :** تعتبر أهداف الانتاجية أساس الفعالية العملية، و يجب وضعها على أساس الأداء السابق ، و درجة تطور الوسائل المتوفرة، و مهارات الموظفين و التدريب المطلوبة، و الحوافز الدافعة للموظفين. و بالإمكان قياس الانتاجية على أساس الوحدات المنتجة للفرد في الساعة الواحدة.

5. **المعايير الشخصية الكمية :** من الممكن قياس الروح المعنوية، و إخلاص العاملين للمؤسسة ببعض المعايير الكمية إلى حد ما مثل و عدد حوادث العمل، و الغياب عن العمل، و عدد الشكاوى و جودة العمل.

ب- **قياس الأداء :** يجب الشروع في الخطوة الثانية من عملية الرقابة و المتمثلة في الإشراف على قياس الاداء الحقيقي حالما يتم وضع الأهداف و المعايير. و الإشراف و القياس عمليات مستمرة و تتضمن جمع البيانات التي تمثل الأداء الحقيقي للنشاط

يقصد مقارنة المواد المنجزة فعلا مع المراد إنجازها أصلا.<sup>(20)</sup> و ينبغي قياس الأداء الحقيقي بالوحدات ، و يتحتم اختيار وحدة القياس بعناية بحيث تكون محددة و منتظمة و متماثلة و متجانسة في جميع مراحل عملية القياس. و قد يعتمد اختيار وحدة القياس أيضا على السرعة المطلوب بها الحصول على البيانات الرقابية المطلوبة و إلا فإن أي تأخير في عملية القياس قد يؤخر اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

و هناك خمسة أساليب للتقييم كما حددها المختصون و هي:<sup>(21)</sup>

**1. الجهد :** تكمن الفكرة وراء تقييم الجهد في قياس " الدخل INPUT أو "المعطيات" بغية رؤية كفايته لمقابلة الأهداف الموضوعية. فعلى سبيل المثال، يمكن قياس الأداء للمؤسسة في عملية التوظيف من خلال إحصاء عدد المقابلات التي أجريت للمتقدمين لطلب الوظائف.

**2. الفعالية :** كما ذكرنا في النوع الأول من التقييم، لا يفي تقييم عناصر الدخل بنقل درجة الفعالية و النتائج. و بالإستطاعة حل هذه المشكلة بقياس النتائج. و لكن، مع ذلك، تعد درجة الفعالية درجة نسبية إذا لا توجد قيمة محددة مرتبطة بها .

**3. الوفاء بالمراد:** هي نسبة الناتج إلى الطلب. و تعتبر مقياسا مفيدا إذا أمكن تحديد الطلب و النتائج تحديدا دقيقا. و لكن تحديد الطلبات أو الاحتياجات أمر بالغ الصعوبة.

**4. الكفاية :** تربط الكفاية بين النتائج OUTPUT و الدخل INPUT. و بحسب رأي البروفيسور Euske، "ففيما يتعلق بالكفاية، فمن الأفضل القيام بإنتاج كميات أكبر بنفس حجم الدخل أو القيام بإنتاج نفس الناتج بدخل أقل. و تنفيذ معايير الكفاية في المقارنة نفس العملية عند نقطتين في وقت محدد أو عمليتين مختلفتين بنفس الناتج".

**5. العملية:** و تربط بين العمليات الأساسية التي تحول الجهد إلى ناتج أو الدخل إلى ناتج. و تتعامل مع الناتج باعتباره وظيفة دخل كي يمكن التركيز على تقييم التقنية

التي تحول الجهد إلى نتائج و ليس بالأحرى التركيز على الجهود ذاتها. و سوف يساعد فهم الميكنة على موضع ناتج المؤسسة بالنسبة لدخل معين. و لكن، ينبغي فهم العملية جيدا لتعدو أكثر فعالية .

ج- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع**: و تعد هذه المقارنة المبدأ الفعال من العملية. فالمبدءان السابقان- وضع الأهداف و قياس الأداء - أجزاء اولية من العملية . و تقع مسؤولية مقارنة الأداء المتوقع على عاتق الإدارة. و تكون هذه المقارنة أقل تعقيدا إذا كانت وحدات القياس للمعايير الموضوعه و الأداء المقاس متماثلة و محددة المقدار. و تصبح أكثر تعقيدا عندما تتطلب المقارنة تقييمات شخصية. و تبين هذه المقارنة لنا أي أخطاء أو انحرافات إيجابية أو سلبية في العملية الموضوعه أصلا و سبل تصحيح تلك الانحرافات. و كذلك لا ينتج عن هذه المقارنة تصحيح الانحرافات فقط، و إنما أيضا تضمن تطبيق الخطوات أو الاجراءات الوقائية التي ترشد إلى اتباع الطرق الصحيحة في المستقبل. و قبل تصحح الانحراف ،يجب إجراء بحث شامل عن أسبابه بغة معرفة جذور المشكلة لا أعراضها فحسب. و توجد أمثلة كثيرة لمشاريع تتعدى الميزانية أو الوقت المخصص لإنجازها. و من ثم ، يجب دراسة هذه المشاريع من جميع الجوانب و منها. (22)

**1- الانحرافات السلبية**: الانحرافات السلبية و هي تلك التي ينجم عنها مضاعفات أو آثار سلبية قد تتمثل في تعدى التكاليف المخصصة للمشروع أو تأخر إنجازه عن الموعد المحدد له أو تدني جودة أو كمية مستويات الأداء المتوقعة . و ينبغي تقييم هذا التدني في الأداء لتقرير ما إذا يتوجب تغيير الأهداف أو اتخاذ الاجراءات التصحيحية لتصويب مسارها. على سبيل المثال ، إذا تأخر إنجاز مشروع ما عن الموعد المقرر له، فقد يكون سبب ذلك انخفاض الروح المعنوية للعمال و الذي يظهر في كثرة الغياب أو الاستقالة من العمل أو الأداء غير الفعال أو التدريب غير الفعال للعمال. و ربما تزيد التكاليف عن المبالغ المخصصة للمشروع بسبب الزيادة في الأسعار أو تعطل الآلات الزائدة. و جب اكتشاف هذه الانحرافات و تقييمها، و بالتال اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصويبها.

**2- الانحرافات الايجابية:** تبين الانحرافات الايجابية جودة الأداء الفعلي و زيادة كميته عن الأداء المتوقع و إنجاز الأهداف المنشودة بشكل أسرع مما هو مخطط له أصلا. و ينبغي دراسة هذه الانحرافات أيضا باستفاضة بغية معرفة أسباب ضعف التقدير و عمل تقديرات جديدة صائبة للمشروعات المستقبلية.

#### **2.6.4.7: طرق عرض المقارنة و النتائج في الرقابة :**

هناك أربعة طرق و أساليب لعرض نتائج المقارنات و هي أثناء إجراء الرقابة و هي: (23)

1. طريقة السرد.

2. طريقة الإيجاز.

3. طريقة الرسم البياني أو التخطيطي.

4. النموذج الرياضي مع تحديد علاقات المتغيرات المتبادلة.

**1. طريقة السرد:** و هذه الطريقة مرغوبة و مفيدة حيث لا غني عن التقديرات و الافتراضات الشخصية. و قد تكون هذه الطريقة في صورة تقرير مكتوب أو تقرير للعوامل المتغيرة المؤثرة مثل الروح المعنوية ، و الاخلاص و الولاء و فعالية الموارد البشرية .ومن الصعوبة قياس هذه العوامل المتغيرة أو عمل تقييم موضوعي لها . و كذلك لا غنى عن طريقة السرد عند قياس أو مراقبة المتغيرات البيئية مثل الظروف الاقتصادية العامة ، و السياسات الحكومية و تأثيرها على استراتيجيات المشروعات التجارية المخططة.و ربما تشمل هذه التقارير المكتوبة على مخططات بيانية أو رسومات بيانية أو رسومات توضيحية مساندة.

**2. طريقة الإيجاز:** و تعد هذه الطريقة أبسط طرق المقارنة و أكثرها شيوعا على الإطلاق حيث يتم فيها عرض مقاييس الأهداف و تقديرات الأداء جنبا إلى جنب بوحدة القياس المختارة. و ربما أيضا يتم عرض الانحرافات بين مقاييس الأهداف و

تقديرات الأداء بالنسب المئوية. و تفيد هذه الطريقة بصفة خاصة عندما تكون العوامل المتغيرة المؤثرة محدودة و قابلة للقياس.

**3.طريقة الرسم البياني للمقارنة:** وتصور هذه الطريقة العلاقة بين العوامل المتغيرة المقارنة و التي تعد أساسا القيم الحقيقية و المنشودة . و تصور بعض العلاقات بشكل أفضل عند تعرضها في صورة نماذج أو مخططات بيانية.

**4.النماذج الرياضية:** و هذه الطريقة فعالة و مفيدة عندما ترتبط العوامل المتغيرة المقارنة بعلاقات معقدة. و تساعد هذه النماذج على تحويل العلاقات المعقدة . و تساعد هذه النماذج على تحويل العلاقات المعقدة بين العوامل المتغيرة الكثيرة إلى معادلات سهلة قابلة للقياس و الحل.

أ- **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** ينبغي إتخاذ القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية اللازمة و الضرورية لتصحيح الموقف و تغيير مسار الأحداث الخاطئة صوب الخطط المعدة مسبقا فور تحديد الانحرافات و بسطها على طاولة النقاش بسطا شاملا. و لكن، مع ذلك ، يتحتم إتخاذ هذه الإجراءات التصحيحية في حدود احتمالات مقبولة، و في نطاق تقييدات البيئة الخارجية (مثل تلك التي تفرضها العادات، و الإرشادات التنظيمية، و نقابات العمال ، و الإعتبارات السياسية و الاقتصادية)، و في نطاق أيضا التقييدات الداخلية للتكاليف و الأفراد. و بما أن النتائج الفعلية لا تتوافق دائما مع النتائج المرغوبة ، فربما تقع بعض الانحرافات المعمول حسابها في التخطيط ، و من ثم لا تحتاج إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية . و لكن إذا ترتب على هذه الانحرافات نتائج خطيرة فربما يكون من الأفضل تبني الارشادات التالية: (24)

1.ينبغي أن تتعامل الإدارة مع جذور المشاكل و ليس مجرد الأعراض.

2.يجب إتخاذ أي إجراء تصحيحي من شأنه القضاء على المشاكل.

3.يجب أن تشمل الخطط الحالية - إن أمكن - على بعض الإجراءات التصحيحية.

ينبغي استيعاب أن الهدف ذاته ليس مجرد ظاهرة ثابتة و لكنه وظيفة تؤثر فيه عوامل البيئة الديناميكية المتغيرة. و من ثم، فقد يقتضي الامر التحول عن الهدف نفسه بسبب التغيرات في البيئة.

ب- طرق الرقابة :نستطيع تقسيم معظم طرق الرقابة إلى أربعة أنواع أساسية من الممكن تطبيق كل واحدة منها على حدة أو بالاشتراك مع الطرق الأخرى. و هذه الطرق : (25)

**1. طرق الرقابة الموضوعية مسبقا :**تصمم هذه الطرق لإزالة سبب أي انحراف قد يحدث لاحقا. و توضع قبل بدء نشاط أو مهمة ما. فعلى سبيل المثال ، لا بد أن يجتهد الطالب ضعيف المستوى في تحصيل دروسه قبل فوات الأوان و إلا رسب في اختبار نهاية العام. وتتضمن هذه الطرق وضوح أهداف الأداء و توفر جميع الموارد في الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف.و في أغلب الأحيان،تحدث الانحرافات بسبب التخطيط السيء و نقص الموارد.

## **2. طرق الرقابة التوجيهية :**

و السمة الأساسية الغالبة على هذه الطريقة هي القدرة على اتخاذ الإجراء التصحيحي عند حدوث الانحرافات أثناء إنجاز المهمة مثل تصحيح المسار المهني للموظف أو المسار الدراسي للطالب ، و من أهم مزايا هذه الطريقة هي إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية مبكرا. فالمشروع المبكر في تطبيق طرق الرقابة التوجيهية يعزز من فرض تحقيق النتائج المنشودة.و تعتمد طرق الرقابة التوجيهية على التنبؤات بشأن طريقة الحل التي سيتم تطبيقها بالمقارنة بغيرها من طرق الحل ،و تبنى الاجراءات التصحيحية على أساس التنبؤ بالنتائج . و لطبيعة الحال ، كلما زادت الفترة الزمنية بين النشاط و النتائج و ارتفعت التحولات في البيئة انخفضت مصداقية تلك التنبؤات. (26)

**3. طرق الرقابة الآمرة:**تصمم هذه الطرق لبحث إمكانية استمرارية النشاط أو إيقافه عند نقطة تفنيث ما. و تفيد هذه الطرق إذا كان المنتج يمر بعدة مراحل تعتمد كل

منها على الأخرى حتى يكتمل إنتاجه . كما توقف مضاعفة الأخطاء إذ ربما تقرر نقاط التفطيش على مراقبة الجودة مثلا وجوب الاستمرار في النشاط أو إيقافه. و تعد فحوصات السلامة و الحصول على الموافقة القانونية للعقود قبل تنفيذها مثلا آخر على طرق الرقابة الأمرة .

والهدف الأساسي من ذلك النوع من طرق الرقابة هو ضمان مطابقة النشاط لبعض المعايير المحددة سلفا قبل السماح باستمراره. فالطالب، على سبيل المثال ، لا يسمح له بالانتقال إلى السنة التالية ما لم ينجح في جميع المواد المقررة عليه في السنة الحالية . و إذا صمم هذا النوع من طرق الرقابة بشكل جيد فرضا، فإنها تساعد على تحقيق المطابقة مع المعايير المقررة.

و تستهلك طرق الرقابة بنعم / لا وقتا كثيرا لإنجازها علاوة على زيادة احتمالية الاستعمال الخاطئ . و يحدث سوء الاستعمال لهذه الطرق عندما لا تكون الأسس القائمة عليها غامضة و مقيدة أو غير قابلة للقياس كـ(27).

4. طرق الرقابة بعد النشاط :و تقيس هذه الطرق النتائج من خلال النشاطات المنجزة حيث تقارن نتائج النشاطات المنجزة مع المعايير المقررة سلفا، و إذا وجدت أي انحرافات فبالإمكان إتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاطات المستقبلية مثل إذا سألك مدير الجامعة التي تدرس بها عن رأيك في مستوى دراسة المقدمة و أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار لتحسين الواجبات و المهام .

و تعرف هذه الطرق بطرق الرقابة بالتغذية الاسترجاعية و تساعد على تفسير الأحداث بصورة واقعية. فعلى سبيل المثال. إذا زادت النفقات الفعلية المخصصة لتجهيزات المكاتب عن الميزانية المقررة لها عن سنة معينة، فبالإمكان تقصى الأسباب و على ضوء التغذية الاسترجاعية يمكن مراجعة الميزانية المقررة للسنة القادمة أو مراقبتها.(28)

#### 7.4.7:الرقابة و إدارة الأفراد في المؤسسة الجزائرية:



أ- **المضمون السلوكي للرقابة:** ينبغي أن يدرك المديرون المضامين السلوكية العديدة في عملية الرقابة . فعلى الرغم من وجوب مساهمة نظام الرقابة الفعال في تحفيز الموظفين، فمن الممكن أيضا أن تشتمل الرقابة الزائدة عن الحد المناسب على الأداء و لا سيما عندما يمارس المديرون الرقابة الزائدة عن الحد المطلوب على الموظفين و النشاطات و التي قد ينجم عنها سوء استعمال السلطة ، و بالتالي يحدث الصراع بينهم. و لذا ، يلزم أن تتسم نظم الرقابة بالعدل و الموضوعية قدر الإمكان و أن تبلغ نسبيا إلى جميع العاملين . و من السهل أن يقبل الموظفون الرقابة إذا ما شاركوا في صياغة أنظمتها. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغذية الاسترجاعية في حينها و التقييم الواقعي و الموضوعي ينال استجابة العاملين. و ينبغي أن توافق نظام الرقابة و تقييم الأداء مع الأهداف التنظيمية . و يعتمد تقييم الأداء على نتائج متغيرات الأقسام فقط، و ربما تسبب النسبة المئوية للغياب تجاهل العمال لمثل هذه الاهداف التنظيمية مثل السلامة و صيانة المعدات ... الخ. و من ثم، فإن الترابط و التلاحم بين جميع النواحي التنظيمية يعد ضرورة ملحة لنظام الرقابة الفعال. و هذا بطبيعة الحال يتوقف على عمل نظام الاتصال السائد. و من المضامين السلوكية للرقابة ما يلي: (29)

1- تؤثر الرقابة على الحرية الشخصية، و بالتالي ، فمن الشائع أن يقاوم الأشخاص بعض أساليب الرقابة إذا كانت تضع القيود على حريتهم الفردية. و تعيق إتصالاتهم ببعضهم أو بالإدارة و أعضائها.

2- تتطوي بعض طرق الرقابة على مضمون السلطة. على سبيل المثال، ربما يحظى مفتش مراقبة الجودة بسلطة أكبر من سلطة المشرف التنفيذي أو رئيس العمال مما قد يحدث استياء العاملين.

3- ربما تخلق طرق الرقابة، عندما تبين على اساس الاحكام الشخصية ، الصراعات بين الأشخاص أو الجماعات داخل المؤسسة.

قد تحد الرقابة الزائدة من المرونة و الإبداع مما يؤدي إلى مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي و تطور الأفراد.

4- ربما تؤثر أساليب الرقابة على الانتاجية . فربما يضع المديرون على سبيل المثال، أهدافا أقل من الممكن إنجازها كي يحرزوا نقاط أكثر عند تقييم الأداء.

5- يمكن أن تثير أساليب الرقابة الاستياء إذا لم تتم السيطرة على الموقف. فالمدير مثلا قد يصاب بالإحباط إذا تم تقييم عمله على أساس الأرباح التي يحققها قسمه دون أن يملك سلطة إجراء التغييرات العملياتية مثل فصل أو توظيف موظفين جدد. و بالمثل قد يصاب أستاذ الجامعة بالإحباط إذا كان يتم تقييم عمله على أساس الكتب و المقالات المنشورة دون أن يملك الوقت الكافي لتأليفها بسبب حمل مناهج التدريس و عمل اللجان الزائد عن الحد.

6- ينبغي أن تتزامن أساليب الرقابة لخلق توازن بين جميع المتغيرات المؤثرة . و يجب أن تتكامل المعايير و لا تتعارض مع بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، قد يبدو نظام الرقابة الذي يؤكد على زيادة المبيعات و خفض نفقات الإعلانات متعارضا مع مدير التسويق.

ب- **علامات الرقابة غير الملائمة أو غير الفعالة** : تحدث أعراض الرقابة غير الملائمة بصفة عامة بسبب العيوب التنظيمية لا العيوب الميكانيكية بالأحرى. و من علامات الرقابة غير الملائمة أو الفاعلة ما يلي: (30)

**1- الانخفاض غير المتوقع في العائدات أو الأرباح:**و ربما يحدث هذا الانخفاض بسبب وجود مشكلة في المحاسبة أو ببساطة لعدم التقيد بالجودة و الكميات و العناصر التدريجية مما ينجم عنه انخفاض في المبيعات.

**2- إنخفاض مستوى الخدمة و كثرة شكاوى العملاء:**تؤدي كثرة شكاوى العملاء بشأن جودة المنتج أو الخدمة إلى انهيار الشركة أو المؤسسة بقاءها في المنافسة. و تعد كيفية تعامل الشركة مع شكاوى العملاء مقياسا لمعرفة تطبيق عملية الرقابة من

عدمه. و لهذا السبب ذاته تطبق معظم الشركات سياسة " العمل دائما على حق " و تأخذ الشكاوى بعين الاعتبار.

**3- إستياء الموظفين:**و يظهر هذا جليا في زيادة استقالات الموظفين أو كثرة الشكاوى أو ارتفاع معدل الغياب. لذا ينبغي أن تعمل الإدارة على خلق بيئة عمل تزيد من إخلاص وولاء الموظفين للمؤسسة.

**4- عجز أو نقص رأس المال العامل غير الضروري:** و يحدث هذا العجز بسبب عمليات الجرد الزائدة و يظهر بجلاء فقدان السيطرة على الموقف، و بالتالي، يجب دراسة أسباب المشكلة بعناية فائقة و إيجاد الحلول المناسبة بغية الاستخدام الأمثل لرأس المال.

**5- العمليات غير المنظمة:** و يظهر هذا بجلاء في طريقة سير العمل العقيمة و نقص الفعالية العملية، و بالتالي زيادة تكاليف و زمن الإنتاج. و يخفض العمل المكتبي أيضا من وضوح التعليمات، و من ثم يجب خفض العمل المكتبي إلى الحد الأدنى.

**6- علامات الفقد و عدم الفعالية و التكاليف الزائدة:**و تنتج هذه العلامات عن الإهمال الميكانيكي من جهة أو عن انخفاض التزام العمال و انخفاض الروح المعنوية التي من الممكن أن تستشري في نظام الرقابة التنظيمية بأسرها من جهة أخرى. و تدل كل هذه العلامات على وجود انحراف عن النظام الأصلي و من ثم، يجب توجيه كافة الجهود نحو خلق بيئة عمل تساهم على إزالة جميع تلك الأعراض.

و من الوسائل الرئيسية للرقابة الفعالة ما يلي : (31)

- **وضع معايير مقبولة و ممكنة الحصول:**تعمل عملية الرقابة بفعالية إذا كان هناك دخل (أو معطيات) ملائمة من العاملين المتوقع منهم التوافق مع هذه المعايير عند وضعها. و يجب أيضا أن تتناسب معايير الرقابة مع الوظيفة و أن تبدو أسباب نظام الرقابة مقبولا لهؤلاء الذين سيتقيدون به. فينهض العاملون على سبيل المثال بالعمل بجد لتقديم خدمة ذات جودة أفضل إذا نجم عن هذه التحسينات حصول المؤسسة

على عقود جديدة في المستقبل و التي تعني أرباح أكثر للجميع. و يجب على الإدارة أيضا الأخذ في الاعتبار مشاعر و مواقف الموظفين عند إجراء عملية الرقابة.

- إنشاء الاتصالات الفعالة و الدقيقة و المناسبة بين الإدارة و الموظفين :لجعل أي نظام رقابة فعالا ، لا بد و أن يتم إيصال المعلومات بخصوص الانحرافات إلى الإدارة و العاملين في أسرع وقت ممكن. و يجب أن تتسم هذه المعلومات و التغذية الاسترجاعية بالدقة و ذلك لإعتماد العمل الإداري على دقة دخل المعلومات . و يلزم أيضا أن يتم تجميع المعلومات بشأن الانحرافات بسرعة بالغة ، فالوقت ينقضي بسرعة أيضا بين وقوع الانحراف و إتخاذ القرار التصحيحي ، و شروع المديرين في جمع المعلومات ذات الصلة، و عمل التحليل المستقصى لأسباب الانحراف، و رفع التقارير اللازمة، و اختيار طريقة الحل الصحيحة و توظيف أو استخدام هذا القرار الصائب . و من ناحية أخرى ، يجب خفض هذا الوقت إلى الحد الأدنى قدر الإمكان. (32)

- المكافأة على إنجاز المعايير و الأهداف الموضوعية:من الممكن أن يعمل نظام الرقابة بشكل أفضل إذا كان الموظفون يتحملوا مباشرة مسئولية إنجاز المعايير و الاهداف الموضوعية و ينالوا التقدير اللازم عن مساهماتهم ، إذ يعزز التقرير من معنوياتهم و بحثهم إيجابيا على تحقيق الأهداف التنظيمية العليا . و ربما يكون هذا التقدير في صورة حوافز مالية أو غيرها.إن أفضل وسائل أساليب الرقابة الفعالة هي تطوير روح التعاون و المشاركة، و الاحساس بالمسؤولية، و مراقبة الذات، و ضبط النفس مما ينجم عنه الرضاء عن الذات الذي يحث الموظف على الانهماك في العمل و الإهتمام بالأداء الفعال. (33) و لحل القراءة الميدانية لهذه الظاهرة من خلال دراسة دور الاتصال المؤسستي في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة الجامعية الجزائرية تكشف أن الموظفين و جميع جماعات العمل و الاتصال من أساتذة و عمال و حتى الطلبة يفضلون أسلوب الرقابة الذي يقوم على الوضوح و المشاركة إلى جانب الشعور بالروح المعنوية، و تشجيع روح المبادرة في الاتصال و العمل. و في هذا السياق جاءت البيانات الميدانية تدعم هذه الحقيقة بحيث أن معظم أفراد المجتمع

المبحوث (عينة للدراسة). تقبل بتطبيق نظام أو أكثر للرقابة على مختلف المستويات الإدارية و جماعات العمل و الاتصال في المؤسسة الجامعية، و لكن مع مراعاة التخطيط و الفعالية و التحضير و تدعيم روح التعاون و العمل الجماعي.

إذ يتبين من الجدول التالي رقم (12) ما يفسر ذلك:

يوضح موقف أفراد المعينة من تطبيق إدارة الجامعة لنظام الرقابة.

المؤسسة الجامعية	المتغير (الموضوع) (منطوق السؤال)	الفئات	التكرار	النسبة %
جامعة باجي مختار عنابة	هل الرقابة ضرورية في إدارة جماعات العمل في الجامعة؟	دائما	480	32 %
		أحيانا	180	12 %
		لا أدري	40	02.66 %
منتوري قسنطينة	هل الرقابة الإدارية تقتضي مشاركة الجميع؟	دائما	505	33.66 %
		أحيانا	165	11 %
		لا أدري	30	02 %
منتوري قسنطينة	هل الرقابة ضرورية في إدارة جماعات العمل في الجامعة ؟	دائما	550	36.66 %
		أحيانا	190	12.66 %
		لا أدري	60	04 %
منتوري قسنطينة	هل الرقابة الإدارية تقتض مشاركة الجميع ؟	دائما	60	40 %
		أحيانا	155	10.33 %
		لا أدري	45	03 %
		المجموع	1500	100 %

يتضح من البيانات الكمية التي يتضمنها الجدول (12)، و يستنتج من القراءة الكمية و السوسولوجية لها. أن النزعة المركزية لأفراد العينة تدور حول أن حوالي (68.66 %) بما يعادل (1030) مبحوث يؤكد أن تطبيق الرقابة من طرف إدارة الجامعية عمل ضروري ترقية العمل و التسيير، الإداري و ذلك

في جميع الحالات و الأوقات ، بينما أكد (200) مبحوث بنسبة (24.66%) أن تطبيق الرقابة الإدارية داخل الجامعة أمر ضروري في بعض الحالات أو أحيانا ، فيما لم تصرح (30) حالة مبحوثة عن رأيها بوضوح في الموضوع.

أما فيما يخص إن كان تطبيق الرقابة الإدارية يتطلب مشاركة الجميع فإن النتائج تنفيذ أن (1105) حالة مبحوثة بما نسبته (73.66%) تعتبر أن مشاركة الجميع في عملية الرقابة من الأمور اللازمة لأن ذلك يجعل كل فرد حسب منصبه و موقعه مسؤولا على تنفيذ العمل و تحقيق أهداف المؤسسة بينما إكتفى (320) مبحوث بما يعادل (21.33%) بأن مشاركة الجميع في الرقابة يكون في بعض الحالات أي أحيانا فقط ، في حين لم يعبر (75) مبحوث (05%) عن رأيهم أي ليس لهم رأي في هذا الموضوع و النتيجة التي نخرج بها هي باختصار شديد أن الرقابة من العمليات الضرورية للإدارة وحتى تكون فعالة يجب مشاركة الجميع في تطبيقها حتى يسود التعاون و يتحسن مستوى الإداء لكل موظف أو عامل و هذا بدوره يؤدي إلى نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة الثقافية و الإجتماعية و التنظيمية.

و خلاصة هذا الفصل هو أنه تبقى الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي ترتبط ارتباطا عضويا ووظيفيا بالاتصال المؤسستي و مختلف الأنظمة الأخرى، مع أن هذه الرقابة و ما تأخذه من أنظمة وأساليب ، تتطلب توفير شروط و وضع معايير موضوعية تتعلق بالأفراد كعمال و موظفين و أساتذة و طلبة تحكم علاقتهم و أدائهم لمهامهم و تشجعهم على العمل و المشاركة في إدارة الأعمال و الأفراد مما يرفع لديهم الروح المعنوية و الرضا و يقوي لديهم الشعور بالمسؤولية و الوعي وروح الإنتماء إلى المؤسسة و العمل الجماعي . و في نهاية التحليل تجدر الإشارة إلى أن الرقابة كعملية و نظام تعتبره مقوم من مقومات الاتصال الفعال و نتيجة له في الوقت نفسه.و لكن الإشكال الذي يبقى مطروحا هو كيف و بماذا نحقق الرقابة الفعالة ؟ إن الإجابة الميدانية لمثل هذا السؤال جاءت على نحو سينجم إلى حد كبير مع الدراسة النظرية بمعنى أن الرقابة الإدارية كعملية أساسية من العمليات الإدارية

الفصل السابع.....اتصال المؤسسة والتوجيه والرقابة في واقع المؤسسة الجزائرية

التي تقوم عليها المؤسسة تتأثر بأساليب الاتصال المؤسستي و مدى فعاليته كما تؤثر في هذا الاتصال سلبا و إيجابا . كما أن الرقابة تعتمد على عملية أخرى لا تقل أهمية في إدارة المؤسسات الحكومية الجامعية و هي التوجيه التي تقتضي توفر جملة من المبادئ الإدارية ومنها الإتصال الفعال و الرقابة.

هوامش الفصل

- 1- إيهاب صبيح محمد زريق : " الإدارة الأسس و الوظائف " ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001 .ص: 176-177 .
- 2- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.ص: 276- ص : 280.
- 3- إيهاب صبيح محمد زريق : الإدارة "الأسس و الوظائف"، نفس المرجع السابق. ص- ص : 181-182.
- 4- سعود بن محمد النمر و آخرون : الإدارة العامة "الأسس و الوظائف" ، دار الكتب الجامعية ، القاهرة ، 1998. ص- ص: 121-122 .
- 5- ديفيس براون : عوائق الاتصالات الناجحة ، الجزء الأول، مجلة الإدارة ، العدد 12، 1999 . ص-ص: 18-19.
- 6-محمد بهجت جاد الله كشك : منظمات و أسس إدارتها ، مرجع سابق. ص: 290- 301
- 7-WILLIAMS (patrik) communication . SKILLAS,ST. JOSE, UNIVERSITE, COLIFORNIA 1976.p.p: 75-77.
- 8-J.W(PFEIFFER) et J.(JONES) FORMATION AUX RELATIONS HUMAINES, EURO TRAINING, STRASBOORG.1978.p.p : 111-112.
- 9- إبراهيم إمام : العلاقات العامة و المجتمع ، دار النهضة العربية ، مصر، 1992.ص-ص: 85 - 86.
- 10-مخايل جميعان: أسس الإدارة العامة ، دار الكتب ، مصر ، 1989. ص : 20 - ص : 30.
- 11-Peretti (A. de): L'administration phénomène Humain, l'administration nouvelle, Edit, berger, Le vrault Paris, 1986.PP :52.53.



- 12- إيهاب صبيح محمد رزيق : الإدارة " الأسس و الوظائف " ،مرجع سابق .  
ص-ص : 182-183.
- 13- Gournay (Bernard ) :Introduction à La science Administrative  
« les Administrations publiques dans les sociétés contemporaines,  
Edit, Libraires COLIN (COLIN) Pars, 1976.p-p :25-26.
- 14-HOROLDY (Leavitt) : Psychologie de Fonctions de Direction  
dans l'entreprise, Edit, Hommes et techniques, Paris, 1973.P-P :  
71-72.
- 15- بي يول:المبادئ التنظيمية للإدارة، ترجمة علي محمد سعيد سلطان ، مؤسسة  
و يست للطباعة، مصر، 1991. ص-ص : 186 . 187.
- 16-صلاح الشنواني: دور الإدارة في عصر العلم و التكنولوجيا ، جامعة بيروت ،  
بيروت، 1991. ص-ص : 250 - 251.
- 17-جيفين ، وليم جونيور: العلاقات الإنسانية في الإدارة الحديثة، ترجمة عمر  
القباني مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، 1976. ص-ص : 114-115.
- 18-الحويجي منصف : دورة التنظيم في تحقيق التنمية الإدارية ، كلية العلوم  
الاقتصادية ، صفاقص ، تونس ، 1983. ص: 20 ص: 26.
- 19-بي بيول : المبادئ التنظيمية للإدارة ، مرجع سابق . ص: 190.
- 20-ميخائيل جميعان : أسس الإدارة العامة، مرجع سابق. ص-ص: 36 - 37.
- 21-علي الحوات : علم إجتماع التنظيم : المنشأة العامة للنشر و التوزيع و  
الإعلان ، طرابلس ، 1986. ص: 106. ص: 110.
- 22-لويس كامل : سيكولوجية الجماعات و القيادة "ديناميات الجماعة" مؤسسة  
المطبوعات الحديثة، مصر ، 1995. ص- ص 44، 45.
- 23-محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي، الجزء الثاني، دار النهضة  
العربية، بيروت ، 1985. ص-ص : 271-274.

- 24-طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993 .ص-ص : 55- 65.....
- 25-إبراهيم أبو يعقوب : الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ، دار محمد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993. ص: 288.
- 26-كمال نور الله: مهارات القائد الإداري، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر ، دمشق ، 1992. ص-ص : 199-201.
- 27-علي الحوات : علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق .ص :136.
- 28-كمال نور الله : مهارات القائد الإداري ، مرجع سابق .ص : 292.
- 29-محمد بهجت جاد الله كشاك: المنظمات و أسس إدارتها ، مرجع سابق. ص: 310.
- 30-كمال نور الله : مهارات القائد الإداري ، مرجع سابق . ص : 205.
- 31-تيداردواي: فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة ، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1995. ص - ص : 159-161.
- 32-كمال نور الله: مهارات القائد الإداري، مرجع سابق.ص : 213.
- 33-منصف الحويجي، مرجع سابق. ص: 26.

## الفصل الثامن

### اتصال المؤسسة والتنسيق في المؤسسة الجامعية الجزائرية

- 1.8: تعريف التنسيق من منظور تشريعات العمل.
- 2.8: أهمية التنسيق في إدارة المؤسسة الجامعية.
- 3.8: أهداف التنسيق في المؤسسة الجامعية.
- 4.8: مبادئ التنسيق وأداء المؤسسة الجامعية.
- 5.8: وسائل و أساليب التنسيق ووحدة التنظيم في المؤسسة الجامعية.
- 6.8: التنسيق و وسائل الإتصال المختلفة في المؤسسة الجامعية.
- 7.8: أهمية الإتصالات الإدارية في مجال التنسيق و العمليات الأخرى.
- 8.8: دور الجامعة بين تحولات الماضي وتحديات الحاضر.
- 9.8 : تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تنسيق الممارسات البيداغوجية داخل الجامعة الجزائرية .

### هوامش الفصل.

يعتبر التنسيق من الأنشطة الأساسية و العمليات الإدارية الهامة، و ترجع أهمية التنسيق إلى تزايد دور الإدارة و التنظيم في إدارة الأعمال من جهة و الموارد البشرية من جهة أخرى، إلى جانب إتساع حجم المؤسسات و نطاق نشاطها، بحيث أصبحت هذه المؤسسة تشتمل على عدد كبير من لوحدات الإدارية، حيث تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية بأنواع متعددة من الأنشطة، بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى، و بعضها قد يتداخل مع أنشطة الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة . لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها مختلف وحدات أقسام المؤسسة، كما تبرز أهمية التنسيق

كذلك بين المؤسسة و غيرها من المؤسسات الأخرى في المجتمع و ذلك نتيجة تزايد عددهم المنظمات، التي أصبحت تشكل أنساقا فرعية ضمن النسق الإقتصاد و الإجتماعي العام للمجتمع، و هذا التنسيق يتم و يمر حتما عبر عمليات الاتصال ووسائله.

و قد أدرك الباحثون و علماء الإدارة هذه الأهمية، و قد ظهر ذلك حتى في تعريفاتهم للإدارة، حيث أخلط بعضهم بين الإدارة و التنسيق عندما عرفوا الإدارة بأنها التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لغرض تحقيق أهداف محددة . و أشار آخرون إلى أنه على المسؤول أو المدير أثناء قيامه بمهامه الإدارية أن ينسق أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطاته و مسؤولياته.و هذا القول يعني أن التنسيق من وجهة النظر هذه على الأقل - ليست عملية مستقلة عن العمليات و الأنشطة الإدارية الأخرى و في مقدمتها الاتصال، و لكنها تمثل ضرورة حوية في جميع العمليات الادارية الأخرى من اتصال و تخطيط و توجيه و رقابة.لهذا سوف نتناول هذا الموضوع بالتحليل و المناقشة و لكن في ضوء الواقع و معطيات الميدان أي دون الفصل بين الدراسة النظرية و المعالجة لمتغيرات هذا الجانب الذي يشمل عدة عناصر و قضايا منها أهمية التنسيق و أهدافه و مبادئه ووسائله و علاقته بالإتصال ضمن مجال تطوير الادارة في المؤسسات و منها على وجه الخصوص المؤسسة الجامعية الجزائرية.

### **1-8: تعريف التنسيق من منظور تشريعات العمل:**

لقد عرف دونالد كلو " Doald J.Clough " التنسيق بأنه عملية التكامل بين أنشطة مختلف أقسام المنظمة الموجهة نحو الأهداف الرسمية المشتركة، و ذلك بالاعتماد على نظام ملائم من الاتصال المتبادل (الاتصال في اتجاهين) بين الهيئة التنفيذية و الأقسام التي تقع تحت سلطتها، و بين الهيئة التنفيذية ورئيسها، و بين الهيئة التنفيذية و نظيرها على نفس المستوى في المنظمة.<sup>(1)</sup>

كما عرف هنري فايول " H.Fayal " التنسيق بأنه ايجاد الانسجام و التكامل بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تسير العمل و تحقق النجاح".

كما عرف "سكيدمور" " Skidmoe " و "تاكيراى" "Thackeray" التنسيق بأنه عملية للعمل معا لتجنب أو تفادي التكرار Duplication و المجهودات غير الضرورية و لتجنب الصراع.(2) و هذا التعريف يبرز أهمية التنسيق أو الهدف منه و هو تجنب التكرار، و تفادي المجهودات التي يقوم بها العاملون في المؤسسة و التي تعتبر غير ضرورية ، و من أهدافه أيضا تجنب الصراع الذي يحدث بين الوحدات أو الأقسام الإدارية المختلفة، و لذلك فإن تحقيق هذه الأهداف يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها دون ضياع في الجهد و الوقت و المال.و يؤكد هذا الهدف التعريف الذي قدمه د"ماجد الحلو" حيث عرف التنسيق بأنه المجهود الذي يرمي إلى تعاون مختلف أجزاء الإدارة و عدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك.(3)

و جدير بالذكر أن التنسيق يختلف عن التعاون ، و ليس أحدهما بديلا عن الآخر بل أن المفهومين لا يمكن الاستغناء عن أحدهما في أي عمل مشترك سواء كان داخل المؤسسة الواحدة أو بين مجموعة من المؤسسات، و في ذلك يشير " سكيديمور " "Skidmore" و "تاكيراى" "Thackeray" بأن التنسيق أكبر و أشمل من التعاون، فالتعاون هو العمل معا لإنجاز أهداف معينة و يستخدم عادة بصورة إيجابية لاجداث الأنشطة الفعالة، و التعاون أيضا يتجه نحو هدف واحد متميز. أما التنسيق عادة فإنه يشتمل على مجموعة من الأهداف و يؤثر في العديد من الناس و الجماعات ، من أجل تحقيق هذه الأهداف.(4) و يؤكد د"محمد سعيد عبد الفتاح" هذا المعنى، بأن التنسيق يختلف عن التعاون، لأن التنسيق عمل مستمر و متصل و ليس حالة ساكنة، و أفراد الجماعة تتوافر لديهم القدرة على التعاون في معظم الأحوال، و لكنهم لن يتمكنوا من تحقيق التنسيق بأنفسهم أو بمحض الصدفة.(5)

هذا و يعرف " د.عبد الغني بسيوني " ، التنسيق، بأنه : التوفيق بين الأنشطة المختلفة للجماعة لتحقيق التجانس و الانسجام بينهما بقصد تحقيقالأهداف المشتركة.(6)

و قد أكدت التعاريف السابقة عدة حقائق.

1- أن التنسيق عملية تنصب على الأنشطة التي يقوم بها شخصان أو أكثر داخل الوحدة الادارية أو بين وحدتين أو أكثر داخل نطاق المؤسسة.

2- أن التنسيق عملية مستمرة حيث أنها ملازمة لجميع العمليات الادارية الأخرى

3- أن التنسيق عملية هادفة حيث أنها تساعد على تحقيق الانسجام و التكامل بين أنشطة المؤسسة بما يحقق الأهداف المشتركة، مع تجنب التكرار ، و تفادي المجهودات غير الضرورية أو تجنب الصراع بين تلك الوحدات.

## 8-2 : أهمية التنسيق في إدارة المؤسسة الجامعية :

لقد سبقت الإشارة إلى أن التنسيق يعتبر ضرورة من ضروريات العمل داخل

المؤسسات و قد ساعد على زيادة أهمية التنسيق عدة عوامل منها: (7)

1- التضخم الذي أصبحت عليه المؤسسات : حيث تتألف هذه المؤسسات من العديد من الوحدات الإدارية، كما إزداد عدد المستويات الادارية في المؤسسة، الأمر الذي أصبح التنسيق بين أنشطة هذه الوحدات أمرا ضروريا.

2- الاتجاه نحو التخصص و تقسيم العمل مما يساعد على زيادة عدد الوحدات الإدارية في المؤسسة من ناحية ، و من ناحية أخرى أصبحت كل وحدة منها تختص بمظهر واحد فقط من اجمالي العملية ، و من ثم من أجل انتاج سلعة أو تقديم أية خدمة فلا بد من اسهام كل وحده من هذه الوحدات المتخصصة، و هذا الوضع يؤدي إلى خلق مشكلة رئيسية للتنسيق.

3- تزايد عدد المؤسسات في المجتمع الواحد: و قد صاحب هذا ظهور ظاهرة التكرار أو الازدواج بين خدمات هذه المؤسسات ، لذلك فإن هذه المؤسسات تستطيع توفير كثير من الخدمات الفعالة عن طريق التنسيق مع تفادي هذا التكرار ، كما أن كثرة هذه المؤسسات قد تؤدي إلى خلق حالة من الصراع بين هذه المؤسسات خاصة إذا كان ذلك من اجل توفير الموارد التي تحتاج إليها، و لذلك يمكن تفادي و تجنب الصراع عن طريق التنسيق.

### 3.8: أهداف التنسيق في المؤسسة الجامعية:

يهدف التنسيق إلى تحقق التوازن و الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة الواحدة بحيث يسود التفاهم و التعاون مختلف المستويات الادارية ، و يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر ممكن من الكفاية.

و بجانب هذا الهدف الرئيسي للتنسيق فإن هناك عدة أهداف أخرى منها: (8)

1. تجنب و تفادي التكرار و الإزدواج في العمل، وتجنب الصراع، فعن طريق التنسيق تستطيع كل وحدة إدارية من وحدات المؤسسة ، أن تتعرف على ما تقوم به الوحدات الأخرى من مهام، و بذلك تتجنب هذه الوحدات التكرار أو الإزدواجية فيما تقوم به من أنشطة. و نظرا لكون التنسيق عملية ممتدة الآثار، لا تقتصر فقط على ما يحدث داخل كل مؤسسة على حده، بل يتسع نطاقها إلى تحقيق التوافق و الانسجام بين المؤسسات المختلفة ضمن القطاع الواحد و ذلك لمنع الإزدواجية في أداء نفس المهام و الأعمال و كذلك تجنب التكرار و الصراع ، و من الأمثلة على ذلك في مجال التعليم العالي و البحث العلمي تقوم الجامعات في التراب الوطني بمهام متكاملة بما يخدم البحث العلمي و العمل التعليمي و المجتمع الجزائري في جميع أبعاد التنمية الشاملة بشكل يحقق الفعالية و تجنب التكرار غير الضروري للخدمة البيداغوجية و العلمية و الثقافية عامة. و هذا يؤدي إلى تخفيف في الخدمات و المردود البيداغوجي.

هذا على نطاق التكامل المؤسسي . كذلك الأمر على نطاق التكامل و التنسيق بين وحدات و أقسام إدارة المؤسسة الجامعية الواحدة.

2. التنسيق يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر من الوقت و الجهد و النفقات و من أمثلة ذلك التنسيق الذي يتم بين أقسام الكلية الواحدة أو بين كليات الجامعة الواحدة في الاستفادة من فضاءات الدراسة خاصة في فترة إجراء الإمتحانات الجزئية. و في ذلك إستغلال عقلائي للوسائل و الهياكل. و خاصة في وقت نجد فيه عدم وجود تناسب بين عدد الطلبة و فضاءات الدراسة ( القاعات و المدرجات...).

3. تكامل إختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة الواحدة و ربطها ببعضها، في عملية توافقيه تضمن إلى حد كبير تحقيق الأهداف المسطرة.

4. منع حدوث المشكلات الإدارية في مختلف أنشطة الوحدات و الأقسام الإدارية، و ذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، و القضاء على المعوقات التي تعيق السير الطبيعي للأنشطة، و هذا بفضل التنسيق.

و في هذا السياق يبين تحليل و تفسير البيانات الميدانية أن التنسيق يقلل فعلا بل و يمنع في كثير من الحالات من الصراع على مستوى الأفراد و الجماعات و الوحدات داخل المؤسسة الجامعية. إذا أن حوالي (1225) مبحوث بنسبة (81.66%) من مجموع عينة البحث البالغ (1500) حالة أكدوا ان التنسيق الجيد للأعمال بين الأفراد و المكاتب و الأقسام ... داخل المؤسسة الجامعية يساهم كثيرا في تحقيق التعاون و التكامل، و يقلل من مظاهر الصراع و الخلاف بين هذه الفئات . كما أكد (205) مبحوث بنسبة (13.66%) أن وجود التنسيق بشكل كافي على مستوى أنشطة العاملين و المصالح الإدارية و التقنية يمنع من حدوث أي شكل من أشكال الصراع و تنمي روح الانسجام و التفاهم حول مختلف القضايا و مشكلات العمل . في حين نجد (70) مبحوث فقط بنسبة (4.66%) من المجموع الكلي لعينة البحث لم يحددوا موقفهم و إلتزاموا الحياد أي دون رأي صريح و محدد سواء بالسلب أو بالإيجاب .

و القراءة السوسوبولوجية لهذه المعطيات الميدانية تكشف بوضوح و مند الوهلة الأولى أن للتنسيق أهمية حيوية في مختلف العمليات الإدارية الأخرى، كما أن وعي العاملين و الموظفين سواء كانوا مرؤوسين أو مسؤولين بهذه الأهمية التي يكتسيها التنسيق في مجال إدارة المؤسسات و الموارد البشرية قوى، الأمر الذي جعلنا نكتشف مند البداية، ضرورة دراسة هذا المتغير في الاجابة على إشكالية هذا البحث . أنظر الجدول رقم (12) .



كما يظهر الدور الوظيفي للتنسيق في الإدارة و التنظيم داخل المؤسسات و منها المؤسسات الجامعية- الجزائرية - على مستوى منع تكرار الأعمال و تداخل الصلاحيات للمسؤولين و الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تكون النسق الإداري العام للمؤسسة الجامعية.و في هذه النقطة وجد الباحث أن النزعة المركزية لأفراد مجتمع البحث تدور حول أن حوالي (1236) مبحوث ما يقابل (82.40 %) اعتبروا التنسيق أداة ضرورية و احيانا كافية لمنع تكرار الأعمال و المهام، و كذلك الحد من ظاهرة التداخل في صلاحيات و سلطات الأفراد و المكاتب و الأقسام داخل المؤسسة ، و هذا من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بسهولة و دقة و بأقل الأعباء و التكاليف المادية التي تنقل كاهل المؤسسة و تمنعها من الإستمرار في العمل بشكل طبيعي و مريح.إلا أن (264) مبحوث بنسبة (17.60 %) اعتبروا أن وجود التنسيق يعتبر سببا أو عاملا فقط من الأسباب و العوامل المساعدة على إنجاز الأعمال في وقتها و دون تداخل الصلاحيات و الأدوار المنوطة بالأفراد أو بالوحدات و الأقسام . و هذه النتائج تؤكد مرة أخرى على أثر التنسيق الحاسم في إنجاز الفعل الإداري و تجسيد أهداف الإدارة في تنظيم المؤسسات و منها الجامعية و ما يزيد في أهمية التنسيق و دوره هو أن المؤسسات اليوم تقوم عل نظام و مبدأ التخصص و تقسيم العمل أو المهام، و أن تقييم أداء كل قسم أو جهة و تحديد موقع و مركز كل قسم في الجهاز الإداري للمؤسسة يقتضي وجود نظام للتنسيق يقوم على الواقعية و لإحترافيه إضافة إلى البحث و التخطيط العلمي لكل المشاريع.

#### **4-8 : مبادئ التنسيق و أداء المؤسسة الجامعية:**

بعد أن إتضحت أهمية التنسيق و الأهداف التي يساهم في تحقيقها يبرز سؤال هام حول كيفية تحقيق هذا التنسيق داخل المؤسسة ، و نظرا لأن "مارى باركر فوليت" "Mary Prker Follet" قد فرقت بين مبادئ التنسيق و أساليبه لذلك سوف نتناول أولا هذه المبادئ التي عرضها د.كمال أبو الخير و هي : (9)

**1. مبدأ الإتصال المباشر:** حيث يمكن تحقيق التناسق من خلال الاتصالات الأفقية المباشرة التي تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومي. إذ أن طبيعة الأعمال تستدعي إنتقاء هؤلاء الأفراد و تبادل الأحاديث، و من خلال هذه الأحاديث تلتقى الأفكار أو تتباعد، و هذا يعني أن الاتصال المباشر بين إدارتين على مستوى واحد و في إطار من التعاون يسهم كثير في تحقيق هذا التجانس، و ما يحققه الاتصال المباشر من تناسق لا تحققه التعليمات و الأوامر . لذلك كان على الإدارة أن تستند على هذا المبدأ، في استمرار هذا الاتصال المباشر طالما أنه لا يعطل أو يعوق العمل، وأن تعمل الإدارة على خلق جو بين العاملين يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الخاصة. و هذا المتغير حاول الباحث قياسه ميدانيا فوجد أن قيام التنسيق و نجاحه يتوقف على مجموعة من الشروط و في مقدمتها الاتصال الداخلي بأنواعه ووسائله المختلفة و في مقدمتها الاتصال الأفقي و المباشر، إذ كلما كانت الإتصالات داخل المؤسسة بين الأقسام و الأطراف قائمة و بشكل كافي وفعال كان التنسيق قائما و ناجحا و العكس صحيح . و العلاقة بين تحقيق التنسيق ووجود الاتصال عبر عنها المبحوثين، حيث أجمع ما يقارب (1194) مبحوث بنسبة (79.60%) أن توفر نظام الاتصال في المؤسسة بوسائله و قنواته و شبكاته ، يعتبر مبدءا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الأفراد والمكاتب و الأقسام ، و الذي بدوره يساهم بشكل مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها وخططها (أنظر الجدول رقم 12).

و لعل هذه الحقيقة تكشف عن علاقة هامة وهي أن التنسيق يتحقق بواسطة الإتصال و خاصة الإتصال الأفقي و المباشر. حيث يتبادل المسؤولون المعلومات و الآراء حول المشكلات و حلولها.

**2. مبدأ التنسيق** يبدأ منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط و السياسات :و هذا المبدأ يؤكد على حقيقة هامة و هي أن التنسيق ينبغي أن يبدأ مع البدايات الأولى لوضع الخط و السياسات ، و في ذلك يشير د"جميل توفيق" أن الخطط قد تكون

قصيرة المدى و أخرى طويلة الأجل و من الضروري أن يتم التنسيق بين التخطيط طويل الأجل و التخطيط قصير الأمد، و يتأتى ذلك عن طريق تكاملها بحيث يناسب التخطيط الطويل و يساهم في تحقيق الاهداف طويلة الاجل (10)

**3. إرتباط و تفاعل جميع العوامل في الموقف:**يشير د.كمال محمد أبو الخير" بأنه ينبغي أن يكون واضحا أن جميع العوامل التي توجه في موقف معين ترتبط ببعضها و تتفاعل مع بعضها ، و يضيف بأنه ينبغي على كل ادارة أن تحصن نفسها عن طريق خلق جو من التعاون و الارتباط مع الآخرين، هذا الارتباط الذي تحكمه طبيعة العلاقات في المشروع ، و هذا المبدأ يؤكد أن أجزاء المؤسسة لا تستطيع القيام بمهامها بمنأى أو بمعزل عن الوحدات الادارية الأخرى.

### **5-8 : وسائل و أساليب التنسيق ووحدة التنظيم في المؤسسة الجامعية:**

لقد تعددت أساليب التنسيق في المؤسسات المختلفة، التي تزخر بها كتب الادارة، و مع ذلك فإن هناك من اختصر هذه الأساليب في أسلوب واحد و هو عن طريق اللجان المختلفة و من أبرز هؤلاء "دونالد كلو" "Donald Clough" حيث أوضح بأن التنسيق يمكن تحقيقه من خلال استخدام اللجان ، حيث يصبح الهدف الرئيسي لهذه اللجان هو الاتصال ، و توضيح المعلومات ، و من هذه اللجان ، لجان الميزانية ولجان توزيع السلع ،وغيرها من اللجان التي تستخدم في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الرسمية حيث تستخدم هذه اللجان كوسائل مقبولة للتنسيق.(11) و قد أضاف البعض إلى اللجان التنسيقية وسائل أخرى مثل التنسيق عن طريق القيادة الادارية ،وعن طريق المجالس الادارية، و عن طريق عقد اجتماعات دورية لأعضاء المؤسسة ، و سوف نتناول هذه الوسائل بشئ من التفصيل:

أ- **التنظيم المبسط:**يعتبر التنظيم المبسط من الوسائل الهامة التي تساعد على تحقيق التنسيق في المؤسسة، و التنظيم المبسط الذي نقصده هنا هو الذي يراعي فيه الآتي:

**1-** أن توضع الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض في نفس الوحدة الادارية بحيث تخضع لقيادة إدارية واحدة، و هذا من شأنه يساعد على تحقيق التنسيق داخل هذه

الوحدة الادارية . إلا أنه من الملاحظ أنه مع الاتجاه نحو التخصص و تقسيم العمل يؤدي إلى تخصص كل وحدة إدارية في جزء صغير من العملية التي تقوم بها المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة عدد هذه الوحدات الادارية ، مما يتعذر معه تحقيق التنسيق ، لذلك يشير د"جميل توفيق" إلى أنه سيأتي الوقت عندما يصبح من الضرور التضحية ببعض مزايا التخصص ووضع العمليات المرتبطة بعضها البعض إرتباطا وثيقا تحت اشراف رئيس حتى يمكن تنسيق هذه العمليات بسهولة ويسر .

2- وضوح أهداف و اختصاصات كل واحدة إدارية من الوحدات التي تشتمل عليها المؤسسة . إذ من الملاحظ أن نطاق الإشراف أو التمكن من الموضوعات التي تتناولها البحوث الإدارية و ذلك لأنها تعد أحد العوامل الأساسية في تحديد عدد الوحدات الادارية في المؤسسة و كذلك عدد المستويات الإدارية. فمع زيادة عدد العاملين في المؤسسات و تحديد نطاق الإشراف ، يصبح عدد الوحدات كبير و يزداد تبعا لذلك عدد المشرفين الذين يختص كل منهم بمجموعة خاصة من مجموعات العمل ، الأمر الذي قد يؤدي في بعض الاحيان إلى تداخل الاختصاصات والمسؤوليات. لذلك يعتبر التنظيم الدقيق و الثابت ووضع اختصاصات و أهداف كل مجموعة من هذه المجموعات مهم بحيث لا تتداخل الاختصاصات و يدرك العاملون بكل وحده من الوحدات الادارية حدود هذه الاختصاصات و حتى يدركوا كذلك في ذات الوقت مسؤوليات و اختصاصات الوحدات الأخرى.

### 6-8: التنسيق و وسائل الاتصال المختلفة في المؤسسة الجامعية:

المؤسسة من أهم الوسائل لتحقيق التنسيق، و أن الاتصال الشخصي من أهم أنواع الاتصالات التي تؤدي إلى التنسيق المطلوب، حيث يتيح الفرصة لتبادل الرأي و المعلومات، سواء داخل المستوى الاداري الواحد ، أو بين المستويات الادارية المختلفة ، و بذلك تقف الأقسام و الادارات المختلفة على أنشطة بعضها

البعض و انجازاتها و بجانب هذا الاتصال الشخصي هناك وسائل اتصال أخرى تساهم في تحقيق هذا التنسيق و هي (12):

أ-التنسيق عن طريق وسائل الاتصال المكتوبة و منها المنشورات الدورية ، و التقارير المكتوبة التي تقدمها كل إدارة من الإدارات المختلفة داخل المؤسسة عن أنشطتها.

ب-التنسيق عن طريق اللجان المختلفة . في كل مؤسسة من الممؤسسات و أخرى استشارية و ثالثة تنسيقية و هذه اللجان التنسيقية تختص بتنسيق الاعمال و الجهود بين عدد من الوحدات الادارية داخل المؤسسة. و قد تلجأ عدد من المؤسسات من أجل تنسيق الأعمال فيما بينها إلى تشكيل لجان تنسيقية مشتركة لتحقيق هذه المهمة ج- التنسيق عن طريق الاجتماعات الدورية لاعضاء المؤسسة، و هذه الاجتماعات تتيح الفرصة للمشاركين فيها لتبادل الآراء و الأفكار ،وهذه المناقشات تتيح الفرصة لتحقيق الانسجام و الترابط بين الوحدات الادارية في المؤسسة و تكامل أنشطتها.

د-التنسيق عن طريق أجهزة الاتصال الميكانيكية الحديثة أو ما يعرف بتكنولوجيا الاتصال بحيث تيسر مهمة نقل الأفكار ، و تعرف المعلومات التي تشكل القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها في عملية التنسيق.

هـ-التنسيق عن طريق الاتصالات غير الرسمية، و هذا النوع من الاتصالات مكمل للاتصالات الرسمية حيث تعمل هذه الاتصالات على تنمية العلاقات الودية بين الأفراد الذين يتطلب عملهم التنسيق، خاصة و أن التنسيق قد يكون بين شخصين أو حودتين ليس لأحدهما سلطة على الأخرى ، و بذلك يستطيع هذين الشخصين أن يبلغ كل منهما حاجته و ما يقابله من صعوبات تشغيلية حتى يمكنها الاتفاق على طريقة منسقة للعمل.

ج - التنسيق عن طريق القائدات الادارية : يعتبر القادة الإداريون من أهم أدوات

التنسيق و ذلك من خلال ما يقومون به من مهام منها: (13)

1-تحقيق الانسجام و التوافق و تنمية العلاقات التي تتم فيها العمل و ذلك بين مرؤوسيههم مما يسهل من عملية التنسيق فيما بينهم.

- 2- توجيه المرؤوسين و أنشطتهم بما يحقق هذا التنسيق .
  - 3-التوفيق بين النشاطات التي يقوم بها هؤلاء المرؤوسين .
  - 4-العمل على إزالة الخلافات بين مرؤسيهم .
  - 5-التأكد من أن العمل يسير وفق الخطة المرسومة له هذه الخطة التي روعى فيها التنسيق بين أنشطة مختلف الوحدات الادارية.
- و يضيف " د كمال حمدي " أبو الخير بأن التنسيق الجيد يعتمد اعتمادا كبيرا على الدقة في رسم الخطط و السياسات و توزيع المسؤوليات و تحديد العلاقات ، و إختيار الكفاءات الفنية و الادارية التي تشرف على نشاطالمشروع ، كما يتوقف على القدرة و الكفاية و الاحاطة الشاملة التي ينبغي أن يتصف بها من تقع على عاتقهم مسؤولية الادارة. (14)
- و هذه العبارة توضح التنسيق الجيد يمكن أن يتحقق من خلال القيام بالوظائف الادارية الأخرى و هي التخطيط و رسم السياسات ، فيراعي التنسيق و الانسجام بين الخطة العامة للمؤسسة و السلطة الخاصة بالوحدات الادارية المختلفة ، و بين الخطط قريبة الأجل و الخطط طويلة الأجل، و التنسيق أيضا من خلال وظيفة التنظيم الاداري حيث يراعي في بناء الهيكل الاداري للمؤسسة أن تجمع الأنشطة المتشابهة أيضا من خلال وظيفة التوظيف بحيث يتم اختيار الكفاءات الفنية و الإدارية التي تشرف على الانشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- و من ناحية أخرى فإن هذا النوع من التنسيق الذي يؤدي الى تجنب حدوث مشكلات التكرار و الازدواج و المنازعات و التضارب ، بجانب الجهود التنسيقية الأخرى التي تمارس داخل المؤسسة لازالة الازدواج و التكرار أو التضارب الذي يكون قد حدث فعلا و هذا ما دعى البعض إلى التفرقة بين التنسيق الجيد و التنسيق الممتاز هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها . أما التنسيق الممتاز هو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف و يعمل على منع ظهورها . و هذا يجعلنا نعود من جديد لتحليل الاتصالات الادارية من جوانب أخرى و بكيفية مختلفة حيث

سبق لنا أن تناولنا التنظيم بأنه عملية ترتيب الأنشطة و الاعمال داخل المؤسسة في صورة مجموعات أو وحدات إدارية بحيث تضم كل وحدة من هذه الوحدات الادارية الأنشطة و الأعمال المتجانسة . ثم تسند هذه الأعمال أو الأنشطة إلى العاملين . إلا أن هذه الوحدات الادارية ليست منعزلة عن بعضها البعض و لكنها على صلة مستمرة ، و من ذلك يتضح أهمية الاتصالات داخل المؤسسة ، و تشكل هذه الاتصالات بالنسبة للمؤسسة كالجهاز العصبي في الانسان، و يتوقف سلامة المؤسسة و سلامة العمل داخلها على سلامة هذا الجهاز من الاتصالات. و الاتصال كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية و نقلها أو تبادلها أو اذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو اخبار أو معلومات جديدة ، أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات ، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه و جهة معينة ، و هذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل أو اعطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين و العكس (15) و هذه العبارة تعتبر توضيح و تفسير و شرح لعملية الاتصال فقط.

و يرى آخرون بأن الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات.

و من ذلك يمكن أن نشير إلى أن الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و البيانات و الخبرات بما يحقق أهداف المؤسسة الادارية. و من هذا التوضيح المختصر يمكن إستخلاص أنواع الاتصال .على سبيل المثال التذكير لا غير تحقيقا الربط لكون الموضوع قد سبق تناوله هذا و ينقسم الاتصال في مجال الإدارة إلى نوعين: (16)

1-اتصال داخلي.

2-اتصال خارجي.

## 1-الاتصال الداخلي :يقصد به كافة الاتصالات التي تجري داخل المنظمة و ينقسم

الاتصال الداخلي إلى نوعين : - اتصال رسمي، - اتصال غير رسمي

- **الاتصال الرسمي** :و يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي

تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

و هذا النوع من الاتصالات قد حظى باهتمام أنصار المدرسة التقليدية في الادارة و

كانوا يعتبرون أن هذا النوع هو الوحيد الذي يجب الاعتراف به و اقراره و ما عدا

ذلك من الاتصالات لا يجب الاعتراف بها على اعتبار أن الاتصال الرسمي هو

الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات و الأوامر التي

يصدرها المديرون الى العاملين لانجاز أعمالهم و لتحقيق أهداف المؤسسة.

و رغم أهمية هذا النوع من الاتصال و الذي مازال يمثل الشكل الرسمي في كافة

المؤسسات إلا أن أنصار مدرسة العلاقات الانسانية قد أضافوا إليه نوعا آخر من

الاتصالات و هو الاتصال غير الرسمي.و الاتصالات الرسمية يمكن أن تأخذ ثلاثة

اتجاهات : (17)

- **اتصالات من أعلى إلى أسفل (هابطة):** و هذه الاتصالات تصدر من القادة

الاداريين في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، و

تتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو

برامج عمل معين.

- **الاتصالات من أسفل إلى أعلى (صاعدة):**وهي التي تتم من المرؤسين إلى

الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى، و تتضمن هذه الاتصالات المساعدة عادة

اجابات المرؤسين على ما يصلهم من رؤسائهم،و قد يتضمن الصعاب التي تعترض

تنفيذ برنامج أو قرارات معينة. كما يتضمن مقترحات المرؤسين لصالح العمل. و

عن طريقها يمكن توفير المعلومات و البيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى،

بما يتيح لهم الفرصة لاصدار قرارات سليمة قائمة على المعلومات و بيانات دقيقة،

و يطلق البعض على الاتصالات الصاعدة و الهابطة مفهوم الاتصالات الرأسية و

ذلك للتفريق بينهما و بين الاتصالات الأفقية.



- الاتصالات الأفقية أو العرضية : و يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد، و ذلك بهدف التنسيق بين جهودهم.

2- الاتصال غير الرسمي: و هي عبارة عن الاتصالات التي تحدث أو تجري خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال . أو تتم بأسلوب غير رسمي. و قد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على أثر تجارب "هاوثورن" و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الانسانية و الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة . بل أنهم يؤكدون أن هذه الاتصالات يمكن لها دور هام في انجاز أهداف المؤسسة.<sup>(18)</sup> و من أمثلة الاتصالات غير الرسمية :

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن أمالهم أو عن الأحوال العامة التي تسترعى اهتمام و تستحوذ على تفكيرهم.

- الشكاوى و التظلمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة مباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تقع بين صغار العاملين و بين الرئيس الأعلى. و الجدير بالذكر أن الاتصالات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعدة عوامل منها العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، و من هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكس الرسائل و يجعلها تتسم بالبطء و الجمود و يعطل هذه الاتصالات.

لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمؤسسة إلا إذا كان وجودها يؤدي إلى تعطيل الاتصالات الرسمية أو اعاقه العمل و إنجاز الأهداف في المؤسسة.

ب-الاتصال الخارجي:لقد كان محور اهتمام الإدارة سواء في مدرسة العلاقات الانسانية الاهتمام فقط بالاتصالات داخل المؤسسة ، إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت على هذا النطاق و ذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها و تتأثر بها . لذلك فإن المؤسسة الادارية تعمل على توفير نوع من

الاتصالات الخارجية سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع الجماهير . حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة .

## 7-8: أهمية الاتصالات الإدارية في مجال التنسيق و العمليات الإدارية

### الأخرى:

لقد سبقت الإشارة إلى أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، و بهذا يعني أن الاتصالات الادارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، و لكنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المؤسسة و تبرز أهمية الاتصالات في المجالات الآتية: (19)

أ- **الاتصال و اتخاذ القرارات** : هناك علاقة وثيقة بين الاتصال و اتخاذ القرارات فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، و يعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات و البيانات الدقيقة عن البدائل المتاحة ، و لذلك لعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار. إذ عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات و تدفق البيانات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

ب- **الاتصال و التوجيه**: يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير بإستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، و يشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الادارة منهم أن يؤديونها و الامكانيات التي تضعها الادارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف. كما أن الاتصالات هي سبيل الادارة لابلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

ج- **الاتصالات و التنسيق**: حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو لجهود أي جماعة من جماعات المؤسسة ، و ذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، و بحيث تسير الجهود الجماعية في تجانس و انسجام.

لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة، و تبرز أهمية الاتصالات في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.

د - الاتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المؤسسة :تسهم عملية الاتصال بين الرئيس و مرؤسيه في تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس ، و عن طريق هذه المعلومات يتمكن الرئيس من التعرف على العاملين ويتفهم رغباتهم و مشاكلهم، و من خلال هذه الاتصالات يستطيع الرئيس أن يصحح أية أفكار خاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الادارة خاصة تلك التي تتصل بهم.

ومن هذا يتضح أن كافة العمليات الادارية تعتمد على نظام الاتصالات و بقدر سلامة الاتصالات ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم ، و قدرتها على انسياب المعلومات داخلها فإن هذه العمليات الادارية تصبح لها فعاليتها.<sup>(20)</sup> و جدير بالذكر أن الاتصال ليس غاية في حد ذاته ، بل هة وسيلة لإنجاز العمليات الادارية وتحقيق أهداف المؤسسة.و تتم عملية الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها: (21)

1- المقابلات الخاصة

2- الاجتماعات على مستوى الادارة أو القسم و الاجتماعات العامة

3- المكالمات التليفونية

4- المجالات و الجرائد التي تصدرها المؤسسة

5- الخطابات البريدية المباشرة

6- الملصقات الدورية و الخاصة

7- النشرات الدورية و الخاصة

8- الصور و الأفلام السينمائية

و جدير بالذكر أن لكل وسيلة من هذه الوسائل خصائصها و استخدامتها لذلك ينبغي اختيار المناسبة منها بما يتناسب مع نوع الرسالة المطلوب توصيلها و مدى أهميتها ، و درجة السرية الواجب توافرها ، و عدد المطلوب الاتصال بهم ، و

السرعة اللازمة في الاتصال و التكلفة التي يمكن تحملها . هذا و يتأثر الاتصال في المؤسسة بأنماطه المختلفة بعدة عوامل إذ تأخذ الاتصالات التي تتم في اطار المؤسسات أشكالاً متنوعة و انماطاً مختلفة و يرجع اختلاف هذه الأشكال و الانماط إلى مجموعة من العوامل منها : (22)

1- **حجم المؤسسة** : يتأثر نظام و انماط الاتصالات بحجم المؤسسة و تشعب فروعها . فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، و كلما كان حجم المؤسسة كبيراً أدى ذلك إلى تعدد المستويات و الوحدات الادارية و يؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال و تشابك قنواتها العديدة، و هذا يتطلب نظاماً دقيقاً للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها. أما المؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم تتميز بعملية الاتصال بها بالبساطة و المباشرة بين أطراف الاتصال كما أن تشعب فروع المؤسسة تؤثر على الاتصالات بها، و خاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمؤسسة حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات . إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الامر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغير مضمونها ، أو عدم مطابقتها لها هو مقصود أصلاً، كما تشكل صعوبة أمام القادة الاداريين للمؤسسة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي. مما يصعب من جدوى وفعالية الاتصال.

2- **طبيعة العمل** : تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل و النشاط الذي تمارسه كل منها. لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على انماط الاتصالات فالاعمال أو الأنشطة المتشابهة تتطلب اتصالات مباشرة و قد بدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح، و من أمثلة ذلك أنشطة مراكز البحث العلمي. (23)

3- **نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم في العمل**: فالرؤساء الذين يمتلكهم النزاعات التسلطية و الاتجاهات الدكتاتورية في الادارة قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو

النصح أو التعبير أو الإستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض آرائهم ، و هذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمؤسسة. و قد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها صعودا أو هبوطا كما يجب أن تكون ، و على العكس من ذلك فإن الرؤساء الذين تتوافر لديهم الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة و مستمرة تخدم أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها.

و هكذا نخلص من التحليلات و المناقشات التي جاءت في هذا الفصل إلى أن التنسيق يبقى دائما مقوما و عنصرا أساسيا في كل ممارسة إدارية و عملية تنظيمية، تحكم نشاطات و علاقات المؤسسة مع أعضائها و مع أفراد و جماعات الجمهور الخارجي، خاصة المؤسسات المتواجدة في المحيط الخارجي. كما يبقى التنسيق عاملا و متغيرا مؤثرا و متأثرا في الوقت نفسه بالعمليات الإدارية و التنظيمية الأخرى كالتخطيط و الرقابة و الاتصال، هذا الأخير الذي يعتبر سببا و نتيجة في كل عملية تنسيق ، حيث بدون الإتصال تختفي مظاهر التنسيق و يفتر دوره في تنظيم و إعادة تشكيل الأنشطة و العلاقات التي يكون العاملين و الموظفين كمسؤولين أو مرؤوسين طرفا فيها ، كما أن الاتصال يتسع نطاقه و تزداد أهميته بفعل. تأكدت هذه العلاقة الوظيفية بين الاتصال و التنسيق ميدانيا ، حيث كشف التحليل الميداني للبيانات و المعطيات أن جل أفراد مجتمع البحث أكدوا ان أي مسؤول لا يستطيع تحقيق التنسيق المطلوب بين الأفراد و الأعمال و الوحدات أو الأقسام الادارية دون تخصيص عناية كافية من الوقت و الجهد و الوسائل ... لعمليات الاتصال المؤسستي . كما اتضح أيضا أن حرص المسؤولين على تحقيق التنسيق على مستوى المهام و الأعمال و على مستوى الأفراد و الأقسام و حتى بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى المتواجدة في المجتمع ، يفترض و يتطلب وجود نظام اتصال فعال .بل أكثر من هذا وجد الباحث أن حوالي (90%) من أفراد مجتمع البحث أي ما يقابل (1360) مبحوث أكدوا أن لا إدارة بدون تنسيق كما لا مؤسسة بدون إدارة و تنظيم و في الوقت نفسه إستبعدوا إمكانية الفصل بين التنسيق و الاتصال و اعتبروهما وجهين لعملية واحدة.

## 8.8: دور الجامعة بين تحولات الماضي و تحديات الحاضر :

بعد جهد جهيد ، ومعانات ، وحرب طويلة افتكت الجزائر استقلالها في 5 جويلية 1962 ، لتنتهي بذلك ثورة تحرير الأرض وتبدأ ثورة التنمية وإزالة مخلفات الماضي التعيس . وكان على الدولة الجزائرية الناشئة أن تواجه فور الاستقلال ، تركة الاستعمار بكل ثقلها وصعوباتها ، فكان عليها مواجهة سياسة التجهيل التي طبقتها الاستعمار الفرنسي على الشعب الجزائري طيلة فترة الاستعمار . تلك السياسة التي انعكست على النقص الفادح في الإطارات في شتى مجالات التنمية الاقتصادية ، والاجتماعية في الجزائر بعد الاستقلال . لذلك حظي قطاع التعليم باهتمام الدولة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، تطبيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم ، حق كل مواطن في التعليم لجعله أكثر تأثيرا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودفعه إلى تحقيق تقدم أكبر لرفع المستوى الفكري للمجتمع والأفراد والدور الذي تلعبه الجامعة داخل الحقل الفكري للبلاد .وفي أثناء تلك الثورة العلمية الثقافية واجهت الجزائر عدة مشاكل ، من بينها مشكلة إعادة الاعتبار للغة العربية ، التي كانت تعتبر في فترة الاحتلال لغة أجنبية ، الأمر الذي مكن للثقافة الفرنسية أن تستولي على عقول فئة كبيرة من أبناء الجزائر ، على حساب حرمانهم من ثقافتهم الوطنية .

ولأن الثقافة الشعبية لا تتحقق بواسطة اللغة الأجنبية ، بل بواسطة لغة الشعب نفسه ، ومحاربة الجهل والامية في هذا الشعب. أدخلت اللغة العربية في المرحلة الابتدائية لمدة سبع ساعات في الأسبوع ابتداء من أول عام دراسي بعد الاستقلال كما أدخلت اللغة العربية في بقية المراحل الأخرى . إضافة إلى ذلك شهدت الجامعة في عشرينية الاستقلال الأولى (الستينات) ، مجموعة من الإصلاحات ، كإنشاء فرع للآداب باللغة العربية وارتفاع عدد الطلبة من حوالي (3000) طالب سنة 1963 إلى (20.000) طالب عام 1972 ، ولجأت إلى التعاون العربي من خلال الاستعانة بالطاقات العلمية العربية ، وإرسال البعثات إلى الجامعات العربية كجامع الزيتونة بتونس ، والقرويين بفاس ، والأزهر بمصر وتجدر الإشارة إلى أنه عندما يذكر التعليم الجامعي والبحث

العلمي في الجزائر منذ الاستقلال وحتى الآن على ضوء السياسات التي اتبعت في هذا الميدان مرحلة بمرحلة .

**المرحلة الأولى:** إن تطور التعليم الجامعي يعتبر مطلبا أساسيا من ضمن مطالب التنمية الاجتماعية ، وقد شهد هذا القطاع تطورا في عدد الطلاب منذ الاستقلال ، حيث كان مجموع طلاب الجامعات في الموسم الدراسي (1962.1963) حوالي (2.752) طالب وطالبة ، تم تطور هذا العدد ليصل إلى (7.478) طالب وطالبة في الموسم الدراسي (1966) ولم يكن في هذه الفترة أي ميدان للبحث . فالدولة وجهت كليا على فرنسا ، حيث تم اللجوء إلى التعاون الأجنبي . ففي 11 جوان 1963 تم توقيع محضر بين الجزائر وفرنسا لخلق مجلس للبحث العلمي " Conseil de la recherche scientifique " (C.R.S)، ثم إنشاء هيئة التعاون العلمي (Organisme de coopération scientifique) في 16 مارس 1968.<sup>(24)</sup>

وهذه الهيئة تعوض المجلس الأعلى للبحث العلمي (C.R.S) وقد أثار التطور الكبير في مجال التعليم الجامعي عدة مشاكل على مستوى هياكل الاستقبال الجامعية ، التي أصبحت غير قادرة على الوفاء بالحاجات . لذلك تطلب الأمر إيجاد حلول مستعجلة ، حيث تنازلت وزارة الدفاع عن بعض ثكناتها العسكرية في وهران التي تحولت إلى جامعة وهران (تركي رابح 152.1990) وتم إنشاء جامعة قسنطينة سنة (1976) وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة تصادف تنفيذ المخطط الثلاثي (1967.1970) .

**المرحلة الثانية:** وتصادف تنفيذ المخططين الرباعيين الأول (1973/1970) والثاني (1977/1974) لقد بلغ عدد الطلبة (19311) طالب وطالبة في الموسم الدراسي (1971/1970) ، ثم ارتفع ليصل في الموسم الدراسي (1975/1974) إلى (35680) وهذه الزيادة لم تعرفها الجزائر من قبل . تتميز هذه المرحلة بكونها مرحلة تفكير وإعادة النظر في محتوى التعليم العالي والجامعي الموروث عن العهد الاستعماري ، والشروع في محاولة إصلاح شامل لهذا التعليم حتى ينسجم مع

متطلبات التنمية الشاملة . فاحتل التعليم الجامعي مكانة استراتيجية هامة في سياسة البلاد التنموية التي شرعت على نطاق واسع ، حيث تم إنشاء المجلس المؤقت للبحث العلمي سنة (1973) ، الذي تمثلت مهمته في رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية ، وحل هيئة التعاون العلمي بين الجزائر وفرنسا . ويعتبر ذلك تأميما للجامعة والبحث العلمي وبداية جزأرتها ، وإنشاء أول مركز جزائري يهتم بالبحث العلمي وتطويره هو "المنظمة الوطنية للبحث العلمي" ، وفي نفس الوقت أقيمت الجامعة التكنولوجية في عنابة .<sup>(25)</sup> أهم ما ميز البحث في تلك الفترة :

أ. الاهتمام بإنجاز الرسائل الجامعية من الطور الأول والثاني .

ب. قلة عدد الأساتذة الباحثين الجزائريين .

ج. اهتمام المنظمة الوطنية للبحث العلمي بتنمية البحث العلمي بالاعتماد على محورين أساسيين :

\* وضع كل الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية تحت مسؤوليتها المباشرة.

\* تشجيع تكوين الأساتذة والباحثين .

د. عملية إصلاح التعليم الجامعي التي شرع فيها سنة (1971) والتي شملت ما يعرف بالجامعة المندمجة ، التعريب ، بناء الجامعات .....

إذ فيما يخص سياسة التعريب عمدت السلطة الثورية إلى مثل هذا الإجراء تدعيما لمقومات الشخصية الوطنية بإدخال اللغة العربية في جميع أنواع التكوينات باللغة الأجنبية ، وإنشاء مجموعة من الدراسات باللغة العربية للحصول على مختلف الشهادات ، وتعتمد سياسة التعريب على جملة من المبادئ نذكر منها :

\* اعتبار اللغة العربية كأداة أساسية لتكوين الشخصية التاريخية التي تزدهر بها الثقافة الوطنية والحياة الاجتماعية والاقتصادية .

\* اعتبار توحيد التكوين باللغة العربية هدفا أساسيا في مختلف الموارد ومراحل نظام التربية والتكوين .



\* اعتبار اللغة العربية عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري ، واستحالة فصلها عن الشخصية الجزائرية . من أجل

ذلك يجب تعميم استعمالها وإتقانها كوسيلة عمل ، ومظهر من مظاهر الثقافة .  
أما بالنسبة للجامعة المندمجة فنجد أن نظام الكلية الموروث ، أدى إلى خلق وضعية فوضوية في تنظيم الثقافة الجامعية ، فالجامعة كانت عبارة عن تجاوز مجموعة من الكليات ذات روابط ضعيفة وتقوم دون أي تناسق بينها بأبحاث وتكوينات لا تخلو فاعليتها من الانتقاد ، كما أن الجامعيين رغم مستواهم الثقافي العالي وكفاءاتهم العلمية ، كانوا معرقلين في ديناميكيتهم ورغبتهم في التغيير بواسطة مؤسسات لم تعد تسائر المرحلة .والجامعة التقليدية كانت تتكون من أربع كليات ثابتة (كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، كلية الطب والصيدلة ، كلية العلوم ) من أجل ذلك وابتداء من سنة 1973 ، عملت السلطة الوصية على تغيير نظام الكلية ، لأن كلمة "كلية" تحمل مجموعة من التقاليد المتحجرة وطريقة تفكير ورؤية خاصة للتعليم الجامعي .<sup>(26)</sup>

هذا التغيير كان يتطلب إعادة تنظيم المؤسسات الجامعية المعتمدة ليس على دبلوم واحد أو أكثر ، وإنما على ميادين علمية محددة . فجاء قانون إصلاح التعليم العالي والجامعي الذي هو أساس دمج الجامعة بالتيار الثوري ، ويقتضي هذا الإصلاح ضرورة إزالة نظام الكليات ، حيث بدأت عملية حل الكليات وإعادة تنظيم الجامعات في شكل معاهد في سبتمبر 1971 ، وقد تم اختيار معهد لقطع الصلة بالماضي ، والانطلاق بوضع هياكل جديدة .

ويدخل تأسيس المعاهد في نطاق رؤية تسيير أكثر فعالية للجامعة ، لكنها حديثة جدا حتى تظهر جميع قدراتها ولا تهدف إلى مجرد تسيير أفضل للعلم عن طريق إعطاء كل فرع علمي الترميم المؤسسي الذي يناسب أهميته وأبعاده الحقيقية ، ولا يكفي أن يتم سير نظام الدمج في التكوين دون صدمات أو هزات .إن إنشاء المعاهد يعتبر بمثابة تحرر فعلي للجامعة ، وليس تبديلا بسيطا في الهياكل .ومن هنا جاءت التسمية "الجامعة المندمجة"التي هي مؤسسة لتكوين إطارات علمية ، يكون

تنظيم نشاطات التعليم فيها معتمد على نظام المعلومات ، كما أن إقامة البرامج وإنجازها يكون منسقا على مستوى كل المؤسسة وليس على مستوى الوحدات القاعدية كما هو الحال في نظام الكليات ، بمعنى أن الجامعة هي التي تمنح الشهادات . وعليه فالجامعة المندمجة تبدو وكأنها النتيجة التأسيسية لاختيار بيداغوجي ينعكس من خلال التغيير ولتوجيه الجديد للنظام الجامعي حيث أهداف التكوين مرتبطة بحاجيات الأمة من الإطارات في مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والإدارية . وفي نفس الوقت أنشئ نظام ما بعد التدرج بناء على مرسوم رئاسي في تاريخ 20 فيفري 1976 ، ونظام ما بعد التدرج هو تسمية أعطيت للدكتوراه التقليدية المقسمة إلى دكتوراه تخصص ودكتوراه دولة . ويؤدي نظام ما بعد التدرج إلى شهادتين :

\* **الماجستير** : ويتم الحصول عليها بعد تكوين تكميلي نظري وتطبيقي ، ومناقشة بحث مبتكر .

\* **دكتوراه في العلوم** : تحتاج إلى ستة سداسيات على الأقل من البحث ، لإعداد ومناقشة الأطروحة والحصول على الشهادة .

الأولى تخول الحصول على الشهادة الثانية ، وهذا التقسيم لنظام ما بعد التدرج لا ينطبق على مجال واحد .

**المرحلة الثالثة** : وفيها تم تطبيق المخطط الخماسي الذي حدد عدد طلبة الجامعات في الفترة ما بين (1984/1980) بما يزيد عن (150.000) طالب وطالبة ، كما حددت سياسة التكوين الجامعي في المبادئ التالية :<sup>(27)</sup>

\* تميز الجامعة باختصاص نسبي للبيئة التي توجد بها تماشيا مع سياسة التوازن الجهوي .

\* تحسين مردودية وفعالية التعليم الجامعي . ولقد حدد المخطط الخماسي الأول حصة التعليم الجامعي والبحث العلمي من الاستثمارات (2100) مليار دج . وعن الأهداف الكمية التي حددها مخطط الإنجاز في نهاية (1984) فهي تتمثل في إنشاء

أربع جامعات وعشر مراكز جامعية ، وخمسة عشر معهد ، وخمس وحدات بيوطبية ، وخمس مراكز مستشفوية جامعية وتهيئة سبع مستشفيات أخرى .  
كما شهدت هذه الفترة تبني الدولة لسياسة جديدة براغماتية عقلانية . كسرت إرادة السلطات العمومية العليا في منح الاستقلالية لتنمية قطاع البحث الحساس (الطاقة النووية والطاقة المتجددة) والتكفل به ، فتم بذلك إنشاء مركز خاص بهذه المهمة أطلق عليه "محافظة الطاقات الجديدة" وهي تابعة لرئيس الدولة . تضم تحت وصايتها كل من مركز العلوم والتقنيات النووية ، ومركز البحث في الطاقات المتجددة ، التابعين في الأصل إلى المنظمة الوطنية للبحث العلمي ، هذه الأخيرة التي تم حلها فيما بعد لأسباب غير معروفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في عام (1984) تم تعزيز البحث العلمي بهيكل جديد أطلق عليه "محافظة البحث العلمي والتقني" مهمته تحديد أهم البرامج الوطنية والتوثيق بين سوق العرض والطلب ، وتم تشكيل فرق للبحث وتنشيط الدراسات العليا الوطنية ، والعديد من المخابر والمراكز الجامعية .

**المرحلة الرابعة :** وكانت قد تميزت بتزايد عدد الكليات والأساتذة والمرافق حيث قدر عدد الطلبة المسجلين في الجامعات بـ(11.058) طالب طالبة سنة (1998) حيث بلغت نسبة الطلبة مقارنة بعدد السكان بطالب واحد لكل (79) نسمة في الجزائر ، مقابل طالب واحد لكل (50) نسمة في الهند ، و(30) نسمة في فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية .تتميز فترة التسعينات بتحول المؤسسات الإنتاجية إلى ساحة الاقتصاد الحر (اقتصاد السوق) ، الأمر الذي يستوجب أن تتوفر هذه المؤسسات على أفراد أكفاء ومتكويين جيدا ، لذلك اتجهت الجامعة إلى إعادة النظر في سياسة التكوين التي تنتهجها حتى تتمكن من تخريج أطر مكونة تكوينا قويا لصالح القطاع الإنتاجي .كما يعد بمقدور المحافظة السامية للبحث إلى وزارة منتدبة

للبحث والتكنولوجيا والبيئة ، وأسندت مهام هذه الوزارة سنة (1992) إلى وزارة التعليم العالي في شكل كتابة دولة للبحث ، حيث اتخذ قراران هما: (28)

\* إنشاء مجلس وطني للبحث العلمي والتقني .

\* إنشاء لجان بين القطاعات مهمتها ترقية وبرمجة وتقييم البحث العلمي .

على أنه تم حل هذه الكتابة سنة (1993) وأسندت مهام البحث العلمي مباشرة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وإنشاء وكالتي بحث هما : الوكالة الوطنية لتنمية البحث في مجال الصحة ، والوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي .

**المرحلة الخامسة:** التي تميزت بالعودة إلى تطبيق نظام الكليات . فالجامعة أصبحت تتكون من مجموعة من الكليات ، على أن تتولى الجامعة مهمة التنسيق بين أعمال الكليات والمصالح التقنية أو الإدارية المشتركة والمكتبة المركزية. الكلية وحدة للتعليم والبحث في الجامعة ، تقوم بعملية التنسيق بين أنشطة الأقسام المكونة لها . هذه الأخيرة التي تشكل على أساس الشعبة أو المادة أو التخصص في المادة ، وتنشأ الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، ويكلف ببرمجة نشاطات التعليم والبحث وإنجازها ، وتقييمها ومراقبتها في المجال الذي يخصه .

تتولى الكلية ما يلي :

أ. التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج .

ب. نشاطات البحث العلمي .

ج. أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .هذا وللجامعة أبعاد تكوينية أساسية ثلاثة من حيث أنها مكان تتدفق منه الكفاءات وتصل به المهارات ، ومادة الإنتاج بها ليست صماء شأنها في ذلك شأن المؤسسات الإنتاجية الأخرى ، حيث تستجيب تلك المادة لعمليات التصنيع بلا إرادة ، ويمكن تشكيلها بالشكل المطلوب ، بل إن موضوع الإنتاج فيها هو إعداد وتنمية البشر ليصبحوا إنسانا قادرا على النهوض برسالته .

والجامعة تعد بمثابة مركز إشعاع ثقافي وحضاري في البيئات التي تنشأ فيها ، ولم تعد مهمة ورسالة الجامعة تقتصر على نشر العلم والمعرفة من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية فقط ، بل أصبحت أدوات المجتمع الأساسية التي تعني بتطور العلم والمعرفة من أجل النهوض بالمجتمع وتمميته وتحقيق الرفاهية لأبنائه ، وذلك تماشياً مع متطلبات العصر وحاجة المجتمع . وعليه فالجامعة التي نريدها اليوم تحدد سمات رسالتها فيما يلي :

\* إثراء المعارف وتميئتها والنهوض بالشباب فكريا وسياسيا .

\* إعداد الإطارات المتخصصة في فروع العلم والمعرفة ومسايرة التطورات العصرية .

\* تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا من خلال التعاون مع الجهات المركزية للقوى العاملة في إعدادها وتدريبها ، وبذلك تكون الجامعة حقيقة أداة أساسية وفعالة في التنمية .

ويتوقف أداء المؤسسة الجامعية لهذه الوظائف على ثلاث أصناف رئيسية هي (29) :  
هيئة التدريس / الفئة الطلابية / الهيكل التنظيمي الذي يحتويهما .

**الهيكل الإداري والتنظيمي** : ويشمل المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة النشاط الإداري والتنظيمي ، وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي ، الذي تدير وتسير المؤسسة الجامعية ، وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشأت من أجلها ، على أنه أكبر خطر يهدد المؤسسة الجامعية يتمثل في اتجاهها نحو التسيير البيروقراطي النمطي الذي يجعل الإدارة غاية في حد ذاتها ، بحيث يقتصر العمل الجماعي على إتمام إجراءات ورقية يستغرق جهد رجاله ، ويستنفذ طاقاتهم ويكون معيارا لمدى نجاحهم في أداء مهامهم . لذلك فإن من بين أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء الهيكل التنظيمي المرن دون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجاهزين الإداري والتربوي ، اللذين يساهمان معا

في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسسة الجامعية. تسعى بعض الجامعات في الدول الحديثة إلى دعم جهازها التنظيمي بإداريين يمتلكون بعض الخصائص منها :

\* الإلمام بشؤون التسيير ومعرفة طبيعة العمل في الأقسام والكليات ، والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية ، والقدرة على معالجة المشاكل المادية التي تعترض الأساتذة والطلاب .

\* الكثافة المتزايدة من الطلاب والمدرسين أصبح ميزة جامعات اليوم لذلك من الواجب تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتدريبه ، وإعطائه مجالاً للمبادرة ، لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى التجميد والنمطية في أداء عملها ، فإن لم تكن الحوافز والجزاءات محركها ، عجزت عن أداء وظيفتها وتحولت إلى جهاز هامشي يعرقل العملية التربوية نفسها .

\* أن يعمل إداريو التعليم العالي وفقاً لنظام يكون حلقة الوصل بينهم وبين الأجهزة الأخرى المشتركة في العلية التعليمية. وإذا نظرنا إلى الجماعة الطلابية في الجامعة فإننا نجد الطالب الجامعي هو الشخص الذي سمح له مستواه العلمي بالانتقال من المرحلة الثانوية بشقيها العام والتقني إلى الجامعة وفقاً لتخصص معين يخول له الحصول على شهادة ، إذ أن للطالب الحق في اختيار التخصص الذي يتلاءم وقدراته ويتماشى وميله . والملاحظ أن الجامعة الجزائرية تواجه اليوم قاعدة تعليمية تزداد عمقا وانتشارا ، ورغبة شعبية عارمة في الحصول على "التأمين التعليمي" (30). إن التعليم الجامعي يهدف إلى تمكين الطالب من تطوير قدراته واستعداداته الشخصية من جميع جوانبه الفكرية والعلمية ، بحيث تتجلى كل هذه المعاني بصورها المتنوعة في سلوكه ، بصورة متوازنة ومتكاملة وفق أصول الثقافة العربية وقينها السامية ، فيصل الطالب إلى مستوى يؤهله لخدمة مجتمعه. وبالرغم من رغبة الطالب في التعلم والحصول على قسط معين من العلم إلا أنهم قد يتعرضون للفشل في دراستهم وفي التكيف مع الجو الجامعي الجديد ، بسبب جملة من العوامل منها :

1- عدم كفاية الإعداد الثقافي والتربوي في المراحل السابقة من المنظومة التعليمية ، فقد يقبل الطلاب على اختيار دراسات لا تتفق مع ميولهم الحقيقية بسبب غياب التوعية التربوية حول مضمون الدراسات الجامعية ، أو بسبب غرض الاختصاص من قبل الأهل أو الجامعة بشكل تعسفي أو خطأ في التوجيه .

2- ميل أعداد كبيرة من الطلاب إلى التجمع والتكدس في الجامعة المركزية ، ظنا منهم بأنها الوحيدة القادرة على توفير الخدمات مثل : "السكن ، النقل ، المطاعم" ، غير أن الجزائر نجحت في التغلب على المركزية ، حيث تناقص عدد طلبة الجزائر بعد أن تم استحداث بعض الجامعات والمراكز الجامعية وتزويدها بالأساتذة والمؤطرين والمعدات والأجهزة ، بهدف تقليل الضغط على جامعة على حساب الأخرى .

3- إهمال الجانب الإعلامي والتوجيهي ، في مستهل السنة الجامعية فقد تقدم للطلاب معلومات متناقضة أو تقريبية من مصادر تجهل الإجراءات واللوائح . وللقضاء على هذه المشاكل يجب ربط المنظومة التربوية التعليمية في مختلف مراحلها بطريقة ديناميكية مرنة ، بحيث لا يحدث إصلاح أو تغيير في مرحلة إلا ويتردد صدها إلى المراحل الأخرى مشبعة بالمعلومة والإعلام كذلك يجب احترام الطالب واختياره للتخصص الذي يرغب في دراسته ، والذي يتلاءم مع ميوله واستعداداته ، فالطالب وصل إلى مرحلة أصبح فيها الاختيار جزءا أساسيا من شخصيته وميزة تجعله مسؤولا في المراحل التالية :<sup>(31)</sup>

نلاحظ أنه إذا كانت المؤسسة الجامعية ، في أدائها لوظيفتها ، تحتاج إلى خلفية تربوية وتنظيمية تتميز بالمرونة والقابلية للتطور ، وكذلك مراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية ، فليس هناك أدنى شك في أن هيئة التدريس بمختلف فئاتها تعتبر الطرف الأكثر أهمية لأن الجامعة لا تصنع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب ، بل لابد لها من مجموعة من الدراسيين والباحثين الذين لا يقتصرون على تلقين المعلومات المعروفة سابقا في الكتب

للطلاب ، وإنما يتعاونون معهم على اكتشاف الطريق الأمثل لاستخدام تلك المعلومات .فالمدرس حسب "جون ديوى" ، هو ذلك الشخص الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية ، وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم . هو " الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة " . في حين ينظر "توران" إلى الأستاذ الجامعي على أنه خبير إذا اتجه إلى الخارج ،وباحث إذا اتجه إلى داخل الجامعة .وليس هناك أدنى شك في أن الأستاذ الجامعي هو محور الارتكاز في التعليم الجامعي ، إذ لا يمكن تصور جامعة دون وجود أستاذ ، فهو الوسيلة لتوصيل المعلومات إلى الطلاب ، وهو المؤثر في شخصيتهم وبناءهم العلمي ، وهو صاحب الخبرة الطويلة في مجال البحث العلمي أو هكذا ينبغي أن يكون وهو الذي ينفذ سياسات جامعه في ربطها بالمجتمع حيث يقترح البرامج ويوجه النشاطات المختلفة التي تخدم هذا المجتمع . كما يقوم بإجراء عمليات التقويم المختلفة لتلك البرامج والأنشطة بهدف تصحيح مسارها ، وزيادة الاستفادة منها ، لذلك فضعف الجامعة يرجع إلى ضعف هيئة التدريس ، لأن الضعيفة لا تتجلب إلا طالبا ضعيفا .من أجل ذلك يجب زيادة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من الناحية العلمية ، والاجتماعية ، والسلوكية ، بتطويرهم وإعدادهم الإعداد الجيد . فالإقتصار على التكوين الأكاديمي للأستاذ دون الاهتمام بالتكوين البيداغوجي له ، سيضر بقضية التدريس التي هي أهم وظائف الأستاذ الجامعي ، كذلك الممارسة وحدها دون التدريب لا تكفي نظرا لأن الإعداد التربوي للأستاذ له تأثيرا على فعالية عمله عن طريق اكتسابه معارف ومهارات وخبرات تتصل بعمله التربوي .

لقد ركزت مهنة التدريس في المرحلة الراهنة على كثير من الحقائق والمبادئ النفسية والتربوية والعلمية التي لا تكتسب بالمهارات فقط وإنما بالدراسة المنظمة . ففي الدول المتقدمة ألحقت بالجامعات كليات التربية والتعليم ، التي هدفها الإعداد التربوي البيداغوجي لأستاذ الجامعة . أما في الجزائر فإن الاهتمام الفعلي بالإعداد البيداغوجي للأستاذ الجامعي يكاد يكون حديثا ، حيث يرجع إلى بداية الثمانينات .



للأستاذ الجامعي مهام عديدة على مدار العام تتأرجح بين التدريس والإشراف على مذكرات التخرج أو البحوث ،أو التدريبات الميدانية ،والمشاركة في تحضير الامتحانات وتصريحها . وقد جاء في التشريع الجزائري أن مهام سلك أساتذة التعليم العالي تمارس في الميادين التالية:(32)

\* التعليم التدرجي وما بعد التدرج والتكوين المتواصل .

\* التأطير والتوجيه ومراقبة المعارف وتقييم الطلبة والمؤطرين .

\* البحث الذي ينخرط فيه كل أستاذ بصفة إلزامية .

\* الخبرة والاستشارة ونشر المعارف .

يمكنهم أيضا ممارسة مهام إدارة مؤسسات التعليم العالي والجماعي وتسييرها ، ويفضل في ذلك الأساتذة ذوا الرتب العليا .فيحدد ثلاث وظائف للأستاذ الجامعي ، تتمثل في « Carpentier » أما البحث ،التعليم والتنظيم وهي تكمل بعضها البعض بصورة مترابطة .في أن من الواجب أولا وقبل كل شيء على « Kourganoff » حين يرى الأستاذ الجامعي أن يكون باحثا ملما بالبحث يشارك بطريقته الخاصة وحسب تخصصه في البحوث العلمية ، ويحبذ "كوركنوف" كذلك مشاركة الباحث في عملية التدريس لتوسيع معارفه ، فالباحث الذي يدرس يتعرض حتما للإطلاع على النقائض وبعض المشاكل ، وإلى طرح أسئلة مهمة التي تنشط بحوثه والأستاذ الجامعي بأدائه لهذه المهام يتوجب عليه أخلاقيا أن يعمل على تعميم المفاهيم العلمية في إطارها الأكاديمي.(33) بمعنى لا يجب أن يخرج هذا الباحث على مضمون القيم النبيلة أو الخروج عن المعتقدات التي تشكل أسس البناء الإيماني ، فليس له أن يكون هذا الباحث الجامعي ممن بلغ مؤهلا يجعله مسؤولا والأستاذ التقليدي ، وهناك من هو في منزلة بين المنزلتين فالتمايز الإبداعي موجود كواقعة في الوسط الجامعي .

وعلى مستوى التوجيه الجامعي تعتمد الجامعة الجزائرية على سياسة التوجيه

الجامعي أساسها نظام حديث يكفل توجيه الطلبة نحو فروع التكوين والميادين التي

يشكو الاقتصاد الوطني فيها أكثر ، من نقص الإطارات وتعتمد هذه السياسة التوجيهية على متطلبات أساسية منها: (34)

\* تنظيم ملائم للتعليم الثانوي يمد الجامعة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالأغلبية العظمى من مطالبها .

\* إجراءات تستهل الانضمام إلى تخصص أو آخر ، وبالعكس تصعبه إذ يتم تطبيق إجراءات تسير أو تعيق على مستوى امتحانات الدخول لهذه التخصصات ، وهكذا يتم تنظيم امتحانات دخول إلى المؤسسات التي تعد أبناءها لشهادة مطلوبة بصورة خاصة ، ويفتح مجال هذه الامتحانات لتلاميذ الثانويات الذين يرسبون في امتحانان البكالوريا أو على عكس ذلك تضاعف الشروط للالتحاق في تخصص مكتظ بالطلبة .

\* إجراءات مادية ومالية ، حيث يمنح الطلبة الذين يختارون فرعا للتكوين يكون أهم من غيره ، مجموعة من الامتيازات : إمكانية التوظيف إمكانية مواصلة الدراسات العليا داخل وخارج الوطن ..... الخ .

من الواضح أن بلادنا تعاني من نقص الإطارات في جميع الميادين لذلك فهي تحاول أن تطبق سياسة انفتاح في التخصصات التي تمثل أولوية ، لكنها لا تضع قيودا أمام التخصصات الأخرى . أما عن النظام التربوي الجديد الذي يطبق في الجامعة ، فهو يرتكز على ثلاثة محاور مبنية على هدف محدد من طرف السلطة ، مفاد هذا الهدف التكوين السريع وبأقل تكاليف ممكنة للإطارات ذات المستويات العالية المعدة للعمل ، وفي جميع مجالات العلوم والتكنولوجيا من خلال :

1- ليونة في تنظيم الدراسات ، وذلك بإخضاعها لأسلوب المقاييس حتى يتسنى للجامعة تكييف التكوينات التي تعد بها للاقتصاد القومي في شكل إطارات جديدة بصورة سريعة .

2- تحديث الطرق التربوية ، نظام الامتحانات والتوجيه حتى يتحسن إنتاج الجامعة وفعاليتها .

إذن الجامعة في الدول النامية صارت غير قادرة على تكوين الإطار الفعال الذي تحتاج إليه التنمية الوطنية وعلى تزويد المجتمع بالأطر والكفاءات القادرة على

تحمل المسؤوليات وعلى السير به قدما نحو الازدهار والرقى . وقد ساهمت هذه الممارسات إلى تكوين شعور لدى أبناء هذه الدول بالارتياح للتبعية وتفضل ما هو أجنبي ، وبالتالي تبعية الدول الأجنبية . والعالم العربي وهو جزء من العالم الثالث يعتمد على طريقة المحاضرة بشكل كبير ، حسب ما يؤكد بشير عقرباوي ، ويسانده في هذا الرأي ممدوح محمد سليمان ، ومعين حلمي الحملات . كما يبين حسين محمود مسلم أن التخلي عن استخدام المحاضرة في التعليم العالي غير ممكن لعدة أسباب منها.(35)

- 1- المادة التعليمية المدرسة هي مادة نظرية .
  - 2- كثرة أعداد الطلاب في المدرج ، حيث يزيد عدد الطلاب الفوج الواحد عن 100 طالب أحيانا .
  - 3- مساعدة الطلاب في الربط بين جوانب المقرر المختلفة .
  - 4- سماح الأستاذ لطلابه بتدوين النقاط الرئيسية ، وكتابة ملخص للموضوع في نهاية المحاضرة .وبما أن استخدام المحاضرة واجب للأسباب السابقة ، فإنه لا بد من إدخال بعض التحسينات عليها لرفع مستواها من أجل تحقيق أهداف التعليم العالي .
- 1- إدماج الإطارات منذ مرحلة تكوينهم داخل المجتمع الجزائري وذلك عن طريق جزارة البرامج واختفاء أو تقليل المحاضرات ، لترك المجال أمام العمل في المخابر ، أو التربصات في وحدات الإنتاج ....
  - 2- تحسين محتوى البرامج التكوينية من خلال التعديل المستمر لبرامج حتى تستجيب للحاجيات الخاصة لتكوين الإطارات الجزائرية ، خاصة مع التطور العلمي المستمر ، فأدمجت المكتشفات الجديدة ضمن البرامج وأبعدت الوسائل والطرق القديمة .
- هذا وتمارس الجامعة-اليوم-دورها التعليمي والتكويني- الذي يعتبر المقوم والمحرك الأساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك عن طريق أداء ثلاث وظائف كبرى هي :

- 1- تزويد المجتمع ومؤسساته بالكثير من الخبرات والمهارات العلمية والفنية والإدارية اللازمة لدفع وتيرة التنمية ..... و تنشيط خططها و تجسيد أهدافها .
  - 2- إجراء البحوث و تبني الدراسات التي تهدف إلى إيجاد حلول ملائمة لمختلف المشكلات التي تواجهها الدولة في طريقها نحو النمو الاقتصادي و الرقي المادي و الاجتماعي السريع .
  - 3- العمل على إرساء النظم والقيم والحوار والاتجاهات الملائمة لتشجيع التقدم المنشود والوقوف بشجاعة و حزم ضد قوى التخلف وال فقر وال جهل ..... .
- وفي ظل هذا التصور العام للدور الوظيفي المتعدد الأبعاد للجامعة- الجزائرية- تجدر الإشارة إلى أن هذا الدور عرف تحولات وتطورات نوعية وكمية هائلة ، على جميع المستويات العلمية والبيداغوجية والتكوينية والتنظيمية ، والهيكلية والبشرية(مكونين أساتذة،كلية...) إذ بعد أن كانت الجامعة (الجزائرية) في مطلع السبعينات والثمانينات لا تتوفر إلا على القليل من الإطارات-أساتذة وميسرين- الجزائريين ، والعدد المتواضع من الطلبة ، إضافة إلى وجود عدد محدود جدا من الجامعات في المدن الكبرى ( الجزائر ، وهران ، قسنطينة )تحتوي على بعض التخصصات التي تغلب عليها التخصصات العلمية و التكنولوجية ؟ أصبحت بعد التسعينات وخاصة في مطلع (2000) تزخر بعدد هائل من الأساتذة والأساتذة الباحثون ، وجيوش من الطلبة موزعون على طائفة طويلة من التخصصات التكنولوجية والبيولوجية والهندسية والإنسانية والاجتماعية واللغوية والأدبية....إلى جانب وجود هياكل جديدة وضخمة مجهزة بوسائل وتجهيزات (بيداغوجية) متطورة تستخدم في مجالات التدريس والتكوين والبحث العلمي ، وكذا في المجال الاجتماعي والثقافي وحتى الترفيهي . الأمر الذي اطي على المؤسسة الجامعية طابع المدنية الجامعية التي تحتوي على كافة أبعاد المجتمع العصري الذي يجد فيه الأستاذ والطالب .....كل متطلبات الحياة الراقية وشروط العمل المناسبة ....ويستمد منها

المجتمع بمؤسساته ما يحتاجه من إنتاج لأفكار وطرق عملية وحلول عملية لمشكلاته المختلفة .

\* وإذا حاولنا تقديم صورة وصفية لتطور دور الجامعة-الجزائرية-يمكن القول أيضا:

-أنه في مجال التعليم و التكوين : تحققت نتائج هامة يصعب حصرها في هذا المقام.

**الطلبة:** حيث بعد أن كان عدد الطلبة بها قليل لا يتعدى (10000) في مطلع الاستقلال (1965-1967) أصبح اليوم ، يقارب المليون طالب(ة) يمثل عنصر الإناث حوالي (80.1٪) . كما سجل تطور من حيث الكم في المرافق والهيكل والوسائل التعليمية وكذلك من حيث النوعية ، نجد اليوم كل ولاية بجامعة أو على الأقل بمركز جامعي مجهز بوسائل تعليم وعمل عصرية، إضافة إلى مخابر و ورشات تكوين-تدريب-تتوفر على كافة الوسائل والشروط العلمية والبيداغوجية الضرورية ، رغم قلة الاستغلال ، وأحيانا سوء الاستعمال لها زيادة عن عدم انسجامها من جهة أخرى مع الأهداف ومضمون البرامج التعليمية المعتمدة ضمن التخصص الواحد.

**التأطير:**وما يقال على مستوى المكونين-الطلبة-والوسائل والهيكل يمكن أن يقال على مستوى التأطير ، إذ لا يمكن أن نتجاهل التطور الهائل في عدد الأساتذة و رتبهم، حيث أن جامعة منتوري وحدها تتوفر على حوالي(3500) أستاذ (05.1٪) منهم من رتبة أستاذ محاضر وأستاذ التعليم العالي ، ويختلف توزيع الأساتذة حسب رتبهم من كلية إلى أخرى و من قسم إلى آخر .

وهذا التطور انعكس على تحسن معدل التغطية البيداغوجية ، حيث بعد أن كان في السبعينات و الثمانينات حوالي (50إلى70) طالب (ة) لكل أستاذ .أصبح اليوم حوالي (19إلى24) طالب لكل أستاذ وتتسع ووزارة القطاع من خلال سياسة الحكومة إلى بلوغ النسبة العالمية خلال(2010) وهي (8إلى10) طلبة لكل أستاذ.

وهذا من خلال أهداف المشروع الأخير لإصلاح المنظومة التربوية ومنها إصلاح التعليم العالي . (36)

**البحث العلمي :** و كما عرفت الجامعة-الجزائرية-تطورا عميقا وشاملا في المجال البشري والمادي والبيداغوجي ، فإنها شهدت في الوقت نفسه تطورا كبيرا في مجال البحث العلمي حيث لم يعد الأستاذ يكتفي بالعملية التعليمية ، بل أصبح مطالب بالبحث العلمي الذي يعد المهمة الأساسية له ، إذ نجد الدولة في هذا السياق شرعت في السنوات الأخيرة في بعث سياسة البحث العلمي خاصة منه التطبيقي والميداني وحتى المكتبي وربط الجامعة بالمجتمع ومشاكله .وأصبحت بذلك الجامعة الجزائرية تجسد هذه السياسة من خلال إنشاء مخابر بحث على مستوى الكليات والأقسام ، يشرف عليها ويسيرها أساتذة باحثين وتنظمها لجنة وطنية (وزارية/جهوية) .

وفي هذا السياق نذكر على سبيل المثال أن الجامعة نذكر على سبيل المثال أن الجامعة نذكر على سبيل المثال أن جامعة منتوري لوحدها تضم اليوم حوالي (50) مخبر للبحث و ما يقارب (350) فرقة للبحث ، إلى جانب ما يربو عن حوالي (550) مشروع بحث موزعة على جميع التخصصات . (37)

**التكوين بالخارج:**ومن أجل تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي ومستوى تكوين المكونين من أساتذة وإطارات التسيير وحتى طلبة الدراسات العليا شرعت الدولة من خلال الوزارة الوصية ، وهياكل الجامعة ، في تشجيع التكوين بالخارج للأساتذة على المدى القصير الطويل ،وأصبحت تخصص ميزانية معتبرة سنوية لهذا الغرض.

و هذا ما ساعد على إنجاز البحوث ، و إنهاء الرسائل الجامعية التي يقوم بها الأساتذة و طلبة الدراسات العليا ، و لتأكيد ذلك نشير إلى أنه على مستوى جامعة منتوري وحدها يخصص سنويا لهذا المجال ما يقارب (03) ملايين سنتيم بمعدل (350) مليون لكل كلية .

**النشاط العلمي:** تقوم الجامعة منذ سنوات بذل جهود كبيرة ومتواصلة في مجال النشاط العلمي والفكري ، حيث سنويا ، تسجل وتنظم ما لا يقل عن (100) نشاط علمي وفكري من أيام دراسية وندوات فكرية ، وملتقيات علمية ووطنية ودولية ...ينشطها الأساتذة والباحثون ويحضرها الطلبة ومن لهم علاقة واهتمام ... من رجال الاقتصاد والبحث والإدارة والفكر والسياسة ... الخ .(38)

ومع هذا فإن الجامعة لا تتفرد بأداء هذه الأدوار والوظائف الحيوية التي بلا شك تسهم بها في دفع خطى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تشترك معها في أداء هذه الأدوار والوظائف العديد من المؤسسات العلمية الأخرى ومراكز البحوث ، فضلا عن المؤسسات الاجتماعية والثقافية الأخرى ... .غير أن الجامعة تمارس دورا متميزا وأساسيا ضمن هذه المؤسسات من خلال توفير القوى البشرية المؤهلة عاليا ، فضلا عما يتهياً للجامعة-الجزائرية- من إمكانات واسعة في تنمية الاتجاهات المدعمة للتقدم . و غاية ما ينبغي التنبيه إليه هو أن ما يتأتى للجامعة-الجزائرية- أن تساهم به في تنمية المجتمع وترقيته ، لا يمكن النظر إليه بمعزل عما تسهم به المؤسسات الأخرى.كما أن ما تقيض للجامعة من فعالية في أداء مهامها ومسؤولياتها في هذا المجال ، إنما يتوقف على انتهاج استراتيجية ملائمة لتنمية الموارد البشرية ، قائمة على نظام متوازن ومنتج للتعليم العالي في جميع مراحلها وتخصصاته . ولا يخفى على أحد أيضا أن دور الجامعة-الجزائرية- يتمحور حول تلبية احتياجات المجتمع من الإطارات والقيام بالبحوث العلمية ، والاضطلاع بدور قيادي في تشجيع تغير القيم والنظم الاجتماعية والاقتصادية في الاتجاه المرغوب . كما يجدر القول إلى أن وظائف الجامعة هذه إنما تشكل بنيانا ونسقا متكاملا و مترابط الأهداف . فالتدريس الخلاق يرتبط مباشرة بالبحث العلمي الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وهذه الأخيرة تسمح هي الأخرى بتغيير القيم والنظم وأنماط السلوك في الاتجاه المطلوب .ومن ناحية أخرى نجد تفاوت ملحوظا بين الجامعات-الجزائرية- من حيث الإمكانيات البشرية والعلمية . الوسائل البيداغوجية ، والهياكل المادية ، كما تختلف من حيث طبيعة المشاكل التي تواجهها

. ويقابل هذه الطبيعة الحال وجوب اختلاف مضمون سياسات و طرق التسيير  
لمسايرة الواقع المختلف باختلاف المنطقة .ومن هنا لا مناص من أن يحتل تخطيط  
التعليم عامة والتعليم العالي خاصة،مكانا جوهريا من التخطيط للتنمية الاقتصادية  
والاجتماعية ، لأنه بدون تخطيط تفشل كل عملية تنموية ، فضلا عن وجود اتجاه  
نحو انتشار البطالة بين خريجي الجامعات . ولهذا شهدت السنوات الأخيرة ازدياد  
الاهتمام بأهداف تخطيط التعليم وأساليبه ، حيث ظهرت بحوثا ودراسات تعالج  
الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط التعليم العالي وأهدافه .

ومع ذلك فليست مشكلة تحقيق التوافق بين التشكيل المهني (توفير فرص  
العمل للخريجين) للخريجين ، واحتياجات خطط التنمية بالمشكلة الوحيدة التي  
تواجهها الجامعة (الجزائرية) بل هناك مشكلة أخرى لا تقل خطورة وأهمية منها  
وهي : مشكلة المستوى العلمي والتكويني للخريجين وخاصة في وقتنا الراهن الذي  
يتميز بالتغيير السريع في الأفكار والتكنولوجيا والنظم والمعلومات ولا شك أن  
لمشكلة ضعف مستوى الخريجين أهمية خاصة تواجه الجامعة-الجزائرية- وحتى  
جامعات الدول النامية ، نظرا ما يفصل هذه الدول والجزائر واحدة منها عن الدول  
المتقدمة من فجوة تكنولوجية ، يتسع مداها باستمرار ، بل أن طبيعة المشاكل التي  
تواجه الدول النامية و منها الجزائر لا تتطلب من خريجي الجامعات ، درجة عالية  
من المستوى العلمي ، فحسب ، و لكن أيضا من القدرات الخلاقة والمقدرة على  
التطوير والتحديث ، فضلا عن الإلمام الجيد بطبيعة المشاكل التي تواجه بلادهم .

ونافذة القول أن مشكلة مستوى الخريجين يتوقف وجودها و حلها على العديد من  
المتغيرات التي تخرج عن سلطان (إدارة) الجامعة الجزائرية . وتبقى الجامعة  
....مطالبة بالقيام بدورها الريادي في إنتاج الأفكار والمعلومات ، وتوفير الحلول  
لمشكلات المجتمع ، وخلق الثروة وتشجيع التغيير المستمر في القيم والنظم وأنماط  
السلوك الإيجابية ، وبالتالي حث خطى التنمية الاقتصادية والاجتماعية .



## 9.8:تكنولوجيا الإعلان و الاتصال ودورها في تنسيق الممارسات البيداغوجية داخل الجامعة الجزائرية :

إن التفكير الجيد حول إصلاحات التعليم العالي ، التي اتخذتها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، من أجل هيكلة جديدة للتعليم ، ومن أجل تحقيق البرامج البيداغوجية في الجزائر،تظهر الإرادة الجادة لإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال(TIC) في إجراءات التكوين والتعليم في بلادنا بعد إدخال هذه التكنولوجيات وأنظمتها في الإدارة والتنظيم - ولو كان ذلك بوتيرة متواضعة مقارنة بالدول المتقدمة- ويحتل الإنترنت وكذا تكنولوجيا الإعلام،صدارة الإستراتيجيات السياسية لتطوير وتجديد المعلومات في دول اتحاد المغرب العربي مثل ما هو في أوروبا ، وفي بلدان أخرى آسيوية وخليجية ...الخ. ومن أجل الإسراع في تحقيق هذا الهدف الأساسي ، يبدو ضروريا القيام بتكوين المكونين ، وإيجاد قوة نافذة من المدرسين والباحثين القادرين على إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال(TIC) في ممارساتهم البيداغوجية ، النظرية منها والتطبيقية ، إن شباب مجتمعنا الجزائري يمثل قوة التنمية وسياسة الإصلاح والإنعاش الاقتصادي الذي تنتجها الدولة الجزائرية في سبيل تحقيق نقلة نوعية في جميع المجالات وفي مقدمتها التعليم الجامعي والتكوين العالي إذ أن (620000) طالب في التعليم الجامعي أو العالي بنسبة نجاح (32.%) في البكالوريا يمثل ضغط كبيرا على المنظومة التربوية ومتطلباتها المالية والاجتماعية والتنظيمية والبيداغوجية .

إن الجزائر اليوم بحاجة إلى إجراء عملي قادر أن يجعل المدرسين والعاملين في حقل التعليم والبحث العلمي حاضرا ومستقبلا متخصصين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى الممارسات البيداغوجية والتربوية إذا ما أرادت الجزائر أن تواكب العصر وتتحكم في تحديات وانعكاسات العولمة وتضمن في الوقت نفسه الحد الأدنى من النمو الاقتصادي و الرقي المادي والحضاري الذي يتطلبها الفرد والمجتمع الجديد .<sup>(39)</sup>

إن التعليم عن بعد (EAD) والجامعة الافتراضية ونظام التعليم الجديد الجاري تطبيقه (LMD) في ظل تحقيق الشراكة ما بين الجامعات الفرنسية والكندية ، في إطار تشريعات محددة ، تتطلب وضع آليات جديدة للتكوين والتنظيم التربوي وفي مقدمتها إدخال واستثمار تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال وضع شبكات موسعة ومكثفة تتيح الفرصة لكل الفئات العاملة وفي مقدمتها فئة المدرسين و المتدربين. إن الإصلاح الجاري في التعليم العالي ، يدخل في إطار الديناميكية الأوروبية لتنسيق إجراءات التعليم العالي . مثل هذا الإصلاح يتطلب خاصة استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحسين استعمال الموارد البشرية والتربوية وتشجيع إدماج المدرسين والباحثين في سيرورة التكوين ، واستثمار تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل مواجهة فعالة لصعوبات التعليم أو التكوين المستمر للمدرسين وتحسين آفاق العمليات البيداغوجية ، وخاصة الجانب التحصيلي منها .كيف يمكن النجاح في نشر إجراءات التعليم عن بعد في الجزائر دون الاعتماد على شبكة من المتخصصين ، قادرين في إطار فرق متعددة الاختصاصات على تحمل كل شروط هذا العمل ، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصيات الوطنية ؟

يبدو أنه بدون هذه القدرات ، الممثلة للنسيج الاجتماعي والتنظيمي والتعليمي فإن مشروع التكوين عن بعد والجامعة الافتراضية والنظام الجديد لإصلاح التعليم العالي (LMD) لا يوفر ظروف تطور دائم .

لقد عملت الجامعات الجزائرية ومنها جامعتي منتوري وباجي مختار مجال الدراسة في السنوات الأخيرة على تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، وأقامت الهياكل المادية للربط المتكامل بين الكليات ومخابر البحث، وهذا تحقيقا لقناة الإنترنت والإنترانيت (INTERNET)-(INTRANET) في الجامعة بقوة كما جهزت جامعتي منتوري وباجي مختار بفضاء إعلامي يتكون من طابقتين يحتوي كل منهما على حوالي (300) معقد مترابطة الاتصال يستعملها الطلبة من مختلف الأطوار (40) وبمساعدة وكالة الجامعات الفرنكوفونية (AUF) ضمنت كلا الجامعتين تكوين

مكونيين في التكنولوجيات التربوية للمدرسين عن بعد ، وإنجاز مواقع ( PHP- WEB ) وتسيير قناة مع ( LINUX ) ، كما تشرك الجامعتين في مشروع ( TEMBUS-MEDA ) ، العنوان ( EIDE@ ) " الإنترنت لتطوير التعليم عن بعد " بالتعاون مع جامعات ستراسبورغ (فرنسا) ، دوما نس بلجيكا (DUMONS) ، الرباط و القنيطرة(المغرب) ، ( CERIST ) الجزائر و (ENSET) وهران. كما تم الترشح لدى وزارة التعليم العالي لأن تكون الجامعتين رائدتين في ميدان التعليم عبر الاستعمال الحديث لتكنولوجيات الإعلام والاتصال عن طريق المشاركة في برنامج التعاون السويسري ( E- LEARNING : COSE LEAM ) .<sup>(41)</sup>

كل هذا يجسد الاهتمام الأكبر بالجامعة أي تطوير التكوين الذاتي ، للكلية باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، ولهذا يجب على الجامعة الجزائرية ومنها جامعتي منتوري و باجي مختار من الآن وصاعدا ودون انتظار الاستثمار في الموارد البشرية ، وتطوير المضامين البيداغوجية ، من أجل وضع لائحة بيداغوجية لتعليم عصري متفتح ، و لبلوغ هذا الهدف ، فإن تكوين المكونين وكذا إعداد المسيرين قادرين على إدخال التكنولوجيات في مجال التعليم والإدارة ، أصبح أمرا ملحا و ضروريا أكثر من ذي قبل ومن أجل ذلك أيضا يجب على كل الأساتذة والمسيرين وحتى الطلبة ممن لم يتمكنوا بعد من استعمال الإعلام الآلي باتباع تكوين " إعلام آلي - إنترنت " ، ولتحقيق ذلك ستوضع وشرات للتكوين ، لتعليم العمل الجماعي عن بعد وتطوير أنظمة الإعلام ( SIT WEB STATIQUE ET DINAMIQUE ) وتصوير وتطوير الدروس ، وهذا تبعا لمستويات ثلاث "مبتدئ - متوسط- متقدم " حسب القدرات والإمكانيات السابقة.

وخلاصة هذا الفصل أن التنسيق من العمليات الإدارية الأساسية التي يقوم عليها عمل المؤسسة ويتوقف عليها نجاحها. وهي من جهة أخرى ترتبط بعملية الاتصال، إذ تعتبر سببا لها ونتيجة من نتائجها. ففي الوقت الذي يعتبر التنسيق من وظائف الاتصال وأهدافه وخاصة منه المؤسستي، نجد أيضا أن ممارسة التنسيق بين

الأعمال والأفراد داخل أية مؤسسة يؤدي إلى تنشيط و تفعيل الاتصال. ولا يقتصر التنسيق على الأعمال الإدارية، بل يتعدى إلى مجال الأعمال البيداغوجية كما هو الشأن في المؤسسة الجامعية مجال الدراسة، ولا يفوتنا في هذا السياق التأكيد على أن اتصال المؤسسة الداخلي أو الخارجي يبقى دوما قوام التنسيق وأساسه وبقدر ما يكون الاتصال فعالا بقدر ما يتحقق التنسيق في مختلف المستويات التنظيمية والبيداغوجية. لهذا يعتبر دراسة هذا المتغير ذو أهمية عملية وبحثية في هذه الدراسة، ولعل هذه الحقيقة ظهرت ميدانيا من خلال المعطيات الكمية ودلالاتها السوسيولوجية ولكن يبقى هناك سؤال يطرح نفسه ألا وهو هل التنسيق هو الوظيفة الوحيدة التي يؤثر وسياساهم في تحقيقها ونجاحها اتصال المؤسسة؟ مبدئيا الإجابة بالنفي وهذا ما تم التعرض إليه في الفصل السابع وفي مباحث أخرى من فصول الدراسة.

## هوامش الفصل

- 1- عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة و التنظيم "المفاهيم و الوظائف -العمليات" المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001 .ص-ص : 215-216.
- 2-Skij Mor (Rex), Milong (Thackeray) : INTROUCTION TO SOCIAL WORK, N.J, PRAENTICE,HALL,INC ENGLE WOOD CLIBBS .EW DELHI, 1976.P:313

- 3- عبد الكريم أبو مصطفى : مرجع سابق. ص-ص 213-218.
- 4-سيد الهواري : نظام إدارة الموارد البشرية ، الجزء الرابع، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، 1981. ص-ص: 151-153.
- 5-J. CLOUGH DONALD :COMCEPTS MANAGEMENT CIENCE, PRENTICE-HALL, NE WED,1978. p25.
- 6-عبد الغني بسيوني : أصول علم الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1983. ص: 5 .
- 7-محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث،الإسكندرية ، 1973. ص - ص : 279-280.
- 8-سيد الهواري : نظام إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق. ص : 160.
- 9-جميل أحمد توفيق : مذكرات في إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية ، 1976 ، ص- ص : 135-136.
- 10-المرجع نفسه : ص-ص : 140-142.
- 11-عبد الكريم أبو مصطفى : الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ،(ط2) ، مصر ، 1984.ص-ص: 120-124.
- 12-كمال أحمد أبو الخير : اصول الإدارة و العلمية ، المكتب المصري الحديث ،الإسكندرية ، 1983. ص-ص : 194-196.
- 13-عبد الكريم أبو مصطفى : الإتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سابق. ص-ص: 126-127.
- 14-كمال أحمد أبو الخير : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق. ص-ص : 201-202 .
- 15-محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة، مرجع سابق. ص: 285.

- 16- ماجد الحلو : علم الإدارة العامة ، دار الجامعات المصرية ، ( ط 2 ) ، الإسكندرية، 1998. ص-ص: 164-165.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001. ص-ص : 116-113.
- 18- عبد الرحمان عبد الباقي عمر : الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مصر ، 1973. ص-ص: 221-222.
- 19- المرجع نفسه. ص-ص : 226-227.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العملية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، مرجع سابق. ص-ص : 120-122.
- 21- ماجد الحلو: علم الإدارة العامة، مرجع سابق . ص-ص : 1670-171.
- 22- محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامع، الحديث ، الإسكندرية ، 1999. ص-ص : 170-171.
- 23- عبد الرحمان عبد الباقي عمر : المرجع السابق. ص: 229.
- 24- تركي رابح: أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990. ص.: 140.
- 25- مصطفى زايد: التنمية الاجتماعية ونظم التعليم الرسمي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986. ص: 203 .
- 26- مراد بن أشنهو: نحو الجامعة الجزائرية "تأملات حول مخطط جامعي"، ترجمة عائدة أديب ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981. ص.: 29.
- 27- محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، (د.م.ج)، الجزائر 1999، ص-ص : 80-81.
- 28- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: 1998.

- 29-محمد ولد العربي ولد خليفة: المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989. ص - ص.: 186.187
- 30-رياض قاسم: مسؤولية المجتمع العلمي العربي "منظور الجامعة المصرية..."، مجلة المستقبل العربي عدد 214، مركز دراسات الوحدة العربية، 1995.
- 31-محمد ولد العربي ولد خليفة، مرجع سبق ذكره. ص.: 194
- 32-دليو فضيل وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000. ص.: 94
- 33-رياض قاسم: مرجع سبق ذكره . ص - ص.: 27.28
- 34-مراد بن أشنهوا: مرجع سبق ذكره.ص.: 15
- 35-وزارة الإعلام والثقافة (تقرير خاص): التعليم العالي، نظرات عن الجزائر، الجزائر، 1973. ص.: 35

36-HTTP /EMCRC- COM/ 2000, PRESS COUR . HTM.

37-HTTP/WWW- ARAB NET, ALGERIA, TOUR GUIDE, CONSTANTINE.

38-HTTP / WWW. AD MICAL. ORG/ CAT / FISCAL.

39-HTTP/ WWW. ABRACA DABRA . MULTI MANIA COM/2001 . COMMUNICATION. HTM.

40-WWW. UNIV- ANNABA. ORG 2003.

41-WWW. UNIV- ANNABA ORG 2003.

## الفصل التاسع

### وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

- 1.9 : طرق ووسائل اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 2.9 : تصنيفات وسائل اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 3.9: الاجتماعات وأهميتها في اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 4.9: التقارير: أشكالها وأهميتها في اتصال وإدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 5.9: المذكرات: طبيعتها ومجال استخدامها في اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 6.9: المقابلات: متطلباتها وأهميتها في اتصال وإدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 7.9: وسائل الاتصال الأخرى ودعم اتصال الجامعة الجزائرية بالمحيط الخارجي.
  - 1.7.9: العلاقات العامة وتحسين صورة الجامعة الجزائرية.
  - 2.7.9: الإعلان وتدعيم اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية.
  - 3.7.9: العلاقات مع الصحافة وإستراتيجية المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- هوامش الفصل.

تؤدي وسائل الاتصال في المجتمع عامة وفي مختلف المجالات والجماعات والمؤسسات الاقتصادية والتعليمية على اختلاف أحجامها ودرجات تطورها دورا هاما، وهذه الوسائل تؤثر على الأفراد داخل فضاء العمل وخارجه، سواء من حيث تحقيق التكيف والتفاعل مع غيرهم كمسؤولين عليهم أو مرؤوسين يخضعون لسلطتهم أو من حيث تمكينهم من أداء مهامهم وإنجاز أعمالهم بكفاءة وإتقان مما ينعكس إيجابا على نجاح الأفراد والمؤسسة معا في تحقيق الأهداف المحددة.



ونظرا لهذه الأهمية التي تكتسبها هذه الوسائل كعنصر ومقوم من مقومات عملية الاتصال والإدارة، ارتأينا معالجتها وتحليلها في أنواعها وأهميتها وفوائدها على مستوى الفردي والمؤسستي إلى جانب بيان علاقتها بالعمليات الإدارية الأخرى وما قد ينجر عن ذلك من تفعيل وتدعيم لنشاط المؤسسة وأدائها ودراسة هذه الوسائل لا يقتصر على وسائل الاتصال الداخلي بل يتعدى إلى وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة كالعلاقات العامة والإعلان والعلاقات مع الصحافة التي تعتبر من الوسائل الحديثة في اتصال المؤسسة العصرية.

### **1.9: طرق ووسائل اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية:**

يصعب علينا الإحاطة بخلفية و أبعاد تطور اتصال المؤسسة في الجزائر مقارنة بالوضع العالمي ، لأنه موضوع معقد جدا ، لعدة اعتبارات منها اختلاف طبيعته من مجتمع إلى آخر ،وندررة الدراسات و البحوث الحقلية، و غياب الإحصاءات الدقيقة المرتبطة بهذا الموضوع. صحيح يوجد انطباع عام حول وجود تطور في اتصال المؤسسة في دول كثيرة،و خاصة المتقدمة منها كاليابان و كندا و الولايات المتحدة الأمريكية،مقابل وجود تخلف في هذا المجال في الدول النامية ومنها الجزائر ولكنه تجهل معطيات مهمة في الحالتين :

حيث لا نملك بالضبط معرفة حقيقية بحجم و مستوى الاتصال في مؤسسات الدول المتقدمة،و نوعية الوسائل المستعملة و النتائج المحققة،...الخ.

إن بحث هذه الجوانب و غيرها ، سيسمح بلا شك بتشخيص و تقويم وضع اتصال المؤسسة في كل مجتمع حسب الواقع الاقتصادي السائد . وإذا كان معروفا لدينا أن اتصال المؤسسة في الدول الغربية و في مقدمتها الولايات المتحدة ، يغلب عليه الطابع الإشهاري و التجاري،المعتمد أساسا على وسائل الاتصال الجماهيرية الحديثة و المتطورة ،فإنه في المقابل نجد اتصال المؤسسة في اليابان يتميز بتطوير بعض المبادئ النظرية الداعية إلى استعمال بعض الرسائل الغامضة في الإشهار

المؤسستي الذي يستمد مفاهيمه من الثقافة الخاصة ، و ذلك لتسهيل الوفاق بدلا من الرسائل الواضحة و الدقيقة لأنها مثيرة للاختلاف و التفرقة.(1)

و ذلك بالإضافة إلى العمل على الجمع بين الاتصال الداخلي و الخارجي لأن إشهار المؤسسة في اليابان موجه أيضا لعمال المؤسسة لتحفيزهم و رفع معنوياتهم ، و تدعيم و لائهم و استقرارهم في العمل و المؤسسة. أما في الجزائر فالانطباع العام هو تخلف اتصال المؤسسة فمدارسه و معاهده العلمية و التطبيقية نادرة جدا ، و نفس الشيء تقريبا يمكن قوله عن عدد هياكل و مصالح و أجهزة اتصال المؤسسة بتخصصاته الثلاثة ( الإعلان ،العلاقات العامة ،العلاقات مع الصحافة ) على مستوى المؤسسات التجارية و الخدمية ، العامة و الخاصة ، و سوف نعود بالتحليل المفصل لهذه التخصصات و الوسائل في مباحث لاحقة .لقد عانت المؤسسات الجزائرية من أساليب و أنظمة إعلامية و اتصالية غير مناسبة بل غير واضحة ، تقتصر إلى المتخصصين و تختلف في تطور تقنيات الاتصال و غياب بحوث اتصال المؤسسة ...وذلك بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات و إخضاعها للإصلاحات المتتالية ، مع الدخول في صيرورة تحرير السوق و العمل و تنظيمها وفق مبدأ المنافسة الاقتصادية.و يمكن إرجاع ذلك إلى تأثير عدة عوامل منها.(2).

- نظام اقتصادي جزائري موجه و مركزي لا يسمح للمؤسسات بتطوير ثقافة مؤسسية تواصلية.

-احتكار السوق من طرف الدولة و مؤسساتها و انعدام المنافسة لم يفسح المجال لاستعمال الاتصال و وسائله .

-عدم ملائمة طرق تسيير المؤسسات و توزيع منتجاتها ..مما لا يشجع على تطبيق اتصال المؤسسة .

- عدم وجود متخصصين في مجال الاتصال .

-عدم التحكم في الوسائل الحديثة للاتصال من طرف إدارات المؤسسة بل أحيانا يبدي كثير من المسيرين و الموظفين رفضا و مقاومة للتطور التكنولوجي في عالم الاتصال ، يعبر عن ذلك هو الدخول المتأخر للمعلوماتية في إدارة نشاطات

المؤسسة الجزائرية، و استعمالها الشكلي في المكاتب غالبا كما نلاحظه اليوم في بعض المؤسسات و الإدارات بعيدا عن الاستعمال الفعال و الفعلي .

- يضاف إلى ذلك انتشار ظاهرة حجز المعلومات و احتكارها في معظم المؤسسات على أساس اعتبار أن هذه المعلومات من أسرار الإدارة ، و ليست وسيلة ضرورية للعمل الجماعي، و حق لكل عامل أو موظف في المؤسسة مهما كانت وظيفته و مكانته في المؤسسة .

- كذلك عدم اهتمام المؤسسات بالمعالجة الآلية للوثائق و العمليات الإدارية ، و من ثم عدم العناية بتخزين و ترميز البيانات و الرسائل الاتصالية إلى جانب عدم الثقة في مصداقيتها و مضامينها .

- عادة ما تقتصر وسائل اتصالات المؤسسة الداخلية على التعليمات و المذكرات المصلحية و الاجتماعات و المقابلات .. التي تعطي فيها غالبا الأوامر و التعليمات شفويا . فمعظم المؤسسات الجزائرية لا تصدر جريدة إعلامية ، فما بالك بإقامة شبكة شاملة للإنترنت المعلوماتية الداخلية و توصيلاتها الخارجية (الإكسترنيت و الإنترنت) .

- يمكن أن يقال الشيء نفسه عن وسائل اتصالها الخارجي لأسباب موضوعية و أخرى ذاتية . فالإعلان مثلا أو الإشهار كما يحلو للبعض التعبير عنه لا تزال معظم المؤسسات الجزائرية لا تحسن استعمالها و لا ترغب في تطويرها كما و كيفاً ، كوسيلة اتصال تجارية و تسويقية أساسا بل قد نجد أن بعض الإعلانات تخص منتجات و خدمات غير موجودة في السوق الوطنية أصلا. كما قد يفرض بعضها الآخر من طرف الدولة لتمويل نشاط معين أو هيئات معينة .

و لكن هذا الوضع بدأ يتغير اليوم و بدأت الأمور تتحسن بعد دخول الجزائر عالم اقتصاد السوق و اقتحام المؤسسات الجزائرية في اقتصاد الحر و المنافسة الحرة ضمن السوق المحلية و الدولية ، حيث باشرت بعضها تطوير تقنيات اتصالها الداخلي و الخارجي ، مع الاندماج في بعض الأحيان عن طريق الشراكة الاقتصادية

و بفعل عولمة الإعلام و الاتصال في السوق العالمية بتقنياتها الاتصالية المعاصرة و مؤسساتها التي تطبق مفهوم الاتصال الشامل .

و يقوم اتصال المؤسسات الجزائرية الداخلي و الخارجي على آليات تتفاعل فيما بينها لتشكل وحدة بنائية متطورة على الدوام .و هذه الصورة البنائية تتشكل من عدة عناصر و وحدات تشكل معا نسقا اجتماعيا و اقتصاديا معقدا تدخل ضمنه عدة أطراف كالسلطات العمومية و المنافسون الأجانب و الجزائريون و هيئات البحث العلمي و سوق رؤوس الأموال و الزبائن أجنب و جزائريين و موردون ، الأجانب منهم و الجزائريون و أخيرا نجد وسائل الاتصال و الإعلام الجماهيرية المحلية و الدولية .

\*كما تخضع عملية اتصال المؤسسة إلى تطور يمر عبر مراحل متصلة و متقاطعة منها .<sup>(3)</sup>

1.مرحلة الاتصال المباشر بالجمهور عبر الوسائل الخاصة : ذلك من خلال وضع اللوائح أو الملصقات الإرشادية على المداخل و الواجهات تعرف الجمهور غير المتجانس و الواسع و تشرح له ماهية المؤسسة و نشاطاتها .

2.مرحلة اللجوء إلى دعائم اتصالية غيرية التي غالبية ما تكون محلية و تتأثر عملية اتصال المؤسسة بحجم جمهورها الداخلي أو الهيئات المفترض تعرضها للرسالة و يمكن تحديد هذه الهيئات باعتبارها وحدات جمهور المؤسسة من خلال اختياريين هما:

- الهيئات أو الأفراد المفترض فيهم تعرضهم لرسائل اتصال المؤسسة .
- الهيئات أو الأفراد باعتبارهم الجمهور الفعلي أو الوفي و هم يشكلون عادة نسبة لا تتعدى (10.%) من الجمهور العام المفترض .<sup>(4)</sup>

و من ثم تسعى المؤسسة على توسيع نطاق حجم الجمهورين معا في تعاملها و نشاطها الاتصالي ، مما يفرض على المؤسسة اللجوء إلى دعائم اتصالية غيرية من إذاعات محلية أو صحافة جهوية .

3. إلى جانب المرحلتين السابقتين نجد المؤسسات الجزائرية في استراتيجيتها الاتصالية تلجأ إلى الاستعانة بالمتخصصين في عالم الاتصال و الإعلان و يظهر هذا بقوة و بإلحاح عندما تكون المؤسسة عاجزة عن معالجة مشاكلها المعقدة أو عند مرورها بأزمة خانقة ، أو في حالة حرص المؤسسة على تحقيق أهداف هامة و استراتيجية ، ففي هذه الحالات و غيرها تحاول الاستعانة بالكفاءات الاتصالية و ذلك بالمرور عبر وكالات خدمات الاتصال المتخصصة كوكالات الإعلان و أجهزة العلاقات العامة.

4. و في مرحلة رابعة: تعكس تطور اتصال المؤسسة نلاحظ توجه هذه الأخيرة نحو الاكتفاء الذاتي ، و ذلك عندما تكون المؤسسة على مستوى عال من الضخامة سواء محلية أو دولية ، فقد تلجأ في إطار تنويع نشاطاتها و ترسيخ وجودها في واقع الناس و الساحة الإعلامية إلى شراء بعض الدعائم الاتصالية و الوسائل الإعلامية الجماهيرية أو المساهمة في رأسمالها . و ذلك بغية تحسين فعالية نشر رسائلها في ظل واقع تسوده منافسة قوية . و بصفة إجمالية أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسة الجزائرية و منها الجامعية الاستعانة بكافة وسائل الاتصال المتفاوتة في فعاليتها من حيث نشرها و إنتاجها للمعلومات ، نتيجة لاستخدام الأقمار الصناعية ، و الفيديو دسك . و انتشار استخداماته في مراكز المعلومات ، و ظهور أيضا التليتكست و التلفزيون الكابلي "الإنترنت" بمعنى تعدد التقنيات و الوسائل و الطرق المستخدمة في عمليات اتصال المؤسسة ، و التي تتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة المركبة أو الرقمية .

و باختصار تستخدم المؤسسة الجزائرية و منها الجامعية عدة أجهزة و وسائل اتصالية لتوفير ما تحتاجه من معلومات بفرض الاستعمال أو الإنتاج أو التسويق و بذلك فوسائل الاتصال في الجامعة الجزائرية كثيرة نذكر منها.(5)

1. المحاضرات و الخطب: تعد المحاضرات و الخطب من وسائل الاتصال المفضلة التي تلجأ إليها المؤسسات لتوظيفها في شرح نظرتها و عرض رؤيتها في مختلف

المسائل العامة أمام جمهورها الداخلي و الخارجي ، حيث عن طريق المحاضرات يتم شرح الحقائق و المبادئ و النظريات التي يرى المشرف أو الممارس أن يعرفها أعضاء الجمهور أو الجماعة التي تتعامل معها المؤسسة . و هي تفسح المجال لعرض كم هائل من المعلومات و الخبرات في وقت قصير . كما تتيح هذه الوسيلة الاتصالية للخطيب أو المحاضر المجال لمواجهة جمهوره بصورة مباشرة و مؤثرة ، خاصة إذا كان القائم بها ذو مهارة و إتقان ، إذ يسعى إلى إدماج مستمعيه في النقاش و استغلال ذلك في فهم و تذكر محتويات المحاضرة أو الخطبة : مع العلم أن هذه الوسيلة قديمة و كانت منتشرة قديما عند اليونان و المسلمون و مكان مقرها المعبد و المسجد .(6)

2.المعارض: تعتبر من أهم وسائل الاتصال المستخدمة في إيصال رسائل المؤسسة إلى المجتمع ، و تظهر من خلال الإعلام بالمعارض الذي يتولى تقديم المعلومات و الحقائق و الأفكار و الآراء عن طريق تنظيم معرض أو أكثر يختار له مكان و زمان مناسبين ، بحيث تبرز هذه المعارض صورة مجسمة عن نشاط و أهداف المؤسسة ، بترتيب معين و بشكل جذاب و يستميل الجمهور و يمكن تدعيم المعارض بالصورة البيانية و الإذاعة الداخلية و الخارجية إلى جانب الأفلام و الكتيبات و النشرات ، و حتى شاشات إلكترونية و تكنولوجيات الإعلام الآلي....الخ. و يتم كل هذا تعريف الجمهور بجهود و خدمات المؤسسة . و تعتبر المعارض من الوسائل الفعالة ، في تقوية العلاقات الإنسانية و التجارية بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ، و بين أفرادها بعضهم ببعض .(7)

فلقد اتضح من التجارب و الدراسات الميدانية أن النماذج التوضيحية أبعد أثرا من الصور بل أن النماذج المتحركة أقوى أثرا من الثابتة .

3.الملصقات : و هي عبارة عن أوراق تدون فيها إعلانات مطبوعة أو عبارات إعلانية توجيهية أو تعليمية أو تفسيرية ، و تلتصق على ترتيبات مصنوعة من مواد مختلفة ( خشبية ، معدنية...الخ ) . و توجد في أماكن قارة تجذب الجمهور إليها .

و تعتبر الملصقات من وسائل الاتصال البحرية الهامة في عملية التوعية و التوجيه و الإرشاد ، غير أنها تستخدم ضمن برامج أو خطة اتصالية منظمة ، و تفيد في إثارة الناس و دعوتهم للعمل و التفاعل مع الموضوعات التي تصمم من أجلها تلك الملصقات .

4.مجلة الحائط:و هي تكتب بخط و لغة أطراف العملية الاتصالية من حيث هم طلبة أو أساتذة أو عمال أو حتى متعاملين خارجيين مفترضين أو حقيقيين معروفين ، و هي عبارة عن صفحة واحدة أو تطبع على وجهين و في هذه الحالة تعلق لها نسختين ، و تعتبر مجلة الحائط من الوسائل الاتصالية الهامة لدى جماعات العمل أو أفراد مجتمع المؤسسة الجامعية و التربوية بصفة عامة ، لأنها تعكس مشاعر و حاجات أعضاء التنظيم أو المؤسسة إلى جانب ما تحققه من تبادل للأفكار و الاتجاهات يساعد على تجنيد أفراد المؤسسة حول الهدف الثقافي و الخدماتي العام و المشترك الذي يحدد من خلال السياسة العامة للمؤسسة .(8)

و بالرغم من ذلك تبقى مجلة الحائط في المؤسسات الجزائرية و منها الجامعية كمؤسسة عمومية لم تأخذ العناية الكافية حتى الآن ، و لعل ذلك يرجع إلى إفراط المسؤولين في التركيز على الاتصالات الرسمية الشكلية من تقارير و تعليمات و قرارات...الخ.

5.اللافتات المضيئة:و تعتبر من أهم وسائل الإعلان و أكثرها تأثيرا ، كما أنها تبقى في الوقت نفسه أكثر تكلفة ، و هي تقام عادة في الأماكن المعروفة و التي يتردد عليها الناس بكثافة ، و توضع على مستوى عالي،بحيث يمكن مشاهدتها من مسافات بعيدة و يصعب إتلافها ، و أصبحت هذه الوسيلة الاتصالية الإعلانية في تزايد كبير و انتشار واسع في المدن الكبرى و فضاءات المؤسسات و الطرقات الرئيسية .و تلجأ المؤسسات إلى اللافتات المضيئة لوسيلة من وسائل الاتصال الخارجي لنقل رسالة معينة إلى الجمهور الخارجي حول موضوع معين و محاولة التأثير على أفراد هذا الجمهور لحمله على التفاعل مع المؤسسة و الاقتناع بخدماتها...الخ.

## 6. المؤتمرات: تطلق عادة المؤتمرات على تلك العمليات التي يتم بها توفير الجو

الملائم للتبادل الفكري والثقافي حول مشكلة معينة بين عدد من المهتمين بها. (9)  
و المؤتمرات هي إحدى وسائل اتصال المؤسسة الهامة مع الجمهور الخارجي من مواطنين و مؤسسات و حتى دول من خلال ما يقوم به القائم بالعلاقات العامة من أجل شرح و مناقشة سياسات المؤسسة قبل تنفيذها ، حتى يتم تحسيس المعنيين بها و إقناعهم بها مما يدلل الصعوبات و يهيئ الطريق أمام المؤسسة في سبيل تحقيقها بنجاح. ويحدد بعض المختصين و منهم عبد المنعم شوقي ثلاث مراحل لإعداد المؤتمر و هي :

\*مرحلة الإعداد: و تشمل هذه المرحلة تحديد هدف المؤتمر و موضوعه و نشاطاته و أعضاءه و منظميه و تاريخه و مكانه ، ثم الدعاية له و إرسال الدعوات ، و إعداد المعرض و الأفلام و غيرها من الأعمال و العمليات التي يشملها المؤتمر .

\*مرحلة اجتماعات البحث: و تشمل الافتتاح و الاجتماعات العامة و القائمين بالبحث و إعداد التوصيات و زيارة المعارض و حضور العروض السينمائية ، و حفلات التعارف ، و تنتهي هذه المرحلة بحفل اختتام المؤتمر و تقديم التقرير النهائي .

\*مرحلة المتابعة : و تشمل عمليات إعداد المطبوعات و تبليغ التوصيات للهيئات المعنية و تتبعها من خلال طبع و نشر البحوث و المداخلات بكافة وسائل النشر و الطبع المختلفة و من ثم الإعداد لمؤتمرات لاحقة .

## 7. الكتيبات :تحتاج المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها إلى إصدار

كتيبات من وقت لآخر لجمهورها الداخلي ، و الغالب على هذه الكتيبات هو الموضوعات التي تهم الجمهور الداخلي ، و مهما يكن تبقى هذه الكتيبات من أهم الوسائل المساعدة على بناء علاقات إنسانية قوية بين المؤسسة و أفرادها من جهة و بينها و بين أفراد المجتمع من جهة أخرى. (10)

يضاف إلى كل هذه الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة عامة و المؤسسة الجامعة الجزائرية منها.



8. المقابلات: تعتبر المقابلات بأنواعها إحدى الوسائل الهامة لاتصال المؤسسة بجمهورها في مختلف المؤسسات ، و المقابلة كما سبقت الإشارة أنواع حسب الموضوع و الهدف ... الخ . و لكن تبقى من حيث الماهية عبارة عن حوار موجه بين شخصين أو أكثر يدور حول موضوع لغرض معين.<sup>(11)</sup> تختلف المقابلات من حيث المدة التي تستغرقها طويلة أو قصيرة و من حيث حجم الجمهور كبير أو صغير... و تبقى المقابلة بمثابة وسيلة اتصال هامة تتيح للأفراد فرصة التفاعل المباشر الذي يعتبر ضروريا لتحقيق التفاعل و التفاهم و تبادل الخبرات .

9. الهاتف سواء الثابت أو النقال: من حيث هو وسيلة اتصال شفوية يتم بواسطتها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين لتحقيق هدف بصورة سريعة و مؤثرة ، و يعتبر الهاتف من أهم وسائل الاتصال الشفوي في واقع الأفراد و المؤسسات ، فاستعمال الهاتف أصبح يغلب على الوسائل الأخرى من المراسلات و الخطابات.<sup>(12)</sup> و يستخدم الهاتف في مجالات و أمور مختلفة منها.

1. دعوة الأعضاء إلى اجتماع طارئ .
2. الاتفاق على موعد زيارة هامة أو عاجلة .
3. دعوة أحد الخبراء أو المختصين لإبداء الرأي أو تقديم المساعدة أو طلبها من الآخرين في مشكلة أو موضوع صعب لا يتحمل التأجيل .
4. التأكد من حسن سير العمل و التنسيق في الميدان .

و حتى يتم نجاح المحادثات ، يجب أولا تحديد موضوع المكالمة التي يتضمنها و اختيار الوقت المناسب. و يجب على المؤسسة في هذا المقام العناية بأمر أساسية أهمها:

- الجودة الفنية : و تتعلق بمدى سهولة الاتصال الهاتفي بالمؤسسة وهنا يشترط أن تكون شبكة الاتصالات الهاتفية للمؤسسة كافية و جيدة كما يجب أن تكون معروفة لدى جميع الجمهور الداخلي و خاصة الخارجي .

-آداب المكالمة الهاتفية : و يجب أن تتميز بسرعة الرد على المكالمات و التركيز على الأمور الأساسية في الموضوع ، مع التحدث بأسلوب واضح و سليم و بصوت طبيعي. (13)

10.الإذاعة :و تعد الإذاعة من أهم وسائل الاتصال الجماهيرية في العصر الحديث ، فهي من بين الوسائل الحيوية في صنع الرأي العام و تغييره ، كما تستخدم في الحملات الإعلانية و الانتخابية و نشر الثقافة و المحافظة عليها و بناء القيم بأنواعها الثقافية و العلمية و الاقتصادية ....الخ ، كما تستعمل في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية و تكشف عن المواهب و الابتكارات ، فالإذاعة أصبحت إحدى أهم وسائل نشر الرسائل الإعلانية للمؤسسة و تنفيذ الإستراتيجية الإعلانية لها من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية و الخدماتية ، و هذا راجع لكون الإذاعة سريعة الانتشار بين أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع .

11.التلفزيون:و يعتبر التلفزيون وسيلة سمعية بصرية جذابة و تستحوذ على اهتمام معظم الناس ، وهذا ما كشفت عنه بعض الدراسات والبحوث الميدانية ، حيث وجد أن مختلف أفراد الجمهور يتأثرون بما تبينه التلفزة ويهتمون بما تعرضه من برامج و حصص و أفلام نظرا لمزاياه الصوتية و التصويرية ، ومن هذا المنطق تتنافس المؤسسات باختلاف نشاطاتها على توظيف التلفزيون في اتصالاتها بالجمهور لإقناعه لقراراتها ومنتجاتها و برامجها . (14)

12.البريد المباشر و البريد الإلكتروني :و هو أيضا من الوسائل الحديثة و المتطورة في نقل البيانات و تبليغ المعلومات في مختلف الأشكال و الصور من قرارات و تعليمات و إعلانات و توجيهات ... سواء بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى أو بينها و بين الأفراد المتعاملين معها .

و يعتبر البريد من أنسب الوسائل في كثير من الحالات و الأنشطة : و خاصة عندما .

-يكون جمهور المستهلكين أو المتعاملين مقيمين في منطقة معينة يسهل تحديدها و حصر أفرادها و تحديد بياناتهم .

-يكون هذا الجمهور مكون من فئة معينة تجمعها نفس العوامل و نفس المهمة .

13.الإنترنت:تعد شبكات الإنترنت إحدى الوسائل المتطورة و الفعالة في عالم الاتصال اليوم ، كما تعبر عن إحدى مظاهر العلاقة الوثيقة التي تربط تكنولوجيا الاتصال بالمعلومات .و بالرغم من أم هذه الشبكات ارتبطت في نشأتها و تطورها بالمجال العسكري ، إلا أنها سرعان ما تحولت إلى مجالات علمية و اقتصادية تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. و إذا كانت سنة 1975 بداية ظهور شبكات المعلومات في المجال العسكري ثم الانتقال إلى المجالات الأخرى على مستوى القطاعات و المؤسسات الاقتصادية و الثقافية.<sup>(15)</sup>

فإن الاستخدام المتزايد لهذا النظام و ما يرتبط به من تقنيات جعل المؤسسات تولي اهتماما متزايدا و قويا لهذا المجال أو النشاط التقني و الاتصالي لما له من نتائج إيجابية على مردود و عمل الأفراد و المؤسسات . حيث نجد كل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات تسعى لوضع شبكة موسعة و مضبوطة من تبادل للمعلومات من خلال شبكة ممتدة من الحاسبات الإلكترونية و متصلة فيما بينها لأداء وظائف معينة . و في هذا الإطار قامت معظم الجامعات الجزائرية و من بينها جامعتي منتوري و باجي مختار بإنشاء مواقع الاتصال و الإعلام الإلكتروني تتمثل في مواقع الإنترنت و أخرى للأنترانت (INTRANET).<sup>(16)</sup>

و ذلك على مستوى مخابر البحث و فضاءات إعلامية يستعملها الأساتذة و الطلبة على حد سواء تستغل جمع البيانات و الإطلاع على المستجدات المعرفية و العلمية في العالم و توظيفها في إعداد البحوث و الرسائل وكذلك في تنفيذ كافة الممارسات البيداغوجية . و قد تعدى النشاط الاتصالي و استعمال تكنولوجيا الإعلام في المؤسسات الجامعية الجزائرية إلى الربط الإلكتروني و الإعلامي مع جامعات و مراكز بحث أوروبية فرنسية و إيطالية و بلجيكية ... الخ . و هذه النقطة تم تفصيلها

في مبحث آخر ضمن هذا الفصل. هذا وتتعدد وسائل اتصال المؤسسة سواء منها الداخلية أو الخارجية ومن بينها الاجتماعات والتقارير والمذكرات والمقابلات إلى جانب العلاقات العامة والإعلام والعلاقات مع الصحافة ونظرا لأهمية هذه الوسائل في نجاح عمل المؤسسة ونشاطها الإداري والبيداغوجي... الخ.

ارتأ الباحث تحليلها مع تدعيم هذا التحليل ببعض المقترحات والملاحظات الميدانية في ظل نتائج وبيانات الدراسة الميدانية.

## 2.9 : تصنيفات وسائل اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية :

إن وسائل الاتصال كثيرة ومتنوعة ولها تصنيفات مختلفة قد تصنف على أساس المادة التي وضع لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة من موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف. وهناك تقسيم على أساس درجة ما توفره الوسيلة من الواقعية و ومن إتاحة الفرص للإحتكاك والإحساس بالواقع أو الشيء المطلوب التعرف عليه أو دراسته . وفي ضوء هذا الأساس الأخير وهو ما سوف تأخذ به تقسم وسائل الاتصال إلى مجموعتين هما :

أ-مجموعة الرموز ( الوسائل اللفظية وغير اللفظية )

ب-مجموعة الوسائل (السمعية والبصرية)

ويجب قبل أن يتكلم على المجموعتين أو نؤكد على أن هناك فرق بين وسيلة الاتصال والأدوات والأجهزة اللازمة لها . فالوسيلة هي التي تعبر بها من المعلومات أو المهارات مثل الفيلم السينمائي أو الصورة والرسوم أما الأجهزة فهي ما تحتاجه لا مكان استعمالها أو إنتاجها .<sup>(17)</sup> وفيما يلي مناقشة لهذه الوسائل الاتصالية :

أ / مجموعة الرموز (الوسائل اللفظية وغير اللفظية) :

يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل الرموز للدلالة على المعاني أوى التعبير عن أفكاره وعواطفه، حقيقة أن الحيوان يستطيع أن يتفاهم مع غيره بالحركة والإشارة كالنباح أو الهراء بل أن الحشرات نفسها تتبادل الإشارات عن طريق قرون الاستشعار وغيرها كما هي في مسالك النمل والنحل إلا أن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي استطاع أن يصور هذه الوظائف المصيبة لدينا بإستعمال اللغة وغيرها من الرموز وساء كان النمط الاتصالي شخصا أو جماعة أو جماهيريا فثمة واقعية هي أن عملية الاتصال في جميع أنماطها تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد. كما أوجه النشاط الجماهيرية ومعانيها الثقافية تتوقف إلى حد كبير على الخبرات المشتركة المعاني.<sup>(18)</sup> فالاتصال في جوهره هو عملية نقل المعاني عن طريق الرموز المتعارف عليها عنة طريق الاتصال يدخل الأفراد في علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض أو بيناتهم الخاصة . والرموز التي تحمل المعنى أو الفكرة هي جوهر الاتصال بكافة صورته وقد يكون الرمز إشارة أو لغزا وإيماءا أو كلمة ولكنها جميعا أدوات لنقل المعاني والأفكار ولا شك أن الإيماءات والإشارات تعتبر وسائل محببة إذا ما قورنت بالألفاظ ولكن المعروف أن التعبير اللغوي يصاحبه العديد من الإيماءات والإشارات تعتبر وسائل محببة إذا ما قورنت بالألفاظ ولكن المعروف أن التعبير اللغوي يصاحبه العديد من الإيماءات والإشارات كما يتضح لنا من الاستماع إلى الخطب السياسية والإدارية وغيرها. والكلمة هي القوة التي تستحضر الفكرة . وبدون الكلمة لا نستطيع أن نملك نواحي الأفكار والمشاعر فالرموز هي العمود الفقري للاتصال وبدونها لا يمكن للاتصال أن يحقق أغراضه .

1- وسائل مجموعة الرموز:تعتمد الوسائل اللفظية ذات الرموز على كلمات مكتوبة وغير مكتوبة في توصيل معناها ومن الوسائل اللفظية التي تعتمد أساسيا على الكلمة الأمثلة الآتية.<sup>(19)</sup>

المحادثات التليفونية،المحاضرة،الندوة، المناظرة، المؤتمر، حلقة، المناقشة، الاجتماع، الحديث، الخطبة، المقابلة.أما اللغة اللفظية المكتوبة فتعتمد على وسائل منها :

الخطابات، المذكرات، المقالات والنشرات، التقارير، صحف الحائط، الكتب، الصحف اليومية، القصة. ومن الوسائل غير اللفظية : اللوائح، صور، نماذج، خرائط. ولمجموعة الرموز مزايا أساسية تعرف بها وتتميز بها ومنها:

- أنها تختصر الوقت والجهد والتكاليف اللازمة للتفاهم بين الأفراد بدلا من أن يحمل الإنسان الواقع أو الشخص ذاته ليعبر عما يريد فإنه يستعمل الرموز الدالة عليه .

- تساعد هذه الوسائل في المحافظة على التراث الاجتماعي أو الثقافي وتوصيله من جيل إلى آخر وبالتالي تؤدي إلى بقاء المجتمع وضمأن استمراره .

- توضيح وتدعيم بقية وسائل الاتصال اللازمة لها .

و من أمثلة وسائل الاتصال اللفظية : في الاتصال نذكر:

1- المناقشة الجماعية: وهي عبارة عن نشاط اجتماعي يأخذ طابع حوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع معين أو مشكلة معينة.. وهذا عادة ما يحدث في سياق عمل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لتسهيل إدارة الأعمال والأفراد . وللخصائي دور كبير في نجاح المناقشة حيث يقوم بعرض الموضوع ومساعدة الأعضاء في المساهمة في المناقشة حيث يقوم بعرض الموضوع ومساعدة الأعضاء في المساهمة في المناقشة ويلقى الأسئلة ويشجع الأعضاء على التفكير والمساهمة علاوة وعلى دوره في تلخيص ما تم مناقشته كما أن للمناقشة فوائد كثيرة منها إيجابية الأعضاء ومساعدتهم على التركيز والانتباه وإتاحة الفرصة لأكبر عدد من الأعضاء في المساهمة والتفاعل والمشاركة في تحمل المسؤولية.(20)

ولكن يجب أن تعرف أن للمناقشة بعض العيوب منها أنها عملية بطيئة ومعتلة في بعض المواقف التي تحتاج إلى حل سريع كما أن الاجتماع مآله الفشل إذا كان الأشخاص المشتركون فيه يجهلون موضوع المناقشة أو أن معلوماتهم عنه قليلة ويظل قائد المناقشة سلبيا. كما يحدث أحيانا لدى مسؤولي الإدارات والمؤسسات التي يبرمج مسؤوليها إجتماعات بصورة مفاجئة وبدون موضوع مهم .

2- المحاضرة : المحاضرة هي عرض للحقائق والمبادئ والنظريات التي يرى المشرف أو القائم بها أن يعرفها أعضاء الجماعة التي يتعامل معها وهي تعطي الفرصة لعرض كبير من المعلومات والخبرات في وقت قصير. ولاشك أن المحاضرة تدعو إلى شيء من السلبية في التفكير بين المستمعين. وبعبارة أخرى تعتبر المحاضرة عملية ذات اتجاه واحد من المحاضر إلى المستمع فهي لا تعطي الفرصة لاكتمال التفاعل بين المحاضر والمستمع .

#### ب/ مجموعة وسائل الاتصال السمعية والبصرية :

ويقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها لتوصيل معنى أو حقيقة دون الاعتماد أساسا على الكلمات فهي تلك المسائل التي يمكن الأفراد من ممارسة أو ملاحظة الواقع أو الشيء ذاته. المطلوب التعرف عليه أو ما يشبه هذا الشيء.. وهذه الوسائل توفر للفرد الفرصة للاحتكاك بالأشياء وتجعله أكثر إيجابية بما يجعل للتعليم أثر باق. وقد أثبتت الدراسات العلمية أن الاحتكاك بالأشياء أو الواقع في بيئته الطبيعية وممارسته ودراسته يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد على فهم أفضل .<sup>(21)</sup>

وإلى نفس النتيجة تقريبا إنتهت دراستنا هذه حيث أكدت لنا المعطيات الميدانية أن نسبة معتبرة من المبحوثين سواء من المرؤوسين (الموظفين) أو من المسؤولين صرحوا أن وسائل الاتصال وقنواته في المؤسسة التي إعتادوا عليها أكثر جدوى وفعالية من حيث تسهيل أعمالهم وإتقانها وسرعة تنفيذها وقد برروا ذلك يكون أن الوسائل والطرق المألوفة لا تتطلب جهدا ووقتا في فهمها وإستعمالها كما لا تحتاج إلى معرفة واسعة ومتخصصة، مما لا يتسبب في عرقلة العمل أو تعقيده والجدول التالي رقم (14) يوضح هذا المتغير بوضوح أكثر .

#### الجدول (14) يبين مدى سهولة استعمال وسائل الاتصال القديمة والجديدة .

النسبة	التكرار	(الصفة) الوظيفة	النسبة %	التكرار	الفئات	منطوق السؤال	المؤسسة الجامعية

48	3,20%	مسئول	32%	480	نعم	هل إستعمال وسائل الاتصال القديمة أسهل من إستعمال الجديدة؟	جامعة باجي مختار عناية
432	28,80%	مرؤوس					
22	1,46%	مسئول	14,66%	220	لا	جامعة منتوري قسنطينة	
198	13,20%	مرؤوس					
135	09%	مسئول	60%	600	نعم		جامعة منتوري قسنطينة
465	31%	مرؤوس					
20	1,33%	مسئول	20%	200	لا	جامعة منتوري قسنطينة	
180	12%	مرؤوس					
1500	100%	المجموع	100%	1500	المجموع		

إذ يتضح من خلال ما جاء في هذا الجدول أن النزعة المركزية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تدور حول إعتبار أن عندما تكون وسائل الاتصال داخل المؤسسة الجامعية معروفة ومتداولة منذ مدة فإنها تكون ذات فعالية وجدوى لأنها لا تخلق أية صعوبات أو معوقات في الاتصال والعمل، في حين عندما تستعمل وسائل جديدة في الاتصال نجد العاملين والموظفين يترددون في إستعمالها و يحتاجون إلى وقت وتدريب حتى يتقنون إستعمالها بالكيفية الناجحة، إذ أكد لنا بعض المبحوثين في أكثر من موقف انه عندما تكون وسيلة الاتصال جديدة تحدث مشكلات في الإدارة ويقل أداء العاملين والموظفين في ممارسة مهامهم. لكن هذا لا يعني أن تطوير وسائل وأنظمة الاتصال يعتبر دائما عائقا في إدارة الأعمال والموارد البشرية بقدر ما يعني أن إستقرار وسائل الاتصال ونظمه يساعد كثيرا على رفع مستوى الإدارة والتسيير ويفيد في نجاح العمليات الإدارية الكبرى من اتخاذ القرار والتخطيط والتوجيه والتنسيق وتنفيذ القرارات والإسراف هذا مع العلم أن هناك فرق في الفعالية والطبيعة بين وسائل الاتصال السائدة اللفظية منها والسمعية والبصرية، على الرغم من أن كلا من هاتين الوسيلتين لهما خصائصهما وطبيعتهما المغايرة للأخرى .

إذ الثابت أن هذه التسمية قد استخدمت لوسائل الاتصال السمعية والبصرية، لأن لديهما القدرة على تمكين كل موظف أو عامل من أن يحض بما يرغب في فهمه أو عمله. ومن الأمثلة على هذه الوسائل، الأشرطة، والأقراص المضغوطة والصدر



الفوتوغرافية والصور الشفافة، والخرائط والرسوم التوضيحية، والعينات والنماذج (الخبرات المعدلة).... إلخ .

**1- مزايا الوسائل السمعية والبصرية :** لكل وسيلة إتصالية مزايا وعيوب، ومن مزايا الوسائل السمعية والبصرية نذكر ما يلي :

- تتيح الفرصة للأفراد المشاركة وزيادة إيجابيتهم بما يتوفر للفرد من فرص للدراسة والفحص والتجريب لما يريد فهمه، الأمر الذي يساعد على تحقيق هدفه وأهداف المؤسسة العامة أيضا .

- مقابلة ما بين الأفراد من فروق فردية. لما تحتويه الوسائل السمعية والبصرية من أساليب متنوعة، يمكن أن تقابل الفروق الفردية بين الأفراد، من حيث الخبرات والذكاء وقوة الحواس .

- تساعد على توفير حسية واقعية عند الأفراد

- تساعد على جذب الانتباه وزيادة الاهتمام بالتشويق

- جعل التعليم باق الأثر لما توفره ما إيجابية وتفاعل

- يفيد استخدام هذه الوسائل أكثر من غيرها من الوسائل في المواقف الجديدة على العملاء، والتي ليست لديهم خبرة سابقة عنها .

**2- نواحي القصور في الوسائل السمعية والبصرية :-** قد تكون هذه الوسائل باهضة التكاليف مثل الأفلام السينمائية

- ليس من السهولة دائما الحصول على هذه الوسائل .

- قد تحتاج هذه الوسائل أحيانا إلى مهارات خاصة لاستعمالها كما في الأفلام السينمائية والإعلام الآلي .

- تتطلب صيانة دقيقة ومنتظمة مما يعني ذلك توفر تدريب وتخصص في استعمال هذه الوسائل وإصلاحها .

ومن الأمثلة عن وسائل الاتصال السمعية والبصرية نجد (22)

**1- الصور :** تعتبر الصور أداة فعالة للنشر ويسهل حفظها في مكتبة المؤسسة وأرشيفها فضلا عن كونها ذات فائدة كبيرة في نقل رسالة المؤسسة إلى المجتمع فإنها لا شك إذا ما حفظت بطريقة سليمة يمكن أن تنبئ عن تاريخ المؤسسة وجهودها منذ إنشائها. وبالنسبة للأفراد تعتبر الصور أداة فعالة للإرشاد والتوجيه بالنسبة للجمهور الخارجي إذ تفيد في توضيح المادة المكتوبة وتعتبر الصورة الفوتوغرافية جيدة إذا كانت تبين عمل أو توضيح إنفعال، تظهر الناس على طبيعتهم، يسهل فهمها، ولا تؤدي الصور الغرض منها إذا كانت غير حية، أو فير غير مرتبة بغرض تعليمي أو غير واضحة أو منسوخة أو صغيرة جدا أو ليس بها ذوق .

**2- المعارض :** وتعتبر المعارض من أحسن الوسائل في توصيل رسالة المؤسسة إلى المجتمع وإلى أكبر عدد من الناس. من خلال إستعمال العلاقات العامة. فلقد اتضح من التجارب أو النماذج التوضيحية أبعاد أثر من الصور بل أن النماذج المتحركة أقوى أثرا من الثابتة لذلك تعتبر المعارض من ادوات الاتصال الهامة إذا أحسن تحديد الهدف منها ونفذت بطريقة جذابة .

**3- الملصقات :** الملصقة من وسائل الاتصال البصرية الهامة في عمليات التوعية والإرشاد ولكنها لا تستعمل وحدها بل يجب أن تكون جزء من برنامج أو خطة إرشادية منظمة ومدروسة. وتفيد الملصقة في إثارة الناس ودعوتهم للعمل في الموضوعات التي تصمم من أجلها الملصقة. كما تفيد في إرشاد العاملين في أعمالهم وآراء مهامهم .

**4- لوحة الإعلان :** تعتبر لوحة الإعلان منه وسائل الاتصال البصرية إذا أحسن إعدادها ونظمت محتوياتها يمكن أن تصبح ذات أهمية كبيرة في توصيل المعلومات إلى الجمهور سواء الداخلي من العاملين أو الخارجي من المتعاملين .

**5-الخطابات والنشرات:**يمكن أن تكون الخطابات ذات أثر كبير في الاتصال للأفراد أو الجماعات خاصة إذا وضعت بأسلوب واضح وصريح، أما النشرات فهي من وسائل الاتصال البصرية ولكنها تختلف عن كونها لا تعبر عن رأي شخص معين وإنما تحمل رسالة المؤسسة بوجه عام .

**6-الرحلات:**تعتبر الرحلات من الوسائل التعليمية التي تعتمد على التفاعل والمساهمة بين الأعضاء في التعرف على الواقع وهي تنقسم إلى أنواع متعددة من الرحلات كما أن أغراضها تتنوع وتتبع خطوات معينة في إجرائها .

**7-مجالات الحائط:**لم تأخذ مجالات الحائط العناية الكافية حتى الآن ولذلك فإن إنتاجها لا يزال قاصرا على الرغم من أهميتها في بلاد كثيرة .

وهي عبارة عن صفحة واحدة قد تطبع على وجه واحد أو على الوجهين وفي هذه الحالة تعلق بها نسختين يظهر الوجه الأول لإحداها والوجه الآخر للثانية. ويمكن إنتاج المجلة وتكتب بخط اليد على الورق الكبير. وكثيرا ما نجدها في الجامعة سواء موجهة لطلاب أو للأساتذة أو للجماهير الخارجي .

### **3.9 : الاجتماعات وأهميتها في اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية:**

أ- أهمية الاجتماعات:تلعب الاجتماعات دورا هاما في مختلف الجماعات والمؤسسات الاقتصادية والثقافية و التجارية على اختلاف أنواعها، والاجتماعات على كافة صورها وإشكالها تتمثل في عدد من الأفراد-قد يكونون اثنين أو أكثر-وقد يصل هذا العدد إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات-يجتمعون سويا بهدف مناقشة ودراسة موضوع مشترك يهمهم جميعا، والوصول إلى قرارات معينة بشأن هذا الموضوع.

**1-الاجتماعات كوسيلة اتصال:**تعتبر الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال الهامة في المؤسسات على اختلاف أنواعها. والواقع أنه إذا كان هناك فردان أو أكثر ويريدون العمل سويا في سبيل تحقيق أهداف مشتركة، فلا يمكن تحقيق ذلك بدون قيام نظام اتصال فعال بينهم ويمكنهم من التفاعل سويا، ونقل خبرات كل منهم إلى الآخر.

ويمكنهم من مناقشة مختلف الموضوعات والمشكلات التي تعترض طريق تحقيق هذه الأهداف، كما تساهم في قيام نظام اتصال فعال يضمن كل فرد من أفراد الجماعة بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة من أعمال و أنشطة.<sup>(23)</sup>

وقد أصبح الاتصال داخل المؤسسات المختلفة أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه موضع مناقشة واهتمام من جانب علماء التنظيم والإدارة وعلماء النفس والاجتماع وغيرهم .وإذا أخذنا مؤسسة تجارية كمثال سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بالإنتاج الصناعي أو مبادلة السلع وتوزيعها أو تقديم خدمة معينة فإننا نجد أن للاتصال أهدافا معينة داخل هذه المؤسسة ومن هذه الأهداف :

- تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لكي يحسنوا أداءهم لأعمالهم .  
- كما تستطيع القيادات الإدارية في المؤسسة أن تتعرف على مطالب وحاجات العاملين وشكاياتهم وفي الوقت نفسه توصيل توجيهات القيادات و أوامرها ووجهات نظرها للعاملين، فالاتصال الفعال يتم في اتجاهات مختلفة داخل المؤسسة، فقد يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من القاعدة العاملة إلى القيادات الإدارية والتنفيذية. وقد يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل أي من القيادة إلى القاعدة العاملة. وقد يكون الاتصال أفقيا أي يحدث بين فردين في مستوى إداري واحد أو بين إدارتين في نفس المستوى التنظيمي أو الإداري داخل المؤسسة .

- ومن أهداف الاتصال أيضا أن يعرف كل فرد يعمل في المؤسسة ماذا يجري داخلها من نشاط وأعمال وما يبذل فيها من جهود.وذلك حتى لا يعيش في عزلة، وتشبه خطوط الاتصال داخل المؤسسة الأوردة الدموية في جسم الإنسان فهي تنقل إلى الجسم الغذاء والحياة.فكلما صحت هذه الأوعية صح الجسم.وكلما أصابها الضعف والوهن كلما كان تأثير ذلك على الجسم سئيا.<sup>(24)</sup>

والواقع أن هناك وسائل كثيرة للاتصال ونقل المعلومات والبيانات والآراء بين مختلف الأفراد والمستويات الإدارية داخل المؤسسات المختلفة ومن هذه الوسائل المستخدمة للاتصال الاجتماعات على كافة صورها أو إشكالها فمجلس إدارة مؤسسة من مؤسسات القطاع العام يعتبر بتشكيلته الجديدة وسيلة هامة من وسائل الاتصال

داخل المؤسسة. فمن بين أعضاء مجلس الإدارة بعض القيادات الإدارية، كما أن به أعضاء يمثلون القاعدة العاملة، ومجلس الإدارة هذا يتيح فرصة اللقاء بين القمة والقاعدة في المؤسسة حيث تتنافس مختلف الموضوعات، حيث يتم تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات. ومن خلال هذه الاجتماعات تمكن القادة الإداريين المشتركين فيها من توصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى القاعدة العاملة، حيث ينقل ذلك إليهم زملائهم الأعضاء في مجلس الإدارة .

كما يتيح مجلس الإدارة الفرصة لممثلي القاعدة العاملة الأعضاء في المجلس من توصيل آراء زملائهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم وشكاياتهم وأمالهم ومطالبهم إلى القيادات الإدارية الممثلة في مجلس الإدارة. وتعتبر الاجتماعات التي تعتقد بين القادة والتابعين في المؤسسات المختلفة وسيلة اتصال هامة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ومن خلال هذه الاجتماعات يتم تبادل الآراء والخبرات ووجهات النظر. كما يتم التعرف على مواقف مختلف الأفراد من القضايا والموضوعات الهامة المعروضة للمناقشة والبحث، والاجتماعات على كافة صورها وأشكالها، وعلى اختلاف أهدافها تعمل وتساعد على الوصول إلى قرارات معينة وذات أهمية كبيرة بالنسبة لبعض المسائل أو المشكلات، وتعتبر في الوقت نفسه أسلوب توصيل وإستقبال المعلومات والبيانات والخبرات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومراكزهم في هوم السلطة الإدارية .<sup>(25)</sup>

وفي هذا الإطار حاولنا قياس مدى أهمية وجدوى الاجتماعات كوسيلة اتصال بين المرؤوسين المسؤولين داخل المؤسسة الجامعية مجال الدراسة من جهة وفي إدارة الأعمال والأفراد من جهة أخرى كأساس لتحقيق فعالية الإدارة. فوجدنا أن عدد كبير من المبحوثين يعتبرون أن الاجتماعات وسيلة هامة من وسائل الاتصال المؤسستي وأداة فعالة من أدوات الإدارة في بناء القرارات وحل المشكلات التي تظهر خلال إدارة الأعمال وتوجيه الأفراد، بل يعتبرها بعضهم أنها من أفضل وسائل الاتصال و أكثرها ملائمة لعلاج المشكلات المعقدة وحل نزاعات العمل التي تحدث بين العاملين والإدارة .

وهذا ما تكشف عنه المعطيات الكمية للجدول التالي :

الجدول رقم (15) يقيس مدى فعالية الاجتماعات كوسيلة إتصال مؤسستي في نجاح العمليات الإدارية .

النسبة %	التكرار	الاجتماعات	الفئات	المؤسسة الجامعية
05,71%	40	مهمة	المسؤولين	جامعة باجي مختار عنابة
02,85%	20	غير مهمة	الإداريين	
81,42%	570	مهمة	المرؤوسين (الموظفين والعمال)	
9,99%	70	غير مهمة		
9,12%	46	مهمة	المسؤولين	جامعة منتوري قسنطينة
03%	24	غير مهمة	الإداريين	
80,37%	64	مهمة	المرؤوسين (الموظفين والعمال)	
10,80%	87	غير مهمة		
<b>100%</b>	<b>1500</b>	<b>المجموع</b>		

إن القراءة الأولية لما جاء في هذا الجدول تكشف عن أن معظم المسؤولين والمرؤوسين في المؤسسة الجامعية يعتبرون أن الاجتماعات وسيلة هامة من وسائل الاتصال في تطوير الإدارة في المؤسسة الجامعية الجزائرية كما يؤكدون أن اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة وتنفيذها يتوقف على نجاح هذه الاجتماعات وما تقدمه من معلومات وبيانات حول مشكلات العمل وسياسات وأهداف المؤسسة الراهنة والمستقبلية. حيث تقدر نسبة فئة المسؤولين الذين كان موقفهم إيجابيا تجاه الاجتماعات على النحو التالي :

- 1- في جامعة باجي مختار : بعنابة كانت نسبتهم 05,71% من المجموع الكلي للمبجوثين في هذه المؤسسة الجامعية والمقدين بـ (700) حالة مبحوثة
- 2- بينما في جامعة منتوري قسنطينة كانت نسبتهم 9,12% من مجموع المبحوثين المقدر عددهم بـ (800) مبحوث .

كما كانت نسبة المبحوثين من المرؤوسين في المؤسستين الجامعيتين مجال الدراسة التي ترى الاجتماعات لها دور فعال في نجاح الإدارة و زيادة فعالية نظام الاتصال المؤسستي على النحو التالي :

1- في جامعة باجي مختار بعنابة نجد (750) حالة من مجموع (700) حالة مبحوثة بنسبة (81,42%)

2- في جامعة منتوري بقسنطينة نجد حوالي (643) حالة مبحوثة من مجموع (800) حالة يمثلون عينة الدراسة بهذه الجامعة وهذا يعادل نسبة(80,37% ) .

ويستنتج من كل هذا أن الاجتماعات تبقى شكلا وأسلوبا ضروريا ومفيدا لتطوير الإدارة في المؤسسة الجامعية مجال الدراسة والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة.هذا وتتعدد الاجتماعات حسب أهدافها وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الاجتماعات إلى الأنواع التالية: (26)

**1-من حيث المضمون :**نجد نوعين أساسيين من الاجتماعات هما :

-**إجتماعات دورية :** وهي الاجتماعات التي تعقد بصورة دورية وفي مواعيد محددة لبحث المسائل والموضوعات المختلفة. ومن أمثلة هذه الاجتماعات نجد إجتماعات مجلس الإدارة للمؤسسة الجامعية وإجتماعات مجلس العمال، وكذلك أي إجتماع آخر يحتم القانون أو النظام الداخلي للمؤسسة عقده في وقت معين بصورة دورية أو بصورة طارئة .

-**إجتماعات غير دورية :**وهذه الاجتماعات تعقد في أي وقت كلما دعت الحاجة إلى ذلك لبحث مشكلة طارئة، أو بعض الموضوعات العامة التي تهتم العاملين والمؤسسة والتي تدور حول مشاكل العمل .

**2-من حيث الشكل :**تقسم الاجتماعات من حيث الشكل إلى نوعين أيضا :

-**إجتماعات يسودها قدر كبير من الشكليات :**ومثل هذه المؤسسات العمومية التي تمارس نشاطا واحدا، سواء في التعليم أو في المالية أو التجارة .. إلخ.وهذه

الاجتماعات يسودها ويتحكم فيها الكثير من الرسميات والشكليات مثل حق كل شخص في الكلام مرة واحدة إلا إذا كان هذا العضو أو المسؤول .

صاحب مشروع قرار يبحثه الاجتماع والوقوف أثناء التحدث في الاجتماع وكذلك بالنسبة للأسلوب المتبع في تقديم مشروع قرار للاجتماع بطريقة قانونية سليمة وطريقة عرضه للمناقشة ثم طرحه للتصويت وهذا ما يحدث في المؤسسة الجامعية، حيث تدار الاجتماعات بهذه الكيفية تقريبا .

-**اجتماعات يسودها قدر قليل من الشكليات** :ومن أمثلة هذه الاجتماعات اجتماعات مجلس إدارة الجامعة، ولجان الكليات في صورتها الجديدة حيث يقوم مدير الجامعة بدعوة عمداء الكليات ورؤساء المصالح البيداغوجية والسالية والهيكل... إلخ. حيث تقل الشكليات ، وتتكون المناقشة في هذه الاجتماعات على قدر كبير من المرونة، فالعضو يستطيع أن يتكلم أي عدد من المرات طالما أن رئيس الاجتماع قد أذن له بذلك. كما أن عرض مشروعات القرارات والتصويت عليها يتم بأسلوب بسيط سهل بعيدا عن الشكليات إلا من شروط ضرورة حصول القرارات على أغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين في الاجتماع. ومن الأسئلة الأخرى للاجتماعات البعيدة عن الشكليات اجتماعات اللجان المختلفة التي تعقد بمختلف المؤسسات لدراسة مختلف الموضوعات في مجالات متعددة ومن أمثلة هذه اللجان :

-لجان شئون العاملين ولجان التنظيم المختلفة، وكثيرا ما تعقد بعض هذه الاجتماعات دون أن يكون لها جدول أعمال محدد، ولكن لمناقشة موضوعات محالة على هذه اللجان أو تدخل في اختصاصها. ولا يحكم المناقشة في هذه اللجان أصولا ثابتة أو محددة .

### 3- من حيث المستوى :

-**اجتماعات على المستوى الوطني** :ومن أمثلتها اجتماعات الوزارة واجتماعات الأمين العام بالوزارة مع عمداء الجامعات



-اجتماعات على المستوى الجهوي :ومن أمثلتها الاجتماعات الجهوية لبعض الجامعات والمراكز الجامعية وإجتماعات اللجان الوزارية كاللجنة المتساوية الأعضاء ولجنة المعادلات.

-إجتماعات على مستوى المؤسسات الجامعية : مثل اجتماعات مجلس الإدارة أو اجتماعات اللجان المشكلة داخل المؤسسة، وكذلك اجتماعات اللجان النقابية للعاملين.  
ب- أهداف الاجتماعات وأهميتها في إتخاذ القرارات :

تعتبر الاجتماعات مظهرا من مظاهر الديمقراطية، والعمل الجماعي وسيادة الرأي الجماعة، ففي الاجتماع تكون سلطة اتخاذ القرارات في يد الأعضاء المجتمعين، ولا يحتكر هذه السلطة أي فرد مهما بلغ قدره أو بلغت قدراته، لأنه على أي حال محدود بإمكانيات الفردية، وتحكم الاجتماعات قواعد وإجراءات معينة هدفها تمكين كل فرد من أن يعبر عن رأيه دون تدخل أو معارضة من أحد.

وقد زادت قيمة الاجتماعات في السنوات الخيرة التي اتجهت فيها بلادنا على الديمقراطية لما تتضمنه مكن تأكيد لمبدأ القيادة الجماعية، وقد أبحث الاجتماعات الآن أمرا مقررا وسائدا على جميع مستويات العمل الوطني فهناك اجتماعات مجالس البلديات ومجالس الدوائر ومجالس الولايات ومجالس الإدارة في مختلف مؤسسات القطاع العام والهيئات العامة وغيرها، وكذلك الاجتماعات التي تعقد على المستوى الشعبي كاجتماعات المستويات المختلفة للأحزاب السياسية.وقد أصبح للإجتماعات قيمة وأهمية كبيرة في مختلف المجالات ذلك لأنها تحقق الأهداف الآتية:(27)

1- أنه عن طريق الاجتماعات يمكن إتاحة الفرصة لجميع المشاركين فيها للتعبير عن آرائهم، أيا كان مركز العضو أو قوته أو مستواه الوظيفي في المؤسسة خاصة في هرم السلطة الإدارية، ولاشك أن هذه الاجتماعات تتيح الفرصة أمام المسؤولين على المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الأخرى كما أن هذه الاجتماعات تؤدي إلى الوصول لبعض الحلول للمشكلات التي تهدد تعيق تطور المؤسسة وتؤدي أيضا إلى زيادة الترابط والتعاون بين مصالح المؤسسة ولا تقتصر قيمة وأهمية

الاجتماعات على المجال المركزي، ففي شركة صناعية مثلا تتيح الاجتماعات التي تعقد لمناقشة الإنتاج فرصة لجميع العاملين المشتركين فيها أن يدلوا بأرائهم ووجهات نظرهم. وأن يحلوا المشكلات. وتؤدي الاجتماعات إلى رفع الروح المعنوية للأعضاء المشتركين فيها ذلك لأن إتاحة الفرصة لهؤلاء الأعضاء لكي يعبروا عن رأيهم يزيد من شعورهم بقيمتهم وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها.

2- إن الاجتماعات تمكن من الوصول إلى قرارات على أساس كاف من الدراسة والمناقشة. فعادة ما يؤدي تفاعل آراء أفراد الجماعة إلى اتخاذ قرارات أكثر صدقا ونضجا وأكثر قربا من الموضوعية كما أن القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات عادة ما تكون بعيدة عن التحيز الشخصي والمصلحة الفردية.

3- عن الاجتماعات عادة ما يمثل وجهات النظر المختلفة، لذلك فإن القرارات التي تتخذ فيها عادة ما تكون أكثر مراعاة لصالح الجماعة. فمثلا اجتماعات مجلس الإدارة في مؤسسات القطاع العام مثل الجامعة أصبحت قرارات أصدق تعبيراً عن مصالح المجموع والقواعد العاملة وذلك بعد اشتراك العاملين من مستويات إدارية مختلفة في عضوية مجلس الإدارة .

4- تتيح الاجتماعات الفرصة للأفراد من مختلف المستويات والتخصصات والخبرات للتقليل والتفاعل والتنافس، مما يؤدي إلى زيادة فهم كل منهم وتقديره بدقة.

5- عادة ما يقبل الأفراد القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات بصدق ونظراً لصدورها عن الجماعة. وهذا يجعل القرارات أكثر إحياء بالثقة. خاصة إذا كان الأفراد المشتركين في الاجتماع قد حسن إختيارهم وصدق تمثيلهم للجماعة.

6- عادة ما يكون لكلا فرد في هذه الاجتماعات صوت واحد مهما كان مركزه الوظيفي، وهذا يجعل القرارات التي تتخذ في هذه الاجتماعات بعيدة عن تأثير وتحكم السلطة أو أصحاب المصالح الشخصية .

### ج-عيوب الاجتماعات :

بالرغم من المزايا الكثيرة للإجتماعات، فإن لها عيوباً ومساوئ، خاصة إذا لم يعد لهذه الاجتماعات إعداداً جيداً، وإذا لم يسيطر على هذه الاجتماعات جو من النظام يسمح لجميع المشتركين حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم ويمكن تلخيص عيوب الاجتماعات فيما يلي : (28)

1- أن بعض الأفراد قد يسيطرون على هذه الاجتماعات خاصة إذا لم يكن هناك تحديد لعدد مرات الكلام التي يسمح بها للعضو. فبعض الأفراد قد يحتكرون المناقشات ولا يتيحون لغيرهم فرصة التعبير عن آرائهم ووجهة نظرهم .

2- قد لا تؤدي هذه الاجتماعات النتيجة المرجوة إذا لم يكن على رأس هذه الاجتماعات رئيس على علم تنام بالنظام الداخلي واللوائح التي تحكم هذه الاجتماعات. وإذا و لم يكن على مستوى مناسب من المهارات في إدارة المناقشات .

3- كثيراً ما تمثل القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات الرأي (المتوازن) الوسط فقد يتفق المجتمعون على رأي وسط فيما يتصل بمسألة أو مشكلة معروضة للمناقشة والبحث نظراً لاختلاف الآراء وتعذر الوصول إلى قرار يحظى بموافقة الأغلبية. لذلك قد يقدم بعض الأعضاء تنازلات حتى يتقابلوا من الأعضاء الآخرين. وقد يأتي القرار الأخير الذي توافق عليه الأغلبية هزيباً لا يراعى المصلحة العامة. لأن الهدف كله كان منصباً في الاجتماع على الاتفاق على قرار يرضى الأغلبية أياً كان نوع القرار .

4- قد تتأثر النتائج التي تأتي بها هذه الاجتماعات وتتوقف على نوعية الأعضاء وحسن اختيارهم، فمثلاً يتوقف فاعلية اجتماعات مجلس إدارة المؤسسات على حسن إختيار أعضاء المجلس كما يتوقف ذلك على مستواهم العلمي والخبري والثقافي والخلقي. وعلى مدى التعاون والانسجام القائم بينهم .

5- قد يأتي بعض الأعضاء إلى الاجتماع، فهم لم يكلفوا أنفسهم مشقة الاطلاع على البيانات والمذكرات وغيرها من الأوراق التي أرسلت إليهم مع بطاقة الدعوة للاجتماع. وهذا يؤثر تأثيرات سيئا على مستوى مناقشتهم أثناء الاجتماع .

6- قد تنخفض مؤهلات أو خبرات بعض المشتركين في الاجتماع عن المستوى المناسب. وهذا يجعلهم غير قادرين على متابعة المناقشات التي تجري في الاجتماعات أو الاشتراك فيها بصورة ايجابية وفعالة. وهذا ما يحدث أحيانا بالنسبة لبعض الأعضاء المنتخبين بمجالس إدارات المؤسسات حيث يكون مستوى تعليم وثقافة بعضهم منخفضا وقد أمكن التغلب جزئيا على هذه الصعوبة وذلك عن طريق تدريب هؤلاء الأعضاء المنتخبين في معهد الثقافة العمالية وغيره من المعاهد لتزويدهم بالخبرات الإدارية والفنية اللازمة .

#### د-العوامل التي تؤدي إلى نجاح الاجتماعات :

لاشك أن نجاح الاجتماعات في أداء رسالتها يتوقف على عدد من العوامل نذكر منها: (29)

**1-حسن اختيار الأعضاء المشتركين في الاجتماع :**فكلما كان المستوى الخبيري والثقافي والتعليمي للأعضاء المشتركين في الاجتماع مرتفعا كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المناقشات التي تجرى في الاجتماع والوصول بسرعة إلى إطار مشترك للمناقشة يجمع الأعضاء في الاجتماع والوصول بسرعة إلى إطار مشترك للمناقشة يجمع الأعضاء في الاجتماع والوصول بسرعة إلى إطار مشترك للمناقشة يجمع الأعضاء في الاجتماع وكلما أدى ذلك إلى الوصول إلى قرارات حكيمة وسليمة، ولكن يحدث أن يشترك في بعض الاجتماعات أفراد مستواهم الخبيري والثقافي محدود وهؤلاء عادة يعطلون أعضاء الاجتماع عن الوصول إلى قرارات سريعة وحكيمة بالنسبة للموضوعات والمسائل المعروضة للبحث أمام الاجتماع .

كما يجب على الأعضاء المشتركين في الاجتماع . فمثلا يجب على العضو ألا يحاول احتكار كل وقت الاجتماع للمناقشة والتحدث وعرض وجهة نظره، لانه

بذلك يحرم الأعضاء الآخرين من عرض آرائهم ووجهات نظرهم. كما يجب ألا يتسلط أعضاء الاجتماع بالمركز الوظيفي المرتفع الذي يشغلونه بأن يحالوا أن يتسلطوا برأيهم وفرصة على أعضاء الاجتماع مستغلين في ذلك ما يشغلونه من منصب وما يمتلكونه من نفوذ. وقد لاحظ الباحث في الميدان خلال تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات أن بعض المسؤولين ممن يشغلون مناصب حساسة أو لديهم السلطة والنفوذ سواء في مصلحة المالية أو الشهادات أو البيداغوجيا وحتى الطبع والنشر، إذا حضر أحد منهم الاجتماعات وعارضهم أحد من هم أقل منهم مركزا ووظيفة أو سلطة، فإنهم عادة ما يغضبون، ولا يتقبلون ذلك بسهولة أو بروح رياضية. وقد قام الباحث بقياس هذا المتغير من خلال سؤال يتعلق بمدى تقبل المسؤولين لآراء وإقتراحات العمال والموظفين المرؤوسين، حيث كانت النزعة المركزية لأفراد عينة البعض تدور حول أن حوالي (73%) من المجموع الكلي للمبحوثين يؤكدون أن المسؤولين غالبا مالا يتقبلون اقتراحات وآراء مرؤوسيه من العمال والموظفين بالرغم من أهميتها وصلاحياتها للتنفيذ وحل المشكلات الإدارية القائمة، في حين ذهب حوالي (20%) إلى رأي بدون معاكس لذلك تماما بينما كان رأي باقي المبحوثين غير محدد أي بدون رأي وكانت هؤلاء حوالي (07%) أي ما يعادل (105) حالة مبحوثة. والجدول التالي رقم (16) يوضح ذلك بشكل أكثر .

**جدول يوضح مدى أخذ المسؤولين بآراء وإقتراحات مرؤوسيه حول العمل**

#### والإدارة

النسبة %	التكرار	المسؤولين لا يأخذون برأي مرؤوسيه	المؤسسة الجامعية
30%	450	نعم	جامعة باجي مختار عنابة
13%	195	لا	
6,66%	55	لا أدري	
43%	645	نعم	جامعة منتوري قسنطينة
07%	105	لا	
03,33%	50	لا أدري	
<b>100%</b>	<b>1500</b>	<b>المجموع</b>	

ولعل من أهم العيوب التي يمكن أن يتم بها أعضاء الاجتماع، ويؤثر تأثيراً سيئاً على فاعلية الاجتماع وقيمته، هو تعصب بعض أعضاء الاجتماع خاصة من المسؤولين لرأيهم وإصرارهم على هذا الرأي حتى ولو كان رأيهم خاطئاً وهذا التعصب يعطل سير الأعمال وإدارتها، ويضيع في الوقت نفسه الوقت في مواضيع ومناقشات غير مثمرة لأنها قسم بالتحيز والتعصب. لذلك يجب أن يدرّب الإداريون من المسؤولين والمرؤوسين على إدارة وتنشيط الاجتماعات بموضوعية وفعالية مع الالتزام بها في المناقشات التي تجري وهذه الموضوعية تتمثل في أن يتحكم كل شخص في الاجتماع ويخضع نفسه في مناقشاته وقراراته للمعلومات والحقائق، ولا شيء غير المعلومات والحقائق وزن يلغي على الأقل أو يقلل من تعصبه وتحيزه الشخصي . (30)

ويجب أن يكون أعضاء الاجتماع واعين بحقيقة اتجاهاتهم السالبة التي قد تعطل الاجتماع أو تؤدي للوصول إلى قرارات مبالغ فيها تجاه موظفين أو مرؤوسين في الاجتماع، قد يجعل هؤلاء المرؤوسين مجبرين على مناقشة المشاكل والقضايا المطروحة بتلف ولا مبالاة. ولكي تتجح الاجتماعات وتحقق أهدافها لا بد من زيادة فاعليتها التي تقوم أساساً على تقوية دوافع الأعضاء من المسؤولين والمرؤوسين لحضور الاجتماعات، مع خلق الحوافز للحضور والمشاركة فيها. إذ أن وجود المكافآت المادية نظير حضور جلسات الاجتماع تخفف من عبء الاجتماعات على الأعضاء وتعطيهم بديلاً عن الوقت والجهد العقلي والجسمي الذي تبدلونه، في المشاركة أثناء الاجتماعات، كما أن وجود مكافآت لحضور جلسات الاجتماعات تحفز أعضاء الاجتماع وتدفعهم للحرص على حضوره. ومن حوافز حضور الاجتماعات والمشاركة فيها إعلان المناقشات التي تجري في الاجتماعات على أفراد الجمهور أو العاملين الذين يهمهم أمر ما يبحث أو يناقش في هذه الاجتماعات فأعضاء الاجتماع عندما يدركون أن مناقشتهم ومشاركتهم فيه بالرأي سوف تعلن فإنهم يحرصون على الحضور والمشاركة المجدية المثمرة في مناقشات وأعمال هذه الاجتماعات، كما يحدث أحياناً لجلسات البرلمان الوطني، فنشر ما يجري في

اجتماعات المجلس عن طريق وسائل النشر المختلفة من صحف وتليفزيون ونسبة كل رأي أو وجهة نظر أو نشاط أو جهد يبذل في الاجتماع إلى صاحبه، يدفع أعضاء البرلمان إلى الاهتمام وبذل الجهد فيها، كما أن هذا يدفعهم للمواظبة على حضور الاجتماعات. كما أن نشر محاضر جلسات الاجتماع على من يهمله المر من أفراد الجمهور يحقق نفس الهدف السابق. وتجد الإشارة إلى أنه تم حضور حالة اجتماع دوري كان يعقد في إحدى المؤسسات الجامعية رئيس الاجتماع يوجه مقرر الاجتماع على أن يذكر في محضر هذا الاجتماع أسماء الأعضاء الذين لم يحضروا الاجتماع وعدم الاكتفاء بذكر أسماء الأعضاء الحاضرين، وأن يذكر بجانب إسم كل عضو لم يحضر عذره أو يسجل بجانب اسمه انه لم يحضر ولم يعتذر أيضا. وهذا لا شك يسئ إلى عضو الاجتماع أمام أفراد الجمهور الذين يهمهم أمر الاجتماع ويوضح أن العضو مقصر ومتهاون. مما يدفعه إلى الحرص على حضور الاجتماع مستقبلا.

**2-رئاسة الاجتماع الفعالة:** لا شك أن الرئيس الاجتماع تأثيرا كبيرا على سير الاجتماع وكلما كان رئيس الاجتماع قادرا على السيطرة خبيرا وحكيما كلما أثر ذلك تأثيرا إيجابيا على الاجتماع على فاعليته. ورئيس الاجتماع الفعال لا يفرض رأيا على أعضاء الاجتماع، كما أنه يكون عادلا في إعطاء الفرصة المتساوية لجميع أعضاء الاجتماع لإبداء رأيهم و عرض فكرهم، ورئيس الاجتماع الناجح يستطيع أن يحفظ النظام داخل الاجتماع ويمنع تداخل المناقشات وإنصراف بعض الأعضاء إلى مناقشات جانبية أو التحديث في موضوعات خارجية عن موضوع الاجتماع. ورئيس الاجتماع الناجح يستطيع أن يفرض على الأعضاء الالتزام بقواعد الذوق والأدب عند مناقشتهم آراء ومواقف أعضاء الاجتماع والآخرين، كما أن هذا الرئيس دائما ما يتأكد من أن الموضوع المطروح للمناقشة أمام الاجتماع قد يحظى بقدر كاف من تحليل ودراسة ومناقشة الأعضاء وذلك قبل عرضه على الأعضاء للتصويت واتخاذ قرار بشأنه. ولك حتى لا يصوت الأعضاء على قرار بالنسبة لموضوع معين لم يدرس دراسة متعمقة ومستنيرة. وعلى الرئيس أن يحيل الموضوع إلى لجنة متفرعة

من الاجتماع أو الجهة الاختصاص بهدف دراسته دراسة مستفيضة وعرض تقرير مفصل عن هذا الموضوع في جلسة اجتماع قادمة، إذا رأى أن هذا الموضوع تتقصه الدراسة أو أن بعض جوانبه تحتاج لمزيد من التوضيح .

**3- الوقت المناسب للاجتماع :** عرضنا عند معالجة موضوع الاتصال فيما سبق أهمية اختيار الوقت المناسب للإتصال إذا أردنا زيادة فاعلية هذا الاتصال وإذا طبقنا هذا القول على إدارة الاجتماعات تقول أن عقد الاجتماع في موعد غير مناسب يؤثر تأثيرا سيئا على فاعلية الاجتماع وعلى قيمة ما تبحث فيه من موضوعات وما يتخذ فيه من قرارات .<sup>(31)</sup> وفيما يلي عرض لبعض أمثلة الاجتماعات التي تعقد في وقت غير مناسب :عقد إجتماع يتحدث فيه رئيس مجلس إدارة مؤسسة إلى العمال والموظفين في بعض المسائل الهامة التي تهم الإدارة والعمال... وطلب رئيس المؤسسة عقد هذا الاجتماع بعد إنتهاء العمال من العمل الساعة الخامسة مساء . ومع فرض أن هذا الاجتماع نظرا لأهمية سيمتد إلى ما بعد الساعة الثامنة مساء.فلاشك أن هذا الاجتماع يعقد في وقت غير مناسب،فالعمال مرهقون ومتعبون من يوم طويل من العمل الشاق، كما أن العمال لم يخطرأ مقدما بعقد هذا الاجتماع حتى يستعدوا ويهيئوا أنفسهم له. وبعض العمال سيسبب لهم التأخر لحين الإنتهاء من عقد الاجتماع الكثير من المشكلات والصعوبات للقارئ أم يقصر بعضها .

ومن الأمثلة الأخرى لاجتماع يعقد في وقت غير مناسب عقد اجتماع هام في شهر مثل أوت في الجزائر حيث معظم أعضاء الاجتماع في إجازات وبعضهم قد يكون خارج البلاد أو يصطاف في أحد مصايف الوطن، مع عدم إخطارهم بموعد الاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف مما يؤدي إلى تخلف عدد كبير منهم عن الاجتماع.ومن الأمثلة التي تساق عن الاجتماعات التي تعقد في وقت غير مناسب عقد اجتماع معين لمناقشة موضوع متشعب الجوانب ويتطلب القرار الذي يتخذ بشأنه أعداد كبيرة من الناس دون أن يعطى الأعضاء وقت كاف قبل الاجتماع لدراسة مختلف الجوانب لهذا الموضوع ودون أن يزود الأعضاء قبل الاجتماع



بالمعلومات والبيانات الكافية التي تمكنهم من مناقشة الموضوع في الاجتماع بأسلوب علمي مستنير .

ولذلك فإختيار الوقت المناسب للاجتماع ضروري لنجاح هذا الاجتماع وزيادة فاعليته، فالوقت المناسب لأعضاء الاجتماع هو الذي يناسب غالبيتهم على أن يخطرأ بموعد عقد الاجتماع مقدما وقبل انعقاده بوقت كاف وحتى إذا كان هذا الاجتماع اجتماعا دوريا يعقد كل شهر مثلا، فمن المستحسن أن تقوم سكرتارية الاجتماع بتذكير الأعضاء بموعد عقده كتابة أو شفاهة عن طريق التليفون أو غيره من وسائل الاتصال. في حالة الاجتماعات التي تبحث بعض القضايا والمسائل الهامة والمنعقدة يجب أن ترسل إلى الأعضاء المذكرات والبيانات والمعلومات المتصلة بالموضوعات التي تناقش قبل انعقاد الاجتماع بفترة كافية. وفيما يتصل بطول فترة انعقاد الاجتماع يجب ألا تطول حتى لا يشعر الأعضاء بالتعب والملل. فمن الملاحظ أن بعض الاجتماعات التي تعقد في بلادنا قد تطول لتستمر أحيانا خمس ساعات أو يزيد. هذه الفترة ترهق أعضاء الاجتماع إرهاقا شديدا، والذي يحدث فعلا أن معظم الأعضاء بعد ساعة أو ساعتين من متابعة أي اجتماع والمشاركة فيه يفقدون قدرتهم على الاستمرار في هذه المتابعة ويفقدون انتباههم. وعادة ما يترك أمر المناقشة لعدد قليل من الأعضاء لديهم القدرة والطاقة على ذلك.<sup>(32)</sup>

وقد يتساءل القارئ عن الحل في حالة ما إذا كانت الموضوعات والمسائل المعروضة أمام الاجتماع تتطلب وقتا طويلا للمناقشة. والرد على ذلك أن بعض هذه الموضوعات قد يؤجل إلى جلسة تالية للاجتماع. فالاجتماع الذي يستمر لمدة خمس ساعات أو يزيد يكون أكثر فاعلية إذا عقد على مرتين، كل مرة في حدود ساعتين أو ثلاث ساعات على الأكثر. ولكن ما حقيقة هذا المؤشر ميدانيا حسب مجتمع البحث لقد كاد كل أفراد عينة البحث يجمعون على أن ظاهرة طول مدة الاجتماعات في المؤسسات الجزائرية أصبحت لا تطاق رغم أنها عادة ما يبررها المسؤولون بأهمية موضوعاتهم ولخطورة القضايا التي استوجبت من أجلها عقدها. حيث أكد حوالي (1300) مبحوث أي ما يمثل نسبة (86,66%) أن المبالغة في مدة

الاجتماعات يسيء إلى الإدارة ويقلل من فعاليتها وينفر العمال والموظفين من حضورها كما أن عقدها في وقت متأخر من يوم العمل أو في أيام العطل أو عند نهاية فترة العمل الصباحية لا يساعد على نجاحها ومساهمتها كوسيلة إتصال مؤسستي في نجاح الإدارة وبالتالي المؤسسة بينما ذهب حوالي (150) حالة إلى أن ذلك لا يؤثر في الأمر شيئاً ونسبتهم (10%) في حين وقف (50) مبحوث ما يعادل (3,33%) موقف الحياد أو بدون رأي أو بدون حكم صريح الاجتماع وعنوانه بالضبط ووسائل الوصل إليه .

**4-توافر الإمكانيات المادية للاجتماع:** لكل اجتماع إمكانيات مادية لازمة لنجاحة ومن هذه الإمكانيات المادية الطاولة التي يجلس حولها الأعضاء يجب أن تكون متسعة إتساعا كافيا لاجلاء جميع الأعضاء ويجب أن يحدد على هذه الطاولة ما يدل على المكان الذي جلس فيه كل عضو وأن يوضع أمام كل عضو كمية من الأوراق- يستخدمها العضو في الكتابة عليها وقلم لأن بعض الأعضاء قد ينسون أحضار أقلام معهم للكتابة بها. ومن اللازم الاهتمام بالمعقد الذي يجلس عليها الأعضاء، فهذا المقعد سيجلس عليه أعضاء الاجتماع ساعتين أو يزيد فإذا كان مريحا ساعد ذلك على راحتهم واستقرارهم وباعد ذلك بين تعبهم الشريع من الجلسة الطويلة .ومن المهم أن تكون درجة حرارة مكان الاجتماع مناسبة فيكون به شكل من أشكال التدفئة شتاء والتهوية صيفا. ومن المستحسن أن يكون المكان جيدا ومن ناحية الإضاءة الطبيعية نهارا ولا مانع من المساعدة بالإضاءة الصناعية المناسبة نهارا وليلا، والواقع أن عدد أعضاء الاجتماع إذا كان كبير نسبيا عشرون عضوا مثلا) واتسعت لذلك طاولة الاجتماعات التي يجلسون إليها فلا بد من توفير وسائل لتكبير الصوت ثابتة أو متحركة حتى تضمن وصول صوت الأعضاء المتحدثين إلى زملائهم المشتركين في الاجتماع.ومن المستحسن أن يكون مكان الاجتماع هاديا بعيدا عن الضوضاء الصادرة من الشوارع عن الآلات أو عن غيرها .

ومن المهم أيضا أن يكون هناك وسائل اتصال جيدة بين مكان الاجتماع وبين خارج المكان فقد يتطلب الأمر أثناء الاجتماع أن يتطلب رئيس الاجتماع مسئولا ما أو جهة معينة للحصول على بيانات أو معلومات أو استطلاع الرأي نظرا لأنها ضرورية لاستمرار المناقشة وتقديمها. (33)

وتزداد أهمية اختيار المكان الذي يعقد فيه الاجتماع إذا كان عدد الحاضرين في هذا الاجتماع كبيرا جدا، مئات مثلا كما هو الحال في اجتماعات الجمعيات العامة للنقابات والشركات المساهمة والنوادي وغيرها. فمن المهم أن يكون مكان الاجتماع مناسباً وكافياً لاستيعاب هذه الأعداد الكبيرة من الأعضاء، والاهتمام بتحقيق النظام خلال الجلسة مع توفير الإضاءة والتهوية المناسبين، وتوفير وسائل توصيل الأعضاء المتكلمين على منصة التحدث إلى مجموع الأعضاء الحاضرين، ومن المهم في هذه الحالة أيضا اتخاذ إجراءات تضمن النظام الهدوء في مكان الاجتماع، وتنظيم عملية دخول وخروج هذه الأعداد الكبيرة من الأعضاء على ومن مكان الاجتماع وهذا يتطلب إعداد سابقا طويلا من جانب رئيس الاجتماع وسكرتاريته .

**5- وجود سكرتارية فعالة للاجتماع:** دور السكرتارية هام وواضح في الإعداد للاجتماعات ففي الاجتماعات التي يحضرها عدد قليل من الأعضاء كاجتماعات مجلس إدارة المؤسسات والنقابات وغيرها عادة ما يكون لسكرتير أو سكرتارية الاجتماع دورا هاما تؤديه قبل الاجتماع وأثناءه وبعده .

#### **4.9: التقارير أشكالها وأهميتها في اتصال و إدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية:**

للتقارير وظيفة هامة في وقتنا الحاضر، فالتقارير تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف النشاط الذي تمارسه. وبدون هذه التقارير يكون من الصعب إدارة أية مؤسسة بفاعلية وبكفاءة، ذلك لأن الإدارة تعتمد على المعلومات التي تتضمنها هذه التقارير في معرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة وفي اتخاذ القرارات الهامة التي يجلب أن تقوم على أكبر

قدر من الحقائق .والمعلومات، وعن طريق التقارير يتلقى المديرين المعلومات التي يعتمدون عليها في ريم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بتكاليف الإنتاج ومشكلاته ومستوى الأداء في مختلف الأعمال. وتساعد التقارير المديرين في التعرف على وجهات نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية بالنسبة للموضوعات والمشكلات المتصلة بالعمل، وكذلك التعرف على الحلول المقدمة بواسطة هؤلاء العاملين لمواجهة مختلف المشكلات التي تعترض طريق العمل والتسيير .

**أ-تعريف التقارير** :يمكن تعريف التقرير بأنه:عرض للحقائق الخاصة بنوع نعي أو مشكلة عرضا تحليليا بطريقة مسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتسجم مع النتائج التي تم التوصل إليها والبحث والتحليل.ويمكن النظر إلى التقرير على أنه : عرض لفظي عادة ما يكون مكتوبا وأحيانا قد يكون شفهيًا-لظروف أو أحداث أو أحوال معينة تسود المؤسسة أو عرض لنتائج بحث، أو دراسة لمشكلة محددة والمقترحات التي قد تؤدي إلى حل هذه المشكلة .<sup>(34)</sup>

وقد يكون هدف التقرير إعلام الغير بأمر من الأمور. وقد يكون هدف التقرير تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر أو مشكلة لها وزنها، ليفيد من قراءة هذا التقرير كل من يطلع عليه، وقد يكون غير محددًا تمامًا في ذهن كاتب التقرير جميع الأفراد الذين يحتمل أن يقرأوا هذا التقرير. وقد زاد عدد التقارير المتداولة في السنوات الأخيرة زيادة كبيرة وتعددت أهدافها، حتى أننا قد نعجز عن التعويض بالشرح لكل هذه الأعداد الكبيرة من التقارير دون أن نقوم بتصنيفها إلى أنواعها المختلفة .وإذا أخذنا التقارير المتداولة في مؤسسة ثقافية أو تجارية أو صناعية كمثال، فإننا نجد هناك أعداد كبيرة من التقارير المتداولة داخل المؤسسة أو خارجها، فبعض التقارير قد تتضمن متابعة لبعض الأعمال التي تمت، وقد تتضمن تقارير أخرى تحليلًا لظروف حاضرة تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملين وأسلوب مواجهة هذه المشكلات، ومن التقارير المتداولة

داخل المؤسسة تلك التي يقدمها الخبراء والمستشارين وغيرهم من أعضاء الهيئة الاستشارية إلى المسؤولين في المؤسسة متضمنة وجهة نظرهم ونتائج دراساتهم وبحوثهم فيما يتصل بمختلف المسائل التي تدخل في مجال إختصاصهم. وقد تعرض بعض التقارير للتطور في النواحي المالية والإنتاج والعمالة بصورة إحصائية. وبجانب التقارير السابقة توجد مختلف التقارير التي تصدر عن مجلس إدارة المؤسسة واللجان المختلفة. وكذلك التقارير التي ترفعها المؤسسة إلى الجهات المسؤولة التي تتبعها كالوزارة، هذا بالإضافة إلى التقارير الفترية: الأسبوعية والشهرية والنصف سنوية والسنوية التي تقوم بإعدادها مختلف مصالح المؤسسة عن أعمالها ونشاطها .

**ب- أنواع التقارير:** نظرا للعدد الكبير من التقارير المستخدمة حاليا في مختلف المؤسسات والإدارات فإن تصنيفها يعين كثيرا على دراستها ومناقشتها حيث يمكن تقسيم التقارير على: أساس عدد من العوامل منها :

**I- تقسيم التقارير على أساس الموضوع:** يمكن تقسيم التقارير على أساس الموضوع الذي تتعامل معه إلى ما يأتي :

**I- التقارير الإخبارية:** وتقتصر هذه التقارير على عرض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع التقرير عرضا تحليليا دون محاولة تقديم اقتراحات أو وجهة نظر معينة فيما يتصل بالمعلومات أو البيانات التي يتضمنها التقرير، إذ أن الغرض من كتابة مثل هذا التقرير هو إعطاء صورة حقيقية لما يجري بالنسبة لأمر من الأمور ومن أمثلة التقارير الإخبارية تلك التقارير الدورية التي يعدها رؤساء الأقسام أو المصالح إلى رؤسائهم عن سير العمل في إداراتهم .

**2- التقارير التحليلية وتقارير البحث والفحص:** عادة ما تعرض هذه التقارير لموقف أو مشكلة معينة مع عرض وتحليل جوانب هذا الموقف أو هذه المشكلة، وتقديم المقترحات بشأنها، ومن أمثلة هذه التقارير تلك التي يكتبها الخبراء والمستشارين في المؤسسة، حول مشكلة ما من مشكلات العمل أو الإدارة فمثلا قد يقدم مختص أو مستشار تقريرا إلى المدير العام عن نتائج دراسته لمشكلة كثرة

تغيب العاملين وخروجهم قبل الوقت من أماكن عملهم، وقد يقدم مسؤول العلاقات العامة أو الأمانة العامة في مؤسسة كبيرة تقريراً يتضمن مقترحات لتدعيم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع أو الجمهور الخارجي الذي تعمل معه وأساليب تغيير اتجاهات الجمهور نحو هذه المؤسسة، وتحسين هذه الاتجاهات ومثل هذه التقارير لا تقوم فقط بسرعة نقل الحقائق والمعلومات ولكنها تقوم بتحليل المشكلة أو الموقف عن طريق البحث والدراسة، وتقديم المقترحات الإيجابية، وعادة ما يتطلب إعداد مثل هذه التقارير خبرة فنية ووقتاً وجهداً كبيرين.<sup>(35)</sup>

**3-التقارير السنوية:** وهي التقارير التي توضح وتشرح جميع الأعمال التي قامت بها المؤسسة خلال السنة التي إنقضت طبقاً للخطة أو الميزانية المقررة. ويوضح بهذه التقارير ما تم تنفيذه من أعمال ومشروعات، وكذلك النفقات الفعلية والأعمال والمشروعات التي لم يتم تنفيذها والعقبات والصعوبات التي واجهت نشاط المؤسسة وحالت دون تنفيذ بعض مشروعاتها، سواء كانت هذه العقبات مالية أو فنية أو إدارية، وعرض ما قامت به المؤسسة للتغلب عليها تم توضيح مشروعات السنة المقبلة، وما هو مطلوب لتنفيذ هذه المشروعات. ومن أمثلة هذه التقارير تلك التي كانت تقدمها الأقسام المختلفة إلى مجلس الجامعة، متضمنة النشاط التعليمي داخل القسم خلال السنة الدراسية الماضية، والنشاط الطلابي بجميع أنواعه ونشاط الأساتذة وبيان المشكلات والعقبات التي تؤثر على حسن سير الدراسة، وإحتياجات هذه الأقسام في السنة المقبلة بالنسبة للإمكانيات المادية والمكانية، وأعضاء هيئة التدريس... إلخ .

**4-التقارير المالية:** زادت فاعلية التقارير المالية بعد تحسن طرق المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف، وأصبحت البيانات المالية تكون جزءاً هاماً من البيانات الكمية، ومن المعلوم إن البيانات الكمية سواء كانت مالية أو إحصائية، تمثل أداة رئيسية من أدوات الإدارة في عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة، ويطلق عليها في هذه الأحوال : الإدارة بالأرقام.

ويمثل الاتصال المؤسستي بجميع أساليبه وقنواته ووسائله عماد كل هذه التقارير والمادة الخام لها إذ من خلاله وبه تتم كل هذه التقارير وتنفيذ وتتبادل بين مختلف مستويات الإدارة. (36)

**5- تقارير دورية إشرافية:** وهي التقارير التي تقدم في كل فترة زمنية معينة قد تكون ثلاثة شهور أو ستة شهور أو لمدة تزيد عن ذلك أو نقل. وتوضح الموقف سواء من الناحية المالية أو الإنتاجية أو من ناحية أي وجه من أوجه نشاط المؤسسة، وهذه التقارير الدورية الفترية تساعد على التأكد من أن النشاط والعمل يسير حسب الخطة الموضوعية، كما تساعد على التعرف على نواحي الانحراف عن هذه الخطة ومواجهة ذلك سريعا قبل أن يستفعل الأمر أو يتعقد الوضع .

**6- تقارير إحصائية:** وتتضمن التقارير الإحصائية بيانات عن نشاط المؤسسة مسجلة ومعروضة في صورة كمية ومن أمثلة هذه التقارير تلك التي تتضمن بيانات عن الإنتاج مقاسا بالوحدات المختلفة وبيانات عن حركة التعاملات أو عن العمالة أو أية بيانات أخرى يمكن عرضها بصورة كمية .

**7- تقارير إدارية:** ويدخل تحتها عدد كبير من التقارير وتشمل جميع التقارير التي تعد بواسطة مختلف المستويات الإدارية لعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينة، أو توصيل رأي محدد أو وجهة نظر بالنسبة لموضوع من الموضوعات إلى المستويات الإدارية الأعلى. (37)

**8- تقارير تفسيرية:** وهذه التقارير ضرورية لكي تنقل إلى علم المديرين بيانات غير كمية لا تغطيها التقارير الإحصائية والمالية وتهتم هذه التقارير بالربط بين العلاقات المختلفة وإعطاء التفسيرات المختلفة للمواقف التي تواجه المؤسسة في جميع مجالات العمل والإنتاج، ومن أمثلة هذه التقارير التفسيرية تلك التي يقدمها نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا مفسرا فيها أسباب الزيادة الكبيرة غير المتوقعة، في عدد الطلبة، أو تلك التقارير التي يقدمها نائب مدير الجامعة للهيكل القاعدية موضحا

فيها أسباب الانخفاض المطرد في عدد المقاعد والهيكل البيداغوجية بالنسبة لعدد الطلبة في الجامعة .

وفي هذه النقطة جاءت البيانات الميدانية موضحة أن التقارير المستعملة في جامعة قسنطينة و عنابة لا تختلف عن هذه الأنواع المذكورة إلا من حيث الاسم واللفظ، مع انه مضمونها واحد وإن اختلفت أهميتها وتفاوتت درجة إستخدامها في الإدارة الجامعية، حيث أكد لنا بعض الإداريين من خلال مقابلا مفتوحة أن عملهم اليومي لا يخلو من تقارير سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو أكثر ... إلخ وكانت نسبة هؤلاء الذين شملتهم المقابلة (30) حالة (20) حالة من جامعة منتوري بقسنطينة و (10) حالات من جامعة باجي مختار بعنابة بنسبة (01,33%) و (0,66%) على التوالي :هذا ونجد من الناحية العملية والتطبيقية تداخل كبير بين التقارير من حيث الموضوعات.و الواقع أن القسم السابق للتقارير يهدف أساسا إلى تسهيل المناقشة والدراسة العلمية للتقارير، ولكننا نجد في الحياة العملية بعض التداخل بين هذه الأنواع.فمثلا قد يكون التقرير إحصائيا، ولكنه ينتهي إلى إعطاء تفسيرات مختلفة للأرقام المتضمنة في التقرير، وهذه التفسيرات تعطي معنى لهذه الأرقام .

**II-تقسيم التقارير حسب درجة شكليتها:**ويمكن تقسيم التقارير حسب هذا المعيار إلى :

**1-تقارير يسودها قدر كبير من الشكليات:** حيث تخضع لأصول معينة من حيث كتابتها وعرض المعلومات فيها. ومن صور التقارير التي تخضع لقدر كبير من الشكليات التقارير العلمية التي تخضع كتابتها لأصول معينة ، فمثلا تخنفي من هذه التقارير صيغة المتكلم. فمثلا لا يستحب القول في مثل هذه التقارير : "وقد صممت استفتاء معيناً وقيمت بإجرائه على عينه من العمال لمعرفة رأيهم في التنظيم الجديد للعمل"، ولكن الصيغة الصحيحة عادة ما تكون : "وقد صمم إستفتاء معين وأجرى على عينة من العمال لمعرفة رأيهم في التنظيم الجديد للعمل"، وهكذا تخضع هذه



التقارير-لقد ر كبير من النظم والقواعد المحددة بحيث لا يصبح التقرير مقبولا إذا لم تراعى فيه بدقة وعناية .

والواقع أن التقارير المستخدمة في مجالات العمال تختلف من حيث درجة الرسمية والشكلية التي تسودها، فمثلا التقرير الذي يعده رئيس مجلس إدارة شركة من الشركات لعرضه على وزير الصناعة عادة ما يتضمن قدرا من الشكليات من ناحية كتابه وإخراج التقرير واللغة المستخدمة فيه، في حين أن تقريرا مقدا من رئيس العمال لمدير الجامعة قد يكون بسيطا في شكله وإخراجه .

**2-تقارير غير رسمية أو غير شكلية :** وهذه التقارير عادة ما تكون بعيدة عن الرسميات والشكليات، وعادة ما تستخدم مثل هذه التقارير داخل الإدارة أو الجامعة لعرض وجهات نظر معينة أو توصيل معلومات عن العمل التسيير وعادة ما تكون هذه التقارير صغيرة في شكل مذكرات .

**III-تقسيم التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها :** يمكن تقسيم التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها مثل هذه التقارير إلى ما يأتي : (38)

**1-تقارير شفوية :** فالكثير من المعلومات أصبحت الآن تأخذ طريقها إلى العاملين عن طريق التقارير الشفهية فقد يجتمع رئيس مجلس إدارة الجامعة مع العاملين ليتحدث معهم عن أهداف الجامعة وخططها ما أمكن تحقيقه من الخطة والصعوبات التي تواجه عملية التسيير وذلك بهدف الحصول على مزيد من التعاون والجهد من جانب العاملين، وقد يعقد نائب مدير الجامعة اجتماعا مع رؤساء الأقسام ويعرض عليهم تقريرا شفويا عن النظام الجديد لسياسة تنظيم التعليم الذي وافق عليه مجلس الإدارة وأسلوب تطبيق هذا النظام .ومن أمثلة التقارير الشفهية تلك التقارير التي قد يقدمها رئيس القسم إلى عميد الكلية سير العمل والدراسة كل يوم .وقد يستخدم التقارير الشفهية في حالة ما إذا كان الشخص الذي يقدم التقرير غير متمكن من اللغة، فمثلا رئيس العمل يستطيع أن يقدم تقريرا شفويا أكثر دقة من التقرير

المكتوب خاصة إذا كان تعليمه المدرسي محدودا ولا يتقن التعبير كتابة عن أفكاره ووجهة نظره .

وقد تستخدم التقارير الشفهية أيضا في حالة الاستعمال والسرعة، حين لا يكون هناك وقت كاف لكتابة التقرير، وذلك بعرض محتوى التقرير شفويا .

**2-تقارير مكتوبة :** وهذه هي الصورة الغالبة على التقارير، لأن التقارير المكتوبة تسمح بالدقة في التعبير، وفي عرض الأفكار. كما أن التقارير المكتوبة يمكن تداولها بواسطة اكبر عدد من الأفراد. كما أن مثل هذه التقارير يمكن الاحتفاظ بها والرجوع إليها في حالة الضرورة أو عند الحاجة، وعادة ما يكون الجهد المبذول في التقرير المكتوب كبيرا، وهذا يتيح فرصة اكبر لتنظيم معلومات التقرير والأفكار التي يتضمنها بعناية. وفي هذا الإطار جاءت البيانات الميدانية تؤكد هذه النقطة وتوضحها بشكل أكثر، حيث أكدت نسبة كبيرة من المبحوثين أن التقارير المكتوبة هي الأكثر تدوالا وإستعمالا في الإدارة الجامعية وهذا ما أكدته حوالي (1450) مبحوث بنسبة (96,66%) من مجموع أفراد عينة البحث. وهذه الحقيقية أو النتيجة تمت ملاحظتها من خلال العمل اليومي للإدارة الجامعية مجال الدراسة. لكن هذا لا يعني عدم جدوى التقارير الشفهية رغم قلة عدد ونطاق إستعمالها في تنظيم والعلاقات والموارد البشرية داخل إدارة المؤسسة الجامعية. إذ وجد أن هناك من المبحوثين من يعتبر أن التقارير الشفهية ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها .

**IV- تقسيم التقارير حسب الجهة الموجهة إليها :**ويمكن تقسيم التقارير حسب الجهة الموجهة إليها هذه التقارير إلى <sup>(39)</sup>

**1-تقارير موجهة للداخل :** وهي تلك التقارير التي يتداولها العاملون والموظفون في المؤسسة الواحدة أو الوزارة الواحدة .... إلخ وعادة لا تتعدى هذه التقارير حدود المؤسسة، لأنها تتصل بأمور ومشاكل داخلية .

**2-تقارير موجهة للخارج :**وهي التي تضعها المؤسسة لكي يطلع عليها ويستعملها أفراد الجمهور الخارجي أو المسؤولين خارج المؤسسة، ومن أمثلها تلك التقارير

التي ترفعها المؤسسات المختلفة إلى بعض المسؤولين في الوزارة التي تتبعها المؤسسة أي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك من أمثلة هذه التقارير الموجهة للخارج تلك التقارير التي تعدها المؤسسات عن نشاطها وأحوال العمل وظروف التسيير بها لكي يقرأها أفراد الجمهور، أو لكي ترسل إلى وسائل للإعلام المختلفة وخاصة المكتوبة منها من صحف ومجلات .<sup>(40)</sup>

وفي هذا الصدد أكد لنا بعض المبحوثين من المسؤولين في إدارتي المؤسسات الجامعتين مجال البحث أن مثل هذه التقارير تعتبر هامة في سياسة المؤسسة الجامعية على وجه الخصوص، إذ يحرص المسؤولون في الإدارة المركزية للجامعة على إعداد مثل هذه التقارير لتتوير الجمهور الخارجي من طلبة وأساتذة ومتعاملين آخرين في مجال الخدمات والتجارة، ولهذا الغرض للجامعة نشرية إعلامية دورية تنشر فيها مخلصات حول محتويات هذه التقارير التي تستعرض أنشطة الجامعة المختلفة خلال فترة معينة . وتمثل هذه التقارير الموجهة للخارج من مجموع التقارير التي تعدها الإدارة الجامعية حسب تقدير هؤلاء المبحوثين من المسؤولين في الجامعة الجزائرية حوالي (28 %) من مجموع التقارير المنجزة .

**ج- أهمية التقارير بالنسبة للإدارة :** للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة، وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الإدارة المركزية، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد، دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من معلومات وبيانات والتقارير تقوم على خدمة الإدارة في أربعة اتجاهات وهي<sup>(41)</sup> :

1- تعمل التقارير على زيادة كفاءة عملية التخطيط، فالتخطيط العلمي الجديد يقوم على أكبر قدر من البيانات والمعلومات وهذا ما تستطيع التقارير تحقيقه، إذا أنها تزود العاملين على جميع المستويات الإدارية بما يحتاجون إليه من معلومات

وبيانات وتفيدهم في عملية التخطيط، كما أن التقارير تفيد عند إعداد الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل وعند اتخاذ القرارات الهامة .

2-تسهل التقارير عملية التنسيق بين الإدارات، فعن طريق التقارير يمكن لكل إدارة أن تعرف ما يجري داخل غيرها من الإدارات، كما أن هذه التقارير تمد موظفي المؤسسة بما يحتاجون إليه من معلومات وبيانات وتجعلهم على علم بما يجري داخل المؤسسة :

3-تيسر التقارير أيضا عملية الرقابة، فالتقارير بما تتضمنه من معلومات عن العمل والتسيير، وما تحقق منه وما تم تنفيذه في الفترات الزمنية المختلفة، تساعد عملية الرقابة، فالرقابة بمعناها الواسع هي التأكد من أن التنفيذ يحقق الأهداف المرسومة وأن كل شيء في المؤسسة يسير حسب الخطة الموضوعية، والتقارير-بما تتضمنه من معلومات عن التنفيذ- تساعد الإدارة على تحقيق الرقابة الفعالة واكتشاف الخطاء والانحرافات وعلاجها قبل استفحالها .

4-يمكن للإدارة معرفة وجهات نظر وأراء العاملين على مختلف المستويات وذلك عن طريق ما يرفعونه من تقارير، كما أنه عن طريق التقارير يمكن أن تتعرف الأداة على مشكلات التطبيق أولا بأول وتعمل على حلها ومواجهتها.

5-كما تعمل التقارير على جعل الإدارة على علم تام ومستمر بما يحدث في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة الجامعية .

**V-تقسيم التقارير حسب الحجم :** تختلف التقارير من حيث الحجم والجهد المبذول فيها فبعض التقارير صغيرة في حجمها،والجهد المبذول فيها قليل، كما هو الحال في المذكرات التي تستخدم بكثرة في المؤسسات على اختلاف أشكالها، وقد يصل التقرير في حجمه إلى عدة مئات من الصفحات، وقد يكون الجهد المبذول في إعداد هذا التقرير وجمع بياناته و معلوماته أكبر من إمكانيات فرد واحد.. لذلك قد يتعاون في إعداد عدد من الأفراد .وهذا النوع من التقارير تم التعرف عليه ميدانيا في

الإدارة الجامعية حيث يقوم من حين لآخر أحد أو بعض الموظفين المسؤولين بإعداد مثل هذه التقارير لاطلاع المسؤولية المركزيين والعاملين في مختلف المستويات .

## 5.9 : المذكرات طبيعتها ومجال استخدامها في اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية:

المذكرات تمثل نوعا من التقارير صغيرة الحجم، عادة لا تتعدى صفحة أو صفحتين وهي شائعة الاستخدام في مختلف المؤسسات الحكومية والتجارية على اختلاف أنواعها، وعادة ما تعد هذه المذكرات لكي ترفع إلى من يشغلون المناصب الإدارية الأعلى، مثلا قد يرفع عميد الكلية مذكرة إلى رئاسة الجامعة مقترحا فيها، حلول لبعض المشكلات المركزية، ويدعم المذكرة بالأدلة التي يمكن أن تقنع الإدارة أو مجلس الإدارة يقترح فيها تعديل أسلوب دفع الأجور أو سير الدراسة ... إلخ ويذكر الأسباب التي دفعته إلى التقدم بمثل هذا الاقتراح ومزايا تطبيقه. والمذكرات تتعامل مع عدد كبير من الموضوعات، فبعض المذكرات ليس لها هدف إلا توصيل معلومات لمن يشغلون المناصب الإدارية الأعلى وفي هذه الحالة عادة ما تنتهي المذكرة بالعبارة الآتية : رجاء التكرم بالرد وقد تعرض المذكرة مشكلة ويقترح كاتب هذه المذكرة حلا لها وعادة ما تنتهي مثل هذه المذكرة بالعبارة الآتية :

"رجاء التكرم بالموافقة " أي موافقة على ما جاء بالمذكرة من رأي أو حلول بخصوص المشكلة التي تتعامل معها المذكرة وقد تعرض بعض المذكرات لموقف معين أو مشكلة محدد، يرفعها كاتبها إلى المدير العام طالبا منه التوجيه فيما يتصل بأسلوب التعامل مع هذا الموقف أو هذه المشكلة، وفي هذه الحالة عادة ما تنتهي المذكرة بالجملة الآتية :

"رجاء التكرم باتخاذ اللازم" أو "رجاء التوجيه فيما يجب اتخاذه في مثل هذه الحالة". وللمذكرة شكل عام يمكن توضيحه على النحو التالي : (42)

عادة ما يكون للمذكرة عنوان يكتب في وسط الصفحة يوضح فيه عادة الجهة أو الشخص الذي ترفع إليه المذكرة موضوع المذكرة ثم يأتي بعد ذلك نص المذكرة

ويتكون عادة من عدد من السطور قد تصل إلى سطور قليلة معدودة وقد تصل المذكرة إلى صفحة كاملة أو أكثر وتنتهي المذكرة عادة بإمضاء الشخص الذي أعد المذكرة على الجانب الأيسر من أسفل الورقة، ويكتب تاريخ المذكرة على الجانب الأيمن كما هو ظاهر في الشكل الآتي :

**مذكرة مصالحة للعرض على**  
**بشأن**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (1)

\_\_\_\_\_ (2)

\_\_\_\_\_ (3)

\_\_\_\_\_ (4)

موضوع المذكرة

\_\_\_\_\_ (5)

التكرم بالقرار باتخاذ اللازم	والأمر معروض على سيادتكم برجاء أو التوجيه
وإبداء الرأي أو التوجيه الإمضاء	تتضمن المذكرة واحدة منها فقط الموافقة
	التاريخ : / /

ومن المذكرات ما يسمى بالمذكرة التفسيرية، وهي عادة ما تصحب القرارات الوزارية والقوانين التي تصدر، حيث تشرح المذكرة وتفسر ما أو جزه القرار الوزاري أو القانون وعادة ما يرجع إلى المذكرات التفسيرية فيما قد يكون قد تضمن بالنسبة لنص القرار الوزاري أو القانون أو غيرهما.

والمذكورة قد تكون مرفوعة إلى شخص مختص أو على جهة أو إلى لجنة أو إلى تنظيم معين له وضع قانوني كمجلس إدارة المؤسسة .<sup>(43)</sup>

وقد حاول الباحث الكشف عن مدى إمكانية استخدام إدارة الجامعة الجزائرية ومنها إدارة جامعتي منتوري و باجي مختار لمثل هذه المذكرات كوسيلة من وسائل الاتصال المؤسستي فبينت الدراسة الميدانية أن هناك ما يشبه هذه المذكرات ولكن تختلف عنها من حيث الشكل رغم التقارب في الوظيفة والمضمون، حيث نجد ما يشبه المذكرات التفسيرية التي تعدها الإدارة الجامعية لتفسير القرارات الوزارية وبعض المناشير الوزارية التي تنظم العمل والنشاط البيداغوجي العام .

## 6.9 : المقابلات متطلباتها وأهميتها في اتصال وإدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية:

تعتبر المقابلة إحدى الوسائل الهامة للاتصال في مختلف المؤسسات والمقابلة عادة ما تكون مواجهة بين إثنين (أو أكثر) يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة وذلك لتحقيق هدف أو غرض معين. وعلى هذه الصورة فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة .<sup>(44)</sup> والواقع أن أعداد كبيرة من المقابلات تجرى كل يوم داخل المؤسسات وسيكون التركيز في هذا الفصل ليس على المقابلات العارضة التي تتم في كل وقت ومكان بالمؤسسة بين العاملين فيها أو بين غيرهم من الأفراد، ولكن التركيز سيكون على المقابلات التي تتضمن قدرا من التخطيط والتي تهدف لتحقيق أمرا أو هدف محدد. وتختلف المقابلات من حيث الوقت التي تستغرقه. فبعض المقابلات التي تجرى في المؤسسات التجارية والحكومية وغيرها قد تستغرق دقائق محدودة وقد تطول لتستغرق المقابلة الواحدة أكثر من ساعة. كما أن بعض المقابلات يسودها قدر كبير من الشكليات في حين تجري بعض المقابلات في جو حر طليق بلا قيود أو شكليات .<sup>(45)</sup>

وتعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الهامة إذ تتيح للأفراد فرصة للتقابل وجها لوجه في سعي الإقامة تفاهم مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة.

كما انه عن طريق المقابلة يمكن للأفراد المشتركين فيها من التعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من الأفراد.

**أ-أنواع المقابلة و أهدافها:** ويختلف الهدف المراد تحقيقه من وراء كل نوع من أنواع المقابلات ويمكن أن نذكر الأنواع الآتية من المقابلات التي تجرى داخل المؤسسات الكبرى مع توضيح الهدف من عمل واحدة في بعض الجوانب الفنية المتصلة بإداراتها .

**1-مقابلة التوظيف:** والغرض من مقابلة التوظيف ويطلق عليها أحيانا أخرى مقابلة الاختيار وهو تقييم مؤهلات الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة للتعرف على مدى ملائمتها له. كما أنه يتمكن عن طريق هذه المقابلة تزويد الأفراد المتقدمين لشغل هذه الوظيفة ببعض معلومات عن المؤسسة وعن الوظيفة، من حيث مزاياها وصعوباتها حتى يتخذ الفرد قراره بالالتحاق بهذه الوظيفة-إذا وقع عليه الاختيار-على أساس كاف من الحقائق والمعلومات .<sup>(46)</sup>

ويجب أن يكون لدى الأفراد الذين يجرون هذه المقابلة توصيفا كاملا أو تحليلا دقيقا للوظيفة حتى يكون اختيارهم سليما حسب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة والخبرة والشخصية والظروف التي تؤهلهم للنجاح في هذه الوظيفة .ومن المفروض أن يجلس في مقابلة الاختيار ممثل الإدارة الجامعية وواحد من الإحصائيين المختصين في القياس النفسي، بجانب ممثل القسم المتضمن للوظيفة التي يجرى اختيار الموظفين لها .ومن المهم أن يعطي لكل متقدم للوظيفة الوقت الكافي الذي يسمح للجنة الاختيار بالتعرف على قدراته وخبراته وميوله واتجاهاته، وأن يوضع تحت إشراف اللجنة التي تدير المقابلة كل معلومات أو بيانات ممكنة عن كل واحد من المتقدمين لشغل الوظيفة حتى يقوم اختيارهم على أساس موضوعي سليم وأن يبتعد أعضاء اللجنة عن التحيز والتعصب والتسرع في الحكم على مختلف الأفراد الذين يجرى مقابلتهم .<sup>(47)</sup>

وقد تستخدم في مقابلة التوظف أو الاختيار أسلوب المقابلة الحرة غير المقيدة حيث يسمح لطالب الوظيفة التحدث بحرية وطلاقة في مختلف الموضوعات مع أقل قدر



من التوجيه من جانب لجنة الاختيار وذلك حتى يمكن لهذه اللجنة التعرف على بعض جوانب شخصيته وأسلوب تفكيره وأسلوب معالجته لمشاكل الحياة .وطريقة تعبيره عن نفسه .وقد يستخدم أسلوب المقابلة المقيدة أو المقننة حيث تعد مقدا مجموعات من الأسئلة والمواقف الاختيارية توجه على المتقدمين لشغل هذه الوظائف وتقدر لجنة الاختيار المتقدمين على أساس استجاباتهم. ويعاب على هذا الأسلوب الأخير بان العدد القليل من الأسئلة الذي يوجه للمتقدمين (سؤال أو سؤالين أو أكثر) قد لا يكون كافيا للحكم على شخصية طالب الوظيفة، ولا يمكن للجنة الاختيار من التعرف على بعض جوانب غير معلنة من شخصيته، وإن كان يذكر من مزايا أسلوب المقابلة المقننة المقيدة توفير الوقت وتحقيق قدر من العدالة بين جموع المتقدمين للوظيفة .(48)

**2- مقابلة الترقيّة :** وتهدف هذه المقابلة إلى اختيار أصلح الأفراد من بين أفراد يعملون فعلا في المؤسسة لترقيتهم لشغل وظائف أعلى داخل المؤسسة. وعادة ما يكون هدف هذه المقابلة التأكد من توافر القدرات والخبرات والصفات الضرورية للعمل للرقى إليه بالنسبة للعاملين المراد ترقيتهم، فقد يكون أحد العاملين ممتازا في عمله الحالي قادرا عليه، ولكنه قد لا يستطيع تحمل أعباء ومسؤوليات عمل آخر يرقى إليه نظرا لأنه لا يمتلك القدرة أو الخبرة أو الشخصية التي تمكنه من ذلك. فقد تصادف عاملا ماهرا ممتازا في عمله بأحد المؤسسات ناجح في عمله لدرجة كبيرة ولكنه قد يكون فاشلا إذا اختير لوظيفة رئيس عمال لأن مهارته القيادية والإشرافية منخفضة لدرجة كبيرة، وقد تصادف في الحياة المدرسية استنادا ممتازا للغاية في مادته قادرا على توصيلها للطلبة ومع ذلك وقد لا يصلح لمنصب إداري كرئيس قسم أو عميد كلية ..إلخ .

**3-مقابلة الشكاوى :** كثيرا ما يكون الهدف من المقابلة النظر في شكوى معينة يتقدم بها أحد العاملين في المؤسسة أو أحد من المتعاملين معها. وعادة نشاهد

العاملون في مكتب السكرتارية عشرات من هذه المقابلات التي تجرى مع أفراد جاءوا على مكتب المدير يشتكون أو يتظلمون من أمر من الأمور. ويجب أن يقدر السكرتير الخاص ظروف أصحاب هذه الشكاوى إذ أن جميع هؤلاء الأفراد عادة ما يكونون منفعلين بمشكلاتهم موضوع الشكوى وعليه وهو يجرى المقابلة معهم أن يخفض من ضيقهم وقلقهم وتوترهم وأن يتيح لهم الفرصة كاملة لكي يعبروا عن موضوع شكاوهم وأن يواجه أسباب هذه الشكاوى إذا كانت حقيقة وصادقة أو يحيلها إلى جهات الاختصاص لإجراء اللازم. ويجب أن تريح الشخص صاحب الشكاوى بأن يسمح له بالجلوس والهدوء قبل أن يبدأ في عرض شكاواه وبيان جوانبها. (49)

ومن المهم ألا يصدر المسؤول الذي يجري مقابلة يبحث فيها شكوى أحد العاملين أو أحد أفراد الجمهور حكما نهائيا بشأن هذه الشكاوى إلا إذا توافرت لديه المعلومات الصحيحة الكافية عن الشكاوى لانه ثبت أن الكثير من أصحاب الشكاوى قد لا يكونون صادقين في كل ما يقولون، وقد يسوقون معلومات غير صحيحة أو غير دقيقة عن موضوع شكاوهم. ويجب أن تكون لدى الفرد الذي يجري مقابلة بحث الشكاوى حاسة التمييز بين الشكاوى الحقيقية وبين الشكاوى المتوهمة الصادرة عن أفراد مضطربين نفسيا. دائمي لأقل الأسباب وأتفها وأحيانا لأسباب متوهمة. والسكرتير الخاص بحكم موقعه يجب أن يكون ماهرا في إدارة مقابلة بحث الشكاوى نظرا لأنه عادة ما يستقبل كل يوم أعدادا من أصحاب الشكاوى سواء كانوا من العاملين الإدارة أو من أفراد الجمهور المتعاملين معها. وعادة ما يضيق وقت المسئول عن بحث كل هذه الشكاوى. لذلك فإن من أحد مهام السكرتير الخاص أو مدير مكتب المسئول أن يفحص هذه الشكاوى ويستفسر عما غمض ويستوضح بعض جوانبها. وقد يطلب معلومات إضافية عن الشكاوى أو قد يطلب بحث الشكاوى من جهة مختصة في المؤسسة ومن المهم أن يكون السكرتير في هذه الحالة جيد الإنصات وأن يصبر على هذا الإنصات فيستمع بفهم لكل ما يقوله صاحب الشكاوى، لأن الكثيرين من أصحاب الشكاوى قد لا يتمكنون من التعبير كتابة بوضوح عن مشكلاتهم وموضوع شكاوهم. وقد لا يتمكن السكرتير من حسم الشكاوى من أول مقابلة يجريها مع

صاحبها.فقد يتطلب الأمر القيام بقدر من الدراسة والبحث قبل إتخاذ أي قرار في الشكوى. ولكن المهم أن يشعر صاحب الشكوى أن شكواه في أيد أمينة وأن شكواه ستتابع حتى يصله رد مقنع بشأنها . (50)

**4- مقابلة توصيل المعلومات :**ينساب قدر كبير من المعلومات أثناء العمل وقد يكون إتجاه إنسياب هذه المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من القاعدة العاملة للقيادات المسؤولة في المؤسسة أو من أعلى إلى أسفل مثلما يحدث بالنسبة للتوجيهات والأوامر الصادرة من القيادة في المؤسسة في إتجاه العاملين .ولمقابلة توصيل المعلومات جوانب فنية خاصة حتى تتأكد من أن الرسالة المراد توصيلها من خلال المقابلة تم توصيلها فالطرف الآخر بدقة وبوضوح.وقد كان من المفروض على الرئيس أن يتأكد من أن رسالته التي يريد توصيلها للإدارة المالية قد فهمت صحيحا من جانب سكرتيرة الخاص، وذلك عن طريق إستفساره من سكرتير الخاص ومسئوله بأنه يعيد عليه فهمه من الرسالة التي سيوصلها إلى الإدارة المالية، أو كان الممكن أن يقوم الرئيس بتسجيل الرسالة كتابة وإعطائها للسكرتير الخاص لتوصيلها للإدارة المالية.أو إتاحة الفرصة للسكرتير الخاص أن يقوم بتسجيل بعض نقاط الرسالة كتابة و أن يسمح له بالاستفسار عما غمض من جوانبها.ولاشك أن السكرتير الخاص كان من الممكن أن يستوعب الرسالة بصورة أفضل إذا تلقاها في ظروف لا يسوها التوتر والقلق والعجلة (51).

ففي مقابلة توصيل المعلومات عموما حيث الهدف الأساسي من المقابلة توصيل معلومات أو آراء أو أفكار أو وجهات نظر إلى الطرف الآخر .يجب أن يهيء لهذا الطرف الذي يتلقى المعلومات الظروف التي تجعله هادئا مطمئنا غير متوتر أو قلق حتى يحسن استقبال أو استعاب الرسالة الموجهة إليه، وأن يسمح له بالاستفسار عما غمض من بعض جوانبها، وقد يسأل الشخص المتلقى للرسالة بأسلوب غير مباشر وبدون توتر أن يذكر بلغته الخاصة فاهم واستوعب من هذه الرسالة، وأن يوجه لأي انحراف فيما استقبل وفهم منها عما قصد المرسل توصيله إليه .

وإذا كانت الرسالة التي يراد توصيلها في المقابلة لشخص ما مطولة وفيها الكثير من التفاصيل فقد يطلب من هذا الشخص المستقبل للرسالة أن يسجل كتابة عناصرها حتى يرجع إليها عند اللزوم. ومن المهم على الشخص الذي يقوم بتوصيل المعلومات في مقابلة توصيل المعلومات أن يقدر ظروف الفرد الذي يجلس أمامه، ويراعي مستوى قدراته العقلية واللغوية وخبراته ومستوى تعليمه وإهتماماته. وعليه دائما أن يركز نظره على الشخص المستقبل للرسالة ويرصد استجاباته وانفعالاته، وحاول أن يدرك مدى إقتناعه بالرسالة. وقد تم التأكيد على هذه المتطلبات الاتصالية الضرورية في المقابلة بأنواعها ومنها مقابلة المعلومات، من حيث كونها وسيلة هامة في الاتصال المؤسستي داخل المؤسسة الجامعية في الجزائر، وكان ذلك من خلال إستجواب أفراد عينية البحث على سبيل القياس والاستدلال الميداني. وكانت النتائج حول موقف هؤلاء المبحوثين من إستخدام المقابلة بأنواعها، وخاصة مكنها مقابلة المعلومات، وكذلك أهمية أو دور مثل هذا النوع من وسائل الاتصال في المؤسسة في تطوير الإدارة وترقية أدائها في مختلف المجالات والأنشطة.

1- فمن حيث موقف المبحوثين من إستخدام المقابلة بأنواعها أكد(518) مبحوث بنسبة (74%) حالة مبحوثة ان المقابلة واجبة الاستخدام في الاتصال المؤسستي منهم (314) مبحوث من الذكور و (204) حالة مبحوثة من النساء الإناث بنسبة (39,38%) من مجموع المبحوثين الذين كان موقفهم إيجابي من استخدام المقابلة كوسيلة من وسائل الاتصال المؤسستي. وفي المقابل أجاب (606) مبحوث بنعم من جامعة منتوري بقسنطينة على نفس السؤال بنسبة (75,75%) منهم (255) حالة مبحوثة إناث بنسبة (39,08%) من مجموع (606) كان موقفهم إيجابي من إستخدام المقابلة في الاتصال داخل الجامعة.

2- أما من حيث موقفهم من أهمية وفائدة المقابلة في الاتصال المؤسستي فقد أكد من جامعة باجي مختار (522) مبحوث على أهمية المقابلة وفائدتها الكبيرة في الاتصال وبالتالي تطور الإدارة الجامعية وهؤلاء يمثلون ما نسبته (74,57%) من عينة

جامعة باجي مختار المقدرة بـ (700) محوثة (ة) مع الإشارة أن من مجموع (522) محوثة الذين كدوا أهمية المقابلة من عينة جامعة باجي مختار نجد منهم (204) حالة محوثة من الإناث بنسبة (39,08%).

في حين نجد من عينة جامعة منتوري بقسنطينة المقدرة بـ (800) محوثة ما يعادل (601) محوثة أكدوا أهمية المقابلة في الاتصال المؤسستي وبالتالي دورها الإيجابي في تطور الإدارة الجامعية وكانت نسبة هؤلاء (75,12%) منهم (250) إناث ما نسبته (41,59%) من مجموع (601) الذين كان موقفهم إيجابي .

3-بينما الذين كانت إجاباتهم بالنفي على استخدام المقابلة بالنسبة لعينة جامعة باجي مختار لا تتعدى (112) ما نسبته (16%) من مجموع (700) حالة محوثة، أما الذين لم يحددوا أي موقف ولم يقدموا إجابة على هذا السؤال فكان عددهم (70) محوثة فقط بنسبة (10%) من عينة الجزئية الممثلة لجامعة باجي مختار منهم (25) حالة من الإناث بنسبة (35,71%) ومعنى هذا أن نسبة هؤلاء ضئيلة ونفس الشيء يمكن أن يقول بالنسبة لفئة المعبرين بالنفي على أهمية المقابلة .

4-وفي المقابل نجد أفراد عينة جامعة منتوري بقسنطينة الذين كانت إجاباتهم بالنفي عن سؤال أهمية المقابلة هم بدورهم نسبة ضعيفة إذ لم تتعدى (17,37) من مجموع العينة الفرعية المقدرة بـ (800) محوثة بما يعادل (139) محوثة منهم (53) حالة محوثة إناث بنسبة (38,12%) من (53) حالة .

وأخيرا نجد (60) محوثة لم يحددوا موقفهم من موضوع السؤال ونسبتهم (7,50%) من (800) محوثة يشكلون عينة جامعة منتوري مع العلم أننا نجد من (60) حالة هذه ما يعادل (12) حالة محوثة من الإناث بنسبة (20%) من الفئة الفرعية (60).

#### الجدول (17)

يوضح موقف المبحوثين من استخدام وأهمية المقابلة في اتصال المؤسسة من أجل تطوير الإدارة

النسبة %	التكرار	الجنس	النسبة %	التكرار	الفئات	منطوق السؤال	المؤسسة الجامعية		
% 60,61	314	ذكور	% 74	518	نعم	لا بد من استخدام المقابلة بأنواعها في اتصال المؤسسة ؟	جامعة باجي مختار عنابة		
% 39,38	204	إناث	% 16	112	لا				
% 62,50	70	ذكور							
% 37,50	42	إناث	% 10	70	لا ادري				
% 64,28	45	ذكور							
% 35,71	25	إناث	% 75,75	606	نعم			لا بد من استخدام المقابلة بأنواعها في اتصال المؤسسة ؟	جامعة منتوري قسنطينة
% 57,92	351	ذكور							
% 42,07	255	إناث			% 17,50	140	لا		
% 60	84	ذكور							
% 40	56	إناث			% 6,75	54	لا ادري		
% 25,92	14	ذكور							
% 55,55	30	إناث	% 100	1500	المجموع				
% 60,91	318	ذكور	% 74,57		نعم	المقابلة بأنواعها مفيدة جدا في الاتصال حتى تتطور الإدارة ؟	جامعة باجي مختار عنابة		
% 39,08	204	إناث	% 15,14		لا				
% 68,86	73	ذكور							
% 31,13	33	إناث	% 10,28		لا ادري				
% 69,44	50	ذكور							
% 30,55	22	إناث	% 75,12	601	نعم			المقابلة بأنواعها مفيدة جدا في الاتصال حتى تتطور الإدارة ؟	جامعة منتوري قسنطينة
% 58,40	351	ذكور							
% 41,59	250	إناث			% 17,37	139	لا		
% 61,87	86	ذكور							
% 38,12	53	إناث			% 7,50	60	لا ادري		
% 80	48	ذكور							
% 20	12	إناث	% 100	1500	المجموع				

وكانت النتائج حول موقف هؤلاء المبحوثين من استخدام المقابلة بأنواعها وخاصة منها مقابلة المعلومات وكذلك أهمية أو دور مثل هذا النوع من وسائل الاتصال المؤسستي في تطوير الإدارة وترقيتها على النحو التالي :

(144) مبحوث منهم (28) من الإناث بنسبة (75,78%) من مجموع (190) حالة بجامعة منتوري بقسنطينة أكدوا أن المقابلة ومنها المعلومات وسيلة مفيدة جدا في زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة الذي بدوره يساهم بصورة قوية ومباشرة في تحسين أداء إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها المختلفة، في حين لم يستطع (46) مبحوث منهم (18) حالة مبحوثة من الإناث تحديد موقف صريح وواضح من هذه المسألة أي أنهم بدون رأي ويمثلون نسبة (24,02%) من مجموع (190) حالة مبحوثة من جامعة منتوري أما بالنسبة للفئة التابعة لجامعة باجي مختار فقد أبدى (88) حالة مبحوثة منهم (29) حالة مبحوثة من الإناث بنسبة (80%) من مجموع (110) حالة في حين لم يكن لـ (22) حالة مبحوثة بنسبة (20%) منهم (08) حالات إناث بنسبة (7,33%) من مجموع (110) حالة مبحوثة من جامعة باجي مختار. وما يمكن أن نستخلصه من هذه القراءة الكمية لمعطيات هذا الجدول (18) هو أن النزعة المركزية لمجموع أفراد عينة البحث المقدرة (1500) مبحوثا تدور حول أن المقابلة بأنواعها وخاصة منها مقابلة المعلومات تعد وسيلة اتصال هامة يجب استخدامها من أجل تطوير أداء المؤسسة والعاملين بها، بما ينعكس إيجابا على واقع الاتصال في الجامعة. كما نستنتج أيضا أن موقف المبحوثين باختلاف فئاتهم وجنسهم يتخذون موقفا إيجابيا جدا، من استخدام المقابلة وتقدير فائدتها في مجال الاتصال والإدارة في الجامعة.

**5- مقابلة الحصول على المعلومات:** عادة ما يكون الهدف السائد لهذه المقابلة الحصول على معلومات بخصوص مسألة محددة من شخص معين، ومن المهم أن يتم الحصول في هذه المقابلة عن كل المعلومات، والبيانات التي لم يكن الحصول عليها، ولكي نصل إلى هذا الهدف يجب أن يتاح للفرد المراد الحصول على المعلومات منه التحدث عليه بحرية وطلاقة دون تدخل من الطرف الآخر الذي يجرى المقابلة: وأن يقتصر تدخل هذا الطرف الآخر على تشجيعه على التحدث ومتابعة الحديث مع الاستفسار عما غامض فيه. (52)

ومن المهم أن يتاح للفرد المراد الحصول على المعلومات منه الوقت الكافي لكي يعرض كل ما عنده. ومن المهم أيضا ألا يغضب الشخص الذي يجري المقابلة إذا تعرض الطرف الآخر في حديثه لجوانب لا ترضه، بل عليه أن يتقبل المعلومات التي يذكرها حتى ولو جاءت على غير هواه، لأن ذلك يشجع الشخص الذي يريد الحصول على معلومات منه على أن يبرز كل جوانب الموضوع وألا يخفى جانبا منه فيعرض الموضوع بجوانبه الموجبة ومن أمثلة مقابلة الحصول على البيانات ما يتجلى من خلال استدعاء رئيس العمل لحد الموظفين بالمؤسسة لسؤاله بخصوص مشكلة معينة حدثت في الإدارة التي يعمل فيها هذا الموظف. في هذه الحالة يجب أن يطمئن رئيس العمل الموظف ويهدي من روعه ويشجعه على أن يذكر كل ما عنده. وأن يحسن الرئيس الإنصات إلى كل ما يقوله الموظف وأن يكون مستعدا لاستقبال ما يرضيه ومالا يرضيه من الرسالة. وفي كل الأحوال يجب أن يكون الموظف متأكدا من أن ذكره للحقيقة لن يكون سببا في عقابه أو مساءلته أو تعرضه للإجراج مع زملائه وجماعة العمل التي ينتمي إليها .

**6- المقابلة الإقناعية:** وعادة ما يكون هدف إقناع فرد ما يأمر من الأمور أو مسألة من المسائل وقد يتم من خلال هذا النوع من المقابلة توصيل معلومات معينة أو الحصول عليها. ويجب دائما أن يكون الفرد الذي يريد إقناع آخر من الأمور قادرا على الرد على كل استفساراته وتساؤلاته واعتراضاته حتى يكون قادرا على إقناعه، لذلك يجب أن يكون لديه رصيد كاف من المعلومات والبيانات عن الموضوع الذي يريد أن يقنع الآخرين به .

**7-مقابلة تحليل الوظائف :** من أنواع المقابلات التي تجري داخل المؤسسات مقابلة تحليل الوظائف وعادة ما يجرى هذه المقابلة أخصائيو نفسيون مدربين على القيام بهذا العمل ومن خلال هذه المقابلات التي يجريها الأخصائي مع إعداد من العاملين الذين يقومون بعمل واحد يمكن التعرف على عناصر هذا العمل والأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ومتوسط الوقت الذي يقضيه العامل للقيام بكل عنصر .



ولابد أن يلحظ الأخصائي الذي يجري مقابلة تحليل الوظائف بأن هدفها الأساسي خدمتهم ورعايتهم، وليس هدفها إلحاق الضرر بهم أو التضيق عليهم في العمل، إذا يعتقد بعض العاملين خطأ أن تحليل الوظائف والعمل هدفه وضع معايير تنقل كاهل العاملين وترهقهم تنفيذا لمطالب الإدارة. ويجب أن يكون الأخصائي الذي يجري مقابلة تحليل الوظائف مدربا تدريبيا كافيا على الملاحظات العلمية يقظا لكل ما يجري حوله في أماكن العمل الذي يقوم بتحليله. كما يجب أن يستفسر ويستوضح كل ما غمض عليه من معلومات وبيانات من العاملين الذي يقابلهم أثناء قيامه بعمله في تحليل الوظائف. (53)

8- **مقابلة الإرشاد النفسي** : وتهدف هذه المقابلة إلى مساعدة الأفراد الذين يعانون من بعض المشكلات السلوكية أو الاضطرابات النفسية أو يعانون من سوء التوافق والتكيف، ومن المفروض أن يلم رؤساء العمل إماما عاما بأصول هذه المقابلات حتى يمكنهم تقديم بعض العون للعاملين المتبعين وذوي المشكلات السلوكية، نحن نعرف أن أمر القيام بهذه المقابلات يجب أن يوكل إلى أخصائيين نفسيين مدربين على إجراء مثل هذه المقابلات الإرشادية. ولكن الواقع العملي يقول أن رئيس العمل قد يكون أحيانا أكثر قويا للعامل المتعب أو المضطرب نفسيا من أي فرد آخر. ورئيس العمل إذا كان عارفا بعض جوانب عملية الإرشاد النفسي وإذا كان ملما ببعض الجوانب الفنية المتصلة بإدارة مقابلة الإرشاد النفسي، فإنه يمكنه من خلال المقابلة الإرشادية التي يعقدها مع العاملين المشكلين والمتعبين أن يتيح لهم فرصة التعبير عن مشكلاتهم وعن كل ما يسبب لهم التوتر والقلق، كما يستطيع هذا الرئيس بحكم وضعه القيادي وماله من سلطة الإيحاء بالنسبة للعاملين معه من إكساب هؤلاء العاملين المتعبين بحقيقة سلوكهم ومشكلاتهم وأن يهيئ لهم - في حدود الإمكانيات - الظروف المناسبة في العمل التي تخفف عنهم ولا تنقل كاهلهم. (54)

والعاملون في مجال السكرتارية وخاصة السكرتارية الخاصة في حاجة لأن يدعموا خبراتهم فيما يتصل بإدارة المقابلة الإرشادية، إذ كثيرا ما يتقابل أفراد هذه السكرتارية مع إعداد من هؤلاء العاملين من ذوي المشكلات السلوكية والمتسببين

في مشكلات لا تفهم ولغيرهم في مجال العمل، والذين عادة ما يترددون على مكتب الرئيس عارضين لشكايتهم ومشكلاتهم، وعلى أفراد السكرتارية أن يتيحوا لهؤلاء العاملين فرص التعبير عن مشكلاتهم وعن نواحي ضيقهم وأن يستخدموا مه هؤلاء الأفراد الأساليب النفسية المناسبة للتعامل حتى يقللوا من الإحباطات التي يعانونها وحتى يعطونهم الفرصة للتفيس عن النواحي التي تسبب ضيقهم وقلبتهم واضطرابهم. وخلاصة التحليل أنه في نهاية هذا الفصل يمكن وضع جملة من المقترحات العامة التي تساهم بشكل أو بآخر في نجاح المقابلة بأنواعها باعتبارها من أهم الوسائل في الاتصال المؤسستي الفعال وأنواعها ومن هذه المقترحات على سبيل الذكر نسجل

- أن يختار الوقت المناسب للمقابلة والوقت المناسب هنا يتمثل في أن يكون لدى أطراف المقابلة الوقت الكافي الذي يقضونه في المقابلة، ومن المهم أن يكون الفرد الذي يجري المقابلة غير مرهق عصبيا أو بدنيا أو عقليا حتى يمكنه إدارة المقابلة بهدوء وبقدر مناسب من الانفعال وحتى يستطيع التركيز في المقابلة ويضع فيها الفكر والجهد المناسب .

- أن يختار المكان المناسب للمقابلة فمثلا بالنسبة لمقابلة الشكاوي وحل المشكلات يجب أن يكون المكان الذي تجرى فيه المقابلة مريحا يتبع الفرصة للأشخاص المتعبين وأصحاب المشكلات والشكاوي من الجلوس وتخفيف توترهم وقلقهم حتى يمكنهم التعبير بحرية وبهدوء عن مشكلاتهم أو شكواهم ومن المهم أن يكون المكان الذي يجري فيه مثل هذه المقابلة بعيدا عن حركة العاملين لأن بعض المشكلات والشكاوي قد تكون ذات طبيعة خاصة أو حساسية ولا يريد صاحبها أن يطلع عليها أحد بخلاف الرئيس أو الأخصائي الذي يعرض عليه شكواه أو مشكلته .

ويحسن أن يكون مكان المقابلة-إذا كان هذا ممكنا-بعيدا عن مشوشات الانتباه بحيث لا يصل إلى هذا المكان مثلا أصوات مزعجة أو أحاديث صادرة عن أفراد آخرين .

- أن يكون الفرد الذي يجري المقابلة خبيرا بالجوانب الفنية المتصلة بنوع المقابلة التي يجريها.فكما سبق أن أوضحنا لكل نوع من أنواع المقابلات-سواء أكانت مقابلة

إختيار أو مقابلة توصيلي معلومات أو الحصول على معلومات أو غيرها -جوانب فنية خاصة بكل واحدة منها، ولا يمكن أن يحقق نجاح المقابلة إلا إذا توافر مستوى مرتفع من الخبرة والمهارة في القائمين على أمر غدارة مثل هذه المقابلات .

-أن يكون الإداري الذي يجرى المقابلة على قدر من القيم الحقيقية بسلوك الإنسان، فعلية أن يكون فاهما للعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد الذين تجرى المقابلة معهم ودوافعهم والفروق الفردية القائمة بينهم وأن يكون مقدرًا لظروفهم وأحوالهم .

-أن يكون الأخصائي أو الإداري الذي يجري المقابلات على إختلاف أنواعها- المعلومات والبيانات الكافية المتصلة بكل حالة حتى يحسن إدارة المقابلة والتوجيه فيها.فمثلا يجب أن يكون تحت تصرف الإداري أو الأخصائي الذي يجرى مقابلة

اختيار عاملين المؤسسة معلومات وبياناته كافية من مواصفات العمل أو الوظيفة التي يجرى الاختيار لها. وأن يكون تحت تصرف المسئول الذي يجرى مثل هذا النوع من المقابلات كل المعلومات الممكنة عن المتقدمين لشغل الوظيفة: مؤهلاتهم-

خبراتهم- قدراتهم- ظروفهم- والأنشطة الاجتماعية التي يشتركون فيها، وذلك حتى يتمكن المسئول من إدارة مقابلة الاختيار على ضوء هذه المعلومات والبيانات وحتى تكون أحكامه قريبة من الموضوعية وتحقق العدالة بالنسبة للمتقدمين لشغل الوظيفة

كما يحقق مصلحة المؤسسة في الوقت نفسه .

-أن يكون الإداري أو الأخصائي الذي يجرى المقابلة ماهرا في عملية الاتصال، فيجب أن يكون ماهرا على وجه الخصوص في التحدث-مع الغير مستخدما في ذلك الصوت المناسب، القدر المناسب من الانفعالات وأن يختار بهذا الحديث ما يناسب

من لغة الأفراد الذين يجرى المقابلة لهم، ومن المهم أيضا أن يكون لدى هذا الإداري أو الأخصائي القدرة على الإنصات الجيد لكل ما يقول الطرف الآخر أثناء المقابلة .

أ-ن يكون الشخص الذي يجرى المقابلة قادرا على الحصول على ثقة الأفراد الذين يتعامل معهم في المقابلة وأن يقيم علاقة ودية معهم فهذا يعتبر ضمانا هاما لنجاح المقابلة ولزيادة فاعليتها .

ب- أن يكون الإداري أو الأخصائي الذي يجرى المقابلة واعيا بحقيقة الاتجاهات غير المرغوب فيها التي قد تسوده وتعطى تقدم المقابلة وتحقيقها لنتائجها المرجوه. ونضرب مثالا لذلك: أحد المديرين الذي يجلس ضمن لجنة اختيار عاملين جدد، هذا المدير لديه اتجاه سالب نحو المرأة العاملة، مثل هذا المدير قد يحرم إحدى المتقدمات لشغل الوظيفة من فرصة الحصول على هذه الوظيفة نظرا لن الاتجاهات السالبة التي تسوده تعوقه عن الحكم الموضوعي والعدالة في الحكم، وهو بذلك يحرم المؤسسة من جهود إحدى العاملات الممتازات نتيجة الاتجاهات السالبة غير المرغوب فيها التي تسوده، وقد يختار هذا المدير من بين الرجال المتقدمين للوظيفة من هو أقل قدرة وخبرة وكفاية. والمدير الذي يحضر إليه أحد العاملين يعرض عليه مشكلة خاصة به، المدير إذا كانت لديه اتجاهات سالبة نحو هذا العامل فإنه لن يستطيع فهم مشكلة، ولن يقدم له المدير المساعدة الكافية في سبيل حلها، لأن هذه اتجاهات السالبة غير المرغوب فيها التي تسود المدير تعوق الاتصال الفعال بينه وبين العامل .

-ألا يطول وقت المقابلة مما يؤدي إلى إرهاق الأطراف المشتركة في المقابلة ومن الممكن إذا احتاج الموضوع المعروض للمناقشة في المقابلة لوقت طويل، عقد سلسلة من المقابلات، وحسن ألا يزيد وقت المقابلة الواحدة عن ساعة واحدة حتى لا ترهق الأفراد المشتركين فيها :

-أن يسود المقابلات جو من الديمقراطية والحرية يسمح لكل طرف من أطرافها بأن يعبر بحرية وصراحة عن أفكاره وآرائه .

ومهما يكن فإن المقابلة الناجحة تبقى تقنية ووسيلة إتصالية نسبية وتتأثر بعدة عوامل ذاتية تتعلق بالقائم بها وأخرى موضوعية تتعلق بالوقت والمكان وحجم المؤسسة وطبيعة موضوع المقابلة وما قد يمثله من مشكلات خطيرة إضافة إلى طبيعة جمهور المقابلة سواء من العاملين داخل المؤسسة أو من الجمهور الخارجي من المتقدمين للعمل ... إلخ

-كما أن الوسائل والطرق الأخرى المستخدمة من الاتصال المؤسسي لا تقل أهمية بل قد تكون أكثر أهمية حسب طبيعة المجال والتنظيم والظروف التي يجري فيها العمل الإداري والمؤسسي .وأخيرا يمكن القول في ظل هذه الدراسة الكيفية والكمية النظرية والميدانية لبعض وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، والتي تمثلت على وجه الخصوص في الاجتماعات والتقارير والمذكرات والمقابلات، نستخلص عدة حقائق منها :

1-إن الإدارة المعاصرة تطورت وصارت تقوم على أساليب وتقنيات جديدة ذات أبعاد فنية وأخرى إنسانية

2-إن اتصال المؤسسة أصبح يمثل المقوم الأساسي في نجاح الإدارة ورفع درجة الفعالية الإدارية التي تتطلبها المؤسسات اليوم خاصة الكبيرة منها .

3-إن الطابع الشكلي والقانوني أصبح مهما وعنصرا لا يستهان به في إدارة المؤسسات

4-إن دراسة السلوك الإنساني وتنظيم العلاقات الإنسانية في فضاء العمل يقوم الدراسة العلمية وخاصة منها ما يتعلق بالاتصال ووسائله .

5-إن واقع إستخدام وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، يعرف تغيرا وتحسنا رغم انه لا يزال دون المستوى المطلوب .

6-إن التقارير والمذكرات هي أكثر وسائل الاتصال إستعمالا في اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية .

7-هناك إختلاف نسب وتفاوت بين ما هو منظر ومصمم من وسائل الاتصال المؤسسي وما هو مطبق ومتبع في إدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية خاصة من حيث الشكل .

لهذا كله نعتبر أن هناك ضرورة لمواصلة البحث والدراسة في هذا المجال وخاصة من حيث تشخيص وسائل الاتصال المستخدمة وتقويم نجاعتها لبلوغ الأهداف التنظيمية والإدارية اللازمة لبقاء المؤسسة وزيادة نجاحها، إلى جانب البحث عن

طرق جديدة ووسائل أكثر تطورا في الاتصال المؤسستي الذي يعتبر المقوم الأول والأساسي في الإدارة الحديثة .

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل حيث تمت من خلاله الإجابة على عدة أسئلة التي تندرج ضمن فرضيات الدراسة وأهدافها العلمية والميدانية .

### **7.9: وسائل الاتصال الأخرى ودعم اتصال الجامعة بالمحيط الخارجي:**

ويبدو واضحا من جهة أخرى، أن المؤسسة أي كان حجمها و نشاطها لا يمكن أن تعمل و تستمر بعيدا عن تفاعلها مع المحيط الذي توجد ضمنه ، فهي بالنسبة لنظرية الاتصال تأخذ الدور المزدوج كمرسل و مستقبل في ذات الوقت ، كما يقوم المحيط بنفس الدور المزدوج ، و بذلك تعمل المؤسسة على التأقلم و التكيف مع محيطها الخارجي الذي يكون في حالة تغير دائم . وهذا يفترض أن تقوم المؤسسة برسم حدود مرنة و شفافة مع محيطها تسمح بدخول و خروج معلومات تساعد على توفير الشروط و الظروف الملائمة للعمل و الإنتاج في جميع الأحوال . و تحاول المؤسسة توجيه جملة من المعلومات و الرموز و الرسائل نحو الجمهور كمشاهدة لكسب ثقته و تأييده و من ثم تعديل سلوكه و اتجاهه نحو المؤسسة و نشاطها . من هذا تظهر واضحا أهمية الاتصال الخارجي للحفاظ على توازنها وتحسن أداءها و منتوجها .لذلك يبدو ضروريا أن نوضح ماهية هذا الأسلوب الاتصالي و امتداده التاريخي و طبيعته ضمن العمليات الاتصالية للمؤسسة باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لعمل و نجاح اتصال المؤسسة ، دون إغفال التقنيات و الأدوات المستخدمة في هذه العملية الاتصالية الخارجية . لكن ماذا يعني بمصطلح الاتصال الخارجي ؟ و كيف نشأ و تتطور ؟ عادة ما يوجه الاتصال الخارجي إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة ، ويعرف على أنه " مجموعة من الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع جمهور المستهلكين و الزبائن أو العملاء " (55)

و ما يلاحظ على هذا التعريف أنه حدد فقط الجهات الخارجية التي يمكن الاتصال بها من قبل المؤسسة . كما يعرفه "كالين" على أنه اتصال موجه إلى الزبائن نحو

الخارج ، وهو يتمحور حول المنتج (الإشهار والتسويق والترويج....)(أو حول التنظيم نفسه ) و بهذا المعنى نجد أن هدف الاتصال الخارجي هو في المقام الأول تسويقي من خلال الإعلان للمنتج ثم تحسين صورة المؤسسة ، إذا تعلق الأمر بالتعريف بالمؤسسة ، و الحديث عنها عن طريق عملها و تسييرها . و من ثم يحتوي الاتصال الخارجي على مجموعة من العمليات الاتصالية تهدف كلها إلى تحسين صورة المؤسسة و طريقة عملها و جودة أداؤها ونشاطها لدى مختلف أفراد جمهورها ، لهذا نجد أن مضمون الاتصال الخارجي يحتوي على صور شتى للاتصال منها الاتصال المصور (اتصال الصورة) و العلاقات العامة و الإعلان و اتصال المنتج في المؤسسة أي الإشهار به .<sup>(56)</sup>

إلى جانب الأعمال الخيرية و الدعاية .... و ما يستنتج من هذا التعريف هو وجود جملة من التقنيات و الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتوجيه رسائلها نحو جمهورها الخارجي ، و إن كانت بعض هذه التقنيات تبدو متداخلة مع طرق التسويق التي تعتبر مظهرا من مظاهر الاتصال الخارجي . و تبعا لهذا نجد "برنت روبن" يرى أن التسويق و العلاقات العامة والإعلان كلها أمثلة للأشياء التي تعمل عن طريق شبكات الاتصال الخارجية التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية .<sup>(57)</sup>

وعليه فالاتصال الخارجي : يبقى في نهاية المطاف ما هو إلا مجموعة من العمليات الاتصالية المقصودة ، و التي تتم بين المؤسسة كمرسل ومحيطها كمستقبل ، حيث ترسل جملة من الرسائل و المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة أو منتوجاتها و خدماتها في شكل رموز ، أو أنشطة اتصالية معتمدة في ذلك على تخصصات و تقنيات الاتصال المختلفة تكون مندمجة في إطار الاتصال الإعلاني أو العلاقات العامة و في حدود علاقتها مع الصحافة .

و إذا رجعنا إلى تحليل البعد التاريخي و البنائي للاتصال الخارجي للمؤسسة سنجد ما هو إلا أحد مكونات اتصال المؤسسة و يشمل التخصصات الثلاثة المذكورة (إعلان العلاقات العامة ، العلاقات مع الصحافة ) ، كما تاريخه يتحدد في ضوء الجذور التاريخية لبناء اتصال المؤسسة و تخصصاته الثلاثة .

و يبدو لدى الكثير من الباحثين أنه لا يوجد أي دليل تاريخي يؤكد على وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية العامة أو الخاصة ، و كذلك في الإدارات العمومية ، قبل القرن (20) ، و لقد وردت الإشارة في بعض الكتابات الغربية إلى دور المكلف بالصحافة .على العموم كانت البداية الحقيقية لاتصال المؤسسة أيان و بعد الحرب العالمية الثانية ، بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين ،و كانت أشهرهم "همنقواي" لذلك استمر اتصال المؤسسة في بدايته الأولى و لمدة طويلة تحت تأثير و برعاية الهيئات العسكرية ، و بذلك تحول عدد كبير من العسكريين إلى مكونين في مجال اتصال المؤسسة الذي كان يعرف آنذاك بالعلاقات العامة و العلاقات الخارجية.(58)

كما يؤكد "ليبرت تري" أن إدارات الاتصال بمعناها الحديث لم يظهر في المؤسسات إلا مع بداية السبعينات من القرن (20) و لقد وصف الإسباني "كراسكوسا" التطور التاريخي للمجال التطبيقي للاتصال المؤسستي تبعا لنظريته الرباعية.(59)

\*في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف: Costes/coûts

\*في السبعينات كان عصر التسويق التجاري : Commercial

\*في الثمانينات الاتصال الخارجي من أجل النوعية : Qualité /Calidad

\*في التسعينات الاتصال الشامل أو الكلي : Communication Global

1. و بناءا على تقديم "كراسكوسا" فإن البداية الأولى لاتصال المؤسسة قد ارتبطت بالإشهار و التسويق ، حيث ظهرت أهمية الإشهار مع التطور الصناعي ، حيث أن الإلية و الإنتاج المتسلسل ساعد كثيرا على ظهور و تطور الإشهار .(60)

و من جهة أخرى فإن التطور التقني لوسائل الاتصال الجماهيري قد سمح بانتقال صور المنتجات و الخدمات إلى الأسواق و المجتمعات البعيدة ، و هذا ما ساعد بشكل كبير على تطور اتصال المؤسسة بما فيه الاتصال الخارجي . كما نجد أن بنية المجتمع في حد ذاتها قد تغيرت ، حيث ظهرت بعد الثورة الصناعية تنظيمات



وهياكل جديدة تدافع عن حقوق الأفراد و العمال (النقابات) ، إلى جانب التنظيمات و الهيئات التي تدافع عن البيئة و المستهلك ...الخ . و هكذا بدأت هذه التنظيمات و المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية تتنافس من أجل الربح المادي و التأثير في المجتمع و أفراد و لكسب تلك المنافسة ظهرت عقلية العلاقات العامة التي تعمل لتقريب المؤسسة من جمهورها و إزالة جميع الحواجز بينهما من أجل كسب تأييد الجمهور لها و تقديره لها ، و على إثر ذلك ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة استجابة لأهمية الرأي العام المتزايدة في واقع المجتمعات و حياة الأفراد .

و نتيجة لذلك نجد أن جمهور المؤسسة باختلاف أنواعه دائم التعطل للحصول على المزيد من المعلومات ، و لإضائه والحصول على تأييده تحرض كل مؤسسة على التحكم في تخصصات الاتصال الخارجي (من إعلان وعلاقات عامة وعلاقات مع الصحافة) ، و مراعاة مراحل نمو منتجها أو خدماتها و الظرف الزماني و المكاني لها ، و لهذا تناولنا في هذا الفصل و فصول سابقة هذه التخصصات على المستوى النظري والميداني .

### 1.7.9: العلاقات العامة وتحسين صورة الجامعة الجزائرية:

#### أ/ تعريف العلاقات العامة :

يمكن تحديد العلاقات العامة مبدئياً من الناحية اللغوية على أساس أن البناء اللفظي لها "يعني عملية الصلة أو الاتصالات و الارتباطات التي تتوفر بين مؤسسة و الجماهير " . و بالتالي يمكن إدراج الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة . رغم أن هناك جدول حول أيهما يتضمن الآخر ؟

أما معجم "أكس فورد" فقد عرفها على أنها : "عملية تقديم صورة جيدة عن منظمة أو مؤسسة تجارية و غيرها إلى الجمهور " و هي " العلاقة الودية خاصة بين منظمة و جمهورها " (61) . إن هذين التعريفين يحددان بشكل كبير الهدف الذي تسعى إليه العلاقات العامة ، حيث تقوم بتأسيس علاقة طيبة و ودية مع الجمهور ، وكذلك تعمل على تحسين صورة المؤسسة ، غير أن هذا التعريف لم يحدد الوسائل التي

تعتمدها العلاقات العامة لبلوغ أهدافها . و من ناحية أخرى قد ورد تعريفها في قاموس "ويستر" الأمريكي على أنها عملية النهوض بالعلاقات الودية بين شخص أو شركة أو مؤسسة ، و بين أشخاص آخرين أو أصناف خاصة من الجمهور أو المجموعة بصفة عامة ، وذلك من خلال توزيع مادة تفسيرية و تقييم رد فعل الجمهور (62) و ما يلاحظ من هذا التعريف و بقية التعريفات الأخرى إلى أن العلاقات العامة تهدف لتكوين علاقات ودية بين طرفين أو جهتين ، و يكون أساسا هو نقل و توزيع معلومات أو أية مادة تفسيرية يعني نشر معلومات و أخبار توضيحية لتعزيز وجهه نظر المؤسسة أو القائم عليها ، و تقوم بتقييم ردود الفعل ، أي التهم برجع الصدى الذي سيبيده جمهورها بعد نشر تلك الأخبار و المعلومات لهذا يذهب البعض إلى اعتبار العلاقات العامة "بمثابة" همزة وصل" بين المؤسسة و الجمهور أو هي "هندسة العلاقات" الودية المتبادلة بينهما ، وأنها "فن معاملة الناس" و الفوز بثقتهم و محبتهم و تأييدهم لعمل أو نشاط المؤسسة .

وفي هذا المجال تعتبر دائرة المعارف الأمريكية العلاقات العامة بمثابة "مجال نشاط يهتم ببناء تفاهم متبادل بين المنظمة و جمهورها" ، و هذا يتطلب توظيف كافة وسائل و أساليب الاتصال الخارجي (63) . و هناك تعريفات أخرى برزت على إثر تطبيق العلاقات العامة في مجال الإدارات و المؤسسات فمنها على سبيل المثال نجد تعريف "الجمعية الفرنسية" للعلاقات العامة على أنها "الجهود التي يبذلها فريق ما في المؤسسة لإقامة علاقات ثقة و استمرارها بين أعضائه ، و بين الجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية و الاجتماعية التي تحققها المؤسسة . (64)

والجديد في هذا التعريف هو مفهوم الثقة و الانتفاع الاقتصادي و الاجتماعي المقدم من طرف المؤسسة ، أي أن علاقة الثقة التي تنشأ بين المؤسسة و جمهورها هو انعكاس مباشر لما تقوم به المؤسسة من جهود و ما تقدمه من خدمات تجاه جمهورها الداخلي و الخارجي وسعيها لتحقيق المصالح المشتركة و العامة . أما بالنسبة لتعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة "فيتجدد من خلال الوظيفة التسييرية

لهذه الأخيرة ، وعليه تعتبر العلاقات العامة وظيفة تسييرية دائمة و منتظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق، مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم — التفهم و التأييد والمشاركة " . وبهذا يؤكد أن العلاقات العامة هي عملية مستمرة وليست عمل أو نشاط ظرفي مؤقت .

ولو تفحصنا أكثر بعض الأحداث التاريخية لوجدنا أن العلاقات العامة قد تم استعمالها من قبل بعض القادة التاريخيين لكسب ثقة وولاء أتباعهم ومن ثم ضمان قوتهم "فقد نسب إلى نابليون قوله: 'أنه لا يكفي لكي تكون عادلا ، أن تفعل الخير ، بل يقتضي إقناع الناس بأن ما يقوم به هو الخير وبأنك عادل. (65)

إن هذا التوجه يخلط بين الدعاية و العلاقات العامة ، لأن في ذلك تأثير على قرارات الناس وتكوين آراءهم حول الأعمال التي يقومون بها القادة ومحاولة إقناعهم بأنها خير ولكن العلاقات العامة تترك الحرية الكاملة للأفراد لتكوين آراءهم دون أن يكون هناك أي نوع من الإغراء. مع ذلك نجد مقولة "نابليون" تلقي نوعا ما مع وجهة نظر أيفي لي أبو العلاقات العامة حيث يقول "أنه لا يكفي أن تفعل الخير ، وإنما لا بد أن يعلم الناس بما تفعله من خير ...." وبهذه الطريقة نجح "لي" في أن يغير صورة "روكفلر" فكان أول ما فعله هو الاتفاق مع أحد الصحافيين على أن يلعب الغولف مع روكفلر. (66)

ثم بدأ يظهر الرجل (روكفلر) في المجالات والصحف وهو يقدم تبرعاته إلى الأطفال وهكذا تغيرت صورته من الصورة السلبية لعدم إعلام الناس بنشاطاته إلى صورة إيجابية تقوم على إبراز صورته الحقيقية الصادقة. وبذلك نجد أن تقديم الصورة الحقيقية للجمهور هو أحد أهم العناصر لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها العلاقات العامة ، كما نجد بول جاريت: "وهو أحد رواد العلاقات العامة الذي تولى مسئوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية 1931 يرى أنها(العلاقات العامة) ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو على صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحضى باحترامه " بمعنى أن العلاقات العامة عليها أن تستند إلى الحقيقة و

الواقع وتبتعد عن الغش و الخداع.أما من الناحية التطبيقية (أو بالأحرى التسييرية) في المؤسسات فقد كانت أول عملية للعلاقات العامة في سنة 1870 بسبب فتح السكة الحديدية التي تربط بين نيويورك و سان فرسكو .<sup>(67)</sup>

وهكذا يمكن تعريف العلاقات العامة على أنها عملية تسييرية دائمة و مستمرة تعمل على تنظيم ومراقبة مجموعة من الأنشطة ذات الطابع الاتصالي و العلائقي ، من أجل تقريب المؤسسة من جمهورها الخارجي وكسب ثقته وتأييده لها . بهدف تكوين أو تحسين صورة المؤسسة وصورة منتوجها أو خدمتها ، وبالتالي تحقيق أهدافها الاقتصادية و الخدماتية بصفة دائمة و منتظمة .على العموم يبقى مجال العلاقات العامة غير محدد وغير واضح ، وذلك لتعدد استعمالها ليشمل العمل الصناعي في المؤسسة و العمل السياسي والدولي والتجاري و هذا ما يجعل تحديد وتعريف العلاقات العامة غير كاف لتميزها عن نشاطات اتصالية أخرى مثل الاتصال و الإعلام والإعلان و لكن يمكن إدراك مفهوم العلاقات العامة أكثر من خلال توضيح أهدافها .

\*روكفلر: رجل أعمال أمريكي كان سخيا في تبرعاته للجمعيات الخيرية وللكنائس و الأطفال ومع ذلك كان يبدو للناس بأنه رجل بخيل ، وكان يتعرض للنقد الشديد وأنهم بالجشع وكان يبدي موقفا سلبيا عن ذلك النقد(يتمثل في سكوته) و سمحت الفرصة لإيفلي بعقد ذلك اللقاء مع روكفلر وأحد الصحافيين .

#### ب/أهداف العلاقات العامة:

فمن خلال التعريفات السابقة يتضح أن العلاقات العامة تعمل على تكوين شبكة اتصالية مع جماهيرها المختلفة قاعدتها الأساسية هي الثقة والتفهم لهذا فهي "ترتكز على المجال المؤسستي ، أي أنها تتفرغ لإنتاج خطاب المؤسسة عن ذاتها ونشره ، وعن مظاهر القوة والخلق والإبداع فيها".

فيكون الحديث منصب إما على "الموارد التي تتوفر للمؤسسة ، وهي تلجأ إلى استخدامها لتحقيق مهمتها الإنتاجية ، مثل الموارد المالية والموارد البشرية

وغيرها ، أو اعتبار المؤسسة ككيان اجتماعي له مهام أخرى ، بالإضافة إلى مهمته الاقتصادية أو الإنتاجية .فما تقوله المؤسسة على لسان العلاقات العامة هنا هو أنها تجاوزت صفتها الأساسية ككيان اقتصادي مهمته إنتاج البضائع أو الخدمات ، لتكون في خدمة الصالح العام ، فهي هنا تؤكد على مواطنتها وعلى أحقيتها في اكتساب هذه المواطنة " .(68) " هذا المفهوم الذي يقوم على الدور الاجتماعي للمؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لها " . وعليه فإن العلاقات العامة تعتبر نشاط اتصالي يعتمد على تطبيق نظرية الاتصال ، أي هي عملية اتصالية تقوم بها المؤسسة بهدف تكوين وتحسين صورتها لدى جمهورها بأنواعه المختلفة وتعديل أفكاره عنها ، فهذه العلاقات بهذا المعنى يكمن في محاولة جعل الصورة الحاصلة للمؤسسة تتطابق مع الصورة المأمولة ، وتعتمد في ذلك كله (بطبيعة الحال) على تكوين وتحسين صورة منتجها أو خدمتها بالدرجة الأولى والسعي للتقرب من الجمهور الخارجي وتأسيس علاقة ثقة وود معه. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فهي تلجأ إلى وسائل عديدة ومتنوعة يمكن تحديدها في العناصر التالية : (69)

### ج/ وسائل العلاقات العامة :

تحدد الوسائل التي تستعملها العلاقات العامة بناء على وع الجمهور الذي ستوجه إليه رسالتها ولقد حدد ليبيرت تري أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للاتصال مباشرة بجمهورها وتتمثل هذه الأنشطة في استغلال بعض الأحداث مثل : الندشين والافتتاح الذي تقوم به المؤسسة عد تغيير المقر الاجتماعي مثلا أو إنزال منتج السوق وغيرها ، بالإضافة لأيام الأبواب المفتوحة على المؤسسة والمعارض والصالونات كذلك الندوة والكراسات الصغيرة والدلائل والكتيبات عن المؤسسة. (70) وتعتبر بعض المؤسسات أن الاتصال من خلال أنشطة العلاقات العامة أقل تكلفة من الأدوات و الأنشطة الاتصالية الأخرى فقد بينت دراسة حديثة أن شركة أيروسباسيال الأوروبية لصناعة الطائرات قد حققت من خلال استقبال (14) ألف زائر خلال عملية أبواب مفتوحة ، بما في ذلك زيارة رئيس الجمهورية الفرنسية

حضورا إعلاميا وتغطيات إيجابية في الصحافة خمسين مرة أكثر من لو أنها صرفت كل التكاليف المنجزة عن هذه العملية في شراء فضاءات إخبارية كما يصنفها بعض الكتاب والباحثون إلى دعائم مكتوبة وسمعية بصرية ثم مقابلات والتحفيزات والتشجيعات والأعمال الخيرية. (71)

#### 1 الدعائم المكتوبة : وهي نوعين (منتظمة ومؤقتة) :

— وسائل العلاقات العامة المكتوبة المنتظمة: وتتمثل على سبيل المثال في تقارير النشاطات العامة والمصلحية كما نجد أيضا في نشرية دورية ذات هدف اتصالي وليس تجاري (تظهر في الغالب في شكل جريدة المؤسسة "حيث توجد في أمريكا مثلا '37' ألف دورية من هذا القبيل ، تصدر عن مختلف أنواع المؤسسات " وقد تكون هذه المطبوعات داخلية أو خارجية كما يمكن اعتبار جريدة المؤسسة إحدى الصور التسويقية يصعب تجسيدها داخل المؤسسة ، فهدفها إعلامي ، إلى جانب إحداث شعور الانتماء والتضامن داخل المؤسسة بين مختلف الدوائر غير متعارفة فالجريدة إذا تسمح إظهار أو تبيان فلسفة المؤسسة بالنسبة لكل الأشخاص ، مشاريعها وطرق تسييرها ، فهي تسمح أيضا بوصف المحيط الخارجي الذي ينتمي إليه المؤسسة وذلك عن طريق المؤتمرات الصحفية التي تقوم بها ، نتائج الفرق الرياضية التي ترعاها المؤسسة ..... الخ ) . (72)

صورة المؤسسة : هي كيف يتمثلها الجمهور من خلال مختلف "الإشارات" التي تنتبها المؤسسة .

و يمكن أن نميز بين نوعين من الصور ، الصورة المأمولة والصورة الحاصلة ، فالصورة المأمولة هي الصورة التي ترغب العلاقات العامة تحقيقها ، وهي تتوافق مع أهدافها ، أمل الصورة الحاصلة فهي الصورة التي يحملها فعلا الجمهور عنها .

— وسائل العلاقات العامة المكتوبة المؤقتة: وتظهر في اللافتات والملصقات والمناشير والكراسات الدعائية ، وتشكل هذه الكراسيات قاعدة وسائل الاتصال ، ويراعي في كتابتها البساطة وسهولة القراءة ، وأن تكون موجزة .

2 الدعائم البصرية: وهي منقسمة أيضا إلى دعائم منتظمة ومؤقتة.

— الوسائل لبصرية المنتظمة : وتبرز في شكل الجريدة السمعية والبصرية ، الجريدة الهاتفية والجريدة المعلوماتية موجهة لجمهور نوعي يخص برقم أو رمز الاتصال السري.

— الوسائل البصرية المؤقتة: ومنها مثلا فيلم المؤسسة ، وهو صورة سمعية بصرية ثابتة ، وهي تفيد كوسيلة إضافية تدعم بها المؤسسة حضورها في أيام الأبواب المفتوحة أو الندوات والمعارض وغيرها : حيث نجد أن حوالي ثلث أرباع المؤسسات الفرنسية التي تعمل بها أكثر من (50) عاملا تستعمل الأفلام المصورة للمؤسسة في تجسيد علاقتها العامة ( 73 )

3 المقابلات : ومنها الدائمة كمراكز الإعلام العامة ومكاتب الاستقبال . ومنها المؤقتة التي تقام في فترات محددة مثل تلك التي تنظم من أجل اختيار الموظفين الجدد إلى جانب الملتقيات ، الأيام الدراسية ، المؤتمرات ، الموائد المستديرة ، أيام الأبواب المفتوحة وندوات المعارض الثابتة والمتجولة ، والمكاتب الإعلامية المؤقتة في المؤسسات الأخرى ، المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة. ( 74 ) وإذا أردنا تناول بعض هذه الوسائل من العلاقات العامة نذكر على سبيل المثال:

\* الأبواب المفتوحة : وتظهر بشكل كبير وبصفة خاصة أثناء زيارات الطلبة وتلاميذ المدارس والسواح للمؤسسة وملاحظة نشاطها وعملها في عين المكان.

\* المعارض : وتظهر إما في شكل المعارض الداخلية الخاصة بالمؤسسة ، حيث يتم عرض المنتوجات التجارية في قاعة خاصة بذلك داخل المؤسسة ، وقد تكون هذه العروض خارجية ، حيث تستحوذ المؤسسة على مساحة خاصة في معرض يشمل مؤسسات أخرى ، وقد يصاحب تلك المعارض الصور والأفلام المتعلقة بالمؤسسة وأنشطتها ، وعادة ما يدمج العرض الخاص والداخلي مع مناسبة معينة تعيشها المؤسسة ، ويمكن أن تستعين بمغريات وتقنيات متعددة مغرية كتوفير وسائل النقل وتقديم الهدايا التذكارية ، على العموم يمكن الرجوع لعدة مراجع للبحث في كيفية

تنظيم هذه الوسائل والتعرف عليها أكثر مثل المعارض ، أيام الأبواب المفتوحة ، التدشين ، الندوات.....الخ) وإذا أردنا تناول بعض هذه الوسائل من وسائل العلاقات العامة تجدنا نذكر على سبيل المثال :

— المحفزات والتشجيعات: مثل منح أسفار تحفيزية ، فترات تدريبية وتقديم منح دراسية ، ونهاية أسابيع استجمامية دعوات خاصة للمشاركة في الاحتفالات وملتقيات تجارية و الأمسيات التكريمية كذلك تدشين المقرات وافتتاح المؤتمرات وزيارة المؤسسة .وورشات العمل ، طلب رعاية بعض التظاهرات .....الخ. (75)

- الأعمال الخيرية :وهي أهم وسيلة للعلاقات العامة ، بل نجد البعض أمثال "ليبرت تري" و"موريل فيليب" يخصصانها كوسيلة اتصال خرجي منفصلة عن وسائل العلاقات العامة ومع ذلك تدعم أهدافها ( 76 ) ، لذا يمكن إدراجها كأهم وسائلها محددين الهدف الأساسي لها بدفع المؤسسة لاكتساب صفة المواطنة من خلال دعمها الحر والمجاني لبعض المؤسسات الثقافية والخيرية والاجتماعية ، ومن ثمة تفعيل دورها الاجتماعي وظهورها بمظهر المواطن الصالح ، وبهذا تحقق المنفعة والمصلحة العامة التي هي مطمح و آمال الجمهور ككل ، وتكسب تأييد الرأي العام لأعمال المؤسسة الاقتصادية .

عموما فوسائل العلاقات العامة يتوقف اختيارها في الواقع على نوع الجمهور الذي توجه إليه الرسالة وخصائص هذا الأخير ، وعلى استراتيجية اتصال المؤسسة والاستراتيجية العامة لها ، كما أن نجاح العلاقات العامة في تحقيق أهدافها لا يعني استعمال هذه الوسائل فحسب وإنما يتطلب تلك الأنشطة ومحاولة قياس مدى إصابتها للهدف المسيطر في سياستها .

4\*متابعة وتقييم العلاقات العامة: في الواقع فإن عملية التقييم هي عملية مستمرة ومتكاملة لمتابعة الأنشطة التي يقوم بها الاتصال في إطار العلاقات العامة ، كما يلاحظ أن عملية التقييم هي عملية نهائية لمجموعة من الأنشطة ، وتتمثل هذه الأخيرة في:



أولاً: تقصي الحقائق : أي جمع المعلومات عن الجمهور وتكوين قاعدة معلومات ، لتحديد المشكلات والجمهور والوسائل.

ثانياً: التخطيط أي وضع خطة لبرنامج العلاقات العامة ، ثم يأتي التنفيذ. وأخيراً: يكون التقييم ، وذلك لقياس المنجز من المهام والبرامج وتعديل البرامج على ضوء ما تم تحقيقه أو الفشل فيه غير أن الواقع يبين أن هذه العمليات عمليات متداخلة لا يمكن الفصل بينها ويبدو واضحاً أن عملية التقييم هو محاولة المقارنة بين الصورة المأمولة والصورة الحاصلة لهذا "سنبحث في آراء الناس ، واعتقاداتهم ومواقفهم وتصوراتهم لمؤسستها ولدورها . " ( 77 )

وفي هذا المجال يرى "موريل فليب" أن تقييم العلاقات العامة ، يقوم بسبر الآراء بشكل منتظم موجه لمختلف جماهير المؤسسة ، للتحقق من درجة الشهرة ، وكذلك نوع الصورة التي يحملها الجمهور عنها (الصورة الحاصلة وتقبل الرسائل .....الخ) .بالإضافة لسبر الآراء هناك أيضا تحليل المحتوى للبريد الوارد مثلا ، والاعتماد على التقارير الميدانية التي نحصل عليها من ممثلي المؤسسة في نقاط يلتقي فيها بالجمهور الخارجي مباشرة (أي الاتصال الشخصي) وغيرها من الطرق الأخرى التي قد تتداخل مع طرق تقييم الإشهار أو العلاقات مع الصحافة ، وهكذا نجد أن العلاقات العامة قد تلتقي في بعض مبادئها مع العلاقات بالصحافة ولإزالة الغموض بين التخصصين نحاول التطرق للعلاقات مع الصحافة كتخصص مستقل عن العلاقات العامة من عدة جوانب سيتم إيرادها وتوضيحها في مباحث لاحقة.

### **2.7.9:الإعلان وتدعيم اتصال المؤسسة الجامعية الجزائرية:**

لم يحظى موضوع الإعلان في الجزائر بصفة عامة باهتمام كبير من طرف الدراسيين والباحثين في علوم الاتصال من جهة والمهتمين بقضايا التسويق والمانجمنت من جهة أخرى ، حيث نجد أن الجزائر كباقي الدول النامية بتبنيها نظام اقتصاد السوق م يستطع ضبط الميكانيزمات التقنية والعلمية ..... التي تتحكم في هذا القطاع الحيوي الذي يعتبر من مقومات المؤسسات الناجحة في عالم الاقتصاد

والخدمات ، والذي من شأنه ترقية الاقتصاد الوطني ، من خلال فسح المجال أمام المستثمرين المحليين والأجانب لإنشاء مؤسسات إنتاجية وخدماتية تؤثر في توجيه سلوك المستهلك وتشجيع المنافسة التي تعتبر أهم سمة من سمات هذا التوجيه الاقتصادي الجديد وحسب بعض المهتمين بهذا الميدان يرجع هذا الشح في الدراسات لجملة من القضايا كون الدولة ما زالت حديثة العهد بهذه السياسة الاقتصادية التي تتطلب معرفة علمية كافية ومتقدمة بأبعاد السوق والمستهلك .....الخ ، وخاصة اتجاهات الأفراد و جماهير الاتصال وكل هذه المعطيات وغيرها تساعد في بناء استراتيجية إعلانية تجعل المؤسسة قادرة على التنبؤ بمدى نجاح أو فشل خططها وبرامجها .وبغرض توسيع البحث في هذا الجانب حاول البحث إثراء هذه النقطة في بعدها المؤسستي والوطني بدءا بالتطور التاريخي ووصولاً إلى تحديات المرحلة الراهنة .حيث بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها في مواجهة مشكلات اقتصادية وسياسية وتنظيمية حادة ومعقدة وكان قطاع الإعلان كغيره من القطاعات الأخرى وضعاً فوضوياً نتيجة الفراغ القانوني والمالي ، الذي ورثه المجتمع الجزائري عن الاستعمار ، حيث وقع انهيار في الميزانية المخصصة للإعلان نتيجة الذهاب الجماعي للوكالات الإعلانية فساهمت هذه الوضعية في غياب الحملات الإعلانية الوطنية ، بينما بقيت بعض الوكالات التي لها اهتمام بالنشاط الإعلاني كوكالة (هافاس) مهيمنة على سوق الإعلان حيث كانت تقوم بكل الحملات الإعلانية لصالح الشركات الأجنبية وكذا المؤسسات الجزائرية ، وهذه الحالة استدعت إيجاد جهاز وطني يقوم بمهنة الإعلان . إذ مع صدور أول يومية وكنية باللغة العربية (الشعب) سنة 1963 أنشئت الشركة الوطنية للنشر والإشهار التي ظلت تعمل تحت إشراف الحزب حتى سنة 1965 . وقد كان من الضروري مواجهة وكالة (هافاس) وإرغامها على مغادرة الجزائر حتى يفسح المجال للوكالة الوطنية للسيطرة على السوق الجزائرية.<sup>(78)</sup> لكن نظراً لسوء التسيير وانعدام الرقابة والتشريع المتخصص في هذا المجال ، ظهرت وكالات خاصة صغيرة تعمل في الخفاء ولكن بإمكانيات جد محدودة لا تستجيب لواقع السوق والاقتصاد الجزائري .

ونظرا لهذا الفراغ القانوني ظهر ما يسمى بالإعلام الاقتصادي الذي قامت عليه بعض التقنيات الإعلانية فكان مآله الفشل بسبب غياب البحوث والدراسات الإعلانية ، وقد فرض هذا الوضع على الدولة الجزائرية إيجاد تنظيم وطني يتكفل بقضايا الإعلان وحل مشاكله ، وقد تم ذلك من خلال المخطط الثلاثي (69/67) عن طريق المرسوم (279/67) القاضي بإنشاء ما أطلق عليه اسم الوكالة الوطنية للنشر والإشهار. وللإعلان في الجزائر خصوصيات يمكن تحديدها من خلال (79) .

أ- سيطرة الإعلان الإداري والقانوني بمختلف أنواعه ، والمستخدم من طرف المؤسسات التابعة للقطاع العام .

ب - الحقل التطبيقي الواسع للإعلان .

ج - الطبيعة الأكثر وصفية وعقلانية لأغلبية الإعلانات .

د - تعايش المعلنين ، وهو ما يفسر وجود العديد من الأنماط الاتصالية وذلك حسب الجمهور المستهدف من طرف المعلن ومنها : (80)

1- الإعلان الإداري والقانوني (التشريعي) : حيث أن إمكانية القيام بالإعلان الإداري أو التشريعي ، كانت الميزة البارزة للنظام الإعلاني الجزائري ، ولا تزال إلى حد كبير ، فالخبر الإعلاني ، يمكن أن يكون مباشرا يستهدف مؤسسة بالذات ، وإذ هناك مثال مهم يتعلق بالمؤسسات العمومية مفاده أن الإعلان الإداري أو التشريعي كان لمدة طويلة يقتصر استعماله من طرف بعض الوزارات كالصحة والزراعة والنقل ، والطاقة إضافة إلى بعض المؤسسات الخاصة ، وغالبا ما يكون الإعلان الإداري في صيغ محددة تقوم الإدارة بنشره كما هو على شكل مزايدات ومناقصات ، وقرارات الحجز ، وغيرها من المواضيع .

2- الإعلان التجاري : وهو أيضا أحادي الاتجاه وغير محدود ، وهو عمليا يتمثل في كل الأنشطة التجارية والمهنية ، مرخص بها لأن تكون موضوعا لرسالة إعلانية ، كما يتجلى هذا النوع من الإعلان فيما يقوم به بعض المتعاملين الاقتصاديين

الخواص من أنشطة إعلانية . وإضافة إلى هذا النمط الإعلاني الذي نجده في واقع المؤسسات الجزائرية وسواء الاقتصادية منها أو الثقافية كالجامعة نجد .

3\_ الإعلان المتخصص : وظهر نتيجة لتتوع الجمهور الجزائري ، حيث تتوعت الوسائل الإعلانية بحسب الحاجات والأغراض المستهدفة لكل جمهور من إداريين وأساتذة وكلية.... الخ ، ولتلبية الحاجات الاتصالية الخاصة بكل جمهور أو منطقة توجد أجهزة محلية أو جهوية مختصة في توجيه رسائل إعلانية معينة لكل منطقة أو جهة أو فئة بشكل واضح وقوي تتمثل في الجرائد الجهوية التي تزايدت بصفة ملفتة للانتباه خلال السنوات الأخيرة ، وهذا راجع إلى أسباب ثقافية ولغوية منها ، الخصوصية الثقافية واللغوية للمناطق في الجزائر ، حيث أصبح الاتصال بهذه المناطق والجهات بوسائل إعلانية مناسبة أكثر من ضرورة لتحقيق الانسجام والتفاعل الثقافي والاجتماعي العام .

4\_ الإعلان المحسوس (الملموس) : وهو جزء غير معين للإعلانات المصورة اختفى من الساحة الإعلانية في الجزائر منذ بداية التسعينات وهي مرحلة أدرك خلالها المعلنون بالتطلعات الجديدة للجماهير من طالبي السلع والخدمات (81) . فإذا كان الجزائريون قد توقعوا مستقبلا أفضل بالنسبة للسنوات الماضية إلا أنهم حذرين وبراعماتين في نفقاتهم الإعلانية فهم لا يريدون أن تباع لهم أحلاما أو صورا أو رموزا وإنما يريدون أشياء ملموسة تتمثل في حقائق ومعطيات مقنعة بالمنتوج أو الخدمة التي تسمح لأفراد الجمهور بتقييم الاستثمار ومردودية تجسيده أين يصبح الإعلان ملموسا وهادفا بعيدا عن أي توجه يشوه التحيز والتعاطف . ويمكن تحليل ظاهرة الإعلان في الجزائر من حيث نفقاته بالنسبة للفرد والمجتمع ككل إذ كشفت أحدث دراسة شاملة قام بها مكتب الاستشارات المغربية "سيغما" المتواجد بتونس والجزائر بالخصوص أن استثمارات ونفقات الإعلان — الإشهار — التلفزيوني أساسا في الجزائر يصل حاليا سنة (2005) حوالي (0.6) أورو للفرد مقابل (4.7) أورو في تونس سنويا ، ويعكس هذا المستوى درجة النشاط الاقتصادي

والخدماتي ومدى توظيف الإعلان (الإشهار) للترويج ، حيث لم تعرف الجزائر إلا مؤخرا تطورا في هذا المجال مع دخول الشركات الخاصة وفروع بعض الشركات الدولية (82) . وتشير الدراسة الخاصة بمكتب الدراسات والخبر ، (سيغما) الصادرة على موقعها الإلكتروني ، أن المغرب يمثل (.80) من حجم الإعلان (الإشهار) المتداول في المنطقة المغاربية ، وينفق لهذا الغرض ما قيمته (136) مليون أورو سنويا على شكل إعلانات إشهارية بها فتمثل (20) مليون أورو متجاوزة تونس التي تقدر قيمة إعلاناتها الإشهارية التلفزيونية بـ (17) مليون أورو . الملاحظ أن هناك عوامل عديدة تساهم في سيطرة المغاربة على السوق الإشهارية حاليا ، من بينها درجة الانفتاح والتحرير الاقتصادي ن والدخول المبكر للشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد أساسا على مثل هذه الأدوات للترويج لسلعها وخدماتها إلا أن توسيع دائرة الإشهار إلى كل وسائل الإعلام لاسيما المكتوبة ، يجعل المعادلة مغايرة بالنظر لعدد الوسائط ، وعدد العناوين المتواجدة في الساحة الإعلامية الجزائرية ، إلا أن الأمر لا يتعلق أساسا بهذا المعطى فحسب ، بل أن الإحصاءات والأرقام الخاصة بالإعلانات الإشهارية تكشف أيضا عن صورة الواقع الاقتصادي والثقافي ، ومدى نشاط المؤسسات ، حيث تغطي مثلا الجزائر إعلانات عدد من الشركات التي تنشط منذ أقل من خمس سنوات في أغلب الأحيان ، مثل شركات الاتصالات والهاتف النقال تحديدا ثم شركات في قطاعات محددة مثل الصناعة الغذائية "دانون" أو "يوبلي" أو "كوكاكولا" أو بيبسي كولا " كعلامات دولية دخلت مؤخرا السوق عبر اتفاقيات شراكة كهنكل في مجال المنظفات وأخيرا مجال السيارات مع تعدد العلامات الممثلة في الجزائر عبر الوكلاء ، فشركات قطاع " الإلكترونيك" وهي القطاعات التي تمثل نسبة (.85) من الإعلانات الإشهارية في الجزائر . وعلى الرغم من بداية أولى الإعلانات الإشهارية في الجزائر ، خلال السبعينات ثم تأسيس فرع خاص بالإشهار في أوت (1990) على مستوى مؤسسة التلفزيون ، إلا أن تدابير خاصة مثل منح الاحتكار للوكالة الوطنية للنشر والإشهار ، التي تمتلك حوالي

(./20) من السوق ، فضلا عن تواضع العائدات من خلال تسعيرات متواضعة مقارنة بما هو موجود في الدول المغاربية الأخرى ، حيث أن إعلانا إشهاريًا لمدة (1/2) دقيقة يتراوح ما بين (150 و 160) ألف دينار ، يضاف إليه الرسوم ، من جانب آخر تعتبر دراسة أخرى أن سوق الإشهار يمكن أن يتطور بسرعة في الجزائر وتونس ، ليصل في حدود (300) مليون أورو في غضون سنة (2010) . مع الإشارة إلى أن نسبة المشاهدة اليومية للقناة التلفزيونية الجزائرية تصل (./49.5) ، (./33) للمناطق الجنوبية ، في حين قدرت نسبة المشاهدة اليومية الأجنبية بـ (./22.6) للقناة الفرنسية الأولى و(./16.3) للقناة الفرنسية السادسة وهذا في بداية السنة الحالية (2005) م . ( 83 )

وفي نفس السياق يمكننا تصنيف الإعلانات المتداولة في السوق الجزائرية من طرف المؤسسات الاقتصادية والثقافية إلى ثلاث فئات متفاوتة في الأهمية حسب قيمة المبالغ المستثمرة فيها وذلك كما هو مبين في الجدول التالي رقم (18) . (ANEP)توزيع رقم الأعمال للوكالة الوطنية للنشر والإشهار حسب نوع الإعلان حسب سنة 1999 م . (84)

نوع الإعلان	المبلغ بمليون دج	النسبة ./
إعلان إداري أو تشريعي	694	./91
إعلان تجاري	62	./8.7
أنواع أخرى للإعلان	02	./0.3
المجموع	713	./100

ويلاحظ من سيطرة الإعلان الإداري أو التشريعي بالنسبة لأنواع الإعلان الأخرى من حيث حجم المبالغ المستثمرة فيه من طرف الوكالة الوطنية للنشر والإشهار أما من حيث توزيع رقم الأعمال للوكالة الوطنية للنشر والإشهار حسب نوع المعلن لسنة 1996 م . فيبين الجدول التالي رقم ( 19 ) هذه النقطة بوضوح .

\* توزيع رقم أعمال الوكالة الوطنية للنشر والإشهار حسب نوع المعلنين لسنة 1996 م . (85)

الخبر العدد 4401 بتاريخ 2005/05/23 .

إعلان تجاري ./.	المبلغ بالمليون دج	عون المعلن
./21.25	./78.75	مؤسسات عمومية
./00	./100	هيئات رسمية
./83.40	./16.60	مؤسسات خاصة
./77	./23	أفراد
./100	713	المجموع

وإذا تعمقنا أكثر في تحليل الظاهرة الإعلانية في الجزائر ، سنجد أن سوق الإعلان في الجزائر تتحدد معالمها أكثر من خلال تحليل النشاط الإعلاني حسب الوسيلة الاتصالية إذ أن الدراسة التي أنجزتها الوكالة الوطنية للنشر والإشهار منذ 1996 م المتعلقة بالسوق الإعلانية قدمت جملة من الأفكار حول العقلانية في تسيير وتوزيع الرسائل الإعلانية بين أجهزة الصحافة المختلفة .وتجدر الإشارة في هذا الجانب أن السوق الإعلانية لعام 1996 م مثلاً يقدر رقم الأعمال بها بـ : (963) مليون دينار جزائري ، منها (713) مليون دج خاص بالصحافة المكتوبة أي ما يعادل (./74) ، في حين نجد (200) مليون دج خاص بالتلفزة أي ما يعادل (./21) ، بينما (50) مليون دج كان خاص بالإذاعة أي ما يعادل (./05).ومن جهة أخرى يمكن ترتيب جرائد الصحافة المكتوبة الوطنية حسب المساحات الإعلانية على صفحاتها على النحو التالي ( 86 ) .

— المجاهد : ./ 36.65

— الحرية : ./ 36.31

— الخبر : ./33

— الصباح : ./ 23.7

وهذا الترتيب يؤكد الدور الاحتكاري الذي تمارسه الوكالة الوطنية للنشر والإشهار من خلال تدعيم بعض اليوميات بالإعلانات الخاصة بمؤسسات الدولة والمؤسسات العمومية وحسب عناصر التحليل الأخرى الخاصة بالدراسات النموذجية للإعلانات فإن السوق الجزائرية للإعلان الصحفي تتكون من إعلانات ذات طبيعة إدارية تشريعية (قانونية) ، رقم أعمالها يقدر حوالي (649) مليون دج مقابل (62) مليون دج خاص بالإعلانات التجارية ، أي ما يعادل (./91.24) ، و(./8.76) . وبالتالي فالقيم المالية الخاصة بالصنف الأول من الإعلانات تكون قد بلغت حوالي (650.54) مليون دج ، مقابل 62.66 مليون دج ، خاصة بالنوع الثاني (الإعلانات التجارية ) وحسب المساحات الإعلانية ، فإن الإعلان القانوني يشغل (./54.24) من المساحات مقابل (./30.14) للإعلان الإخباري ، و(./13.32) للإعلان التجاري . (87)

وإذا تأملنا في مداخل الصحافة المكتوبة نجد إحصاء أربعة وعشرون (24) جريدة (باللغتين العربية والفرنسية) هناك سبعة (07) منها تملك حوالي (./70) من حجم السوق والباقي أي (./30) تتقاسمها باقي الجرائد ، ويمكن ترتيب الجرائد الأكثر استفادة من سوق الإعلان في الجزائر كالآتي :

جدول رقم ( 20 ) ، ترتيب الجرائد حسب استفادتها من سوق الإعلان .

الترتيب	الجريدة :
---------	-----------



EL_WATAN	01
LIBERTE	02
EL_MOUDJAHID	03
L'AUTHENTIQUE	04
EL_KHABAR	05
LE MATIN	06
LE SOIR D'ALGERIE	07

للإشارة إن هذه المعطيات خاصة بالإعلان الصحفي الذي يمثل (95.%) من السوق الإجمالي الجزائري ، حيث أن هذا الأخير قد عرف تغيرات كمية خلال السنوات الأخيرة ، حيث ارتفع من (400) مليون دج سنة 1994 م إلى (800) مليون دج سنة 1997 م وذلك بنسبة (200.%) . من جهة أخرى فإن الإعلان المتعلق بالقطاع الخاص عرف نوعا من الارتفاع إثر الانتقال إلى اقتصاد السوق ، حيث سجل (32.17.%) مقارنة بالمعلنين التابعين للقطاع العمومي.

وقد أدى هذا التطور إلى أن أصبح الإعلان في الجزائر يمثل رقم أعمال سنوي مهم مقارنة بالمصادر المالية لأجهزة الصحافة والإعلان ، فضلا عن إمكانية التشغيل المباشر للآلاف من العمال ، وكذا بروز العديد من المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في السوق الوطنية .ففي هذا الغلاف المالي ، وصلت حصة الإعلان من القطاع سنة 1998 م مثلا إلى (67.83.%) من السوق الإعلانية الإجمالية .وهكذا أصبحت سوق الإعلان الصحفي في الجزائر سواء على مستوى القطاعي والمؤسستي أو على المستوى العام ، في غاية الأهمية حسب ما أقرته الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ، حيث قدر بـ (997) مليون دج بالنسبة لـ (1998) ، وقد عرف زيادة قدرت بـ (14.34.%) بالنسبة لسنة 1998 م .

وما يمكن تسجيله أيضا أن المؤسسات والشركات الخاصة والعامة الاقتصادية منها والخدماتية بما فيها المؤسسات الجامعية ، تشارك بنسبة بلغت حوالي (41.81.%)

و(15.31./.) من رقم الأعمال الكلي للوكالة الوطنية للنشر والإشهار بينما القطاع الخاص يساهم بنسبة (17.31./.) و (71.10./.) . (88)

وحسب بعض الإحصائيات فإن الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ، قد حققت في (1998) حوالي (536) مليون دج . حيث سجلت زيادة بنسبة (12.84،/،) مقارنة بنسبة سنة 1997 م . لكن هذا لا يعني أن سوق الإعلان في الجزائر تنحصر ضمن نشاط الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ، بل يتعدى إلى خارجها ويحتل مكانة استراتيجية نسبيا خاصة بالنسبة للصحافة المستقلة والوكالات الإعلانية الخاصة التي ظهرت مؤخرا ، فجزء كبير من هذا السوق الإعلاني لا يمكن إهماله لا تستفيد منه الوكالات الخاصة ، ويعود بالفائدة على أجهزة الصحافة . وقد عرف نشاط الوكالات الخاصة تقهقرا نسبيا منذ ظهور المرسوم الحكومي الذي يدعم احتكار الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ، مما تسبب في تسجيل خسارة كبيرة للوكالات الخاصة ، فارتفعت الأسعار ، وبدأت الوكالات الخاصة ، تختفي بالتدريج ، وظهور نشاط جديد يتمثل في عملاء يعملون لصالح الصحافة المكتوبة بغية احتكار السوق ، وهذا المجال يخضع للمنافسة غير الشرعية ، مما أدى إلى وجود عمال بقطاع يمارسون نشاطاتهم بطريقة غير شرعية ، الشيء الذي أثر سلبا على القواعد و المبادئ و الشروط العامة للممارسة الإعلانية (89) . وعلى سبيل المثال نسجل أن السوق الوطنية خارج الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، حققت في (1998) رقم أعمال يقارب (416) مليون دج الذي يمثل حوالي (46./.) من رقم أعمال السوق الوطنية.

وفي غياب إحصائيات رسمية ، فإن سوق الإعلان خارج الوكالة الوطنية ترجع إلى الوكالات الإعلانية الخاصة تقدر بحوالي (1./.) فقط ، وهذه الوضعية لا تفسر الزيادة المهمة في عناوين الصحف الخاصة والرغبة في التحكم في معطيات هذا القطاع بالإضافة إلى تكسير روح الاحتكار وكذلك تلبية رغبات ومسااعي المعلنين الملحة والمتزايدة.

ومن أجل تلبية احتياجات المعلنين والجمهور الملتقي فإن الوكالات الإعلانية الخاصة مطالبة بأن تنظم نفسها ، وهذا بغية اقتسام السوق الإعلانية مع الوكالة الوطنية للنشر والإشهار . وهذا التنظيم تزايد منذ 1985 ، أين قامت الوكالات الخاصة بعملها وفق طريقة تجريبية وذلك بالاستعانة بوسائل تقليدية دون استعمال لوسائل الاتصال الحديثة ، مثل الإنترنت والفيديو فاكس ..... وهذه التكنولوجيات الجديدة في الاتصال دفعت الوكالات الخاصة لتوجيه إنتاج الخدمات بكيفية تضمن مردودية استثمار مرضية . وكانت محصلة هذا التوجيه توسيع المهاجر التي تهدف إلى إنشاء محلات إعلانية جديدة مثل طبع اليوميات ، والنشريات المختصة ، وإقامة علاقات عمل وتبادل للمعلومات ..... الخ . ( 90 )

وللإعلان دور هام على مستوى المؤسسة الجزائرية الجامعية والمجتمع ككل ، ارتبط بطبيعة التغيرات والتحويلات التي شهدتها الجزائر ومؤسساتها في مختلف الميادين لا سيما الاقتصادية منها والخدماتية ، بعد تبنيتها نظام اقتصاد السوق ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي ، وهذا ساهم في ظهور اهتمام كبير بمجال الإعلام ، وتوسيع البحث فيه والعمل به ، وذلك لما له من أهمية كبيرة في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ..... الخ . و كنتيجة لما تعاني منه معظم القطاعات والمؤسسات من اضطرابات وفوضى في تسويق منتجاتها والتعريف بنشاطاتها بات من الضروري القيام بحملات إعلانية قصد جعل هذه المواد والخدمات قابلة للاستعمال ومحل طلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين والمستعملين المحليين والدوليين . ومن هذا يبرز الدور الوظيفي الحيوي للإعلان في واقع المؤسسات والأفراد على حد سواء . ويتجلى ذلك في عدة مجالات وجوانب منها :

1- المجال الاقتصادي : وهناك من يفضل استعمال الإعلان بدل الإعلام الاقتصادي أو الإشهار ، لأن الإعلان يمثل مفهوما واسعا يشمل خلفية سوسيو

اقتصادية وثقافية لكل مجتمع ففي أو ندوة خاصة بالإعلام الاقتصادي التي نظمها اتحاد الصحفيين الجزائريين في أكتوبر (1983) تم التركيز على دور الإعلان في العملية الاقتصادية ، وكذا ترتج السلع والخدمات ، من خلال تحسين وتوسيع قنوات التوزيع والاتصال ، حتى يتسنى للمؤسسات التعريف بنشاطها وخدماتها لدى كافة أفراد الجمهور وفي كل المناطق والجهات . وبذلك فالإعلان يعمل على : ( 91 )

\* حماية نشاطات وخدمات ومنتجات المؤسسة عندما تكون اقتصادية ، وهذا من أجل مواجهة سيطرة الإعلان الدولي على السوق الجزائرية ، إذ كثيرة هي المؤسسات الوطنية التي أهملت الجانب الإعلاني الذي يعتبر أهم عناصر العملية الاقتصادية والتنظيمية ، وأحد أهم مقومات نجاح كل مؤسسة وبدون الحملات الإعلانية لا تتمكن هذه المؤسسات من التعريف بنفسها أو الترويج لخدماتها ومنتجاتها ، مما يتسبب في خسائر معتبرة جزاء بقاء تلك الخدمات مجهولة لدى المجتمع ككل ، أو حصول جمود في التعاملات والتبادلات التي تتم بين المؤسسات وهذه الأخيرة والأفراد. وعلى هذا الأساس كان اهتمام بعض المؤسسات والشركات

بالإعلان ONACO حيث قامت المؤسسة الوطنية الخاصة بتوزيع المواد الغذائية بعرض فواصل إعلانية في التلفزة ، ومن SAA والشركة الوطنية للتأمين برنامجا ANEP جهة أخرى خصت الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ONACO إعلانيا لسنة 1984م وبفضل هذا الاهتمام جاء أنه حسب كانت عملية الإعلان عن حليب "لحظة" قد حققت نجاحا كبيرا من خلال الإقبال الكبير للمستهلكين على هذه المادة ، بعد الفشل الكبير الذي سجلته لعدم توفر استراتيجية تسويقية مستوفاة SUPRAMINE فرينة الأطفال .

\* تقرير خاص بنشاط الوكالة الوطنية للنشر والإشهار 1998 مرجع سابق لكافة شروط الإعلان الناجح . (92)

أنه من الأحسن في النظام SAA ويرى القائمون على الإعلان في الأحادي استعمال الإعلام الاقتصادي بدلا من الإعلان ، وإن كان هذا الأخير أشمل من الأول لكونه يمس كافة المجالات بما فيها الثقافية والفنية..... الخ .

وما يمكن تسجيله في تحليلنا للظاهرة الإعلانية خلال هذه الفترة هو فرع من (سومي تكس) بعد أن DISTRITEX النجاح الذي حققته نهجت استراتيجية إعلانية مبنية على أسس تسويقية ، فغطت السوق الجزائرية ، بعد أن استغلت وسائل الاتصال الجماهيرية في عملية الإعلان حيث حققت المؤسسة أرباحا معتبرة ، مكنتها من تسيطر برنامجا واسعا لعملياتها التصديرية ، وبهذا كانت البدايات الأولى للإعلان في الجزائر وكان الاهتمام الفعلي بدور الإعلان في واقع وعمل المؤسسات الجزائرية . (93)

\* ويظهر دور الإعلان أيضا في تحقيق التكامل بين المؤسسات من جهة وبينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي إذ أن هذه المؤسسات لا تستطيع في جميع الأحوال العمل بمفردها وبمعزل عن حركية الاتصال فيما بينها ، فهي محيرة على التزود بالمعلومات الضرورية لممارسة نشاطاتها وترويج خدماتها ومنتجاتها في السوق في أحسن الظروف . وذلك من خلال توفير جهاز إعلامي للاتصال بينهما يتمتع بكافة الوسائل الملائمة لتحقيق نمو المؤسسات ونجاحها وبالتالي المساهمة في دفع اقتصاد المجتمع نحو النمو والتكامل في جميع الميادين .

\* ويلعب الإعلان من جهة أخرى في ترقية نشاطات المؤسسة وصادراتها أي كفاءتها التسويقية ، وهذا بواسطة دعم السياسة الإعلانية للمؤسسة بتقنيات وأساليب تكنولوجية وعلمية متطورة ومدروسة بدقة . وهذا الدعم نجد ما يبرره في قانون المنافسة الذي تفتنت إليه الحكومة الجزائرية من أجل تشجيع المؤسسات ودفعها للعمال والإنتاج بقوة وتنافسية عالية . (94)

2- في المجال الاجتماعي : من الناحية الاجتماعية يؤدي الإعلان وظيفة حيوية أيضا من خلال: تصحيح بعض العادات الاستهلاكية الفاسدة وبعض السلوكات المضرة بالعمل والتنظيم في المؤسسة الواحدة أو فيما يتعلق بالتعامل مع الأفراد والمؤسسات في المجتمع ككل . فلكل مجتمع عادات استهلاكية تستمد من ثقافته والمجتمع الجزائري تحكمه بدوره عادات استهلاكية يفترض أنها تتماشى مع خصوصياته رغم بعضها يتناقض وثقافة المجتمع الجزائري وهنا تكمن اجتماعية ونفسية علمية لمعرفة الأسباب الحقيقية لمثل هذه العادات والظواهر الاجتماعية الاستهلاكية ، ولأجل هذا الغرض يمكن الاعتماد على فنيات وأساليب معينة لإنجاح كل حملة إعلانية . وبهذا يكون دور الإعلان الاجتماعي في (95) :

\* تربية المستهلك : من خلال توجيهه وتوعيته حتى تتحسن عاداته وسلوكاته الاستهلاكية ، وتتجسد تربيته وثقافته الاستهلاكية التي تضمن توجيه حاجات المستهلك نحو اقتناء السلع والخدمات بعقلانية وبراغمية عالية .

\* خلق نمط استهلاكي مجتمعي موحد : ويكون هذا من خلال توظيف كافة وسائل الاتصال والإعلان المكتوبة والإذاعية والتلفزيونية ، من طرف الجانب الإعلاني الرسمي أو المؤسسات الإعلانية الخاصة ، من أجل ترسيخ عادات وقيم استهلاكية محلية متحررة من كل تبعية ثقافية وأيدلوجية أجنبية وافدة .

3- في المجال السياسي : إضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يلعبه الإعلان بإمكانه أن يحقق أهدافا سياسية ، حيث أن أي حملة إعلانية تقوم بها مؤسسة جزائرية ما تتضمن بعدا وهدفا سياسيا يعبر عن سياسة المؤسسة والدولة الجزائرية ليقدم صورة عن المؤسسة المعلنة والدولة داخليا وخارجيا فالإعلان المحلي يشرح بلغة مناسبة خصائص ومزايا المؤسسة ونشاطاتها ومنتجاتها للجمهور المستهدف في الداخل والخارج ، وكذلك يعمل الإعلان من الناحية السياسية على فك كل أشكال المقاطعة النفسية والثقافية التي تفرضها المؤسسات والدول الأجنبية .

فكم كثيرة تلك الأحكام والانطباعات التي تغرسها الثقافات الأجنبية المهمة عن طريق ما تبثه وسائلها وقنواتها الإعلامية على شعوب الدول النامية منها

الجزائر حيث اليوم لم يعد المنتج المادي أو الثقافي مجرد سلعة يتم تبادلها واستهلاكها بل صارت قيمة قافية تعبر عن مستوى الرقي المادي والروحي الذي بلغته تلك الدولة وتميزت به ضمن المجموعة الدولية .

وخلاصة القول : في هذا البحث أن الإعلان يبقى السمة المميزة للمؤسسة العصرية سواء كانت اقتصادية أو ثقافية ، وأن هذا الإعلان ليس مجرد سمة مجردة للمؤسسة العصرية بل يؤدي دورا حيويا في وجودها واستمرارها وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، لهذا يستوجب على كل مؤسسة ومجتمع الاهتمام به وجعله من مقومات ووسائل العمل والإدارة ، إذا ما أريد تحقيق النتائج المتوقعة وتجسيد الأهداف المسيطرة لخدمة المجتمع وإنجاح التنمية الشاملة .

### 3.7.9: العلاقات مع الصحافة وإستراتيجية المؤسسة الجامعية الجزائرية:

تحتل العلاقات مع الصحافة مكانة مركزية ضمن الاستراتيجية الاتصالية لأي مؤسسة ، و منها المؤسسة الجامعية كمؤسسة ثقافية تنتج خدمات . إذ يجب أن يدخل هذا المجال الاتصالي ضمن تخصصات الاتصال الأخرى ، أي كأحد المكونات الكبرى للاستراتيجية الاتصالية الشاملة للمؤسسة ككل و المؤسسة الجامعية على وجه الخصوص . وتمكن خصوصية هذا التخصص أو المجال الاتصالي من حيث كونه أحد أهم التقنيات المختارة للوسائل المستعملة في اتصال المؤسسة . ذلك أم هذا التخصص يهتم بالبيئة التي تنشط و تتحرك فيها المؤسسة ، ثم بمظاهر الخلل ليشخص الأهداف و الوسائل الممكنة ، و من ثم تقديم الحلول المناسبة على مستوى كل مرحلة ، و ذلك ببناء علاقات مستمرة مع الصحافة بهدف تحقيق التكامل و الانسجام الوظيفي بين أهداف المؤسسة و وسائلها و جمهورها من جهة و متابعة التطور الممكن لصورة المؤسسة و دافعية جمهورها الداخلي و الخارجي. ( 96 )

و معروف أن كل استراتيجية في هذه المجالات تقوم على قواعد تتمفصل عادة حول عدة مراحل أهمها ، البحث ثم التفكير ، فالتشخيص و أخيرا التنفيذ ، وهو ما نعالجه بشيء من التفصيل فيما بعد .

و تجدر الإشارة من جهة أخرى أن للعلاقات مع الصحافة تاريخ خاص بدأ و تطور مع انتشار الصحافة المكتوبة منذ حوالي (1830) تقريبا ، حيث شعرت المؤسسات والإدارات وخاصة منها الاقتصادية و الصناعية والعسكرية بحاجتها الماسة إلى تبليغ رسائلها و تمريرها بين الجماهير على غرار ما كان يفعله السياسيون في ميدان الحملات السياسية ودراسة و تشكيل الرأي العام حول قضايا السياسة و الاقتصاد.... (97) ، وإذا رجعنا قليلا إلى الوراء لوجدنا أن فترة الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية كانت نقطة الانطلاق الفعلية للعلاقات مع الصحافة العامة كوسيلتين متكاملتين ، وكانت للتحويلات و الأزمات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسات جعلت هذه الأخيرة تلجأ إلى مختلف أساليب و وسائل الاتصال و الإعلام من إشهار أو إعلان ثم إلى الوكالات الصحافية ، لتحسين صورتها لدى الجمهور العام ، و نتج عن ذلك ظهور وكالات العلاقات مع الصحافة في صورتها الأولى و قد عرف هذا التخصص في الفترة الأخيرة تطورا في أمريكا و دول أوربا إلى درجة أنه أصبح لا ينفصل عن تخصص العلاقات العامة في نشاطاته وأهدافه ووسائله(98).

\* إذ نجد أن كل من العلاقات العامة و العلاقات مع الصحافة تتضمن نشاطا إشهاريا.

\* اهتمام الجمهور بالمعلومات التي توفرها المؤسسات حول السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها .

\* و تنامي و انتشار التشابه بين السلع و الخدمات المقدمة مما استعدى إعلاما إضافيا حول المؤسسات و الإدارات .

\* إضافة إلى ذلك تقلص الاعتمادات المالية المخصصة لاتصال المؤسسة مما شجع القائمين على اتصال المؤسسة على تركيز العناية بشكل كبير بمجال العلاقات مع الصحافة لكونها أقل تقنيات و وسائل اتصال المؤسسة تكلفة .

و تعتبر العلاقات مع الصحافة تقنية اتصالية قائمة بذاتها تلجأ إليها المؤسسة لتحقيق الحاجة الإخبارية المتزايدة للمستهلك أو العميل الذي أصبح لا يكتفي بالرسائل



الإشهارية أو الإعلانية التجارية ، إلى جانب أنها تهدف إلى نشر رسائل إعلامية ذات طابع مؤسستي لتدعيم صورة المؤسسة الخارجية و تروج سلعتها أو إقناع الجمهور بجدوى خدماتها وجدواها.حيث أنه عندما تقوم صحيفة ما بنشر خبرا يخص المؤسسة ، فإن هذه الأخيرة عادة ما تحاول الاستفادة إعلاميا من سمعة الصحيفة و صحفيتها معا. وتبقى فعالية ونتيجة ذلك خاضعة لعدة عوامل مرتبطة بالنشر وموضوعه و توقيته و تخصص الصحيفة و مكانتها في المجتمع.

### 1.3.7.9:تعريف العلاقات مع الصحافة :

إذ نجد أنه من الصعب تعريف العلاقات مع الصحافة بصفة دقيقة وربما يرجع ذلك لاعتبارها فرعا من فروع العلاقات العامة ، حيث "تدخل العلاقات مع الصحف في نطاق المهام المقررة للعلاقات العامة وهي تهدف إلى إقامة واستمرار الثقة مع مديري الأجهزة الصحافية والسينمائية والإذاعية والتلفزيونية ومساعدتهم عند استعمال تلك الأجهزة للمعلومات الواردة من إحدى الشركات أو إحدى المؤسسات العامة أو الخاصة " . و يؤكد هذا المعنى على تكوين علاقة ثقة بين الشركات أو المؤسسات والأجهزة الإعلامي و محاولة الحفاظ عليها ، وعليه فالعلاقات مع الصحافة : هي رسائل إعلامية توجه إلى جمهور عام من خلال وسائط أساسية (أجهزة الإعلام) تربط بين المؤسسة و جمهورها العام.(99)

و على الرغم من ذلك تختلف العلاقات مع الصحافة عن العلاقات العامة كون الأولى توجه إلى جمهور عام ، في حين الثانية توجه إلى جمهور محدد ، و يظهر هذا التحديد بشكل كبير عند اللجوء للصالونات والمعارض و خاصة المعارض الاحترافية أو المهنية أين يكون جمهورها محدد بشكل دقيق.

و يؤكد البعض أن العلاقات مع الصحافة هي ليست جزء من العلاقات العامة (حسب الاعتقاد السائد) بل هي وسيلة خاصة تطورت من صلب العلاقات العامة كتدعيم للإشهار لتكون في خدمة المرسلين (المؤسسات) و الصحافيين إنها تقنية اتصالية قائمة بذاتها تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجة الإخبارية المتزايدة لمستهلك

(100) و بناءا على المعطيات السابقة يمكن القول أن العلاقات مع الصحافة ما هي إلا مجموعة الجهود و الوسائل المنتظمة التي تتضمن استعمال مجموعة وسائل (كالمقابلة الصحفية و المؤتمر الصحفي و الغداء الصحفي... الخ) لتكوين علاقة طيبة و تعاون مع وسائل الإعلام (صحافة مكتوبة و سمعية بصرية ) و جعلها كحلقة وصل تنقل معلومات و أخبار عن المؤسسة للجمهور العم بغرض تحسين صورتها (المؤسسة) و صورة منجاتها أو خدماتها.

وبذلك توفر المؤسسة المعلومات والأخبار التي تشكل المادة الأولية للصحافيين لتحرير مقالهم في مقابل ذلك تضمن المؤسسة موقعا على صفحات المجلات أو الجرائد وحيزا في الفضاء الاتصالي الإذاعي والمتلفز. لكن تجدر الإشارة أم "مصالح الجانبين غالبا ما تتناقض بصورة كلية فالمؤسسة تريد أن تنتشر أخبارها بطريقة تعزز أهدافها ومبادئها، والصحافة تبحث باستمرار عما يحظى باهتمام القارئ والمستمعين والمشاهدين ، بقطع النظر عما يمكن أن تسببه من أضرار لسمعة المؤسسة." (101) وهذا يستعدي الحذر أثناء التعامل مع الصحافة لما لهذه الأخيرة من أهمية بالغة في تكوين وتوجيه آراء الجمهور العام ، بناءا على "المعلومة الشعبية" : "ما كتب في الجريدة هو صحيح" ، وما يعزز موقف هذه المعلومة هو ظهور ما يسمى بالصحافة الحرة التي "بلغت من الأهمية مكانا جعل البعض يطلقون عليها السلطة الرابعة.(102)

و بالتالي باستطاعة الصحافة تضخيم الرسالة الإعلامية المثارة حول المؤسسة إما بالاتجاه السلبي أو الإيجابي و بالتالي "قد تؤدي إلى المساهمة في تأمين أو الحفاظ على صورة المؤسسة و تطويرها " وقد تؤدي بخلاف ذلك إلى نتائج عكسية.

هذا و توجد بعض العناصر الاعتبارية لتكوين علاقة معينة مع الصحافة إذ لتحقيق علاقة ثقة و تعاون مع الصحافة يجب مراعاة بعض العناصر أهمها.(103)

\*تكوين ملف خاص بمجموعة الصحف التي تهتم بنشر موضوعات تخص المؤسسة و تحديد خصائصها و انتشارها ، مع تحديد خصائص قراء هذه الصحف .

\*تكوين قائمة الصحفيين تتميز بالحدثية : "الصحافيين غالبا ما يتغيرون في الشغل فهم يعملون ....على مواضيع مختلفة ، كما يعملون كموظفين دائمين أو مراسلين أحرار " بالإضافة لإمكانية تعاقدهم أو تنقلهم إلى مناصب عمل أخرى خارج الجريدة "فماذا سيكون موقف المسؤول بجريدة حين يتلقى دعوة إلى تغطية ندوة صحفية تنظمها ، و تكون هذه الدعوة تحمل اسم خلفه الذي توفي أو تعاقد منذ أشهر ؟ أو ما هي الفائدة التي ستحصل لنا حين نرسل ملفا صحافيا إلى صحافي غادر العمل منذ سنة ليلتحق بمؤسسة إعلامية أخرى أو بوظيفة إدارية لا علاقة لها بالصحافة ؟ في كلتا الحالتين نحن لم نقم بعملنا كما ينبغي ، و تركنا انطبعا سلبيا عن جدية عملنا لدى من تصله رسالتنا " هذا الانطباع السلبي سينعكس بطبيعة الحال على صورة المؤسسة ككل التي تعمل العلاقات مع الصحافة على تحسينها و تعدها هدفا تسعى إلى تحقيقه بكل أدواتها و ثقلها .

و العنصر الأهم هو الاتصال الدائم و المستمر : فعلى المؤسسة أن توفر المعلومات الضرورية للصحافيين حتى لا يلجؤا إلى مصادر أخرى لإتمام المعلومات الناقصة و في هذا الصدد يقول "الشايب خميس" "إن الإشاعات و الأخبار المستقاة من مصادر أخرى ستكون دائما أسوء من الأخبار السيئة التي نوفرها نحن كأفراد أو كمؤسسات و نعطئها السياق الذي نريدهما" (104) .وبذلك يسمح الاتصال الدائم بالصحافة بتقليل

الإشاعات و توفير المعلومات اللازمة عن المؤسسة كما يساعد على توطيد علاقتها مع الصحافة و تحقيق الثقة المتبادلة و في هذا فائدة مادية و معنوية لا يستغني عنها.

## 2.3.7.9: وسائل العلاقات مع الصحافة : تعتمد على وسائل فترض فيها

أن تكون مناسبة و فعالة منها الكتابية ومنها الشفوية ، و منها ما يجمع بينهما .

أ/الوسائل الكتابية:تتضمن عدة أنواع نذكر على سبيل المثال .

1\* البيان أو البالغ الصحفي: هو ما يصفه "ليبرت تري" العنصر الجوهري في

العلاقات مع الصحافة و يقوم على ثلاثة مقومات هي :

— أن يكون قصير و دقيق ، و يصيب الهدف مباشرة ، و أن يحمل حدث معين ،  
وبذلك يتطلب البيان شروط معينة لتحريره ، لتشجيع الصحافة على الاستفادة منه ،  
وذلك بالالتزام بقواعد التحرير الصحفي والذي تظهر في ذكر عناصر الخبر في أقل  
من ثلاث أسطر من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ وكيف؟ و لا يشترط فيها مراعاة أهميتها و بعدها يمكن أن  
نتوسع في تفاصيل تلك العناصر منتقلين من فالأهم إلى ما هو أقل أهمية.

2\* اللفظ الصحفي:و يعتبر تكملة للبيان الصحفي إذ يحمل شعار المؤسسة و اسمها و

عنوانها ، فهو يهدف إلى إعطاء معلومات واضحة و دقيقة عن الموضوع ، ويمكن  
أن يتم توزيعه أثناء الندوة الصحفية وأية تظاهرة أخرى تقوم بها المؤسسة مثل:  
المعارض و الصالونات كما يمكن أن ترسل إلى من لم يتمكنوا من الحضور لهذه  
التظاهرات .و من أهم مميزات الملف الصحفي (105)

\*إعطاء معلومات شاملة و مفصلة .

\*كثافة المعلومات قد تصل إلى (15) صفحة .

\*الاعتناء بشكل تقديمه.

\*سهولة مفاهيمه لأنه سيعد مرجعا للصحافيين الذين قد لا تتوفر لهم مصادر أخرى  
أو معلومات مسبقة عن الموضوع .إلى جانب الملف والبيان الصحفي نجد كذلك  
المقال المعد مسبقا (المكتوب و المراسلات الصحفية).

ب/ أما الوسائل الشفوية:فتبرز إما في شكل المقابلة الصحفية أو المؤتمر الصحفي:

1- فالمقابلة الصحفية :تكون إما بطلب من الصحفي أو بطلب من مسؤول المؤسسة ،

كما يمكن أن تتم مع الصحافة المكتوبة أو مع الإذاعة (الراديو) أو مع التلفزة.

2- في حين أن المؤتمر الصحفي : يتم مع مجموعة من الصحفيين يعملون لدى صحف ومجلات مختلفة، كما ينبغي أن يكون موضوع المؤتمر ذي أهمية بالغة يجلب اهتمام الصحافة و يثير اهتمام الرأي العام ، و قد قسم "ليبرت تري " مدة المؤتمر الصحفي إلى ثلاث فترات:

الفترة الأولى: يقدم فيها العرض (من 30 إلى 6 دقيقة).

الفترة الثانية : تخصص ل طرح أسئلة الصحفيين و الإجابة عليها (من 30 إلى 60 دقيقة).

الفترة الثالثة: تجمع بين الفترتين السابقتين (العرض/الأسئلة والأجوبة). كما يتطلب تنظيم المؤتمر الصحفي "المراجعة الدقيقة للمعلومات والإعلام بموضوع المؤتمر و تدريب المتدخلين للتحديث مع الصحافة ، ضبط قائمة المدعوين ، تحديد تاريخ و مكان المؤتمر .

بالإضافة للوسائل السابقة هناك وسائل إضافية تتمثل في العزومات الغذائية (الإفطار و الغداء) والسفر الصحفي والزيارات العملية للمؤسسة. إن هذه الوسائل يتم اختيارها بناء على مجموعة من المؤشرات من حيث أجل الاستعمال و كمية الجمهور المستهدف ،حجم المعلومات التي تستطيع نقلها ، العمر الزمني لرسائلها ، الجاذبية.

ج/المتابعة و التقييم: و تكون العلاقة مع الصحافة خاضعة لمراقبة دائمة و متابعة مستمرة للتأكد من تحقيق أهدافها وبلوغ غايتها .

و يتميز التقييم في إطار تخصص العلاقات مع الصحافة بلجوئه للتقنيات الكمية و ذلك بتكميم عدد العلاقات ، تحقيق التوازن بين تكلفة شراء الفضاء الصحفي ،ومكان تموقع المقال داخل الصحيفة (غير أن الوسائل الكمية غير كافية لتحديد درجة الأثر لهذا تعمل على تحليل المحتوى للقصاصات الصحفية التي تجمع ، للتأكد من نوع الصورة التي تنقلها وسائل الإعلام إلى الجمهور العام ، كما يتم

تحديد درجة الاقترانية بالاستعانة بعدة مقاييس' بالإضافة لبحوث الإذاعة و التلفزة و جماهيرها التي تركز فيها الدراسات على تحديد قدرة المشاهدين على تذكر برنامج معين دون البرامج الأخرى .على العموم فإن تخصصات الاتصال الخارجي ابتداء بالاتصال الإعلاني و العلاقات العامة فالعلاقات بالصحافة تهدف كلها لتوفير معلومات عن المنتج أو المؤسسة و صورتها ، باستعمال وسائل متنوعة و مختلفة يتم اختيارها و تفضيلها تبعا لعدة مؤشرات معينة : كحجم المعلومات ، العمر الزمني والسرعة والجاذبية ، وعدد المستهدفين الذين يمكن بلوغهم ...الخ هذه المؤشرات يمكن استخدامها أيضا للمفاضلة بين تخصصات الاتصال الخارجي و قد حددها "إمري دي ناربون" في تسعة مقاييس على النحو التالي : ( 106 )

\*الوقت المستغرق بين اتخاذ القرار و تنفيذه أي بين اختيار الوسيلة وبداية استعمالها (أجل الاستعمال).

\*ضمان عدم فساد الرسالة قبل و عند النشر .

-قياس مدى سهولة القراءة و مدى استيعاب القراءة ، تمكن استخدام عدة طرق في ذلك : نذكر منها طريقة كلوز و ذلك يكون بعرض النص على عينة بعد حذف منه بعض الكلمات و يطلب من المبحوثين ملئ الفراغات وفقا للسياق ، وتقاس درجة الإنقرائية بنسبة نجاح المبحوثين في ملئ الفراغات بالكلمات المحذوفة نفسها أو مرادفها .

\*إمكانية تكرار البث خلال فترة معينة (عادة السنة).

\*حجم المعلومات القابلة للنقل في حصة إعلامية واحدة.

\*تكلفة إعداد صناعة الرسالة (الاستثمار الضروري تبعا لطبيعة الوسيلة).

\*تكلفة نشر الرسالة ، أي تبليغها للمستقبل.

\*كمية الأشخاص المستهدفين التي يمكننا تخصص أو وسيلة معينة من بلوغهم.

\*الكفاءة (الدقة) في بلوغ هدف محدد بناء على مقاييس معينة.

\*القدرة على إضفاء الجاذبية على الرسالة المنشورة .

بالإضافة للمفاضلة بين تخصصات الاتصال الخارجي و بين وسائل كل تخصص فإن نجاح العملية الاتصالية الموجهة نحو المحيط الخارجي يتوقف على مراقبة النشر و الأثر أي المتابعة و التقييم ، حيث يستعين الإعلان بوسائل تقديرية قبل و بعد الحملة الإعلانية (التجارب القبلية والبعدية) أمل العلاقات مع الصحافة فهي تستعمل الوسائل الكيفية والكمية لقياس أثر الحملة الإعلامية في الصحف المتعامل معها ، و تعتمد العلاقات العامة بدرجة كبيرة على سبر الآراء يتم إجراؤها على فئة معينة من جمهورها.

و أخيرا فإن أهداف تخصصات الاتصال الخارجي تتداخل و تتكامل فيما بينها و هذا ما يدفعنا لمراعاة الانسجام و التناسق بين الرسائل الإعلانية و الإعلامية على حد سواء دون إهمال الاستراتيجية الكلية و السياسية العامة للمؤسسة و ذلك بتحقيق أهدافها الاقتصادية بالموازاة مع أهدافها الاجتماعية ، و هذا هو مسعى أي مؤسسة تحاول ترسيخ معالمها في السوق أو في المجتمع المحلي أو الدولي مع توفير كل الوسائل اللازمة لكسب هذا الرهان بما في ذلك تنشيط و تفعيل قنوات اتصالها مع المحيط الخارجي.و في خضم هذه التحولات تجد المؤسسة الجزائرية نفسها أمام ضرورة الاستعانة بالاتصال الخارجي لإعلاء صوتها وتنشيط شبكة اتصالها، وتفعيل دورها الثقافي أو الاقتصادي ، وإن كانت كثيرا ما تصطدم برواسب و آثار المراحل السابقة التي مرت بها هذه المؤسسة طوال مراحل نموها و تطورها .

### **3.3.7.9: إستراتيجية اتصال المؤسسة الجامعية: إن طبيعة المؤسسة سواء**

كانت اقتصادية أو خدماتية ثقافية عامة أو خاصة و الجامعة كمنظ من المؤسسات الثقافية الخدماتية العامة أو العمومية تعتبر نسق مفتوح على محيطه الاجتماعي تجعلها تتفاعل مع هذا الأخير من جوانب عدة :

1- حاجيات الجمهور الجامعي و رغباته.

2- القيم الاجتماعية و الثقافية الموجهة لعملية تعاطي الجمهور مع المنتج المعرفي و الخدماتي للجامعة.

3- وضعية الممارسة الإدارية والبيداغوجية و مختلف محدداتها البشرية و التنظيمية و المادية .

لهذا تعمل المؤسسة على وضع استراتيجية اتصالية تأخذ بعين الاعتبار هذه المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي ، بالإضافة إلى المعلومات ووسائل المؤسسة الخاصة من هياكل و خدمات و وسائل و تنظيمية وأفراد كمصادر معلوماتية تساهم في توفير قاعدة لبناء استراتيجية المؤسسة في مختلف الميادين و خاصة ميدان الاتصال .و من ثم ضرورة تفعيل هذه القاعدة المعلوماتية تنظيما و تطبيقا و ذلك بواسطته :

1- إتقان الرسائل الاتصالية بحيث تكون مفهومة ، و جذابة و مؤثرة ...

2- اختيار الرموز و الرسائل المناسبة لجمهور المؤسسة .

و هذه المعطيات و المتطلبات التي تقوم عليها استراتيجية الاتصال للمؤسسة تندرج ضمن ما عبر عنه أحد المختصين في هذا المجال و هو عندما حدد ثلاث مراحل أساسية لهذه الاستراتيجية<sup>(107)</sup>. « Morel , ph »

1- مرحلة البحث : و تتضمن وصف و تشخيص وضع المؤسسة .

2- مرحلة التفكير : و تكون بتحديد أهداف المؤسسة و تشخيص الجمهور المستهدف .

3- مرحلة التنفيذ وتقوم على تحديد محور الاتصال التي تتمحور حول مواضيع الرسائل و الوسائل و خطة التنفيذ ، و الميزانية .

من هنا يمكن اعتبار أن المؤسسة ، بحكم تفاعلها الداخلي و الخارجي ، تتحرك ضمن أبعاد متعددة منها الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية (تأثيرا و تأثرا) فهي تتحصل على معطيات بعضها متوقع يسهل التحكم فيه مثل الأموال و التجهيزات.....و البعض الآخر صعب التحكم الدوافع و الحاجات،القيم و الاتجاهات،و



التحولات غير المتوقعة . وهذه المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات أو نتائج تتفاعل مع المحيط يعبر عنها بالمنتجات و الخدمات.و تتوقف استمرارية المؤسسة كنسق مفتوح على استمرار و بقاء علاقات المؤسسة مع المحيط الخارجي من خلال العلاقات مع الصحافة ، و هذه الاستمرارية تظهر من خلال قدرة المؤسسة على إعطاء منحى ملائم للعلاقات مع المحيط ، و من ثم التكهن بما يحدث في مجرى أحداث هذا الواقع.فالمؤسسة أين كانت و منها الجامعية ملزمة بمراعاة هذه المدخلات عند صياغة استراتيجيتها الاتصالية ، باعتبار أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية في تفاعل المؤسسة مع محيطها المتشعب في أبعاده الاقتصادية و الثقافية و السياسية ...الخ. فهي تتصل مع جمهورها المتنوع و المتعدد بهدف الكسب و تعزيز مركزها و تحسين صورتها . و تعتمد في ذلك على عدة خطط و استراتيجيات منها الإقناعية ، عن طريق الإعلان الذي يخاطب العقول و النفوس أو استراتيجيات الثقة باستعمال العلاقات العامة لتعزيز و تدعيم صورتها العمومية .... الخ. (108)

هذا و أن جميع تخصصات اتصال المؤسسة تتطلب تنظيم و تختلف في أهميتها و تعتبر العلاقات مع الصحافة التخصص الاتصالي الذي يتطلب التنظيم الأكثر اندماجا في المؤسسة و المزيد من المجهودات الداخلية لتعويض قلة اللجوء إلى الوكيل الخارجي.و هنا تبرز أهمية تنظيم مصلحة الصحافة لكل مؤسسة بحيث يفترض أن تكون لها مصلحة لإرسال و استقبال الرسائل و البيانات من خلال البريد الصادر و الوارد مثلا أو من خلال وسائل أخرى تستمد من واقع المجتمع و تكنولوجيات الاتصال التي يتوفر عليها .و العلاقات مع الصحافة باعتبارها من الوسائل الاتصالية الهامة التي بواسطتها تتفاعل المؤسسة مع محيطها و جمهورها الخارجي لتحقيق أهدافها المادية و المعنوية و ترقية قدرتها على العمل و التأثير في هذا المحيط بما يضمن لها استمرارها و نجاحها . تتضمن دورها و تقوم على وسائل معينة منها .

### 1- وسائل العلاقات مع الصحافة:

أ/الوسائل الكتابية : و التي تتألف من عدة وسائل أخرى أهمها .

1-البيان الصحفي :وهو أبسط الوسائل وأكثرها استعمالا في واقع المؤسسات و الإدارات بغض النظر عن نشاطها و حجمها ،و لما كان موجها لجمهور الصحافيين ، فيشترط فيه أن يكون منسجما مع أسلوب تحريرهم الخاص،لأنه موجه أصلا للنشر الحرفي ،بالإضافة إلى كونه يتطلب وجود بعض الشروط و الأهداف الأخرى. ومنها على سبيل المثال :

\*أن يقدم معلومة واحدة حقيقية و أنية محررة باختصار لا تتجاوز صفحتين و متضمنة جملة من العناصر هي (109).

التحديد: تبعا لقاعدة الأسئلة الخمس :أين،من،لماذا؟،متى؟،ماذا؟.

البناء: و فيه يتم ذكر العناصر الإعلامية المرتبطة بالحدث الذي يهم القائم بالبيان الصحي لدى المؤسسة .

الرأي: و يتضمن تعليق المرسل على الحدث أو المشهد ورأيه فيه .

الخاتمة: و تأخذ هيئة استشهاد حرفي .

و على العموم يتكون البيان الصحفي العادي من فقرات محدودة مجموع أسطرها لا يتعدى (25) سطرا ، و يوجه عادة هذا البيان إلى الصحافة اليومية تحت اسم ظرف الاستغلال و النشر خلال (5) أيام على الأكثر وهذا بخلاف الملف الصحفي الذي يوجه للمجلات و الدوريات في غضون أسبوعين أو ستة أسابيع . و ينصح هنا بعدم إخفاء هوية المرسل و المستقبل لتمكين كل منهما من الحصول على مبتغاه (110) في معرفة مصدر المعلومات و ثمان سرعة وصول البيان .

2-الملف الصحفي: و هو كوسيلة اتصالية للمؤسسة يتكون من مجموعة معلومات تعالج موضوعا واحدا و توزع في مناسبات خاصة مثل المؤتمرات و الندوات الصحفية والمعارض التي قد تنظمها المؤسسة أو تشارك فيها (111).وللملف الصحفي نفس اعتبارات البيان الصحفي إلا أن هناك أمور تميزه منها:

\*أن معلوماته تستغرق مدة طويلة .

\*المعلومات المهمة فيه موثقة .

\*شكل تقديمه له أهمية أكبر من تلك التي للبيان بسبب كبر حجمه وتنوع معلوماته.

و يتكون عادة من العناصر التالية :

\*تاريخ المؤسسة .

\*المؤسسة بالأرقام من حيث النتائج و التوقعات.

\*البيان الملخص للبيانات المهمة .

\*أنواع السلع و الخدمات .

\*التطبيقات.

\*المسيرون.

و يفضل أن يرفق الملف الصحفي بالصور المعرفة ، و أن يتراوح عدد

صفحاته ما بين (10) إلى (15) صفحة . (112)

3-المقال المعد مسبقا : ويكتب عادة من طرف المرسل بناء على كلب الإعلامي

لتغطية موضوع بعينه، و قد ينشر مرفقا بإمضاء المرسل أو بدونه و يتميز عن

الإشهار أو الإعلان بكونه مجانا.

4-المراسلات و النشرات العامة: و هي عبارة عن صفحة أو مجموعة صفحات ،

و يهدف من ورائها بالدرجة الأولى المحافظة على استمرار العلاقة و انتظامها بين

الصحافيين و غيرهم ، و ذلك من أجل تحقيق نتائج مادية و معنوية على المستوى

البعيد و تتم هذه العملية بصورة احترافية . (113)

ب/ الوسائل الشفوية : و تشمل عدة أنواع من وسائل الاتصال الخارجي بعضها

تمت الإشارة إليها من قبل مثل المقابلة ، و الهاتف ولكن من جوانب أخرى و يتم

الآن تناولها بكيفية أخرى .

1-المقابلة: مع ممثلي الصحافة المكتوبة أو الإذاعية أو التلفزيونية ، و هي صعبة

التحكم ، لأنها تحدث التقابل و التفاعل المباشر بين مصالح مختلفة وللمقابلة تقنياتها

المعروفة كما يحددها و يضبطها علماء المنهجية من حيث موضوعاتها وطريقتها

،ومدتها و أهدافها .

2-الهاتف: وهو من أسهل الوسائل الاتصالية استعمالا و أسرعها ، وسواء كان ثابتا أو نقالا ، و تزداد أهميته عندما يستعمل مهنيا ، و من ثم فهو يتطلب بعض المهارات المتعلقة بالحديث و الحوار، و قد يكون من جهة أخرى وسيلة للمقابلة غير الحضورية مع الصحافة المكتوبة .

3-المؤتمر الصحفي : و يعتبر هو الآخر من وسائل العلاقات مع الصحافة ذات الأهمية العلمية و المهنية و حتى من جانب بناء العلاقات الإنسانية و علاقات العمل مع الأفراد و الجماعات ، و عادة ما يكون المؤتمر مع مراسلي وسائل الإعلام ، وخاصة منها المكتوبة كالصحف اليومية و المجلات ، ويستهدف جمهورا واسعا و غير متجانسا أحيانا و ينعقد خلال فترة معينة و يدعى إليه مختصين بواسطة إعلان عام أو دعوات فردية .

و ينعقد كلما كانت هناك ضرورة يفرضها موضوع إجباري هام سواء أكان طارئاً أو مبرمجا ، و يؤخذ في كل ذلك بعين الاعتبار الوقت المناسب للصحافيين مما يساعد على تحقيق التغطية الواسعة للحدث في الفترة الصباحية من كل يوم حتى يكن لممثلي الصحف المسائية من إدراج نشاطات و فعاليات المؤتمر و نفس الشيء بالنسبة للإذاعة و التلفزيون و يتطلب المؤتمر الصحفي في تنظيمه توجيه الدعوة لجميع ممثلي وسائل الإعلام المهتمة بمجال نشاط المؤسسة ، و قد تتعداهم أحيانا إلى الوسائل العامة و ذلك عندما يكون موضوع المؤتمر يقتضي ذلك . حيث توجه الدعوة إلى الأخصائيين بصورة مباشرة كما قد توجه الدعوة إلى مسؤولي ومديري التحرير لاختيار ممثليهم في المؤتمر .وحتى يكون تنظيمه محكما يشترط إتباع

برنامج زمني دقيق من خلال(115):

\*مراجعة دقيقة للمعلومة الرئيسية لموضوع المؤتمر مع التعمق في تحليل جوانبها و إعداد كيفية تقديمها و التعبير عنها .

\*تدريب المتدخلين المبرمجين للتحدث باسم المؤسسة أمام الصحافة مع تحضير الأجوبة على الأسئلة المتوقعة .

\* ضبط قائمة المدعويين مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية ضعف حضور المدعويين مما يقتضي توسيع قائمة المدعويين .

\* اختيار تاريخ عقد المؤتمر بدقة بالنسبة للمؤتمرات و المعارض الأخرى والأحداث السياسية و الأعياد ..الخ لتجنب تأجيل سبب غياب المدعويين ،أو تعذر حضورهم .  
\* اختيار المكان المناسب لعقد المؤتمر : بحيث يكون عمليا و سهلا لتسهيل تنقل المدعويين ، و تواجدهم بعين المكان .

\* اختيار التوقيت المناسب و تحديد المدة التي يستغرقها ، بحيث تكون غير طويلة و موزعة بشكل يعطى لكل صحفي وقت مناسب للتدخل بالإضافة إلى توفير بعض المعطيات و الشروط المادية و التنظيمية مثل الشارات و المضيفات .

\* وسائل التسجيل و التبليغ بالإضافة إلى الملف الصحفي إن وجد .

\* توقيته المناسب لوقوعه خارج الإنشغالات العادية للصحافيين .

\* تنظيمه بسيط و كلفته محدودة.

\* يوفر جو مريح وجذاب مما يجعل التبادلات والعلاقات أكثر تشخيصا و غنى و يجعل المشاركين أكثر استعدادا و تجاوبا مع الآخرين أطراف العملية الاتصالية خاصة من الناحية النفسية.و تجدر الإشارة إلى أن عدد المشاركين في مثل هذه الحالة الاتصالية يكون محدودا جدا و مع ذلك فإن الإفطار الصحفي يتطلب نفس إجراءات المؤتمر الصحفي تقريبا من تحديد للمدة والتاريخ والمكان والملف الصحفي .

5-الغداء الصحفي : و له نفس مميزات و مزايا الإفطار الصحفي من حيث البعد النفسي الاجتماعي .على أنه لا يجب أن يتخذ شكل الوليمة أو الحفل المطول كما لا ينبغي أن يشمل عددا كبيرا من المدعويين أو يكون على حساب سهولة الحوار و التواصل الشخصي بين الصحافيين ومسؤولي المؤسسة ( 116 ) .و لهذا فإن لطريقة تموقع المدعويين حول طالة الأكل تعتبر نقطة تنظيمية على مستوى عالي من الأهمية بحيث يشعر جميع المدعويين بالمساواة في المعاملة ، و بذلك يفضل توفير طاولة كبيرة تيسر الجلوس حولها لجميع المدعويين مع مسؤولي المؤسسة .

6- السفر الصحافي : و هو مرتبط في وجوده بطبيعة و حجم ونشاطات المؤسسة و هو على هذا الأساس يسمح بإقامة علاقات قوية وحميمية بين المؤسسة و الصحافيين و يشجعهم على الاهتمام بتغطية نشاطات المؤسسة بشكل ممتع و عادة تتجاوز مدته يومين و يتناول موضوع مهم جدا حتى يتضمن للصحافيين رسائل إعلامية ضرورية و يتميز عندما يعرف بسفر الترضية<sup>(117)</sup>. و من الأسباب الداعية لتنظيمية زيارة مركز المؤسسة الأم إذا كان مركزها يقع خارج الوطن أو معرض متخصص بالخارج . و يقوم السفر الصحافي على جملة من الاحتياطات تتطلب قدرا من الدقة و الحيلة إلى جانب وقت طويل بالنسبة للوسائل السابقة الأخرى من هذه الاحتياطات نذكر النقل ، الإقامة ، الإطعام ،... الخ. و يتضمن هذا النوع من وسائل اتصال المؤسسة توزيع ملفا أوليا يحتوي على برنامج السفر الذي يبين أمور خاصة به مثل موضوعه و طبيعة المشاركين فيه ..... إلى جانب برنامج يوزع بعد العودة من السفر يوضح مجريات السفر ، و قد يمد السفر الصحافي لأسباب مختلفة مثل إرسال صور مهنية و شخصية و اقتراح مقابلات و حوارات فردية مع مسؤولين أو إرسال معلومات إضافية..... الخ.

7- الزيارات العملية : و يقصد بها زيارة مؤسسة أحد الزبائن بمعية الصحافيين مع إمكانية معاينة السلع و الخدمات المتوفرة كما هي في الواقع ، و لأجل ذلك يختار أحد الزبائن المقبلين على سلع و خدمات المؤسسة الموردة ، و تكمن أهمية هذه الوسيلة و ما تتضمنه من عمليات في كون أن مقدم السلعة أو الخدمة و المجيب على أسئلة الصحافيين ليس من ممثلي المؤسسة ، بل هو مجرد متدخل حيادي يفترض فيه أن يكون ناقدًا ، و من ثم فمصادقيته عالية .

8- تجريب السلع و الخدمات : و هي وسيلة أخرى من وسائل اتصال المؤسسة الموجهة للجمهور الخارجي ، و تستعمل من طرف الصحافيين قصد تكوين فكرة واضحة و محددة و موضوعية حولها ، مع العلم أن هذه الوسيلة لا تقترح إلا على صحافيي الجرائد التقنية .

و خلاصة القول أن هذه الوسائل الاتصالية التي تلجأ إليها المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية في إقامة و تنظيم العلاقات مع الصحافة لأسباب و أهداف معينة ، تختلف و تتفاوت في أهميتها و نتائجها العملية و لكن كيف يمكن معرفة ذلك ؟ و هل يمكن تحسين نتائج كل وسيلة من الناحية العملية و هذا ما نحاول الإجابة عنه و لو بصورة مختصرة .

## 2- كيفية تقدير أداء وسائل العلاقات مع الصحافة:

لا شك أن لكل وسيلة من وسائل الاتصال دور و وظيفة تحدد مكانتها و وزنها في العملية الاتصالية مهما كان مجالها و إطارها ، و لهذا يجدر بنا في هذه المرحلة من الدراسة أن نقف عند الخصائص العامة لوسائل العلاقات مع الصحافة باعتبارها شكلا من أشكال اتصال المؤسسة وذلك من أجل محاولة تقدير أدائها حسب المؤشرات الأساسية و التي يمكن حصرها في خمسة مؤشرات و هي :  
\*أجل الاستعمال (أي السرعة) ، كمية (حجم) الجمهور (بمعنى عدد أفراد الجمهور المستهدفين) ، حجم المعلومات التي تستطيع نقلها ، العمر الزمني لرسائلها (سواء كانت شفوية أو كتابية) ، الجاذبية التي تضيفها على رسائلها (أي المظهر و شكل العرض المعلوماتي). ولاشك أن هذه الوسائل تتفاوت في درجة تحقيقها لهذه المؤشرات كما أن المؤسسات تختلف و تتفاوت في استعمالها لمختلف وسائل الاتصال مع الصحافة، حيث على سبيل التمثيل ورد في استفتاء أجراه اتحاد المعلنين في فرنسا (أفريل 1998) حول نسبة استعمال المؤسسات (U.D.A) لمختلف وسائل

الاتصال بالصحافيين توصل إلى النتائج التالية. (118)

\*البيان الصحفي (./70)

\*الاتصال الهاتفي (./66)

\*الملف الصحافي (./46)

\*المقابلة (./24)

\*الإطار أو الغداء الصحافي (./22)

\*المؤتمر الصحافي (./19)

\*السفر الصحافي (./07)

\*زيارة المؤسسة (./06)

\*اجتماع عمل (./01)

و على هذا الأساس تكون العلاقة مع الصحافة في الغالب خاضعة لمراقبة دائمة و متابعة مستمرة للتأكد من مدى تحقيق نتائجها و تحقيق أهدافها المادية و التنظيمية . و تتميز عملية التقييم في إطار تخصص العلاقات مع الصحافة باللجوء إلى التقنيات الكمية ، من أجل تكميم كل العمليات و الأنشطة من تقارير و مقالات و ملفات و تحقيقات صحفية ، لتحقيق التوازن بين تكلفة شراء الغداء الصحافي و مكان تموقع المقال داخل الصحيفة ، غير أن الوسائل الكمية تبقى غير كافية لتحديد درجة الأثر أو الدور الوظيفي لكل وسيلة للفضاءات الصحفية التي تجمع للتأكد من نوع الصورة التي تنتقلها وسائل الإعلام إلى الجمهور العام ، كما يتم تحديد درجة الإنقرائية باستعمال عدة مقاييس . بالإضافة لبحوث الإذاعة و التلفزة و جماهيرها

التي تركز فيها الدراسات على تحديد قدرة المشاهدين على تذكر برنامج معين دون البرامج الأخرى. قياس مدى سهولة القراءة و مدى استيعاب القراءة ،يمكن استخدام عدة طرق في ذلك : منها على سبيل المثال طريقة كلوز : و ذلك بعرض النص على عينة بعد أن تحذف منه بعض الكلمات ،ويطلب من المبحوثين ملأ (11) الفراغات وفقا للسياق ، وتقاس درجة الإنقرائية بنسبة نجاح المبحوثين في ملأ الفراغات بالكلمات المحذوفة نفسها أو بمرادفها .

و على العموم فإن تخصصات الاتصال الخارجي من اتصال إعلاني وعلاقات عامة و علاقات مع الصحافة ، تهدف كلها لتوفير معلومات عن نشاطات



و منجزات المؤسسة السلعية و الخدماتية و صورتها ، باستعمال وسائل متنوعة و مختلفة يتم اختيارها و تفضيلها تبعا لعدة مؤشرات معنية كحجم المعلومات ، العمر الزمني و السرعة و الجاذبية، و عدد المستهدفين الذين يمكن بلوغهم.... الخ.

و هذه المؤشرات يمكن استخدامها أيضا للمفاضلة بين تخصصات الاتصال الخارجي و قد حددها "أمري دي ناربون" في تسعة مقاييس وهي (119).

\* الوقت المستغرق بين اتخاذ القرار و تنفيذ أي بين اختيار الوسيلة و بداية استعمالها (أجل الاستعمال).

\* ضمان عدم فساد الرسالة قبل و عند النشر.

\* إمكانية تكرار البث خلال فترة معينة و تكون عادة سنة واحدة.

\* حجم المعلومات القابلة للنقل في حصة إعلامية واحدة .

\* تكلفة (إعداد صناعة ) الرسالة و هذا المقياس يعكس الاستثمار الضروري تبعا لطبيعة الوسيلة.

\* تكلفة نشر الرسالة ، أي تبليغها للمستقبل (الجمهور) .

\* حجم أو عدد الأشخاص المستهدفين الذين يمكن أن تخصص لهم وسيلة معينة لتبليغهم بمعلومات و رسائل معينة .

\* الكفاءة أو الدقة المطلوبة في بلوغ الهدف المحدد بناء على مقاييس معينة .

\* القدرة على إضفاء الجاذبية المطلوبة على الرسالة المنشورة .

بالإضافة للمفاضلة بين تخصصات الاتصال الخارجي ، و بين وسائل كل تخصص ، فإن نجاح العملية الاتصالية الموجهة نحو المحيط الخارجي يتوقف على مراقبة النشر و الأثر ، أي المتابعة و التقييم حيث يتم الاستعانة بالإعلان عن طريق وسائل تقديرية قبل و بعد الحملة الإعلانية بعبارة أخرى القيام بتجارب قبلية و بعدية لتقدير مدى نجاح الحملة الإعلانية . أما العلاقات مع الصحافة فهي تستعمل الوسائل الكيفية و الكمية لقياس أثر الحملة الإعلامية في الصحف المتعامل معها و تعتمد العلاقات العامة بدرجة كبيرة على سبر الآراء التي يتم إجراؤها على فئة معينة من جمهورها و تبقى أهداف تخصصات الاتصال الخارجي تتداخل و تتكامل فيما بينها ،

وهذا ما يجعلنا نراعي الانسجام و التناسق بين الرسائل الإعلانية و الإعلامية على حد سواء ، دون إهمال الاستراتيجية و السياسية العامة لمؤسسة وذلك بتحقيق أهدافها الاقتصادية والبيداغوجية بالموازاة مع أهدافها الاجتماعية و الثقافية ، وهذا هو ما تصبو إليه أي مؤسسة تحاول تدعيم وجودها و تأكيد قوتها في الساحة الوطنية و الدولية مع توفير كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة ، بما في ذلك تفعيل قنوات اتصالها مع المحيط الخارجي و في خضم هذه التحولات و الأبعاد تجد المؤسسات الجامعية الجزائرية نفسها مضطرة إلى الاستعانة بالاتصال الخارجي للتعريف بنفسها و إيصال صوتها وتنشيط شبكة اتصالاتها و تفعيل دورها الثقافي و الخدماتي رغم التحديات الراهنة و انعكاسات رواسب الماضي.

وهكذا يبدو اتصال المؤسسة الخارجي يحتل مكانة متميزة ولا يقل أهمية وخطورة عن الاتصال الداخلي، من حيث أنه هو الذي يصنع سمعة المؤسسة ويحسن صورتها ويقوي روابطها مع الجمهور الخارجي من الأشخاص والمؤسسات. كما تبين لنا أن وسائل الاتصال في المؤسسة عامة والمؤسسة الجزائرية خصوصا، على الرغم من كثرتها إلا أن دورها متفاوت من مستوى إلى آخر، وذلك حسب الظروف وخبرة القائمين على الاتصال في المؤسسة، إضافة إلى كون أن لهذه الوسائل تأثير على العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة أو بين العاملين فيما بينهم وبين غيرهم من الأشخاص والمؤسسات التي تكون البناء التنظيمي للمجتمع وبذلك كانت دراسة هذه الجزئية تشكل إحدى أبعاد مشكلة الدراسة.

## هوامش الفصل

- 1- خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997. ص.: 50
- 2- حسين عبد الحميد احمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997. ص.: 315
- 3- احمد عادل راشد: الإعلان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981. ص.: 202
- 4- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق. ص.: 316
- 5- خيري خليل الجميلي: مرجع سابق. ص.: 55

- 6- احمد عادل راشد: مرجع سابق. ص:204.
- 7- عبد المنعم شوقي: تنمية المجتمع وتنظيمه، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982. ص:173.
- 8- حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سابق. ص:297.
- 9- المرجع نفسه:ص:289.
- 10- خيرى خليل الجميلي: مرجع سابق. ص:98.
- 11- دليو فضيل: اتصال المؤسسة " إعلان، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة"، القاهرة، 2003. ص:112.
- 12- احمد عادل راشد: مرجع سابق.ص:214.
- 13- طه عبد العاطي نجم: الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998. ص:495.
- 14- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة "المدخل الاتصالي"، دار الفجر، مصر، 1995. ص- ص: 22-25.
- 15- كيت كينان: أساليب الإقناع الإداري، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2001. ص- ص:27-29.
- 16- مكايي حسن عماد: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية،(ط2) القاهرة، 1997. ص:39.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001. ص- ص: 46-48 .
- 18- حنفي محمود سليمان: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1980. ص- ص: 86-88.
- 19- فؤاد أبو إسماعيل: إدارة الأفراد مدخل سلوكي،(ط2)مكتبة النهضة القاهرة، 1987. ص-ص 121، 123.

- 20-صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1986. ص115 - ص: 128.
- 21-زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1989. ص-ص: 209 - 211 .
- 22-عادل حسن : إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1982. ص-ص : 153 - 156
- 23-المرجع نفسه :ص : 159 .
- 24-صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق.ص-ص : 62-63 .
- 25-ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، المركز المصري الحديث، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1989. ص-ص: 373 - 374 .
- 26-عبد الرحمن عبد الباقي: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة 1979. ص-ص: 230-2323 .
- 27-ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية.مرجع سابق ص-ص: 382-383.
- 28-عادل حسن : إدارة الأفراد ، مرجع سابق. ص:161 .
- 29-عبد الوهاب احمد عبد الواسع : كتاب في إدارة الأفراد، دار تهامة، جدة، المملكة العربية السعودية، 1981.ص-ص : 242-243 .
- 30-علي السلمي: سياسات إستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة دار المعارف، القاهرة، 1983.ص-ص: 206-208 .
- 31-المرجع نفسه :ص-ص: 227-228 .
- 32-عاطف عبيد: إدارة العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية الطبعة الثامنة، القاهرة، 1989.ص-ص:311-313 .
- 33-علي السلمي: سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مرجع سبق ذكره.ص-ص:216-218 .

34-رفاعي محمد رفاعي: أثر المعوقات البيئية على أداء الإدارة في القطاع العام، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1949.ص: 314-315 .

35-منصور احمد منصور : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت، 1983.ص-ص: 189-190 .

36-منصور احمد منصور :التخطيط والتطوير للموارد البشرية في دول الخليج، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1983.ص- ص: 157-159 .

37-منصور احمد منصر : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره .ص-ص : 202.-203

38-منصور فهمي: إدارة القوى البشرية في الصناعة، الجزء الأول، ، دار النهضة العربية، الطبعة الخامسة، القاهرة، 1981.ص-ص351-353 .

39-المرجع نفسه:ص : 360.

40-beachs, dale : personnel the management at workath edition, Macmillan publishigco, new York, 1980.pp : 106-107 .

41-frecnch, (w.l) : the personnel management process human resources administration and development, ath edition , Houghton Mifflin company Boston, 1987. pp: 20-22.

42-عليان عبد الرحمن محمود : دور نظم المعلومات في قرارات التفاوض،

مجلة التكاليف العدد 16. الجمعية العربية للتكاليف: 1988.ص-ص16-17 .

43-delberg (a .l) : the management of decision-making within the firm the ree strateges for three types of decision making « , acadé my of management Jo, december 1978.pp : 329-339 .

44-عبد الرحمن عبد الباقي عمر : الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 1973.ص-ص 124-125 .

45-المرجع نفسه :ص: 130.

46-فؤاد ابو اسماعيل : إدارة الأفراد "مدخل سلوكي"، مرجع سابق. ص-ص: 136-135.

47-عبد الوهاب احمد عبد الواسع : كتاب في إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره. ص-ص 252-251 .

48-عاطف عبيد : إدارة العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره. ص-ص 316-315.

49-منصور احمد منصور : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره. ص- ص: 203-202 .

50-Andersondraun(D : L) : information analysis in management accounting ; (ed) wiley, sons, n .yu.s.a, 1980. pp : 53. 54 .

51-منصور فهمي : إدارة القوى البشرية في الصناعة، مرجع سبق ذكره. ص.: 372.

52-walton .(T.F) : communication and data management, wilex, sons, tornto , 1983.pp : 372-373.

53-عبد الرحمن عبد الباقي عمر : الاتصالات في مجال الإدارة، مرجع سبق ذكره. ص : 131.

54-حنفي محمود سليمان : إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره. ص : 93.

55- Deplas, (Bernard) et verdier (Henri): la publicité universitaire de France, paris,1974.p.p :8-9.

56- دليو فضيل: اتصال المؤسسة: "الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001. ص- ص: 65.-66.

57- الشايب خميس: مدخل إلى العلاقات العامة "دليل الطالب والمؤسسة، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1997. ص- ص: 276.-277.

58- دليو فضيل: مرجع سابق. ص.: 67.

59- MUCCNELLI (ALEX) : les sciences de l'information et de la communication, hachette, 2 édition revus, paris,1998.p :12.

60- جودت ناصر محمد: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998. ص-ص: 112.

61- الشايب خميس: مدخل إلى العلاقات العامة، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1997. ص: 117.

62- المرجع نفسه: ص: 145.

63- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، (ط5)، القاهرة، 1984. ص: 349.

64- الحلبي حسين : مبادئ العلاقات العامة، منشورات عويدات، بيروت، 1980. ص: 12.

65- المرجع نفسه: ص: 87.

66- الشايب خميس: مرجع سبق ذكره. ص: 41.

67- المرجع نفسه: ص: 42.

68- المرجع نفسه: ص: 49.

69- الحلبي حسين: مرجع سبق ذكره. ص-ص: 49-51.

70- الشايب خميس: مرجع سبق ذكره. ص: 105.

71- MUCENELLI (ALEX) :op. cit. . p-p :54-55.

72- I bid. P :58.

73- Morel (Philippe) : la communication d'entreprise, Belgique, campine, tournai, 2000.p :55.

74- I bid. P :62.

75- عبد الحارث البخشونجي حمدي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000. ص- ص: 122.123.



- 76- المرجع نفسه: ص.:125
- 77- الوكالة الوطنية للنشر والإشهار : وثائق من مصلحة الأرشيف للوكالة، الجزائر، 1999.
- 78- احمد عادل راشد: مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1980. ص.:466
- 79- نشيم حنا: مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1985. ص.: 317.
- 80- محمد رفيق برقوني وآخرون: فن البيع والإعلان، دار القاهرة للطباعة، القاهرة، (د.س). ص.: 150.
- 81- احمد عادل راشد، مرجع سبق ذكره. ص.:138
- 82- Desrochers (sylvain) : la publicité claire, édition, agence d'arc, Ottawa, 1991.p :13
- 83- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في هندسة الإعلان، الدار الجامعية، بيروت، 1995. ص.:27.
- 84- Déry (cossette) : la publicité en action, 3<sup>eme</sup> édition, 6<sup>eme</sup> tirage, les éditions riguil- internationales, quebec, 1992. p :33.
- 85- مختار التهامي وإبراهيم الداوقوي: مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية، دار المعارف، بغداد، 1980. ص.:15.
- 86- Albau (paul) : psychologie de la vente et de la publicité, 1<sup>ere</sup> édition, imprimerie des presses universitaires de France, vendome, 1988. p :203.
- 87- المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، بيروت، 1986. ص.:406
- 88- محمد عبد الحميد: الاتصالات في مجالات الإبداع الفني والجماهيري ، عالم الكتب، بيروت، 1993. ص.:41

89- محمد الناشر: التسويق وإدارة المبيعات، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سورية، 1997. ص: 485.

90- الوكالة الوطنية للنشر والإشهار: وثائق من مصلحة الأرشيف للوكالة، الجزائر. 1999.

91- Tamine (Abdellah): le management d'une privée de publicité face au monopole de l'état sur la publicité du secteur public, mémoire de D.E.S en management, Alger, 1999. p :18.

92- Ibid. p :22.

93- Ibid. p :28.

94- الوكالة الوطنية للنشر والإشهار: وثائق خاصة، لسنة 1996.

95- دراسة خاصة قام بها مكتب سيغما للاستشارات، جريدة الخبر العدد: 4401 2005.

96- المرجع نفسه.

97- تقرير خاص بنشاط الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، لعام 1997.

98- المرجع نفسه.

99- المرجع نفسه.

100- Tamine Abdellah : op. cit, p.p : 30-31.

101- Ibid, p :33.

102- تقرير خاص بنشاط الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، 1998، مرجع سبق ذكره.

103- المبادلات : مجلة تصدر عن وزارة التجارة، العدد2، مرجع سبق ذكره.

104- المبادلات: مجلة تصدر عن وزارة التجارة، مرجع سبق ذكره.

105- Algérie Actualité , hebdomadaire N 947.op.cit.

106- Algérie Actualité , hebdomadaire N 947.semaine du 8  
au 14/12/1983

107- تقرير الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، لعام 1998. مرجع سبق  
ذكره.

108- المرجع نفسه.

109- احمد عادل راشد، مرجع سبق ذكره. ص.:225

110- دليو فضيل وآخرون: الاتصال في المؤسسة " فعاليات الملتقى الوطني  
الثاني" مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة،  
2003. ص-ص:32.-33

111- المرجع نفسه: ص.:35

112- دليو فضيل: اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره. ص.:106

113-Libart (T) : La communication d'entreprise économisa, paris,  
1998. p.p :49-50.

114- دليو فضيل: اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره. ص.:107

115- المرجع نفسه: ص.:108

116- فرانسيس ج.برجين: الإعلام التطبيقي واستخداماته في تطوير الإدارة،  
الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1995. ص.:19

117- Morel (philippe) : pratique des relations press, dunod, 2001.  
p.p : 66-68.

118- دليو فضيل: اتصال المؤسسة. مرجع سبق ذكره. ص.:111

119-Bruno (henriet) et Boneu (Français) :Audit de la  
communication interne, 2 ,ed d'organisation, PARIS. 1997. p :89.









## الفصل العاشر

### النتائج العامة للدراسة

- 1.10: واقع دور اللغة في اتصال وأداء المؤسسة الجزائرية.
- 2.10: طبيعة نظام الاتصال الكتابي السائد وتأثيراته الإدارية والإنسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- 3.10: نظام الاتصال المطبق ومدى استجابته لمتطلبات العمليات الإدارية في المؤسسة الجزائرية.
- 4.10: وسائل الاتصال المستعملة ومدى ملاءمتها ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- 5.10: تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع اتصال المؤسسة.

هوامش الفصل.

عندما ينتهي الباحث من تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها ، يعود مرة أخرى إلى حيث بدأ ، كي يقوم إلى أي حد استطاع تحقيق الأهداف التي وضعها .ان أهداف البحث العلمي وخاصة الميداني من زاوية منهجية ليس أكثر من اختيار فرضيات البحث بمتغيراتها ومؤشراتها ، أو الإجابة على التساؤلات الأساسية التي انطلق منها البحث .وإذا نجح الباحث في أن يقول : لقد تحققت فرضيات بحثي أو لقد بطلت أو



أنه يجب تعديلها جزئيا ، فإنه في كل هذه الحالات يكون قد حقق أمرا علميا ذا جانبيين هما :

1-أنه ساهم بحسب إمكانياته في حقل البحث العلمي للمشكلات الاجتماعية والاتصالية.

2-أنه تعلم هو نفسه من دراسته منهجية بحث أفضل وعدت قدراته أحسن مما كانت عليه عند بداية البحث .ومن هنا يمكن أن تساءل إلى أي حد حقق هذا البحث المتواضع شيئا من هذه القضايا (Theses) . أن هدف هذا الفصل هو الإجابة على هذا التساؤل ، ومن ثم استخلاص وتقرير عدد من النتائج العامة ، وبالتالي تقديم بعض التوقعات ورسم بعض الأفاق ، قصد ترقية البحث العلمي في هذا الحقل ومعالجة مشكلة البحث والمتمثلة في تشخيص حالة الاتصال في المؤسسة وكيفية استخداماته في تطوير الإدارة في المؤسسة الجامعية الجزائرية مع الكشف عن العلاقة المفترضة بين الاتصال في المؤسسة وأداء الإدارة في المؤسسة الجامعية الجزائرية .وانطلاقا من فرضيات الدراسة الخمس، أسفرت هذه الدراسة عن خمس نتائج كبرى وأساسية تدور حول :

- 1- واقع دور اللغة في اتصال وأداء المؤسسة الجزائرية.
- 2- طبيعة نظام الاتصال الكتابي السائد، وتأثيراته الإدارية والإنسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- 3- مدى استجابة نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية لمتطلبات العمليات الإدارية.
- 4- مدى ملائمة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة الجامعية الجزائرية ودورها في تحسين أدائها.
- 5- تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية في واقع اتصال المؤسسة.

**1.10: واقع دور اللغة في اتصال وأداء المؤسسة الجزائرية** : يتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بعدة خصائص منها ، السرعة وتقديمه لمعلومات مرتدة وتسجيلها

وملاءمة شكله لموضوعاته وتأثيره في السلوك ، وتكلفته المنخفضة ، وأهم ما في ذلك أيضا استخدامه للغة علمية ودقيقة ، تحقق التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية الاتصالية في كافة المواقف والوضعيات ، وذلك من خلال بناء علاقات عمل وتعاون بعيد عن الصراع والفوضى ، فاللغة بهذا المعنى هي الوسيلة الأساسية لاتصال الناس وخاصة في بيئة العمل داخل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية ، حيث يشترط في القائم بالاتصال وفي المقام الأول المسؤول الإداري أن يتمتع بقدرة لغوية معقولة وحصيلة لغوية كافية ، حتى يستطيع أن يؤدي عمله بكفاية ومن الطبيعي أنه كلما ارتقى الموظف في المناصب الإدارية تزداد حاجته إلى الاتصال حتى يصبح قادرا على القيام بأعماله .وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المشرفين المباشرين للعاملين يقضون ما يقارب (74 %) من وقتهم في الاتصال ، في حين يقضي المشرفين غير المباشرين (81 %) من وقتهم في الاتصال ، أما المديرون أو المسؤولون المركزيون فإنهم يقضون حوالي (87 %) من وقتهم في الاتصال .والمشكلة الأساسية في اللغة هي أن كثيرا من الكلمات وخاصة الشائعة تحمل أكثر من معنى ، ذلك أن تعدد المعاني ضروري أحيانا ، لأننا نحاول أن نتحدث عن حاجات وموضوعات لا نهاية لها وكثيرها معقد ، واللغات غنية بمعاني الكلمات ، فنجد مثلا في معجم أكسفورد تسجيلًا لمتوسط (28) معنى لكل من (500) كلمة الأكثر استعمالًا في اللغة الإنجليزية ، فلا عجب أننا نجد صعوبة في الاتصال مع بعضنا ، واللغة العربية من جهة أخرى غنية بمعاني الكلمات ، كما توضحها المعاجم العربية المختلفة بما يفوق المعاجم الأجنبية .

وإذا كانت اللغة بهذا التعقيد والثراء فكيف نستطيع الاستفادة منها في مجال الاتصال وخاصة في المؤسسة منه ، بما ينعس إيجابا على طريقة وكفاءة عمل الإدارة الجامعية ؟لقد انتهت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي تجيب عن هذه التساؤلات ومنها على سبيل المثال :

أ- من حيث اللغة المفضلة في الاتصال :لا شك أن الأفراد يتفاوتون في مستوياتهم وقدراتهم اللغوية بل يختلفون تماما في لغة الاتصال كأن يكون أحدهم ويتقن اللغة العربية والآخر لا يعرف إلا اللغة الفرنسية وهذا من شأنه أن يعيق الاتصال بينهما أو على الأقل يجعله صعبا وأحيانا غير ممكنا وهذه المشكلة قد نجدها كثيرا في واقع المؤسسة الجزائرية ، لهذا ما هي اللغة التي يفضل المبحوثين استعمالها في اتصالاتهم مع بعضهم ضمن بيئة الإدارة الجامعية ؟

وكانت النتيجة أن حوالي (916) مبحوث بنسبة (61,06%) من عينة الدراسة يفضلون استعمال اللغة العربية في الاتصال داخل إدارة المؤسسة الجامعية ولعل هذه النتيجة تجعلنا نستنتج أن اللغة العربية مهمة في واقع المؤسسة الجزائرية الجامعية ، كما أن الجزائريين يميلون إلى اللغة العربية مما يعني أن جلهم يعرف اللغة العربية ، لكن في المقابل كشفت الدراسة عن أن حوالي (35,46%) من عينة الدراسة يفضلون اللغة الفرنسية ، وهذه النتيجة بدورها تقيّد أن اللغة الفرنسية في الإدارة الجزائرية وحتى المجتمع الجزائري تحتل مكانة معتبرة ، وذا بيدوا أمرا طبيعيا نظرا للظروف التاريخية الاستعمارية التي مرت بها الجزائر وعرفت الإدارة الجزائرية ولا تزال تحت التبعية الثقافية واللغوية... إلخ ، بينما نسبة الذين يفضلون استخدام اللغة الدارجة لا تتعدى (03,46%) مما يعني أن الإدارة الجزائرية ومنها الجامعية تستخدم اللغة الرسمية المتخصصة .

ب- من حيث علاقة لغة الاتصال بتحسين أداء المؤسسة الجامعية الجزائرية :إن العلاقة الترابطية بين اللغة والاتصال عامة والاتصال في المؤسسة في أي مؤسسة أو تنظيم اقتصادي أو اجتماعي مثل الذي اتخذناه مجالا مكانيا وبشريا للدراسة ، تبين أن اللغة وظيفة حيوية في قيام الاتصال ونجاحه إلى جانب إعداد وتنفيذ مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ وتنفيذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه... إلخ ، ويمتد أثر هذا الدور للغة إلى ترقية وتحسين أداء إدارة المؤسسة بما يجعل هذه الأخيرة قادرة على تحقيق أهدافها وتجسيد مشاريعها .وقد حاول الباحث قياس هذا الدور

الوظيفي للغة سواء كانت لغة عربية أو فرنسية أو حتى اللغة الدارجة ، فكانت النتيجة أن حوالي (92,20 %) اتفقوا على استخدام لغة مفهومة في الاتصال لدى العاملين أو الأفراد جمهور المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة الجامعية في قيامها بأنشطتها المختلفة ، وهذا يدل مما لا يدع مجالاً للشك أن للغة دور حاسم في واقع الاتصال في المؤسسة وكذا تحسين مستوى عمل الإدارة الجامعية ، بينما إلا نجد إلا حوالي (101) مبحوث من الجامعتين ذكور وإناث ومن جميع المستويات والأصناف المهنية والإدارية أي بنسبة (06,73 %) اعتبروا أن اللغة لا علاقة لها بتحسين عمل الإدارة الجامعية ، وهذه النسبة ليست لها دلالة كبيرة أو تأثير كبير في الحد من دور اللغة خاصة عندما تكون مفهومة من القائمين بالاتصال وأطرافه .

-أما من حيث متى تكون اللغة سبباً قوياً في نجاح الإدارة في قيامها بأعمالها فقد أكدت الدراسة النتيجة السابقة حيث أن حوالي (459) مبحوث بنسبة (29,33 %) من عينة الدراسة اعتبروا أنه عندما تكون اللغة مفهومة تصير سبباً قوياً في نجاح الإدارة الجامعية إلا أن حوالي (365) مبحوث بنسبة (24,33 %) اعتبروا أن اللغة التي تجعل الإدارة ناجحة في أداء مهامها هي التي تكون مناسبة لحاجيات أطراف الاتصال (المرسل والمستقبل) .

-في حين أكد حوالي (269) مبحوث بنسبة (19,73 %) من العينة العامة أن اللغة تؤدي إلى نجاح الإدارة في نشاطها عندما تمكن العاملين من تنفيذ مهامهم وأعمالهم اليومية ، بينما تكون اللغة عاملاً مساعداً في نجاح الإدارة عنداً تزيد في سرعة نقل المعلومات التي تعتبر من أهم مزايا ووظائف الاتصال الفعال وهذا في تقدير حوالي (193) مبحوث بنسبة (12,86 %) من عينة الدراسة .

-وإذا كانت اللغة كعنصر ومقوم أساسي في عملية الاتصال لها دور في تحسين أداء الإدارة ونجاحها ، فإن اللغات تختلف في هذا الدور وتتفاوت أهميتها ومكانتها وهذا ما حاول الباحث إثباته في هذه الدراسة .

ج- اللغة المناسبة لإدارة المؤسسة الجزائرية (الجامعية): لقد كشفت الدراسة عن أن هناك تفاوت أو اختلاف بين اللغات المتداولة في المجتمع الجزائري ومن ثم في مجال الإدارة من حيث ملاءمتها للعمل والتنظيم ، حيث تم قياس هذا المتغير فكانت النتائج كالتالي :

1- يرى أغلب أفراد عينة الدراسة وعددهم (781) مبحوثا بنسبة (54,33%) أن اللغة المناسبة للإدارة ومنها الجامعية هي اللغة الفرنسية وإذا كانت هذه النتيجة متعارضة جزئيا مع النتيجة الأولى المتعلقة باللغة المفضلة ، إلا أن هذه النتيجة إجمالية أي تتعلق بالعينة الكلية (عينة الدراسة) في حين لو نظرنا إلى العينة الجزئية الخاصة بكل جامعة لوجدنا أن عينة جامعة باجي مختار تعتبر أن اللغة العربية هي اللغة المناسبة لعمل الإدارة في المؤسسة الجامعية الجزائرية وذلك من خلال رأي حوالي (324) مبحوثا بنسبة (21,60%) من عينة الدراسة وبنسبة مئوية (46,28%) بالنسبة لجامعة عنابة المقدرة ب (700) مبحوثا ، بينما كانت نسبة أفراد عينة جامعة منتوري الذين اعتبروا اللغة الفرنسية هي اللغة المناسبة للإدارة في المؤسسة الجامعية أعلى نسبيا بما يعادل (491) مبحوثا بمجموع (800) مبحوثا يمثلون عينة منتوري وذلك بنسبة (61,33%) ولعلنا في هذا المقام نستطيع القيام بقراءة أخرى تكميلية حول هذه النتيجة وهي أن اعتبا اللغة الفرنسية هي اللغة المناسبة عند أفراد عينة جامعة منتوري تكشف أن تركيبة مجتمع هذه الجامعة تتميز بكون المنتمين للجامعة وخاصة من الإداريين تعتبر لغة تعليم وتكوين معظمهم هي اللغة الفرنسية .

2- ومن ناحية أخرى بينت الدراسة أن اللغة العربية تعد اللغة المناسبة للإدارة من وجهة نظر حوالي (594) مبحوثا بنسبة (39,60%) من عينة الدراسة ومع هذا تبقى اللغة العربية تحتل مكانة مؤثرة ومعتبرة إذا ما أخذنا في الاعتبار الصعوبات المادية والإدارية والنفسية التي تعترض استعمال اللغة العربية في الإدارة وفي جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر .

3- وتبقى اللغة الدارجة لغة أو لهجة غير مرغوبة ولا متداولة في الإدارة الجزائرية وخاصة منها الإدارة الجامعية إلا في حدود ضيقة جدا لا تتعدى نسبة (08,33%) بالنسبة لعينة الدراسة ، مما يدل أن الإدارة الجزائرية تحرص على استعمال اللغة الرسمية المتخصصة سواء كانت العربية منها أو الأجنبية وفي مقدمتها اللغة الفرنسية باعتبارها اللغة الأولى في الإدارة اليوم من حيث الاستعمال وهذه الظاهرة المتمثلة في هيمنة - تفوق - اللغة الفرنسية في المعاملات والممارسات الإدارية له ما يبرره ماضيا حاضرا.

4- وهذا ما أراد الباحث الكشف عنه من خلال البحث عن طبيعة المبررات التي جعلت كل مبحوث يختار اللغة المناسبة لعمل الإدارة الجامعية ومن ثم العمل الإداري في كل المؤسسات على اختلاف أهدافها ونشاطاتها في المجتمع الجزائري . وقد جاءت النتائج على النحو التالي :

-يرجع حوالي (595) مبحوثا (46,23%) من عينة الدراسة سبب اختيارهم للغة المناسبة (عربية أو فرنسية) للإدارة بكون الإدارة علم يتطلب لغة دقيقة بمعنى رسمية وعلمية ، وهذا ما يفيد أن الإدارة تعتمد اللغة المتخصصة من الناحية القانونية أو الاقتصادية أو التقنية ... إلخ .وتستبعد اللغة الدارجة التي تطرح صعوبات في الاتصال لكونها تفتقر إلى الضبط والتنظيم والشكلية التي تتسجم مع الإدارة وقواعد عملها .

-يبرر حوالي (511) مبحوثا بنسبة (39,70%) من عينة الدراسة اختيارهم للغة المناسبة للإدارة بكون الإدارة عمل معقد تحكمه قوانين ، وهذا التبرير ينسجم مع اللغة العربية والفرنسية وهما اللغتين الأكثر استعمالا في أعمال وأنشطة الإدارة الحديثة ومنها إدارة المؤسسة الجامعية مجال الدراسة ، بينما ما يعرف باللغة الدارجة لا تصلح إلا في حدود معينة أو ضيقة لعمل الإدارة ، وحل المشكلات لإدارية والتنظيمية لتي تطرأ في كل موقف .

-يعمل حوالي (181) بنسبة (14,06 %) من عينة الدراسة اختيار اللغة المناسبة للإدارة بواسطة أن للإدارة فنله لغة خاصة أي مقننة ومتخصصة وهذا أيضا لا ينطبق إلا على اللغات العالمية ومنها اللغة العربية والفرنسية الشائعتين الاستعمال في الإدارة الجزائرية ، مما يعني استبعاد اللغة الدارجة بحكم أنها لا تستوعب مشاكل ومتطلبات الإدارة الحديثة وحاجات الاتصال في المؤسسة المعقد والتقني .

-أما من حيث ما إذا كانت لغة الإدارة متخصصة بالضرورة : فقد أجاب جل أفراد عينة الدراسة ، بالإثبات إذ نجد حوالي (1287) مبحوثا يرى أن اللغة المتخصصة أو العلمية هي اللغة الضرورية للإدارة الحديثة الجامعية وهؤلاء يمثلون ما نسبته (85,80 %) مما يؤكدون أن اللغة المناسبة للاتصال والإدارة في المؤسسة الجامعية هي اللغة العلمية النحوية وذات التخصص من حيث الموضوع والوسيلة ، بمعنى هي اللغة المهنية والإدارية ، التي ترتبط بالسياق الاجتماعي والاقتصادي للأفراد داخل كل مؤسسة لكون هذا السياق هو الذي يحدد نوعية لخطاب والمناسبة والمتغيرات الاجتماعية والتنظيمية للمشاركين فيه إلى جانب العناصر الأخرى المتداخلة والمؤثرة في كيفية هذا الاستخدام ، وعلى مضمون الرسالة الاتصالية ومعانيها وأهدافها .

وما يمكن أن نخرج به من هذا أن اللغة تظل من أهم مقومات الاتصال الناجح والفعال ومن ثم فإن الإداري أو المسؤول في الإدارة الجزائرية مطالب باكتساب هذه المهارة اللغوية والتحكم فيها ، حتى يتم الإلمام بتقنيات ومتطلبات الاتصال في المؤسسة ، بما يحقق التطور اللازم ي عمل الأجهزة الإدارية التي تشكل البناء العضوي لتنظيم المؤسسة ، ويقرر مصيرها وفعاليتها في التسيير والإنتاج وهذا يجعلنا نؤكد مرة أخرى على الدور الحيوي للغة في العملية الاتصالية خاصة على نطاق المؤسسة كبناء قائم بذاته مفتوح يتأثر بالمجتمع ويؤثر فيه ليعكس حركية المجتمع ونمط عمله وتطوره .

## 2.10: طبيعة نظام الاتصال الكتابي السائد وتأثيراته الإدارية و الإنسانية

في المؤسسة الجامعية الجزائرية :إن الاتصال هو العملية التي من خلالها تتم جميع التفاعلات الإنسانية ، والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي الإدارة ، والعاملون وغيرهما من الجماعات .وللاتصال في المؤسسة أهميته بصفة خاصة ، لأنه المسار الطبيعي الذي يصل من خلاله المعلومات للعاملين والعكس ، كما أن معظم الحلقات في سلسلة أو شبكة الاتصال تتم على مستوى الإدارة ، وذلك لأن الاتصال الصاعد أصعب بكثير في تنميته من الاتصال النازل ، لذلك يحرص أهل الاختصاص والخبرة بترقية أداء الاتصال أكثر مما يدركه المسؤولون ، فليدبرهم المسؤولية والدافعية والمركز التنظيمي ، وحرية الحركة ، وكل ما يستلزمه الاتصال في المؤسسة وينتج نظام الاتصال الفعال عندما يتفاعل جميع الأشخاص والجماعات بفهم وتقبل الأطر المرجعية للآخرين ولا يتحقق كل هذا إلا إذا كان الاتصال في المؤسسة مفتوحا وديمقراطيا يفسح المجال لجميع الفئات بالمشاركة في جميع الأنشطة والعمليات الإدارية .فإلى أي مدى يمكن اعتبار نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية بيروقراطيا (مغلقا)، وهل هو يسمح بالمشاركة للجميع في أنشطة المؤسسة والعمليات الإدارية ، وهل قيام علاقات إنسانية قوية؟

و يزيل مظاهر الصراع و التوتر بين جماعات العمل من عمال و موظفين و مسؤولين ؟ كل هذه الأسئلة توجد لها أجوبة في هذه الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها و في مقدمتها :

أ-من حيث سهولة الاتصال الكتابي بين العاملين و الإدارة :إن الاتصال في أي مؤسسة أو تنظيم بما فيها المؤسسة الجامعية الجزائرية يأخذ عدة اتجاهات و من ثم أشكال و أساليب و أهمها الاتصال الصاعد ، لأنه يعكس مدى مشاركة الفئات الدنيا من أعضاء التنظيم أو العاملين في المستويات السفلى أي المرؤوسين كما يكشف عن مدى انفتاح قنوات الاتصال أمام القاعدة اتجاه الإدارة المركزية و من هذا المنطق حاول الباحث قياس هذا المتغير فكانت النتيجة أن حوالي (1292) مبحثا بنسبة



(86.13 ./.) من عينة الدراسة مارست الاتصال الصاعد من خلال طلب مقابلة المسؤولين في الإدارة ، مما يدل أن هناك إمكانية معتبرة لدى الموظفين المرؤوسين في ممارسة حقهم في الاتصال داخل المؤسسة الجامعية التي تعكس واقع اتصال المؤسسة إلى حد ما في الجزائر .إلا أن محاولة الموظف أو العامل في المستويات السفلى من التنظيم لا يعني تحقيق ذلك دائما على مستوى الممارسة و التجسيد الفعلي لأعمال الاتصال، و لذلك حاول الباحث قياس مدى تحقيق أو تنفيذ عمليات الاتصال التي يقوم بها العاملون ضمن بيئة المؤسسة الجامعية الجزائرية فكانت النتيجة أن حوالي (46.53 ./.) بما يمثل (698) مبحثا كانت محاولاتهم الاتصالية بالمسؤولين داخل المؤسسة الجامعية إيجابية لكن هذه النتيجة تبدو غير كافية بالنظر إلى الذين كانت محاولاتهم في الاتصال الصاعد فاشلة ، و هؤلاء يمثلون نسبة معتبرة بما قوامه (802) مبحثا بنسبة (53.46 ./.) من مجموع أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (1500) مبحثا.و بالنسبة للفئة التي قامت بالاتصال مع المسؤولين في المستويات الإدارية و التنظيمية العليا داخل فضاء المؤسسة الجامعية ، كان الاتصال الصاعد لديهم مقبولا بنسبة (67.33 ./.) ما يعادل (470) مبحثا ، من مجموع (698) مبحثا في حين كانت نسبة (20.48 ./.) منهم يقدر اتصالهم الصاعد سيئ و (12.17 ./.) يقدر نجاح الاتصال الصاعد بالجيد .و في الجملة أن الاتصال الصاعد يجري بشكل مقبول في المؤسسة الجامعية الجزائرية إلا أن (31.33 ./.) فقط من مجموع العينة تتم اتصالاتها الصاعدة بنجاح من خلال معيار موافقة المسؤول لاستقبال المرؤوس و تقدير هذا الأخير لهذا الاستقبال . خاصة من حيث درجة حدوث مقابلة المسؤول للموظف أو العامل المرؤوس ، إذ (45.46 ./.) من عينة الدراسة تعتبر أن القائم بالاتصال الصاعد ينجح في مقابلة المسؤول دائما بينما (35.86 ./.) يقدرون ذلك غالبا ..... و هكذا يتضح أن مؤشرات الاتصال الصاعد تعطس إلى حد كبير أن الاتصال الصاعد سهلا و مفتوحا و هذا يعني في الوقت نفسه قلة المعوقات التي تعترضه و تعيقه ، الأمر الذي قد يؤكد على إمكانية وجود

مشاركة معتبرة للمرؤوسين في عمليات اتصال المؤسسة . و لمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى الجدول : 52 ، 53 ، 54 . و تأكيدا لهذه النتيجة يصف حوالي (615) مبحوثا بنسبة (40.93 ./. ) من عينة الدراسة الاتصال بالمسؤولين سهلا جدا و هذه نتيجة مهمة جدا قد تكشف لنا عن أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية بصفة عامة مرنا و فعالا .

**ب- من حيث انفتاح وانغلاق قنوات الاتصال الكتابي بين الوحدات و الأقسام الإدارية:** جاءت نتائج الدراسة مبينة أن (596) مبحوثا بنسبة (39.72 ./. ) من عينة الدراسة ترى أن قنوات الاتصال الداخلي مفتوحة دائما ، مقابل حوالي (749) مبحوثا بنسبة (49.92 ./. ) يرون أن قنوات الاتصال الداخلي مفتوحة أحيانا ، فقط من جهة ثالثة أن (194) مبحوثا بنسبة (12.93 ./. ) يرون أن قنوات الاتصال الداخلي مغلقة دائما . و إذا كانت قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية الجزائرية مفتوحة إلى حد كبير و في معظم الأوقات . فهل عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة و متاحة تقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة ؟

**ج- من حيث علاقة الاتصال الكتابي بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الجامعية :** إن الإجابة عن هذا السؤال كشفت عنها الدراسة من الجدول (57) حيث أن حوالي (1120) مبحوثا من مجموع (1500) مبحوثا يمثلون عينة الدراسة يقيمون علاقة تلازم بين الاتصال المتاح و المفتوح و العلاقات الإنسانية القوية بين العاملين ، و هؤلاء يمثلون نسبة (74.66 ./. ) ، و لعل هذه النتيجة تثبت أن كلما كان الاتصال الداخلي متاحا كلما ازدادت العلاقات الإنسانية قوة ، و بهذا يصبح الاتصال مقوما هاما في التنظيم و الإدارة الحديثة من جهة و متطلبا أساسيا في قيام العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة الجامعية سواء كانوا مسؤولين أو مرؤوسين ، و في المقابل كشفت الدراسة عن أن حوالي (253) مبحوثا بنسبة (16.83 ./. ) يرون أن لا علاقة بين الاتصال المتاح و قوة العلاقات الإنسانية ، و هذه نسبة منخفضة نسبيا ، و تؤكد أن هذه النظرة لا تعكس حقيقة الدور الوظيفي للاتصال على العلاقات

الإنسانية .و إذا كان الاتصال المتاح يقوي العلاقات الإنسانية ، فهل ضعف الاتصال يخلق الصراع بين العاملين و الإدارة داخل المؤسسة الجامعية ؟

1-لقد بينت الدراسة الميدانية أن حوالي (977) مبحوثا بنسبة (65.13 ./. ) من أفراد عينة الدراسة ، أكدوا بأن ضعف الاتصال الداخلي يسبب الصراع الداخلي أو قوة أو ضعف العلاقات الإنسانية .و هذه النتيجة لها ما يبررها في الدراسة النظرية من خلال بعض التجارب و الكتابات التي قام بها بعض المتخصصين و الباحثين ، حيث أفادت أن الاتصال الفعال الذي من خصائصه تسهيل نقل المعلومات و زيادة سرعة تدفقها بين الأفراد و المستويات الإدارية و التنظيمية . له دوره الحاسم في تفعيل أنشطة الإدارة و تدعيم مهام المؤسسة الجامعية الجزائرية ، و مع ذلك فإن نسبة لا يستهان بها من المبحوثين اعتبروا أن ضعف الاتصال لا علاقة له بظهور الصراع بصورة مباشرة سواء بين الأفراد أو على مستوى جماعات العمل في المؤسسة الجامعية الجزائرية و إنما هناك عوامل أخرى و هذا تبرير منطقي إلى حد كبير ، لكن الشيء الذي لا يغيب على ذهن كل باحث في مجال اتصال المؤسسة هو أن هذا الأخير يبقى من العوامل الأساسية في كل عملية اجتماعية و تنظيمية.و لقياس مدى توفر الاتصال و قدرة العاملين على ممارسته مع أي جهة أو طرف في المؤسسة ، تضمنت الدراسة متغير توفر الاتصال لجميع الأفراد في فضاء المؤسسة على مستوى جميع الاتجاهات. و كانت النتائج أن حوالي (595) مبحوثا بنسبة (39.66 ./. ) يجعلون من سهولة الاتصال معيارا لوفرة الاتصال بعبارة أخرى أنه كلما كان متاحا و العكس صحيح . و في هذه العلاقة نسبة كبيرة من الواقعية و المنطقية .

2- ولكن في المقابل نجد حوالي (40) مبحوثا من عينة الدراسة بنسبة (26.66 ./. ) يجعلون من انفتاح الاتصال معيارا لتبرير الاتصال المتاح لكافة أفراد و جماعات العمل في المؤسسة الجامعية . و هذا أيضا معيار مقبول إلى حد كبير لكنه غير كافي في جميع الأحوال و الوضعيات .و هذا ما ظهر عند حوالي (267) مبحوثا من

عينة الدراسة بما يعادل نسبة (17.80 ./.). حيث أن معيار الكثافة في الاتصال دليل على كون الاتصال متاحا لجميع أعضاء المؤسسة . و في هذا المعيار أيضا كثير من الواقعية و الإمكان و إلى جانب معيار السهولة و الانفتاح و الكثافة ، نجد معايير أخرى اعتمدها بعض أفراد عينة الدراسة لتقييم الاتصال في لمؤسسة و منها معيار الانتظام في الاتصال بنسبة (11.89 ./.). و المعيار الطائفي أي جميع هذه المعايير مجتمعة اعتمدت من قبل فئة قليلة رغم أهمية هذا المعيار و قربه من الصواب و الواقع ، حيث كشفت الدراسة على نسبة (04.75 ./.). فقط تبنت هذا المعيار . و هذه القراءة الكمية الكيفية لهذا المتغير و ما كشفت عنه من نتائج تجعل الباحث يستنتج عدة حقائق أو نتائج منها :

- إن الاتصال الداخلي تحكمه عدة قواعد و شروط إنسانية ، و تنظيمية و مادية.  
 - إن قياس فعالية الاتصال في المؤسسة يتوقف على حجم نتائجه الإيجابية التي يحققها . خاصة على مستوى سرعة نقل المعلومات و كفاية هذه المعلومات و توفرها عند الحاجة إليها .

- مساهمة الاتصال في الحد من عوامل التفكك و الصراع و تدعيم مظاهر التعاون و العمل الجماعي ...

و في ضوء هذه الاستنتاجات قام الباحث بقياس العلاقة بين قلة اتصال العاملين بالإدارة و انغلاق قنوات الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية مجال الدراسة و قد بينت الدراسة أن حوالي (49.72 ./.). من أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن هناك علاقة تلازم بين إجماع العاملين عن الاتصال بالإدارة و انغلاق قنوات الاتصال بالمؤسسة في حين أن (35.59 ./.). من أفراد عينة الدراسة لا يرون في ذلك أي علاقة اقتران طردي و تلازم . و يستنتج من هاتين النتيجتين أن امتناع أو قلة إقبال العاملين على الاتصال الكتابي بالإدارة يخضع لعدة عوامل و أسباب منها انغلاق قنوات الاتصال إلى جانب عوامل أخرى تمثل معوقات الاتصال مثل المعوقات اللغوية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية و حتى المادية المتعلقة بالوسائل و الهياكل

التي يقوم عليها التنظيم و العمل في المؤسسة .كما أن تأثير هذه العوامل أو المعوقات على سير العمليات الاتصالية نسبي أي متفاوتة و تختلف من حالة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ، و حسب طبيعة التنظيم الإداري الذي يميز المؤسسة.

- إلا أن في الوقت نفسه أن الشيء المهم في هذا المجال هو كيف نقلل أو نحد من التأثير السلبي لهذه العوامل و المعوقات على عمليات الاتصال و بالتالي على عمليات الإدارة و نشاطات المؤسسة .

- و نخلص من كل هذا إلى أن دراسة الاتصال ومنه الكتابي في المؤسسات الجزائرية (الجامعية) يقتضي الوقوف على تحليل و تشخيص مكوناته و أبعاده النفسية و الاجتماعية و حتى المادية المتعلقة بالوسائل و الأجهزة التقنية ، إلى جانب بحث الدور الوظيفي في جانبه الإيجابي و السلبي لاتصال المؤسسة عامة والاتصال الكتابي خاصة و علاقة ذلك بمستوى أداء المؤسسة لمهامها الإدارية و أنشطتها الإنتاجية و الخدماتية و أن مثل هذه الدراسة كفيلة بفتح آفاق جديدة في مجال البحث العلمي الاتصالي ، و تقدم أجوبة قابلة للتطبيق و حلول عملية قد يتخذ منها القائمين على إدارة المؤسسات في الجزائر أرضية للتنظيم الإداري العقلاني و التسيير الراشد الذي يميز المؤسسات العصرية في ظل الاقتصاد الحر و تحديات العولمة الاقتصادية و الثقافية ..... الخ.

وانفتاح المجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية والثقافية على المجتمع الدولي، وخاصة منه الاوروبي من خلال الاتفاقيات الاخيرة التي شرعت الجزائر في تطبيقها، مثل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الاوروبي والتمهيد للدخول في منظمة التجارة الدولية.

### **3.10:نظام الاتصال المطبق، ومدى استجابته لمتطلبات العمليات الإدارية**

**في المؤسسة الجزائرية:**بينت هذه الدراسة أن اتصال المؤسسة أصبح عملية أساسية لا غنى عنها في الإدارة الحديثة وبالتالي في واقع المؤسسات والهيئات سواء

الاجتماعية أو الاقتصادية ، ذلك لأن الإدارة اليوم ما هي إلا حسن إدارة الاتصالات ومن ثم عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة مؤسسة معينة ، لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وإتقان وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة .ويمكن أن نستخلص من التحليلات الميدانية الكمية والمقاربات النظرية للدراسة أن الاتصال في المؤسسة يرتبط بإدارة المؤسسة ، ويعمل على تحقيق أهدافها في كل مرحلة أو وضعية تعيشها هذه المؤسسة الجامعية .

- كما أن الاتصال في المؤسسة يفيد في تحقيق وتجسيد عمليات إدارية أخرى لا تقل أهمية مثل التخطيط والرقابة والقيادة والتوجيه والتنسيق والتقويم ...إلخ.

أ- **على مستوى اتخاذ القرارات :** تبين من المعالجة النظرية والميدانية والكيفية والكمية أن الاتصال في المؤسسة أو ما يعرف في بعض الكتابات بالاتصال التنظيمي أو الإداري يعتبر المقوم الأساسي والحاسم في وضع القرارات وتنفيذها ذلك أن عملية صنع واتخاذ القرار في واقع الإدارة الجامعية لها أهميتها الحيوية خاصة عندما تعتمد الإدارة الأسلوب الديمقراطي المفتوح في التسيير والعمل ، حيث وجد أن المؤسسة الجامعية تحاول أن تستفيد من المعلومات التي توفرها قنوات الاتصال المؤسستي الداخلي والخارجي في اتخاذ القرارات التي يتطلبها نشاط الإدارة بشكل دائم ومتصل ، حيث كل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعد في حد ذاتها قرار ، لذلك فإن القرارات لا تقتصر على المؤسسات الإدارية العليا للمؤسسة الجامعية ، بل تمتد إلى كافة المستويات .

وكل هذه القرارات مصدرها وأساس تنفيذها ونجاحها هو الاتصال الفعال ، والإجراءات التي تتطلبها عملية إعداد واتخاذ القرارات ما هي في حقيقة الأمر إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات الإدارية الأخرى ومن تم تنفيذ الأعمال والنشاطات المختلفة ، كما أن التخطيط ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات ، وهذه الأخيرة بدورها ما هي إلا حصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والاتصالات والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة من المؤسسة ، ومن تم ينظر إلى القرارات

التي تتخذ ما هي إلا نتاج جماعي .وفي هذه النقطة بالذات أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن معظم أفراد مجتمع البحث اعتبروا أن دور الاتصال فعال وحاسم في اتخاذ القرارات الإدارية حيث كانت نسبة هؤلاء (1220) (80%) مقابل (280) (20%) فقط وكان موقفهم من دور الاتصال في اتخاذ القرارات سلبي . ومن جهة أخرى كانت إجابات المبحوثين في المؤسسات الجامعتين مجال الدراسة حول مدى ارتباط عملية اتخاذ القرارات واعتمادها على الاتصال جد إيجابية ومتقاربة بين عينتي مجتمع البحث بالجامعتين إذ اعتبر حوالي (504) مبحوث من (700) مبحوث بنسبة (33,60%) من مجموع العينة الكلية للبحث بجامعة باجي مختار أن كل عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة تعتمد وتقوم دائما على طبيعة وفعالية نظام الاتصال السائد بالجامعة ، مقابل حوالي (175) مبحوث بنسبة (11,60%) فقط رأوا عكس ذلك أي اعتبروا الاتصال ليس دائما مصدرا وأساسا لاتخاذ القرارات الإدارية .وإلى نفس النتيجة تقريبا انتهت الدراسة بالنسبة لعينة جامعة منتوري بقسنطينة حيث أكد حوالي (610) مبحوث من جميع فئات جمهور مجتمع البحث ، أي بنسبة (40,62%) أن كل عملية اتخاذ القرارات تتوقف دائما وبالضرورة على الاتصال ومدى فعاليته مقابل حوالي (162) حالة مبحوثة بنسبة (10,88%) فقط لم توافق على ذلك وهي كما هو واضح نسبة منخفضة ، وفي نفس الوقت تبين مدى وعي واهتمام المستخدم الجزائري بأهمية الاتصال في المؤسسة في تنظيم العمل وإدارة المؤسسات عامة والجامعية خاصة ، ومع ذلك نجد هناك فئة من الجمهور المبحوث ليس على اهتمام وبالتالي لم يتبلور لديه موقف واضح تجاه هذه المسألة إلا أن تمثيل هذه الفئة ضئيل إذ لا يتجاوز (28) حالة أي ما نسبته (01,86%) من مجموع عينة البحث بالنسبة لعينة جامعة منتوري و (21) حالة بنسبة (01,44%) بالنسبة لعينة جامعة باجي مختار . ويمكن أن نستنتج أيضا من هذه الحقائق أن موقف المبحوثين بجامعة منتوري أقوى وأكثر إيجابية نسبيا من موقف المبحوثين بجامعة باجي مختار ، الأمر الذي يمكن رده إلى

ضخامة الهيكل والبناء التنظيمي بجامعة منتوري وقدم تجربتها في الإدارة وانفتاحها على تجارب الإدارة العصرية في الجامعات العالمية وخاصة الأوروبية. كما تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة ترقية الاتصال ونشر ثقافة المعلوماتية بين الأفراد من عاملين وموظفين وإطارات ... حتى ترتقي عملية اتخاذ القرارات وتخلوا من الأخطاء باعتبار أن الأداء الإداري الجيد قوامه القرارات الصحيحة. هذا على مستوى اتخاذ القرارات ، أما من حيث علاقة نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية ودوره في دقة وسلامة تنفيذ القرارات في المؤسسة الجامعية فقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

1- أن غالبية المبحوثين في جامعة باجي مختار اعتبروا أن فعالية وسلامة تنفيذ القرارات وحتى الأعمال المشروطة دوما بوجود نظام قوي للاتصال بالمؤسسة ، ذلك أنه لا يمكن تصور قرارات سليمة وحسن تنفيذها في واقع المؤسسة بدون الاعتماد على نظام قوي للاتصال وجاء هذا بتصريح حوالي (478) مبحوث من (700) مبحوث ينتمون إلى العينة الجزئية الممثلة لجامعة باجي مختار بنسبة تعادل (31,86 %) من مجموع عينة الدراسة البالغة (1500) مبحوث بينما (51) مبحوث بنسبة (03,40 %) اتخذوا موقف حيادي بدون موقف وهذا إقرار صريح وتأكيد صريح على أن دور الاتصال كبير في كافة مستويات عملية القرارات التي تعتبر العملية الأكثر تناولا وممارسة في أعمال الأفراد والجماعات داخل وخارج إدارة المؤسسات باختلاف نشاطاتها .

2- وإذا حاولنا الكشف عن نتائج الدراسة حول هذا المؤشر بالنسبة لعينة جامعة منتوري فقد كانت أيضا قريبة جدا من نتيجة جامعة باجي مختار ، حيث أن حوالي (577) مبحوث من (800) مبحوث يشكلون عينة جامعة منتوري بنسبة (38,46) % من عينة الدراسة البالغة (1500) مبحوث أبدوا نفس الرأي أو الموقف تجاه دور الاتصال الفعال في فعالية وحسن تنفيذ القرارات في إدارة المؤسسة الجامعية ، رغم أن هناك (166) مبحوث بما يعادل نسبة (11,06) % من العينة الكلية



للدراسة اعتبروا أن تنفيذ القرارات وإتقان هذه العملية ليس مشروط بوجود نظام فعال للاتصال داخل المؤسسة الجامعية وما يمكن أن نستنتجه هنا هو أن الاتصال الجيد والفعال مقوم وشرط ضروري لحسن تنفيذ القرارات خاصة الحاسمة منها وفي وقتها حيث تزداد أهمية الاتصال في المؤسسة كلما كان حجمها كبير وأنشطتها مكثفة ، ونمط التسيير والإدارة عصري ومتطور ، هذا ما يفسر التفاوت النسبي وإن كان بسيطاً بين موقف المبحوثين في جامعة منتوري مقارنة بموقف المبحوثين بجامعة باجي مختار وهذه الحقيقة وردت في المعالجة النظرية والدراسات العلمية السابقة التي سبق وأن أشير إليها .

**ب- على مستوى التخطيط:** إذا كان التخطيط هو النشاط الأساسي الذي يؤثر على الأداء فقد تعودنا على مواجهة مواقف في حياتنا تتطلب تخطيط يشمل مراحل وجوانب الموقف أو المشكل ، فالعامل الذي يحاول أن يحدد مصيره المهني مطالب برسم تصور أو خطة عملية تقريبية لذلك وكذلك الإداري المسؤول الذي يحاول تحقيق أهداف معينة على مستوى مؤسسته ، مطالب بوضع خطة أو خطط تسمح له بتحقيق ما يصب إليه ، ويتوقعه من نتائج وهكذا ... فالتخطيط يعتبر بهذا المعنى أحد الوظائف الأساسية للإدارة العلمية التي تسبق اتخاذ القرارات وتلازمها ، لأن التخطيط يتطلب وضع البرامج والمشاريع المناسبة لتحقيق أهداف معينة. ولكن حتى يقوم التخطيط على الأسس الصحيحة لا بد من توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية ، ويعد توفير هذه المعلومات من جوهر عملية الاتصال ، ولذلك تبدا أهمية الاتصال في التخطيط كبيرة باعتبارها العملية التي بمقتضاها

تتدفق وتتوفر المعلومات التي يتطلبها كل تخطيط راشد وعلمي للأعمال والمشاريع التي يتولاها الإداريون أو تشرع المؤسسات في تنفيذها وإنجازها. ولما كان للتخطيط مثل هذه الأهمية في حياة الأفراد والمؤسسات يمكن أن نتساءل ما طبيعة العلاقة بين التخطيط والاتصال ؟ وهل يمكن قيام تخطيط سليم بدون اتصال ؟

إن هذه الدراسة الميدانية تضمنت إجابة عن هذه التساؤلات ، وكشفت عن هناك اتجاه إيجابي جدا لدى أفراد عينة الدراسة نحو دور نظام الاتصال المطبق حاليا في عملية التخطيط للأعمال والأنشطة الإدارية والاتصالية والبيداغوجية وغيرها .حيث جاءت البيانات والنتائج حول دور الاتصال في التخطيط متقاربة مع دور الاتصال في اتخاذ القرارات وذلك بأن النزعة المركزية للأفراد عينة الدراسة في الجامعتين مجال الدراسة مؤكدة هذا المؤشر بيذا أن حوالي (498) مبحوث من جامعة باجي مختار ، ما يعادل (33,22 %) من العدد الكلي للأفراد عينة الدراسة يجمعون على أن كل عملية التخطيط أساسها وقوامها الاتصال ومعنى هذا لا تخطيط سليم وحقيقي بدون اتصال أنظر الجدول (21) ولكن حتى يصبح الاتصال مقوم أساسي وحيوي في التخطيط يشترط فيه أن يكون فعالا من حيث تشبعه بالمعلومات الصحيحة والدقيقة والقابلة للتطبيق .في حين كان موقف (180) مبحوث من العينة الجزئية المنتمية لجامعة باجي مختار سلبي مفاده أن التخطيط لا يتأثر ولا يستمد وجوده من الاتصال بغض النظر عن فعالية هذا الأخير هذه الفئة نسبتها منخفضة لا تتعدى (12 %) مقارنة بالفئة الأولى بالنسبة للمجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة. إلا أن حوالي (22) حالة مبحوثة من هذه العينة الجزئية التابعة لجامعة باجي مختار لم تبدي أي موقف إيجابي أو سلبي تجاه هذه المسألة ونسبة هؤلاء ضئيلة جدا لا تتجاوز (01,46 %) من عينة الدراسة .وإلى نفس النتيجة تقريبا انتهت الدراسة بالنسبة لعينة جامعة منتوري حيث أكد حوالي (602) مبحوث من مجموع (800) مبحوث شملتهم الدراسة أي نسبة (40,13 %) من مجموع العينة العامة للدراسة أن الاتصال هو أساس وقوام كل عملية تخطيط في إدارة المؤسسة الجامعية ، في حين راح حوالي (180) مبحوث إلى عكس ذلك حيث نفوا أن يكون الاتصال أساس التخطيط بنسبة إجمالية (10,33 %) من عينة الدراسة إلى جانب أن حوالي (43) حالة مبحوثة بنسبة (2,86 %) لم تبدي أي موقف اتجاه هذه النقطة . والنتيجة التي يمكن أن تستخلص من تحليل وتفسير هذا المؤشر هو أن اهتمام أفراد جامعة

منتوري بالاتصال ودوره أكثر نسبيا من أفراد عينة جامعة باجي مختار ، إلا أن ذلك يبقى بصفة عامة مهما وعاملا مؤثرا في العمليات الإدارية ومنها عملية التخطيط التي لا يمكن تصور عمل إداري بدونها في نظر كافة أفراد مجتمع البحث.

**ج- على مستوى الرقابة:** تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية التي لا يستهان بها من حيث أنها الطريقة التي يمكن بواسطتها تجسيد الإشراف بطريقة عالية ، وبالتالي تنفيذ الأعمال وأداء المهام حسب الشروط والخطط المحددة ومن ثم تحقيق الأهداف والنتائج المبرمجة وبالكيفية المطلوبة حيث تساهم الرقابة في الاستفهام عما يجب عمله ، وكيف يتم الأداء ، ورفع معلومات عما تم إنجازه ، ورفع معلومات عن مشاكل إنجاز الأعمال توجيه وتشجيع العاملين والمسيرين على النتائج الإيجابية المحققة في المراحل الأولى من تحقيق المهام والمشاريع ، مع تحديد الكيفيات الجديدة للعمل والإجراءات الضرورية لإنجاز ما بقي من العمليات والأنشطة. ولما كانت الرقابة بهذه الأهمية كان لابد من توفير كافة الشروط المادية والتنظيمية لنجاحها من أهمها الاتصال بوسائله وقنواته ولقياس مدى الدور الذي يلعبه الاتصال في وجود هذه الرقابة على الأعمال وعلى الأشخاص وتحديد نجاعتها في الممارسة الإدارية داخل المؤسسة ومنها المؤسسة الجامعية .

1- حيث كشفت هذه الدراسة في هذا المتغير عن أن هناك نسبة معتبرة من أفراد عينة الدراسة تعتبر أن الاتصال في المؤسسة هو الذي يحدد إمكانية وجود الرقابة على الأعمال والأشخاص بكيفية دقيقة وكافية بما يرفع من مستوى أداء الإدارة الجامعية في إدارة الموارد البشرية والخدماتية والمالية وقد بلغت هذه النسبة بالنسبة لعينة جامعة باجي مختار حوالي (479) من مجموع (700) مبحوث يشكلون عينة جامعة باجي مختار أي ما يعادل (31,93 %) من مجموع عينة الدراسة البالغة (1500) مبحوث ، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى نفس الفئة ، والذين لا يرون في الاتصال المؤسسي أهمية في قيام الرقابة ونجاحها لا تتعدى نسبتهم (11,40 %) ما يعادل (171) مبحوث وبالمقابل كانت نسبة فئة الذين ليس

لهم رأي ضئيلة جدا لا تعدوا أكثر من (50) حالة مبحوثة ما يساوي (03,33%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

2- وإلى النفس النتيجة تقريبا كان تقييم أفراد عينة جامعة منتوري حيث نسبة معتبرة منهم تؤكد على أن الاتصال الفعال أساس كل رقابة ناجحة ودقيقة في الجامعة وقد بلغت هذه النسبة حوالي (40,53%) ما يساوي (608) مبحوث من مجموع (800) مبحوث يشكلون عينة جامعة منتوري ، في حين لم تتعدى نسبة الذين كان موقفهم سلبي تجاه هذا المتغير (9,86%) بما يعادل (148) مبحوث .وهنا يمكن أن نخرج بنتيجة عامة وهي الرقابة في نظر أفراد عينة الدراسة وبغض النظر عن الجامعة التي ينتمون إليها ، تتوقف وتقوم في وجودها ونجاحها على توفر نظام قوي للاتصال ، قادر على تحقيق جملة من الأهداف منها :

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل .
  - شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين ، وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة .
  - إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
  - إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز .
  - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين .
  - إلى جانب تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم .
  - وكذلك نصح المرؤوسين ، ومساعدتهم في حل مشاكلهم .
- وهذه الأهداف أكدت عليها بعض الكتابات وأشارت إليها أيضا بعض الدراسات حول الاتصال التنظيمي والإداري مثل ما جاء في كتابات وبحوث أحمد ماهر حول السلوك التنظيمي كمدخل لبناء المهارات ، ومحمد محمد الضنوبي حول نظريات الاتصال ، وكذلك تلك البحوث والتجارب التي قام بها خبراء في الإدارة والاتصال أمثال أندرودي وزملائه .

د - **على مستوى التنسيق**: تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من إصدار اللوائح وتنفيذها وبسط سلطتها على المرؤوسين ، وإنما تهتم

أكثر بالطريقة التي يعمل بها الأفراد وتسير بها المؤسسات ، حيث تهتم نظرية الإدارة الحديثة بالدور التي تلعبه الإدارة والقائمين بها في الاتصال والتنسيق بين جهودها ونشاطاتها مع المؤسسات الأخرى وكذلك تمثيل المؤسسة رسمياً ، وتجميع المعلومات ونشرها .ويظهر دور الاتصال في عملية أو مهارة التنسيق من حيث أن نظام الاتصال المطبق في المؤسسة يتضمن التنسيق الجيد والدائم بين الأفراد أو بين الوحدات الإدارية على نفس المستوى وذلك من خلال :

1- التنسيق بين الأفراد - كمرؤوسين أو مسؤولين - أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم .

2- تشجيع التعاون بين العاملين أو بين المسؤولين أو بين الوحدات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة والمؤسسات الأخرى ضمن القطاع الواحد أو المجتمع العام .

3- تعزيز الأفراد أو الوحدات الإدارية اجتماعياً في المواقف التي يواجهونها وخاصة منها المعقدة والصعبة .

4- بث ونشر المعلومات التي تهمهم .

وفي محاولة الباحث لتحقيق العلاقة بين الاتصال والتنسيق كشفت الدراسة عن وجود قناعة لدى المبحوثين أساسها أن تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية وبين الأعمال في الجامعة مرهون بوجود نظام اتصال فعال وتؤكد هذا من خلال أن حوالي (516) مبحوث من عينة جامعة باجي مختار بنسبة (34,40%) من عينة الدراسة عبروا عن كون التنسيق في أي مستوى من المستويات الإدارية والتنظيم يتوقف في وجوده ونجاحه على وجود اتصال فعال ، في حين لم يخالف هذا الرأي سوى (164) مبحوث من (700) مبحوث يمثلون العينة الجزئية لجامعة باجي مختار بنسبة إجمالية من العينة العامة للدراسة لم تتجاوز (10,93%) وهذا يدل صراحة أهمية الاتصال في عملية التنسيق في هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة الجامعية .وبالمقابل نجد أن أفراد العينة الجزئية لجامعة منتوري قد عبر جلهم على

نفس الاتجاه ، إذ من (800) حالة مبحوثة رأت حوالي (678) حالة مبحوثة أن التنسيق ل يتحقق ولا ينجح بدون اتصال فعال وكانت نسبة هؤلاء بلغت حوالي (45,20%) من العينة الكلية للدراسة مقابل (150) حالة مبحوثة بنسبة (07%) فقط كان رأيهم بالنفي في دور الاتصال في قيام ونجاح التنسيق في أي مستوى من مستويات العمل والإدارة .وهذه المعطيات والنتائج الجزئية يمكن أن تقيدنا في استخلاص نتيجة عامة وهامة أساسها أن التنسيق كعملية كبرى من عمليات الإدارة لا تقوم ولا تستقيم بدون أن يسبقه اتصال جيد يزود أعضاء التنظيم بالمعلومات والوسائل الضرورية وخلق الظروف والبيئة المواتية لذلك . إلا أن هذا الدور الوظيفي الذي يؤديه نظام الاتصال في المؤسسة بالنسبة للتنسيق والعمليات الإدارية الأخرى يختلف باختلاف المؤسسات والأجهزة الإدارية ، لأن التنسيق في المؤسسات الصغيرة والقديمة يكون أسهل وأكثر فعالية منه في المؤسسات الكبرى والحديثة النشأة نظرا لكون هذه الأخيرة تفتقر إلى المعلومات ووسائل نقلها وتخزينها ، إلى جانب نقص الخبرة بالعمل والتنظيم لدى العاملين والمنظمين ، كما ترتبط عملية التنسيق في وجودها ونجاحها بتطور وسائل الاتصال وتكنولوجياته ، وفي هذا السياق وجدنا قليل من التفاوت في مستوى التنسيق بين جامعة منتوري وباجي مختار ناتج عن خبرة وإمكانيات الجامعتين في الإدارة والعمل .

**هـ- على مستوى القيادة:** إن تحمل المسؤولية ومدى تقبلها هما محور عملية القيادة ولما كان الأفراد هم أهم عنصر في التنظيم والإدارة، فإن قيادتهم وتمييزهم تعتبر أهم مسؤولية، فبدون قيادة ذات كفاءة تتحول أي المؤسسة إلى فوضى. وتعرف القيادة على أنها القدرة على إقناع الآخرين بان يعملوا بحماس ومثابرة على تحقيق الأهداف المحددة لجماعة المؤسسة، و بدونها تصبح الأنشطة الإدارية كالتخطيط واتخاذ القرارات... بدون معنى أو جدوى. وكما تعتبر القيادة متغيرا مستقلا تؤثر في الإدارة وعملياتها المختلفة فإنها تتأثر بها وخاصة عمل بالاتصال بأساليبه ووسائله وقنواته فالى أي مدى يؤثر الاتصال على القادة (المسؤولين) في المؤسسة الجامعية مجال الدراسة؟

1- بينت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وقدرة القائد أو المسؤول على أداء مهامه الإدارية والتنظيمية على مستوى الإشراف على الأفراد والأعمال وهذا ما كشفت عنه بيانات بعض جداول الدراسة الميدانية مثل الجدول (07)،(24) إذ أكد حوالي (511) مبحوث من عينة جامعة باجي مختار بنسبة (34.06\*) من مجموع عينة الدراسة أن قيام المسؤول (القائد) بمهامه على أكمل وجه يتوقف على وجود نظام فعال للاتصال في المؤسسة. وكما ذهب حوالي (588) مبحوث من عينة جامعة منتوري إلى نفس الرأي بنسبة (39.22\*) من مجموع عينة الدراسة، وهذا يؤكد أن للاتصال في المؤسسة الجامعية تأثير كبير في رفع مستوى الأداء لدى المدراء والمسؤولية. وتتضمن هذه النتيجة نتيجة أخرى.

2- وهي أن الاتصال أساس القيادة الناجحة التي تعتبر مفتاح العمل في إدارة المؤسسة، حيث على أساس ممارسة المسؤول (المدير) للاتصال وما يحصل عليه من معلومات بقدر ما يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة والقيام بالمراقبة للأشخاص والأعمال في المؤسسات الصغيرة والقديمة يكون أسهل وأكثر فعالية منه في المؤسسات الكبرى والحديثة النشأة نظرا لكون هذه الأخيرة تفتقر إلى المعلومات ووسائل نقلها وتخزينها، إلى جانب نقص الخبرة بالعمل والتنظيم لدى العاملين والمنظمين، كما ترتبط عملية التنسيق في وجودها ونجاحها بتطور وسائل الاتصال وتكنولوجياته، وفي هذا السياق وجدنا قليل من التفاوت في مستوى التنسيق بين جامعة منتوري وباجي مختار ناتج عن خبرة وإمكانيات الجامعتين في الإدارة والعمل.

و- **على مستوى التوجيه**: تعتبر عملية التوجيه من العمليات الإدارية الهامة في واقع المؤسسات باختلاف مجالاتها وأنشطتها وحجمها ، وتعبر الاتصالات وسيلة المسؤولين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة ، ومن بين هذه الأنشطة التي يوليها القائمون على الإدارة والتنظيم ، التوجيه يقوم من خلالها هؤلاء المسؤولون بتنفيذ مهامهم وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم أثناء

العمل وتطبيق القوانين والأوامر ... والتأثير في الآخرين وقيادتهم ، وإعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل ، وكذلك إعطاء المرؤوسين معلومات مدى تقدمهم في الإنجاز ... إلخ .وفي ضوء هذه الأهمية النظرية التي تكتسيها عملية التوجيه يمكننا أن نتساءل هل لهذه الأهمية وجودا في واقع المؤسسة الجامعية ؟

-إن المعطيات الكمية الميدانية تبين أن النزعة المركزية لأفراد عينة الدراسة تميل إلى أن معظم المبحوثين يعتقدون بل يقرون بأن كل عملية توجيه ناجحة للعاملين تتم في فضاء إدارة المؤسسة الجامعية تتطلب وجود اتصال كافي ، ونسبة هؤلاء في عينة جامعة باجي مختار مختلفة بالنسبة لعينة الدراسة هي (508) أي (33,86) % ، كما أن نسبة عينة جامعة منتوري معتبرة بالنسبة للعينة الكلية للدراسة التي أكدت هذا الدور الحيوي لنظام الاتصال المطبق في المؤسسة في عملية التوجيه ونجاحه على مستوى الإدارة وأنشطتها الأخرى وقد بلغت هذه النسبة ما يعادل (588) مبحوث أي (39,89) % من عينة إجمالية تعدادها (1500) مبحوث . في حين أن الذين عارضوا هذا الدور الإيجابي للاتصال المؤسستي في عملية التوجيه لا يتجاوز في المجموع (19,32) % أي لكل منها (9,66) % مع العلم أن هناك حالي (7,75) % من الجامعتين ليس لهم موقف اتجاه هذه المسألة .

وما نخلص إليه في هذا التغيير أن التوجيه كباقي العمليات الإدارية الأخرى يتأثر إيجابا وسلبا بطبيعة نظام الاتصال وقوته في المؤسسة الجامعية ، ولهذا يبقى الاتصال المقوم الأول في قيام الإدارة بوظائفها على أكمل وجه وبالتالي تمكن المؤسسة من تجسيد مشاريعها وأداء مهامها ومن تحقيق أهدافها باستمرار .

#### **4.10 : وسائل الاتصال المستعملة ومدى ملاءمتها ودورها في تحسين**

**أداء المؤسسة الجامعية الجزائرية :** تجد المؤسسات المعاصرة نفسها محاطة بتلك المتغيرات وتأثيراتها التي مست كل جوانب العمل في المؤسسة ، وساهمت في إعادة تشكيل المناخ المحيط بشكل غير مسبوق - وتواجه الإدارة - نتيجة للمتغيرات



المشار إليها وحركتها المستمرة ظروفًا جديدة تتضمن العديد من الفرص الواعدة بالنمو والانتشار والربحية من جانب ، كما تتضمن الكثير من المخاطر والتهديدات التي قد تهدد ليس فقط إمكانيات المؤسسة في العمل والنمو ، بل الأهم أنها تهدد فرصها في البقاء والاستمرار . وقد أصبحت الإدارة في المؤسسات المعاصرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإعمال مداخل وآليات للتطوير والتحديث لمواجهة تحديات العصر ومواجهة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها . ويصبح بذلك واجب على الإدارة في هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المؤسسة ونظمها وآليات العمل بها ، ومنها الأخذ بالتطورات التقنية والعلمية الهائلة والمتسارعة وفي مقدمتها وسائل وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات . وقد حاول الباحث في هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغير وسائل الاتصال وتكولوجياته المتطورة و دورها في تطور عمل الإدارة في المؤسسة الجامعية مجال الدراسة وقد تم الكشف عن عدة جوانب كطبيعة الأجهزة المستخدمة في الاتصالات الكتابية ، ومجالات استخدام الحاسوب في أعمال الاتصالات الكتابية ، وحجم استخدام الحواسيب الآلية إلى جانب السجلات التقليدية في أعمال الاتصالات الكتابية ومدى سهولة استعمال وسائل استخدام وسائل الاتصال القديمة والجديدة .

**1- بالنسبة للأجهزة المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية في المؤسسة الجامعية:** بينت الدراسة أن الاتصال في المؤسسة الجامعية يتأثر إيجاباً بالوسائل التكنولوجية والتقنية المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية التي يقوم بها الإداريون والعاملون على مستوى أنشطتهم في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية والتنفيذية حيث أكد معظم أفراد عينة الدراسة البالغ (1500) مبحوثاً على أن طبيعة أو نوع الأجهزة الاتصالية الأكثر استخداماً في مجال الاتصال لدى

الإدارة الجامعية متنوعة ومتفاوتة الأهمية وفي مقدمتها أجهزة الفاكس بنسبة (70 %) وأجهزة التلكس بنسبة (15 %) وحواسب شخصية بنسبة (06 %) أما آلات تغليف المرسلات وكتابة العناوين فتراوحت بين (04 %) و (05 %) على التوالي. وما يستدعي الوقوف هنا هو أن حجم استخدام الحواسيب متواضع مقارنة مع الأجهزة والوسائل الأخرى ، وهذا يعني أن الاتصال في المؤسسة في إدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية لا يزال بحاجة إلى التدعيم بوسائل وتكنولوجيات المعلوماتية والاتصال الإلكتروني المتطورة ، حتى يزيد في فعالية الاتصال من حيث كفايته وخصوبته وسهولة ممارسته في العمل والإدارة لدى مختلف فئات جمهور المؤسسة الجامعية .

**2- بالنسبة لمجالات استخدام الحاسب الآلي أو الحاسوب:** كوسيلة متطورة من وسائل الاتصال الحديث في عالم الإدارة الحديثة ، كانت نتائج الدراسة الميدانية تؤكد أن المجالات التي يستخدم فيها الكمبيوتر أو الحاسوب بصورة أكبر هي مجال كتابة التقارير حول العمل وأنشطة المؤسسة وذلك بنسبة (50 %) يأتي بعدها مباشرة مجال المراسلات الإدارية بنسبة (30 %) من مجموع الاستخدامات لهذه الوسيلة الاتصالية في نشاطات إدارة المؤسسة ويأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة ، مجال العمليات الإدارية دون تحديد بنسبة (20 %) .

وأهم ما يستنتج هنا هو أن الأعمال الإدارية الرسمية تحتكر وسائل الاتصال المتطورة ومنها الحاسوب ، وبالتالي فإن توسيع مجال استخدامه أصبح أكثر من ضرورة لأن الإدارة لا تختزل في التقارير والمرسلات بل تتعداه إلى مجالات أخرى لا تقل أهمية مثل البحث العلمي الإداري والتخطيط و الإشراف ...إلخ.

**3-ومن حيث أنواع الحواسيب المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية:**توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة استخدامات للحاسوب كوسيلة تكنولوجية متطورة في الاتصال الكتابي في المؤسسة وأن الحواسيب الشخصية هي الأكثر توافرا وتواجدا في فضاء العمل والإدارة الجامعية ، إذ يستخدمها حوالي (600) مبحوث بنسبة

(40%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة البالغ (1500) مبحوثا يمثلون مجتمعي الجامعتين منتوري باجي مختار . مقابل (375) مبحوث بنسبة (25%) يستخدمون حواسيب مركزية مشتركة ، وباقي أفراد العينة البالغ عددهم (525) بنسبة (35%) يستخدمون فئة الحواسيب معا . ومعنى هذا أن الحواسيب أو الأجهزة التكنولوجية الاتصالية المستخدمة في مجال اتصال المؤسسة للإدارة الجامعية يغلب عليها الحواسيب الشخصية ، وهذه حقيقة تختلف نسبيا عن تلك التي تم اكتشافها في الجدول (11) على امتلاك واستخدام المؤسسة بشكل مقبول لوسائل وتكنولوجيات الاتصال المتطورة مما ينعكس منطقيا على تطور كفاءة الإدارة في إدارتها للأعمال والعاملين في الجامعة كمؤسسة خدماتية ثقافية .

**4-ومن حيث استخدام الحواسيب الآلية إلى جانب السجلات التقليدية:في أعمال الاتصالات الكتابية على مستوى إدارة المؤسسة الجامعية ، بينت الدراسة الميدانية أنه رغم التقدم الملحوظ والمستمر في استخدام وسائل وأجهزة الإعلام الآلي لا تزال تستخدم أنشطة إدارة المؤسسة الجامعية إلا أن هذه الإدارة لا تزال تستخدم السجلات التقليدية في أعمال الاتصالات الكتابية التي تتولاها إدارة الجامعة ويظهر ذلك من خلال تأكيد ذلك بحوالي (630) مبحوث أي بنسبة (42%) من أفراد عينة الدراسة مقابل (870) مبحوث أي بنسبة (58%) يصرحون بعكس ذلك ، بمعنى أن السجلات التقليدية ، كوسيلة اتصال غير متطورة لا تستخدم اليوم في ظل دول أنظمة المعلوماتية ووسائل الاتصال الإلكترونية وهذا في حد ذاته تعبير صريح على أن وسائل وتكنولوجيات الاتصال المتطورة أصبحت تغزو الإدارات وفضاء نشاطات وأعمال الأفراد والمؤسسات ، كما يستتج من ذلك أيضا أن الوسائل التقليدية رغم أنها غير متطورة إلا أنها لا تزال مستخدمة لسببين هما :**

- أن الإدارة في مؤسسات الدول النامية لا تزال تعاني التخلف والفوضى نسبيا.
- أن الوسائل التقليدية في اتصال المؤسسة الكتابي تبقى تؤدي دورا مهما ولا يستهان بها .

-إن الوسائل التقليدية في الاتصال والإدارة لا تتطلب تدريب وتكوين كبيرين مما يساعد القائمين على الإدارة في المؤسسات والذي جلهم لم يتلقوا تكويناً متخصصاً في استعمال تقنيات وتكنولوجيات الاتصال والمعلوماتية ومنها الحواسيب .

**5- من حيث مدى استخدام الإدارة لأجهزة الكمبيوتر في أعمال الاتصالات الكتابية:**  
لا شك أن للوسيلة دور كبير في قيام العملية الاتصالية بصفة عامة وخاصة الإدارية منها ويزداد تأثير ودور الوسائل والتقنيات أكثر في نجاح العملية الاتصالية وفعاليتها كلما كانت متطورة ، ومن هذا المنظور أثبتت الدراسة بشكل واضح لا يدع مجال للشك أن تقدير المبحوثين لحجم استخدام أجهزة الكمبيوتر في الاتصالات الكتابية بالإدارة الجامعية ليس كبير ولا هو ضعيف وإنما هو عادة متوسطة أو مقبولة ، وكانت هذه النسبة حوالي (517) مبحوث (34,46 %) من عينة الدراسة في حين أن نسبة المبحوثين الذين قدروا حجم استعمال هذه الأجهزة للإعلام الآلي في مختلف أنشطة الاتصالات الكتابية كبيراً لم تتعدى (7,26) % ، وبالمقابل كانت نسبة المبحوثين الذين قدروا حجم الاستخدام لهذه الأجهزة ضعيفاً كانت منخفضة جداً وهي (4,93) % فقط.

**6- من حيث مجالات استخدام الإدارة لأجهزة الإعلام الآلي في أعمال الاتصالات الكتابية :** بينت الدراسة ما يلي :

-تستخدم أجهزة الإعلام الآلي أكثر في مجال كتابة التقارير والتعليمات ، حيث بالنسبة لعينة جامعة باجي مختار كان بنسبته (13,01) % من مجموع العينة الكلية للدراسة (1500) مبحوثاً ، وبنسبة (22,61) % بالنسبة لعينة جامعة منتوري من مجموع عينة الدراسة .

-انخفاض استخدام هذه الأجهزة والتكنولوجيات الاتصالية في مجال تسجيل البريد الصادر والوارد إذ لا تتعدى نسبة استخدام الموظفين والعاملين باختلاف مهنتهم ومناصبهم (4,08) % في جامعة منتوري و(11,27) % بالنسبة للعينة الجزئية الممثلة لجامعة باجي مختار .

-رغم أن مجال كتابة الاجتماعات والمداومات مهما جدا في أنشطة وأعمال الإدارة والقائمين عليها إلا أن هذا المجال يبقى في تقدير المبحوثين عاديا أي متوسطا وذلك بنسبة (25,27%) بالنسبة لمجموع المبحوثين الذي يشكلون عينة الدراسة وعددهم (1500) حالة مبحوثة .

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما كشفت عنه المعطيات المقابلة التي تم إجراءها مع عينة جزئية تعدادها (30) حالة مبحوثة ضمت جميع الفئات ذكورا وإناثا مرؤوسين ومسؤولين إذ أكد حوالي (76,66%) من عينة المقابلة الممثلة لمجتمعي المؤسساتين الجامعتين مجال الدراسة أن أجهزة الإعلام الآلي (الكمبيوتر) تستخدم بشكل مكثف في مجال كتابة محاضر الاجتماعات والمداومات ، وفي المرتبة الثانية يأتي مجال جمع العمليات الإدارية.

-نسجل أيضا وجود تفاوت في حجم استخدام وسائل وتكنولوجيات الاتصال المتطورة من جامعة باجي مختار إلى جامعة منتوري حيث أن هذه الأخيرة تتفوق نسبيا عن الأولى بتكثيف استخدام أجهزة الإعلام الآلي ، ولعل هذا يعود إلى كثافة نشاطات جامعة منتوري وكبر حجمها مقارنة بالأخرى .

**7- من حيث مدى ملائمة استخدام وسائل الاتصال المستعملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجامعية الجزائرية:** لا شك أن لكل عنصر من عناصر العملية الاتصالية دور في قيامها ونجاحها ومن هذا المنطلق حرص الباحث أن يكشف عن مدى تأثير استخدام الإدارة لوسائل الاتصال الحديثة في رفع كفاءة أدائها في جميع العمليات الإدارية وفي مختلف المجالات ، وقد بينت الدراسة المتغير أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن استخدام الأجهزة الآلية كالمبيوتر تأثير إيجابي على رفع مستوى كفاءتها في تنظيم الأعمال والأفراد . وذلك في مختلف الأنشطة والمجالات منها تسريع العمليات الإدارية ، وتسهيل تنفيذ المهام والأعمال إلى جانب تحضير المشاريع والأعمال كذلك رفع نجاعة عمل الإدارة ، مع العلم أن تأثير استخدام هذه الوسائل في هذه الأنشطة نسبي أي يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث أن على

مستوى مؤسسات البحث الميداني نجد أن جامعة منتوري ظهر فيها تأثير تكنولوجيات الاتصال الحديثة على ترقية أداء الأجهزة الإدارية فيها أكثر نسبيا مما هو ظاهر في مجتمع جامعة باجي مختار بفارق (06 %) تقريبا .

**8- من حيث إمكانية زيادة استعمال الإدارة لأجهزة الاتصال المتطورة وأسباب ذلك:** إن الإدارة الحديثة والمفتوحة تقوم على توفير نظام فعال ومتكامل من الاتصالات وهذه الأخيرة لا تصبح ذات جدوى إلا إذا تدعمت بوسائل تكنولوجية متطورة وبقدر استعمال هذه الوسائل الاتصالية بكفاءة عالية بقدر ما تصبح مهمة الإدارة سهلة وذات فعالية وقد حاول الباحث قياس هذا المؤشر وتم التوصل إلى أن حوالي (72,66 %) أكدوا أن هناك زيادة مستمرة في استعمال الإدارة الجامعية للأجهزة الاتصالية من كمبيوتر وفاكس وفي بعض الحالات لبريد الإلكتروني ، مقابل (16,33 %) لا يؤكدون ذلك . ويرجع الذين أكدوا زيادة استعمال الأجهزة الاتصالية المتطورة إلى عدة أسباب منها :

-كثرة مهام ومشاريع الجامعة : بنسبة (33,43 %) من العينة العامة للدراسة.

-اتساع أو كبر جمهور الجامعة : بنسبة (28,24 %) من عينة الدراسة .

-طبيعة الإدارة الحديثة : بنسبة (19,81 %) من عينة الدراسة .

في حين تمثل سبب كبر حجم المؤسسة (5,96 %) من عينة الدراسة بالنسبة لعينة جامعة باجي مختار (8,62 %) من عينة الدراسة بالنسبة لعينة جامعة منتوري. ومعنى ذلك أن هناك اختلاف نسبي في ترتيب أو تحديد أهمية هذه الأسباب في تقدير أفراد عينيي الجامعتين مجال الدراسة وهذا ما يبرره الجدول رقم (38) .

وإذا كانت وسائل الاتصال وتكنولوجياته المتطورة ضرورية في ترقية الاتصال ومن تم تطوير الإدارة بما يخدم المؤسسة ويدفعها إلى النجاح والنجاعة في الإدارة والعمل وإنجاز المشاريع والخطط المسطرة وبرمجة ما هو ضروري .فهل يمكن لإدارة الجامعة الاستغناء ن استخدام هذه الوسائل أو الأجهزة الاتصالية المتطورة؟ إن الإجابة على مثل هذا السؤال تتم التطرق إليها على المستوى النظري

وكذلك حاول الباحث معرفتها على مستوى الميدان فكانت النتيجة أن حوالي (75,26%) من عينة الدراسة كانت إجابتهم بالنفي في حين أن (11,59%) فقط أجابوا بالإيجاب على هذا السؤال. وما يمكن أن نخلص إليه هو أن الاتصال في المؤسسة الجامعية حتى يصبح مقوما أساسيا وعاملا فعلا في تطور الإدارة الجامعية يفترض فيه أن يكون مدعوما بوسائل وتقنيات حديثة تزيد من فعاليته وجدواه تظهر آثارها العملية في مختلف العمليات الإدارية التي بدورها تحدد مصير نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، تجاه جمهورها الداخلي والخارجي على المستوى الوطني والإقليمي والدولي. ويبقى سؤالنا يطرح نفسه وهو كيف يقدر أو يرى أفراد وفئات الأسرة الجامعية كمجتمع بحث نموذجي افتراضي في هذه الدراسة من الاتصال السائد بوسائله وشبكاتة ونظامه؟ وما حدود هذا التقدير؟ هل هو ايجابي أم سلبي؟ و بماذا يمكن أن يفسر ذلك؟ هذا ما نحاول الإجابة عنه من خلال التحليل أو التفسير الكمي والكيفي لبيانات المتغير التالي:

### 5.10: تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع اتصال المؤسسة:

1\* من حيث توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال : كانت النتيجة أن الجامعة تتوفر على أطر للاتصال أهمها : خلية الإعلام والاتصال إذ كشفت الدراسة على أن (55.72./) بما يعادل (836) مبحثا من مجموع عينة الدراسة يرون أن الإطار التنظيمي للاتصال الذي تتوفر عليه الجامعة يتمثل فيما يعرف بخلية الإعلام والاتصال ، وذلك بنحو (27.06./) . (406) مبحثا من العينة ينتمون إلى جامعة باجي مختار ونحو (28.66./) ما يقابل (430) مبحثا ينتمون إلى جامعة منتوري وهذه الفئة تمثل النزعة المركزية في عينة الدراسة ، ونلاحظ ما تقارب في التقدير والرأي بين مبحثي عينتي الجامعتين مجال الدراسة . ولعل هذا يؤكد مدى التطابق بين هذه النتيجة والواقع .في حين نجد تقدير المبحثين لمدى توفر الأطر التنظيمية الأخرى للاتصال أقل دلالة وتمثيلا إذ تتراوح ما بين (18.99./)

بما يعادل (285) و(17.93./.) أي بما يقابل (269) مبحثاً ، وأخيراً نجد حوالي (7.73./.) أي (116) مبحثاً فقط يرون ويقدر طبيعة الأطر التنظيمية للاتصال المتوفرة في المؤسسة تتمثل على التوالي .مكتب الإعلام والاتصال ومصلحة الإعلام والاتصال ، ومديرية الإعلام والاتصال . ولعل هذا الاختلاف في تقدير وتحديد المبحثين لطبيعة الأطر التنظيمية للاتصال له ما يبرره في واقع المؤسسات الجزائرية إذ كثير ما نجد عدم تقييد والتزام المؤسسات الجزائرية بمكونات موحدة للهيكل التنظيمي والإداري الذي تعمل به. وقد لاحظنا ذلك أكثر من مرة في الدراسات التي يقوم بها الطلبة على مستوى مذكرات التخرج وحتى عند طلبية الدراسات العليا في إنجاز رسائل الماجستير،حيث ينطلقون من مصطلحات ومتغيرات نظرية ثم لا يجدون لها وجود في الواقع عند إجراء الدراسة الميدانية نذكر على سبيل المثال قسم العلاقات العامة أو الإعلان أو الإشهار على عكس ما نجده من وحدة الهياكل في البناء التنظيمي للمؤسسات في الدول الأوروبية حتى العربية ولكن تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك اختلاف نسبي بين تقدير أو رأي عينة جامعة باجي مختار وعينة منتوري من حيث ترتيب هذه الأطر التنظيمية للاتصال في المؤسسة الجامعية فيما يتعلق بمصلحة الإعلام والاتصال ومكتب الإعلام والاتصال .

**2\* من حيث الجهة أو المصدر الذي يتصل بها المبحث في حالة رغبته في الحصول على معلومات:** هو الأطر التنظيمية للاتصال فقد ذهب حوالي (499) مبحثاً بنسبة (33.26./.) من مجموع عينة الدراسة إلى أن الإطار أو المصدر المفضل للحصول على المعلومات هو الأطر التنظيمية للاتصال أي الأطر المذكورة في الجدول السابق (61) في حين رأى حوالي (23.12./.) ، (347) حالة مبحثاً من مجموع عينة الدراسة أن رؤساء الأقسام بالمؤسسة هم المصدر المناسب لطلب المعلومات (10.26./.) من جامعة باجي مختار و(12.86./.) من جامعة منتوري . بينما الهيئة النقابية لا تمثل المصدر المفضل لديهم للحصول على



معلومات في نظر المبحوثين إلا بنسبة (10.95. /.) ، (165) مبحوث من العينة الكلية للدراسة . وهذا معناه أن النقاية لم تعد تمثل القناة الضرورية والمهمة لأفراد الأسرة الجامعية في اتصالهم داخل محيط الجامعة ، وجاء الزملاء من حيث هم إطار مصدر لطلب المعلومات في رأي المبحوثين يمثلون نسبة (11.95. /.) أي (172) مبحوثا من العينة الإجمالية التي شملتها الدراسة موزعة على العينتين الفرعيتين للجامعتين مجال الدراسة بنفس النسبة تقريبا (5.40. /.) لجامعة منتوري و(6.45. /.) لجامعة باجي مختار ورغم أهمية رئاسة الجامعة باعتبارها تمثل قلب المؤسسة ومركز تجمع ومرور المعلومات فإنها لا تمثل بالنسبة للمبحوثين المصدر المناسب للحصول على المعلومات ولعل هذا يفيد بأن الإدارة المركزية تتبع سياسة الباب المغلق ولا يرى فيها الخاضعين بها من عمال وأساتذة وطلبة المصدر أو الجهة المناسبة لكلب المعلومات . ورغم أن ما يشاع حول المؤسسات الجزائرية من تفشي ظاهرة الاتصال غير الرسمي عن طريق الأقارب والأصدقاء فإن المبحوثين لا يعتبرون أقاربهم في الجامعة مصدرا مناسباً ومفيداً في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها إذ لا تمثل هذه الفئة في نظر المبحوثين سوى (5.26. /.) من عينة الدراسة موزعة على(3.40. /.) من جامعة باجي مختار و(1.86. /.) من جامعة منتوري .

**3\* من حيث وجود صعوبات في فهم محتوى الرسائل الإعلامية في المؤسسة :**  
 لقد بينت الدراسة النظرية أن هناك معوقات كثيرة ومتعددة يمكن أن تعترض الأفراد والجماعات في اتصالاتهم داخل بيئة ومحيط المؤسسة وخارجها وهذه المعوقات أو الصعوبات قد تكون متعلقة بأطراف الاتصال من مرسل ومستقبل أو بالرسالة أو بالقناة أو باللغة أو بالتنظيم ، أو كانت متعلقة بالعوامل المادية التقنية أو النفسية... الخ ولكن ما طبيعة الصعوبات أو المعوقات التي تواجه ميدانا وفي الواقع العملي مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية في ممارستهم لاتصالاتهم اليومية ؟ إن النتائج التي كشفت عنها جاءت على النحو التالي :

أن حوالي (19.41./) أي ما يعادل (618) مبحثاً من مجموع أفراد عينة الدراسة الممثلة لجامعتي منتوري وباجي مختار اعتبروا أن هناك صعوبات تواجههم أحياناً في فهم محتوى الرسائل الإعلامية الموجهة من الأطر التنظيمية للاتصال التابعة للمؤسسة ، وهذا معناه أن الاتصال في المؤسسة الجزائرية لا يخلو من صعوبات ولكنها ليست بالخطيرة جداً أو المعقدة بل يمكن القول أنها تمثل حالة عادية. ولكن من جهة أخرى نجد أن حوالي (79.23./) ما يعادل (357) مبحثاً يؤكدون أن هناك صعوبات تواجههم غالباً في فهم محتوى الاتصال وإذا تعمقنا في تحليل خلفية هذه الصعوبات وأبعادها قد نجد أنها متعددة بعضها يرجع إلى اللغة وأخرى إلى غموض محتوى الرسائل الإعلامية إلى جانب طول محتوى الرسائل الإعلامية وعدم وجود فكرة (معركة) مسبقة بموضوعات الرسائل. وإذا جمعنا بين الحالتين السابقتين لوجدنا أن حوالي (99.44./) من مجموع عينة الدراسة تواجههم صعوبات في الاتصال من خلال مؤشر صعوبة فهم الرسائل الإعلامية سواء بصفة دائمة أو غالباً وهذا يوضح أن الاتصال بالمؤسسة صعب نسبياً وفي وضعية غير مقبولة وبالتالي لا يسمح للمؤسسة بأداء وظائفها بنجاح وكفاءة الأمر الذي يستدعي دراسة وإصلاحاً. خاصة وأنه إذا نظرنا في الحالة التي نتقدم فيها الصعوبات لدى المبحوثين في فهم الرسائل الإعلامية نجد أنها لا تتعدى نسبتها (46.4./). وإذا قمنا بمقارنة بين عينة كل جامعة (جامعة منتوري وجامعة باجي مختار) لوجدنا احتمالات الإجابة متقاربة تقريباً مما يعني أن واقع الاتصال من خلال هذا المؤشر متشابه إلى حد كبير ، مما يعطي انطباعاً عاماً عن واقع المؤسسة الجزائرية من حيث طبيعة الاتصال فيها وظروفها ومشاكلها ومستوى الأداء لديها وهذا طبعاً بالنسبة للمؤسسات التابعة للدولة سواء كانت اقتصادية أو ثقافية أو خدماتية .

**4\* من حيث تقييم أفراد الأسرة الجامعية للغة الاتصال المستعملة في المؤسسة الجامعية:** فقد جاءت نتائج الدراسة مبيّنة أن حوالي (538) مبحثاً بنسبة

(345) من عينة الدراسة مؤكدة أن لغة الاتصال سهلة مقابل (345) مبحثاً بنسبة (23.16) ترى أن لغة الاتصال صعبة. في حين أن حوالي (41.16) أي ما يعادل (617) مبحثاً قيموا لغة الاتصال بالمقبولة . وما يمكن أن نخرج به من هذه القراءة الإحصائية من الناحية السوسولوجية هو أن لهذا المؤشر بصفة عامة أن لغة الاتصال المستعملة في المؤسسة بجميع فئاتهم أساتذة وطلبة وعمال وما يثبت ذلك هو أن حوالي (67.98) من عينة الدراسة قيموا لغة الاتصال في المؤسسة بين سهلة ومقبولة وهذه النسبة تعادل بالعدد أو التكرار حوالي (1020) مبحثاً . ومع هذا تبقى نسبة (32.02) من عينة الدراسة قيموا لغة الاتصال في المؤسسة بأنها صعبة وهذه النسبة لها دلالة ووزن من الناحية المنطقية والعلمية ، إذ أن من الناحية الأولى تعبر هذه النسبة عن رأي (1/3) عينة الدراسة وفي ذلك تأثير واضح في منحنى حساب الاتجاه والقيم ، أما من الناحية الثانية فنقرأ أن رأي حوالي (465) مبحثاً من جميع الفئات في الجامعتين مجال الدراسة له قيمته ودلالته في رسم حدود هذا المؤشر مؤثرة في مجرى الاتصال في المؤسسة الجزائرية .

**5\* من حيث تقويم أساليب الاتصال في المؤسسة من طرف مكونات الأسرة الجامعية:** لا شك أن للاتصال أساليب ووسائل متفاوتة الأهمية والتأثير ومتجددة الأشكال والوظائف ، كما بين علماء الاتصال بأنواعه الشخصي والمؤسستي والجماهيري وهذا ما تم توضيحه بالتفصيل في فصول سابقة من الدراسة ، حيث يتطلب كل جمهور أو مؤسسة أو مجتمع نظاماً معيناً من الاتصال يتكون من وسائل معينة وقنوات تتسجم مع ظروف وطبيعة كل جمهور أو مؤسسة ، الأمر الذي حمل المختصون في الاتصال والإدارة إلى تجاوز نظام الاتصال المطلق إلى العمل على أساس جعل لكل مؤسسة أو مجتمع أو جمهور نظام اتصال خاص بجمع مكوناته

وأبعاده يصلح لإشباع الحاجات الحقيقية لأفراد هذه المؤسسة أو تلك بشكل أنسب وأكثر فعالية وجدوى. ومن هذا المنطق جاءت الحاجة إلى قياس دور أساليب الاتصال في المؤسسة حسب اللغة المستعملة (الاتصال الكتابي ، الشفوي ، المزدوج) فجاءت نتائج الدراسة في ذلك على النحو التالي .

\* لقد كشفت الدراسة أن حوالي (604) مبحوثا بما يعادل نسبة (40.26٪) من عينة الدراسة يقدرّون الاتصال الكتابي كأحسن أسلوب لنجاح العملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية ، وهذه النسبة الإجمالية موزعة بين (17.17٪) لجامعة باجي مختار و(23.26٪) لجامعة منتوري ، حيث أفرادها أكثر اقتناعا بأهمية الاتصال الكتابي وهذه النتيجة نجدها متطابقة مع ما جاء في المعالجة أو الدراسة النظرية للمشكلة كما ورد في الفصل الرابع والسادس من الدراسة على سبيل المثال . لكن هذا لا يعني أن الأساليب الأخرى لا قيمة لها ، بل بالعكس من ذلك ، يحتل الاتصال الشفوي مكانة هامة ويؤدي دورا كبيرا وهذا بتقدير أعضاء الأسرة الجامعية أنفسهم الذين راحوا يؤكدون وهم حوالي (469) مبحوثا بنسبة (31.26٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة أن الاتصال الشفوي هو أحسن أسلوب لنجاح العملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية الجزائرية : موزعين إلى (265) حالة مبحوثة أي بنسبة (17.66٪) من جامعة منتوري و(204) حالة مبحوثة بنسبة (13.60٪) من جامعة باجي مختار مع أن حوالي (427) بنسبة (28.46٪) من المجموع الكلي لعينة الدراسة تقدر أن الأسلوب المزدوج (الكتابي الشفوي) للاتصال هو أحسن لنجاح العملية الاتصالية . وهذه الاحتمال الأخير يعبر إلى حد مقبول على ما يجري به الاتصال في المؤسسات الجزائرية إذ كثيرا ما تصاحب الرسائل الإعلامية والاتصالية المكتوبة الشرح والتوضيح وهذا معناه تدعيم الأسلوب الكتابي بالشفوي في الاتصال ومهما يكن فإنه يلاحظ أن تقدير أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر متقارب بغض النظر عن الاختلاف البسيط أو النسبي بين تقدير أفراد عينة كل جامعة مجال الدراسة للموضوع .

**6\* وتكملة لتحليل وتفسير هذا المؤشر راح الباحث يدقق أكثر في تقييم أفراد عينة:** الدراسة يدور الاتصال وخاصة في شكله أو أسلوبه الكتابي في تجسيد العمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسة الجزائرية (الجامعية) فكانت النتائج تدور حول :

– أن حوالي (694) بما يعادل نسبة (46.26./.) من المجتمع المبحوث يقيمون دور الاتصال الكتابي في تنفيذ العمليات الإدارية في المؤسسة مجال الدراسة بأنه حسن وهذه النسبة الإجمالية موزعة على الجامعتين إلى (20.33./.) لجامعة منتوري ، وإذا دققنا في هذه النتيجة وقمنا بتأويلها وقراءتها الكيفية ، نكتشف عدة حقائق ومنها :

1. أن الاتصال الكتابي في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية هو السائد والأكثر استعمالا.

2. أن الاتصال الكتابي كما بينت من قبل أيضا الدراسة النظرية يحقق أهدافا ويؤدي وظائف لا يستقيم عمل وأداء المؤسسة بدونها .

3. أن الاتصال الكتابي ينسجم مع البيروقراطي (الشكلي) للإدارة الجزائرية من حيث هي صورة للإدارة الحديثة .

4. أن الاتصال الكتابي يتطلب لغة خاصة (تقنية) توجد المعاني وصور التعبير والوسائل في الاتصال، وتقرّب أكثر بين أطراف الاتصال .

5. أن الاتصال الكتابي يقتصد الجهد والوقت ، خاصة عندما يكون مدعوما بالوسائل والتكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام ويعطي للاتصال جاذبية من خلال إعداد محتوى الاتصال في رسائل وتقارير ..... تأخذ كفاءات ونماذج معينة ، تزيد من سهولة الاتصال وفعاليتيه وتعمل على تحسين أداء أطراف الاتصال سواء كانوا أفراد أو جماعات أو المؤسسة في حد ذاتها .

وفي المقابل تكشف الدراسة أن حوالي (476) مبحوثا بنسبة (31.93./.) من عينة الدراسة قيموا دور الاتصال الكتابي بأنه أساس متوسط على العموم أي مقبولا

وجاءت هذه النسبة على أساس (./13.40) لعينة باجي مختار و(./18.53) لجامعة منتوري والنسبتين كما هو ملاحظ متقاربتين .

ولكن على العكس من ذلك جاء تقييم حوالي (327) مبحثا بنسبة (./21.80) لدور الاتصال الكتابي بأنه سيئ والجزء الأكبر من هذه النسبة يعود لعينة باجي مختار بحوالي (./12.93) مقابل (./8.86) لجامعة منتوري .وبصورة إجمالية يبقى دور الاتصال الكتابي إيجابى ومهم الأمر الذي يفرض على المؤسسة الجامعية العناية بالاتصال بتحسين مثل هذا النوع من الاتصال حتى تزداد فعالية الاتصال ككل في المؤسسة ويتحسن بذلك أداؤها باستمرار .وإذا قمنا بنظرة تأملية في واقع المؤسسة الجزائرية عامة والثقافية خاصة ، نكتشف أن الإدارة في المؤسسات الجزائرية وتحت طغيان الطابع الرسمي والبيروقراطي لها أصبحت تولي اهتماما أكبر للاتصال الكتابي من حيث كونه ميزة أساسية للإدارة المركزية واللامركزية في المؤسسة الجزائرية ، لهذا ينصح بضرورة مراعاة الشفافية والمرونة في الاتصال الكتابي حتى لا يتحول الاتصال في المؤسسة الجزائرية إلى اتصال مغلقا وجامدا يعيق عمل المؤسسة ويعجل بتفكك علاقات العمل وظهور أشكال الصراع ومن ثم انهيار النظام في المؤسسة وتوقفها عن أداء نشاطها .ويرجع السبب في كثرة تمثيل هذه الفئة الطائفية في عينة الدراسة إلى كثرة عددهم المجتمع الأصلي . وتأتي في المرتبة الموالية الأساتذة والطلبة حيث تبلغ نسبتهم في عينة الدراسة حوالي (./30.6) بما تعدده (459) فردا من عينة الدراسة ، وتمثل نسبة (./15.40) من عينة جامعة باجي مختار ونسبة (./15.20) من جامعة منتوري.

— هذا وتتوزع كل فئة من فئات عينة الدراسة الخمس سواء على مستوى عينة كل مؤسسة جامعية مجال الدراسة أو على مستوى عينة الدراسة ككل ، وحصيلة القراءة لهذا المؤشر هو أن عنصر الذكور أكبر تمثيلا سواء في العينتين الفرعيتين أو في العينة العامة للدراسة : إذ كانت نسبة تمثيل الإناث من جامعة باجي مختار

في عينة الدراسة حوالي (20.20.%) بما يعادل (303) مبحوثة ، ونسبة (43.28.%) بالنسبة للعينة الممثلة للجامعة (باجي مختار) .وهذه النسبة تبدو جد معقولة وأكثر تمثيلا لمجتمع الجامعة باجي مختار في عينة الدراسة.

أما بالنسبة لجامعة منتوري فنجد عنصر الإناث يمثلون حوالي (459) مبحوثة بنسبة (30.60.%) من عينة الدراسة ونسبة (57.37.%) من عينة جامعة منتوري .ويلاحظ أن نسبة تمثيل عنصر الإناث ينسجم منطقيا وعمليا مع حجم عينة كل جامعة وكذا حجم المجتمع الأصلي العام لكل جامعة مجال الدراسة .

ولهذا نلاحظ أن نسبة تمثيل الإناث في جامعة منتوري أكبر نسبيا منها في جامعة باجي مختار سواء على مستوى العينة الفرعية أو العينة الكلية للدراسة بحوالي (10.40.%) أي بفارق عددي يساوي تقريبا (156) حالة مبحوثة وهذا له ما يبرره إحصائيا وميدانيا إذ حجم مجتمع جامعة منتوري أكبر عمليا من مجتمع جامعة باجي مختار ، كما كان التعامل والاتصال مع المبحوثين في جامعة منتوري أسهل .

\* كما نقرأ في هذا المؤشر أن نسبة تمثيل الإناث للذكور في عينة كل جامعة أو في عينة الدراسة ككل تكاد تكون ثابتة أي بحوالي (42.33.%) .

\* أما على المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فنجد أن معظم أفراد عينة الدراسة (743) مبحوثا لهم مستوى تعليمي ثانوي ، أي بنسبة إجمالية (49.53.%) موزعة إلى (15.86.%) بجامعة باجي مختار و(17.80.%) بجامعة منتوري .

وبنفس النسبة تقريبا نجد توزيع أفراد العينة على المستوى التعليمي الجامعي إذ أن حوالي (474) مبحوثا بنسبة (31.60.%) هم جامعيون، موزعين بين (14.26.%) (214) مبحوثا من جامعة باجي مختار و(17.33.%) أي (260) مبحوثا متن جامعة منتوري في حين تمثل باقي الفئات الثلاث الأخرى (دون مستوى ابتدائي ، متوسط) النسبة الباقية موزعة على التوالي (3.73.%) (56) مبحوثا ، (3.60.%) (54) مبحوثا ، (9.20.%) (132) مبحوثا .

وما نستخلصه هنا هو أن الغالب ، وهذا بطبيعة الحال يبرره طبيعة المؤسسة الجامعية من حيث هي مؤسسة ثقافية علمية يشكل فيها الجامعيون الفئة الغالبة من أساتذة وطلبة وموظفون إداريون خاصة منهم المسؤولين .

– وإذا نظرنا إلى عينة الدراسة من خلال مؤشر الحالة العائلية فإننا نجد فئة المتزوجين في المؤسسات الجامعيتين مجال الدراسة هي الغالبة حيث بلغت نسبتهم حوالي (80.13٪) بما يعادل (1202) مبحوثا .إلا أن نسبتهم في جامعة منتوري أكبر نسبيا من نسبتهم في جامعة باجي مختار بحوالي (42٪) إلى (38٪) . في حين لا تمثل فئة المطلقين والأرامل إلا نسبة ضئيلة قوامتها على التوالي (02.39٪) و(0.33٪) بينما فئة العزاب تمثل : (16.66٪) من عينة الدراسة.

– ومن حيث مؤشر العمر في العينة نجد عينة الدراسة تغلب عليها الفئة العمرية (42\_47) سنة بنسبة (27.19٪) أي ما يساوي (408) مبحوثا .وتليها في الدرجة الفئة العمرية (48\_53) بنسبة (20.06٪) أي ما يساوي (301) مبحوثا ، بينما لا تمثل الفئة العمرية أقل من (30) سنة والتي تمثل عنصر الشباب سوى (06.12٪) أي ما عدده (100) مبحوثا وما يمكن أن نخرج به من هذه القراءة الإحصائية هو أن مجتمع البحث يتكون من أفراد لهم أقدمية مهنية طويلة ومن المفروض أن تكون لهم خبرة ودراية بالعمل الإداري والبيداغوجي إلى جانب افتراض فيهم تلقي قدرات عالية من التعليم والتكوين يؤهلهم لأن يكونوا في أوج طاقتهم المهنية .وتجدر الإشارة إلى أن تواجد وتوزيع هذه الفئات العمرية داخل عينتي المؤسسات الجامعيتين مجال الدراسة جد متقارب ومتجانس إلى حد كبير ، وهذا طبعا لا يعود إلى تدخل الباحث وإنما فرضه الميدان والواقع .

كما يمكن القول أن هذا التقارب في العمر والمستوى التعليمي والتشابه في الحالة العائلية ، لا شك أنه يؤدي إلى التقارب في الأجوبة على أسئلة الاستبيان والمقابلة إلا في حالة تدخل ظروف موضوعية وذاتية فعلية .



وخلاصة هذا الفصل : أن النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا في ضوء المعالجة النظرية لمشكلة الاتصال في المؤسسة الجزائرية ، يبدو أن معظمها كان متوقعا من خلال الفرضيات التي تم وضعها وجرى اختبارها ، لكن بعضها الآخر جاء مخالفا لتوقعات الباحث ، وهذه طبيعة البحوث العلمية الميدانية ، كما تبدو بعض النتائج الجزئية عادية لا تعبر عن شيء جديد في ظاهرها لكنها تؤكد ظواهر وتشخص واقعا تعيشه المؤسسة الجامعية الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالاتصال والعمليات الإدارية الأساسية وبيروقراطية الاتصال ولغة الاتصال في تحسين أداء المؤسسة الجامعية . لكن في المقابل جاءت نتائج معتبرة على مستوى كبير من الأهمية العلمية والعملية خاصة ما يتعلق منها بالاتصال ، والوسائل الحديثة للاتصال وتأثيراتها الإدارية والإنسانية .

ومع ذلك تبقى هذه النتائج غير كافية ولم تجب عن كل تساؤلات البحث ، كما بقيت جوانب وتساؤلات في مشكلة البحث بحاجة إلى دراسة .

**7\* الوسائل التي تستخدمها الجامعة في اتصالاتها بالجمهور الخارجي :** كم هي كثيرة الوسائل التي تستخدم في مجال الاتصال عامة واتصال المؤسسة خاصة فهي تتعدد بين الكتابية إلى الشفوية وإلى المصورة كما تتعد حسب تطورها وطبيعة الجمهور الموجهة إليه .....الخ .

وكثيرا ما تلعب هذه الوسائل دورا حاسما في نجاح وفعالية الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة وهذا ما سبق تحليله وشرحه في الفصل الرابع والتاسع على وجه الخصوص . ولمعرفة مدى صحة هذه المسألة ، قام الباحث بوضع مؤشر لقياسها إجرائيا من خلال الوقوف على كبيعة الوسائل التي تفضلها الجامعة في اتصالها بجمهورها الخارجي ، فكانت النتائج على النحو التالي :

— أن حوالي (495) مبحوثا بما يعادل (99.32./) من عينة الدراسة اعتبروا أن الجامعة تستخدم في اتصالها بالجمهور الخارجي الصحف وهي أهم وسيلة وأكثرها استعمالا في نقل المعلومات نحو الخارج ولعل هذا الاعتماد الكبير نسبيا على

الاتصال أو الإعلام الصحفي المكتوب يرجع على قلة تكاليفها ، وكثرة انتشارها وسهولة اقتنائها .....الخ ، مقارنة بالوسائل الأخرى .

– وفي المقابل نجد حوالي (326) مبحثا ما نسبتهم (21.73.%) في عينة الدراسة يرون أن أفضل وسيلة للجامعة في اتصالها بجمهورها الخارجي هي الإذاعة وهذا الاختيار في حد ذاته يتضمن أن الإذاعة من الوسائل الاتصالية والإعلامية الأكثر تأثيرا وأهمية لما توفره من كثافة في نقل المعلومات وسرعة انتشارها وكبر حجم الجمهور الذي يمكن أن تشمله ، لذا فإن الاتصال باستخدام الإذاعة يعتبر من أهم وسائل اتصال المؤسسة .

– ورغم أهمية التلفزيون كوسيلة اتصال سمعية بصرية ، تستحوذ على اهتمام جمهور عريض من الناس وتستميل مشاعرهم وميولهم وتوجه اختياراتهم وتحدد قيمهم وتحملهم على تقبل المعلومات التي يثبتها . فإنه جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حسب تقدير المبحوثين إذ أن استخدامه كوسيلة لنقل المعلومات للجمهور الخارجي لا يتجاوز نسبة (15.59.%) وربما يعود هذا إلى التكلفة الكبيرة التي يتطلبها استخدام مثل هذه الوسيلة إلى جانب التحضير والإعداد لها .

– وإلى جانب هذه الوسائل الثلاث الأساسية نجد المؤسسة الجامعية تستخدم وسائل اتصال أخرى ولكن بدرجة أقل مثل الندوات العامة بنسبة (11.73.%) ما يعادل (176) حالة مبحوثة. كما تستخدم المؤسسة الجامعية وسيلة المعارض والاحتفالات لنقل المعلومات وتبليغ رسائل إعلامية للجمهور الخارجي وذلك بنسبة (9.73.%) للمعارض و(8.20.%) للاحتفالات ، مع العلم أن النسب تختلف نسبيا بين الجامعتين انظر الجدول (69) . وما قد يستخلص من تحليل وتفسير هذا المؤشر هو أن المؤسسة الجامعية الجزائرية تستخدم طائفة من وسائل الاتصال لإعلام جمهورها الخارجي ، ولكن بدرجات متفاوتة حسب الظروف ونوع وحجم الجمهور المستهدف ، وما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتسهيل أداء مهامها . وما يجب أن نؤكد عليه في هذا السياق أن المؤسسة (الجامعية) الجزائرية مطالبة

بحسن توظيف هذه الوسائل بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل تكاليف ممكنة.  
**8\* تقدير أفراد الأسرة الجامعية لاستخدام الجامعة للعلاقات مع الجمهور الخارجي:** لقد تم توضيح بما فيه الكفاية أهمية وأبعاد العلاقات مع الجمهور الخارجي من خلال حرص الجامعة على استخدام وسائل اتصال متنوعة مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون وما إلى ذلك ، والآن يجدر بالباحث أن يقف على هذه المسألة إجرائياً لأن كثيراً ما تختلف الأمور من النظري إلى التطبيقي ولتجاوز هذه المشكلة طرح سؤالاً على أفراد مجتمع البحث حول أهداف استخدام المؤسسة للعلاقات مع الجمهور الخارجي فكانت الأجوبة :

— أن حوالي (754) مبحوث بنسبة (26.50٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة رأوا أهداف ذلك تتمثل في التوجيه والتوعية ويمكن تبرير هذه الإجابة في كون الجامعة مؤسسة ثقافية علمية تكوينية وليست اقتصادية أو صناعية .

— ومن جهة أخرى ذهب حوالي (390) بنسبة (26٪) من عينة الدراسة على أن أهداف الجامعة من استخدام العلاقات مع الجمهور الخارجي تتمثل في تزويد الجمهور الخارجي بالمعلومات الجديدة وهذه المعلومات تتعلق بالمسائل البيداغوجية والإدارية والخدماتية التي تخطط لها الجامعة وتسعى على تنفيذها .

— وفي المقابل جد حوالي (230) مبحوثاً بنسبة (33.15٪) من عينة الدراسة يحددون أهداف الجامعة من استخدام العلاقات مع الجمهور الخارجي ، في تطوير أنشطة المؤسسة الجامعية وأخيراً نجد حوالي (126) مبحوثاً فقط بنسبة (40.8٪) هذه يحددون أهداف استخدام العلاقات مع الجمهور الخارجي في الحصول على الدعم المعنوي والمادي ، أي اكتساب الثقة والسمعة الحسنة .وما يمكن أن نستخلصه من هذه القراءة أن الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى بلوغها من استخدام مثل هذه الوسيلة الاتصالية من اتصال المؤسسة الخارجي التعريف بنفسها وكسب ثقة الجمهور الخارجي لأن السمعة والاسم أهم الربح أحياناً . لكن يبقى الاتصال بأساليبه ووسائله الداخلية والخارجية موضوع اختلاف تقدير الناس خاصة منهم

المهنيين والباحثين وفي هذا الإطار قام الباحث بالكشف عن طبيعة تقدير الأسرة الجامعية بأفرادها وفئاتها لدور وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة الجامعية .

**9\* تقدير الأسرة الجامعية لدور وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة:** الثابت أن لوسائل الاتصال دور وظيفي ، إلا هذا الدور نسبي يختلف من مجال إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب الظروف ومن هنا يطرح السؤال التالي كيف يقيم أفراد الأسرة الجامعية دور وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة الجامعية ؟لقد جاءت الإجابة الميدانية متباينة لدى المبحوثين .

\* إذ قيم حوالي (653) مبحوثا بنسبة (43.53./.) من عينة الدراسة بأنه دور حسن وهذا الحكم القيمي يعبر عن الاتجاه الإيجابي للمبحوثين نحو وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة . لكن من منظور فئة أخرى نجد وسائل الاتصال المستعملة تؤدي دورا متوسطا أو مقبولا وقد بلغ تعداد هذه الفئة حوالي (535) مبحوثا بنسبة (35.66./.) من عينة الدراسة .

وإذا جمعنا موقف الفئة الأولى والثانية لوجدنا أم حوالي (1188) مبحوثا بنسبة إجمالية (79.20./.) من عينة الدراسة تقيم دور وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة بأنه إيجابي ، بينما نجد حوالي (312) مبحوثا بنسبة (20.80./.) من مجموع العينة ويبقى في النهاية أن تقدير المبحوثين لدور وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة إيجابيا على العموم رغم أنه غير متماثل ، وهذه النتيجة سبق وأن أكدناها نظريا كما جاء بشكل أساسي في الفصل التاسع والثامن والسادس من الدراسة. وفي الأخير لما تم حذف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لعدم جدواها في دراسة مثل هذا الموضوع وأبقينا على معلومة واحدة تخص المهنة ، لاحظ الباحث أنه من المناسب تحديد ملامح لهذا المؤشر .

**10\* دراسة عينة الدراسة : من حيث متغير المهنة ولامحها :** تبين بعد الدراسة النظرية والميدانية أن النظر إلى عينة الدراسة من متغير المهنة وتوابعها مفيدا للكشف عن حقائق ذات قيمة علمية إجرائية تزيد نتائج الدراسة دقة وشمولية وعمقا

لأن ذلك يسمح للباحث بالغوص داخل مكونات مجتمع الدراسة ويجد لبعض مبررات أجوبة المبحوثين مبررات مقبولة أو مقنعة ، قد يحقونها لسبب أو لآخر . كما يسمح تحليل هذا المتغير من معرفة بعض الفروق في أجوبة المبحوثين حسب انتماءاتهم وفئاتهم وعلى هذا الأساس كانت الاستنتاجات التالية .

— أن فئة العمال العاديين والموظفين الإداريين يشكلون النسبة الغالبة في كل مؤسسة جامعية (جامعة) أو بالنسبة لعينة الدراسة ككل حيث تمثل هذه الفئة حوالي (475) فردا بنسبة (67.85٪) من مجموع (700) فردا مبحوثا بنسبة (68.75٪) من مجموع (800) مبحوثا تشملهم عينة جامعة منتوري ونسبة (36.66٪) من عينة الدراسة ، وبالتالي فإن هذه الفئة في الجامعتين تمثل حوالي (68.32٪) .

ويرجع السبب في كثرة تمثيل هذه الفئة الطائفية في عينة الدراسة إلى كثرة عددهم المجتمع الأصلي. وتأتي في المرتبة الموالية فئة الأساتذة والطلبة حيث تبلغ نسبتهم في عينة الدراسة حوالي (30.60%) بما تعدها (459) فردا من عينة الدراسة، وتمثل نسبة (15.40%) من عينة جامعة باجي مختار ونسبة (15.20) من جامعة منتوري. هذا وتتنوع كل فئة من فئات عينة الدراسة الخمس سواء على مستوى عينة كل مؤسسة جامعية مجال الدراسة أو على مستوى عينة الدراسة ككل. وحصيلة القراءة لهذا المؤشر هو أن عنصر الذكور أكبر وأكثر تمثيلا سواء في العينتين الفرعيتين أو في العينة العامة للدراسة: إذ كانت نسبة تمثيل الإناث من جامعة باجي مختار في عينة الدراسة حوالي (20.20%) بما يعادل (303) مبحوثا. ونسبة (43.28%) بالنسبة للعينة الممثلة للجامعة (باجي مختار). وهذه النسبة تبدو جد معقولة وأكثر تمثيلا لمجتمع الجامعة باجي مختار في عينة الدراسة. أما بالنسبة لجامعة منتوري فنجد عنصر الإناث يمثلون حوالي (459) مبحوثا بنسبة (30.60%) من عينة الدراسة ونسبة (57.37%) من عينة جامعة منتوري.

ويلاحظ أن نسبة تمثيل عنصر الإناث ينسجم منطقياً وعملياً مع حجم عينة كل جامعة وكذا حجم المجتمع الأصلي العام لكل جامعة مجال الدراسة. ولهذا نلاحظ أن نسبة تمثيل الإناث في جامعة منتوري أكبر نسبياً منها في جامعة باجي مختار سواء على مستوى العينة الفرعية أو العينة الكلية للدراسة بحوالي (10.40%) أي بفارق عددي يساوي تقريباً (156) حالة مبحوثة وهذا له ما يبرره إحصائياً وميدانياً إذ حجم مجتمع جامعة منتوري أكبر عملياً من مجتمع جامعة باجي مختار، كما كان التعامل والاتصال مع المبحوثين في جامعة منتوري أسهل. كما نقرا في هذا المؤشر أن نسبة تمثيل الإناث للذكور في عينة كل جامعة أو في عينة الدراسة ككل تكاد تكون ثابتة أي بحوالي (42.33%).

أما على المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فنجد أن معظم أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي ثانوي أو جامعي، حيث أن حوالي (743) مبحوثاً لهم مستوى تعليمي ثانوي أي بنسبة إجمالية (49.53%) موزعة إلى (15.86%) بجامعة باجي مختار و(17.80%) بجامعة منتوري. وبنفس النسبة تقريباً نجد توزيع أفراد العينة على المستوى التعليمي الجامعي إذ نجد حوالي (474) مبحوثاً بنسبة (31.60%) هم جامعيون، موزعين بين (14.26%) (214) مبحوثاً من جامعة باجي مختار و(17.33%) أي (260) مبحوثاً من جامعة منتوري في حين تمثل باقي الفئات الثلاث الأخرى (دون مستوى ابتدائي، متوسط) النسبة الباقية موزعة على التوالي (3.73%) (56) مبحوثاً، (3.60%) (54) مبحوثاً، (9.20%) (138) مبحوثاً. وما نستخلصه هنا هو أن المستوى التعليمي الثانوي والجامعي هو الغالب، وهذا بطبيعة الحال يبرره طبيعة المؤسسة الجامعية من حيث هي مؤسسة ثقافية علمية يشكل فيها الجامعيون الفئة الغالبة من أساتذة وطلبة وموظفون إداريون خاصة منهم المسؤولين.

وإذا نظرنا إلى عينة الدراسة من خلال مؤشر الحالة العائلية فإننا نجد فئة المتزوجين في المؤسسات الجامعيتين مجال الدراسة هي الغالبة حيث بلغت نسبتهم

حوالي (80.13%) بما يعادل (1202) مبحوثا إلا أن نسبتهم في جامعة منتوري أكبر نسبيا من نسبتهم في جامعة باجي مختار بحوالي (42%) إلى (38%). في حين لا تمثل فئة المطلقين والأرامل إلا نسبة ضئيلة قوامها على التوالي (2.39%) و(0.33%) بينما فئة العزاب تمثل (16.66%) من عينة الدراسة. ومن حيث مؤشر العمر نجد عينة الدراسة تغلب عليها الفئة العمرية (42-47) سنة بنسبة (27.19%) أي ما يساوي (408) مبحوثا وتليها في الدرجة الفئة العمرية (48-53) بنسبة (20.06%) أي ما يساوي (301) مبحوثا. بينما لا تمثل الفئة العمرية اقل من 30 سنة والتي تمثل عنصر الشباب سوى (6.12%) أي ما عدده (100) مبحوثا وما يمكن أن نخرج به. من هذه القراءة الإحصائية هو أن مجتمع البحث يتكون من أفراد لهم أقدمية مهنية طويلة ومن المفروض أن تكون لهم خبرة ودراية بالعمل الإداري والبيداغوجي إلى جانب افتراض فيهم تلقي قدرا عاليا من التعليم والتكوين يؤهلهم لأن يكونوا في أوج طاقتهم المهنية. وتجدر الإشارة إلى أن تواجد وتوزيع هذه الفئات العمرية داخل عينتي المؤسستين الجامعيتين مجال الدراسة جد متقارب ومتجانس إلى حد كبير، وهذا طبعا لا يعود إلى تدخل الباحث وإنما فرضه الميدان والواقع.

كما يمكن القول أن هذا التقارب في العمر والمستوى التعليمي والتشابه في الحالة العائلية، لا شك أنه يؤدي إلى التقارب في الأجوبة على أسئلة الاستبيان والمقابلة، إلا في حالة تدخل ظروف موضوعية وذاتية فعلية.

وخلاصة هذا الفصل: إن النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا في ضوء المعالجة النظرية لمشكلة الاتصال في المؤسسة الجزائرية، تبدو أن معظمها كان متوقعا من خلال الفرضيات التي تم وضعها وجرى اختيارها. لكن بعضها الآخر جاء مخالفا لتوقعات الباحث، وهذه طبيعة البحوث العلمية الميدانية. كما تبدو بعض النتائج الجزئية عادية لا تعبر عن شيء جديد في ظاهرها لكنها تؤكد ظواهر وتشخص واقعا تعيشه المؤسسة الجامعية الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالاتصال والعمليات

الإدارية الأساسية وبيروقراطية الاتصال ولغة الاتصال وفعالية اتصال المؤسسة، ودور وسائل الاتصال في تحسين أداء المؤسسة الجامعية. لكن في المقابل جاءت نتائج معتبرة على مستوى كبير من الأهمية العلمية والعملية، خاصة ما يتعلق منها بالاتصال الكتابي والاتصال الخارجي والاتصال الداخلي ومعوقات الاتصال، والوسائل الحديثة للاتصال وتأثيراتها الإدارية والإنسانية. ومع ذلك تبقى هذه النتائج غير كافية ولم تجب عن كل تساؤلات البحث. كما بقيت جوانب وتساؤلات في مشكلة البحث بحاجة إلى دراسة مستقبلية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة : منتوري . قسنطينة

الرقم : ( )

كلية : العلوم الإنسانية والعلوم  
الاجتماعية .

قسم : علم الاجتماع والديمغرافيا.

استمارة بحث :

واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية  
جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا  
رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة  
في علم اجتماع التنمية

أشرف عليها :

أ / الدكتور : فضيل دليو

أنجزها :

الطاهر أجعيم

ملاحظة : بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . ضع علامة (x) في  
الخانة المناسبة .

السنة الجامعية : 2003 / 2004 م.

أ / بيانات تتعلق بلغة الاتصال في إدارة المؤسسة الجامعية :

1- هل توصل مع أعضاء في إدارة الجامعة ؟

كثيرا (... ) ، حسب الحاجة (... ) ، نادرا (... )

2- كيف اتصلت بهم ؟

هاتفيا (....) ، كتابيا (....) ، بالفاكس (....) ، وجها لوجه (....) ، أخرى تذكر  
.....

3- ما هي اللغة التي تفضل استعمالها في الاتصال ، (رتبها من 1 إلى 3) ؟

\* اللغة العربية (....)

\* اللغة الفرنسية (....)

\* الدارجة (....)

4- لماذا .....

5- هل حدث وأن اتصلت بإدارة الجامعة وحصل سوء تفاهم مع أحد موظفيها ؟

كثيرا (....) ، أحيانا (....) ، نادرا (....) ، أبدا (....)

- في حالة الإيجاب .....

6- إلى أي سبب يرجع سوء التفاهم بينكما ، (رتبها حسب أهميتها من 1 إلى 3) ؟

\* عدم فهم كل منهما للغة الآخر (....)

\* وجود تفاوت بينكما في اللغة (....)

\* طبيعة مصطلحات لغة الإدارة المتخصصة (....)

\* أخرى تذكر (....)

7- في رأيك هل استعمال لغة اتصال مفهومة تحسن من أداء الإدارة الجامعية ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

8- في رأيك متى تكون اللغة مفيدة جدا لنجاح المؤسسة في أداء وظائفها (رتبها حسب

الأولوية من 1 إلى 4) ؟

\* عندما تكون مفهومة للجميع (....)

\* عندما تناسب حاجات أطراف الاتصال (....)

\* عندما تمكن العاملين من أداء مهامهم (....)

\* عندما تزيد في سرعة نقل المعلومات (....)

\* أخرى تذكر (....)

9- في رأيك ما هي اللغة الأكثر استعمالا في إدارة الجامعة ؟

\* اللغة العربية (....)

\* اللغة الفرنسية (....)

\* الدارجة (....)

10- لماذا ؟ .....

11- في رأيك هل لغة الاتصال تكون بالضرورة متخصصة (تقنية) ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....)

\* في حالة الإجابة بنعم :

12- بماذا تبرر اختيارك لهذا النوع من اللغة ؟

\* لأنها لغة دقيقة (....)

\* لأنها لغة مفهومة (....)

\* لأنها لغة مناسبة للإدارة (....)

\* لأنها لغة مفيدة في حل مشكلات العمل (....)

أخرى تذكر .....

ب/ بيانات تتعلق بنظام الاتصال الكتابي السائد ومدى بيروقراطيته في المؤسسة الجامعية الجزائرية :

13- هل حدث وأن طلبت مقابلة مسؤول في إدارة الجامعة ؟

نعم (....) ، لا (....)

14- هل استقبلك هذا المسؤول ؟

\* دائما (....) ، غالبا (....) ، أحيانا (....) ، نادرا (....) ، أبدا (....) .

\* في حالة الإيجاب :

15- كيف تصف طريقة استقبال المسؤول لك ؟

\* سيئة (....) ، مقبولة (....) ، جيدة (....)

16- كيف تصف الاتصال بالمسؤولين في المؤسسة الجامعية ؟

سهلا جدا (....) ، سهلا (....) ، مقبولا (....) ، صعبا (....) ، صعبا جدا (....) .

17— هل تم إعلامكم بكل ما هو جديد ؟

\* دائما (....) ، غالبا (....) ، أحيانا (....) ، نادرا (....) أبدا (....) .

\* في حالة الإيجاب .

18— هل تم إعلامكم في الوقت المناسب ؟

\* دائما (....) ، غالبا (....) ، أحيانا (....) ، نادرا (....) أبدا (....) .

19— هل تعتقد أن هناك احتكار للمعلومات في المؤسسة الجامعية ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

\* في حالة الإجابة بنعم :

20— هل هذا الاحتكار ناتج عن وجود ؟

\* شبكات اتصال معقدة (....) .

\* قنوات اتصال مغلقة (....) .

\* إفراط في شكيليات الاتصال (....) .

\* ضعف في محتوى الاتصال (....) .

\* أخرى تذكر .....

21— هل لاحتكار المعلومات أثر سلبي على المؤسسة الجامعية ؟

\* دائما (....) ، غالبا (....) ، أحيانا (....) ، نادرا (....) أبدا (....) .

22— كيف ترى قنوات الاتصال بين وحدات إدارة المؤسسة الجامعية ؟

\* مفتوحة دائما (....) ، مغلقة دائما (....) ، مفتوحة أحيانا (....)

في حالة النفي :

23— كيف نجعل قنوات الاتصال في المؤسسة مفتوحة ؟

.....  
.....

24— هل في رأيك أن سهولة الاتصال يقوي العلاقات بين العاملين في الجامعة ؟

دائما (....) ، غالبا (....) ، أحيانا (....) ، نادرا (....) أبدا (....) .

25— هل في رأيك عندما يضعف الاتصال يظهر الصراع بين العاملين في المؤسسة ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

26— في رأيك متى يكون الاتصال متاحا للجميع ؟

\* عندما يكون سهلا (....) .

\* عندما يكون مفتوحا (....) .

\* عندما يكون مكثفا (....) .

\* عندما يكون منتظما (....) .

\* أخرى تذكر .....

27— هل تعتبر قلة اتصال العاملين بإدارة الجامعة معناه أن قنوات الاتصال بها مغلقة ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

ج/ بيانات تتعلق بنظام الاتصال وعلاقته بمتطلبات العمليات الإدارية في المؤسسة

الجزائرية :

28— هل توافق على أن عملية اتخاذ القرارات تقوم دائما على الاتصال؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

29— هل تعتقد أن كل عملية تخطيط أساسها الاتصال ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

30— هل ترى أن تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة الجامعية

مرهون بالاتصال الفعال ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

31— هل وجود الرقابة الدقيقة على الأعمال في الجامعة يحددها الاتصال الفعال ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

32— هل توافق على أن نجاح المسؤول في أداء مهامه يتوقف على نوعية اتصالاته ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

33— هل توافق على أن كل عملية ناجحة للعاملين مرتبطة دائما بوجود اتصال كاف ؟  
\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

34— هل توافق على أن التقويم الدقيق للأعمال يسبقه بالضرورة اتصال كاف ؟  
\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

35— هل تجسيد المتابعة اللازمة للأعمال تتطلب دائما اتصالا فعال ؟  
\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

36— هل توافق على أن فعالية القرارات المتخذة مشروطة بوجود نظام قوي للاتصال ؟  
\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

37— هل يمكن لأي موظف القيام بمهامه دون اتصالات كافية ؟  
\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

38— هل للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات العاملين في المؤسسة  
الجامعية ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .  
في حالة الإيجاب :

39— هل تعتقد أن هذه المشاركة كافية ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

د/ بيانات تتعلق بوسائل الاتصال ودورها في رفع فعالية أداء المؤسسة الجزائرية :

40— هل تستخدم إدارة المؤسسة الجامعية وسائل اتصال متطورة ؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

\* في حالة الإجابة بنعم :

41— ما هو نوع هذه الوسائل الاتصالية المستخدمة ؟

\* أجهزة الهاتف (النقال والثابت) (....) .

\* أجهزة الفاكس (....) .

\* أجهزة الكمبيوتر (....) .

- \* آلات طي المراسلات (....) .
- \* آلات تغليف المراسلات (....) .
- \* آلات كتابة المراسلات (....) .
- \* شبكة معلوماتية داخلية (....) .
- \* أخرى تذكر : .....

42- ما مدى استخدام إدارة المؤسسة لأجهزة الكمبيوتر في اتصالاتها الكتابية ؟

- \* استخداما كبيرا (....) .
- \* استخداما متوسطا (....) .
- \* استخداما ضعيفا (....) .

43- ما هي مجالات استخدام المؤسسة لأجهزة الإعلام الآلي في الاتصالات الكتابية ؟

- \* كتابة التقارير والتعليمات (....) .
- \* كتابة محاضر الاجتماعات والمداومات (....) .
- \* تسجيل البريد الصادر والوارد (....) .
- \* جميع العمليات الإدارية (....) .

44- ما نوع أجهزة الإعلام الآلي المستخدمة في الاتصالات الكتابية بالمؤسسة ؟

- \* حسابات شخصية (فردية) (....) .
- \* حسابات مركزية (....) .
- \* هما معا (....) .

45- هل في رأيك أن استخدام أجهزة الإعلام الآلي "كالكمبيوتر" يقلل من استخدام

السجلات التقليدية في الاتصالات الكتابية ؟

- \* بنسبة كبيرة (....) .
- \* بنسبة قليلة (....) .
- \* لا (....) .

\* لا أدري (....) .

46- في رأيك هل استخدام وسائل الاتصال الحديثة في إدارة المؤسسة رفع من كفاءتها؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

\* في حالة الإجابة بنعم : .....

47- أين يظهر ذلك؟

\* في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية (....) .

\* في تسهيل تنفيذ المهام (....) .

\* في تحضير المشاريع والأعمال (....) .

\* في رفع جدوى أداء الإدارة (....) .

\* أخرى تذكر : .....

48- هل تعتقد أن هناك زيادة مستمرة في استعمال إدارة المؤسسة لوسائل الاتصال

الحديثة؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

\* في حالة الإجابة بنعم : .....

49- في رأيك إلى أي سبب يرجع ذلك؟

\* كبر حجم المؤسسة (الجامعية) (....) .

\* كثرة مهام المؤسسة (الجامعية) (....) .

\* تزايد جمهور المؤسسة (الجامعية) (....) .

\* الإدارة الحديثة تتطلب ذلك (....) .

\* أخرى تذكر : .....

50- هل تعتقد أن بإمكان إدارة المؤسسة الجامعية حالياً تقليص استعمال وسائل الاتصال

المتطورة؟

\* نعم (....) ، لا (....) ، لا أدري (....) .

هـ/ بيانات تتعلق بتقدير فئات الأسرة الجامعية لواقع الاتصال في المؤسسة:



51- هل تتوفر المؤسسة على أطر تنظيمية لاتصال المؤسسة ؟

\* خلية إعلام واتصال (....) .

\* مصلحة إعلام واتصال (....) .

\* مديرية إعلام واتصال (....) .

\* مكتب إعلام واتصال (....) .

52- عندما ترغب في الحصول على معلومات معينة بمن تتصل أولا ؟

\* الزملاء (....) .

\* الهيئة النقابية (....) .

\* رؤساء الأقسام (....) .

\* الأطر التنظيمية للاتصال (....) .

\* رئاسة الجامعة (....) .

\* أخرى تذكر : .....

53- هل تواجهك صعوبات في فهم محتوى الرسائل الإعلامية في المؤسسة ؟

\* دائما (...), غالبا (...), أحيانا (...), نادرا (...), أبدا (...)

\* في حالة الإيجاب :

54- هل يرجع ذلك إلى ؟

\* لغة الرسالة (....) .

\* غموض محتوى الرسالة (....) .

\* طول محتوى الرسالة (....) .

\* أخرى تذكر : .....

55- كيف تقيم لغة الاتصال المستعملة في المؤسسة ؟

\* سهلة (....), صعبة (....), مقبولة (....) .

56- أيهما أحسن لنجاح العملية الاتصالية رتبها من 1 إلى 3 ؟

\* الكتابي (...)

\* الشفوي (...).

\* كلاهما (...).

57- كيف تقيم دور الاتصال في تجسيد العمليات الإدارية الأساسية في الجامعة؟

\* حسن (...)، متوسط (...)، سيئ (...).

58- عندما ترغب الجامعة في إمداد الجمهور الخارجي بمعلومات معينة ما هي الوسائل

التي تستخدمها في ذلك؟

\* الإعلام باستخدام الإذاعة (...).

\* الإعلام باستخدام الصحف (...).

\* الإعلام باستخدام التلفزيون (...).

\* الإعلام باستخدام الندوات العامة (...).

\* الإعلام باستخدام المعارض (...).

\* الإعلام باستخدام الاحتفالات (...).

59- ما هي الأهداف التي تسعى إليها الجامعة من استخدام العلاقات مع الجمهور

الخارجي؟

\* تطوير أنشطة المؤسسة (...).

\* تزويد الجمهور الخارجي بالمعلومات الجديدة (...).

\* التوجيه والتوعية (...).

\* الحصول على الدعم المعنوي والمادي (...).

\* أخرى تذكر : .....

60- حسب رأيك كيف تقيم دور وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة؟

\* حسن (...)، متوسط (...)، سيئ (...).

61- المهنة؟

\* أستاذ (...)، مسؤول إداري (...)، موظف عادي (...)، طالب (...).